



ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**TÜRKİYE'DEKİ EKONOMİK AKTÖRLERİN YAPI,
SÜREÇ VE UYGULAMALARINDA GÜÇ FAKTÖRÜ VE
GÜCE BAĞIMLILIK**

Oktay YAZICI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT

Çankırı-2014

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**TÜRKİYE'DEKİ EKONOMİK AKTÖRLERİN YAPI,
SÜREÇ VE UYGULAMALARINDA GÜÇ FAKTÖRÜ VE
GÜCE BAĞIMLILIK**

Oktay YAZICI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT

Çankırı-2014

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
Bilimsel Etik Bildirimi	ii
Tez Kabul ve Onay	iii
Önsöz	iv
Özet	v
Summary	vi
Kısaltmalar	vii
Tablo Listesi	viii
Şekil Listesi	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KAYNAK BAĞIMLILIĞI YAKLAŞIMI	3
1.1. Tanımı	3
1.2. Tarihsel Gelişim Süreci	3
1.2.1. 1967 James D. Thompson	3
1.2.2. 1978 Jeffrey Pfeffer ve Gerald R. Salancik	6
1.2.3. 1980 Sonrası Çalışmalar	9
1.3. Ortaya Çıkış Nedenleri	12
1.3.1. Açık Sistem Yaklaşımı	13
1.3.2. Örgütler Arası İlişkiler	15
1.3.3. Bağımlılık ve Güç İlişkisi	16
1.4. Kavramsal İçeriği	19
1.4.1. Temel Sorunsalı	19
1.4.2. Dayandığı Paradigma	20
1.4.3. Yararlandığı Disiplin	20
1.4.4. Örgüt ve Çevre Algısı	20
1.4.5. Yöneticinin Rolü	22
1.4.6. Örgütsel Başarının Kistasları	23
1.5. Örgütlerde Kaynak Bağımlılığı Yönetimi	24
1.5.1. Birleşme (Merger)	26

1.5.2. Satın Alma (Acquisition)	27
1.5.3. Şirketler Birliği (Consortium)	31
1.5.4. Ortak Girişim (Joint Venture)	32
1.5.5. Stratejik Ortaklıklar (Strategic Partnerships / Alliances)	33
1.6. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımında Güç Kavramı	35
1.6.1. Örgütsel Güç	36
1.6.2. Politik Güç	38

BÖLÜM 2: TÜRKİYE’DEKİ EKONOMİK AKTÖRLER

40

2.1. Türkiye’de Ekonominin Tarihsel Gelişimi	40
2.2. Ekonomik Aktörlerin Güç Birliği Alanı	44
2.2.1. TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği)	45
2.2.1.1. TÜSİAD Kurucular Protokolü	46
2.2.2. MÜSİAD (Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği)	46
2.3. Ekonomik Aktörlerin Değerlendirilmesi	48
2.3.1. Yapıları Açısından Değerlendirme	48
2.3.1.1. TÜSİAD’ın Yapısı	48
2.3.1.2. MÜSİAD’ın Yapısı	50
2.3.2. Profesyonelleşme Düzeyi	55
2.3.3. Sahiplerin Yönetimdeki Etkisi	57
2.3.4. Siyasilerle İlişkileri	58
2.3.5. Sermaye Kaynağı	63
2.3.6. Farklı Sektörlere Yayılma	67

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

73

3.1. Araştırmanın Amacı	73
3.2. Araştırmanın Ana Problemi	73
3.3. Sınırlıklar	74
3.4. Tanımlar	75
3.5. Araştırmanın Önemi	75

BÖLÜM 4: ARAŞTIRMANIN BULGULARI

77

4.1. Evren ve Örneklem	77
------------------------------	----

4.2. Veri Toplama Araçları	77
4.3. Verilerin Yorumlanması	77
4.3.1. 2003-2012 Yılları Arasında Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi	78
4.3.1.1. 2003 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi ve TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları	78
4.3.1.2. 2004 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi ve TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları	81
4.3.1.3. 2005 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi ve TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları	83
4.3.1.4. 2006 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük ilk 30 Özel Şirketi ve TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları	85
4.3.1.5. 2007 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi ve TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları	87
4.3.1.6. 2008 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi ve TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları	90
4.3.1.7. 2009 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi ve TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları	92
4.3.1.8. 2010 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi ve TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları	94
4.3.1.9. 2011 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi ve TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları	97
4.3.1.10. 2012 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi ve TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları	99
4.3.2. 2003-2012 Yılları Arasında Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Dağılımları	101
4.3.3. 2003-2012 Yılları Arasında Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları	102
4.3.3.1. 2003 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları	102
4.3.3.2. 2004 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları	103

4.3.3.3. 2005 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları	103
4.3.3.4. 2006 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları	104
4.3.3.5. 2007 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları	104
4.3.3.6. 2008 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları	105
4.3.3.7. 2009 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları	106
4.3.3.8. 2010 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları	107
4.3.3.9. 2011 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları	108
4.3.3.10. 2012 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları	109
4.3.4. 2003-2012 Yılları Arasında Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumlarına Göre TÜSİAD ve MÜSİAD Üyelik Dağılımları	110
4.3.5. 2003-2012 Yılları Arasında Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları	111
4.3.5.1. 2003 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları	112
4.3.5.2. 2004 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları	113
4.3.5.3. 2005 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları	114
4.3.5.4. 2006 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları	115
4.3.5.5. 2007 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları	116
4.3.5.6. 2008 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları	117

4.3.5.7. 2009 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları	118
4.3.5.8. 2010 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları	119
4.3.5.9. 2011 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları	120
4.3.5.10. 2012 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları	121
4.3.6. 2003-2012 Yılları Arasında Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Faaliyet Gösterdikleri İllere Göre Dağılımları	121
4.3.6.1. 2003 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Faaliyet Gösterdikleri İllere Göre Dağılımları	123
4.3.6.2. 2007 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Faaliyet Gösterdikleri İllere Göre Dağılımları	124
SONUÇ VE ÖNERİLER	125
KAYNAKÇA	127
ÖZGEÇMİŞ	135

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığım [*Türkiye'deki Ekonomik Aktörlerin Yapı, Süreç ve Uygulamalarında Güç Faktörü ve Güce Bağımlılık*] adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

16/09/2014

Oktay YAZICI

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

[Oktay YAZICI] tarafından hazırlanan *[Türkiye'deki Ekonomik Aktörlerin Yapı, Süreç ve Uygulamalarında Güç Faktörü ve Güce Bağımlılık]* başlıklı bu çalışma, *[16.09.2014]* tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda *[oy birliğiyle]* başarılı bulunarak jürimiz tarafından *[İşletme]* Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT İmza:

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT İmza:

Üye : Yrd. Doç. Dr. Esra ERENLER TEKMEN İmza:

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hasan YÜKSEL İmza:

ONAY

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 10/09/2014 tarih ve 23/02 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Hasan AKÇA

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

[Türkiye’deki Ekonomik Aktörlerin Yapı, Süreç ve Uygulamalarında Güç Faktörü ve Güce Bağımlılık] adlı bu çalışmanın amacı, Türkiye’deki geleneksel ekonomik aktörler (merkezdeki büyük holdingler) ile özellikle 1980 sonrası kurulan yeni ekonomik aktörlerin (dinci sermaye vb.) yapı, yönetim ve girişimci davranışı (örneğin holding yapısı, sahiplerin yönetimdeki etkisi, profesyonelleşme düzeyi, kurgusal davranış, siyasilerle ilişkiler, sermayenin kaynağı, farklı sektörlere yayılma gibi) açısından ne ölçüde farklılaştığını belirlemektir. Bu noktada örgütsel ve politik gücün örgütsel yapı ve süreçlerindeki etkisi araştırılmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam *[Yrd. Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT]*’a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Çalışmamı tamamlamam konusunda moral ve motivasyonumu üst düzeyde tutmama yardımcı olan eşim *Nezahat* ve kızlarım *Bahar* ve *Cansu*’ya da şükranlarımı sunarım.

16/09/2014

Oktay YAZICI

Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Türkiye'deki Ekonomik Aktörlerin Yapı, Süreç ve Uygulamalarında Güç Faktörü ve Güce Bağımlılık
Tezin Yazarı : Oktay YAZICI
Danışman : Yrd. Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT
Anabilim Dalı: İşletme
Bilim Dalı : -
Kabul Tarihi : 16.09.2014
Sayfa Sayısı : 16 (ön kısım) + 136 (tez) + -- (ekler)
<p>Bu tez çalışması, Türkiye'deki geleneksel ekonomik aktörler ile (TÜSİAD'a üye olan büyük holdingler), özellikle 1980 sonrası kurulan yeni ekonomik aktörlerin (MÜSİAD'a üye olan dinci sermaye) yapı, yönetim ve girişimci davranışı (örneğin holding yapısı, sahiplerin yönetimdeki etkisi, profesyonelleşme düzeyi, siyasilerle ilişkiler, sermayenin kaynağı, farklı sektörlere yayılma gibi) açısından ne ölçüde benzerlik gösterdiği ve/veya farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılmıştır.</p> <p>Faaliyetlerini sürdürmek için çevredeki kaynakları kullanan bu örgütlerin TÜSİAD ve MÜSİAD gibi birliklere neden ihtiyaç duydukları, kaynak bağımlılığı sorunlarını yönetmede nasıl bir yol izledikleri incelenmiştir. Bu tez çalışmasında literatür taramasına da geniş yer verilerek, bazı kavramların daha net anlaşılması sağlanmaya çalışılmıştır.</p> <p>Bu araştırmada nicel yöntemler kullanılmış ve TÜSİAD ile MÜSİAD'a üye olan firma bilgileri, bu firmaların kendi web sayfalarından ve TÜSİAD ile MÜSİAD'ın web sayfalarından elde edilmiştir.</p> <p>Çalışmada TÜSİAD ve MÜSİAD, örgütsel ve politik güç kullanmaları açısından da ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.</p>
Anahtar Kelimeler: TÜSİAD, MÜSİAD, Örgütsel Güç, Politik Güç, Kaynak Bağımlılığı

Çankırı Karatekin University, Institute of Social Sciences, Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: The Power Factor and Dependence to Power in the Structures, Processes and Practices of Economic Actors in Turkey.
Author : Oktay YAZICI
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT
Department : Business Administration
Sub-field : -
Date : 16.09.2014
<p>The aim of this thesis is to determine the similarities and/or differences between Turkey's traditional economic actors (the big holding companies of TUSIAD) and the new economic actors especially established after 1980 (religious capital, members of MUSIAD) in terms of structure, management and entrepreneurial behaviours (e.g. holding structure, owners' effect on management, the level of professionalism, relations with politicians, sources of capital, expanding in different sectors).</p> <p>It is tried to find out why the organisations that use the resources in their surroundings to carry on their activities need organisations such as TUSIAD and MUSIAD and what kind of path they follow to manage difficulties in resource dependence.</p> <p>In this study, quantitative methods are used and the information of companies which are members of TUSIAD and MUSIAD is obtained both from their own websites and from the websites of TUSIAD and MUSIAD.</p> <p>In the study, TUSIAD and MUSIAD are also examined thoroughly in terms of their utilization of organisational and political power.</p>
Keywords: TUSIAD, MUSIAD, Organisational Power, Political Power, Resource Dependence

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
age.	Adı geçen eser
AB	Avrupa Birliği
AŞ	Anonim Şirket
CEO	İcra Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer)
DEİK	Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
IMF	Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund)
Ltd. Şti.	Limited Şirket
s.	sayfa
ss.	sayfa sayıları
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TAV	Tepe Holding – Akfen Holding
TDK	Türk Dil Kurumu
tic.	Ticaret
TİKA	Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı
UFRS	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (Uniform Financial Reporting Standarts)
U.S.	Birleşik Devletler (Amerika)
vb.	Ve benzeri
vs.	Vesaire

TABLO LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Bir örgütün dış unsurlara bağımlılık derecesi	18
Tablo 1.2: Kaynak ilişkileri tipolojisi	37
Tablo 2.1: TÜSİAD'ın Türkiye ekonomisine katkısı (%)	68
Tablo 2.2: TÜSİAD sektörel faaliyet profili (%)	68
Tablo 4.1: 2003 yılı Türkiye'nin ciolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketi ...	78
Tablo 4.2: 2004 yılı Türkiye'nin ciolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketi ...	81
Tablo 4.3: 2005 yılı Türkiye'nin ciolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketi ...	83
Tablo 4.4: 2006 yılı Türkiye'nin ciolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketi ...	85
Tablo 4.5: 2007 yılı Türkiye'nin ciolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketi ...	87
Tablo 4.6: 2008 yılı Türkiye'nin ciolarına göre en büyük İlk 30 özel şirketi ...	90
Tablo 4.7: 2009 yılı Türkiye'nin ciolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketi ...	92
Tablo 4.8: 2010 yılı Türkiye'nin ciolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketi ...	94
Tablo 4.9: 2011 yılı Türkiye'nin ciolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketi ...	97
Tablo 4.10: 2012 yılı Türkiye'nin ciolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketi	99

ŞEKİL LİSTESİ

<u>Sekil No</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Birleşme (Merger)	27
Şekil 1.2: Satın alma (Acquisition)	28
Şekil 1.3: Örgütler arası birleşme ve satın alma yöntemleri	30
Şekil 1.4: Ortak girişimler (Joint ventures)	33
Şekil 1.5: Stratejik ortaklıklar (Strategic partnerships / Alliances)	34
Şekil 4.1: 2003 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları	80
Şekil 4.2: 2004 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları	83
Şekil 4.3: 2005 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları	85
Şekil 4.4: 2006 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları	87
Şekil 4.5: 2007 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları	89
Şekil 4.6: 2008 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları	91
Şekil 4.7: 2009 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları	94
Şekil 4.8: 2010 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları	96
Şekil 4.9: 2011 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları	98
Şekil 4.10: 2012 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları	100
Şekil 4.11: 2003-2012 yılları arasında Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 5 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik dağılımları	101

Şekil 4.12: 2003 yılı Türkiye'nin ihracat durumlarına göre en büyük ilk 5 özel şirketi	102
Şekil 4.13: 2004 yılı Türkiye'nin ihracat durumlarına göre en büyük ilk 5 özel şirketi	103
Şekil 4.14: 2007 yılı Türkiye'nin ihracat durumlarına göre en büyük ilk 5 özel şirketi	104
Şekil 4.15: 2008 yılı Türkiye'nin ihracat durumlarına göre en büyük ilk 5 özel şirketi	105
Şekil 4.16: 2009 yılı Türkiye'nin ihracat durumlarına göre en büyük ilk 5 özel şirketi	106
Şekil 4.17: 2010 yılı Türkiye'nin ihracat durumlarına göre en büyük ilk 5 özel şirketi	107
Şekil 4.18: 2011 yılı Türkiye'nin ihracat durumlarına göre en büyük ilk 5 özel şirketi	108
Şekil 4.19: 2012 yılı Türkiye'nin ihracat durumlarına göre en büyük ilk 5 özel şirketi	109
Şekil 4.20: 2003-2012 yılları arasında Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin ihracat durumlarına göre TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik dağılımları	110
Şekil 4.21: 2003-2012 yılları arasında Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektörlere göre dağılımları	111
Şekil 4.22: 2003 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları	112
Şekil 4.23: 2004 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları	113
Şekil 4.24: 2005 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları	114
Şekil 4.25: 2006 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları	115
Şekil 4.26: 2007 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları	116
Şekil 4.27: 2008 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları	117

Şekil 4.28: 2009 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları	118
Şekil 4.29: 2010 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları	119
Şekil 4.30: 2011 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları	120
Şekil 4.31: 2012 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları	121
Şekil 4.32: 2003-2012 yılları arasında Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin faaliyet gösterdikleri illere göre dağılımları	122
Şekil 4.33: 2003 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin faaliyet gösterdikleri illere göre dağılımları	123
Şekil 4.34: 2007 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin faaliyet gösterdikleri illere göre dağılımları	124

GİRİŞ

Örgütleri yönetmek, kontrol etmek veya onları anlamak isteyenlerin bilmesi gereken, örgütlerin çevrelerindeki koşullara kaçınılmaz şekilde bağlı olduklarıdır. Kendi kendine tamamen yeterli, varlığını sürdürebilmek için dışarıdan herhangi bir girdiye ihtiyaç duymayan ya da çevrelerindeki olaylardan, değişikliklerden etkilenmeyecek hiçbir örgüt yoktur. Buna, hangi sektörde olursa olsun, en küçük örgütlerden en büyük örgütlere kadar hepsi dâhildir.

İster kâr amacı ile isterse gönüllülük esasına dayalı faaliyette bulunsun, ister kamu isterse özel sektörde olsun, her firma, şirket veya kuruluş bir örgüttür. Bu örgütler kaynak bağımlılığı kapsamında, faaliyetlerini yürütebilmek için, mevcut veya ileriki günlerde meydana gelebilecek ve örgütün geleceğini olumsuz anlamda etkileyebilecek durumlar karşısında, kendilerini korumak için diğer örgütler ile birlikte hareket etme ihtiyacında olurlar. Bu amaçla da bir çatı altında toplanarak bir birlik oluşturabilirler.

Tezin birinci bölümünde, Kaynak Bağımlılığı Kuramı hakkında bir yazın çalışması yapılacak ve tarihsel gelişim süreci, ortaya çıkış nedenleri, kavramsal içeriği, örgütlerde kaynak bağımlılığı yönetimi ile kaynak bağımlılığı yaklaşımında güç kavramları hakkında bilgi verilecektir.

Türkiye’de faaliyette bulunan her firma, şirket veya kuruluş bir ekonomik aktördür. Dolayısıyla tezin ikinci bölümünde, Türkiye’deki ekonomik aktörlerin güç birliği alanları hakkında bilgi verilecek ve bu aktörler yapı, profesyonelleşme düzeyleri, sahiplerin yönetimdeki etkileri, siyasilerle ilişkileri, sermaye kaynakları ve farklı sektörlere yayılmaları gibi başlıklar altında incelenecektir. Bu amaçla Türkiye’deki en büyük ve etkin iki sivil toplum kuruluşu olan TÜSİAD¹ (Türk Sanayici ve İşadamları Derneği) ile MÜSİAD’a² (Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği) üye olan şirketler incelemenin asıl kaynağını oluşturacaktır.

¹ Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, <http://www.tusiad.org.tr>

² Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği, <http://www.musiad.org.tr/tr-tr>

Araştırmanın son bölümünde Türkiye'deki geleneksel ekonomik aktörlerle (merkezdeki büyük holdingler) özellikle 1980 sonrası kurulan yeni ekonomik aktörlerin (dinci sermaye vb.) arasında yapı, yönetim ve girişimci davranışı (örneğin holding yapısı, sermayenin kaynağı, faaliyet gösterdikleri yer, ihracat ciroları, farklı sektörlere yayılma gibi) açısından ne ölçüde farklılaştığı belirtilecektir. Bu noktada, örgütsel ve politik gücün, örgütsel yapı ve süreçlerindeki etkisi araştırılacaktır.

Türkiye'deki ekonomik aktörlerin yapı, süreç ve uygulamaları incelenerek kıt kaynaklar, bu kaynakların temini, kullanımındaki benzerliklerin/farklılıkların araştırılması amaçlanmıştır. Yine örgütlerin, çevrelerinin yarattığı baskı ve kısıtlamalara karşılık verirken veya bunlara uyum gösterirken benzer alanlarda (sektörlerde) faaliyet gösterip göstermedikleri de incelenmiştir.

Kaynak bağımlılığı kuramı, örgüt ve çevre etkileşimini belirsizlik, güç, kıt kaynaklar, uyum gibi kavramları kullanarak açıklamaya çalışmaktadır. Örgütler çevrelerinin yarattığı baskı ve kısıtlamalara karşılık verirken, yalnızca bunlara uyum gösterme ile ilgilenmezler. Örgütsel güçlerini kullanarak, çevrelerini kendi amaç ve isteklerine göre yönlendirmek de isterler.³ Bu bağlamda örgütsel anlamda güçlü görülen örgütler ve bunların hangi kaynakları kullandığı bu çalışmada incelenmiştir.

Yapılan nicel çalışmalar sonucunda araştırmada özellikle büyük ve güçlü firmaların piyasada daha belirgin olan TÜSİAD çatısı altında güç birliği yaptığı görülmüştür. Yine bu firmaların benzer alanlarda faaliyet gösterdiği (benzer sektörler) yani benzer kaynakları kullandığı ve genellikle aynı ilde faaliyet gösterdiği saptanmıştır. Güçlü kabul edilen firmalara kaynak erişimi, kullanımı ve kaynakları koordine etme-yönetme bağlamında benzer davranışlar sergiledikleri görülmüştür.

³ Behlül Üsdiken, "Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı", *Örgüt Kuramları*, A. Selami Sargut ve Şükrü Özen (Derleyenler), İmge Kitabevi Yayınları, Ankara 2010, s. 79.

BÖLÜM 1

KAYNAK BAĞIMLILIĞI YAKLAŞIMI

1.1. Tanımı

Örgütler faaliyette buldukları sürece çevrelerinden girdi almakta, bunları bir süreçten geçirerek işlemekte ve sonra bunları piyasaya arz ederek varlıklarını sürdürmektedir. Ürettiklerinin veya arz ettiklerinin nihai bir mal olması, bir ara mal olması ya da bir hizmet olması önemli değildir. Bir örgütün çıktısı bir başka örgütün girdisi olmakta ve bu döngü sürekli devam etmektedir. Dolayısıyla örgütlerin içinde buldukları çevreden ayrı ve tamamen bağımsız olarak faaliyette bulunmaları mümkün değildir. Bu şekilde örgütlerin çevreleri ile aralarındaki girdi alışverişini inceleyen yaklaşıma işletme yazınında “Kaynak Bağımlılığı Kuramı” denilmektedir.

1.2. Tarihsel Gelişim Süreci

1.2.1. 1967 James D. Thompson

Örgütlerin davranışları konusunu ayrıntılı olarak inceleyen ve bu konuda kaynak olma özelliğini taşıyan ilk eser o zamanlarda Indiana Üniversitesinde İşletme ve Sosyoloji profesörü olan James David Thompson tarafından 1967 yılında yazılan “*Organizations in Actions: Social Science Bases of Administrative Theory*” adlı eserdir. Bu eser günümüzde bile karmaşık örgütlerin (üretici firmalar, hastaneler, okullar, silahlı kuvvetler, sivil toplum örgütleri vs.) davranışlarını çoklu akademik disiplin altında inceleyen, bir klasik yapıt olarak kabul edilmekte ve saygı görmektedir.

Kitapta örgütlerin faaliyetleri süresince belirsizliklerle karşılaşacakları ve bunların üstesinden nasıl gelecekleri ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmaktadır. J. D. Thompson bir sistemin algıladığımızdan daha fazla değişkene sahip olduğunu ve değişkenlerin birçoğunun kontrol edemediğimiz veya öngöremediğimiz etkilere bağlı olduğundan söz etmektedir. Karmaşık örgütleri bir bütünü oluşturan ve her birinin bütüne katkı yaptığı ya da bütünden bir şeyler aldığı birbirine bağlı bölümlerden meydana gelen bir yapı olarak açıklamaktadır.⁴ Bu tür örgütlerin belirsizliklerle baş edebilmesi için bazı bölümlerini bunlarla baş edecek şekilde oluşturmasını, diğer

⁴ J.D.Thompson, *Organizations in Actions: Social Science Bases of Administrative Theory*, Mc Graw-Hill Book Company, New York 1967, s. 6.

bölümlerinin de belirlilik veya belirliliğe yakınlık koşulları altında çalışacak şekilde faaliyette bulunması önerisinde bulunmaktadır.

Örgütler için asıl belirsizlik kaynaklarının teknoloji ve çevre olduğunu ve bu alanlardaki bir değişikliğin örgütlerde de değişikliklere neden olacağını ileri sürmektedir.⁵ Örgütleri kullandıkları teknoloji ve çevrelerine göre sınıflandırmaktadır. Teknolojiyi karmaşık örgütlerin faaliyetlerini açıklamada önemli bir değişken olarak görmektedir. Örgütler tarafından kullanılan teknolojiler ne kadar iyi ise arzu edilen sonuçlar da o kadar iyi olacaktır. Sonuçların iyi olması da otomobil üreticileri gibi şirketlerin seri ve sürekli üretim yapmasını sağlayacaktır. Ama daha düşük bir teknolojinin kullanılması arzu edilen sonuçları her zaman sağlayamayacaktır.⁶

Thompson, kendi kendine tamamıyla yeterli bir örgütün olamayacağını, örgütlerin faaliyetlerini yürütmek için mutlaka diğer örgütlerden girdi almaları gerektiğini belirtmiştir. Bir otomobilin üretilmesi için çeliğe gereksinim olması, çeliğin kullanılması için öncelikle maden cevherinin çıkarılması ve çelik üretilmesi, petrolün çıkarılması ve rafine edilerek lastik ve plastik gibi ürünler elde edilmesi, fabrikanın kurulması, yürüyen bantların oluşturulması, kredi kullanılması gibi sayılabilecek daha birçok girdinin bir araya gelmesi ve sonuçta ortaya bir otomobilin çıkması bizlere kendi kendine tam olarak yeterli hiçbir örgütün olamayacağını göstermektedir.⁷ Doğal olarak buna benzer örneklerin sayısını istediğimiz kadar çoğaltabiliriz.

Herhangi bir sektörde aynı alanda faaliyette bulunan iki örgüt, çalışma alanları bakımından değerlendirildiğinde birbirleri ile aynı işi yapmazlar. Üniversiteler bu konuya iyi bir örnektir. Ülkemizde 81 ilde 176 üniversite bulunmaktadır.⁸ Bunlar hem devlet hem de vakıf üniversiteleridir. Peki, her ildeki üniversite aynı düzey ve alanda mı ders vermektedir? Bazılarında uzay bilimleri eğitimi verilirken bazılarında

⁵ Thompson, age., s. 13.

⁶ Thompson, age., s. 15.

⁷ Thompson, age., s. 26.

⁸ 31 Mayıs 2014 tarihi itibarıyla Türkiye'de 104 devlet, 72 vakıf üniversitesi, 8 tane 4702 sayılı kanunla kurulmuş vakıf meslek yüksekokulu mevcuttur. 16.06.2014 tarihli YÖK, bilgedinme yanitlama@yok.gov.tr

tıp eğitimi verilmekte, bazılarında daha yerel ihtiyaçlara yönelik; tarım, mekatronik, yaşayan diller, su ürünleri, vs. eğitimi verilirken bazılarında yüksek lisans ve doktora gibi uzmanlaşmaya yönelik ve yurt dışına da açık eğitimlere daha fazla ağırlık verilmektedir. Dolayısıyla örgütlerin çalışma alanları birbirlerinden farklı olmakta, girdi gereksinimleri ve çevreye olan bağımlılıkları da bundan dolayı farklılıklar göstermektedir.

Yine bu üniversiteler devlet veya vakıf üniversiteleri olarak ele alınırsa mali kaynakları, öğrenim için bu üniversiteleri seçen öğrencilerin durum ve beklentileri, buralarda ders veren öğretim elemanlarının özellikleri v.s. açısından da birbirlerinden farklılıklar göstermektedir.

Karmaşık örgütler kendi kendilerine yeterli değildir fakat kendileri için neler yapabilecekleri ve diğer örgütlerin nelerine bağlı olacakları konusunda farklı seçeneklere sahiptirler. Faaliyette buldukları alanlarda ileride kendileri için çok önemli olabilecek beklenmedik durumlara karşı kendilerini korumak için teknoloji kullanımı ve örgütsel tasarım yolu ile girişimlerde bulunabilirler. Faaliyet sınırlarını genişletmek için farklı türde teknolojiler kullanabilirler ama unutulmaması gereken şey, farklı tür teknolojilerin farklı tür çok önemli sorunlar doğurmasıdır. Burada önemli olan örgütün faaliyet sınırlarını genişletirken örgütte kullanılan temel teknoloji doğrultusunda bunu şekillendirmesidir.⁹

Örgütler faaliyet alanlarında dışsal değişkenler olarak da adlandırılan örgütün kontrolünde olmayan kısıtlamalara veya beklenmedik olaylara karşı kendilerini uyarlayacak tedbirler alırlar. Çevresel dalgalanmalara karşı temel teknik yapılarını koruyacak ve destekleyecek birimler oluşturarak değişen çevreye uyum sağlama yoluna giderler.¹⁰

Örgütler çok boyutludurlar ve bütün boyutlarda gelişme göstermek isterler. Eğer bütün boyutlarda gelişme gösteremezlerse, en azından faaliyet alanlarında kendileri için önemli olan unsurlar üzerinde gelişim gösterme yolları ararlar.

⁹ Thompson, age., s. 50.

¹⁰ Thompson, age., s. 67.

James D. Thompson bu kitabında örgütlerin çevrelerinden kaynaklanan sınırlamalar veya belirsizliklere karşı ne yaptıkları ve ne yapmaya çabaladıkları hakkında 55 adet önermede bulunmuştur. Bu önermelerde örgütlerin sahip oldukları teknolojik özelliklerin önemine de değinmiş ve bu konularda oldukça açıklayıcı bilgiler vermiştir. Bunun yanında örgütlerin davranışlarını anlamak için yalnızca dış çevreye bakmamak gerektiğini örgüt içi ve dışındaki insan davranışlarının da göz önüne alınması gerektiğini belirtmiştir. Eğer örgütleri yalnızca rasyonellik açısından belirsizlikten ve öngöremezlikten kesinlikle hoşlanmazlar diye belirtirsek, bu ifade biraz eksik kalır. Çünkü örgütlerdeki bireyler eğer öngörülemez davranışlarda bulunurlarsa örgüt yine bir sıkıntı içinde kendisini bulacak demektir ve örgütün çevre ile uyumu ve belirsizliklerle baş etme konusunda insan faktörünün etkisi konusunda da 38 adet önermede bulunarak yol gösterici olmaya çalışmaktadır.¹¹

1.2.2. 1978 Jeffrey Pfeffer ve Gerald R. Salancik

Her ne kadar kaynak bağımlılığı kuramına kaynaklık eden ilk bilgiler ve açıklamalar James D. Thompson tarafından ortaya atılmışsa da, bu çalışmanın bir bütünlük oluşturması Jeffrey Pfeffer ve Gerald R. Salancik'in 1978 yılında yazdıkları "The External Control of Organizations-A Resource Dependence Perspective" adlı eser sayesinde olmuştur.

Bu eserde çevrenin örgütleri nasıl etkiledikleri ve kısıtladıkları ve örgütlerin dışarıdan gelen bu kısıtlamalara nasıl karşılık verdikleri tartışılmıştır. Aynı zamanda bu eser, dışarıdan kaynaklanan kısıtlamalara maruz kalmış örgütlerin düzenlenmesi ve yönetimi konusunda da önderlik edecek bir eser olma özelliğine sahiptir. Eserde örgütler arası ilişkilerde güç ve bağımlılığın nereden geldiği gibi sorulara yanıt aranmakta ve kaynaklar ve gücün sonuçları ile örgütleri yönetenlerin güçlerini ve bağımlılıklarını nasıl yönetebildikleri analiz edilmektedir. Kaynak Bağımlılığının üç ana fikrinden söz edilmektedir. Bunlar: 1) Sosyal içerikli konular, 2) Örgütlerin bağımsızlıklarını geliştirmek ve çıkarlarının peşinden koşmak için stratejileri vardır, 3) Güç, örgütlerin iç ve dış faaliyetlerini anlamada önemlidir.¹²

¹¹ Thompson, age., s. 99.

¹² G.F. Davis ve J.A. Cobb, *Resource Dependence Theory: Past and Future*. Research in the Sociology of Organizations, 2009, s. 5.

Örgütleri yönetmek ve onları kontrol etmek kadar, onları anlamak için bir örgütün davranışını, bu davranışın kapsamını yani örgütün çevresini bilmek çok önemlidir. Faaliyette bulunduğu çevrenin koşullarına bağlı olmayan hiçbir örgüt yoktur.¹³

Örgütler diğer örgütlerden oluşan bir çevre içinde yer almaktadır. Kendi kendine tamamıyla yeten hiçbir örgüt olmadığından, ihtiyaç duydukları birçok kaynak için diğer örgütlere bağıdırlar. Örgütlerin ayakta kalması kaynakları elde etme ve devamlılığını sağlamakla olur. Örgütler çevreye birlikler, dernekler, müşteriler, tedarikçiler, rekabetçi ilişkiler ve bu ilişkilerin niteliğini ve sınırlarını belirleyen ve kontrol eden sosyal-yasal araçlarla bağıdırlar. Örgütler faaliyetlerini sürdürmede ihtiyaç duydukları kaynakları elde etmek için çevrelerindeki diğer örgütlerle etkileşime girmek ve girdi alış verışı yapmak zorundadırlar. Bu durum kamu veya özel, küçük veya büyük ölçekli, bürokratik veya organik bütün örgütler için geçerlidir.¹⁴

Kendi kendine yeterli görünen örgütler bile hayatta kalmak için çevreleriyle iş yapmak ihtiyacındadırlar. Örgütler ihtiyaç duydukları kaynakları elde ettikleri sürece, bu kaynakların kontrolü kendi ellerinde olmasa bile, herhangi bir sorun yoktur. Asıl sorun örgütün çevreye bağımlı olmasından değil bu çevrenin güven duyulabilir olmamasından kaynaklanmaktadır. Çevre her an değişebilir. Bu değişime yeni örgütlerin faaliyette bulunulan piyasaya girmeleri veya çıkmaları, ihtiyaç duyulan kaynakların tedarikinin daha çok veya daha az olması neden olabilir. Çevre değiştiğinde de örgütler artık faaliyetlerini yürütememe durumuna düşmekte veya faaliyetlerini bu çevresel faktörlere karşı değiştirmek zorunda kalmaktadırlar.¹⁵

Örgütler için çevre çok önemli olmasına rağmen, bunun önemine çok fazla değinilmemiştir. Kaynakların elde edilmesinden ziyade kaynakların kullanımı ile ilgilenilmiş ve bu konuda birçok teoriler ileri sürülmüştür. Çoğu teorinin asıl hedefi verilen kaynaklardan maksimum çıktı almaktır. Çalışanların verimli olması için nasıl motive edilmeleri gerektiği konusundaki sorular bilinmektedir. Fakat kaynakların

¹³ J. Pfeffer ve G.R. Salancik, *The External Control of Organizations-A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row Publishers Inc., New York 1978, s. 1.

¹⁴ Pfeffer ve Salancik, age., s. 2.

¹⁵ Pfeffer ve Salancik, age., s. 3.

nasıl elde edileceği hakkındaki sorular cevapsız bırakılmış veya tamamıyla göz ardı edilerek bu konuda bilgi verilmemiştir.¹⁶

Örgütler çevrelerindeki her değişimden aynı ölçüde etkilenmezler. Örneğin stokunda bol miktarda ihtiyaç duyduğu malzeme olan bir işletme ile ihtiyaçlarını sürekli olarak piyasadan almak zorunda olan bir diğer işletme arasında mutlaka bir fark olacaktır. Piyasadaki fiyat dalgalanmalarından stokunda bol miktarda malı olan işletme diğeri kadar etkilenmeyecektir.

Örgütlerin faaliyetlerini yürütebilmeleri için kaynaklara ihtiyaç duymaları ve bu kaynakları elde etmek için sosyal çevreleri ile etkileşime girmeleri kaçınılmazdır. Hiçbir örgüt tamamıyla ne kendine yeterlidir, ne de varlığını etkileyebilecek koşulların tam kontrolüne sahiptir. Örgütler, ihtiyaç duydukları kaynakları çevrelerinden aldıklarından çevrelerine bağımlıdırlar. Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmesi yani hayatta kalabilmeleri yalnızca etkili örgüt içi düzenlemelere değil çevreleri ile uyumlarına ve çevresel sorunlarla başa çıkabilmelerine bağlıdır.¹⁷

Sosyal sistemlerde ve sosyal etkileşimlerde, bir örgüt bir faaliyetinin başarıya ulaşması için gerekli koşulların hepsini tam anlamıyla kontrol edemez ise veya bir faaliyetinden arzu edilen sonuçları alamaz ise bu durumda karşılıklı bağımlılık meydana gelir. Örneğin bir satıcı ile bir alıcı birbirlerine bağımlıdırlar çünkü satış işinin olabilmesi için her ikisinin de bu faaliyette bulunmaları gerekmektedir. Aynı zamanda, alıcının tek olması ama satıcının daha fazla olması durumunda da satıcılar birbirlerine bağımlıdır diyebiliriz. Çünkü satış işi için tüm satıcılar aynı alıcı ile görüşmek zorundadırlar.¹⁸

Karşılıklı bağımlılık, örgütün arzu edilen çıktıları gerçekleştirme yeteneği üzerine olan etkisinin büyük olmasından dolayı bir örgüt için önemlidir. Fakat karşılıklı bağımlılık, kaynaklarla ilgili talepler açısından, kaynakların elde edilebilirliğine göre değişiklik göstermektedir. Talep ile ilgili olarak çok fazla miktarda kaynak varsa, aynı kaynağa ihtiyacı olan piyasadaki oyuncular arasında karşılıklı bağımlılık

¹⁶ Pfeffer ve Salancik, age., s. 3.

¹⁷ Pfeffer ve Salancik, age., s. 19.

¹⁸ Pfeffer ve Salancik, age., s. 40.

azalmaktadır. Karşılıklı bağımlılık örgütler için belirsizlik veya öngörülemezlik sorunları da yaratabilir. Bir örgütün belirsizlikle başa çıkması için çözümü, yeni bir tedarikçi bulması olabilir ama bu da diğer örgütler için yeni belirsizlikler yaratabilir. Karşılıklı bağımlılık ve belirsizlik sorunları için çözüm iş birliğidir. Bu iş birliği örgütlerin birbirlerinin etkinlikleri üzerinde karşılıklı artan kontrolü demektir.¹⁹

Sosyal örgütler, kendi kendilerine yeterli oldukları oranda aralarında daha az bağımlılık olur. Örgütler arasında bulunan karşılıklı bağımlılığın miktarı, kendi kendilerine daha çok veya daha az yeterli olmalarına bağlı olarak zaman içinde değişebilir.

Örgütler kendi kendine yeterli olmadıklarından, destek sağlamak için çevrelerine güvenmek zorundadırlar. Örgütler yaşamaları için çevrelerinden gelen taleplere cevap vermelidirler, yalnız hangi taleplere cevap verip hangilerine cevap vermeyeceklerine kendileri karar vermelidirler. Çünkü çevrelerindeki bir grubun talebi, örgütün gelecekte yapacağı etkinlikleri ve örgütün diğer taleplere cevap vermesini engelleyebilir. Yani örgütler çevrelerinden gelen her talebe cevap vermek zorunda değildirler.²⁰

Kaynaklar, örgütlerin faaliyetleri için son derece önemlidir ama daha da önemlisi o kaynaklara ulaşmada herhangi bir sorunla karşılaşp karşılaşmamadır. Kaynak arzı sürekli ve bolsa örgüt için herhangi bir sorun yoktur çünkü örgütler için sorun kaynaklar değil kaynakların sağlandığı çevrenin değişebilme olasılığıdır. Böyle bir durumda kaynaklara ulaşılabilme garanti altına alınamamış olacaktır. Faaliyetleri için az bulunan kaynaklara ihtiyaç duyan bir örgütün, faaliyeti için sürekli ve bol kaynağa sahip bir örgüte kıyasla varlığını sürdürme olasılığı daha azdır diyebiliriz.²¹

1.2.3. 1980 Sonrası Çalışmalar

Jeffrey Pfeffer ve Gerald R. Salancik'ten günümüze kadar geçen zaman zarfında Kaynak Bağımlılığı Kuramı, örgütlerin çevresel karşılıklı bağımlılıklarını ve belirsizliği nasıl azalttıkları konusunu açıklamak için geniş bir şekilde kullanılmıştır.

¹⁹ Pfeffer ve Salancik, age., s. 42.

²⁰ Pfeffer ve Salancik, age., s. 43.

²¹ Pfeffer ve Salancik, age., s. 47.

1980 yılında Pfeffer ve Moore yazdıkları “Average Tenure of Academic Department Heads: The Effect of Paradigm, Size and Departmental Demography” adlı makalelerinde, büyük bir eyalet üniversitesindeki bölüm başkanlarının ortalama görev sürelerinin yirmi yıllık bir dönemini incelemişler. İlk on yıllık dönemde, bölüm başkanlık sürelerinin bölümün büyüklüğüne göre herhangi bir değişiklik göstermediğini, fakat ikinci on yıllık dönemde kaynaklardaki kıtlık sonucunda bölüm büyüklüğünün, demografisinin bölüm başkanlarının görev süreleri üzerinde olumsuz anlamda büyük etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Kaynaklarda meydana gelen azalma, bölüm başkanlarının görev sürelerinin kısalmasına neden olmaktadır.²²

1984’de Salancik, R.Gerald ve Meindl, James R.’in yazdığı “*Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control*” adlı makalede, 18 yıllık bir süreçte yıllık hissedarlar raporlarında istikrarlı ve istikrarsız şirketlerin performanslarını açıklamak için CEO’lar (Chief Executive Officer – İcra Kurulu Başkanı) tarafından verilen nedenleri incelemişlerdir. Örgütsel çıktılar üzerinde gerçek bir kontrole sahip olmayan istikrarsız şirketlerin yönetimlerinin, istikrarlı performansa sahip şirketlerin yönetimlerine kıyasla, hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar için daha fazla sorumluluk üstlendiklerini ve psikolojik kuramların tersine, zayıf performanslarını kontrol edilemeyen çevresel olaylara daha az bağladıklarını bulmuşlardır. Çevresel olaylar sorun olarak gösterilmeye başlandığında, yönetimin bu sorunla ilgilendiğini göstermek için yönetici değişiklikleri yoluna gidilmektedir.²³

Pfeffer’in, sanayiler arası işlemler ve şirket birleşmeleriyle ilgili ileri sürdüğü kaynak bağımlılığı tezini sınavan çalışmalardan bir tanesi, Sydney Finkelstein tarafından 1997 yılında gerçekleştirilmiş ve bunun geçerli bir tez olduğu desteklenmiştir. Ama yapılan analiz ile sanayiler arası şirket birleşme modellerinin önceden düşünüldüğü kadar öngörülebilir olmadığı sonucuna varılmıştır. Bir şirketin faaliyet bağımlılığını şirket birleşmesi yolu ile halledebileceği konusunda bazı dönemlerde kesin sonuç alınamayabileceği saptanmıştır. Çünkü genelde kaynak bağımlılığında, şirketlerin karşılaştıkları belirli bir kaynak kısıtlaması tipi ile bu kısıtlamayı nasıl

²² J. Pfeffer ve L.M Moore, *Average Tenure of Academic Department Heads: The Effect of Paradigm, Size and Departmental Demography*, *Administrative Science Quarterly* 25(3), 1980, ss. 387-88.

²³ R.G. Salancik ve J. R. Meindl, *Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control*, *Administrative Science Quarterly*. 29, 1984, s. 238.

halledebilecekleri arasındaki ilişki üzerinde durulmaktadır. Ama bilinmesi gereken şey şirketlerin kaynak kısıtlamalarına karşı birden çok stratejileri ve birbirinden farklı türde kaynak bağımlılıkları olabileceğidir. Sonuç olarak, Pfeffer'ın kitabında söz ettiği gibi sanayiler arası işlem ve şirket birleşmelerinde önemli ölçüde bir ilişki vardır, fakat bu ilişkinin ileriki zamanlarda araştırılmasına ihtiyaç duyulacak başka birçok etkiye bağlı olduğu da bilinmelidir.²⁴

Pfeffer J. & Salancik G.R. tarafından yazılan “The External Control of Organizations-A Resource Dependence Perspective” adlı kitaba “Temmuz 2008 itibariyle ne kadar atıf yapıldığı araştırılmış ve kitabın yayımlanmasından sonra geçen 30 yıllık sürede 3.334 kez atıfta bulunulduğu Sosyal Bilimler Atıf İndeksi'nin (Social Sciences Citation Index-SSCI) yıllık atıf sayısı hesaplanarak bulunmuştur. Bu, onu örgütsel çalışmalar için en yüksek alıntı yapılan eser haline getirmiştir”.²⁵

Bu, Pfeffer ve Salancik'in kitabında yer alan tez ve kavramların, yalnızca işletme, pazarlama ve insan kaynakları gibi diğer iktisadi faaliyet alanlarına değil, işletme ve sosyolojinin ötesindeki diğer bilim dallarına da yayıldığını ve etkili olduğunu göstermektedir. “Eğitim alanında 116 kez, sağlık hizmetlerinde 154 kez alıntılındığı ortaya çıkmıştır”. 1999'dan 2009'a kadar olan on yılda kitaba sağlık hizmetleri dergilerinde, sosyoloji dergilerinde olduğu kadar sık atıflarda bulunulmuştur. Aynı zamanda “siyaset bilimi ve kamu politikası dergilerinde de toplam 191 kez atıfta bulunulmuştur”.²⁶

Kaynak bağımlılığı kuramı, ülkemizde yeterince ilgi görmediğinden veya bu kurama ilgi sınırlı olduğundan bu kuramla ilgili Türkiye'de çok fazla eser ortaya konulamamıştır. Behlül Üsdiken ve Yorgo Pasadeos'un 1993 yılında yaptıkları çalışmada (*Türkiye'de Örgütler ve Yönetim Yazını*) 1975-1989 yılları arasında, 4 akademik dergide yayınlanan örgütler ve yönetimler ile ilgili makalelerde yapmış oldukları incelemelerde, Jeffrey Pfeffer ve Gerald R. Salancik'in çalışmalarına sınırlı

²⁴ S. Finkelstein, *Interindustry Merger Patterns and Resource Dependence: A Replication and Extension of Pfeffer (1972)*, Strategic Management Journal, 18, 1997, s. 808.

²⁵ G.F. Davis ve J.A. Cobb, *Resource Dependence Theory: Past and Future*. Research in the Sociology of Organizations. 2009, s. 12.

²⁶ Davis ve Cobb, age., s. 13.

sayıda atıfta bulunulduğunu belirtmişlerdir. Bu da kaynak bağımlılığının ülkemiz akademik çalışmalarında önemli bir yer almadığını göstermektedir.²⁷

Yine Behlül Üsdiken ve Zeynep Erden'in 2001 yılında yayımladıkları “*Örnek Alma, Mecbur Tutulma ve Geçmişe Bağımlılık: Türkiye’de Yönetim Yazınında Değişim*” adlı çalışmada, kaynak bağımlılığının ülkemiz akademik çalışmalarında etkili olmadığını bulmuşlardır.²⁸

1.3. Ortaya Çıkış Nedenleri

Örgütler ve yönetimleri ile ilgili sorunların çözümlenmesinde, bilimsel tekniklerin kullanılmasına yönelik çalışmaları 20. yüzyılın başlarında görmekteyiz. Bu çalışmaların kuramlar şeklinde sistemleştirilmesi ise Birinci Dünya Savaşı’ndan sonra olmuştur.²⁹

Örgütleri yönetimlerinden ayrı düşünemeyiz. Örgütlerin faaliyetlerini sağlayacak kararları alan yöneticileri veya yönetim kurulları vardır. Örgütlerin yönetimleri ile Klasik Yönetim Düşünce sisteminin temelini oluşturan üretim odaklı, “Bilimsel Yönetim” yaklaşımını ilk ortaya koyan kişi Frederick Winslow Taylor olmuştur. Daha sonra organizasyon odaklı, “Yönetim Süreci” yaklaşımını Henri Fayol oluşturmuştur. Klasik Yönetim Düşünce sisteminin son halkasını da yönetim odaklı, “Bürokrasi Modeli” ile Max Weber oluşturur.³⁰ Klasik sistem, örgütleri çevrelerinden etkilenmeyen kapalı sistem olarak görmekte ve bunların önceden belirlenmiş kurallara uygun olarak bir makine gibi işleyeceğini öngörmektedir. Klasik Yönetim Düşüncesi ile ilgili üç yaklaşım da, örgütsel etkinlik ve verimin artırılması için hangi kurallara uyulması gerektiğini araştırıp ortaya koymuşlardır.³¹

Klasik yönetim düşüncesi, örgütü bir makine, insanı da onun bir dişlisi gibi görmesi, iş bölümü ve yakından izleme ile insanları birbirinden uzaklaştırması ve örgütü çevresinden bağımsız kapalı bir sistemmiş gibi görmesi nedenleri ile eleştirilerle

²⁷ Üsdiken, age., s. 124.

²⁸ Üsdiken, age., s. 124.

²⁹ Ömer Dinçer, ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, Alfa Yayınları, İstanbul 2009, s.23.

³⁰ Dinçer ve Fidan, age., s. 23.

³¹ Dinçer ve Fidan, age., s. 24.

karşılaşmıştır. 1929’da başlayan ancak etkileri 1930’lu yıllar boyunca devam eden ekonomik kriz süresince, örgütsel sorunların da artmasının etkisiyle insanların davranışlarını önemseyen yeni bir yönetim düşüncesi ortaya çıkmıştır. Neo Klasik Yönetim Düşüncesi denilen bu yaklaşımda, Klasik Yönetim Düşüncesinin ihmal ettiği insan ilişkileri yaklaşımına geçilmiş ve insan-örgüt bütünleşmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Bu yeni düşünce, örgüt içinde çalışan insanları anlamayı, onların yetenek ve ustalıklarından faydalanmayı ve alınacak kararlara onları da katmayı benimsemiştir. Yine bu düşünce, çalışanları kendi çıkarlarının peşinde koşan akılcı bireyler değil, sosyal insanlar olarak görmüştür.³²

Klasik ve Neo Klasik gibi kuramların örgütleri ve örgütsel sorunları açıklamak için yetersiz kalmaları sonucunda, 1970’li yıllarda modern yönetim düşüncesi olan durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, örgütlerin etkin olabilmeleri için belli ilkelerinin olması ve en doğrunun bu belirlenen ilkeler doğrultusunda çalışmak olduğunu söyleyen klasik kuramların aksine, örgütlerin ve yönetimlerinin başarılı olabilmesi için örgütlerin iç ve dış çevrelerinde oluşabilecek değişimlere karşı farklı yollar izleyebileceğini savunmaktadır. Örgütlerin başarılı olması için tek bir yolun ya da yöntemin olmayacağını, değişen iç ve dış çevre koşulları ile teknolojinin farklı teknik ve davranışları gerektirdiğini ileri sürmektedir.³³

Her ne kadar birçok kaynakta, kaynak bağımlılığı kuramının kaynağının Pfeffer ve Salancik’in 1978 yılında yazdıkları “*The External Control of Organizations-A Resource Dependence Perspective*” adlı kitap olduğu söylene de, yapılan çalışma ve incelemelerde bu kurama asıl kaynaklık eden eserin, Thompson’ın 1967 yılında yazdığı “*Organizations in Actions: Social Science Bases of Administrative Theory*” adlı kitap olduğu anlaşılmaktadır.

1.3.1. Açık Sistem Yaklaşımı

Açık sistem yaklaşımına geçmeden önce, sistem kelimesinin ne anlama geldiğini açıklamada fayda var. Sistem kelimesi, Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlüğe

³² Dinçer ve Fidan, age., s. 25.

³³ Dinçer ve Fidan, age., s. 26.

göre düzen, bir sonuç elde etmeye yarayan yöntemler düzeni, yol, yöntem, bir aracı oluşturan düzen, düzene, tertibat, model, tip olarak tanımlanmıştır.³⁴

Sistemin tanımı üzerine farklı görüşler de ileri sürülmüştür. Bunlar; bir hedefi gerçekleştirmek için birlikte çalışan unsurlar topluluğu, birbirleriyle etkileşimli unsurların ve onların sahip oldukları özelliklerden meydana gelen bir bütün, belli hedefleri gerçekleştirmek için belli sınırlar içinde faaliyet gösteren ve birbirleriyle bağlantılı unsurlardan meydana gelen bir bütün olarak ifade edilebilir. Yine bir başka tanıma göre sistem, birbirleri ile etkileşimli, ortak hedeflere sahip unsurların bir araya getirilmesiyle oluşturulmuş anlamlı bir bütündür. Bu tanımlarda sözü edilen bütünlük, etkileşim, unsurlar ve unsurların sahip oldukları özelliklerin hepsi bir sistemin temelini oluşturmaktadır.³⁵

Halıcı ise sistemi “belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütün”³⁶ olarak tanımlamaktadır.

Sistem yaklaşımı ise, bir sorunu veya gerçek bir durumu incelerken, her bir unsurun kendi içinde başlı başına bir bütünü oluşturduğunu ve bu unsurların birleşerek daha büyük bir sistemin alt parçalarını meydana getirdiğini belirtmektedir. Bütünü oluşturan bu unsurların, kendilerine özgü özellikleri varken aynı zamanda da birbirlerine bağımlı olduklarını açıklayan bir bakış açısıdır.³⁷

Bilimsel gelişmelerin tarihsel sürecine baktığımızda I. Dünya Savaşı öncesi dönemin bir analiz dönemi olduğunu görürüz. Bu dönemdeki bilimsel çalışmalarda bütünden ziyade, bütünü oluşturan unsurlar üzerinde durulmuş ve sorunlar unsurlarına ayrılarak incelenmiştir. II. Dünya Savaşı sonrasında ise sentez dönemine geçilmiş ve bütünü unsurlarına ayırıp incelemekten ziyade, unsurların bir araya gelmesiyle

³⁴ Türk Dil Kurumu, Erişim tarihi: 31.05.2014, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5389fe046751e3.73472717

³⁵ A.Türkan, Erişim tarihi: 06.06.2013, http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com_content&view=article&id=149:sstem&catid=43:iletme&Itemid=2

³⁶ A. Halıcı, Ders Notları, Erişim tarihi: 06.06.2013, http://www.baskent.edu.tr/~ahalici/cyt_dersnotlari/ybs451-4.pdf

³⁷ Dinçer ve Fidan, age., s. 25.

oluşan bütünün incelenmesi yönünde gelişmeler olmuştur. Yani, açık sistem yaklaşımı geçerlilik kazanmaya başlamıştır.

Açık sistem denildiğinde, çevresi ile enerji, bilgi, emek, ham madde vb. kaynak alışverişine giren, bunları bir işleme sürecinden geçirip dönüştürdükten sonra çıktı olarak çevresine sunan sistemler anlaşılmaktadır. İşletme, okul, üretim ve bilgi sistemleri açık sistemlere örnek olarak gösterebileceğimiz sistemlerdir.³⁸

Açık sistemlerde, çevreye bir etki ve çevreden de bir etkilenme yani karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Aynı zamanda açık sistemler, geri besleme yolu ile kendilerini kontrol ederler.

1.3.2. Örgütler Arası İlişkiler

Örgütlerin yaşamaları için çevrelerinden girdi alıp, belirli bir işleme sürecinden geçirdikten sonra çıktı olarak ortama sunmaları gerektiğini daha önceki bölümlerde ifade etmiştik.

Bir örgütün, faaliyetler üzerinde hâkimiyetinin azaldığı ve diğer örgüt veya bireylerin hâkimiyetinin başladığı yerde örgüt biter, çevre başlar. Bu noktada örgüt dış etkilere karşı savunmasızdır. Örgüt, bu durumda diğer örgütlerle olan karşılıklı bağımlılığını yönetmek için arayışlar içine girer. Etkinliğini veya diğer örgütler üzerinde hâkimiyetini korumak ve devam ettirmek için yeni stratejiler geliştirir.³⁹

Yine örgütlerin kendi faaliyetleri için gerekli olan girdilere ulaşmada sorunlarla karşılaşabilecekleri, çünkü çevrelerinin hiçbir zaman sabit olamayacağından, sürekli değişim halinde olduğundan da söz ederek, örgütler için asıl önemli olan şeylerin başında bu kaynaklara ulaşımında oluşabilecek sorunları öngörerek ortadan kaldırmaya çalışmaktır demiştik. İşte örgütler ileride kendileri için oluşabilecek olumsuzlukları ortadan kaldırmak, faaliyetleri için önemli ve sağlanmasında zorlukla karşılaşabilecekleri girdiler elde etmek için ileriye dönük bazı tedbirler alma yoluna giderler.

³⁸ Türkan, age., Erişim tarihi: 06.06.2013.

³⁹ Pfeffer ve Salancik, age., s. 113.

Örgütlerin ileriye dönük aldığı tedbirler içinde birleşmeler, satın almalar veya ortak iş yapmalar yer almaktadır. Burada ulaşılmak istenen amaç yalnızca birleşme, satın alma değil aslında istenen en azından örgütün mevcut durumunun devamını sağlamak, büyümek ve diğer örgütlere karşı rekabet üstünlüğünü ele geçirmektir.⁴⁰ Özellikle sanayi alanında faaliyet gösteren örgütlerde bu en uygulanabilir çözümlerin başında gelmektedir. Böylece hem örgüt büyümüş olacak hem de kendisi için gerekli girdi akışını veya çıkışını garanti altına alarak belirsizliği ortadan kaldırmış olacaktır.⁴¹

1.3.3. Bağımlılık ve Güç İlişkisi

Kaynaklar üzerinde kontrol oluşturmaya odaklanma ile kaynakların örgüt için önemi, örgütün diğer grup veya örgütlere olan bağımlılığını tayin etmektedir.⁴² Kaynak bağımlılığında, örgütlerin çevresinden söz ettiğimizde, örgütün faaliyetleri nedeniyle etkileşim içinde olduğu tüm birey ve örgütler akla gelir. Çevrenin önemi, örgütler için gerekli olan kıt kaynaklara sahip olmasıdır. Bu önem yalnızca örgütlerin kaynak ihtiyacını karşılamaktan ileri gelmez. Çevrenin asıl önemi, kaynak elde etmek için yapılan ilişkilerin bağımlılık yaratabilmesidir. Önemli olmayan bir kaynak örgüt için bir bağımlılık meydana getirmez.

Yine örgüt için önemli olan bir kaynak eğer yalnızca birkaç örgüt tarafından kontrol edilmiyorsa, o durumda bile örgüt için kaynak bağımlılığı meydana gelmez. Örgütün çevresi ile yaptığı alışverişte kullandığı kaynağın, örgütün girdileri veya çıktıları içindeki oranı ile o kaynağın örgütün faaliyeti için ne kadar gerekli olduğu önemlidir. Bağımlılığa yol açan diğer önemli olan şey ise, kaynağı elinde bulunduran veya kontrolüne sahip olan birey, grup veya örgütün sayısı az ise işte o durumda bir bağımlılıktan söz edebiliriz. Yalnız burada unutulmaması gereken bağımlılığın oluşabilmesi için bu durumların hepsinin birden olması gerekir. Yoksa yalnızca

⁴⁰ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2010, s. 348.

⁴¹ J.D. Thompson, *Organizations in Actions: Social Science Bases of Administrative Theory*, Mc Graw-Hill Book Company, New York 1967, s. 41.

⁴² Pfeffer ve Salancik, age., s. 51.

kaynağın önemli olması ya da kaynağın kontrolünü elinde bulunduranların sayısının az olması tek başına bağımlılık yaratmak için yeterli değildir.⁴³

Örgütlerin kaynak bağımlılığı denildiğinde, kuşkusuz yalnızca ham madde ya da parasal anlamda bir bağımlılıktan söz etmiyoruz. Bunların yanında, çalışanlar, bilgi, fiziksel kaynaklar, teknoloji, müşteriler, tedarikçiler ve yeni pazarları da sayabiliriz. John P. Kotter “Managing External Dependence” adlı makalesinde örgütlerin çevrelerinde bağımlı oldukları kaynakları ve bu kaynaklara olan bağımlılık düzeylerini altı boyutta incelemiş ve bir tablo hâlinde göstermiştir.⁴⁴ Tabloyu incelediğimizde, örgütlerin herhangi bir sanayi dalında müşterilere, potansiyel müşterilere ve emekli girişimcilere yüksek düzeyde, o sanayi alanındaki rekabete orta düzeyde, bankalara orta-düşük düzeyde, iş gücü piyasalarına düşük ve malzeme tedarikçilerine ise çok düşük düzeyde bağımlı olduklarını görürüz.

⁴³ Üsdiken, age., s. 86.

⁴⁴ P. J. Kotter, “Managing External Dependence”, Academy of Management Review, 4(1), 1979, s. 88.

Tablo 1.1: Bir örgütün dış unsurlara bağımlılık derecesi

Dış Unsurlar	Bağımlılık Düzeyi	Bağımlılığın Temeli
X Sanayisindeki Müşteriler ve Potansiyel Müşteriler	Herhangi biri olarak düşünüldüğünde düşük ama genel olarak çok yüksek	Tüm gelirler müşterilerden elde edilir. Fakat son 4 yıllık sürede en büyük müşteri şirket gelirinin sadece % 3'ünü karşılar.
Emekli Girişimciler	Yüksek	Tüm stokların % 65'ine sahiptirler.
X Sanayisindeki Rekabet	Orta	25 şirket benzer ürünler üretirler. Biri tarafından yapılacak önemli bir teknik atılım diğerlerine zarar verebilir, özellikle kısa vadede.
Bir Banka	Orta-Düşük	200.000 Dolar kredi verirler fakat bir maliyet karşılığında başka bir bankaya gidilebilir.
İş Gücü Piyasaları	Düşük	İhtiyaç duydukları yetenekler sınırlı sayıda tedarik edilir. Fakat bu tedarik, ihtiyaçlarından önemli ölçüde daha büyüktür.
Malzeme Tedarikçileri	Çok Düşük	Hemen hemen her parça için bol miktarda tedarikçi vardır.

Kaynak: Kotter (1979: 88)

Örgütlerin çevresini oluşturan diğer örgütlerle olan ilişkilerinde aslında karşılıklı bağımlılık vardır. Ama burada eşit oranda veya dengeli bir bağımlılıktan söz edemeyiz. Bir tarafın diğerine daha fazla bağımlı olması, bağımlılığı az olan tarafı bu ilişkide daha güçlü hâle getirir.⁴⁵ Bir örgüt, kendisine girdi sağlayanlar ile yaptıkları alışverişte, bir dereceye kadar güçlü ya da çıktılarını alan örgütler üzerinde bir dereceye kadar güçsüz olabilir. Ya da bunun tam tersi olacak şekilde, bir güçlülük

⁴⁵ Üsdiken, age., s. 86.

veya güçsüzlükten söz edebiliriz. Bazen örgütler hem kendilerine girdi sağlayan, hem de çıktılarını alan örgütler üzerinde de belli bir oranda güç sahibi olabilirler.⁴⁶

Örgütler çevrelerindeki unsurların ihtiyaçlarını karşıladıkları oranda ve bu oranı tekelleri altına aldıkları sürece bir güce sahiptirler. Süt ürünleri imal eden çok sayıda işletmenin olduğu ama süt üreticilerinin sayısının o oranda kısıtlı olduğu bir yerde, süt ürünleri üreten işletmelerin süt üreticileri üzerindeki gücünden söz edemeyiz. Burada sütün birim fiyatını belirleme ve bunu işletmeye bildirim gücü süt üreticisinin elindedir. Bunun tam tersini düşündüğümüzde, sınırlı sayıda süt ürünleri imal eden işletmenin olduğu yerde eğer çok sayıda süt üreticisi var ise bu durumda da orada bir örgüt gücünden söz edebiliriz. Çünkü bu durumda sütün birim fiyatını ve ödeme tarihlerini belirleme gücü, süt işletmelerinin elinde olacaktır.

Bu örneği ülkemizde, her ne kadar kendi markamızla ürettiğimiz bir otomobilimiz olmasa da, otomobil yedek parça üreticilerinde de görebiliriz. Otomobil üreticileri ihtiyaçları olan yedek parçaları mümkün olduğunca farklı küçük üreticilerden almak isterler. Böylece, onlarla yaptıkları alışverişlerde, küçük üreticilerin kendilerine fiyat baskısı yapmalarını engeller ve kendileri büyük miktarda parça alıcıları oldukları için kendi fiyatlarını uygulamak için bu gücü kullanmak isterler.

1.4. Kavramsal İçeriği

1.4.1. Temel Sorunsalı

Kaynak Bağımlılığı kuramının ana konusu örgütlerin davranışlarını anlamak, onların yönetimi ve kontrolü hakkında bilgi sahibi olmak için örgütlerin çevrelerini de bilmenin gerekli olduğudur.⁴⁷

Örgütler çevrelerinden ayrı düşünülemez. Örgütlerin faaliyetlerini sürdürmeleri için mutlaka çevrelerinden mal ve hizmet almaları gerekmektedir. Aksi hâlde hayatta kalmaları mümkün değildir. Bu mal ve hizmetleri bilgi, iş gücü, enerji, sermaye, ham madde gibi şeyler olarak sayabiliriz. Doğal olarak bu mal ve hizmetleri sağlayan ve örgütle alış-veriş ilişkisine giren aktörler de vardır. Bunları da

⁴⁶ Thompson, age., s. 31.

⁴⁷ Pfeffer ve Salancik, age., s. 1.

tedarikçiler, müşteriler, devlet, yatırımcılar, kamu ve özel diğer örgütler olarak nitelendirebiliriz.

Örgütler ihtiyaç duydukları birçok kaynak için diğer örgütlere bağlıdır. Örgütün ayakta kalmasının anahtarı, kaynakları elde etme ve devamlılığını sağlamaktır. Bazen kaynakların sağlanmasında çevresel belirsizlikler yaşanabilir. Dolayısı ile örgütler bu kaynak bağımlılıklarını nasıl yönetirler? Örgütler yaşamlarını sürdürmek için nasıl yönetilmelidirler? Örgütler ne tür yollar izleyerek çevresel belirsizlikleri yönettiklerini ve kaynak akışını sağladıklarını belirtirler? İşte kaynak bağımlılığı kuramının temel sorunsalı budur.

1.4.2. Dayandığı Paradigma

Varolan düzene karşı değildir. Varolan bu düzeni sürdürmeye yönelik bir bakış açısı benimsemiştir. İşlevselci paradigmanın, sosyal bilimleri doğa bilimleri ile açıklayan yaklaşımını benimsemiştir.⁴⁸

1.4.3. Yararlandığı Disiplin

Kaynak bağımlılığı kuramı, bilimsel yöntem olarak politik bilimlerden yararlanmıştır. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için kendi yapıları ve davranışları ile diğer örgütlerin yapı ve davranışları arasındaki ilişkiler üzerinde durmaktadır. Örgütlerin iç ve dış çevrelerindeki dinamik yapıdan dolayı belirsizlikler ve karmaşıklıklar artmakta, yeni teknolojik gelişmeler, rekabet, her an girebilecek yeni aktörler ile piyasalarda meydana gelen değişimler, daha fazla büyümek, var olan durumu korumak veya rekabet üstünlüğünü sağlamak gibi istekler örgüt yöneticilerini değişik yöntemler ve teknikler geliştirmeye sevk etmektedir.

1.4.4. Örgüt ve Çevre Algısı

Çevre çok geniş bir anlam ifade etmektedir. Thompson'ın eserinde çevre dört grupta gösterilmiştir. Birinci olarak müşteriler (hem dağıtıcılar hem de kullanıcılar), ikinci olarak malzeme tedarikçileri, iş gücü, sermaye, donanım ve iş yeri, üçüncü

⁴⁸ Üsdiken, age., ss. 19-20.

olarak hem pazar hem de kaynaklar için olası rakipler ve dördüncü olarak da devlet kurumları da dâhil olmak üzere piyasa düzenleyici gruplar, sendikalar ve birlikler.⁴⁹

Pfeffer ve Salancik de çevreyi dört tip olarak göstermiştir. Birinci çevre tipi placid-randomized (durağan-tesadüfi) denilen ve örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakların, örgütün çevresinde dağınık olarak yer aldığı çevre tipidir. İkinci çevre tipi placid-clustered (durağan-kümelenmiş) denilen ve örgütün önceden tahmin ederek, kaynakların kıt olacağı durumlar başlamadan önce yeterli kaynak toplamasıdır. Üçüncü çevre tipi disturbed-reactive (dengesiz-tepkisel) denilen ve kaynakların dağılım ve ulaşılabilirliğine örgütün kendi yaptığı etkinliklerin neden olduğu tiptir. Ekonomi çevrelerinde bu en iyi oligopol kavramı ile açıklanmaktadır. Dördüncü ve son çevre tipi ise turbulent (çalkantılı) denilen diğer örgütlerin piyasaya girmesi veya yeni teknolojilerin ortaya çıkması ile değişen çevre tipidir.⁵⁰

Kaynak bağımlılığı kuramı örgüt ve çevre etkileşimini belirsizlik, güç, kıt kaynaklar, uyum gibi kavramları kullanarak açıklamaya çalışmaktadır. Örgütler çevrelerinin yarattığı baskı ve kısıtlamalara karşılık verirken, yalnızca bunlara uyum gösterme ile ilgilenmezler. Örgütsel güçlerini kullanarak, çevrelerini kendi amaç ve isteklerine göre yönlendirmek de isterler.⁵¹

Dolayısıyla örgütlerde güç önemlidir. Hem örgütsel hem de politik anlamda sahip oldukları güç ile çevreyi manipüle etmeye çalışırlar. Bazen tek başlarına yapamayacakları bir durumla karşılaşılırsa diğer örgütlerle birlik, dernek veya sivil toplum örgütleri çatısı altında toplanarak güçlerini birleştirirler. Böylece dış çevreyi etkileyecek ve kendi istekleri doğrultusunda yönlendirecek güce de erişmiş olurlar.

Kaynak bağımlılığı kuramında, çevre bir bağımlılık ve belirsizlik nedenidir. Örgütler yaşamlarını devam ettirebilmeleri için faaliyette buldukları süreçte çevrelerini oluşturan müşteriler, malzeme tedarikçileri, iş gücü, olası rakipler, devlet kurumları dâhil piyasa düzenleyici gruplar, sendikalar ve birlikler ile etkileşim içinde olacaklardır. Dolayısıyla, örgütlerin çevrelerinden girdi almaları ve onları bir işleme

⁴⁹ Thompson, age., ss. 27-28.

⁵⁰ Pfeffer ve Salancik, age., ss. 63-64.

⁵¹ Üsdiken, age., s. 79.

veya değişime tabi tuttuktan sonra çıktı olarak yine çevresini oluşturan yukarıda saydığımız kişi veya diğer örgütlere vermesi, karşılıklı bir bağımlılığa neden olmaktadır. Eğer çevresinden ihtiyacı olan girdiyi alamaz ise, örgütün yaşama şansı da olamayacaktır.

Örgütsel çevrede belirsizliği, gelecekte belli bir noktada ne olacağını örgüt tarafından öngörülememesi olarak tanımlayabiliriz. Çevre, örgütler için bir belirsizlik kaynağıdır. Çünkü ihtiyacı olan girdileri istediği zaman, istediği şartlarda ve sürekli olarak alacağını bir garantisi yoktur. Kendisine rakip olabilecek örgütlerin, faaliyette bulunduğu piyasaya girmesi ile bu durum her an değişebilir. Bu yüzden, örgütler var olabilecek belirsizlikleri ortadan kaldırmak veya bundan en az zararı görmek için öngörülerde bulunup tedbir alma yoluna giderler.

1.4.5. Yöneticinin Rolü

Örgütlerde yöneticinin rolü, örgütün başarıları ve başarısızlıklarında bir sembol, bir merkez noktası olmasıdır. Yani örgütü, örgütün faaliyetlerini ve çıktılarını temsil etmesidir. Her ne kadar önemini hafife alsa da Mintzberg yöneticilerin genelde sembolik olarak hizmet gördüklerini göstermektedir.⁵² Sporun içinde veya dışında olsun, birçok örgütte yöneticiler genelde günah keçisi olarak işlev görürler. Futbol kulüplerinde, başarısızlıkta ilk ilişği kesilen teknik direktördür. Hemen ilişği kesilen bir futbolcu yoktur, olsa da çok nadirdir. İşletmelerde ise bu, şirket yöneticisidir. Çalışan işçi veya memurlardan ziyade gönderilen öncelikle yöneticidir. Yöneticilerin uygun görülen rollerinden biri de bu şekilde hizmet etmeleridir.⁵³

Yöneticilerin sembolik rollerinin yanında, örgütün çıkarlarına uygun şekilde çevreyi daha güvenilir ve daha eli açık hâle getirmek için yönlendirmeleri de beklenmektedir. Bunun yanında, örgütün faaliyette bulunduğu sosyal çevreyi ve kısıtlamalarını tanıyıp anlamalı ve örgütü bu çevresel koşullara uyarlamalıdır. Eğer yönetici, örgüte kaynak sağlama anlamında destek olacak çevresindeki grupları

⁵² H.Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row, Management Library: HD 31.M457, New York: 1973, s. 4.

⁵³ Pfeffer ve Salancik, age., s. 16.

veya diğerk örgütleri tanıyamaz ve örgütü ona göre yönlendiremezse ihtiyacı olan desteği elde etme konusunda sıkıntıya girer.⁵⁴

Yöneticinin, kaynaklara ulaşmak için çevreyi manipüle edici rolü vardır. Yöneticinin bir imgesi, faaliyette bulunduğu çevrede örgütünün savunucusu ve var olan kısıtlamaları örgütün çıkarına göre yönlendirici olmasıdır. Diğerk bir imgesi, örgüt üzerinde olan değışik taleplerin işlemlerini yapan olmasıdır. Birincisinde, yönetici, örgüt için daha elverişli olacak bir çevre yaratmak peşinde olur. İkincisinde, sosyal çevreden gelen kısıtlamalara karşı, örgütsel faaliyetleri uyumlu hale getirecek ayarlamalar yapar. Dolayısıyla, yönetici sosyal çevrede meydana gelen değışiklikleri anlayabilecek ve hemen bunlara göre gerekli örgütsel ayarlamaları yapacak yeteneklere sahip olmalıdır.⁵⁵

1.4.6. Örgütsel Başarının Kıstasları

Örgütsel başarı, rasyonellik kurallarına göre örgütün amaçlarına azami şekilde ulaşılması açısından değerlendirilir. Azami derecede varsayımı, bazen örgütün arzu edilebilir ya da kabul edilebilir duruma gelmesinin de yeterli olacağını inananlar tarafından itirazla karşılanır. Bu her iki görüş, farklı açılardan bakıldığı için öyledir. Bu konuda önderlik eden bazı kişiler, örgütlerin başarmaları gereken şeyin sonuçlar olduğuna inanırlarken, bazı kişiler örgütlerin başarmaları gereken şeyin isteklendirme (motivasyon) olduğuna inanırlar.⁵⁶

Arzu edilirlilik standartları, genelde içinde bulunduğumuz toplumda hemen hemen her kesim tarafından kabul edilen standartlardır; hastalığa karşı sağlık, fakirliğe karşı refah, mantıksızlığa karşı mantıklılık gibi. Eğer bunun tersi istenirse, bir anormallik var diye düşünmeden geçemeyiz. Mantıklılık açısından baktığımızda, ekonomik örgütlerde tercih edilen kârdır ve başarı bu kârın azamileştirilmesini sağlamaktır. Yalnız, seçim yaparken neye dikkat edilmesi gerekeceğı de bir sorundur. Örneğın sağlık mı, refah mı? Gerçi iki tane farklı şey olduğuy için bu bir dereceye kadar kolay

⁵⁴ Pfeffer ve Salancik, age., s. 18.

⁵⁵ Pfeffer ve Salancik, age., s. 19.

⁵⁶ Thompson, age., s. 83.

olabilir. Ama işin içine derece farkları girerse, seçim nasıl olacaktır? Yani sağlığın, ya da refahın dereceleri arasında bir seçim nasıl yapılacak? ⁵⁷

Örgütlerin başarısı, kabul edilebilir çıktılar ya da etkinlikler yaratma yeteneği diye tanımlanabilir. Burada örgütün faaliyetleri ile ilgili olan değişik grupların veya diğer örgütlerin taleplerini nasıl karşıladığının, başkaları tarafından olumlu anlamda değerlendirilmesidir.⁵⁸ Örgütler faaliyetleri süresince hem içeriden hem de dışarıdan çok değişik taleplerle karşılaşır. Bir kişi, grup ya da başka bir örgütün talebinin karşılanması demek, bir başkasının talebinin karşılanamaması demektir. Dolayısı ile örgütler, hangi taleplerin karşılanacağına, hangilerinin karşılanamayacağına veya ne ölçüde karşılanabileceğine karar vermelidirler. Burada örgütsel başarı, örgütün kendisinin ve yürüttüğü faaliyetlerin herkesçe kabul edilebilir olduğunu göstermek için çevresini yönlendirme ve etkileme işini iyi yapmasıdır.

Çevre zamanla değişebilir. Örgütün kaynak ihtiyacı da değişebilir. Bu bağlamda amaçlarını gerçekleştirmek isteyen örgütlerin, değişen dış çevreye ayak uydurmaları ya da kaynak kıtlığını engelleyici her türlü uyum sağlama yeteneği göstermeleri, yani esnek bir yapıya sahip olmaları örgütsel başarının kıstaslarından biridir.

Örgütlerin kendi kendine yeterli olmadıklarını, faaliyetleri için mutlaka diğer örgütler ile etkileşim içinde olmaları gerektiğini belirtmiştik. Dolayısıyla örgütlerin yaşamaları için kendilerini çevreye uyum sağlayacak, ya da çevreden kaynaklanan sorunların üstesinden gelecek şekilde, hem iç hem de dış düzenlemeye gitmeleri ile başarı da gelecektir.

1.5. Örgütlerde Kaynak Bağımlılığı Yönetimi

Karmaşık örgütler, kaynak bağımlılığında belirsizliği ortadan kaldırmak için iş birliği stratejileri geliştirebilirler. Biri satıcı diğeri alıcı olmak üzere iki örgütün, aralarında yaptıkları bir anlaşma, birisinin neyi ne kadar üreteceği, diğerrinin de neyi ne kadara alacağı konusunda bir belirsizliği ortadan kaldırmış olur. Aslında iş birliği, stratejiler

⁵⁷ Thompson, age., s. 85.

⁵⁸ Pfeffer ve Salancik, age., s. 11.

altında gücün etkili kazanımı, taahhütlerin karşılıklı bildirimini ile ileride olabilecek bir belirsizliğin her iki taraf için de azaltılması demektir.⁵⁹

Örgütler, faaliyette buldukları piyasalarda, girdi destek kapasiteleri konusunda bağımlı oldukları örgütlerle ilişkilerinde, akılcı bir yaklaşım olarak güç arama yollarına giderler. Bunun için destek kapasitesi yoğun ve yoğun talebe karşı bir denge varsa, örgüt bağımlılığını sözleşme yoluyla idare etmeye çalışacaktır. Destek kapasitesi yoğun fakat talep dağınık ise, işbirliği yoluyla ve destek kapasitesi yoğun ve yoğun talebe karşı bir denge var ise ve sözleşme ile güç kazanımı yeterli değilse, o takdirde örgütler birleşme yoluyla bağımlılıklarını idare etmeye çalışacaklardır.⁶⁰

Kaynak bağımlılığı kuramının asıl konusu, örgütlerin faaliyetlerini devam ettirmeleri için ihtiyaç duydukları girdileri çevrelerinden sağlamak zorunda olmalarıdır. Yine çevrenin bir belirsizlik kaynağı olduğu ve örgütler için asıl sorunlardan birinin de bu olduğunu biliyoruz. Bu yüzden örgütler belirsizliği gidermek, büyümek veya en azından mevcut durumlarını korumak için diğer örgütlerle birleşme, onları satın alma ya da onlarla işbirliği yapma gibi yollara girerler.⁶¹

Kaynak bağımlılığı kuramında, çevreden örgüte girdi akışının düzenli ve güvenilir bir şekilde sağlanması, çevrede oluşabilecek belirsizliklere karşı sürekli izleme durumunda bulunulması, çıktılarının yine düzenli ve güvenilir bir şekilde çevreye akışının sağlanması, örgütler için hayati derecede önemlidir. İşte bu nedenlerden dolayı örgütler birleşme (merger), şirketler birliği (konsorsiyum), yasal anlaşmalar, stratejik birlikler ve ortak yönetim kurulu üyelikleri gibi çalışmalar ile örgütün geleceğini garanti altına almaya çalışırlar. Bazı yazarlar bu çalışmalara, örgütsel stratejiler deseler de aslında bunlar strateji değil, birer tekniktir. Çünkü strateji “İzlem, önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol” demektir.⁶² Yani burada ulaşılmak istenen bir amaç veya sonuç vardır. Ancak örgütler birleşmek, satın almak veya yönetim kurulu üyelerini değiştirmek amacı ile bu konulara

⁵⁹ Thompson, age., s. 35.

⁶⁰ Thompson, age., s. 36.

⁶¹ Ülgen ve Mirze, age., s. 348.

⁶² TDK, Erişim tarihi: 18.06.2013, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.540f91b28ff5b0.72902627

girmezler. Asıl amaç, en azından mevcut durumu korumak, sonra örgütün geleceği için büyümeyi sağlamak ve örgütün içinde bulunduğu çevrede her an ortaya çıkabilecek rakiplerle rekabet edebilecek şekilde hazır olmaktır.⁶³

1.5.1. Birleşme (Merger)

Örgütlerin kaynak bağımlılığını azaltmaya yönelik tekniklerin başında işletme/örgüt birleşmeleri gelmektedir. Ülkemizde “şirket evlilikleri” olarak bilinmektedir. Birleşmede, iki veya daha fazla sayıda bağımsız örgüt, tüzel kişiliklerine son verip sahip oldukları tüm varlıkları ile yeni bir yapılanmaya giderler. Doğal olarak yeni bir ad altında ve bağımsız bir örgüt olarak ortaya çıkarlar.⁶⁴

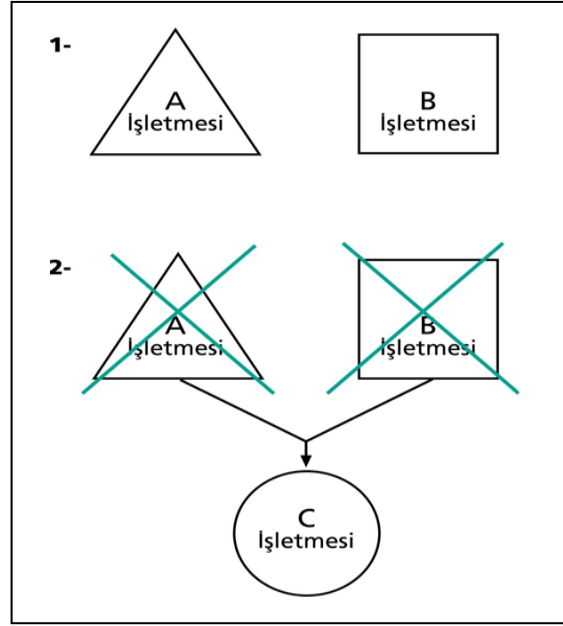
Örgüt birleşmelerinde önemli olan noktaları şöyle sıralayabiliriz. Birincisi, örgütler eski kimlik ve tüzel kişiliklerine son verip, yeni bir kimlik ve bağımsız bir örgüt olarak faaliyete başlarlar. İkincisi, örgütsel birleşmeler genelde karşılıklı anlaşma ve istek ile yapılır. Karşılıklı olarak anlaşma olmadan yapılan birleşmeler de vardır ama bunların sayısı diğerlerine oranla daha azdır. Bu tür birleşmeler genelde aynı holding yapısı içinde faaliyet gösteren iki işletmenin birleşmesi şeklinde olur. Çünkü bu durumda işletmelerin isteğinden çok, holding yöneticisinin isteği ön plandadır. Üçüncüsü, örgütlerin birleşmeleri göreceli olarak eşit şartlarda olur. Bu yüzde elliye yüzde elli anlamında değildir. Finansal açıdan zengin bir örgüt, bu özellikten yoksun ama çok yetenekli bir örgütle, yüzde doksana yüzde onluk bir birleşmeye dahi girebilir.⁶⁵

⁶³ Ülgen ve Mirze, age., s. 348.

⁶⁴ Ülgen ve Mirze, age., s. 348.

⁶⁵ Ülgen ve Mirze, age., s. 350.

Şekil 1.1: Birleşme (Merger)



Kaynak: Ülgen ve Mirze (2010: 349).

Türkiye’de buna örnek olarak Sanko’yu verebiliriz. Sanko 1999 yılında Sansu markasıyla ambalajlı su üretimine başlamıştır. Nestle grubunun Nestle Waters şirketi ile 2001 yılında ortak olan Sanko, 2002’de Sansu’yu, "Nestle Pure Life" markası ile tüketiciye ulaştırmaya devam etmiştir.⁶⁶

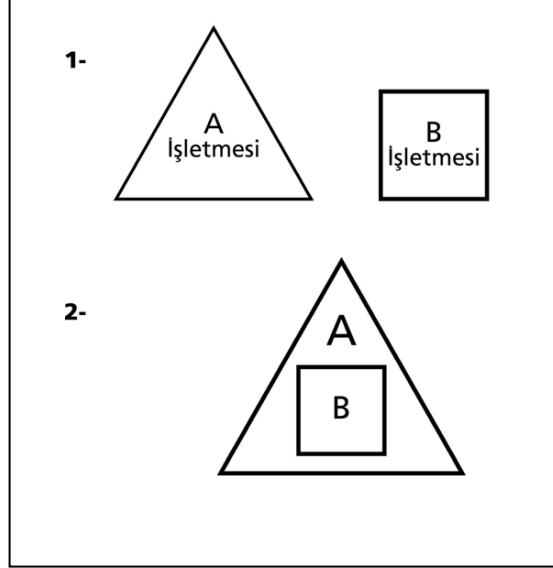
1.5.2. Satın Alma (Acquisition)

Bir örgütün, bir başka örgütün tamamını ya da hisselerinin çoğunluğunu satın almasıdır. Böylece, satın alınan örgütün kontrolü satın alan örgüte geçecek ve ona bağlı olarak yaşamını sürdürecektir. Satın almanın birleşmeden farkı, satın alan örgütün de satın alınan örgütün de faaliyetlerine eski kimlik ve tüzel kişilikleri ile devam etmeleridir. Fakat satın alan örgüt gerek görür ve isterse, satın aldığı örgütün her türlü borç ve varlığını kendi örgütüne katarak, satın alınan örgütün faaliyetlerine son verebilir. Satın alan örgüt satın aldığı örgütün tamamına değil de çoğunluk hissesine sahip ise, o durumda azınlık hisse sahiplerinin haklarının kaybolmaması

⁶⁶ Sanko Holding A.Ş., Erişim tarihi:18.06.2013, <http://www.sanko.com.tr/sirket/nestle.asp>

için yasal gerekleri yerine getirmek zorundadır⁶⁷ Aksi halde satın alınan örgütün faaliyetlerine son veremez.

Şekil 1.2: Satın Alma (Acquisition)



Kaynak: Ülgen ve Mirze (2010: 350).

Buna örnek olarak Fransız otomotiv şirketi Renault örnek olarak verilebilir. Fransız Renault, 1999’da Romen otomotiv şirketi Dacia’nın yüzde elli bir hissesini satın aldı. Şu anda Dacia, Renault’a bağlı olarak üretim yapmaktadır.⁶⁸

Satın almaları Türkiye’den örnek olarak, Ülker markasını da bünyesinde barındıran “Yıldız Holding”in, Belçika çikolata markası “Godiva”yı Nisan 2008’de 850 milyon Amerikan dolarına satın alması verilebilir.⁶⁹

Satın almanın birleşmeden bir diğer farkı ise, çoğunlukla satın alma işleminin tek taraflı istekle olmasıdır. Örgütler bunu yaparken saldırgan bir tutum içinde de olabilirler.⁷⁰ Az da olsa, satın alınan örgüt bunu kendisi de isteyebilir. Çünkü örgütün iş yapma potansiyeli hayli yüksek olup büyüme için yeterli sermaye gücüne

⁶⁷ Ülgen ve Mirze, age., s. 350.

⁶⁸ Dacia Group, Erişim tarihi: 19.06.2013, <http://www.daciagroup.com/en/about-us/profile>

⁶⁹ Hürriyet Gazetesi, Erişim tarihi: 19.06.2013, <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=12128614>

⁷⁰ Ülgen ve Mirze, age., s. 350.

sahip olamayabilir. Bu durumda, kendisi satın alınmak için bir başka örgüte başvurabilir.

Hem birleşme hem de satın alma, örgüte faaliyet gösterdiği piyasada daha güçlü olmak, daha önce herhangi bir nedenle girmekte zorlandığı piyasalara rahatlıkla girebilmek, yeni piyasalara girmeyi zorlaştıran engeller var ise o engelleri aşmak gibi amaçlarla yapılır. Bunun yanında, ekonomik teşvik ve benzeri desteklerden faydalanmak, kaynak ve yetenekleri bir arada kullanmak ve böylece artı güç elde etmek de bu amaçlardandır. Bütün bunlar çevresel belirsizliği gidermek, büyümek veya mevcut durumu koruma gibi genel amaçlar içindir.⁷¹

Birleşme ve satın almalarından söz ederken, bunların yöntemlerinden de bahsetmekte fayda vardır. Genelde üç tür yöntemden söz edilir; birincisi dikey birleşme ve satın alma, ikincisi yatay birleşme ve satın alma ve üçüncüsü ilişkisiz birleşme ve satın almadır.⁷²

Aynı piyasada ve tedarik zinciri içinde bulunan örgütler arasındaki birleşmeler ve satın almalara, dikey birleşme ve satın almalar denir. Dikey birleşme iki türlü gerçekleştirilir. Birincisi geriye doğru dikey birleşmedir. Satın alınan örgütün çıktısı, satın alan örgütün girdisini oluşturuyorsa, geriye doğru dikey birleşme söz konusudur. Dokuma fabrikasının bir iplik işletmesi ile birleşmesi bu tür birleşmeye örnek olarak gösterilebilir.⁷³

Türkiye’de Kordsa Kord Bezi Sanayi ve Ticaret ile Dusa Endüstriyel İplik Sanayi ve Ticaret Kordsa çatısı altında birleştirilmiştir.⁷⁴

Dikey birleşme yapan örgütün çıktısı, birleşme yapılan örgütün girdisini teşkil ediyorsa buna ileriye doğru dikey birleşme denir. Bu tür ileriye doğru dikey

⁷¹ Ülgen ve Mirze, age., ss. 351-352.

⁷² Ülgen ve Mirze, age., s. 353.

⁷³ Notoku, Erişim tarihi: 19.06.2013, <http://notoku.com/isletmelerin-buyume-bicimleri>

⁷⁴ Hürriyet Gazetesi, Erişim tarihi: 19.06.2013, <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/printnews.aspx?DocID=-53655>

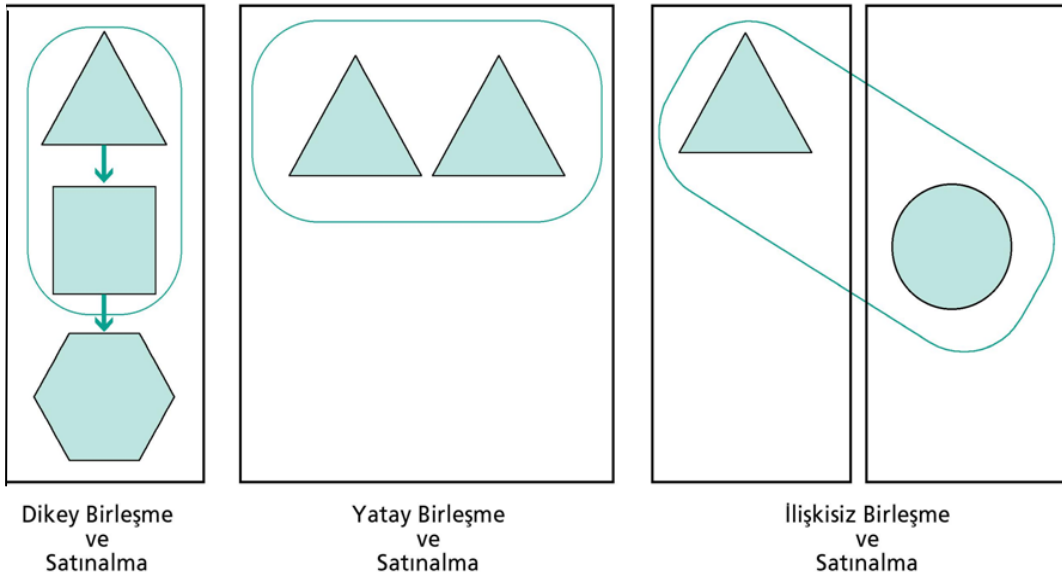
birleşmeye CocaCola örneğini verebiliriz. Coke yerel ve dışarıdan şişe üreticileriyle birleşme yoluna gitmektedir.⁷⁵

Yatay birleşme ve satın almalar, aynı sektörde faaliyet gösteren veya aynı malları üreten ve pazarlayan örgütlerin birleşmesidir. Osmanlı Bankası ve Garanti Bankasının birleşmesi bu tür birleşmeye örnektir.⁷⁶

İlişkisiz birleşme ve satın almalar ise, farklı alanlarda ve piyasalarda faaliyet gösteren örgütler arasındaki birleşme ve satın almalarıdır. Örneğin Phillip Morris (tütün)-Kraft (yiyecek-içecek); Pepsico-Pizza Hut. Koç Grubundaki Arçelik, Türk Elektrik Endüstrisi, Atılım ve Gelişim şirketlerinin birleştirilmesi, bu tür birleşmelere örnektir.

Arçelik, topluluğun beyaz eşya üretimini; TEE, Arçelik ve Beko markalı ürünlerin kompresör ve motorlarının üretimini yapıyor, Atılım ve Gelişim şirketleri de Arçelik markası ile üretilen ürünlerin yurt içi pazarlama ve satış hizmetlerini sağlıyordu.⁷⁷

Şekil 1.3: Örgütler arası birleşme ve satın alma yöntemleri



Kaynak: Ülgen ve Mirze (2010: 353).

⁷⁵ Notoku, Erişim tarihi: 19.06.2013, <http://notoku.com/isletmelerin-buyume-bicimleri>

⁷⁶ Hürriyet Gazetesi, Erişim tarihi: 19.06.2013, <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=43526>

⁷⁷ Milliyet Gazetesi, Erişim tarihi: 27.08.2013, <http://www.milliyet.com.tr/1999/11/03/ekonomi/eko04.html>

1.5.3. Şirketler Birliği (Consortium)

Şirketler birliği (konsorsiyum), ortak bir amacı gerçekleştirmek veya belirli bir işi yapmak için, çeşitli şişletmelerin geçici olarak bir araya gelip, ortak bir yönetim altında toplanmalarıdır. Büyük kuruluşlar, kendi olanakları ile yapamayacakları bir projeyi gerçekleştirmek ya da siparişi yerine getirmek için birbirleriyle anlaşarak bir araya gelirler ve proje bittikten sonra da iş birliklerini sona erdirirler. Özellikle, baraj, nükleer elektrik santralleri, demir çelik fabrikaları ve havaalanları gibi tesislerin yapılması için aynı veya değişik ülkelerden bu konularda uzman haline gelmiş ve güçlü bir yapıya sahip şirketler bir araya gelip işbirliğine girerler.⁷⁸ (ekodialog, 2013). Konsorsiyumda işbirliğine giden her ortak, işin ya da projenin kendi taahhüt etmiş olduğu bölümünden sorumludur.⁷⁹

Konsorsiyuma, Türkiye’den bir örnek vermek gerekirse, TAV Havalimanları Holding, Medine Havalimanı projesini konsorsiyum ortakları Saudi Oger ve Al Rajhi Holdingle kazanmıştı. Havalimanı şişletmeciliğinde TAV Havalimanları bugün Türkiye’de İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes ve Antalya Gazipaşa Havalimanlarını; yurtdışında ise Gürcistan’ın Tiflis ve Batum, Tunus’un Monastır ve Enfidha-Hammamet, Makedonya’nın Üsküp ve Ohrid, Suudi Arabistan’ın Medine, Letonya’nın Riga Havalimanlarında faaliyet gösteriyor.⁸⁰

İstanbul Boğaziçi Köprüsü’nün inşaatını “Hochtief AG” adlı Alman ve “Cleveland Bridge and Engineering Company” adlı İngiliz şirketlerinin oluşturduğu konsorsiyum kazanmıştı.⁸¹

Ekonomik durumu iyi olmayıp, dış ödeme güçlüğu çeken ülkelere yardım eden ülkelerin, özellikle büyük sanayi yatırım projelerinin gerçekleştirilmesinde çeşitli kaynaklardan sağladıkları yardımların eř güdümünü sağlamak için aralarında

⁷⁸ Ekodialog, Erişim tarihi: 20.06.2013, http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletmeler_konsorsiyum_karteller_trostler.html

⁷⁹ Ö. Korkut, Erişim tarihi: 22.06.2013, www.omerorkut.gen.tr/upload/File/Joint_Venture_hukuki_niteliği_doktora_seminer.pdf: 20

⁸⁰ TAV Havalimanları, Erişim tarihi: 20.06.2013, <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-TR/Pages/History.aspx>

⁸¹ Milliyet Gazetesi, Erişim tarihi: 20.06.2013, <http://gundem.milliyet.com.tr/bogaz-koprusu-nde-40-yas-heyecani/gundem/gundemdetay/23.01.2012/1492369/default.htm>

kurdukları geçici işbirliği de bir konsorsiyumdur. Yine yatırım bankaları, IMF (Uluslararası Para Fonu-International Monetary Fund), Dünya Bankası ve Avrupa Yatırım Bankası gibi uluslararası finansal kuruluşların da, ülkelere yardım etmek için kredi verecekleri zaman konsorsiyuma gittikleri görülür.

1.5.4. Ortak Girişim (Joint Venture)

Ortak girişim veya İngilizce adı ile “Joint venture” genelde konsorsiyum ile karıştırılmaktadır. Konsorsiyum ile ortak girişim aynıdır diyenler de vardır, birbirlerinden farklıdır diyenler de. Ortak girişim, herhangi bir alanda belirli bir işi ya da projeyi birlikte gerçekleştirmek için iki veya daha fazla işletmenin sahip oldukları varlıkları ve becerilerini bir araya getirerek yeni bir isim ve kimlik altında yeni bir işletme meydana getirmeleridir.⁸²

Ortak girişim, iki veya daha fazla hukuki ve ekonomik bakımdan birbirinden bağımsız kişi veya tüzel kişiliğe sahip şirketlerin ortaklaşa belli bir amacı gerçekleştirmek ve kâr elde etmek için kurdukları ve ortaklaşa yönettikleri tüzel kişiliği bulunan veya bulunmayan bir ortaklık olarak da tanımlanmaktadır.⁸³ Bu konuda yapılacak bir yazın taramasında bu ve buna benzer birçok tanım bulunabilir.

Ortak girişimi konsorsiyumdan ayıran en belirgin özellik, konsorsiyumda bir projede yer alan işletmeler kendi yaptıkları işlerden sorumludur. Ortak girişimlerde ise girişimi oluşturan bütün işletmeler, yapılan işten zincirleme olarak sorumludur. Genelde ortak girişimler tek bir işin yapılması amacı ile geçici olarak kurulan bir şirket tipi olmalarına rağmen bu bazen sürekli de olabilir. Kurulan şirket ortaklarca birlikte yönetilir. Bu tür girişimlerde, her ortak diğerinin temsilcisi olduğundan şirket üzerinde kontrole de sahiptir. Yine ortak girişimde yer alan işletmeler hem hukuki hem de ekonomik bakımdan birbirlerinden bağımsızdırlar ve yaptıkları ortaklıktan sonra da diğer alanlarda faaliyetlerini bağımsız olarak yürütmeye devam ederler.⁸⁴

⁸² Ülgen ve Mirze, age., s. 366.

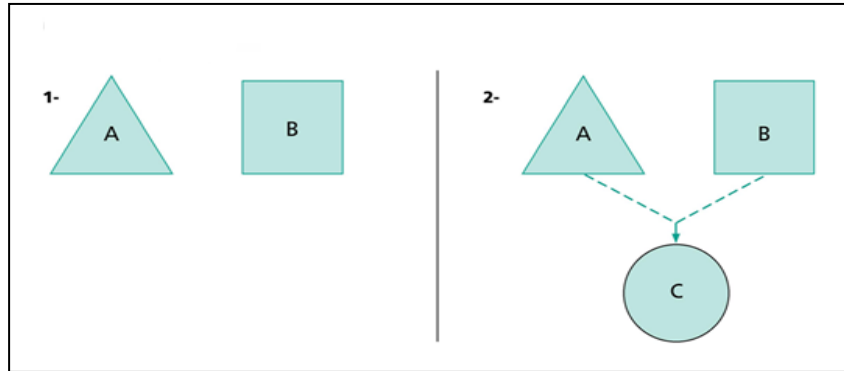
⁸³ Korkut, age., Erişim tarihi: 22.06.2013.

⁸⁴ Korkut, age., Erişim tarihi: 22.06.2013.

Ortak girişimin asıl amacı, büyük işletmelerin tek başlarına yapamayacakları veya yaparken çok zorlanabilecekleri bir işi ya da projeyi, başka büyük işletmelerle birlikte yapmasıdır. Dolayısı ile iş ya da proje bitirildikten sonra, bunun için bir araya gelerek oluşturulan yeni şirketin de kuruluş nedeni ortadan kalkacağından, meydana getirilen ortak girişim tam olarak tasfiye kapsamına sokularak kapanabilir. Bunun yanında eğer yapılan işbirliğinden ve elde edilen sonuçtan memnun kalınırsa, ortak girişimi oluşturan taraflar yeni iş veya projelerde de bu işbirliğini sürdürebilirler.⁸⁵

Türkiye’de en son ortak girişime örnek olarak İstanbul’a yapılacak 3. havalimanı için Limak-Kolin-Cengiz-Mapa-Kalyon Ortak Girişim Grubunu verebiliriz. Grup, 22 Milyar 152 Milyon Avro artı KDV ile en yüksek teklifi vererek ihaleyi kazanmıştır.⁸⁶

Şekil 1.4: Ortak girişimler (Joint ventures)



Kaynak: Ülgen ve Mirze (2010: 367).

1.5.5. Stratejik Ortaklıklar (Strategic Partnerships / Alliances)

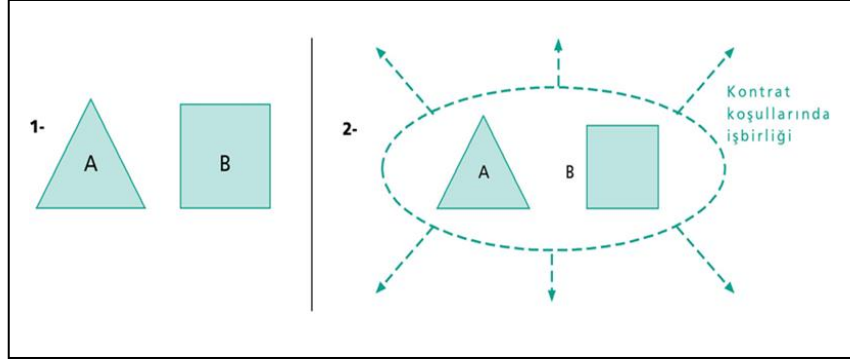
İki ya da daha fazla işletmenin, yeni bir isim veya kimlik altında bir işletme kurmadan, yalnızca belirli varlıklarını ve becerilerini, kendileri için önemli gördükleri ve belli amaçları olan iş ya da projeleri gerçekleştirmek için kullandıkları ve bir anlaşmaya dayalı olarak yaptıkları işbirliklerine stratejik ortaklık denilmektedir.⁸⁷

⁸⁵ Ülgen ve Mirze, age., s. 366.

⁸⁶ Ntvmsnbc, Erişim tarihi: 22.06.2013, <http://www.ntvmsnbc.com/id/25439794/>

⁸⁷ Ülgen ve Mirze, age., s. 362.

Şekil 1.5: Stratejik ortaklıklar (Strategic partnerships / Alliances)



Kaynak: Ülgen ve Mirze (2010: 362).

Adında ortaklık geçmesi, bunun sermaye pay sahipliği ile kurulan bir işletme olması anlamına gelmemektedir. Yeni bir işletme kurulması söz konusu olmadığından, herhangi bir sermaye pay sahipliği de yoktur.⁸⁸ Bu tür ortaklıklarda çeşitli amaçlar vardır. Örneğin, bir işletme çıktılarını yani ürünlerini tüketicilere ulaştırmada nakliye giderlerini azaltıp, kârlılığını artırmak için bir şirket ile anlaşabilir. Ürünlerinin tüketiciye ulaştırılması için o şirket ile işbirliğine gidebilir. Türkiye’de günlük yayımlanan gazetelerin Yay-sat ya da Turkuvaz Dağıtım Pazarlama gibi şirketlerle bütün Türkiye’ye dağıtımının sağlanması bu tür ortaklığa örnek olarak verilebilir.

İşletmeler ister yeni ürün araştırma ve geliştirme maliyetlerini düşürmek için olsun, ister kendilerine göre önemli ve öncelikli pazarlara girmek için olsun, isterse büyüme, rekabet ya da çeşitlendirme için olsun bu tür anlaşmalara girerler. Stratejik ortaklığa bir güzel örnek de Türk Hava Yollarının da üyesi olduğu “Star Alliance” adlı havayolu ağıdır. Bu birliğe ADRIA, AEGEAN, AIR CANADA, AIR CHINA, AIR NEW ZEALAND, ANA, ASIANA AIRLINES, Austrian, Avianca, brussels airlines, CopaAirlines, CROATIA AIRLINES, EGYPTAIR, Ethiopian, EVAAIR, POLISH AIRLINES, Lufthansa, Shenzhen Airlines, Scandinavian Airlines, SINGAPORE AIRLINES, SOUTH AFRICAN AIRWAYS, SWISS, TAM, TAP PORTUGAL, THAI, TURKISH AIRLINES, UNITED ve U.S. AIRWAYS olmak üzere 28 havayolu şirketi üyedir.⁸⁹

⁸⁸ Ülgen ve Mirze, age., s. 362.

⁸⁹ Star Alliance, Erişim tarihi: 23.06.2013, <http://www.staralliance.com/en/>

1.6. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımında Güç Kavramı

Güç kelime anlamı olarak, “1. Fiziksel, düşüncel ve ahlaksal bir etki yapabilme ya da bir etkiye direnebilme yeteneği. 2. Fizik-ötesi kavramı olarak, bireylerde türlü biçimlerde ortaya çıkan itici, etki yapıcı ve biçimlendirici olan şey. 3. Bir şeyin yapılmasını hukukla, anlaşmayla değil de, baskı yoluyla sağlayan etkinlik” olarak tanımlanmaktadır.⁹⁰

Örgüt yazınında ise güç, çok değişik şekillerde tanımlanmıştır. Güç planlanan etkilerin meydana getirilmesidir. İşlerin yapılmasını sağlama yeteneğidir. Her türlü dirence karşı gelerek kendi isteklerini yapma kapasitesidir. Yaptırım uygulama, kuvvet ya da yeterliliğine sahip değildir. Sonuçları etkilemek için istenen şeylerin yapılmasını sağlamaktır. Davranışlar aracılığıyla belirli ve hedeflenmiş sonuçlar meydana getirebilme kapasitesine sahip değildir.⁹¹

Örgütler, faaliyet gösterdikleri alandaki bazı faktörlere, o faktörlerin örgütün kaynak veya performans ihtiyacını ne ölçüde sağlayabildiğine bağlı olarak doğru orantılı, diğer faktörlerin aynı kaynak ve performansı sağlama yeteneğine ters orantılı olarak bağımlıdırlar. Dolayısıyla, üretici bir şirket başka kaynaklardan sağlayamadığı ve ihtiyaç duyduğu finansal kaynak ölçüsünde, bir finansal örgüte bağımlıdır.⁹²

Örgüt, faaliyet gösterdiği alandaki bir faktör onun ihtiyacını giderdiği ve o alanda tekel olmasını sağladığı ölçüde bir güce de sahip olur. Örgütler bazen kendilerine girdi sağlayan bazen de çıktılarını alanlar üzerinde ve bazen de tam tersi olacak şekilde bir güce sahiptirler. Bir örgüt, bazen kendi faaliyet alanında, yeni ve güçlendirilmiş düzenleyici bir kurum olarak karşısına çıkabilecek kurumlar karşısında, kendisine bir tür dengeleyici güç sağlayacak şekilde hem girdisini aldığı hem de çıktısını alan sektörlerle ilişkilerinde bir güce sahip olabilir.⁹³

⁹⁰ TDK, Erişim tarihi: 25.06.2013 http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.538a4de1883992.38263792

⁹¹ Ş. Aydın, ve R. Coşkun, “Örgütsel Güç’e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme”, Akademik İncelemeler, 2(2): 105, 2007

⁹² Thompson, age., s. 30.

⁹³ Thompson, age., s. 31.

1.6.1. Örgütsel Güç

Örgütler için ihtiyaç duydukları kaynaklar, ulaşılabilir oldukları sürece herhangi bir sorun yoktur. Örgütler için önemli olan, kaynakları sağladıkları çevrenin her an değişebileceği ve ulaşılabilir olan kaynaklara artık ulaşamayacakları olasılığıdır. Bu yüzden de örgütler, bu olasılığı ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek için önlemler alma ihtiyacındadırlar. Bunun önlemlerinden biri, kaynakların elde edildiği çevre üzerinde kontrolü sağlamaya çalışmaktır. Kaynaklar üzerinde bir kontrole sahip olmak, o örgütün gücünü göstermektedir. Kaynaklara sahip olmadan istediğinde kaynaklara erişebilmek, erişebilmeyi kendi kontrolüne almak da bir güç belirtisidir. Yine kaynakların kontrol edilebilmesi, sahip olunması, kullanılması için gerekli yasal ya da yasal olmayan düzenlemelerin yapılması, kuralların belirlenmesi ve uygulanması da örgütlerin sahip olmak istedikleri güç kavramının içinde yer almaktadır.

Örgütsel gücü belirleyen faktörlerin başında, kaynaklara olan bağımlılığın derecesi yatmaktadır. Karşılıklı kaynak alışverişinde bulunan iki örgütü ele aldığımızda, eğer her iki örgütün de kaynaklarının önemi birbirine denk ise burada bir simetri var demektir. Simetrik ilişkilerde de bağımlılık düşüktür. Bağımlılığın düşük olduğu yerde de bir örgütün, diğerinin üzerinde bir baskı unsuru oluşturması beklenemez.

Eğer kaynak alışverişinde bulunan iki örgüt arasında bir simetri yoksa bu durumda da asimetrik bir ilişkiden bahsedilir. Asimetrik ilişkilerde bir örgüt diğerinin kaynağına ya da ondan elde ettiği hizmete daha az ya da daha çok bağımlıdır. Bu tür ilişkilerde, daha az bağımlı olan, daha fazla bağımlı olan örgüt üzerinde bir örgütsel güce sahip olur. Yani A örgütü B örgütüne bir şey satıyorsa A örgütü sattığını alması için B'ye bağımlıdır diyebiliriz. B örgütü de faaliyetlerini yürütmek için A'nın sattığını alması gerektiğinden o da A örgütüne bağımlıdır. Dolayısıyla burada karşılıklı bir bağımlılık vardır. Fakat bu iki örgütten birinin diğerine oranla daha büyük olması, ya da birinin ürettiğinin diğerinin girdisi anlamında çok küçük bir oranını karşılması, bu karşılıklı ilişkide diğerine daha az bağımlı olması demektir. Bu da o örgüte diğeri üzerinde baskı oluşturacak bir güç vermektedir. General Motors şirketi çok sayıda küçük işletmeden parça satın almaktadır. Bu işletmeler çıktılarının neredeyse yüzde yüzünü bu şirkete vermektedirler. Ama her bir şirketin

çıkıtısı General Motors şirketinin toplam girdisi içinde çok küçük bir yüzdesini oluşturmaktadır. Bu nedenle, bu ilişki bir asimetrik ilişkidir ve bu ilişkide General Motors daha güçlü bir pozisyona sahiptir.⁹⁴

Tablo 1.2: Kaynak ilişkileri tipolojisi

		A örgütü B örgütüne bağımlı mı?	
		Hayır	Evet
B örgütü A örgütüne bağımlı mı?	Hayır	Düşük Karşılıklı Bağımlılık	B Örgütü Güçlü
	Evet	A Örgütü Güçlü	Yüksek Karşılıklı Bağımlılık

Kaynak: Özkoç (2009: 33)⁹⁵

Bu tabloda da görüldüğü gibi, iki örgüt arasında güçlü bir bağımlılık yoksa, buna düşük karşılıklı bağımlılık denir. Ama iki örgütten biri diğerine daha fazla bağımlı ise, o zaman da daha fazla bağımlı olan örgüt diğer örgüte oranla daha güçsüzdür diyoruz.

Toplumda saygınlık kazanmak, bağımlılığı artırmadan güç elde etmenin en ucuz yoludur. Eğer toplum içinde bir örgüt ve o örgütün ürettikleri saygınlık kazanmışsa, herkes o örgütten ve o örgütün ürünlerinden saygı ile söz ediyorsa ve ona karşı güven duyuyorsa, artık o örgüt toplum içinde resmî olmasa bile bir güce erişmiş demektir. Bosch'un kurucusu olan Robert Bosch'un (1861-1942) söylediği "İnsanların güvenini kaybetmektense, para kaybetmeyi tercih ederim. Verdiğim sözlere ve ürünlerime duyulan güven benim için her zaman kısa vadeli kazançlardan daha önemli olmuştur." diyerek aslında tam da bundan söz etmiştir.⁹⁶ Bunun sonucunda

⁹⁴ Pfeffer ve Salancik, age., s. 53.

⁹⁵ A.Özkoç, *Kaynak Bağımlılığın Yönetilmesinde Örgütsel İdeolojinin Stratejik Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya 2009, s.33.

⁹⁶ Bosch, Erişim tarihi: 03.06.2013, <http://www.bosch-home.com/tr/bosch-d%C3%BCnyas%C4%B1/felsefemiz.html>

müşteriler, çalışanlar, piyasa düzenleyici kurumlar, yatırımcılar tarafından hem saygınlık ve hem de toplum içinde gayriresmî de olsa bir güce sahip olmuştur. Bu tür saygınlık kazanma arzusu her tür örgütte vardır. Hem imalat sektöründe, hem hizmet sektöründe, hem eğitim sektöründe faaliyette bulunan şirketlerde hem de hükümet kurumlarında bunu görmek mümkündür.

1.6.2. Politik Güç

“Etkileme ve güç teorisine göre, güç ve iktidar kaynaklarına sahip olanlar, bu araç ve imkânlarla sahip olmaktan dolayı, doğrudan ya da dolaylı olarak başka kişiler üzerinde etkili olma yani onların davranış ve fiillerini belirleme potansiyeline de sahip olmaktadır.”⁹⁷

Örgütlerin faaliyetlerini etkileyen şeylerin çoğu, örgütün kontrolü altında değildir. Ticaret yapan şirketlere baktığımızda ekonomik dalgalanma, gümrük tarifeleri ve diğer düzenlemeler ile vergi politikaları ya örgüt tarafından kontrole tabi değildir ya da yalnızca dolaylı olarak ikna etme veya baskı yoluyla kontrol edilmeye çalışılır.⁹⁸

TBMM’de 13.01.2011 tarih ve 6102 sayı ile kabul edilen yeni Türk Ticaret Kanunu’nun hazırlığını yapan ekibin başında bulunan Prof. Dr. Ünal TEKİNALP’in gazeteci Neşe DÜZEL ile yaptığı bir röportajda yürürlüğe girmesi beklenen kanunun bazı maddeleri üzerine TOBB’un (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) açık bir muhalefet yaptığını söylemektedir. TOBB’un kanunun değiştirilmesi için pek çok teklif getirdiğini, kabul ettiremeyince hükümeti etkilemeye çalıştığından söz etmektedir. Birliğe üye iş adamlarının danışmanları, kanaat önderleri, yayın kuruluşları kanun değiştirilsin diye hükümete baskı yapıyorlar, dünya ve AB standartlarına uygun olmayan bir ticaret kanunu istiyorlar demektedir. TÜSİAD, MÜSİAD ve Genç İşadamları gibi örgütlerin görüşlerini TOBB kadar açık ifade etmeseler de kanunun kabul edildiği şekilde uygulanması konusunda herhangi bir destekte bulunmadıklarını belirtmiştir. Hatta gazetelerden öğrendiği kadarı ile yapılan bir Ekonomik Koordinasyon Kurulu toplantısında, maliye bakanının yasanın aynen uygulanması konusundaki olumlu görüşüne karşın, ekonomiden sorumlu

⁹⁷ F. Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2009, s. 348.

⁹⁸ Pfeffer ve Salancik, *age.*, s. 10.

bakanın yasanın değiştirilmesi gerektiği konusundaki görüşü nedeniyle aralarında bir tartişma çıktığından söz etmektedir.⁹⁹

Örgütler evresel sorunlarla, dışarıdan gelen değişik talep ve isteklerle baş edebilmek için çeşitli yöntemler uygulamalıdırlar. Bunlar ya rgt bunlara karşı uyarlamak ve değiştirmek ya da örgütün bu sorunların üstesinden gelmesini sağlayacak Şekilde çevreyi değiştirmeye ve onu örgütün çıkarına olacak Şekilde yönetmek ve yönlendirmeye çalışmaktır. Bunun için örgütler siyasi, ekonomik, kültürel her türlü organizasyonlara girebilir ve dış çevreyi kendi lehlerine göre tasarlama etkinliklerinde bulunurlar.

Amerika Birleşik Devletleri'nden de bu konuda örnek vermek mümkündür. Amerikan silah, petrol ve enerji Şirketleri her seçim döneminde kendilerine yakın gördükleri veya etkileyebileceklerini umdukları Amerikan başkan adaylarını desteklemekte ve onlara milyonlarca dolar bağış yapmaktadırlar.¹⁰⁰ Buna benzer haberler seçim dönemlerinde, gerek Türkiye'de çıkan günlük gazetelerde, gerekse yabancı gazetelerde görülebilmektedir.

⁹⁹ Türk Ticaret Kanunu Sitesi, Erişim tarihi: 30.03.2013, <http://www.turkticaretkanunuwebsitesi.com/icerikg.asp?id=717>

¹⁰⁰ Y. akır, Erişim tarihi: 02.07.2013, <http://www.yalcincakir.com.tr/yalcincakir-yazilar-10.html>

BÖLÜM 2

TÜRKİYE'DEKİ EKONOMİK AKTÖRLER

2.1. Türkiye'deki Ekonominin Tarihsel Gelişimi

Osmanlı İmparatorluğu'nda, Müslümanların dinî nedenlerle ticari hayatta yer almadıkları, ticaretin büyük ölçüde gayrimüslimler tarafından yapılırken, onların bu etkinliklerde hiç ya da çok az yer aldıkları konusu o kadar çok vurgulanmıştır ki aslında doğru olmayan bu sav maalesef doğru gibi kabul görmüştür.¹⁰¹ Aslında bu durum pek gerçekçi görünmemektedir. Çünkü İslam peygamberi Hazreti Muhammed'in kendisi de ticaretle uğraşmıştır. Hatta ticari ilişkilerde sözünde durma, yalan söylememe, başkalarına zarar verecek bir davranışta bulunmama ve dürüst olma¹⁰² konularında öncü olarak ticarete, ticari ahlak kavramını yerleştirmiştir.

Cumhuriyetin ilk yıllarında da Müslümanların ticari hayatta yeterince yer almamalarının ve başarılı olamamalarının nedeni olarak Tanzimat Dönemi'nin (1839-1876) etkisinden söz edilmektedir. Müslüman kesime devlet bürokrasinde parlak bir gelecek sunulduğundan, ticaret ve iş hayatı ikinci sınıf bir meslek olarak görülmüştür.¹⁰³ Dolayısıyla devlet içinde yükselme, etkili konumlara gelme ve herkesi ilgilendiren konularda karar verici olmak varken, ticari hayatın gelgitleri ile uğraşmak istenilmemiştir.

Etnik ve dinsel açıklamaların dışında, 20. yüzyıl boyunca da ticaret hayatında yeterince Müslüman kesimin yer almaması o dönemin aydın ve politika yapıcıları tarafından çözülmesi gereken en önemli sorunlardan biri olarak görülmüş ve bir iş adamları grubu meydana getirilmeye çalışılmıştır.¹⁰⁴ İttihatçılar, Müslüman kesimin ticari hayatta yer almaları, ulusal sanayi ve ticareti teşvik için öncü olmuşlardır.

¹⁰¹ Ayşe Buğra, *Devlet ve İşadamları*, İletişim Yayınları, İstanbul 1997, s. 64.

¹⁰² Diyanet İşleri Başkanlığı, Erişim tarihi: 10.11.2013, "*Peygamberimizin Hayatı*", http://www.diyanet.gov.tr/turkish/dy/Web_YayinOku.aspx?Sayfa=9&ID=1

¹⁰³ Buğra, age., s. 67.

¹⁰⁴ Buğra, age., s. 67.

İttihatçılar, cesur iş adamlarını desteklemekle kalmamışlar kendileri de iş adamları olmuşlardır.¹⁰⁵

Cumhuriyet'in kurulmasından sonra da devlet, ülkenin ticari hayatında önemli roller oynamaya devam etmiştir. Kamu görevleri ve girişimcilik birlikte yürütülmüş ve bu ülkeye hizmet etmenin bir yolu olarak görülmüştür.¹⁰⁶ Mustafa Kemal Atatürk, hükümetteki yakın çalışma arkadaşları ile ticaret yapan çok az sayıda kişi bir araya gelerek 26 Ağustos 1924 tarihinde Türkiye İş Bankası'nı kurmuştur.¹⁰⁷ Bu da devlet eliyle Türk ticaret hayatına destek vermek demektir. Yatırım yapmak isteyenler için yeterli sermaye kaynağının olmaması, girişimcilerin teşvik edilmesi, yeni fabrikaların kurulması için kaynak yaratılması gibi nedenlerle devlet ticari hayatta öncü rolü oynamıştır.

Devlet, Cumhuriyet kurulduktan sonra hızlı bir yatırım atağına girişmiştir. 2 Şubat 1938'de "Bursa Merinos Halı Fabrikası", 24 Mayıs 1924'te başlayan devletleştirme çalışmaları ile demiryollarının yapım ve işletilmesi için kurulan müdürlükler birleştirilmiş 31 Mayıs 1927 tarihinde "Demiryolları ve Limanlar Genel Müdürlüğü" kurulmuştur. 20 Mayıs 1933'te "Devlet Hava Yolları", 24 Haziran 1935'te "Elektrik İşleri Etüt İdaresi", 2 Haziran 1935'te "Etibank", 22 Haziran 1935'te "Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü", 19 Nisan 1925'te "Sanayi ve Maadin (Maden) Bankası", 11 Temmuz 1933'te "Sümerbank" kurulmuştur.¹⁰⁸ Bunların yanında kurulan başka bankalar, fabrikalar ve kurumlar devletin ticari hayata katkılarını ve öncü olma rolünü göstermektedir.

Devlet, Türk özel sektörünü gerek kamu bankalarının kredi yardımları ile gerek özelleştirme konusunda teşvik edici davranışları ile desteklemeye çalışmıştır. Yine devlet seçtikleri kişi veya gruplara uyguladıkları ödüllendirmeler ya da

¹⁰⁵ Buğra, age., s. 73.

¹⁰⁶ Buğra, age., s. 74.

¹⁰⁷ T.C. İş Bankası, Erişim tarihi:08.06.2013, <http://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/bizi-taniyin/tarihimiz/o-gunlerden-bugunlere/Sayfalar/o-gunlerden-bugunlere.aspx>

¹⁰⁸ Atatürk Devrimleri.com, Erişim tarihi: 26.07.2013, <http://www.ataturkdevrimleri.com/yazi-474-ataturk-doneminde-kurulan-kurum-ve-kuruluslar.html>

cezalandırmalar¹⁰⁹ ile (11 Kasım 1942’de çıkarılan “Varlık Vergisi” gibi) özel kesimde sermaye birikiminin oluşturulmasına destek olmuştur.

Türk ticari tarihi üzerine yapılmış çok ender olan çalışmalarda, Türkiye’deki büyük şirketlerin çoğunun İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra kurulmuş¹¹⁰ olduğu görülmektedir. TÜSİAD’ın 1989 yılında yayınladığı “TÜSİAD Üyesi Şirketlerin Profilleri” incelendiğinde 1939 ve öncesi kurulmuş olan yalnızca 13 şirket varken 1940’dan sonra kurulmuş olan şirketlerin sayısı 389’dur.¹¹¹ Holdinglerde de aynı durum söz konusudur. Yine holdinglerin çoğunun kuruluşları 1950’lerde ve sonraki yıllardadır. Türkiye’de neredeyse 100 yılını tamamlamış şirket sayısı hemen hemen yok gibidir.

1950-1960 Türkiye’de Demokrat Parti Dönemi olarak bilinmektedir. Bu dönemde devletin üç temel iktisat politikası vardı. Bunlar: tarım sektörüne öncelik vermek, sanayileşmeyi özel sektöre bırakmak ve dış ticarete liberalizasyon.¹¹² Bilindiği üzere mallar, hizmetler, kişiler ve sermayenin ülkeler arasında serbest dolaşımını engelleyici nitelik taşıyan ve rekabeti olumsuz yönde etkileyen ulusal kısıtlamaların kaldırılmasına liberalizasyon denilmektedir.¹¹³

Bunların sonucunda Doğu, Güneydoğu ve İç Anadolu’da meraların sürülerek tahıl ekimine açılmasına göz yumuldu. Bu da elde edilen tahıl miktarını artırdı ama hayvancılığı gerilettiler. Çiftçinin ürettiği buğday dünya fiyatlarının üstünde bir fiyatla alınırken, bu işi devlet adına yürüten Toprak Mahsulleri Ofisi sürekli zarar etti. Bu zarar Merkez Bankası’ndan borçlanarak kapatıldı. Bundan dolayı enflasyon arttı. Tarımda makineleşmeye önem verildi. Makineleşme sonucunda tarımda işgücü fazlalığı meydana geldi. İşsiz kalanlar büyük şehirlere göç etmek zorunda kaldılar.¹¹⁴

¹⁰⁹ Buğra, age., s. 81.

¹¹⁰ Buğra, age., s. 85.

¹¹¹ Buğra, age., s. 88.

¹¹² Levent Gökdemir, Erişim tarihi: 29.07.2013, <http://iys.inonu.edu.tr/?web=lgokdemir&mw=5070>

¹¹³ İktisadi Kalkınma Vakfı, Erişim tarihi: 29.07.2013, http://www.ikv.org.tr/sozluk.asp?bas_harf=L&anahtar=&sayfa=&id=1193

¹¹⁴ Gökdemir, age., Erişim tarihi: 29.07.2013.

Özel sanayi tesislerinin kurulması, genişletilmesi, yerli ve yabancı ortaklığı biçiminde kurulacak sanayi işletmelerini desteklemek ve bu işletmelerin çıkardığı hisse senedi ve tahvillerin halka arzına yardımcı olarak sermaye piyasasının gelişmesini sağlamak için 1950’de Dünya Bankası’nın desteği, Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası ve ticaret bankalarının işbirliği ile “Türkiye Sınai Kalkınma Bankası” kurulmuştur¹¹⁵

Türkiye ekonomisi 1958 yılına gelindiğinde bir çıkmaza girmişti. Bu çıkmazdan kurtulmak için Menderes Hükümeti, IMF, Dünya Bankası ve OECD’nin (The Organisation for Economic Co-operation and Development- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) uzmanlarının önerdiği şeyleri kabul ederek yapmaya başladı. Türk Lirasının değeri düşürüldü (devalüasyon), para arzı sıkı kontrole alındı. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin (KİT) ürettikleri malların fiyatları yükselttilerek açıkları azaltılmaya çalışıldı. İthalat rejimi yeniden düzenlendi ve ihracatı artırmak için değişken kur sistemine geçildi.¹¹⁶

1950 yılların sonlarına gelindiğinde özel kesim hükümetle ters düşmekten kaçınan bir tutum içinde idi. Muhalefetle de samimi görünmek istemiyorlardı. Muhalefet partilerin ticaret odalarına yapmak istedikleri ziyaretleri kabul etmiyorlar ama hükümetle dayanışma içinde olduklarını belirten mesajlar yayınlıyorlardı.¹¹⁷

1960’lı yıllarda ithal ikameci bir sanayileşme politikası uygulanmaya başlanmış ve ilk kez 1963’te uygulamaya koyulan beş yıllık kalkınma planları ile sanayileşme ve büyümenin sağlıklı bir şekilde olması sağlanmaya çalışılmıştır. 1970’li yıllarda da devam eden ve iktisadi belirsizliği ortadan kaldırmayı amaçlayan bu çabalar yeterli olmamış ve belirsizlikler daha da artmıştır.¹¹⁸

Mayıs 1960 ve Eylül 1980 darbeleri arasında geçen sürede iş adamlarının siyasetçilerden gelecek güvenceye ihtiyaç duymayacakları dönemler maalesef çok

¹¹⁵ TSKB (Türkiye Sınai Kalkınma Bankası), Erişim tarihi: 29.09.2013, http://www.tskb.com.tr/sirket_profil/detail_tarihce.aspx?SectionID=H%2bV1JNcITRyoXIM%2bLbn%2fVQ%3d%3d&ContentId=jWJo3bZLqKIFoQbe7mTvMQ%3d%3d

¹¹⁶ Gökdemir, age., Erişim tarihi: 29.07.2013.

¹¹⁷ Buğra, age., ss. 189-190.

¹¹⁸ Buğra, age., s. 191.

azdı. Çünkü bu geçen zaman zarfında üç askeri darbe, iki darbe girişimi, iki reform hükümeti, ömrü çok kısa olan sekiz koalisyon hükümeti, bakanlık krizleri ve özellikle 1970'lerin sonlarına doğru şiddet olayları en üst noktaya çıkmıştı.¹¹⁹ Bu da iş dünyasında siyasal belirsizliği en üst düzeye çıkarmıştı. Kimse neyin, ne zaman olacağını öngöremiyordu. Uzun vadeli planlar yapılamıyordu. İşte TÜSİAD'ın kuruluşu böyle bir zamana denk geliyordu.

2.2. Ekonomik Aktörlerin Güç Birliği Alanı

Türkiye'de ekonomik alanda faaliyette bulunan birçok dernek, birlik ve sivil toplum kuruluşu vardır. Bunların bazılarını şöyle sıralayabiliriz: TÜSİAD¹²⁰ (Türk Sanayici ve İşadamları Derneği), MÜSİAD¹²¹ (Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği), TÜGİAD¹²² (Türkiye Genç İşadamları Derneği), ASKON¹²³ (Anadolu Aslanları İşadamları Derneği), TUSKON¹²⁴ (Türkiye İş Adamları ve Sanayiciler Konfederasyonu), ASİAD¹²⁵ (Avrasya Sanayici ve İş Adamları Derneği), TOBB¹²⁶ (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği), TİM¹²⁷ (Türkiye İhracatçılar Meclisi), GYİAD¹²⁸ (Genç Yönetici ve İş Adamları Derneği). Kuşkusuz bu sayı burada yazılanlarla sınırlı değildir. Bunlar, en çok göz önünde olanlardır. Bütün bu dernek, birlik ve sivil toplum kuruluşlarının ana faaliyet alanı ekonomidir.

Burada adı geçen-geçmeyen bütün ekonomik aktörlerin amacı, farklı adlar altında da olsa, birleşerek daha etkili olma yoluna gitmektir. Buradaki düşünce, doğal olarak faaliyette buldukları sürece, oluşabilecek belirsizlikleri öngörerek buna karşı tedbirler almaya çalışmak, birlik üyelerinin sahip oldukları ekonomik güç ölçüsünde çevreyi etkileyici ve yönlendirici bir duruma gelmek, birlik üyelerinin toplum üzerinde hem ekonomik hem de siyasal anlamda etkisini artırmaktır. Bu dernek ve

¹¹⁹ Buğra, age., s. 191.

¹²⁰ TÜSİAD, Erişim tarihi: 28.07.2013, <http://www.tusiad.org.tr/>

¹²¹ MÜSİAD, Erişim tarihi: 28.07.2013, <http://www.musiad.org.tr/tr-tr>

¹²² TÜGİAD, Erişim tarihi: 28.07.2013, <http://tugiad.org.tr/tr/>

¹²³ ASKON, Erişim tarihi: 28.07.2013, <http://www.askon.org.tr/>

¹²⁴ TUSKON, Erişim tarihi: 28.07.2013, <http://www.tuskon.org/>

¹²⁵ ASİAD, Erişim tarihi: 28.07.2013, <http://www.asiad.org.tr/>

¹²⁶ TOBB, Erişim tarihi: 28.07.2013, <http://www.tobb.org.tr/Sayfalar/AnaSayfa.php>

¹²⁷ TİM, Erişim tarihi: 28.07.2013, <http://www.tim.org.tr/tr/>

¹²⁸ GYİAD, Erişim tarihi: 28.07.2013, <http://www.gyiad.org.tr/>

birliklerin web sayfalarındaki amaçlar bölümü incelendiğinde, orada da açıkça belirtilmektedir.^{129 130}

Bu bölümde bu dernek, birlik ve sivil toplum kuruluşlarından sadece ikisi, TÜSİAD ve MÜSİAD yapıları, profesyonelleşme düzeyleri, sahiplerinin yönetimdeki etkisi, siyasilerle ilişkileri, sermaye kaynakları, faaliyette buldukları sektörler gibi değişik alanlarda incelenecektir.

2.2.1. TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği)

Bölüm 2.1.'de de belirtildiği gibi 1960'lı ve 1970'li yıllar Türkiye'de belirsizliklerin hakim olduğu bir dönemdi. İşçi eylemleri yoğun bir şekilde devam ediyor ve üretim devamlı olarak aksıyordu. Sanayici ve iş adamları, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ile her zaman uyumlu değillerdi ve sürekli fikir anlaşmazlıkları ortaya çıkıyordu.

Türkiye'de özel sanayi kesimi henüz gelişmemişti. Ekonomide kamu kesiminin büyük ağırlığı vardı. Bu durum özellikle temel sanayi girdilerinin üretiminde kendini gösteriyordu. Uygulanan ithal ikameci politika yüzünden, özel kesimin her türlü girişimi ve ekonomik kararı kamu iznine bağlı idi. Döviz alım ve satım işleri ancak Merkez Bankası aracılığıyla yapılıyordu. Sabit döviz kuru ve faiz sistemi vardı. İş dünyası ancak kanunla kurulmuş meslek kuruluşları şeklinde örgütlenebiliyordu. Bu kuruluşlar da Sanayi ve Ticaret Bakanlığının gözetiminde bulduklarından siyasi anlamda özgür değillerdi. Yine bu örgütler tahsis, teşvik ve izin gibi konularda da yetkilere sahip olduklarından, çıkar hesaplarına ve parti politikalarına alet oluyorlardı.¹³¹

Bütün bu nedenlerden dolayı, o dönemin sanayicileri ve iş adamları bir araya gelmeye ve birlikte hareket etmeye karar verdiler. Bunun sonucu olarak, TÜSİAD'ı kurma fikri ortaya çıkmış ve TÜSİAD, diğer sayfada tam metni bulunan kurucular protokolünü 12 iş adamının imzalamaları ile 2 Nisan 1971 tarihinde kurulmuştur.

¹²⁹ TÜGİAD, Erişim tarihi: 28.07.2013, <http://www.tugiad.org.tr/hakkimizda>

¹³⁰ TİM, Erişim tarihi: 28.07.2013, <http://www.tim.org.tr/tr/kurumsal-turkiye-ihracatcilar-meclisi-hakkinda>

¹³¹ Eylem Türk, *TÜSİAD Patronlar Kulübü*, Alfa Yayınları, İstanbul 2009, ss. 6-8.

2.2.1.1. TÜSİAD Kurucular Protokolü

“Anayasamızın öngördüğü karma ekonomi prensiplerine ve Atatürk ilkelerine uygun olarak, sanayi ve hizmet alanlarında çalışan meslek, bilim ve işadamlarının bilgi, tecrübe ve faaliyetlerini ahenkleştirerek değerlendirmek suretiyle, Türkiye'nin demokratik ve planlı yollarla kalkınmasına ve Batı uygarlık seviyesine çıkarılmasına yardımcı olmak amacıyla kurulan Türk Sanayicileri ve İşadamları Birliği'nin devamlılığını sağlamak ve görevlerini yürütmek üzere lüzumlu mali yardımları, mutabık kalınacak esaslar dahilinde, müştereken yapacağımızı taahhüt ederiz.”¹³²

Bu protokole Koç Holding A.Ş. adına Vehbi Koç, Eczacıbaşı Holding A.Ş. adına Nejat F. Eczacıbaşı, Sabancı Holding A.Ş. adına Sakıp Sabancı, Yaşar Holding A.Ş. adına Selçuk Yaşar, Metaş A.Ş. adına Raşit Özsaruhan, Güney Sanayi A.Ş. adına Ahmet Sapmaz, Tekfen A.Ş. adına Feyyaz Berker, Otomobilcilik A.Ş. adına Melih Özakat, Çanakkale Seramik A.Ş. adına İbrahim Bodur, Elektrometal San. A.Ş. adına Hikmet Erenyol, Altınyıldız Mensucat A.Ş. adına Osman Boyner ve Elyafli Çimento San. A.Ş. adına da Muzaffer Gazioğlu imza atmışlardır.¹³³

2.2.2. MÜSİAD (Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği)

Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD), 5 Mayıs 1990 tarihinde İstanbul'da¹³⁴ TÜSİAD kurucu üyesi ve aynı zamanda 1974 yılı yönetim kurulu üyesi olan¹³⁵ Özdemir Yarar'ın oğlu Erol Mehmet Yarar ve on bir arkadaşı tarafından kurulmuştur.¹³⁶

MÜSİAD'ın kurucu üyelerinin kimler olduğu konusunda tam bir bilgi yoktur. Ne kendi internet sitelerinde bu konuda bir bilgiye yer vermektedirler ne de ilk kurucu üye olan Erol Mehmet Yarar'ın o dönem gazetelere verdiği röportajlarda bu konuda bir bilgi bulunmaktadır. Yalnız, MÜSİAD'ın 2008'den 2012'ye kadar başkanlığını yapan, aynı zamanda uzun yıllar bu dernekte değişik görevlerde bulunan ve yaşadıklarını 2012 yılında yayımladığı “CİHAD ve MÜSİAD” adlı kitabında yazan Ömer Cihad Vardan'a göre, Türkiye'de bir süre başbakanlık da yapan Prof. Dr.

¹³² TÜSİAD, Erişim tarihi: 28.07.2013, <http://www.tusiad.org.tr/tusiad/kurucular-protokolu/>

¹³³ TÜSİAD, aynı bağlantı, Erişim tarihi: 28.07.2013.

¹³⁴ TÜSİAD, aynı bağlantı, Erişim tarihi: 28.07.2013.

¹³⁵ TÜSİAD, Erişim tarihi: 06.08.2013, <http://www.tusiad.org.tr/tusiad/tarihce/kurulustan-bugune-tusiad-yonetim-kurulu-uyeleri/>

¹³⁶ Ömer Cihad Vardan, *CİHAD ve MÜSİAD*, Timaş Yayınları. İstanbul 2012, s. 62.

Necmettin Erbakan ve 10 Ağustos 2014 tarihine kadar (cumhurbaşkanı seçilene kadar) başbakan olan Recep Tayyip Erdoğan, MÜSİAD'ın kurucu üyeleri arasında yer almaktadır.¹³⁷

MÜSİAD'ın kurulma gerekçelerine baktığımızda birçok neden görebiliriz. Örneğin, MÜSİAD'dan önce iş dünyasının temsil edildiği kuruluşların çok fazla olmadığını, olanların da Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK), Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) ve Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGİAD) oldukları görülmektedir.¹³⁸

İş adamları ve sanayicilerin bir iş kurmak istediklerinde, kanun gereği TOBB'a bağlı bir odaya kayıt olmaları gerektiğinden, TOBB bir Sivil Toplum Kuruluşu (STK) olarak değerlendirilemez. DEİK de kanunla kurulmuş olan bir kurum olduğundan o da bir STK değildir. Geriye ise iki tane kuruluş kalıyordu, bir tanesi belirli bir yaş grubunun ihtiyaçları gözetilerek kurulmuş STK olarak TÜGİAD, diğeri de gerçek anlamda iş dünyasını temsil eden TÜSİAD.¹³⁹

TÜSİAD, o dönemlerde çok fazla üyesi olmayan ve birkaç aile tarafından kontrol edilen bir oluşum olarak görülüyordu. Aynı zamanda hükümet yıkan, hükümet kurduran kuruluş diye de tanımlanıyordu.¹⁴⁰ Örneğin, TÜSİAD Ecevit hükümetini devirmek için yedi ilan hazırlamış ve bunların dört tanesini yedi gazete ve bir haftalık dergide 13 Mayıs 1979-13 Haziran 1979 arasında 24 defa yayımlatmıştır. Bu ilanlar için o zamanki para ile TÜSİAD'ın 4 milyon 628 bin lira ödediği bilinmektedir. Bülent Ecevit 7 Ocak 1994'te bir televizyon programındaki konuşmasında, iktidardan ayrılışını TÜSİAD'ın gazetelerde yayımlattığı 4 ilana bağlamıştır.¹⁴¹

Dolayısıyla, bir tarafta Türkiye'nin ilk ve en büyük iş adamları ve sanayicilerinin oluşturduğu TÜSİAD vardı ama diğer tarafta, orta ve küçük ölçekli sanayici ve iş

¹³⁷ Vardan, age., s. 65.

¹³⁸ Vardan, age., s. 63.

¹³⁹ Vardan, age., ss. 63-64.

¹⁴⁰ Vardan, age., s. 64.

¹⁴¹ B. Çağrı, Radikal Gazetesi, Erişim tarihi: 05.09.2012, http://www.radikal.com.tr/ekonomi/30_yil_once_ilanlarla_eceviti_deviren_tusiad_ilani_ilk_ecevite_okutmus-916861

adamlarının haklarını koruyup kollayan, onların kişisel ve kurumsal gelişmelerini sağlayan bir kuruluş yoktu. Herkes TÜSİAD'a üye sanayici ve iş adamlarının ülke ekonomisine ve sanayisine katkılarını takdir ediyordu ama diğer yandan pek göz önünde olmayan büyük bir potansiyelden de kimse bahsetmiyordu. MÜSİAD'ın kuruluşu, bu tek sesliliğe ve tek taraflılığa karşı bir duruş şeklinde olmuştu. Yani 1990 yılına kadar, kendilerini kenara atılmış ve itibarsız hisseden, öz güven sorunu yaşayan hatta bu özgüveni hiç oluşmamış iş dünyasının bir dönüşümü yaşanıyordu.¹⁴²

2.3. Ekonomik Aktörlerin Değerlendirilmesi

Bu bölümde, Türkiye ekonomisinde oldukça etkili olan bu iki ekonomik aktör (TÜSİAD ve MÜSİAD) değişik açılardan değerlendirme yoluna gidilecektir. Aralarındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

2.3.1. Yapıları Açısından Değerlendirme

2.3.1.1. TÜSİAD'ın Yapısı¹⁴³

TÜSİAD, temel olarak TÜSİAD üyelerinden oluşan komisyonlar aracılığıyla tüm çalışmalarını gerçekleştirmektedir. TÜSİAD Yönetim Kurulu üyelerinin başkanlık görevlerini yürüttüğü 11 komisyon bulunmaktadır. Bu komisyonlar; Ekonomik ve Mali İşler, Parlamento İşleri ve Siyasi Reformlar, Sosyal Politikalar, Şirket İşleri, Sanayi ve Tarım Politikaları, Sektörel Politikalar ve Sektörel Kuruluşlar ile İlişkiler, Bilgi Toplumu, Bilgi-İletişim Teknolojileri ve İnovasyon, Bölgesel Kalkınma Politikaları ve İş Dünyası Kuruluşları ile İlişkiler, Avrupa Birliği İşleri, Küresel Ekonomik İlişkiler ve Uluslararası Siyaset ve Yurtdışı İletişim. Bu komisyonların içerisinde 33 çalışma grubu yer almakta ve özel amaçlı kurulan 'görev gücü' yapıları düzenli bir şekilde bir araya gelerek TÜSİAD'ın pozisyonlarının oluşturulmasını sağlamaktadır.

¹⁴² Vardan, age., ss. 63-64.

¹⁴³ TÜSİAD, Erişim tarihi: 07.08.2013, <http://www.tusiad.org.tr/tusiad/tusiad-yonetimi/tusiadin-yapisi/>

TÜSİAD, çalışmalarını Genel Sekreterlik, Temsilcilikler ve Üniversite Kurumsal İşbirliği Forumları'nda görevli 55 kişilik profesyonel bir kadro ile sürdürmektedir. Bu kadro idari anlamda bir kadrodur.

TÜSİAD'ın çalışmaları Genel Sekreterlik yapısı üzerinden yürütülmektedir. Genel Sekreterliğin merkezi İstanbul'dur. TÜSİAD'ın üye olduğu uluslararası kuruluşlar ile ilişkileri, üye ilişkileri, bilgi-işlem faaliyetleri, medya ilişkileri, TÜSİAD'ın mali ve idari işleri de bu Genel Sekreterlik yapısı içinde yürütülmektedir.

TÜSİAD'ın Ankara'da bir Daimi Temsilciliği bulunmaktadır. Bu temsilcilik, Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM), hükümet, kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkilerin düzenlenmesine ve TÜSİAD'ın karar alma süreçlerine etkili katılımına yardımcı olmaktadır.

TÜSİAD, Avrupa'da da varlık göstermektedir. Bu varlığını, Avrupa özel sektörünün temsil örgütü BUSINESSEUROPE'daki (The Confederation of European Business-Avrupa İş (Dünyası) Konfederasyonu) üyeliği, AB-Brüksel Temsilciliği, Berlin ve Paris Büroları aracılığıyla gerçekleştirmektedir. AB-Brüksel Temsilciliği ile Paris ve Berlin Büroları, AB karar mekanizmalarında Türk iş dünyasını temsil etmektedir. Bu temsilcilik ve bürolar aracılığıyla, AB müktesebatının geliştirilmesi sürecine katkı sağlamak ve AB uyum sürecinin sağlıklı bir şekilde ilerlemesine yardımcı olmaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ile ilişkileri geliştirmek amacıyla kurulan TÜSİAD Washington Temsilciliği ise; Türk-Amerikan iş çevreleri arasındaki ikili ilişkileri güçlendirmek, akademisyenler, uluslararası kuruluşlar, ABD Kongresi ve hükümet ile ilişkiler kurmak yönünde çalışmalar yapmaktadır.

TÜSİAD son olarak, Pekin'de bir büro açarak, Türk özel sektörünün Çin merkezli Asya Pasifik yapısı geliştirmesine ve stratejik iş geliştirme sürecine katkıda bulunmayı hedeflemiştir.

TÜSİAD’ın bu temsilcilik ve büroları, ilgili konularda TÜSİAD üyelerini ve uzmanları bilgilendirmek amacıyla, her ay düzenli olarak konu bültenleri yayınlamaktadır.

TÜSİAD ayrıca, “İş Geliştirme” alanında daha planlı ve programlı hareket edebilmek amacıyla, dernek tüzel kişiliği bünyesinde ayrı bir birim olarak “TÜSİAD International”ı kurmuştur. TÜSİAD International, yabancı ülkelerdeki muadilleriyle kurumsal ilişkiler geliştirmek ve ortak etkinlikler düzenlemek suretiyle stratejik amaçlı ikili ticaret ve yatırım ilişkilerini arttırmak için çalışmalarını sürdürmektedir.

Araştırma yapma ve görüş oluşturma sürecini bilim insanları ile desteklemek ve üniversitelerle daha etkili bir işbirliği yapmak amacıyla ise, “TÜSİAD-Üniversite Kurumsal İşbirliği Forumları” oluşturulmuştur. Forumlar, uluslararası standartlarda araştırma projeleri yürütmenin yanı sıra, yabancı ülkelerdeki muhatap araştırma merkezleri ile işbirliği yapmayı da hedeflemektedir.

“Boğaziçi Üniversitesi-TÜSİAD Dış Politika Forumu” (DPF) ise uluslararası ilişkiler alanındaki gelişmeleri takip ederek çalışmalarını sürdürmektedir.

“Sabancı Üniversitesi-TÜSİAD Rekabet Forumu” (REF), küreselleşme ve AB’ye uyum sürecinde, uluslararası piyasalarda Türk özel sektörünün kalıcı bir pazar payı elde edebilmesi için gerekli rekabet gücü, teknoloji yönetimi ve kıyaslama çalışmalarını yapmaktadır.

“Koç Üniversitesi-TÜSİAD Ekonomik Araştırma Forumu” (EAF) Türkiye’nin sürdürülebilir büyüme sürecine ilişkin mikroekonomi ve makroekonomi başlıklarında araştırmalar gerçekleştirmektedir¹⁴⁴

2.3.1.2. MÜSİAD’ın Yapısı¹⁴⁵

MÜSİAD’ın internet sitesinde yapısı ile ilgili pek bilgi bulunmamaktadır. Yalnızca çok genel bilgiler vardır. Örneğin, MÜSİAD’ın Türkiye genelinde 35 şubesi ve 14 temsilciliği, 49 ülkede de yaklaşık 129 irtibat bürosu vardır gibi bilgiler yer

¹⁴⁴ TÜSİAD, aynı bağlantı, Erişim tarihi: 07.08.2013.

¹⁴⁵ MÜSİAD, Erişim tarihi: 24.08.2013, <http://www.musiad.org.tr/tr-tr/musiadla-tanisin/tarihce>

almaktadır. Ama biraz daha ayrıntılı bilgiler, daha önce MÜSİAD’ın başkanlığını yapan Ömer Cihan Vardan’ın yazdığı kitapta bulunmaktadır.

MÜSİAD’ın kuruluşundan itibaren “Teşkilatlanma”, “Dış İlişkiler”, “Eğitim” ve “Araştırmalar ve Yayın Komisyonu” olmak üzere 4 komisyon, faaliyetlerini aksatmadan yürütmektedir. Bunun yanında eski başkan Vardan tarafından kendi başkanlığı döneminde kurulan “Bilim ve Teknoloji Komisyonu” da vardır.¹⁴⁶ Yurt içinde yayılmasını sağlamak ve farklı bölgelerde aynı duygu ve düşünceleri paylaşan sanayici ve iş adamlarına ulaşmak için teşkilatlanmaya önem vermiştir. Bu amaçla, MÜSİAD Genel Merkezine bağlı 35 şube ve 14 temsilcilik halen Türkiye içinde faaliyetlerini sürdürmektedir.

“Dış İlişkiler Komisyonu”, MÜSİAD’ın üyelerini yurt dışına göndermek, MÜSİAD’ın faaliyetlerini yurt dışındaki insanlara da anlatmak ve dış gelişmeleri Türkiye’ye getirmekle ilgilenmektedir. Dolayısıyla MÜSİAD’ın üyelerini yurt dışına götürme, dış heyetleri MÜSİAD’da konuk etme, onları MÜSİAD’ın üyeleri ile tanıştırma, fuar ve forumlar düzenleme gibi konularda ne yapılması gerekiyorsa bunu “Dış İlişkiler Komisyonu” yapmaktadır.¹⁴⁷

MÜSİAD’ın üyelerinin kişisel ve kurumsal gelişmelerini sağlamak amacıyla kurulan “Eğitim Komisyonu”, temel konuların yanı sıra gerekli olduğu düşünülen güncel konularda da MÜSİAD üyelerine eğitim vermektedir.¹⁴⁸ Bu komisyon Nail Olpak’ın MÜSİAD başkanı (28.04.2012) olmasından sonra “Eğitim ve Kültür Komisyonu” adını almış¹⁴⁹ ve üç üniversite ile protokoller imzalayarak üniversiteler ile işbirliği yollarını geliştirmeye çalışmaktadır.

MÜSİAD’ın entelektüel birikimini gösteren ve Türkiye’nin sıkıntı duyduğu alanları saptayarak, bu alanlar için çözüm önerileri üreten komisyon ise MÜSİAD’ın vazgeçilmez diye nitelediği “Araştırmalar ve Yayın Komisyonu”dur.¹⁵⁰ Bu

¹⁴⁶ Vardan, , age., ss. 70-76.

¹⁴⁷ Vardan, , age., s. 70.

¹⁴⁸ Vardan, , age., s. 70.

¹⁴⁹ MÜSİAD, Erişim tarihi: 11.08.2013, <http://www.musiad.org.tr/syf.asp?kat=musiad>

¹⁵⁰ Vardan, age., s. 70.

komisyonun 1993 yılında hazırladığı ilk rapor ile 2012 yılına gelene kadar 76 rapor hazırlanmış ve bu raporlarda bürokrasiden, o dönemde uygulanan ekonomik sistemin yanlışlığına, Türkiye'nin enerji politikasından, anayasa çalışmaları gibi değişik alanlara çözüme yönelik öneriler dile getirilmiştir.¹⁵¹

Bunların haricinde, yönetimlerde güncel ihtiyaçlar doğrultusunda birkaç komite ve komisyon da oluşturulmuştur. Örneğin bir tanesi, tüm MÜSİAD üyelerinin faaliyetleri içine sokulmaya çalışılan “Sektör Kurulları Komisyonu”dur. Bu komisyonun içinde 13 sektör kurulu yer almakta ve tüm MÜSİAD üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyet göstermektedir. Bu kurulların hazırladıkları raporlar, belirli bir sektördeki sorunları gündeme taşımakta ve onlara çözüm üretmeye çaba sarf etmektedir.¹⁵²

Bir diğer komisyon ise “Bilim ve Teknoloji Komisyonu”dur.¹⁵³ Küresel rekabet için araştırma ve geliştirme (AR-GE), inovasyon ve teknoloji geliştirme ihtiyacı doğrultusunda çalışmalar yapmak ve bu konuda ortaya konan projelerin uygulanması “Bilim ve Teknoloji Komisyonu” tarafından yürütülmektedir. Teknoloji panelleri ve çalıştaylar düzenlemek de bu komisyonun görevleri arasındadır.

Bu komisyonların benzerleri, ihtiyaca bağlı olarak şubelerde de yer almaktadır. Dolayısıyla MÜSİAD üyelerinin yaklaşık üçte biri MÜSİAD'ın yönetim kadrolarının bir kademesinde bizzat görev almakta ve çalışmaktadır.¹⁵⁴

MÜSİAD'ın 49 ülkede, bazıları MÜSİAD adına bazıları da kendi ülkelerinde çeşitli isimlerde kurulmuş iş adamları dernekleri olarak, bazıları da bağımsız kişiler olarak yaklaşık 129 irtibat bürosu vardır.¹⁵⁵ Bunlar MMN olarak kısaltmasıyla “MÜSİAD Multi-National” adı altında toplanmaktadır.¹⁵⁶ 2011 yılında yeniden yapılanmaya giden MMN, kendi içinde dörde bölünmüştür.

¹⁵¹ Vardan, age., ss. 71-74.

¹⁵² Vardan, age., s. 76.

¹⁵³ Vardan, age., s. 76.

¹⁵⁴ Vardan, age., s. 77.

¹⁵⁵ MÜSİAD, Erişim tarihi: 11.08.2013, <http://www.musiad.org.tr/syf.asp?kat=musiad>

¹⁵⁶ Vardan, age., s. 79.

Birinci kısım, “Dış İlişkiler Komisyonu” olarak özellikle büyükelçilik, konsolosluk ve dış heyetler gibi ilişkileri yürütecek şekilde konumlandırılmıştır. İkinci kısım, “Yurtdışı Teşkilatlanma Komisyonu” olarak özellikle tüm yurtdışı irtibat noktalarıyla temasları yürütecek ve yeni irtibat noktaları meydana getirecek şekilde oluşturulmuştur. Üçüncü kısım, “Fuar ve Forum Komisyonu” olarak hem yurtiçi hem de yurtdışı fuar, forum ve gezi organizasyonları yürütecek şekilde görevlendirilmiştir. Dördüncü kısım ise “Ticaret Merkezi Oluşturma Komisyonu”dur. Bu komisyon da Türkiye’de ve daha sonraları da yurtdışında ihtiyaç duyulacak yerlerde ticaret merkezleri oluşturma amacı ile çalışmaktadır.¹⁵⁷

TÜSİAD ve MÜSİAD’ı incelediğimizde görülen, her ikisinin de yapılan çalışmalarda ya da oluşturulan komisyon ve benzeri oluşumlarda, kendi üyelerin de yer almalarını sağlamaya çalışmalarıdır.

TÜSİAD, aynı zamanda bir genel sekreterlik meydana getirerek profesyonel bir kadro oluşturmuş ve çalışmalarını idari anlamda bu birim altında yürütmektedir. Her ne kadar MÜSİAD’ın internet sitesinde, kendi yapıları hakkında bilgi verirken, açıkça yazmasalar da organizasyon şemalarından da¹⁵⁸ anlaşılacağı üzere, profesyonellerden oluşan bir sekreteryaları vardır. Dolayısıyla her iki örgüt de idari anlamda çalışmalarında profesyonel kadrolar oluşturmuşlardır ve bu kadrolar yardımıyla çalışmalarını yürütmektedirler.

TÜSİAD, üniversitelerle ortak çalışmalara daha erken başlamış ve bu konuda hayli yol almışsa da MÜSİAD da bu konularda girişimlerde bulunmuş ve işbirliği protokolleri ile üniversite-sanayi işbirliğini geliştirerek, uygulamalı eğitimleri hayata geçirmeye çalışmaktadırlar.

Hem TÜSİAD hem de MÜSİAD, yurt içi ve yurt dışı temsilcilikler oluşturarak iş dünyasının ileri gelenleri ile hükümet, siyaset ve yerel yöneticiler gibi etki mekanizmalarına kendilerini tanıtmak ve etkileyebildikleri ölçüde kendi örgütsel ve

¹⁵⁷ Vardan, age., s. 82.

¹⁵⁸ MÜSİAD, Erişim tarihi: 24.08.2013, <http://www.musiad.org.tr/icerik.asp?kat=musiad&id=67>

Türkiye menfaatleri adına bu kurum, kuruluş ve kişiler üzerinde etkileme çalışmalarında bulunmaktadırlar.

TÜSİAD, “TÜSİAD International” adı altında, MÜSİAD ise “MÜSİAD Multi-National” adı altında birer birim oluşturmuşlar ve yabancı ülkelerdeki iş adamları örgütleri ve dernekleri ile kurumsal ilişkiler geliştirme, ortak etkinlikler düzenleme, ikili ticaret ilişkileri geliştirerek yatırım konularında işbirliği çalışmalarında bulunmaktadırlar.

Dolayısıyla, her iki örgüt yapı açısından birbirine oldukça benzemekte, TÜSİAD’ın erken kurulması sonucunda aldığı mesafe ve kurduğu birimler, MÜSİAD tarafından da kurulmakta ve faaliyete geçirilmektedir.

MÜSİAD, kurumsallaşma anlamında oldukça önde ve örnek sayılabilecek bir kurumsal yapı oluşturmuştur. Genel başkanlık süresinin kaç yıl olacağından yönetim kurulunda görev yapacak üyelerin görev sürelerine, komisyon ve kurulların nasıl çalışacaklarından hangi işlerin ne zaman yapılacağına kadar işleyişle ilgili her konu yazılı hale getirilmiştir.¹⁵⁹ Böylelikle örgüt yönetiminde, başkanların kişisel uygulamalarından ziyade kurumsal bir yapı ortaya konulmuştur.

Yine, kadroları oluşturan üyelerin büyük çoğunluğunun yönetimlerde çalışmış ve geriye kalanların da çalışıyor olması nedeniyle, yapı sürekli canlı tutulmakta ve yeni fikirlerin ve yeni heyecanların bu sistemi ayakta tutmasına yardımcı olunmaktadır. İkinci MÜSİAD başkanı olan Ali Bayramoğlu tarafından yapılan bir tüzük değişikliği ile genel başkanlık süresi en fazla 4 yıl olarak kabul edilmiştir.¹⁶⁰

TÜSİAD’da da aynı kurumsallaşmayı görmekteyiz. Yalnız TÜSİAD’da başkanlık süresi 2 yıldır ama bir başkan 2 yıllık görev süresinin sonunda yönetim kurulu tarafından tekrar seçilebilir.¹⁶¹

¹⁵⁹ Vardan, age., s. 77.

¹⁶⁰ Vardan, age., s. 77.

¹⁶¹ TÜSİAD, Erişim tarihi: 25.08.2013, <http://www.tusiad.org.tr/tusiad/tuzuk/>

2.3.2. Profesyonelleşme Düzeyi

TÜSİAD ve MÜSİAD'a üye olan şirketler incelendiğinde, bu şirketlerin büyük çoğunlukla sermaye sahibi aile üyeleri tarafından yönetildiği, profesyonel işletmecilerin çok az olduğu görülür.

TÜSİAD'a üye olan holding ya da şirketlere bakıldığında, yönetim kurullarının başkan ve/veya başkan yardımcılarının aile fertlerinden olduğu ama yönetim kurulu üyelerinin profesyonellerden ve aile üyelerinden karışık halde oluşturulabildiklerini görmekteyiz. Örneğin Koç Holding'in yönetim kurulu yapısına baktığımızda, Rahmi M. Koç şeref başkanı olarak görünürken Mustafa V. Koç başkan, Temel Atay ve Ömer M. Koç başkan vekilleri olarak görünmektedirler. Yönetim kurulu üyeleri ise hem aile fertlerinden hem de profesyonellerden oluşmaktadır. Semahat Arsel, Dr. Bülent Bulgurlu, İnan Kıracı, Ali Y. Koç, Muharrem Hilmi Kayhan, John H. McArthur, Sanford I. Weill, Prof. Dr. Heinrich V. Pierer, Peter Dennis Sutherland, Kwok King Victor Fung ve Kutsan Çelebican yönetim kurulunun üyelerini oluşturmaktadırlar. Holdingin CEO'su ise Osman Turgay Durak'tır.¹⁶²

Bu durumu Sabancı Holding'te de görmekteyiz. Orada da yönetim kurulu başkanı ve başkan vekili aile fertlerinden, yönetim kurulu üyeleri ise hem aile fertlerinden hem de profesyonellerden oluşmaktadır. Örneğin yönetim kurulu başkanı ve murahhas üye olarak Güler Sabancı görev alırken, yönetim kurulu başkan vekilliğini diğer bir aile ferdi Erol Sabancı yapmaktadır. Yönetim kurulu üyeliklerini ise Sevil Sabancı, Serra Sabancı, Zafer Kurtul-aynı zamanda CEO olarak da görev yapmaktadır- Mevlüt Aydemir, A. Zafer İncecik, Işın Çelebi ve Zekeriya Yıldırım yapmaktadırlar.¹⁶³

Yine Çukurova Holding'te de aynı durum söz konusudur. Holdingin başkanı Mehmet Emin Karamehmet, başkan vekili ise bir diğer aile ferdi A. Samsa Karamehmet'tir. Yönetim kurulu üyeleri ise F. Şadi Gücüm, M. Bülent Ergin, A. Tuğrul Tokgöz, H. Yasemin Çetinalp ve Öner Toker'dir.¹⁶⁴

¹⁶² Koç Holding, Erişim tarihi: 24.09.2013, <http://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/yonetim-kurulu>

¹⁶³ Sabancı Holding, Erişim tarihi: 24.09.2013, <http://www.sabanci.com.tr/sabanci-toplulugu/yonetim-kurulu-ve-ust-yonetim/k-11>

¹⁶⁴ Çukurova Holding, Erişim tarihi: 24.09.2013, <http://www.cukurova.com.tr/yonetimkurulu.asp>

MÜSİAD'a üye olan holdinglere baktığımızda farklı bir şey görmüyoruz. Örneğin Tosyalı Holding'in yönetim kurulu başkanı ve başkan yardımcısı aile fertleri iken yönetim kurulu üyeleri arasında profesyoneller bulunmaktadır. Fuat Tosyalı yönetim kurulu başkanı iken E. Ayhan Tosyalı başkan yardımcısı olarak görev almaktadır. M. Fatih Tosyalı ile Hüseyin Keçeci yönetim kurulu üyesi iken Suhat Korkmaz hem yönetim kurulu üyesi ve hem de CEO olarak görev yapmaktadır.¹⁶⁵

Diğer bir MÜSİAD üyesi olan Albayraklar Grubu'nun ise yönetim kurulu başkanı Ahmet Albayrak, yönetim kurulu ise aile fertlerinden Nuri Albayrak, Kazım Albayrak, Mesut Albayrak'tır.¹⁶⁶ Ama CEO'su 2004-2008 yıllarında MÜSİAD'ın da başkanlığını yapan profesyonel bir yönetici olan Ömer Bolat'dır.¹⁶⁷

Yine 2008-2012 yılları arasında MÜSİAD'ın başkanlığını yapan Ömer Cihad Vardan'ın şirketi olan Çukurova Isı Sistemleri San. ve Tic. Ltd. Şti.'nin genel müdürü Ömer Cihad Vardan'dır. Yönetim kurulu üyeleri ise Vardan'ın dayıları Halis Ünlü ile Harun Ünlü'dür.¹⁶⁸

TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı holding ve şirketleri incelediğimizde ortaya çıkan sonuç aslında aynı olmaktadır. TÜSİAD'ın üyeleri genelde daha büyük ölçekli şirketler olduğundan, o şirketlerde profesyonelleşme oranı daha yüksek çıkmaktadır. Aynı ölçeğe sahip MÜSİAD'ın üyelerine baktığımızda da aynı durumu, yani profesyonelleşmenin daha fazla olduğunu görüyoruz. Ama MÜSİAD'a üye olan şirketler daha çok orta ve küçük ölçekli işletmeler olduğundan, o işletmelerde yönetim anlamında profesyonelleşme düzeylerinin yeterince gelişmediğini görmekteyiz. Uygulama, aile fertlerinin ya da dayı-yeğen ilişkisi gibi akrabalık bağlarına sahip kişilerin yönetimde yer almaları ve şirket veya şirketlerin yönetiminde profesyonel yöneticilere yer vermemeleri şeklindedir.

¹⁶⁵ Tosyalı Holding, Erişim tarihi: 24.09.2013, <http://www.tosyaliholding.com.tr/kurumsal/yonetim.aspx?SectionID=VIg8%2fvgPJasuTOo0tTPQTw%3d%3d>

¹⁶⁶ Albayraklar Grubu, Erişim tarihi: 25.09.2013, <http://www.albayrak.com.tr/Haberler/derin-tarih-dergisi-sarayda-tanitildi-69>

¹⁶⁷ Vardan, age., s. 77.

¹⁶⁸ Çukurova Isı, Erişim tarihi: 25.09.2013, http://www.cukurovaisi.com/pdfs/cukurovaisi_sirket_brosuru.pdf

2.3.3. Sahiplerin Yönetimdeki Etkisi

Bir önceki bölümde de belirtildiği gibi yönetim kurulu başkanlığı olsun, yönetim kurulu üyeliklerinin çoğunluğu olsun genelde aile fertlerinin ya da akrabalık bağları ile birbirine bağlı kişilerin yönetimde olmaları nedeniyle, şirket sahiplerinin yönetimdeki etkileri tartışılmaz derecede fazladır. Burada küçük, orta veya büyük ölçekli şirket ayırımı yapmak bir anlam ifade etmemektedir. Bu durum istisnasız her türlü şirkette geçerlidir.

Türkiye’de holdingler, aslına bakılırsa, ailenin şirket üzerindeki kontrol gücünün artırılması şeklinde yapılan girişimler olarak görülebilir.¹⁶⁹ Şirketlerin çok çeşitli ve çok yapıli olmalarından dolayı şirket örgütlenmesinin karmaşık hale gelmesi, bunun sonucu olarak da yönetim uygulamalarının farklı özellikler gerektirmesi nedeniyle, şirket sahibi aileler yalnızca hayati olmayan kararların alınmasını profesyonel yöneticilere bırakmıştır.

Bunların yanında, istekli ve yetenekli genç aile bireylerini, yönetim becerilerini geliştirme ve kendilerini şirketlerin ve hatta holdingin yönetimine hazırlamalarını sağlama çabalarına girişmişlerdir. Koç ve Sabancı Holding bunların en önemli göstergeleridir. Bu holdinglerde üçüncü nesil aile fertlerini yönetici olarak görmek mümkündür. Yönetim kademesine gelene kadar, mutlaka holdinge bağlı şirketlerde farklı düzeylerde çalışarak kendilerini geliştirmiş ve işin inceliklerini öğrenerek yönetime hazır hale gelmişlerdir. Doğal olarak burada amaç, şirketlerin kontrolünü asla elden kaçırmamak, gerektiğinde risk alarak şirketleri çok hızlı bir şekilde sürekli değişen piyasa koşullarında ayakta tutmaya ve şirket değerini artırmaya yönelik çalışmaları süratle yerine getirmeye çalışmaktır.

Bu arada gözden kaçırılmaması gereken bir şey de, Türkiye’de holdingleşme nedeniyle yönetimde profesyonellere yer verilmesi, faaliyetlerin çok farklı sektörlere yayılması nedeniyle, şirketler üzerinde aile kontrolünü devam ettirmenin bir yolu olarak da görülmektedir.¹⁷⁰ Faaliyet alanları ne kadar geniş ve çeşitli olursa olsun, Türkiye’deki holding şirketleri, şirketleri kuran ailelerin malıdırlar ve onlar

¹⁶⁹ Buğra, age., s. 249.

¹⁷⁰ Buğra, age., s. 262.

tarafından yönetilmektedirler.¹⁷¹ Bölüm 2.3.2.'de de belirtildiği üzere, holdingin ana şirketinin yönetim kurulu üyeleri, sermaye sahibi aile üyeleridir. Aynı üyeler, bağlı şirketlerin yönetim kurullarında da görev almakta, dolayısıyla sermaye sahibi aile üyeleri her şirketin yönetiminde var olmaktadır.

Bazen şirket yöneticilerinin, evlilik yoluyla kurucu aileye katılmasının sağlanması da ailenin kontrolünü, güçlü bir yönetim ile birleştirmeyi sağlama aracı olarak kullanılmaktadır.¹⁷²

2.3.4. Siyasilerle İlişkileri

TÜSİAD'ın kurulma amaçlarından biri, siyasetten bağımsız görüşler geliştirerek bunları kamuoyuna ve ülke yönetimine iletmektir. Oysa o dönemde ekonomi ve iş yaşamı siyasetin güçlü etkisi altındaydı. Yani sanayici ve işveren kesimi, siyasi anlamda bağımsız değillerdi. Siyasetçiler, tahsis, teşvik ve izin gibi konularda hem etkili ve hem de yetkiliydiler. Dolayısıyla sanayiciler ve işverenler siyasetçiler ile çıkar çatışmaları yaşıyor ve parti politikalarına alet oluyorlardı.¹⁷³

1980'li yıllardaki çok karmaşık ve çok sık değiştirilen ihracat teşvik mevzuatı devlet eliyle bazılarını zenginleştirme ve bazılarını ise engelleme aracı gibi işlev görüyordu. Hangi malların teşvikten yararlanacağı ve bu mallardaki teşvik oranları Başbakanlık, Devlet Planlama Teşkilatı, Maliye Bakanlığı ve Merkez Bankası gibi kurumlar tarafından değiştirilebiliyordu.

O dönemde oldukça konuşulan ve kamuoyu tarafından da çok tepki gören iki örnekten birincisi bir kuru incir ihracatçısına aitti. Kuru incir ihracatçılarının, belli fona yaptığı ödemenin 25 sentten 15 sente indirilmesi ve bu kararın ihracat sezonu sonunda alınması sonucunda, bu işten yararlanabilecek tek kişinin elinde ihraç edecek malı bulunan ve o dönemin maliye bakanının yakın arkadaşı olmasıydı. Bu kişi daha sonra Türkiye'nin 8. Cumhurbaşkanı'nın oğlunun kayınpederi olmuştur.¹⁷⁴

¹⁷¹ Buğra, age., s. 285.

¹⁷² Buğra, age., s. 292.

¹⁷³ Türk, age., s. 8.

¹⁷⁴ Buğra, age., s. 218.

Yine aynı dönemde bazı sanayi dallarını desteklemek için ithalat rejiminde yapılan değişiklikler de yalnızca belirli kişilerin işine yaramıştır. Örneğin, Anavatan Partisi'nin iktidarının sonlarında alınan otomotiv sanayini destekleme kararından yararlanan Sabancı grubudur. Çünkü bu karar açıklanır açıklanmaz, Sabancı grubu Toyota ile işbirliği yapacağını açıklamıştır. Destek kararı ile Sabancı grubunun girişimi arasındaki sürenin çok kısa olması kuşkuları artıran etki olmuştur.¹⁷⁵

2003 yılında, zamanın maliye bakanının oğlunun da karıştığı bir ithalat olayı, siyasetçiler eliyle nasıl zenginleşebileceğinin güzel bir örneğidir. 25 Haziran 2002'de yüzde 35 olarak belirlenen mısır gümrük vergisi 17 Nisan 2003 tarihinde yüzde 20'ye indirildi. Maliye bakanının oğluna ait AB Gıda Sanayii ve Ticaret AŞ, 4 Ağustos 2003 tarihinde 4 bin ton mısır ithalatı gerçekleştirdi.¹⁷⁶ Mısırdaki ithalat vergisi, bu ithalatın yapıldığı tarihten hemen sonra, 8 Ağustos'ta yüzde 45'e, 25 Eylül 2003'te yüzde 70'e çıkarıldı. 2004 İthalat Rejimi kararıyla da 31 Aralık 2003'ten itibaren yüzde 80 olarak belirlenmiştir.¹⁷⁷

Siyasiler bazı kişileri zengin ederken, kendilerine destek olmayan bazı kişilere de zorluk çıkarabilmektedirler. 1983 seçimlerinden önce ANAP'ı değil de rakiplerini desteklemiş olan TÜSİAD üyesi bazı iş adamlarına, hükümet yetkilileri zorluk çıkarmışlardır. 1984 yılında televizyonlarda bira reklamlarının yasaklanması nedeniyle, bu işten en fazla zarar gören, başlıca iki bira üreticisi olan Yaşar Holding ve Anadolu Endüstri Holding olmuştur. Bunun nedeni de 1980 darbesinden sonraki ilk seçimde, bu iki grubun ANAP'ı değil Milliyetçi Demokrasi Partisi'ni (MDP) desteklemeleri idi.¹⁷⁸

Buraya bir ekleme yapmak gerekir. 1983 yılında yapılan seçimlerde iktidara gelen Özal Hükümeti TÜSİAD'ın önerileri doğrultusunda ekonomik sistemi düzeltmeye

¹⁷⁵ Buğra, age., s. 219.

¹⁷⁶ Hürriyet Gazetesi, Erişim tarihi: 26.08.2013, <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=202307>

¹⁷⁷ Radikal Gazetesi, Erişim tarihi: 26.08.2013, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=190869>

¹⁷⁸ Buğra, age., s. 220.

çalışmıştır. Başta kendisi olmak üzere on iki bakan ve kabinenin on altı üyesi özel sektörden gelmekteydi. Bu özel sektörden gelenlerin çoğu da TÜSİAD üyesiydi.¹⁷⁹

Siyasiler yalnızca kendilerine düşman olarak gördüklerine zorluk çıkarmamışlar, bazen kendilerine yakın olanlara da sorun yaratmışlardır. Örneğin ANAP zamanında inşaatçı olan Enka Holding, Turgut Özal tarafından inşaat malzemesi üretimine girmeye teşvik edilmiş ama holding kurduğu birkaç sanayi kuruluşunun başarısız olması nedeniyle büyük zarar etmiştir. Bu iş sonrasında birçok alanda faaliyet göstermelerinden kaynaklanan esneklik sonucunda ayakta kalabilmiştir.

Ercan Holding olayında da benzer şeyler olmuş ama onlar bu durumdan Enka Holding gibi kolay kurtulamamışlardır. 1987 yılında holdingin sahibi olan Tefvik Ercan, hükümet ve ordu yetkililerince üretimin devletçe satın alınacağı vaadiyle, belediye otobüsü ve askeri kamyon üretimine başlaması konusunda teşvik edilmiştir. 1989 yılında satın almaya başlanılması düşünülse, sonuç maalesef Tefvik Ercan'ın beklediği gibi gitmemiş ve yetkililer fikir değiştirerek otobüs ve kamyonları Almanya'dan ithal etmişlerdir.¹⁸⁰ Bu olaydan sonra Ercan Holding çok büyük zarara uğramıştır.

Burada, yalnız TÜSİAD üyelerinin siyasetten gördükleri zararlardan veya yararlarından söz etmek, tek taraflı bir bakış olacaktır. TÜSİAD da bazen siyaset yapmaktadır, hem de hükümet devirecek kadar. Bölüm 2.2.2.'de de söz edildiği gibi o dönemin Ecevit hükümetini devirmek için TÜSİAD gazete ve dergilerde ilanlar yayımlatmış ve sonunda hükümetin devrilmesine neden olmuştur.

Günümüzde TÜSİAD'ın siyasilerle ilişkilerine baktığımızda çok da olumlu şeyler söylemek mümkün görünmemektedir. İlk başlarda yalnızca birkaç ailenin, iş adamı ve sanayicinin üye olduğu TÜSİAD, zamanla üye sayısının artmasıyla, çıkarlarının peşinde koşan örgüt kimliğinden çıkıp bir sivil toplum kuruluşu kimliğine bürünmüştür.

¹⁷⁹ Türk, age., s. 32.

¹⁸⁰ Buğra, age., ss. 220-221.

TÜSİAD, bir sivil toplum kuruluşu olarak Türkiye’yi ilgilendiren ekonomik, siyasi veya toplumsal konularda görüşlerini bildirmeye başlamış fakat önceki yıllarda olduğu gibi görüşlerine saygı duyulan veya dikkate alınan bir örgütten ziyade adeta söylediği her şeyin altında mevcut hükümeti kötileyen ve ülkeyi zora sokmaya çalışan bir kimliğe sahipmiş gibi gösterilmeye başlanmıştır.

Örneğin, 12 Eylül 2010’da anayasanın 26 maddesi için yapılacak olan referandum¹⁸¹ öncesi TÜSİAD herhangi bir görüş belirtmemiştir. Bunun üzerine o dönem başbakan olan Recep Tayyip Erdoğan “Bitaraf olan bertaraf olur. Bu ülkeyi sermayenin hegemonyasına terk etmeyeceğiz. Geçmişte siz iktidarlara böyle köşeye sıkıştırıp kedi köpekle oynar gibi oynayabilirdiniz. Ama bu iktidarla oynayamazsınız.”¹⁸² diyerek TÜSİAD’a olan tavrını açıkça ifade etmiştir.

TÜSİAD’ın görüş bildirmediği bu durum için MÜSİAD, 6 Ağustos 2010’da Van’da “evet” diyeceklerini ilan etmiştir. Sonuçta yüzde 42’ye karşılık yüzde 58 oyla “Anayasa Değişiklik Paketi” kabul edilmiştir.¹⁸³

TÜSİAD’ın mevcut siyasetlerle ilişkileri gergin olarak görülürken, MÜSİAD’ın siyasetlerle ilişkilerinin nasıl olduğuna bakacak olursak, onların genelde başbakan Recep Tayyip Erdoğan iktidarı ile aynı çizgide olduklarını görürüz. MÜSİAD’ın kuruluşunda, daha sonra başbakan olacak Prof. Dr. Necmettin Erbakan ve şimdi cumhurbaşkanı olan Recep Tayyip Erdoğan’ın yer almaları ve Sekizinci Cumhurbaşkanı Turgut Özal’ın iş adamlarına MÜSİAD’a üye olmaları çağrısında bulunmaları,¹⁸⁴ bu konuda neden MÜSİAD’ın iktidara destek olduğunu açıklamaktadır. MÜSİAD’a üye olan iş adamlarının, kendilerini mütedeyyin (dindar)¹⁸⁵ olarak nitelendirmelerinin de bu destekte payı olduğu açıktır.

MÜSİAD’ın “Araştırmalar ve Yayın Komisyonu” içinde bizzat çalışan, danışmanlık yapan, rapor hazırlayan veya hazırlanan raporlara görüş ve yazılar ile destek

¹⁸¹ Vardan, age., s. 137.

¹⁸² Milliyet Gazetesi, Erişim tarihi: 27.08.2013, <http://www.milliyet.com.tr/erdogan-bitaraf-olan-bertaraf-olur/siyaset/sondakika/18.08.2010/1277904/default.htm>

¹⁸³ Vardan, age., s. 137.

¹⁸⁴ Vardan, age., s. 65.

¹⁸⁵ Vardan, age., ss. 65-66.

verenlerden birçoğu, bugün hükümet kadrolarında ve karar mekanizmalarında¹⁸⁶ bulunmaktadır. Bu raporların bazılarında önerilen görüşlerin, bugün hükümet tarafından uygulandığı da¹⁸⁷ belirtilmektedir.

MÜSİAD’da bir dönem genel sekreter yardımcılığı yapan Dr. Serdar Çam, bugün “Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı” (TİKA)¹⁸⁸ başkanıdır. 2002-2009 yılları arasında yedi yıllık zaman zarfında da Başbakan Recep Tayyip Erdoğan’ın TBMM’deki Makamında Özel Kalem Müdürü olarak görev yapmıştır.¹⁸⁹

MÜSİAD, her durumda mevcut iktidarı savunmuş ve yanında yer almıştır. Onu destekleyici ve bazen de yol gösterici açıklamalar yapmıştır. Örneğin, Genelkurmay Başkanlığınca cumhurbaşkanlığı seçimi ile ilgili olarak, 27 Nisan 2007’de genelkurmay başkanlığı internet sitesinde yayımlanan elektronik muhtıraya karşı, hükümetin verdiği tepkiyi destekleyecek içerikte, 28 Nisan 2007’de bir basın bildirisini yayımlamıştır.¹⁹⁰

Bunun yanında, Mayıs 2008 yılında, Türkiye’nin daha önce Uluslararası Para Fonu (IMF) ile yaptığı stand-by anlaşmasının bitecek olması konusunda TÜSİAD’ın o dönemdeki başkanı Arzuhan Doğan Yalçındağ’ın, Türkiye’nin anlaşmanın devamı konusunda bir hamle yapması gerektiğini söylemesine karşı,¹⁹¹ MÜSİAD bunun gerekmediğini belirtmiştir. Hatta MÜSİAD genel başkanı demeçler, röportajlar vererek, yüzlerce yerde konuşmalar yaparak IMF ile anlaşma yapmanın gereksiz olduğunu savunmuştur.¹⁹²

MÜSİAD’ın 1995 yılından itibaren hem yurt içinde hem de yurt dışında yapmakta olduğu “Uluslararası İş Forumu” (IBF- International Business Forum) toplantılarının hemen hemen hepsine dış ticaretten sorumlu devlet bakanları katılmakta idi.¹⁹³

¹⁸⁶ Vardan, ss. 70-71.

¹⁸⁷ Vardan, s. 71.

¹⁸⁸ TİKA (Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı), Erişim tarihi: 28.08.2013, <http://www.tika.gov.tr/tika-hakkinda/baskan/4>

¹⁸⁹ TİKA, aynı bağlantı, Erişim tarihi: 28.08.2013

¹⁹⁰ Vardan, age., ss. 91-92.

¹⁹¹ Radikal Gazetesi, Erişim tarihi: 28.08.2013, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=250014>

¹⁹² Vardan, age., ss. 102-106.

¹⁹³ Vardan, age., s. 113.

Kısaca özetlemek gerekirse, TÜSİAD'ın bir zamanlar siyasiler tarafından görüş ve önerileri dikkate alınan, kamuoyunu istedikleri gibi yönlendirme özelliğine sahip bir sivil toplum kuruluşu olması artık eskisi kadar itibar görmemektedir. TÜSİAD'ın daha önce sahip olduğu itibarı, Vardar'ın kitabına göre, kendilerini dindar olarak niteleyen iş adamlarının oluşturduğu MÜSİAD elde etmiştir. Daha önce kendileri için çalışmış ve şu anda hükümetin değişik kademelerinde görev alan kişiler, bunun en önemli etmenlerinden biridir. Artık MÜSİAD'ın görüş ve önerileri daha çok dikkate alınmakta ve kamuoyu oluşturma işinde artık MÜSİAD, daha fazla yer almaktadır.

2.3.5. Sermaye Kaynağı

TÜSİAD üyesi birkaç holding ve şirketin asıl sermaye kaynaklarını incelediğimizde ilginç şeyler ile karşılaşmaktayız. Örneğin ilk olarak Koç Holding'i ele aldığımızda, Koç Holding'in kurucusu Vehbi Koç'un (1901-1996), Ankara'da bir bakkalın oğlu olarak 15 yaşında iken, lise öğrenimini kendi isteği ile terk edip babasının yanında çalışmaya başlaması, onun ilk sermayesini de oluşturmaya başladığı zamandır.¹⁹⁴

Önceleri gıda, sonraları gaz ve yağ derken daha sonra da motorlu araç ithalatı ve dağıtımını işlerine girişmiştir. Ford motorlu araçlarının temsilciliğini almasının ve hükümetle yaptığı anlaşmalardan dolayı aldığı komisyonların, Koç'un sermaye kaynağının önemli bir bölümünü oluşturduğu konusunda görüşler vardır. Vehbi Koç anılarında, İkinci Dünya Savaşı sürerken hükümet için ithal ettiği kamyonları perakende satış fiyatı üzerinden % 90'lık bir komisyonla devlete satmış olmasını, iş hayatındaki önemli bir aşama olarak gördüğünü söylemektedir.¹⁹⁵ Burada Cumhuriyet'in kurulmasından sonra yeni bir iş adamları grubunun yaratılmaya çalışılmasının da önemini vurgulamak gerekir. Bu nedenle Vehbi Koç, ilk başlardaki ticari faaliyetlerinde engellemelerle değil, tam tersine teşviklerle desteklenmiştir.

Vehbi Koç, her gelişmeyi ve büyümeyi isteyecek iş adamı gibi, belirli dönemlerde ortaya çıkan fırsatları da değerlendirerek faaliyet alanlarını ve şirketlerinin sayısını artırıp 1963'te Türkiye'de ilk holding şirketi olan Koç Holding A.Ş.'yi kurar.¹⁹⁶

¹⁹⁴ Buğra, age., s. 116.

¹⁹⁵ Buğra, age., s. 117.

¹⁹⁶ Koç Holding, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/tarihce>

İkinci örnek olarak Sabancı Holding'in sermaye kaynağını incelediğimizde de farklı bir durumla karşılaşmaktayız. Sabancı Topluluğu'nun kurucusu Hacı Ömer Sabancı'nın (1906-1966), Kayserili ve yarı okur-yazar olduğu,¹⁹⁷ onun hayat hikâyelerini anlatan çalışmalarda belirtilmektedir. 1921'de para kazanmak için Güney Anadolu'nun pamuk yetiştirilen ve o günün şartlarında bir hayli gelişmiş olan şehri Adana'ya yerleşmesiyle hikâye başlamaktadır. O dönemlerde Kayseri'den Adana'ya çalışmaya giden işçilerin yanında, Yunanlılar ve Ermenilerin ülkeden ayrılmak zorunda kaldıklarında terk ettikleri gayrimenkulleri ve ticari faaliyetleri ile ilgili yapıları ele geçirmek isteyen Kayseri'nin zengin tüccarları da vardı. Hükümet de bu tür el koymaları destekliyordu. Hükümet yetkilileri ile iyi ilişkileri olanlar, bunlardan fazlasıyla yararlanabiliyordu. Hacı Ömer Sabancı'nın hükümette tanıdığı yoktu belki ama Kayserili tanıdıkları sayesinde, o da bu el koyma faaliyetine katılmayı başarabilmişti.¹⁹⁸

Pamuk ticaretine başlayan Hacı Ömer Sabancı, pamuklu dokuma ile ilgili birkaç işten sonra bazı küçük atölyelerin sahipliğini üstlenir. 1932 yılında¹⁹⁹ ilk çırçır fabrikasını kurar ve daha sonra fabrikasının yanındaki bir başka çırçır fabrikasını ortaklarıyla birlikte alır.²⁰⁰ Bir süre sonra ortaklarından ayrılarak o fabrikanın da tek sahibi olur. Daha sonra ticari faaliyetlerinden elde ettiği kârlarla, Adana ve Kayseri çevresinde toprak alımı yoluna giderek, hatırı sayılır bir toprak mülkiyetine sahip olmuştur.

1950'li yıllarda Demokrat Parti'nin özel girişimden yana olması, Hacı Ömer Sabancı'nın da, daha sonra Sabancı Holding'in en önemli şirketlerinden biri olacak olan, BOSSA tekstil fabrikasını kurmasına kadar gider. Bu fabrikayı Adana'nın ünlü bir ailesiyle ortak olarak Dünya Bankasının desteği ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankasının çok önemli kredi sağlamasıyla gerçekleştirir. Sonra da her zaman

¹⁹⁷ Buğra, age., s. 122.

¹⁹⁸ Buğra, age., s. 123.

¹⁹⁹ Sabancı Holding, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.sabanci.com/tr/sabanci-toplulugu/tarihce/1906-1966/i-11>

²⁰⁰ Buğra, age., s. 124.

yaptığını yapar ve diğer ortaklarını devreden çıkartarak şirketin tamamına sahip olur.²⁰¹

1966 yılında Hacı Ömer Sabancı'nın ölümünün ardından, 1967'de Sabancı Holding kurulmuş²⁰² ve ilk sermaye kaynağı ticaret olan bu topluluk büyüyerek bugünkü haline gelmiştir.

Sermaye kaynağına örnek olarak verebileceğimiz üçüncü TÜSİAD üyesi olarak Eczacıbaşı Holding'i verebiliriz. Holdingin kurucusu Dr. Nejat F. Eczacıbaşı (1913-1993), İzmir'in köklü bir ailesindedir. Annesinin babası zengin bir tüccardır. Kimyager olan babasının da hem bir eczanesi hem de bir laboratuvarı vardır. Aile belki çok zengin değildir ama Cumhuriyetin kurucu kadrosunda olanlarla yakın ilişkileri vardır. Örneğin 1950 yılında cumhurbaşkanı olduktan sonra Celal Bayar, Eczacıbaşı ailesini evlerinde ziyaret edecek kadar onların yakın dostudur.²⁰³

Nejat F. Eczacıbaşı çok erken yaşlarda iyi bir eğitim almaya başladı. İstanbul'da bitirdiği lise eğitiminden sonra Almanya'ya kimya eğitimi almaya gitti. 1930'lu yıllarda Heidelberg Üniversitesindeki kimya yükseköğreniminin ardından, Chicago Üniversitesinde yaptığı mastır ve Berlin Üniversitesindeki doktora çalışmaları²⁰⁴ sonucunda doktora derecesi alarak yurda döndü. Yurda döndükten sonra İzmir'de baba mesleğini sürdürmek istemedi ve 1941 yılında İstanbul'da hazır vitamin ilacı üreten bir ilaç laboratuvarı kurdu.²⁰⁵ İlk girişimi olan bu işinde, İkinci Dünya Savaşı yüzünden duran balık yağı ve bebek mamasının da üretimini yapıyordu.

İlk sermayesinin kaynağını ise babasının kendisine verdiği ufak bir sermaye ile fabrikanın kurulacağı arazi için İstanbul valisinin, İstanbul dışında küçük bir arazinin alımında gösterdiği kolaylığın oluşturduğunu söyleyebiliriz. Eczacıbaşı'nın iş hayatındaki dönüm noktasını oluşturacak olan şey ise 1950 yılında kurulan Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankasına sanayi kredisi için ilk başvuran girişimcilerden birisi

²⁰¹ Buğra, age., s. 125.

²⁰² Sabancı Holding, aynı bağlantı, Erişim tarihi: 29.09.2013.

²⁰³ Buğra, age., s. 125.

²⁰⁴ Eczacıbaşı Holding, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.eczacibasi.com.tr/channels/1.asp?id=6>

²⁰⁵ Eczacıbaşı Holding, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.eczacibasi.com.tr/channels/10.asp?id=7>

olmasıdır. Krediyi aldıktan sonra kurduğu fabrika ile 1950’de üretime başlayan Eczacıbaşı, o günden sonra ilaç sanayindeki en önemli aktörlerden biri olarak varlığını sürdürmektedir.²⁰⁶

MÜSİAD üyelerinden Tosyalı Holding’in sermaye kaynağına baktığımızda, onların da ilk sermayelerinin küçük bir dükkândan elde ettikleri birikim olduğunu görmekteyiz. Tosyalı Holding’in öyküsü 1952 yılında Baba Şerif Tosyalı’nın İskenderun’daki 9 m²’lik dükkânında el emeği soba-boru / kazan-kova imalatına yönelmesi ile başladı. Zamanla Şerif Usta’nın oğulları Fuat, Ayhan ve Fatih Tosyalı da baba mesleğine girip, bayrağı babalarından devralarak 1970’lerde ticaret hayatına başladılar. Sac ve çekiç sesleriyle başladıkları ticaret hayatlarına, Tosyalı Metal Ticareti 1988 yılında kurarak devam ettiler.²⁰⁷ Üç kardeş olarak ticaret hayatına devam ederek, 1993 yılında İskenderun Organize Sanayi Bölgesinde bir yer alarak piyasada isim yapmaya başladılar. Tosyalı Demir Çelik San. A.Ş.’nin yatırım fikri zamanla gerçeğe dönüşmeye başladı. Bir yıl sonra tamamlanan yatırımda ilk kurulan haddehanede inşaat demiri üretimine başladılar ve aynı haddehanede ertesi yıl köşebent demiri üretimini gerçekleştirdiler.²⁰⁸

1996 yılında her geçen gün artan üretimi yurtdışında da pazarlamak için Tosyalı Dış Ticaret A.Ş.’yi kurdular. Hızla gelişen, sürekli üretim halinde ve mevcut piyasayı değerlendiren kardeşler, yatırımlarına aralıksız devam ettiler. 1997 yılında İskenderun Organize Sanayi Bölgesi’nde Tosçelik Profil ve Sac Endüstrisi A.Ş.’yi, ardından 1998 yılında sektörde hizmet veren tüm şirketleri birleştirerek Tosyalı Holding’i oluşturdular.²⁰⁹

MÜSİAD eski başkanı Ömer Cihad Vardan’ın şirketi Çukurova Isı Sistemleri San. ve Tic. Ltd. Şti.’nin sermaye kaynağına baktığımızda, babasının 1968 yılından şirketin kurulduğu 1991 yılının Mart ayına kadar müteahhitlik yaptığını ve babası, iki

²⁰⁶ Buğra, age., s. 129.

²⁰⁷ Tosyalı Holding, Erişim tarihi: 29.09.2013 <http://www.tosyaliholding.com.tr/kurumsal/tarihce.aspx?SectionID=3A%2bfGdmRF6XLQCO7UVD1aA%3d%3d#!prettyPhoto>

²⁰⁸ Tosyalı Holding, aynı bağlantı, Erişim tarihi: 29.09.2013.

²⁰⁹ Tosyalı Holding, aynı bağlantı, Erişim tarihi: 29.09.2013.

dayısı ve kendisinin şirketi birlikte kurduklarını görmekteyiz.²¹⁰ Ö. Cihad Vardan bu şirket kurulana kadar iki özel şirkette mühendis olarak çalışmış ve daha sonra da bu şirketlerden ayrılarak, şirketi kurana kadar babasının yanında çalışmıştır.²¹¹

2.3.6. Farklı Sektörlere Yayılma

Hem TÜSİAD hem de MÜSİAD'a bağlı iş adamları ve sanayicilerin faaliyette buldukları alanları göz önüne alırsak, göreceğümüz şey her ikisinin de oldukça geniş ve farklı alanlarda yer aldıkları olacaktır. Üye sayıları da her geçen gün artmaya devam etmektedir. Örneğin TÜSİAD'ın 2013 yılı Ocak ayı itibariyle üye sayısı 602'dir.²¹² TÜSİAD üyelerinin yarattığı katma değer, Türkiye'de kamu dışında yaratılan katma değer neredeyse yarısına denk gelmektedir.²¹³

Eğer enerji ithalatı hesaplamasının dışında tutulursa TÜSİAD'a üye olan kuruluşların Türkiye'nin dış ticaretinin yaklaşık yüzde seksenini gerçekleştirdiği ortaya çıkmaktadır. Yine kamu gelirlerinin en önemli kalemi olan vergi gelirleri, özellikle kurumlar vergisinin çok önemli bir bölümü TÜSİAD üyesi kurumlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak karşılanmaktadır. Bunların yanında, kayıtlı istihdam sektöründe tarım ve kamu dışı çalışanların neredeyse yüzde ellisi TÜSİAD'a üye kuruluşlar tarafından istihdam edilmektedir.²¹⁴

²¹⁰ Vardan, age., s. 52.

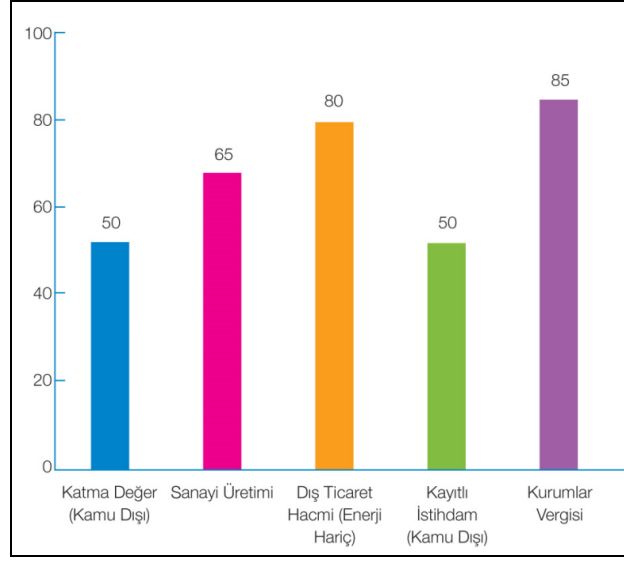
²¹¹ Vardan, age., ss. 51-52.

²¹² Serpil Yılmaz, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.haberturk.com/yazarlar/serpil-yilmaz-2155/812993-tusiad-yuzde-35-ile-iktidar>

²¹³ TÜSİAD, Erişim tarihi: 08.09.2013, http://www.tusiad.org.tr/_rsc/shared/file/TUSIAD-Brosur-TR---2013.pdf

²¹⁴ TÜSİAD, aynı bağlantı, Erişim tarihi: 08.09.2013.

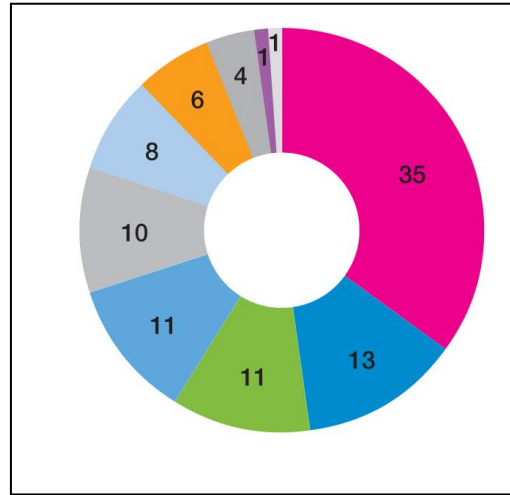
Tablo 2.1: TÜSİAD'ın Türkiye ekonomisine katkısı (%)



Kaynak: TÜSİAD Broşür 2013²¹⁵

TÜSİAD'ın sektörel faaliyet profilini yüzdeler olarak incelediğimizde de aşağıdaki gibi bir tablo ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2.2: TÜSİAD sektörel faaliyet profili (%)



Kaynak: TÜSİAD Broşür 2013²¹⁶

35- İmalat, 1- Madencilik, 1- Eğitim, 13- Toptan ve Perakende Ticaret, 11- İnşaat, 4- Tarım ve Gıda, 11- Mali Hizmetler, 6- Enerji, 10- Ulaştırma, 8- Diğer

²¹⁵ TÜSİAD, aynı bağlantı, Erişim tarihi: 08.09.2013.

²¹⁶ TÜSİAD, aynı bağlantı, Erişim tarihi: 08.09.2013.

Yukarıdaki tabloya baktığımızda görüleceği üzere, TÜSİAD üyeleri, imalat sektöründen ulaştırmaya, madencilikten tarım ve gıdaya kadar çok değişik sektörlerde faaliyette bulunmaktadır. Bankacılık, sigortacılık, sağlık, çevre, savunma sanayi, turizm, bilişim ve telekomünikasyon, teknoloji ile hizmetler de TÜSİAD üyelerinin faaliyette buldukları diğer sektörlerden birkaçıdır. İmalat sektöründeki faaliyetleri % 35 gibi büyük bir rakamı ifade etmekte iken, madencilik ve eğitim sektörlerindeki faaliyetleri ise % 1 gibi düşük bir profil göstermektedir. Bununla birlikte devlete sağladığı % 85'lik kurumlar vergisi desteği hiç de azımsanacak bir şey değil, tam tersi takdire değer bir durumdur.

Yine bu tablo bize TÜSİAD üyelerinin Türkiye'de bazı sektörlerde daha faal olmakla birlikte, diğer sektörlerde de yer aldıklarını ve almaya da devam edeceklerini göstermektedir.

MÜSİAD'a baktığımızda, üye sayısı 3.300'den fazladır. MÜSİAD'a bağlı iş adamları ve sanayiciler, Türkiye'nin Gayri Safi Milli Hasılası'nın (GSMH) %15'ini karşılamaktadırlar. İhracata olan katkıları ise yaklaşık 17 milyar dolardır. 1.200.000 kişiye istihdam sağlayan, yıllık ortalama 5 milyar dolara yakın yatırım yapan ve 15.000 işletmeyi temsil eden bir sivil toplum kuruluşu²¹⁷ olarak Türkiye'nin farklı sektörlerinde faaliyette bulunmaktadır.

MÜSİAD'a bağlı iş adamları ve sanayiciler, 13 sektörde faaliyette bulunmaktadır. Bunlar; Basım, Yayın, Ambalaj ve Reklam, Bilgi Teknolojileri, Dayanıklı Tüketim ve Mobilya, Enerji ve Çevre, Gıda ve Tarım, Hizmet, İnşaat, Kimya Metal ve Maden, Lojistik, Makine, Otomotiv, Sağlık ile Tekstil ve Deri sektörleridir.²¹⁸

Bu sektör kurullarının alt sektörleri de vardır. Basım, Yayın, Ambalaj ve Reklam Sektör Kurulu'nun alt sektörleri; Ajans Hizmetleri, Ambalaj Ürünleri, Basılı Ürünler, Baskı Hizmetleri, Baskı Öncesi Hizmetler, Film, Televizyon ve Radyo Programları Yapım Hizmetleri, Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri, Karton, Oluklu Mukavva,

²¹⁷ MÜSİAD, Erişim tarihi:08.09.2013, <http://www.musiad.org.tr/syf.asp?altkat=tarihce&kat=musiad>

²¹⁸ MÜSİAD, Erişim tarihi:08.09.2013, <http://www.musiad.org.tr/syf.asp?kat=sektorkurullari>

Kırtasiye Ürünleri, Matbaa ve Cilt Malzemeleri, Promosyon Ürünleri, Reklam Tanıtım Hizmetleri'dir.

Bilgi Teknolojileri Sektör Kurulu'nun alt sektörleri; Bilgi Teknolojileri, Bilgisayar Malzemeleri, Dijital Bilgilendirme Ekranları, Elektronik Cihazlar, Elektronik Sistemler, Güvenlik - Otomasyon - Erken Uyarı Sistemleri, Haberleşme - İletişim - Görüntülü - Sesli - Işıklı Sistemler - Ses Sistemi, Ofis Makineleri, Yazılım'dır.

Dayanıklı Tüketim ve Mobilya Sektör Kurulu'nun alt sektörleri; Ahşap, Bahçe Mobilyası, Banyo ve Mutfak Mobilyası, Bebe ve Genç Mobilyası, Büro Mobilyası, El Sanatları, Ev Mobilyası, Kereste, Mobilya Aksesuarı, Zemin Kaplama Malzemeleri'dir.

Enerji ve Çevre Sektör Kurulu'nun alt sektörleri; Aydınlatma, Elektrik Tesisat Öğeleri, Enerji, Güç Kaynakları - Çeviriciler - Elektrik Motorları, Hizmet (Enerji), Klimalar, Panolar'dır.

Gıda ve Tarım Sektör Kurulu'nun alt sektörleri; Alışveriş Merkezleri, Aromatik Bitkisel Yağlar, Baharat Çeşitleri, Bahçecilik Ürünler, Bal, Arı Sütü, Polen, Propolis ve Preparatları, Bisküvi ve Çeşitleri, Canlı Hayvan, Çaylar, Et ve Et Ürünleri, Fındık ve Fıstık Ezmeleri, Gıda, Gıda Kimyasalları, Hizmet (Gıda), Hububat (Tahıl) ve Undan Mamul Çerezler, İçecek, Kahve ve Kahve Yerine Geçen Maddeler, Katı ve Sıvı Yağlar, Konserve ve Dondurulmuş Meyve, Konserve ve Dondurulmuş Sebze, Kuru Bakliyat, Kuruyemiş / Kurutulmuş Meyveler, Makarna, Mantı, Erişte, Mayalar, Kabartma tozu, Vanilya, Süt ve Süt Ürünleri, Şekerlemeler, Şekerler, Tamamlayıcı Gıda Maddeleri, Tarım Ürünleri ve Tohum, Tatlı Çeşitleri, Turşular, Un ve Türevleri, Unlu Mamuller, Yem, Yiyecek İçin Lezzet Verici, Yumurtalar ve Yumurta Tozları ile Zeytinler'dir.

Hizmet Sektör Kurulu'nun alt sektörleri; Akaryakıt Hizmetleri, Av Malzemeleri, Çiçekçilik, Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri, Eğlence ve Sosyal Hizmetler, Finansal Hizmetler, Gayrimenkul İşleri, Geçici Konaklama Hizmetleri, Hukuk Hizmetleri, Kuyumculuk ve Döviz Hizmetleri, Mali Müşavir - Muhasebe - Noter

Hizmetleri, Organizasyon, Sanat Alanındaki Hizmetler, Sigorta Hizmetleri, Temizlik Hizmetleri, Tescil Hizmetleri, Tıbbi Hizmetler, Turizm, Yiyecek ve İçecek Sağlanması Hizmetleri'dir.

İnşaat Sektör Kurulu'nun alt sektörleri; Alt Yapı, Asansör - Yürüyen Merdiven, Banyo - Mutfak, Cam, Çevre Düzenleme, Hırdavat, Hizmet (İnşaat) , İnce Yapı, İnşaat ve Yapı Malzemeleri, Kaba Yapı, Nalburiye, Tesisat, Yalıtım Malzemeleri'dir.

Kimya, Metal ve Maden Sektör Kurulu'nun alt sektörleri; Akaryakıt Hizmetleri, Borular, Boya - Vernik - Cila, Demir - Çelik - Sac - Alüminyum Mamulleri, Deterjan - Sabun, Kabinler, Kimyasallar, Kozmetik, Maden, Maden İçin Gerekli Yardımcı Malzemeler, Otomotiv Sac Sanayii Ürünleri, Petro Kimya, Plastik, Sınai Yağlar ve Yakıtlar, Tıbbi Amaçlı Kimyasal Ürünler, Zararlı Canlı İmha Edici Maddeler'dir.

Lojistik Sektör Kurulu'nun alt sektörleri; Dış Ticaret, Kara, Hava, Deniz ve Demiryolu Taşıma, Nakliye, Gümrükleme ve Antrepo Hizmetleri'dir.

Makine Sektör Kurulu'nun alt sektörleri; Açma - Kapama Ekipmanları, Ağaç İşleme Makineleri, Ağırlık (Terazi) Ölçme Makineleri, Akışkan Gücü (Hidrolik - Pnömatik) Ekipmanları, Basınçlı ve Depolama Tankları, Boyama Makineleri, Cam Endüstrisi Makineleri, Döküm, Gıda Makineleri, Hırdavat Malzemeleri, Hidrolik Makine - Ekipmanlar, Isıl İşlemler, Isıtma - Soğutma - İklimlendirme Makineleri, İş-Kaldırma ve İletme Makineleri, Kalıp, Kaynak Makineleri, Kullanılmış Makineler, Kuvvet Üretme ve Aktarma Sistemleri, Lazer Makineleri, Maden Makineleri, Makine Hizmet, Makine Yedek Parça, Matbaa ve Karton Kutu Makineleri, Metal - İşleme - Takım Tezgâhları (CNC ve CNC Dışı) , Metal Form Verme Makineleri, Ölçme - Test Makine Ekipmanları, Özel Amaçlı Makineler, Paketleme Ambalaj Makineleri, Plastik - Kauçuk Makineleri, Robotlar ve Otomasyon, Savunma Sanayii Ekipmanları, Su İşlem Makineleri, Takım Tezgâhları Eleman ve Aksesuarları, Tekstil - Giyim Makineleri, Temizlik Makineleri, Tren, Ziraat Alet ve Makineleri'dir.

Otomotiv Sektör Kurulu'nun alt sektörleri; Otomotiv, Otomotiv Alım - Satım, Otomotiv Hizmet, Otomotiv Karoser - Römorklar, Otomotiv Lastik, Otomotiv Marka Bayiliği, Otomotiv Motor, Otomotiv Servis - Bakım, Otomotiv Yedek Parça'dır.

Sağlık Sektör Kurulu'nun alt sektörleri; Tıbbi Amaçlı Kimyasal Ürünler, Tıbbi Hizmetler'dir.

Son olarak Tekstil ve Deri Sektör Kurulu'nun alt sektörleri ise Ayakkabı, Bayan Giyim, Çocuk Giyim, Deri ve Mamulleri, Erkek Giyim, Ev Tekstil, İç Giyim, İplik Çeşitleri, İş Güvenlik Malzemeleri, Konfeksiyon, Kumaş Çeşitleri, Mağazacılık, Pamuk, Spor Giyim, Tekstil Aksesuarları, Tekstil Kimyasalları, Tekstil Tasarımı, Tekstil ve Deri ve Yatak'tır.²¹⁹

Bütün bu sektörlerle ilgili oluşturulmuş olan sektör kurulları, bu alanlarda yapılan veya yapılmakta olan faaliyetleri MÜSİAD'ın, Sektör Kurulları Komisyonu'nun belirlediği hedefler doğrultusunda gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Yine üyelerin iş hacimlerini artırma, birbirleri ile olan ilişkilerini güçlendirme, ticari hayata bakışlarına yön verme gayesindedirler. Bunun yanında, sektörün sorunlarının tespiti ve bu sorunların çözümüne yönelik gerek kendi kurulunca gerekse de üniversiteler, diğer sektörel dernekler ve kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği içinde çalışmalarda bulunan bir yapılanmadır.²²⁰

TÜSİAD ve MÜSİAD'ın faaliyette buldukları sektörler incelendiğinde her ikisinin de yer almadığı sektör yok gibidir. TÜSİAD büyük ölçekli sektörlerde faaliyette bulunurken, MÜSİAD ise daha çok orta ve küçük ölçekli sektörlerde faaliyette bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak MÜSİAD, Anadolu'da daha yaygın olarak yer almaktadır. Bununla doğru orantılı olarak da hem faaliyette buldukları sektörler ve hem de üye sayıları TÜSİAD'dan çok daha fazla olmaktadır.

²¹⁹ Sektör kurulları ve alt sektörlerle ilgili bilgiler, MÜSİAD'ın internet sayfasının Sektör Kurulları ana başlığı altındaki, her sektörle ilgili bilgilerden elde edilmiş ve bazılarında düzeltmeler yapıldıktan sonra buraya alınmıştır. O.Y.

²²⁰ MÜSİAD, Erişim tarihi: 08.09.2013, <http://www.musiad.org.tr/syf.asp?kat=sektorkurullari>

BÖLÜM 3

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı

“Türkiye’deki ekonomik aktörlerin yapı, süreç ve uygulamalarında güç faktörü ve güce bağımlılık” adlı bu araştırmanın amacı, geleneksel ekonomik aktörlerle (merkezdeki büyük holdingler), özellikle 1980 sonrası kurulan yeni ekonomik aktörlerin (dinci sermaye vb.) yapı, yönetim ve girişimci davranışı (örneğin holding yapısı, sermayenin kaynağı, faaliyet gösterdikleri yer, ihracat ciroları, farklı sektörlere yayılma gibi) açısından ne ölçüde farklılaştığını belirlemektir. Bu noktada, örgütsel ve politik gücün, örgütsel yapı ve süreçlerindeki etkisini araştırmaktır.

3.2. Araştırmanın Ana Problemi

Türkiye’deki ekonomik aktörlerin yapı, süreç ve uygulamalarına bakıldığında kıt kaynaklar, bu kaynakların temini, kullanımındaki benzerliklerin/farklılıkların araştırılması amaçlanmıştır. Yine örgütlerin çevrelerinin yarattığı baskı ve kısıtlamalara karşılık verirken veya bunlara uyum gösterirken benzer alanlarda (sektörlerde) faaliyet gösterip göstermedikleri de incelenmiştir.

Kaynak bağımlılığı kuramı örgüt ve çevre etkileşimini belirsizlik, güç, kıt kaynaklar, uyum gibi kavramları kullanarak açıklamaya çalışmaktadır. Örgütler çevrelerinin yarattığı baskı ve kısıtlamalara karşılık verirken, yalnızca bunlara uyum gösterme ile ilgilenmezler. Örgütsel güçlerini kullanarak, çevrelerini kendi amaç ve isteklerine göre yönlendirmek de isterler.²²¹ Bu bağlamda örgütsel anlamda güçlü görülen örgütler ve bunların hangi kaynakları kullandığı bu çalışmada incelenmiştir.

Yukarıdaki tüm bu sorulara cevap vermek amacı ile nicel bir çalışma yapılmıştır. Çalışmaya fikir oluşturması için aşağıdaki araştırmalar yapılmıştır;

- 2003-2012 yılları arasında Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketi belirlenmiş ve bu şirketlerin TÜSİAD ve MÜSİAD üyelik durumları değerlendirilmiştir.

²²¹ Üsdiken, age., s. 79.

- 2003-2012 yılları arasında Türkiye'nin ciroları ele alındığında en büyük ilk 5 özel şirketi belirlenmiş, bunların ihracat ciroları temel alınarak bu şirketlerin TÜSİAD ve MÜSİAD üyelik durumları araştırılmıştır.
- 2003-2012 yılları arasında Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektörlere göre dağılımları, faaliyet gösterdikleri illere göre dağılımları incelenmiştir.

3.3. Sınırlıklar

Bu araştırmada; Capital dergisinin²²² her yıl yaptığı, “Türkiye’nin En Büyük 500 Özel Şirketi” araştırmasında, 2003-2012 yılları arasındaki en büyük 500 özel şirketi içinde yer alan ilk 30 şirket incelenmiştir.

- Bazı şirketlerin, hangi sivil toplum kuruluşuna (TÜSİAD, MÜSİAD vb.leri) üye oldukları bulunamamıştır (Elektronik posta, telefon ve belgegeçer ile ulaşılmaya çalışılmış fakat TÜSİAD²²³ tarafından bilgilerin gizliliği gerekçe gösterilmiş, MÜSİAD²²⁴ hiç yanıt vermemiş, TUSKON²²⁵ ise “Size döneceğiz.” demiş ama dönmemiştir.).
- İlk 30 içinde yer alan bazı şirketler, başta TÜSİAD üyesi iken, daha sonra ortaklık yapılarındaki değişiklikler sonucunda üye oldukları sivil toplum kuruluşundan ayrılmışlardır.
- Yabancı sermaye kaynaklı bazı şirketler, başlarda hiçbir sivil toplum kuruluşuna üye değilken, son yıllarda TÜSİAD’a üye olmuşlardır.
- 01.01.2005 yılında Türk parasından altı sıfır atıldığından²²⁶, “Capital 500” araştırmasında 2005 öncesi TL olarak verilen rakamlardan da, sola doğru altı basamak ilerleterek elde edilen rakamlar kullanılmıştır.

²²² <http://www.capital500.net/capital/ana.asp>

²²³ *Kendilerine hem elektronik posta ile hem de telefonla ulaşmaya çalıştım. Elektronik postalarım bir yanıt verilmedi. Bunun üzerine telefonla ulaşmaya çalıştım, bu sefer de bilgilerin gizliliği öne sürülerek yine bilgi verilmedi. O.Y.*

²²⁴ *Kendilerine göndermiş olduğum e-postalarım ne olumlu ne de olumsuz herhangi bir yanıt vermemişlerdir. O.Y.*

²²⁵ *Kendilerine gönderdiğim e-postama bir karşılık alamayınca telefonla ulaştım. E-postamın kendilerine ulaştığını ve bana dönüş yapacaklarını söylemelerine rağmen herhangi bir dönüş olmamıştır. O.Y.*

²²⁶ 31 Ocak 2004 tarih ve 25363 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 5083 sayılı “Türkiye Cumhuriyet Devleti’nin Para Birimi Hakkında Kanun” <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/01/20040131.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/01/20040131.htm>

3.4. Tanımlar

Kaynak Bağımlılığı Kuramı: Hiçbir örgütün tamamıyla kendi kendine yeterli olamayacağını, örgütlerin faaliyetlerine devam etmek için çevrelerindeki diğer örgütler ile girdi alış verişinde bulunması gerektiğini belirten kuram.

Örgüt: Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat; bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü.²²⁷

Holding (Şirketler Topluluğu): Bir ticaret şirketi, başka bir ticaret şirketinin doğrudan veya dolaylı olarak oy haklarının çoğunluğuna sahipse veya şirket sözleşmesi uyarınca, yönetim organında karar alabilecek çoğunluğu oluşturan sayıda üyenin seçimini sağlayabilme hakkına sahipse veya kendi oy hakları yanında, bir sözleşmeye dayanarak, tek başına veya diğer pay sahipleri ya da ortaklarla birlikte, oy haklarının çoğunluğunu oluşturuyorsa, bir ticaret şirketi, diğer bir ticaret şirketini, bir sözleşme gereğince veya başka bir yolla hâkimiyeti altında tutabiliyorsa birinci şirket hakim, diğeri bağlı şirkettir. Hakim şirkete doğrudan veya dolaylı olarak bağlı bulunan şirketler, onunla birlikte şirketler topluluğunu oluşturur.²²⁸

3.5. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma hem kavramsal hem de betimsel bir çalışma olması bağlamında örgütsel teori alanına katkı yapmayı amaçlamaktadır. Türkiye örgütsel teori literatüründe fazla dikkat çekmeyen “Kaynak Bağımlılığı Kuramı” bu çalışmada ayrıntıları ile açıklanmıştır. Bu çalışmanın ikinci bölümünde, Türkiye’de güç ve kaynakları bulma, kullanma, yönetme ve koordine etme bağlamında bir ilişki olma ihtimaline dayalı olarak öncül bir çalışma yapılmıştır. Güçlü kabul edilen firmaların kaynakları bulma, kullanma, yönetme ve koordine etme gibi faaliyetleri araştırılmış ve bu ekonomik aktörlerin güç birliği alanı oluşturup oluşturmadığına bakılmıştır. Bu bağlamda, politik gücün (TUSİAD ya da MUSİAD) güçlü firmalarla ilişkisi belirginleştirilmiştir.

²²⁷ Türk Dil Kurumu (TDK), Erişim tarihi: 31.05.2014, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5389d59e22eae9.42392025

²²⁸ 14 Şubat 2011 tarih ve 27846 sayılı Resmî Gazete’de yayınlanan 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, madde 195.

Örgütler faaliyetlerini yerine getirirken, yalnızca kendi hedeflerine veya yöneticilerinin önceliklerine göre değil, çevrenin meydana getirdiği baskı ve kısıtlamalara bağlı olarak da davranırlar. Bunun yanında örgütler, bu dış baskı ve kısıtlamalarla ilgilenirken bunlara örgütün uyum sağlamasının yanında aynı zamanda çevreleri ile ilişkilerinde oldukça etkili bir yöntem izleyerek, dış çevreyi kendi amaçları doğrultusunda etkileme çabasındadırlar.

Güç, örgütlerin kendi içlerinde de önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle örgütlerin karar alma süreçlerinde siyasi bir nitelik de vardır. Dolayısıyla bu çalışmada, TÜSİAD ve MÜSİAD'a üye olan şirketlerin benzerlik ve / veya farklılıkları örgütsel ve politik güç bağlamında incelenmiştir. Örgüt yapı, yönetim ve girişimci davranışlarının örgütsel yaşamsallığa etkilerinin neler olduğu belirlenmiştir. Faaliyetlerini sürdürmek için çevredeki kaynakları kullanan bu örgütlerin TÜSİAD ve MÜSİAD gibi stratejik birliklere neden ihtiyaç duydukları, bu noktada kaynak bağımlılığı sorunlarını yönetmede nasıl bir yol izledikleri ortaya çıkarılmıştır.

BÖLÜM 4

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Capital dergisinin her yıl yaptığı, “Türkiye’nin En Büyük 500 Özel Şirketi” araştırmasında, 2003-2012 yılları arasındaki 10 yıllık dönemde yer alan en büyük 500 özel şirket oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, 2003-2012 yılları arasındaki bu 10 yıllık zaman sürecinde ilk 30 içinde yer alan şirketler oluşturmaktadır.

4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamanın asıl kaynağını, sivil toplum kuruluşlarının web sayfaları oluşturmuştur. TÜSİAD ve MÜSİAD’a üye olan şirketler ile bilgilere, bu iki kuruluşun web sayfaları aracılığıyla ulaşılabilmektedir. “1.5. Sınırlıklar” bölümünde de belirtildiği gibi, yıl yıl bu iki sivil toplum kuruluşuna üye olan şirketlerin isimlerine ulaşmak için kendilerine telefon, elektronik posta ve belgegeçer ile istekte bulunulmasına rağmen olumlu bir yanıt alınamamış, bu nedenle de öğrenilememiştir.

İkinci veri toplama aracı olarak, aylık ekonomi ve iş dergisi olan “Capital” dergisinin her yıl yaptığı ve yayımladığı, “Capital 500 Türkiye’nin En Büyük 500 Özel Şirketi” anketinde yer alan bilgiler kullanılmıştır.

Üçüncü olarak, her şirket ile ilgili ihtiyaç duyulan bilgiler, o şirketin kendi resmî web sayfalarına erişim sağlanarak elde edilmeye çalışılmıştır.

4.3. Verilerin Yorumlanması

Bu bölümde, Capital 500, Türkiye’nin En Büyük 500 Özel Şirketi ile ilgili verilen bilgilerin ilk 30 şirket ile ilgili olanları tablolar olarak gösterilmiş ve daha sonra bu tablolar belirli özelliklerine göre şekiller haline getirilmiştir. Böylece verilerin daha kolay anlaşılması ve yorumlanması sağlanmaya çalışılmıştır.

4.3.1. 2003-2012 Yılları Arasında Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi

Bu bölümde, 2003-2012 yılları arasında, cirolarına göre sıralanmış olan Türkiye'nin en büyük 500 özel şirketinden ilk 30 içinde yer alanlarının tabloları verilecektir. İlk 30 şirketin sıralaması bir tablo halinde verildikten sonra daha kolay anlaşılması için tablolar, şirketlerin cirolarına, ihracat rakamlarına, çalışanların sayısına ve faaliyette buldukları iller gibi çeşitli özelliklerine göre şekiller haline getirilecek ve yorumlanacaktır.

Özelliklerine göre yapılacak şekillerde de cirolarına göre yapılan sıralama kullanılacaktır. Dolayısıyla, tablolar bir kez verilecek ve her özellik grafiğinde tablo tekrarından kaçınılacaktır.

4.3.1.1. 2003 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi ve TUSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları

Tablo 4.1: 2003 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketi

SI-RA NO	FİRMA ADI	CİRO (TL)	VERGİ ÖNCESİ KÂR (TL)	İHRACAT TUTARI (DOLAR)	NET AKTİF (TL)	ÖZSERMAYE (TL)	ÇALIŞAN SAYISI	SEKTÖR	İLİ
1	Petrol Ofisi	6.361.837.431	228.045.598	0	3.230.743.574	389.269.687	1.029	Enerji-Petrol	İstanbul
2	Turkcell	3.173.081.804	144.631.087	122.133.000	4.155.162.103	390.455.492	2.169	Telekom.	İstanbul
3	BP Türkiye	2.890.675.677	35.801.678	2.342.389	570.157.981	78.939.008	550	Enerji-Petrol	İstanbul
4	The Shell Company of Turkey Limited	2.503.763.501	58.061.476	1.028.000	290.992.575	21.925.886	400	Enerji-Petrol	İstanbul
5	Philip Morris Sabancı Pazarlama	1.984.552.119	*	0	*	*	1.500	Tütün	İstanbul
6	Arçelik	1.920.122.862	283.855.126	459.305.000	1.455.727.969	620.125.190	6.275	Elektrik-Elektron.	İstanbul
7	Tofaş Oto Fabrika	1.525.956.165	-18.423.728	728.870.000	1.242.210.440	396.962.741	839	Otomotiv	İstanbul
8	Vestel Elektr. Sanayi	1.454.140.051	115.552.962	904.000.000	1.691.450.756	397.449.983	2.957	Elektrik-Elektron.	İstanbul
9	Oyak Renault Otomobil Fabrikaları	1.240.986.201	110.089.265	688.567.865	495.654.573	333.837.528	3.731	Otomotiv	İstanbul
10	Aygaz	1.210.199.526	89.642.463	15.527.000	550.864.038	245.175.744	993	Enerji-Petrol	İstanbul

11	Turcas Petrol	1.157.130.339	12.233.307	*	135.022.636	-9.692.597	188	Enerji-Petrol	İstanbul
12	Migros	1.124.125.100	20.666.905	2.405.000	529.397.950	222.127.647	5.926	Perakende	İstanbul
13	Ford Otosan	1.093.722.176	-165.271.220	354.803.000	1.127.603.401	90.994.407	4.411	Otomotiv	İstanbul
14	Metro AG	960.890.255	*	524.150.000	*	*	5.500	Perakende	İstanbul
15	Beko Elektronik	926.000.990	5.563.481	499.385.000	471.784.031	91.692.236	3.343	Elektrik-Elektron.	İstanbul
16	Telsim	891.490.000	*	*	*	*	*	Telekom.	İstanbul
17	Atlas Gıda Pazarlama A.Ş.	808.465.504	Zarar	*	95.933.295	5.250.000	629	Gıda	İstanbul
18	Mercedes Benz Türk A.Ş.	802.187.909	-2.718.197	186.885.673	422.801.164	115.687.261	2.848	Otomotiv	İstanbul
19	Çukurova Elektrik	750.699.318	132.446.831	*	1.417.279.760	335.180.167	102	Enerji-Petrol	Adana
20	BSH Profilo	692.955.913	20.509.429	116.604.000	435.934.240	86.199.181	2.161	Elektrik-Elektron.	İstanbul
21	Sanko Pazarlama	663.330.841	-233.559	21.928.000	188.822.713	52.595.278	145	Tekstil	Gazi-antep
22	İpragaz A.Ş.	644.173.274	45.687.266	92.960	209.016.873	134.712.925	617	Enerji-petrol	İstanbul
23	Yeşim Satış Mağ. ve Tekstil Fabrikaları A.Ş.	636.651.844	-976.802	202.449.000	152.117.537	-18.710.324	46	Tekstil	Bursa
24	JTI Tütün Ürün. Pazarlama	624.701.557	27.263.708	*	72.016.799	3.356.290	213	Tütün	İstanbul
25	HABAŞ Sınai ve Tıbbi Gazlar İstihsal Endüstrisi Anonim Şirketi	581.899.787	12.275.914	244.158.283	386.610.501	104.241.899	1.200	Enerji-petrol	İstanbul
26	Bosch Sanayi ve Ticaret A.Ş.	564.213.863	*	311.697.000	463.699.850	*	2.775	Otomotiv	Bursa
27	İçdaş Çelik Enerji Tersane	564.198.596	20.235.823	211.133.662	231.133.087	60.000.000	1.300	Demir-çelik	İstanbul
28	Toyota Oto.San. Türkiye	560.335.399	-61.914.653	400.387.205	512.529.366	74.565.000	2.029	Otomotiv	Sakarya
29	Philsa Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütün.	539.835.793	*	*	*	*	704	Tütün	İzmir
30	Tansaş	520.610.890	-94.301.854	*	308.593.517	141.042.154	3.996	Perakende	İzmir

Kaynak: capital500²²⁹

Not: TL cinsinden verilen ihracat rakamları TCMB'nin yıllık ortalama döviz alış kurundan hesaplandı. Euro cinsinden verilen ihracat rakamları 2002 yıl sonu dolar/euro paritesi olan 1.0483 değerinden dolar cinsine çevrildi. Euro cinsinden verilen ciro rakamı TCMB'nin 2002 yılsonu Euro

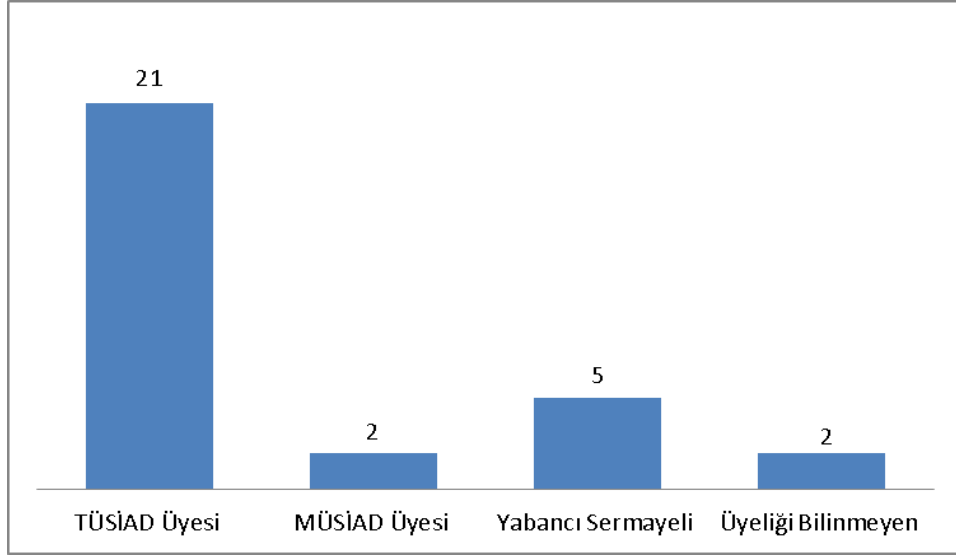
²²⁹ <http://www.capital500.net/capital/ca03-1.asp>

döviz alış kuru üzerinden hesaplandı.

* :Açıklanmadı

* :Sarı renkli olanlar yabancı sermayeli olup TÜSİAD veya MÜSİAD'a üyeliği bulunmayan, yeşil olanlar MÜSİAD üyesi olan ve mavi renkli olanlar ise üyeliği bilinmeyen şirketlerdir.

Şekil 4.1: 2003 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları



Kaynak: capital500²³⁰

Yukarıdaki şekilde de görüleceği üzere, 2003 yılında cirolarına göre Türkiye'nin en büyük ilk 500 özel şirketinin ilk 30'u içinde yer alan şirketlerden 21 tanesi TÜSİAD üyesidir. MÜSİAD üyesi şirket sayısı yalnızca 2'dir. Yabancı sermayeli olup herhangi bir üyeliği bulunmayan şirket sayısı 5 iken, Türk şirketi olmasına rağmen üyeliği konusunda bir bilgi edinilemeyen şirket sayısı ise 2'dir.

TÜSİAD ve MÜSİAD üyesi şirketlerin özellikleri incelenirken elde edilen, büyük ölçekli şirketler genelde TÜSİAD'ın, küçük ve orta ölçekli şirketler ise MÜSİAD'ın üyesidir görüşünü burada da teyit etmekteyiz.

²³⁰ <http://www.capital500.net/capital/ca03-1.asp>

4.3.1.2. 2004 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi ve TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları

Tablo 4.2: 2004 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketi

SIRA NO	FİRMA ADI	CİRO (TL)	VERGİ ÖNCESİ KÂR (TL)	İHRACAT TUTARI (DOLAR)	NET AKTİF (TL)	ÖZSERMAYE (TL)	ÇALIŞAN SAYISI	SEKTÖR	İLİ
1	Petrol Ofisi (UFRS)	8.372.377.786	441.074.550	170.000.000	3.872.296.845	1.548.363.614	953	Enerji-Petrol	İstanbul
2	BP Türkiye	5.096.523.648	63.330.859	25.912.775	555.186.034	112.800.338	519	Enerji-Petrol	İstanbul
3	Turkcell (UFRS)	3.551.267.835	542.716.103	0	6.276.995.376	3.043.901.461	*	Bilişim	İstanbul
4	The Shell Company of Turkey Limited	3.437.207.476	100.833.135	2.437.412	375.167.033	136.315.100	371	Enerji-Petrol	İstanbul
5	Arçelik (UFRS)	3.340.969.000	215.225.000	0	2.575.686.000	1.226.095.000	*	Elektrik-Elektronik	İstanbul
6	Philip Morris Sab. Paz.	2.981.905.174	*	*	*	*	826	Tütün	İstanbul
7	Ford Otosan (UFRS)	2.944.162.000	366.613.000	*	2.088.446.000	1.088.443.000	*	Otomotiv	İstanbul
8	Aygaz (UFRS)	2.889.195.314	141.115.533	*	1.070.733.076	678.777.352	*	Enerji-Petrol	İstanbul
9	Vestel Dış Ticaret	2.140.827.948	3.880.896	?	760.888.215	20.927.537	84	Ticaret-Hizmet	İstanbul
10	Oyak Renault Oto. Fabrika. A.Ş.	2.076.941.420	178.244.371	1.015.902.546	728.219.848	194.000.000	3.810	Otomotiv	İstanbul
11	Tofaş Oto. Fabrika. (UFRS)	2.072.434.000	9.224.000	*	1.599.212.000	732.009.000	*	Otomotiv	İstanbul
12	Migros (UFRS)	1.851.894.000	53.788.000	*	1.066.058.000	535.023.000	*	Ticaret-Hizmet	İstanbul
13	Vestel Elektronik Sanayi	1.712.574.277	140.631.725	1.031.015.103	1.929.043.514	536.258.276	*	Elektrik-Elektronik	İstanbul
14	Mais Motorlu Araçlar	1.612.947.728	87.008.167	1.917.932	619.652.103	221.850.000	631	Otomotiv	İstanbul
15	Turcas Petrol (UFRS)	1.509.056.655	43.482.200	*	244.845.081	134.871.990	*	Enerji-Petrol	İstanbul
16	Mercedes Benz Türk A.Ş.	1.331.008.508	72.184.419	291.490.177	547.698.189	218.259.163	3.158	Otomotiv	İstanbul
17	Toyota Oto. Sanayi	1.320.220.431	*	831.327.765	873.061.791	150.165.000	2.761	Otomotiv	Sakarya
18	Beko (UFRS)	1.220.405.000	35.656.000	*	707.993.000	210.152.000	*	Elektrik-Elektronik	İstanbul
19	Atlas Gıda Pazarlama A.Ş.	1.056.792.656	Zarar	*	124.144.948	10.571.466	726	Gıda	İstanbul

20	Anadolu Efes Biraçılık	1.040.891.630	264.070.544	*	1.583.766.700	908.761.300	*	Bira	İstanbul
21	BSH Profilo	986.818.613	75.294.801	187.473.833	549.571.390	154.870.600	*	Elektrik- elektronik	İstanbul
22	İpragaz A.Ş.	864.836.886	40.049.390	28.727.890	217.972.306	2.000.000	607	Enerji- petrol	İstanbul
23	JTI Tütün Ürünleri Pazarlama A.Ş.	781.397.662	*	*	46.598.218	20.845.516	196	Tütün	İstanbul
24	KVK Teknoloji Ürünleri	774.314.734	12.060.502	953.596	99.713.643	8.973.055	247	Bilişim	İstanbul
25	Tansaş(UFRS)	754.754.000	87.634.000	*	429.022.000	215.998.000	*	Ticaret- hizmet	İzmir
26	Opel Türkiye Ltd. Şti.	702.176.794	*	*	*	*	41	Otomotiv	İzmir
27	Bosch Sanayi AŞ	701.264.446	149.156.473	375.802.999	*	*	3.011	Otomotiv	Bursa
28	İçdaş Çelik Enerji Tersane	697.567.240	14.736.481	277.563.226	368.921.913	109.810.939	1.782	Demir- çelik	İstanbul
29	Philsa Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütüncülük	661.021.482	*	*	*	*	692	Tütün	İzmir
30	Gima(UFRS)	627.377.359	28.022.961	*	265.056.197	17.693.192	*	Ticaret- hizmet	İstanbul

Kaynak: capital500²³¹

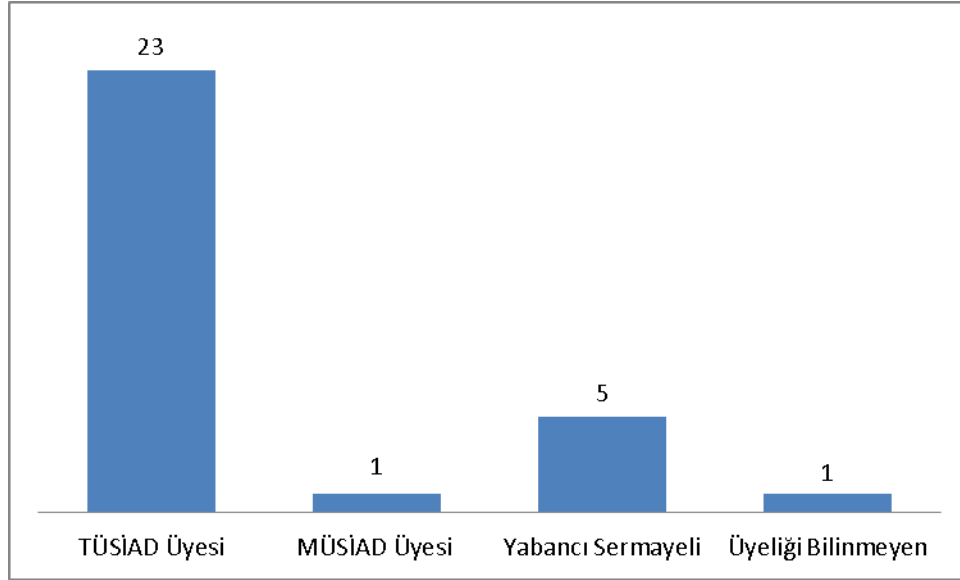
Not: Vestel Dış Ticaret'in Ciro su ile İhracat tutarı aynı gösterilmiş.

* : Açıklanmadı

* : Sarı renkli olanlar yabancı sermayeli olup TÜSİAD veya MÜSİAD'a üyeliği bulunmayan, yeşil olanlar MÜSİAD üyesi olan ve mavi renkli olanlar ise üyeliği bilinmeyen şirketlerdir.

²³¹ <http://www.capital500.net/capital/ca04-1.asp>

Şekil 4.2: 2004 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları



Kaynak: capital500²³²

2004 yılına baktığımızda, TÜSİAD üyesi şirket sayısının iki adet arttığını buna karşılık MÜSİAD üyesi şirketin ilk 30 içine yalnızca bir üyesinin girebildiğini, yabancı sermayeli şirket sayısının yine bir önceki yıl gibi 5 olduğunu ve üyeliği bilinmeyen şirket sayısının da bir azaldığı görülmektedir.

4.3.1.3. 2005 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi ve TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları

Tablo 4.3: 2005 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketi

SIRA NO	FİRMA ADI	CİRO (YTL)	VERGİ ÖNCESİ KÂR (YTL)	İHRACAT TUTARI (DOLAR)	NET AKTİF (YTL)	ÖZSERMAYE (YTL)	ÇALIŞAN SAYISI	SEKTÖRÜ	İLİ
1	Petrol Ofisi	10,364,153,845	388,708,037	*	4,360,364,926	2,008,209,045	*	Enerji-petrol	İstanbul
2	Ford Otosan	5,559,184,000	587,485,000	*	2,710,388,000	1,596,391,000	*	Otomotiv	İstanbul
3	Turkcell	4,993,461,000	987,967,000	*	7,229,423,000	3,948,798,000	*	Telekomünikasyon	İstanbul
4	Arçelik	4,906,835,000	418,715,000	*	3,490,246,000	1,684,654,000	*	Elektrik-elektronik	İstanbul
5	Philip Morris Sabancı Pazarlama	4,119,381,434	72,386,587	*	271,266,787	82,045,246	840	Tütün	İstanbul

²³² <http://www.capital500.net/capital/ca04-1.asp>

6	The Shell Company of Turkey Ltd.	3,876,725,261	109,616,243	5,386,993	611,778,364	39,779,600	3,739	Enerji-petrol	İstanbul
7	BP Türkiye	3,794,234,027	37,000,288	39,236,820	717,696,610	178,334,741	442	Enerji-petrol	İstanbul
8	Aygaz	3,785,296,970	88,399,638	*	1,321,604,545	799,241,347	*	Enerji-petrol	İstanbul
9	Toyota Oto. Sanayi	3,356,227,473	*	2,156,128,562	*	*	3,196	Otomotiv	Sakarya
10	Mais Mot. Araçlar	3,351,518,485	64,141,085	5,863,389	672,458,636	272,800,000	619	Otomotiv	İstanbul
11	Oyak Ren. Oto. Fab. A.Ş.	3,316,023,177	320,707,691	1,502,586,114	979,688,330	665,096,639	4,339	Otomotiv	İstanbul
12	Ereğli Demir Çelik Fabrikası T.A.Ş.	3,096,233,163	785,839,317	360,000,000	5,529,706,671	4,241,361,302	7,539	Demir-çelik	Zonguldak
13	Vestel Dış Ticaret	3,058,644,354	7,796,253	2,138,017,880	946,601,055	72,637,245	95	Ticaret-hizmet	İstanbul
14	Enka İnşaat	2,864,568,524	776,160,212	1,506,213,121	7,024,516,425	2,083,819,694	*	İnşaat	İstanbul
15	Tofaş Oto Fabrika	2,622,946,000	27,743,000	*	1,664,747,000	887,855,000	*	Otomotiv	İstanbul
16	Vestel Elektronik Sanayi	2,415,167,813	70,034,249	1,462,677,214	2,418,604,432	831,340,730	4752	Elektrik-elektronik	İstanbul
17	Doğuş Otomotiv	2,307,345,000	111,240,000	*	777,304,000	295,902,000	*	Otomotiv	İstanbul
18	Migros	2,273,937,000	104,873,000	*	1,314,973,000	650,688,000	*	Perakende	İstanbul
19	Beko	2,250,313,000	3,109,000	*	1,337,385,000	335,440,000	*	Elektrik-elektronik	İstanbul
20	Şişecam	2,185,572,987	345,349,075	*	3,739,706,345	1,991,941,721	*	Cam-seramik	İstanbul
21	Mercedes Benz Türk A.Ş.	1,935,742,107	104,427,434	293,912,798	857,846,158	426,327,216	3,597	Otomotiv	İstanbul
22	Turcas Petrol	1,725,397,633	31,686,861	*	279,282,014	172,974,063	*	Enerji-petrol	İstanbul
23	Telsim *	1,677,600,000	*	*	*	*	*	Telekomünikasyon	İstanbul
24	İçdaş Çelik Enerji Tersane	1,617,227,629	87,784,232	764,638,679	731,286,843	112,793,614	2,401	Demir-çelik	İstanbul
25	BSH Profilo	1,476,911,751	92,613,312	398,490,719	732,859,615	313,282,914		Elektrik-elektronik	İstanbul
26	BİM Bir. Mağa. AŞ	1,393,158,000	36,506,000	*	252,728,000	45,782,000	6,383	Perakende	İstanbul
27	Hyundai Assan Oto. San ve Tic. AŞ	1,382,324,746	*	220,704,026	725,549,187	349,967,759	1,678	Otomotiv	İstanbul
28	Hedef Ecza Deposu Tic. A.Ş.	1,362,790,947	62,827,257	3,770,200	635,966,887	208,509,978	2,261	Kimya-ilaç	İstanbul
29	Anadolu Efes Bira.	1,361,025,173	253,759,910	*	1,912,008,752	1,137,543,018	*	Alkollü içecek	İstanbul
30	Metro Grp Türkiye	1,349,400,000	*	774,000,000	*	951,500,000	5	Perakende	İstanbul

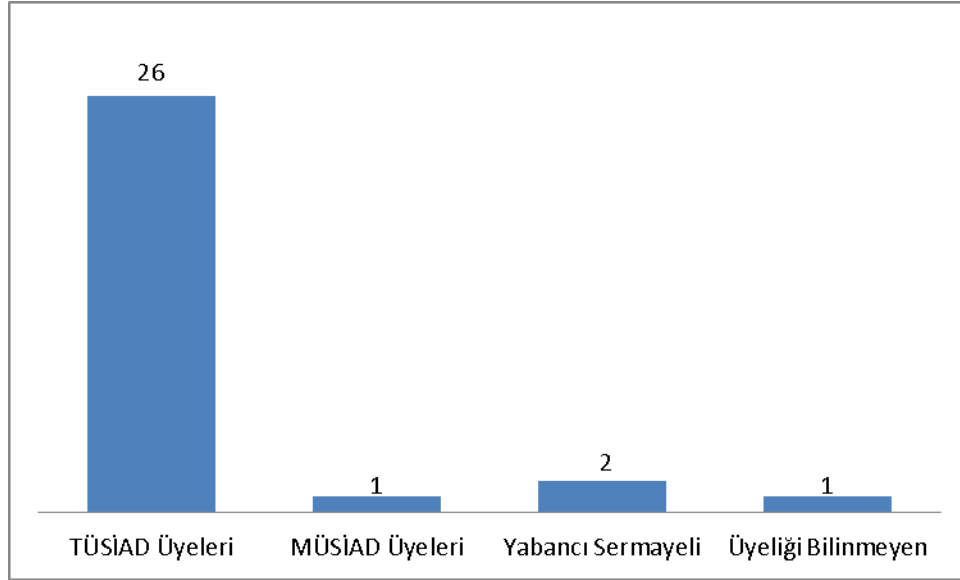
Kaynak: capital500²³³

²³³ <http://www.capital500.net/capital/ca05.htm>

* : Açıklanmadı

* : Sarı renkli olanlar yabancı sermayeli olup TÜSİAD veya MÜSİAD'a üyeliği bulunmayan, yeşil olanlar MÜSİAD üyesi olan ve mavi renkli olanlar ise üyeliği bilinmeyen şirketlerdir.

Şekil 4.3: 2005 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları



Kaynak: capital500²³⁴

2005 yılına gelindiğinde TÜSİAD üyesi şirket sayısının 26'ya yükseldiği, MÜSİAD üyesi şirket sayısının bir önceki yılda olduğu gibi yine 1 olduğu görülmektedir. Yabancı sermayeli olup da herhangi bir örgüte üye olmayan şirket sayısının 5'ten 2'ye indiğini ve yine üyeliği bilinmeyen şirket sayısının da bir önceki yılda olduğu gibi 1 olduğu görülmektedir.

4.3.1.4. 2006 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi ve TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları

Tablo 4.4: 2006 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketi

SIRA NO	FİRMA ADI	CİRO (TL)	VERGİ ÖNCESİ KÂR (TL)	İHRACAT TUTARI (DOLAR)	NET AKTİF (TL)	ÇALIŞAN SAYISI	SEKTÖR	İLİ
1	Petrol Ofisi	11.836.261.132	306.594.436	*	4.707.887.382	1.149	Enerji-petrol	İstanbul
2	Ford Otosan	6.059.155.275	526.461.570	*	2.635.550.015	*	Otomotiv	İstanbul

²³⁴ <http://www.capital500.net/capital/ca05.htm>

3	Turkcell	6.002.073.000	1.404.015.000	*	6.870.710.000	2.818	Telekomünikasyon	İstanbul
4	Arçelik	5.102.907.000	407.102.000	*	4.122.586.000	11.000	Elektrik-elektronik	İstanbul
5	The Shell Com. of Turkey Ltd	4.956.782.479	143.699.777	10.423.183	678.460.840	383	Enerji-petrol	İstanbul
6	Opet Petrolcülük	4.662.597.372	52.130.115	149.705.000	950.044.338	668	Enerji-petrol	İstanbul
7	BP Türkiye	4.199.319.928	61.468.821	88.879.797	833.469.279	750	Enerji-petrol	İstanbul
8	Aygaz	4.180.372.388	113.925.404	*	1.591.512.413	1.001	Enerji-petrol	İstanbul
9	Enka İnşaat	4.024.835.353	492.290.430	*	6.273.443.158	28.815	İnşaat	İstanbul
10	Toyota Oto. Sanayi	3.395.141.130	*	2.322.208.851	*	3.453	Otomotiv	Sakarya
11	Vestel Dış Tic.	3.066.742.697	5.200.517	2.220.000.000	1.302.742.150	105	Ticaret-hizmet	İstanbul
12	Ereğli Demir - Çelik	3.047.453.842	390.077.173	367.000.000	5.791.841.710	7.058	Demir-çelik	Zonguldak
13	Oyak Renault	2.911.585.000	*	*	*	4.964	Otomotiv	Bursa
14	Migros	2.686.100.000	98.279.000	*	2.360.878.000	6.790	Perakende	İstanbul
15	Vestel Elek. Sanayi	2.569.559.060	105.384.237	1.633.000.000	2.937.377.509	5.631	Elektrik-elektronik	İstanbul
16	Tofaş Oto Fabrika	2.543.292.000	163.904.000	*	1.932.995.000	4.150	Otomotiv	İstanbul
17	Doğuş Otomotiv	2.449.384.000	158.876.000	*	1.013.672.000	1.350	Otomotiv	İstanbul
18	Goldaş Kuyumculuk Sanayi	2.304.812.312	5.838.753	*	273.843.006	403	Kuyum	İstanbul
19	Şişecam	2.221.121.258	55.092.168	*	4.185.820.535	396	Cam-seramik	İstanbul
20	Beko	2.195.174.000	-96.427.000	*	1.433.027.000	3.766	Elektrik-elektronik	İstanbul
21	Vodafone - Telsim	1.677.600.000	2.185.380.000	*	*	*	Telekomünikasyon	İstanbul
22	Mercedes Benz Türk	1.935.742.107	2.137.058.932	84.287.751	465.739.942	872.127.943	Otomotiv	İstanbul
23	Hedef Eczacı Deposu Tic.	1.362.790.947	2.056.577.607	88.706.985	3.885.600	961.842.032	İlaç	İstanbul
24	Metro Group Türkiye	1.349.400.000	1.869.630.000	*	600.000.000	*	Perakende	İstanbul
25	Turcas Petrol	1.725.397.633	1.853.821.465	66.862.302	*	286.519.227	Enerji-petrol	İstanbul
26	BİM Bir. Mağ.	1.393.158.000	1.672.077.000	42.005.000	*	98.650.413	Perakende	İstanbul
27	Anadolu Efes Biracılık	1.361.025.173	1.619.419.872	375.470.402	*	2.761.034.390	İçecek	İstanbul
28	KVK Teknoloji Ürünleri	1.151.485.107	1.497.629.867	28.095.659	54.800	148.791.716	Perakende	İstanbul
29	Unilever Sanayi ve Tic. Türk AŞ.	1.268.500.000	1.468.470.920	171.609.702	36.607.982	608.985.322	Gıda-içecek	İstanbul
30	BSH Profilo	1.476.911.751	1.443.858.698	118.833.951	336.637.048	858.493.253	Elektrik-elektronik	İstanbul

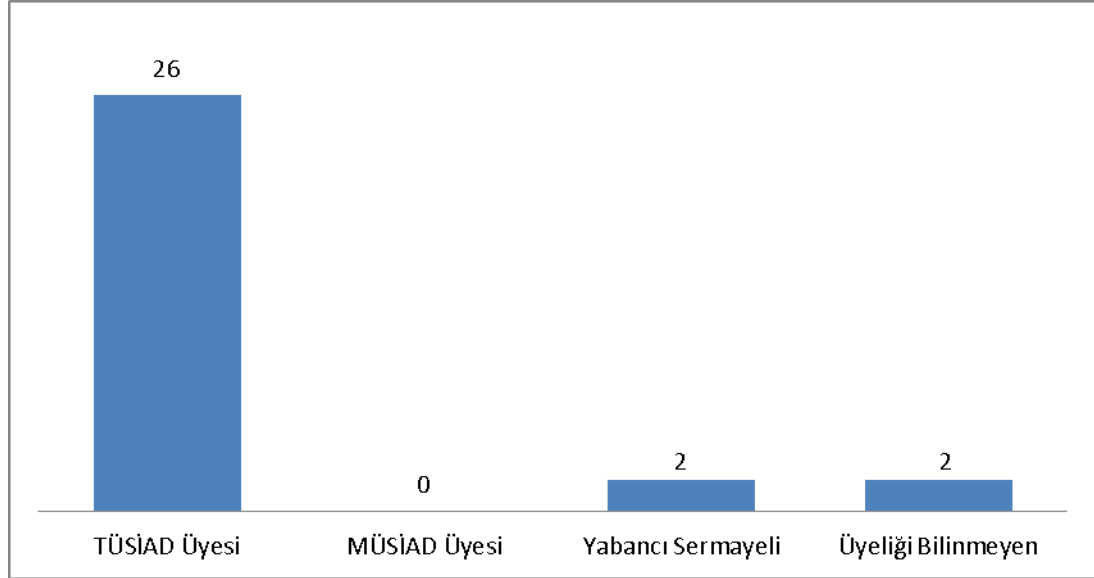
Kaynak: capital500²³⁵

²³⁵ <http://www.capital500.net/capital/ca06.htm>

*=Açıklanmadı

* : Sarı renkli olanlar yabancı sermayeli olup TÜSİAD veya MÜSİAD'a üyeliği bulunmayan, mavi renkli olanlar ise üyeliği bilinmeyen şirketlerdir. MÜSİAD üyesi şirket ilk 30 içinde bulunmamaktadır.

Şekil 4.4: 2006 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları



Kaynak: capital500²³⁶

2006 yılında TÜSİAD üyesi şirketlerin sayısında bir azalma görülmemekle birlikte, MÜSİAD üyesi hiçbir şirket ilk 30 içinde yer alamamıştır. Yabancı sermayeli olup ta her iki sivil toplum kuruluşuna üye olmayan şirket sayısı yine 2'dir. Üyeliği bilinmeyen şirket sayısı bir önceki yıla göre 1 artmış ve 2 olmuştur.

4.3.1.5. 2007 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi ve TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları

Tablo 4.5: 2007 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketi

SIRA NO	FİRMA ADI	CİRO (YTL) 2007	DEĞİŞİM (%)	VERGİ ÖNCESİ KÂR (YTL)	DEĞİŞİM (%)	İHRACAT TUTARI (DOLAR) 2007	DEĞİŞİM (%)	ÇALIŞAN SAYISI	SEKTÖR	İLİ
1	Tüpraş	20.103.086.000	35,42	1.007.732.000	14,47	3.075.203.164	61,23	4.499	Enerji-petrol	Kocaeli
2	Petrol Ofisi	13.699.843.201	15,74	262.888.283	-14,26	0	*	1.034	Enerji-petrol	İstanbul

²³⁶ <http://www.capital500.net/capital/ca06.htm>

3	Türk Telekom	7.103.207.243	*	3.741.535.031	*	152.964.000	*	40.647	Telekom.	Ankara
4	Arçelik	6.958.683.000	36,37	395.932.000	-2,74	2.565.238.871	190	10.462	Elektronik	İstanbul
5	Turkcell	6.727.703.000	12.Eyl	1.893.211.000	34,84	0	*	2.794	Telekom.	İstanbul
6	Ford Otosan	6.521.299.345	7,63	621.206.799	18	2.497.763.746	19,28	7.991	Otomotiv	İstanbul
7	Enka İnşaat	5.761.185.728	43,14	738.652.115	50,04	*	*	24.053	İnşaat	İstanbul
8	Opet Petrolcülük A.Ş.	5.591.926.840	19,93	118.773.196	127,84	103.918.798	-30,58	610	Enerji-petrol	İstanbul
9	BP Türkiye	5.221.158.755	24,33	101.847.590	65,69	81.384.297	*	450	Enerji-petrol	İstanbul
10	Ereğli Demir - Çelik	4.903.192.586	60,89	760.518.950	94,97	*	*	14.056	Demir-çelik	Zonguldak
11	Migros	4.274.871.000	59,15	155.009.000	57,72	387.068.779	*	12.010	Perakende	İstanbul
12	Oyak Renault	4.035.798.791	38,61	213.403.823	159,49	2.176.508.053	52,99	5.470	Otomotiv	Bursa
13	Toyota Oto. Sanayi	3.961.915.252	16,69	*	*	2.545.866.611	9,63	3.454	Otomotiv	Sakarya
14	Türk Hava Yolları	3.813.810.220	29,13	196.060.445	7,85	*	*	12.807	Ulaştırma	İstanbul
15	Vestel Dış Ticaret	3.704.108.486	20,78	8.867.238	70,51	2.592.000.000	16,76	134	Dış ticaret	İstanbul
16	Shell & Turcas Petrol A.Ş.	3.642.723.621	-26,51	*	*	479.600	-95,4	730	Enerji-petrol	İstanbul
17	Goldaş Kuyum. Sanayi	3.150.959.485	36,71	8.298.927	42,14	117.419.629	186,27	593	Kuyum	İstanbul
18	Selçuk Ecza	3.150.807.039	*	124.487.495	*	17.482.082	*	4.694	İlaç	İstanbul
19	Vestel Elek. Sanayi	3.085.845.600	20,09	31.446.701	-70,16	1.816.954.077	16,76	5.620	Elektronik	Manisa
20	Tofaş Oto Fabrika	3.054.160.000	20,09	178.606.000	8,97	1.225.183.249	42,57	5.258	Otomotiv	İstanbul
21	Gisad Dış Ticaret	2.785.643.889	*	8.920.335	*	1.959.632.845	*	248	Dış ticaret	İstanbul
22	Şişecam	2.761.131.883	24,31	172.201.823	212,57	866.992.264	*	400	Cam-seramik	İstanbul
23	Aygaz	2.594.312.106	-37,94	121.996.033	7,08	*	*	1.100	Enerji-petrol	İstanbul
24	Anadolu Efes Biracılık	2.594.045.000	60,18	329.261.000	-12,31	749.837.539	2.318,60	*	Gıda-içecek	İstanbul
25	Doğuş Oto.	2.527.200.000	3,18	26.957.000	-83,03	4.418.249	*	1.646	Otomotiv	İstanbul
26	Mercedes Benz Türk	2.428.677.744	13,65	238.158.818	182,55	412.634.980	-11,4	3.873	Otomotiv	İstanbul
27	Hedef Ecza Deposu	2.242.065.359	9,02	70.636.268	-20,37	3.809.098	-1,97	2,67	İlaç	İstanbul
29	BİM Bir. Mağ.	2.221.616.000	32,87	87.102.000	107,36	*	*	*	Perakende	İstanbul
29	Vodafone	2.160.000.000	-1,16	*	*	*	*	*	Telekom.	İstanbul
30	İGDAŞ	1.904.932.909	35,78	50.547.372	-44,07	*	*	2.408	Enerji-petrol	İstanbul

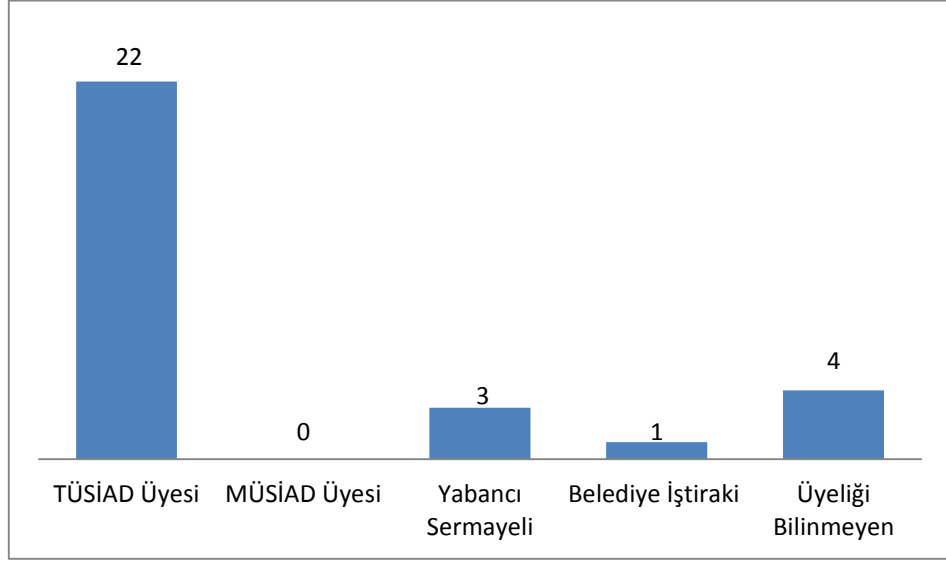
Kaynak: capital500²³⁷

²³⁷ <http://www.capital500.net/capital/ca07.htm>

* : Açıklanmadı

* : Sarı renkli olanlar yabancı sermayeli olup TÜSİAD veya MÜSİAD'a üyeliği bulunmayan, mavi renkli olanlar ise üyeliği bilinmeyen şirketlerdir. MÜSİAD üyesi şirket ilk 30 içinde bulunmamaktadır. Gri renkli olan ise Belediye İştiraki olan bir şirkettir ve üyeliği bilinmemektedir.

Şekil 4.5: 2007 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları



Kaynak: capital500²³⁸

2007 yılı üyelik durumları ilginç bir durum oluşturmaktadır. TÜSİAD üyesi şirketlerin sayısı önceki yıla göre 4 azalmış, yine hiçbir MÜSİAD üyesi şirket ilk 30'a girememiştir. Herhangi bir üyeliği bulunmayan yabancı sermayeli şirket sayısı 1 artmış, üyeliği bilinmeyen şirket sayısı 3 artmış ve bir tane de belediye iştiraki olan bir şirket ilk 30 içinde yer almıştır.

²³⁸ <http://www.capital500.net/capital/ca07.htm>

4.3.1.6. 2008 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi ve TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları

Tablo 4.6: 2008 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketi

	FİRMA ADI	CİRO (YTL) 2007	DEĞİŞİM (%)	VERGİ ÖNCESİ KÂR (YTL)	DEĞİŞİM (%)	İHRACAT TUTARI (DOLAR)	DEĞİŞİM (%)	ÇALIŞAN SAYISI	SEKTÖRÜ	İLİ
1	Tüpraş	22.520.083.000	12,02	1.605.883.000	59,36	3.337.590.169	8,53	*	Enerji- petrol	Kocaeli
2	Petrol Ofisi	13.414.365.662	-2,08	458.504.960	74,41	224.036.406	*	1.205	Enerji- petrol	İstanbul
3	Türk Telekom.	9.232.134.000	29,97	2.953.610.000	-21,06	210.000.000	37,29	40.781	Telekom.	Ankara
4	Shell & Turcas Petrol A.Ş.	8.486.331.741	132,97	468.703.177	*	851.660	77,58	794	Enerji- petrol	İstanbul
5	Turkcell	8.186.949.000	21,69	2.185.641.000	15,45	0	*	*	Telekom.	İstanbul
6	Ford Otosan	7.230.630.088	10,88	656.891.710	5,74	3.413.337.656	36,66	*	Otomotiv	İstanbul
7	Enka İnşaat	6.869.342.000	19,23	885.218.000	19,84	*	*	*	İnşaat	İstanbul
8	Arçelik	6.622.544.000	-4,83	219.083.000	-44,67	1.424.161.676	-44,48	*	Elektronik	İstanbul
9	Philip Morris Sabancı Paz.	6.038.123.765	*	140.614.683	*	*	*	885	Tütün	İstanbul
10	Opet Pet.A.Ş	5.952.991.251	6,46	287.713.706	142,24	34.900.000	-66,42	827	Enerji- Petrol	İstanbul
11	Ereğli Demir - Çelik	5.453.504.011	11,22	797.713.066	4,89	*	*	*	Demir- çelik	Zonguldak
12	BP Türkiye	5.382.301.819	3,09	254.111.802	149,5	50.092.331	*	454	Enerji- petrol	İstanbul
13	Migros	4.793.359.000	12,13	638.592.000	311,97	*	*	*	Perakende	İstanbul
14	Vestel Elekt. Sanayi	4.627.010.000	49,94	51.209.000	62,84	1.960.000.000	7,87	3.636	Elektronik	Manisa
15	Türk Hava Yolları	4.521.537.724	18,56	404.223.505	106,17	*	*	*	Ulaştırma	İstanbul
16	Goldaş Kuyum. San.	4.488.745.876	42,46	16.067.180	93,61	*	*	*	Kuyum	İstanbul
17	Oyak Renault	4.321.934.801	7,09	177.202.917	-16,96	2.529.173.150	16,2	6.209	Otomotiv	İstanbul
18	Toyota Oto. Sanayi	4.011.572.007	1,25	*	*	2.859.509.893	12,32	3.300	Otomotiv	Sakarya
19	Selçuk Ecza	3.708.483.961	17,7	203.016.749	63,08	*	*	*	İlaç	*
20	Tofaş Oto Fabrika	3.571.146.000	16,93	213.715.000	19,66	1.529.826.287	24,87	*	Otomotiv	İstanbul
21	Hedef Ecza Deposu Tic.	3.515.681.012	56,81	114.220.694	61,7	7.130.267	87,19	3.988	İlaç	İstanbul

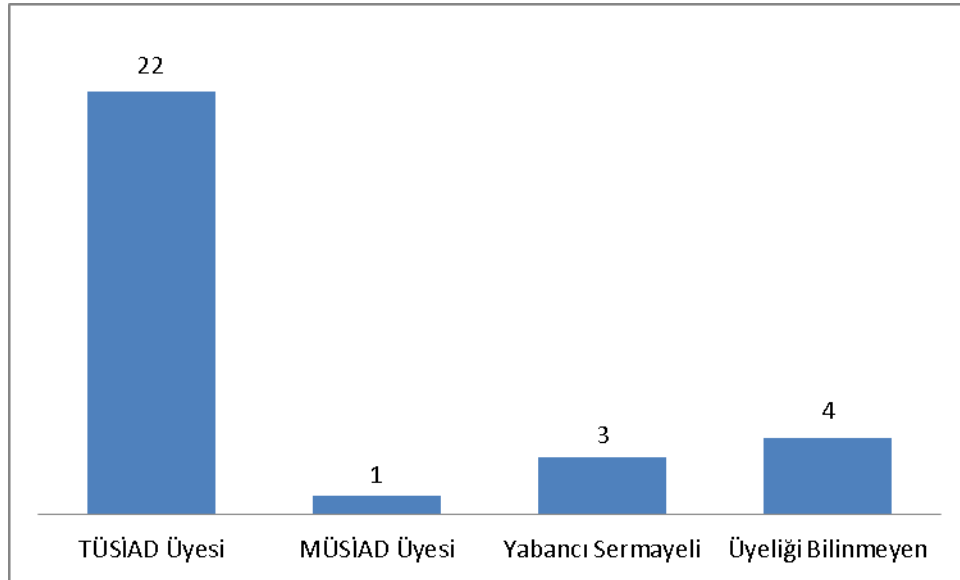
22	Şişecam	3.227.908.897	16,91	362.552.906	110,54	*	*	*	Cam-Ser.	İstanbul
23	Gisad Dış Tic.	3.190.830.592	14,55	11.453.012	28,39	2.449.000.000	24,97	90	Dış ticaret	İstanbul
24	Aygaz	3.190.189.337	22,97	412.177.409	237,86	45.113.321	*	*	Enerji-petrol	İstanbul
25	Anadolu Efes Biracılık	3.030.359.000	16,82	485.883.000	47,57	*	*	*	Gıda-içecek	İstanbul
26	Mercedes Benz Türk	3.014.981.989	24,14	207.110.771	-13,04	932.500.089	125,99	4.408	Otomotiv	İstanbul
27	BİM Birleşik Mağazalar	2.978.384.000	34,06	135.899.000	56,02	*	*	*	Perakende	İstanbul
28	Vodafone	2.861.100.000	32,46	*	*	*	*	3.000	Telekom.	İstanbul
29	Doğuş Otomotiv	2.552.084.000	0,98	76.103.000	182,31	*	*	*	Otomotiv	İstanbul
30	İÇDAŞ Çelik Enerji	2.425.563.323	*	191.273.430	*	777.543.591	*	3.128	Demir-çelik	İstanbul

Kaynak: capital500²³⁹

* : Açıklanmadı / hesaplanmadı.

* : Sarı renkli olanlar yabancı sermayeli olup TÜSİAD veya MÜSİAD'a üyeliği bulunmayan, yeşil renkli olan MÜSİAD üyesi olan ve mavi renkli olanlar ise üyeliği bilinmeyen şirketlerdir.

Şekil 4.6: 2008 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları



Kaynak: capital500²⁴⁰

2008 yılında TÜSİAD üyesi şirket sayısı önceki yılın aynı, 2006 ve 2007 yıllarında ilk 30 içinde yer almayan MÜSİAD üyesi şirketlerden 1 tanesi 2008 yılında tekrar ilk

²³⁹ <http://www.capital500.net/capital/ca08.htm>

²⁴⁰ <http://www.capital500.net/capital/ca08.htm>

30 içinde yer almıştır. Üyeliği bulunmayan yabancı sermayeli şirket ile üyeliği bilinmeyen şirket sayısı önceki yılın rakamları ile aynıdır.

4.3.1.7. 2009 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi ve TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları

Tablo 4.7: 2009 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketi

SIRA NO	FİRMA ADI	CİRO (YTL) 2007	CİRO-DAKİ DEĞİŞİM (%)	VERGİ ÖNCESİ KÂR (YTL)	KÂRDAKİ DEĞİŞİM (%)	İHRACAT TUTARI (DOLAR)	İHRACAT TUTARIN-DAKİ DEĞİŞİM (%)	ÇALIŞAN SAYISI	SEKTÖR	İLİ
1	Tüpraş	30.404.009.000	35	549.265.000	-65,8	4.484.722.481	34,4	4.050	Enerji-petrol	Kocaeli
2	Petrol Ofisi	17.202.167.375	28,2	138.245.405	-69,8	1.790.389.029	699,2	1.104	Enerji-petrol	İstanbul
3	Shell & Turcas Petrol	10.872.487.767	28,1	267.054.796	-43	37.869.996	5.687,30	56.713	Enerji-petrol	İstanbul
4	Türk Telekom.	10.194.947.000	10,4	2.136.144.000	-27,7	0	H	34.700	Telekom.	Ankara
5	Enka İnşaat	9.022.938.000	31,4	1.097.685.000	24	0	H	*	İnşaat	İstanbul
6	Turkcell	8.844.643.000	8	2.895.224.000	32,5	*	H	*	Telekom.	İstanbul
7	Opet Petrolcülük	8.313.736.205	39,7	*	H	266.097.114	662,5	747	Enerji-petrol	İstanbul
8	Ford Otosan	7.006.867.647	-3,1	616.484.071	-6,2	3.736.992.896	9,5	*	Otomotiv	İstanbul
9	Philip Morris Sabancı Pazarlama	6.867.346.189	13,7	176.560.148	25,6	947.433	H	914	Tütün	İstanbul
10	Ereğli Demir Çelik	6.808.694.806	24,8	284.792.922	-64,3	1.211.602.201	H	*	Demir-çelik	Zonguldak
11	Arçelik	6.775.538.000	2,3	29.121.000	-86,7	2.864.301.550	101,1	*	Elektronik	İstanbul
12	BP Türkiye	6.377.706.557	18,5	*	H	28.944.902	-42,2	398	Enerji-petrol	İstanbul
13	Türk Hava Yolları	6.123.174.209	35,4	1.305.465.938	223	*	H	10.011	Ulaştırma	İstanbul
14	Migros	5.073.746.000	5,8	321.571.000	-49,6	169.562.016	H	*	Perakende	İstanbul
15	Hedef Alliance Grup	5.016.481.086	H	185.503.440	H	4.150.000	H	10.659	İlaç	İstanbul
16	Oyak Renault	4.965.117.036	14,9	152.322.515	-14	3.268.915.769	29,2	6.276	Otomotiv	İstanbul
17	Tofaş Oto Fabrika	4.798.026.000	34,4	219.819.000	2,9	2.565.714.729	67,7	*	Otomotiv	İstanbul

18	Vestel Elektronik Sanayi	4.693.941.000	1,4	- 405.567.000	-892	2.794.008.527	42,6	*	Elektronik	Manisa
19	BİM Birleşik Mağazalar	4.242.412.000	42,4	143.410.000	5,5	*	H	*	Perakende	İstanbul
20	Selçuk Ecza	4.046.511.480	9,1	201.225.111	-0,9	10.534.864	H	*	İlaç	İstanbul
21	İÇDAŞ Çelik Enerji	3.828.300.738	57,8	271.140.569	41,8	1.646.536.000	111,8	3.728	Demir çelik	İstanbul
22	Şişecam	3.743.714.048	16	256.878.561	-29,1	1.443.854.210	H	*	Cam-seramik	İstanbul
23	Anadolu Efes Biracılık	3.668.917.000	21,1	354.975.000	-26,9	*	H	*	Gıda - içecek	İstanbul
24	Aygaz	3.579.293.435	12,2	63.331.725	-84,6	134.000.437	197	*	Enerji-petrol	İstanbul
25	Goldaş Kuyumculuk Sanayi	3.240.137.143	-27,8	-468.606	-102,9	63.283.800	H	447	Kuyum	İstanbul
26	Mercedes Benz Türk	3.142.663.980	4,2	319.135.868	54,1	1.039.795.881	11,5	4.570	Otomotiv	İstanbul
27	Gısad Dış Ticaret	2.960.401.971	-7,2	-13.309.421	-216,2	2.308.395.324	-5,7	92	Dış ticaret	İstanbul
29	Vodafone	2.706.900.000	-5,4	*	H	*	H	*	Telekom.	İstanbul
29	İGDAŞ İstanbul Gaz Dağıtım	2.612.238.966	22,2	17.244.354	-79,1	*	H	2.250	Enerji-petrol	İstanbul
30	Unilever	2.609.585.235	25,8	323.935.921	20,7	65.974.864	31,2	2.024	Hızlı tüketim	İstanbul

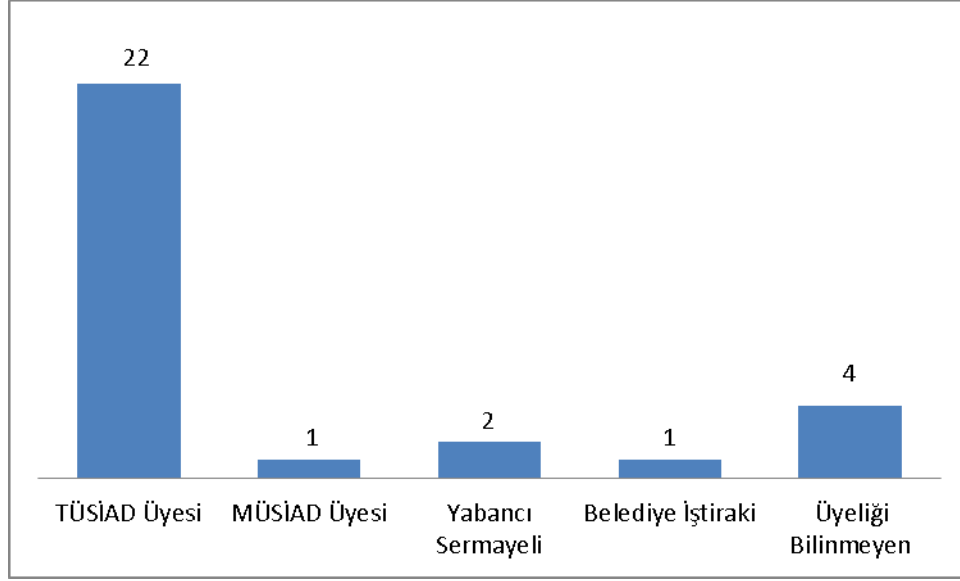
Kaynak: capital500²⁴¹

* : Açıklanmadı / hesaplanamadı

* : Sarı renkli olanlar yabancı sermayeli olup TÜSİAD veya MÜSİAD'a üyeliği bulunmayan, yeşil renkli olan MÜSİAD üyesi olan, mavi renkli olanlar ise üyeliği bilinmeyen şirketlerdir. Gri renkli olan ise Belediye İştiraki olan bir şirkettir ve üyeliği bilinmemektedir. GİSAD'ın üyeliği de bulunamamıştır.

²⁴¹ <http://www.capital500.net/capital/ca09.htm>

Şekil 4.7: 2009 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları



Kaynak: capital500²⁴²

2009 yılı TÜSİAD, MÜSİAD üyesi şirketlerin sayısı ile üyeliği bilinmeyen şirketlerin sayısı bakımından önceki yıl ile aynıdır. Herhangi bir üyeliği olmayan yabancı sermayeli şirket sayısı 1 azalmış ve 2007 yılında olduğu gibi belediye iştiraki bir şirket tekrar ilk 30 içinde yer almıştır.

4.3.1.8. 2010 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi ve TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları

Tablo 4.8: 2010 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketi

SIRA NO	FİRMA ADI	CİRO (TL)	DEĞİŞİM (%)	VERGİ ÖNCESİ KÂR (TL)	İHRACAT TUTARI (DOLAR)	DEĞİŞİM (%)	ÇALIŞAN SAYISI	SEKTÖR	İLİ
1	Tüpraş	20.330.633.000	-33,1	1.015.152.000	1.944.067.235	-56,7	4.130	Enerji-petrol	Kocaeli
2	Petrol Ofisi	14.094.912.129	-18,1	363.972.377	893.881.170	-50,1	1.044	Enerji-petrol	İstanbul
3	Türk Telekom.	10.600.000.000	4	2.300.000.000	*	*	34.086	Telekom.	Ankara
4	Turkcell	8.936.390.000	1	2.266.659.000	778.769.954	*	11.500	Telekom.	İstanbul
5	Enka İnşaat	7.920.876.000	-12,2	1.123.095.000	1.972.184.516	*	26.232	İnşaat	İstanbul

²⁴² <http://www.capital500.net/capital/ca09.htm>

6	Shell&Turcas Petrol	7.860.954.000	-27,7	226.498.000	18.392.396	-62,4	613	Enerji-petrol	İstanbul
7	Philip Morris Sabancı Paz.	7.779.029.503	13,3	198.467.248	*	*	844	Tütün	İstanbul
8	Opet Petrolcülük	7.361.162.232	-11,5	267.529.341	54.181.051	-79,6	883	Enerji-petrol	İstanbul
9	Türk Hava Yolları	7.035.882.903	14,9	736.977.617	*	*	12.750	Ulaştırma	İstanbul
10	Arçelik	6.591.895.000	-2,7	576.443.000	2.250.020.031	-21,4	16.931	Elektrik-elektronik	İstanbul
11	Hedef Alliance Grup	5.829.122.616	16,2	289.843.005	3.998.550	-3,6	11.584	İlaç	İstanbul
12	Oyak Renault	5.773.432.736	16,3	185.080.625	3.012.429.145	-7,8	5.914	Otomotiv	İstanbul
13	Migros	5.711.268.000	12,6	134.647.000	148.493.260	-12,4	16.384	Perakende	İstanbul
14	Ford Otosan	5.574.355.948	-20,4	408.537.388	1.917.784.357	-48,7	7.593	Otomotiv	İstanbul
15	BİM Birleşik Mağazalar	5.323.390.000	25,5	268.571.000	6.194.713	*	14.904	Perakende	İstanbul
16	Ereğli Demir Çelik	5.235.709.736	-23,1	-223.475.119	784.232.469	-35,3	13.161	Demir-çelik	Zonguldak
17	Tofaş Oto Fabrika	5.098.754.000	6,3	269.921.000	1.226.941.935	-52,2	7.014	Otomotiv	İstanbul
18	Selçuk Eczacı	5.028.769.588	24,3	290.368.781	9.123.722	-13,4	4.893	İlaç	İstanbul
19	Vestel Elektronik	4.644.911.000	-1	125.864.000	2.084.000.000	-25,4	9.900	Elektrik-elektronik	Manisa
20	Anadolu Efes Biracılık	3.811.067.000	3,9	543.754.000	1.043.795.484	*	15.590	Gıda-içecek	İstanbul
21	Aygaz	3.786.758.483	5,8	374.222.560	129.873.135	-3,1	1.402	Enerji-petrol	İstanbul
22	Şişecam	3.643.630.123	-2,7	154.605.688	*	*	16.837	Cam-seramik	İstanbul
23	Unilever	2.900.000.000	11,1	256.163.796	131.000.000	98,6	5.012	Hızlı tüketim	İstanbul
24	JTI Tütün Ürün. Paz.	2.841.766.885	21,5	195.401.092	*	*	122	Tütün	İzmir
25	İGDAŞ İst. Gaz Dağıtım	2.841.501.603	8,8	121.350.011	*	*	2.220	Enerji-petrol	İstanbul
26	Vodafone	2.800.000.000	3,4	*	*	*	2.439	Telekom.	İstanbul
27	Mercedes Benz Türk	2.463.786.333	-21,6	145.892.980	523.847.514	-49,6	3.997	Otomotiv	İstanbul
29	İÇDAŞ Çelik Enerji	2.449.618.809	-36	*	879.629.045	-46,6	3.175	Demir-çelik	İstanbul
29	Coca-Cola İçecek	2.407.527.000	6,6	215.390.000	*	*	8.451	Gıda-içecek	İstanbul
30	Goldaş Kuyumculuk	2.366.883.851	-27	5.801.792	10.531.763	-83,4	435	Kuyum	İstanbul

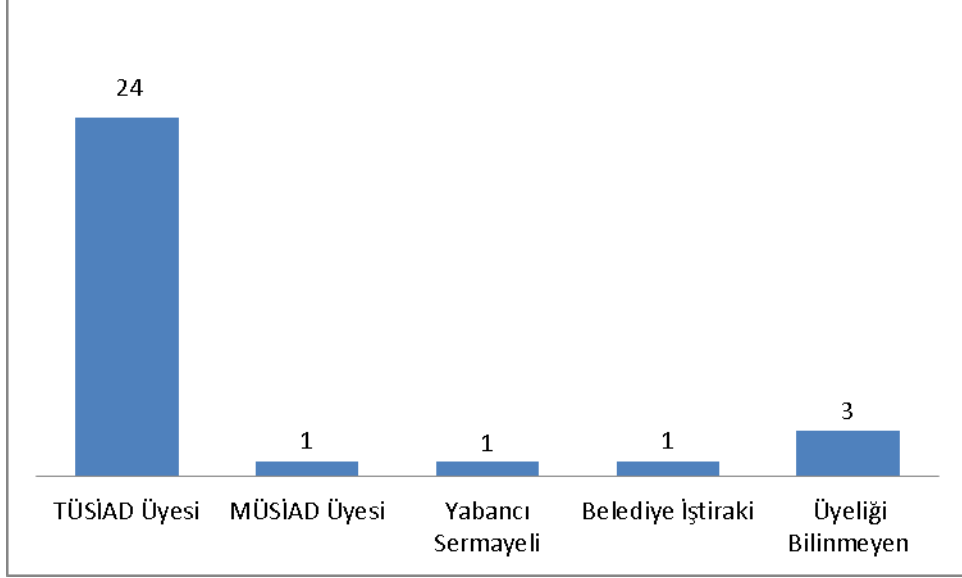
Kaynak: capital500²⁴³

* : Açıklanmadı

* : Sarı renkli olanlar yabancı sermayeli olup TÜSİAD veya MÜSİAD'a üyeliği bulunmayan, yeşil renkli olan MÜSİAD üyesi, mavi renkli olanlar ise üyeliği bilinmeyen şirketlerdir. Gri renkli olan ise Belediye İştiraki olan bir şirkettir ve üyeliği bilinmemektedir.

²⁴³ <http://www.capital.com.tr/siralamalar/html/2010.htm>

Şekil 4.8: 2010 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları



Kaynak: capital500²⁴⁴

2010 yılında TÜSİAD üyesi şirket sayısında 2 artış, üyeliği olmayan yabancı sermayeli şirket sayısı ile üyeliği bilinmeyen şirket sayısında 1'er azalış görülmektedir. MÜSİAD üyesi şirket sayısı ile belediye iştiraki şirket sayısı aynı şekilde 1 olarak kalmıştır.

²⁴⁴ <http://www.capital.com.tr/siralamalar/html/2010.htm>

4.3.1.9. 2011 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi ve TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları

Tablo 4.9: 2011 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketi

SIRA NO	FİRMA ADI	CİRO (TL)	DEĞİŞİM (%)	VERGİ ÖNCESİ KÂR (TL)	İHRACAT TUTARI (DOLAR)	DEĞİŞİM (%)	ÇALIŞAN SAYISI	SEKTÖRÜ	İLİ
1	Tüpraş	26.218.720.000	29	929.142.000	2.819.387.333	45	5.480	Enerji	Kocaeli
2	Petrol Ofisi	16.140.676.155	14,5	-34.122.188	1.075.952.616	20,4	954	Enerji	İstanbul
3	Türk Telekom.	10.852.470.000	2,4	3.127.006.000	152.377.333	*	34.138	Telekom.	Ankara
4	Opet Petrolcülük	10.567.853.666	43,6	248.875.181	7.341.683	-86,4	923	Enerji	İstanbul
5	Shell&Turcas Petrol	9.395.195.000	19,5	206.890.000	12.982.000	-29,4	707	Enerji	İstanbul
6	Turkcell	9.003.614.000	0,8	2.192.060.000	767.615.333	-1,4	11.183	Telekom.	İstanbul
7	Philip Morris Sab. Paz.	8.867.508.414	14	298.632.609	*	*	875	Tütün	İstanbul
8	Türk Hava Yolları	8.422.771.140	19,7	365.689.353	4.309.485.264	*	17.119	Ulaştırma	İstanbul
9	Ford Otosan	7.649.411.637	37,2	618.994.239	2.609.263.671	36,1	8.413	Otomotiv	İstanbul
10	Enka İnşaat	7.064.872.000	-10,8	1.017.888.000	1.341.245.333	-32	14.806	İnşaat	İstanbul
11	Arçelik	6.936.420.000	5,2	656.638.000	2.561.143.333	13,8	17.931	Elektrik-elektronik	İstanbul
12	Ereğli Demir Çelik	6.632.827.541	26,7	973.883.922	583.947.425	-25,5	13.553	Demir-çelik	Zonguldak
13	BİM Birleşik Mağazalar	6.573.951.000	23,5	306.001.000	*	*	16.508	Perakende	İstanbul
14	Oyak Renault	6.449.317.844	11,7	341.287.589	3.236.948.530	7,5	5.810	Otomotiv	İstanbul
15	Tofaş Oto Fabrika	6.410.219.000	25,7	391.739.000	1.801.112.667	46,8	6.888	Otomotiv	İstanbul
16	Migros	6.365.124.000	11,4	78.828.000	180.347.333	21,5	20.272	Perakende	İstanbul
17	Hedef Alliance Grup	5.767.032.557	-1,1	280.797.531	6.074.345	51,9	12.383	İlaç ve dağıtım	İstanbul
18	Vestel Elektronik	5.289.967.000	13,9	54.384.000	2.762.694.000	32,6	11.000	Elektrik-elektronik	Manisa
19	Selçuk Eczacı	4.902.235.895	-2,5	230.812.127	9.631.251	5,6	5.162	İlaç ve dağıtım	İstanbul
20	Aygaz	4.657.688.000	23	283.342.000	238.537.333	83,7	1.452	Enerji	İstanbul
21	Şişecam	4.206.236.303	15,4	585.600.859	*	*	17.850	Cam-seramik	İstanbul
22	Anadolu Efes Biracılık	4.168.793.000	9,4	658.552.000	1.204.758.667	15,4	15.202	Gıda-içecek	İstanbul
23	JTI Tütün Ürünleri Pazarlama	4.141.112.045	45,7	191.744.238	*	*	127	Tütün	İzmir
24	Vodafone	3.700.000.000	32,1	*	*	*	3.114	Telekom.	İstanbul

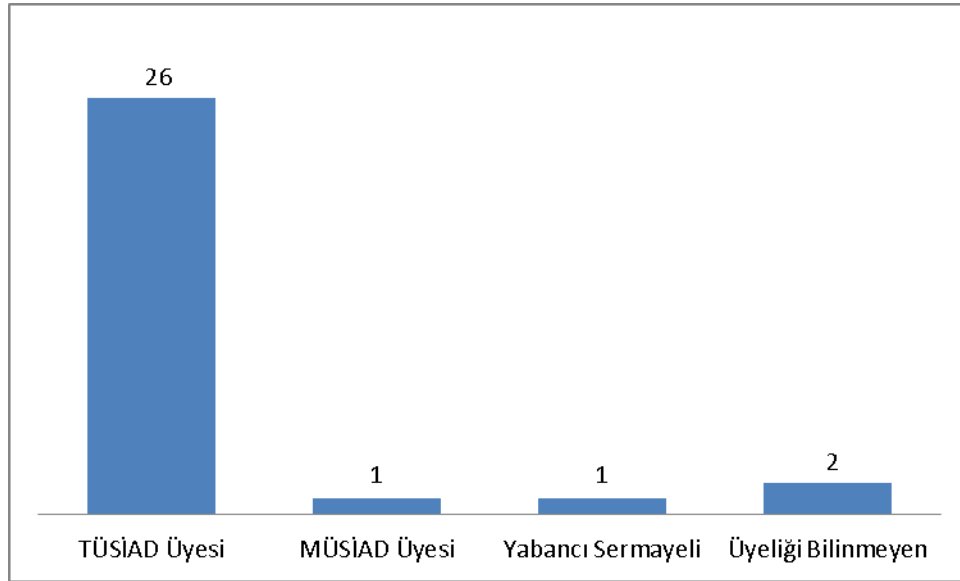
25	İÇDAŞ Çelik Enerji	3.523.477.229	43,8	3.736.496	1.285.123.497	46,1	2.970	Demir çelik	İstanbul
26	Mercedes Benz Türk	3.484.149.811	41,4	260.726.161	499.026.354	-4,7	4.209	Otomotiv	İstanbul
27	Doğuş Otomotiv	3.428.300.000	61	192.680.000	*	*	1.817	Otomotiv	İstanbul
29	Petkim	2.909.391.891	41,4	139.932.200	530.469.435	54,7	2.457	Kimya	İzmir
29	Unilever	2.900.000.000	0	116.090.368	127.000.000	-3,1	5.080	Hızlı tüketim	İstanbul
30	Coca-Cola İçecek	2.753.161.000	14,4	255.260.000	*	*	8.628	Gıda-içecek	İstanbul

Kaynak: capital500²⁴⁵

* : Açıklanmadı

* : Sarı renkli olanlar yabancı sermayeli olup TÜSİAD veya MÜSİAD'a üyeliği bulunmayan, yeşil renkli MÜSİAD üyesi olan ve mavi renkli olanlar ise üyeliği bilinmeyen şirketlerdir.

Şekil 4.9: 2011 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları



Kaynak: capital500²⁴⁶

2011 yılına baktığımızda TÜSİAD üyesi şirket sayısının 2006 yılındaki rakama ulaştığını görmekteyiz. MÜSİAD üyesi şirket sayısı ile herhangi bir üyeliği olmayan şirket sayısının aynı kaldığını, üyeliği bilinmeyen şirket sayısının 1 azaldığını, daha önce 2 yıl boyunca ciro bakımından ilk 30 içinde yer alan belediye iştiraki şirketin bu yıl bu sıralamanın dışında kaldığını görmekteyiz.

²⁴⁵ <http://www.capital500.net/capital/ca11.html>

²⁴⁶ <http://www.capital500.net/capital/ca11.html>

4.3.1.10. 2012 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi ve TÜSİAD ve MÜSİAD'a Üyelik Durumları

Tablo 4.10: 2012 Yılı Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 30 Özel Şirketi

SIRA NO	FİRMA ADI	CİRO (TL)	DEĞİŞİM (%)	VERGİ ÖNCESİ KÂR (TL)	İHRACAT TUTARI (DOLAR)	DEĞİŞİM (%)	ÇALIŞAN SAYISI	SEKTÖRÜ	İLİ
1	Tüpraş	41.385.250.000	57,8	1.542.183.000	4.243.448.582	50,5	5.468	Enerji-petrol	Kocaeli
2	Petrol Ofisi	19.548.691.967	21,1	-219.989.113	1.055.648.979	-1,9	1.379	Enerji-petrol	İstanbul
3	Opet Petrolcülük	14.948.022.375	41,4	204.779.804	7.558.513	3	923	Enerji-petrol	İstanbul
4	Türk Telekom.	11.940.555.000	10	2.609.099.000	275.925.392	81,1	34.886	Telekom.	Ankara
5	Türk Hava Yolları	11.815.424.727	40,3	145.888.992	5.641.922.060	30,9	18.392	Ulaştırma	İstanbul
6	Shell&Turcas Petrol	10.760.269.000	14,5	74.834.000	42.790.921	229,6	736	Enerji-petrol	İstanbul
7	Ford Otosan	10.445.022.950	36,5	800.072.719	3.503.723.325	34,3	9.581	Otomotiv	İstanbul
8	Philip Morris Sabancı Pazarlama	9.826.366.175	10,8	179.873.003	*	*	919	Tütün	İstanbul
9	Turkcell	9.370.073.000	4,1	1.626.071.000	759.838.806	-1	14.250	Telekom.	İstanbul
10	Ereğli Demir Çelik	8.920.544.781	34,5	1.297.013.448	892.331.590	52,8	13.433	Demir-çelik	Zonguldak
11	Arçelik	8.437.239.000	21,6	615.409.000	2.940.988.246	14,8	19.136	Elektrik-elektronik	İstanbul
12	Enka İnşaat	8.415.310.000	19,1	1.154.487.000	1.104.134.901	-17,7	13.558	İnşaat	İstanbul
13	BİM Birleşik Mağazalar	8.189.135.000	24,6	377.739.000	*	*	18.715	Perakende	İstanbul
14	Oyak Renault	7.602.337.606	17,9	333.551.473	3.213.577.376	-0,7	6.116	Otomotiv	İstanbul
15	Tofaş Oto Fabrika	7.336.658.000	14,5	508.088.000	2.372.579.268	31,7	7.720	Otomotiv	İstanbul
16	Vestel Elektronik	6.976.564.000	31,9	-12.536.000	3.275.971.891	18,6	13.720	Elektrik-elektronik	Manisa
17	Hedef Alliance Grup	6.125.162.609	6,2	292.246.639	11.160.143	83,7	10.523	İlaç-dağıtım	İstanbul
18	Migros	5.753.112.000	-9,6	-315.858.000	211.486.998	17,3	16.778	Perakende	İstanbul
19	Aygaz	5.455.670.000	17,1	418.675.000	307.595.143	29	1.339	Enerji-petrol	İstanbul
20	Mercedes-Benz Türk	5.335.547.211	53,1	635.238.845	572.327.670	14,7	4.814	Otomotiv	İstanbul
21	Selçuk Ecza Deposu	5.074.497.922	3,5	172.953.752	13.474.811	39,9	5.322	İlaç-dağıtım	İstanbul
22	İÇDAŞ Çelik Enerji	5.016.693.489	42,4	-11.164.195	1.339.993.599	4,3	5.129	Demir çelik	İstanbul

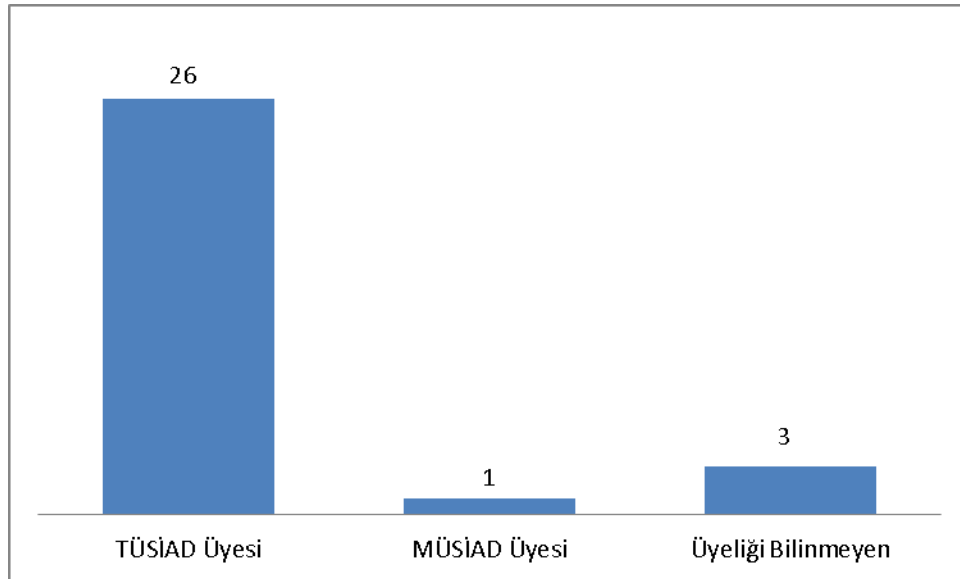
23	Şişecam	4.978.682.815	18,4	866.904.845	*	*	18.065	Cam-seramik	İstanbul
24	Doğuş Otomotiv	4.808.253.000	40,3	180.011.000	*	*	1.980	Otomotiv	İstanbul
25	Anadolu Efes Biracılık	4.761.266.000	14,2	464.981.000	1.278.409.807	6,1	15.507	Gıda-içecek	İstanbul
26	Vodafone	4.700.000.000	27	4.000.000	*	*	3.300	Telekom.	İstanbul
27	JTI Tütün Ürünleri Pazarlama	4.331.903.051	4,6	194.309.657	*	*	131	Tütün	İzmir
29	Petkim	3.891.322.098	33,8	117.795.725	828.432.615	56,2	2.586	Kimya	İzmir
29	Enerjisa Enerji Üretim	3.740.124.000	416,1	-167.253.000	6.255.048	*	3.626	Enerji-petrol	İstanbul
30	Polimeks İnşaat	3.683.097.553	54,7	90.122.787	334.965.257	-76,6	7.608	İnşaat	İstanbul

Kaynak: capital500²⁴⁷

*: Açıklanmadı

*: Yeşil renkli MÜSİAD üyesi olan ve mavi renkli olanlar ise üyeliği bilinmeyen şirketlerdir.

Şekil 4.10: 2012 yılı Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 30 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD'a üyelik durumları



Kaynak: capital500²⁴⁸

Tablo, 2012 yılı TÜSİAD'a üye olan şirket sayısının artık sabitlendiğini göstermektedir. Daha önce ilk 30 içinde yer aldığı halde herhangi bir örgüte bağlı olmayan yabancı sermayeli şirketlerden, 2012 yılı içinde ilk 30 içinde yer alanların, artık TÜSİAD'a üye olduklarını görmekteyiz. MÜSİAD'a üye olan şirket sayısı yine

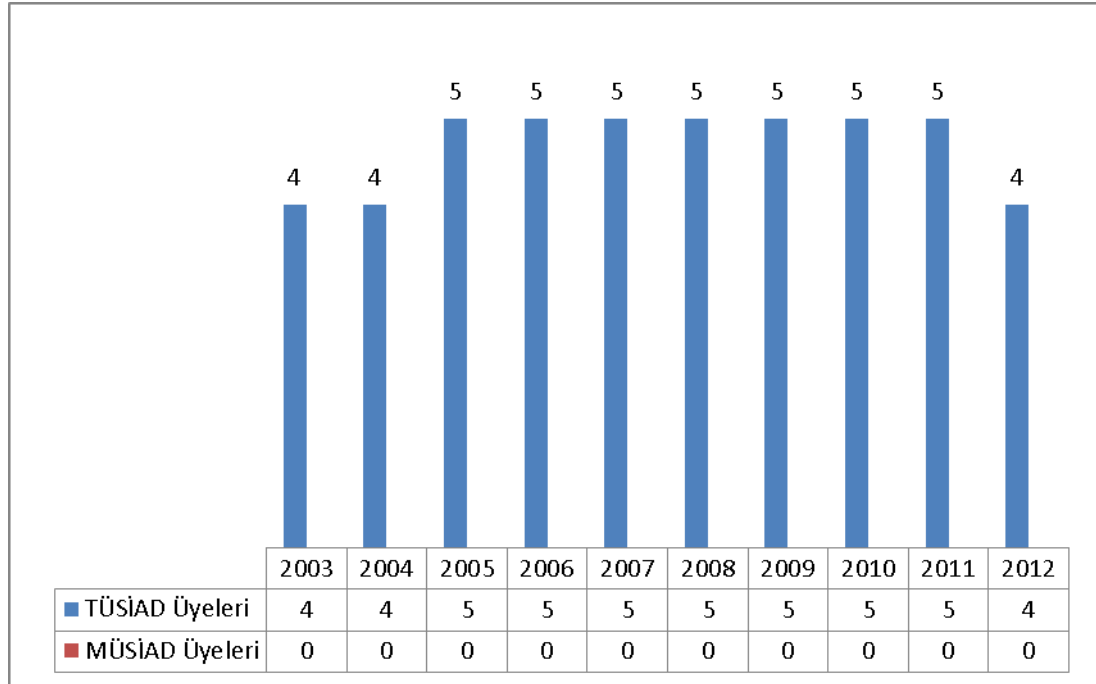
²⁴⁷ <http://www.capital500.net/capital/ca12.html>

²⁴⁸ <http://www.capital500.net/capital/ca12.html>

1’de kalmıştır. Belediye iştiraki şirket 2012 yılında ilk 30’a girememiştir. Üyeliği bilinmeyen şirket sayısı ise 1 artmıştır.

4.3.2. 2003-2012 Yılları Arasında Türkiye'nin Cirolarına Göre En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD’a Üyelik Dağılımları

Şekil 4.11: 2003-2012 yılları arasında Türkiye'nin cirolarına göre en büyük ilk 5 özel şirketinin TÜSİAD ve MÜSİAD’a üyelik dağılımları



Kaynak: capital500²⁴⁹

2003-2012 yılları arasındaki Türkiye'nin cirolarına göre şirket sayısını ilk 5 olarak daraltığımızda ise karşımıza ilginç bir sonuç çıkmaktadır. 10 yıllık zaman diliminin 7 yılında TÜSİAD üyesi şirketler ilk 5'i oluştururken, MÜSİAD üyesi hiçbir şirket ilk 5 içinde yer alamamıştır. Geriye kalan 3 yılda ise yabancı sermayeli şirketler ilk 5 içinde birer şirket ile yer almışlardır.

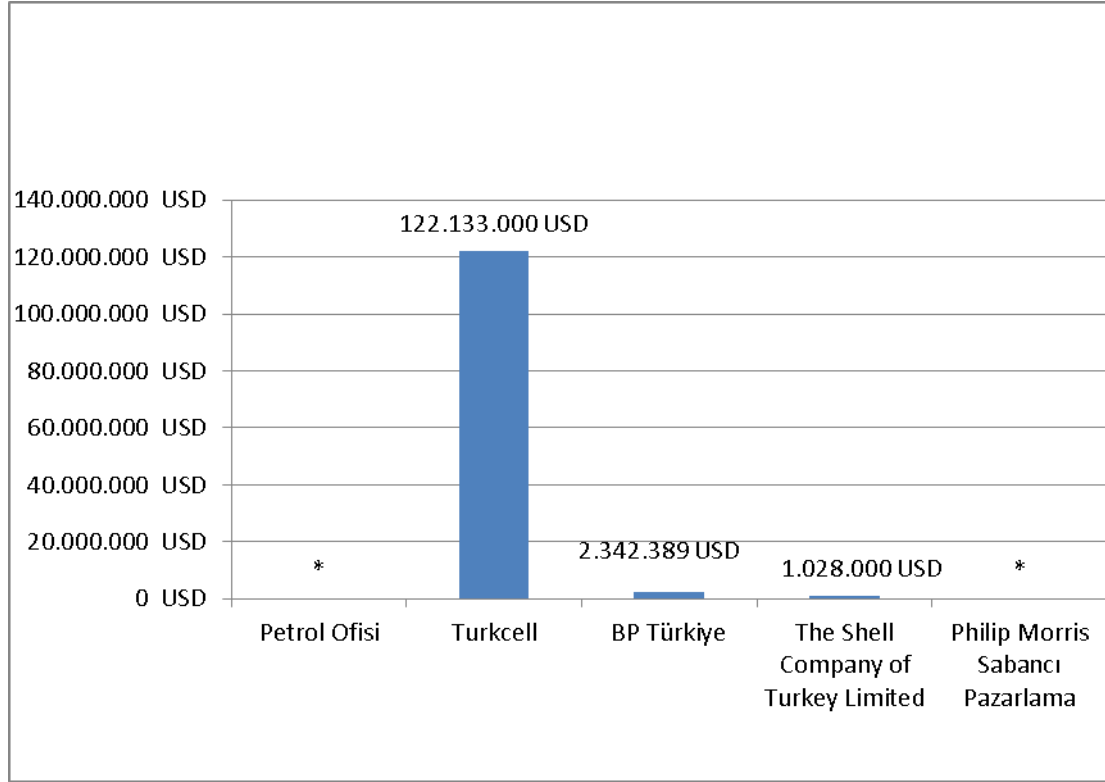
²⁴⁹ <http://www.capital500.net/capital/ana.asp>

4.3.3. 2003-2012 Yılları Arasında Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları

Bu bölümde 2003-2012 yılları arasında Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin ihracat durumları incelenecek, şekil haline getirilecek ve yorumlanacaktır.

4.3.3.1. 2003 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları

Şekil 4.12: 2003 yılı Türkiye'nin ihracat durumlarına göre en büyük ilk 5 özel şirketi



Kaynak: capital500²⁵⁰

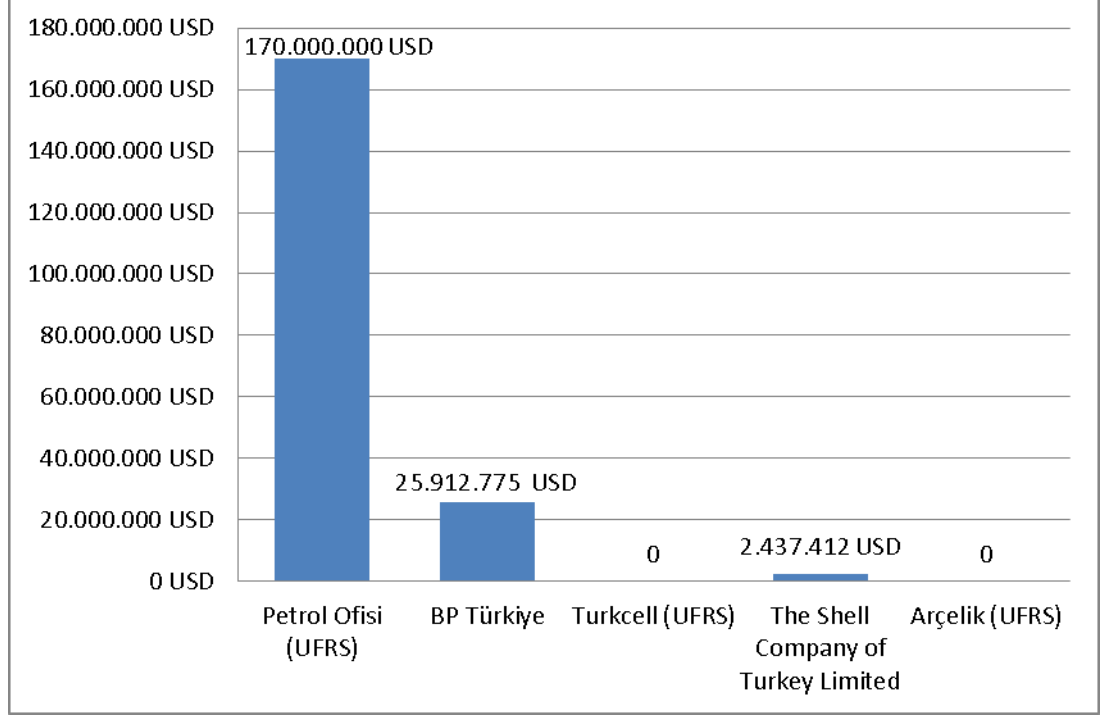
* : 2003 Yılı Türkiye'nin en büyük 30 özel şirketi belirlenirken şirketlerin ciroları temel alınmış ve ilk 5 şirket içindeki Petrol Ofisi ve Philip Morris Sabancı Pazarlama'nın ihracat rakamları verilmemiştir. Bu nedenle bu iki şirketin ihracat rakamları sıfır olarak alınmıştır.

En büyük ilk 5 özel şirket içinde yalnızca BP Türkiye yabancı sermayeli olup herhangi bir üyeliği olmayan şirkettir. Diğer 4 şirket TÜSİAD üyesidir.

²⁵⁰ <http://www.capital500.net/capital/ca03-1.asp>

4.3.3.2. 2004 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları

Şekil 4.13: 2004 yılı Türkiye'nin ihracat durumlarına göre en büyük ilk 5 özel şirketi



Kaynak: capital500²⁵¹

Not: 2004 Yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketi içindeki Turkcell ve Arçelik'in ihracat rakamları verilmemiştir. Bu nedenle bu iki şirketin ihracat rakamları sıfır olarak alınmıştır.

2003 yılında olduğu gibi 2004 yılında da yalnızca bir şirket (BP Türkiye) yabancı sermayeli ve üyeliği bulunmayan şirkettir. Diğer 4 şirket TÜSİAD üyesidir.

4.3.3.3. 2005 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları

2005 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin ihracat rakamları verilmediğinden bu konuda bir şekil ve yorumlama yapılamamıştır.

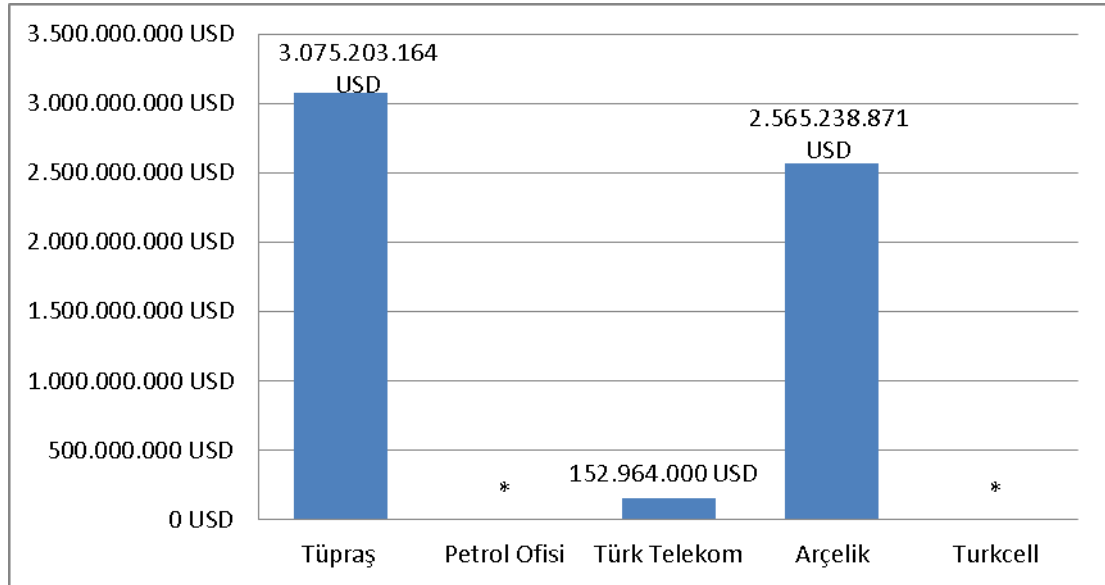
²⁵¹ <http://www.capital500.net/capital/ca04-1.asp>

4.3.3.4. 2006 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları

2006 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketi içinde yer alan şirketlerden yalnızca bir tanesinin ihracat rakamları verilmiştir (The Shell Company of Turkey Limited – 10.423.183 USD). Bu nedenle de tablo olarak gösterilememiştir. İlk 5 içinde yer alan şirketlerin hepsi de TÜSİAD üyesidir.

4.3.3.5. 2007 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları

Şekil 4.14: 2007 yılı Türkiye'nin ihracat durumlarına göre en büyük ilk 5 özel şirketi



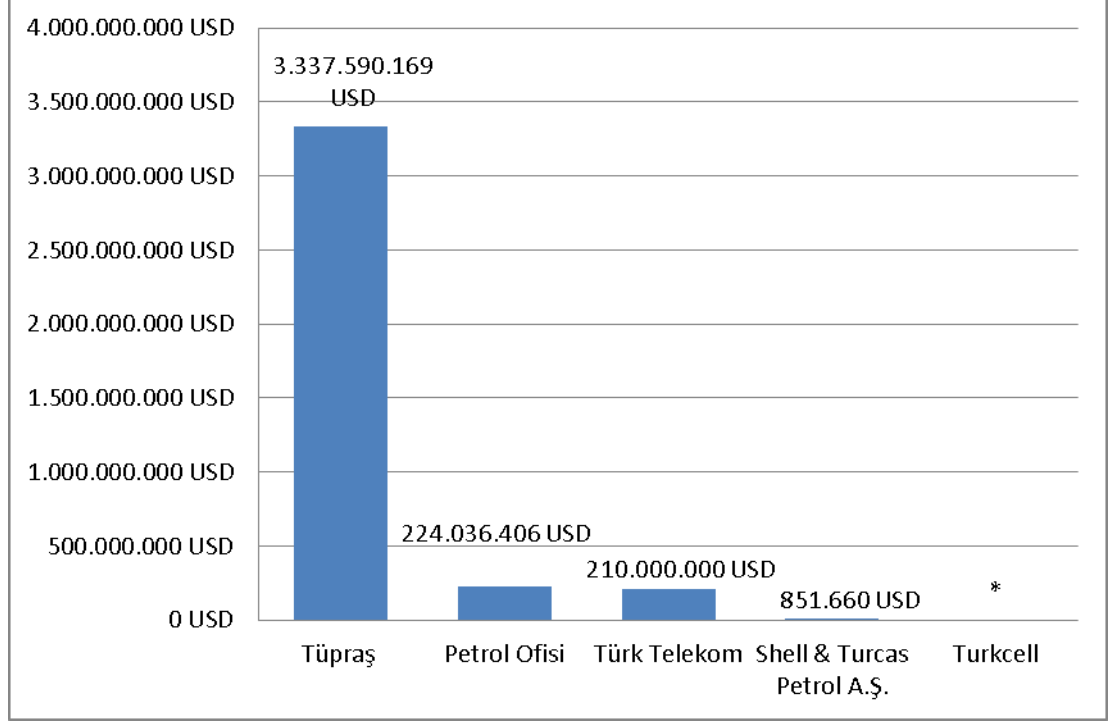
Kaynak: capital500²⁵²

2007 Yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketi içindeki Petrol Ofisi ve Turkcell'in ihracat rakamları verilmemiştir. Bu nedenle bu iki şirketin ihracat rakamları sıfır olarak alınmıştır. İlk 5 şirketin hepsi de TÜSİAD üyesidir.

²⁵² <http://www.capital500.net/capital/ca07.htm>

4.3.3.6. 2008 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları

Şekil 4.15: 2008 yılı Türkiye'nin ihracat durumlarına göre en büyük ilk 5 özel şirketi



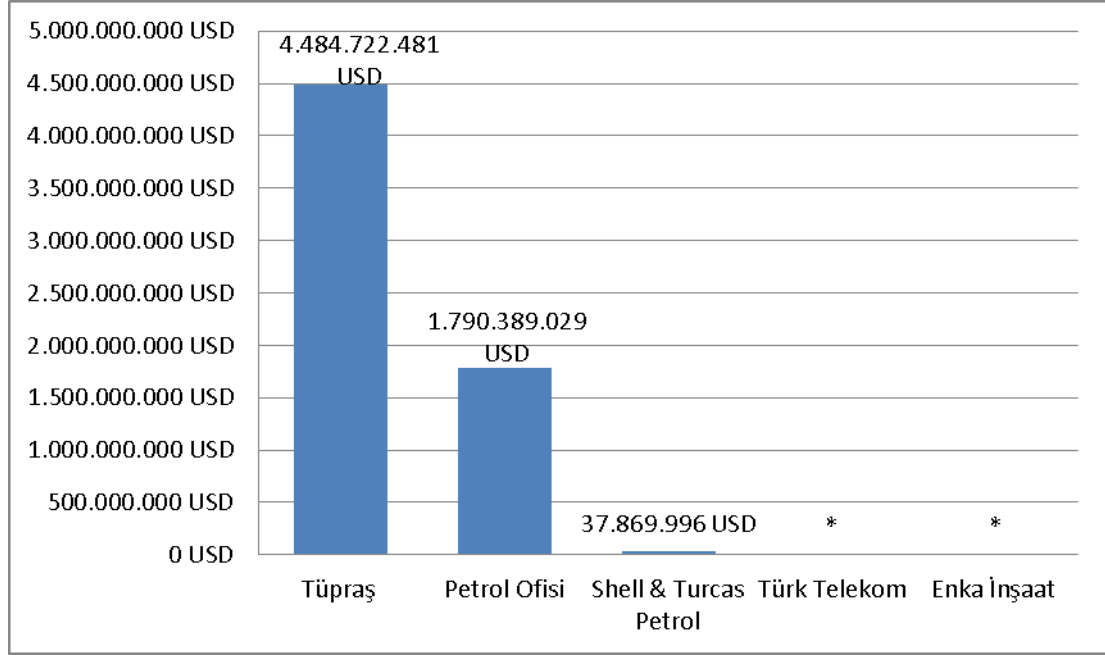
Kaynak: capital500²⁵³

2008 Yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketi içindeki Turkcell'in ihracat rakamları verilmemiştir. Bu nedenle bu şirketin ihracat rakamları sıfır olarak alınmıştır. Bütün şirketler TÜSİAD üyesidir.

²⁵³ <http://www.capital500.net/capital/ca08.htm>

4.3.3.7. 2009 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları

Şekil 4.16: 2009 yılı Türkiye'nin ihracat durumlarına göre en büyük ilk 5 özel şirketi



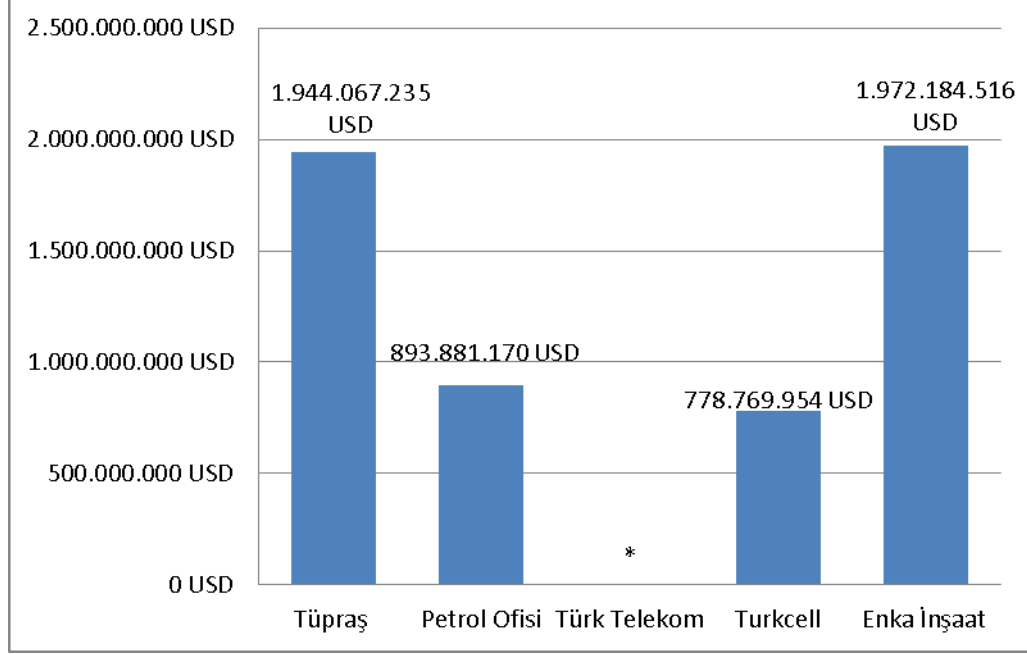
Kaynak: capital500²⁵⁴

2009 Yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketi içindeki Türk Telekom ile Enka İnşaat'ın ihracat rakamları verilmemiştir. Bu nedenle bu şirketlerin ihracat rakamları sıfır olarak alınmıştır. Bütün şirketler TÜSİAD üyesidir.

²⁵⁴ <http://www.capital500.net/capital/ca09.htm>

4.3.3.8. 2010 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları

Şekil 4.17: 2010 yılı Türkiye'nin ihracat durumlarına göre en büyük ilk 5 özel şirketi



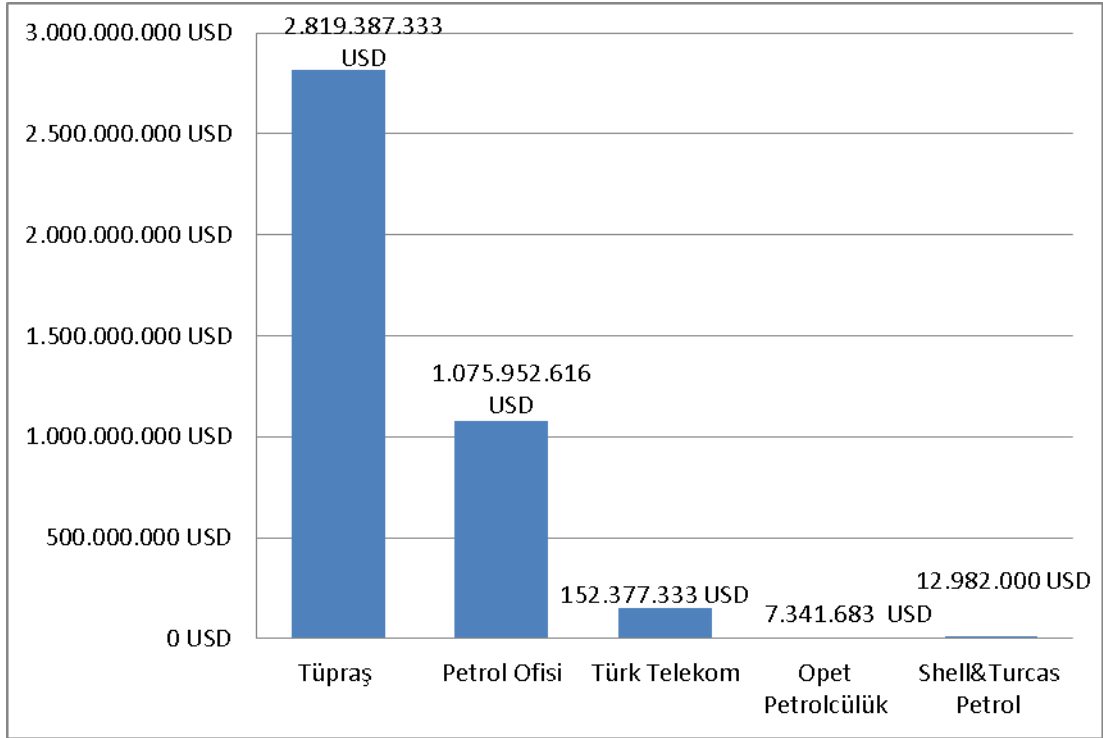
Kaynak: capital500²⁵⁵

2010 Yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketi içindeki Turk Telekom'un ihracat rakamları verilmemiştir. Bu nedenle bu şirketin ihracat rakamları sıfır olarak alınmıştır. Bütün şirketler TÜSİAD üyesidir.

²⁵⁵ <http://www.capital.com.tr/siralamalar/html/2010.htm>

4.3.3.9. 2011 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları

Şekil 4.18: 2011 yılı Türkiye'nin ihracat durumlarına göre en büyük ilk 5 özel şirketi



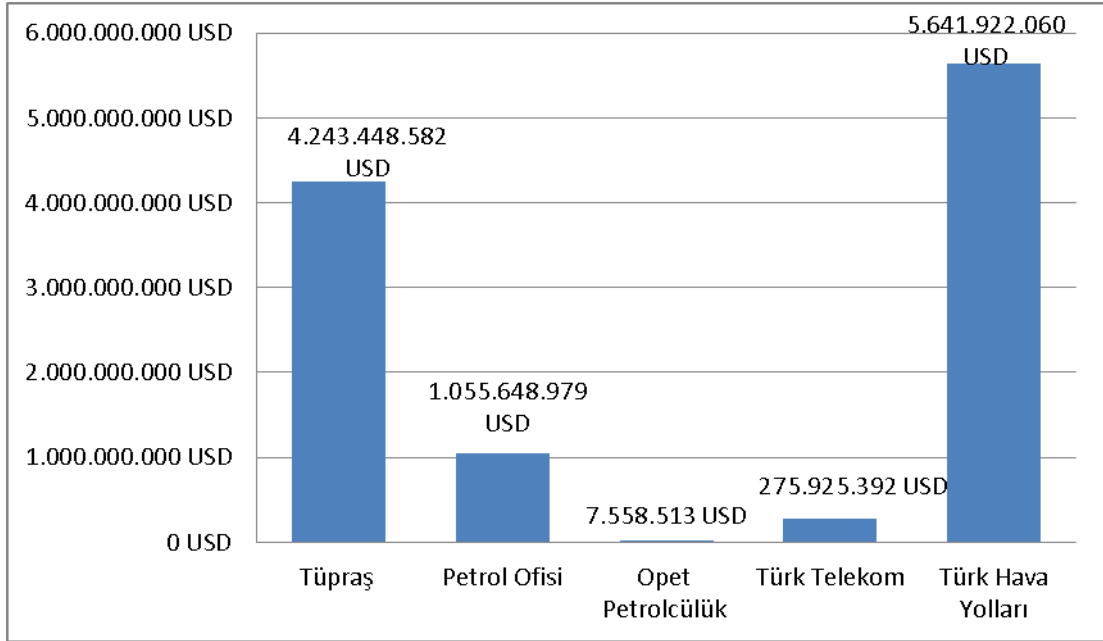
Kaynak: capital500²⁵⁶

Bütün şirketler TÜSİAD üyesidir.

²⁵⁶ <http://www.capital500.net/capital/ca11.html>

4.3.3.10. 2012 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumları

Şekil 4.19: 2012 yılı Türkiye'nin ihracat durumlarına göre en büyük ilk 5 özel şirketi



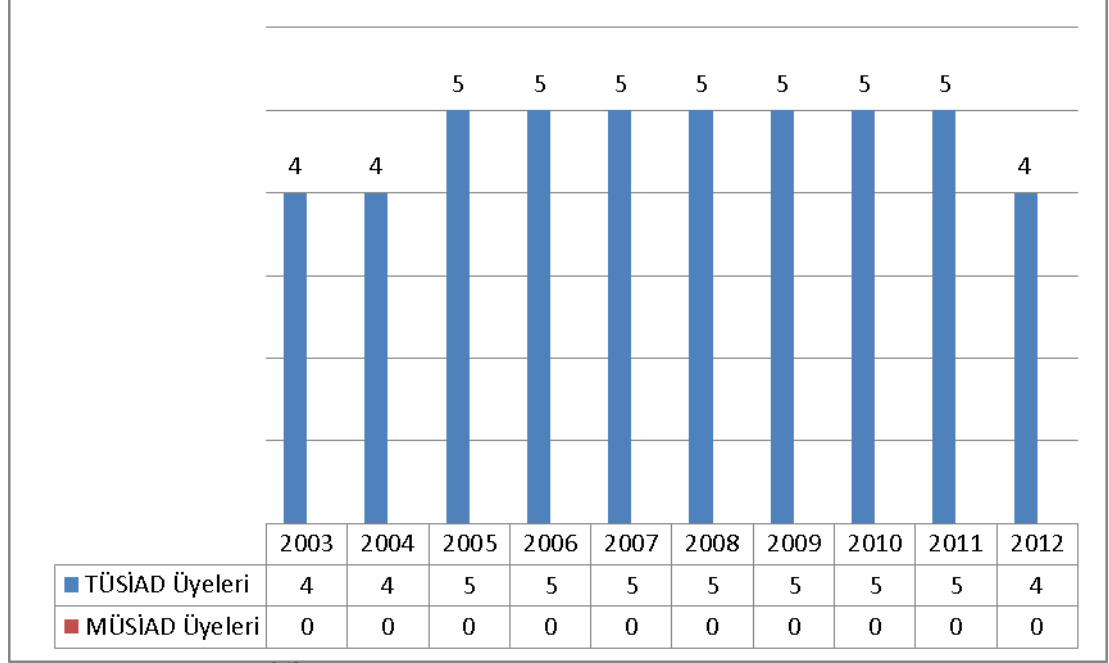
Kaynak: capital500²⁵⁷

Türk Hava Yolları hariç, diğer tüm şirketler TÜSİAD üyesidir.

²⁵⁷ <http://www.capital500.net/capital/ca12.html>

4.3.4. 2003-2012 Yılları Arasında Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin İhracat Durumlarına Göre TÜSİAD ve MÜSİAD Üyelik Dağılımları

Şekil 4.20: 2003-2012 yılları arasında Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin ihracat durumlarına göre TÜSİAD ve MÜSİAD üyelik dağılımları



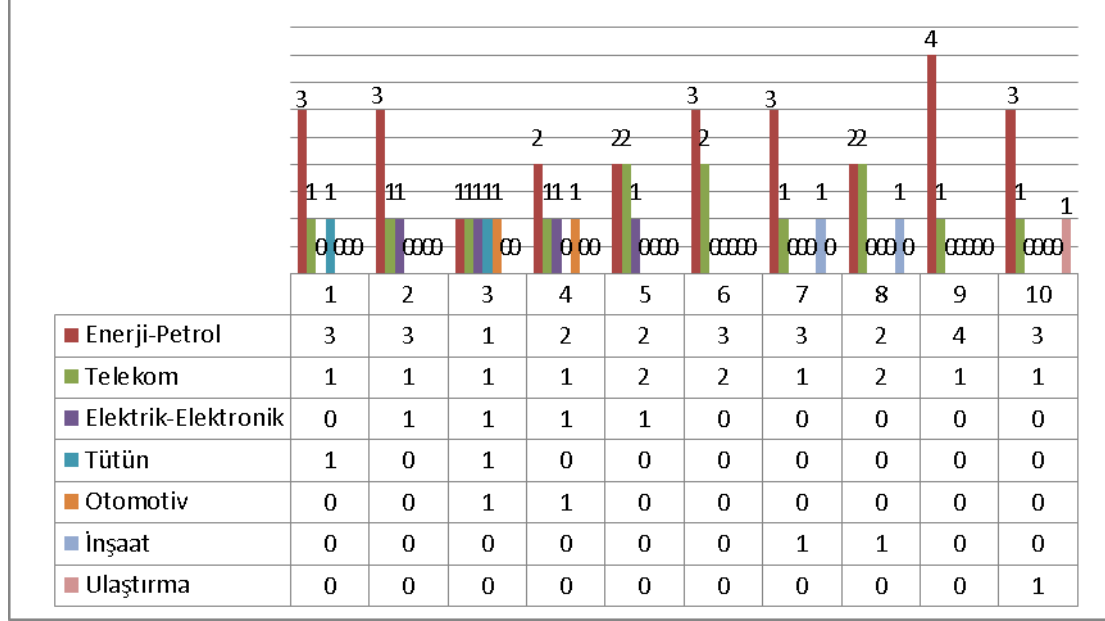
Kaynak: capital500²⁵⁸

2003-2012 yılları arasındaki ihracatlarına göre Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin üyelik durumlarına baktığımızda, her ne kadar bazı yıllarda tam olarak ihracat rakamlarını bilemesek de, 10 yıllık zaman diliminin 7 yılında TÜSİAD üyesi şirketler ilk 5'i oluştururken, MÜSİAD üyesi hiçbir şirket ilk 5 içinde yer alamamıştır. Geriye kalan 3 yılda ise yabancı sermayeli şirketler ile yerli sermayeli olup da üyeliği olmayan- Türk Hava Yolları- ilk 5 içinde birer şirket ile yer almışlardır. Yine geriye kalan şirketler TÜSİAD üyesidirler.

²⁵⁸ <http://www.capital500.net/capital/ana.asp>

4.3.5. 2003-2012 Yılları Arasında Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları

Şekil 4.21: 2003-2012 yılları arasında Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektörlere göre dağılımları



Kaynak: capital500²⁵⁹

2003-2012 yılları arasındaki Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektörlere göre dağılımlarına baktığımızda 10 yıllık zaman diliminde en çok enerji-petrol şirketlerinin başta olduğu görünmektedir. Sayı olarak daha sonra telekomünikasyon gelmektedir. Tütün, otomotiv, elektrik-elektronik ile inşaat şirketleri bunları takip etmektedir. 2012 yılına gelindiğinde ise ilk kez Türk Hava Yolları'nı ulaştırma sektöründe ilk 5 içinde görmekteyiz.

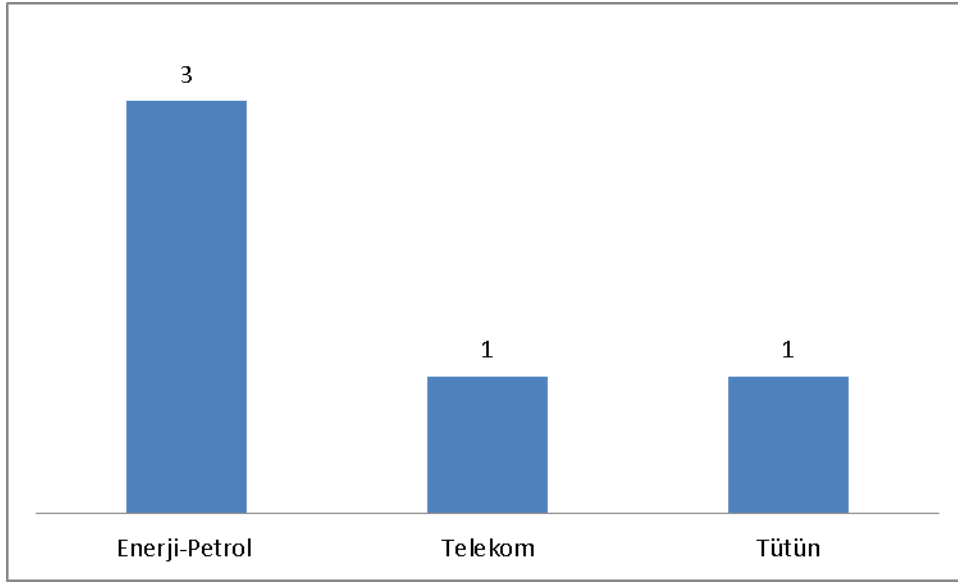
2003, 2004 ve 2012 yılları hariç ilk 5 içinde yer alan şirketlerin hepsi de TÜSİAD üyesi şirketlerdir. MÜSİAD üyesi hiçbir şirket ilk 5 içinde yer alamamıştır. 2003 ve 2004 yılında TÜSİAD üyesi olmayan şirketler yabancı sermayeli şirketler olup, son yıl olan 2012'de yer alan şirket ise Türk Hava Yolları'dır.

²⁵⁹ <http://www.capital500.net/capital/ana.asp>

Bu bölümde 2003-2012 yılları arasında Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin faaliyette buldukları sektörler yıl yıl incelenecek, şekil haline getirilecek ve yorumlanacaktır.

4.3.5.1. 2003 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları

Şekil 4.22: 2003 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları



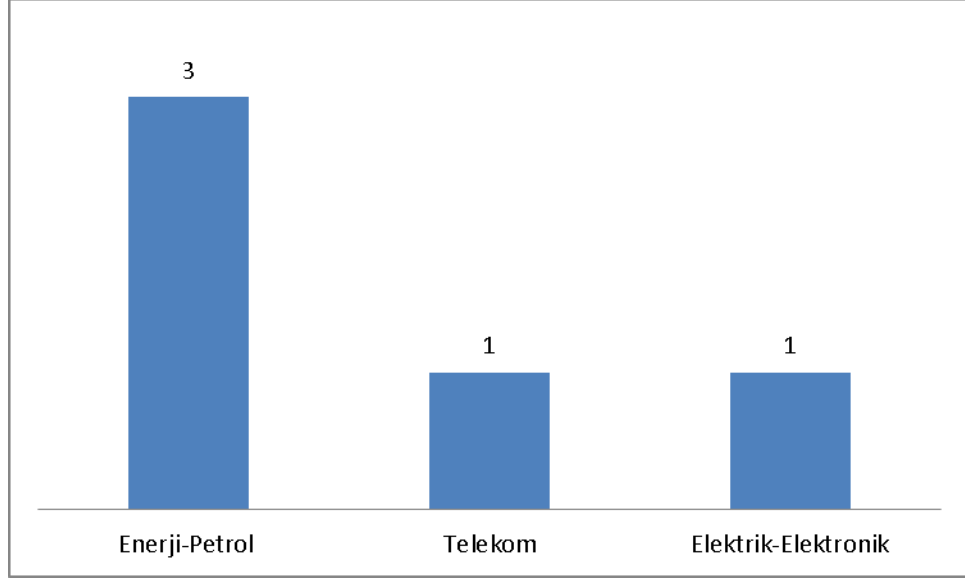
Kaynak: capital500²⁶⁰

Bu şekilden de anlaşılacağı üzere, ilk 5 şirket içinde enerji-petrol şirketlerin sayısı 3 ile diğer şirketlerden fazladır. Bu şirketlerden 1 tanesi yabancı sermayeli, herhangi bir sivil toplum örgütüne üye olmayan bir şirkettir. Diğer şirketlerin hepsi de TUSIAD üyesidir.

²⁶⁰ <http://www.capital500.net/capital/ca03-1.asp>

4.3.5.2. 2004 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları

Şekil 4.23: 2004 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları



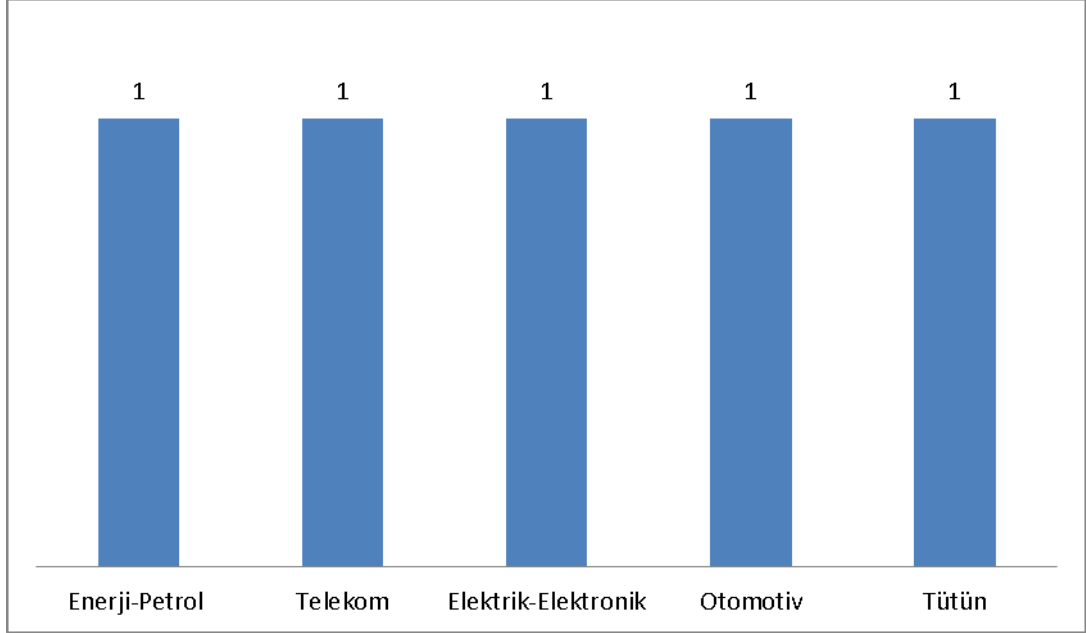
Kaynak: capital500²⁶¹

2004 yılında yine bir önceki yılda olduğu gibi, ilk 5 şirket içinde enerji-petrol şirketlerinin sayısı 3 ile diğer şirketlerden fazladır. Bu şirketlerden 1 tanesi yabancı sermayeli, herhangi bir sivil toplum örgütüne üye olmayan bir şirkettir. Diğer şirketlerin hepsi de TÜSİAD üyesidir.

²⁶¹ <http://www.capital500.net/capital/ca04-1.asp>

4.3.5.3. 2005 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları

Şekil 4.24: 2005 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları



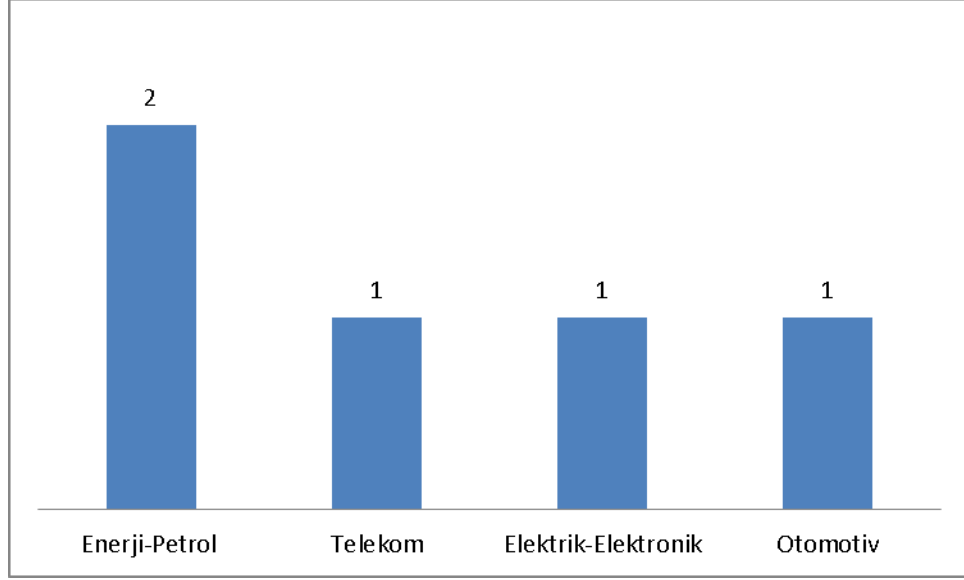
Kaynak: capital500²⁶²

2003 ve 2004 yıllarında en büyük ilk 5 içinde yer alan özel şirketlerin ağırlıklı olarak enerji-petrol ağırlıklı olması 2005'te dengeli bir hal almıştır. Yani her sektörden bir şirket ilk 5 içinde yer almıştır ve bunların hepsi de TÜSİAD üyesidir.

²⁶² <http://www.capital500.net/capital/ca05-1.asp>

4.3.5.4. 2006 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları

Şekil 4.25: 2006 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları



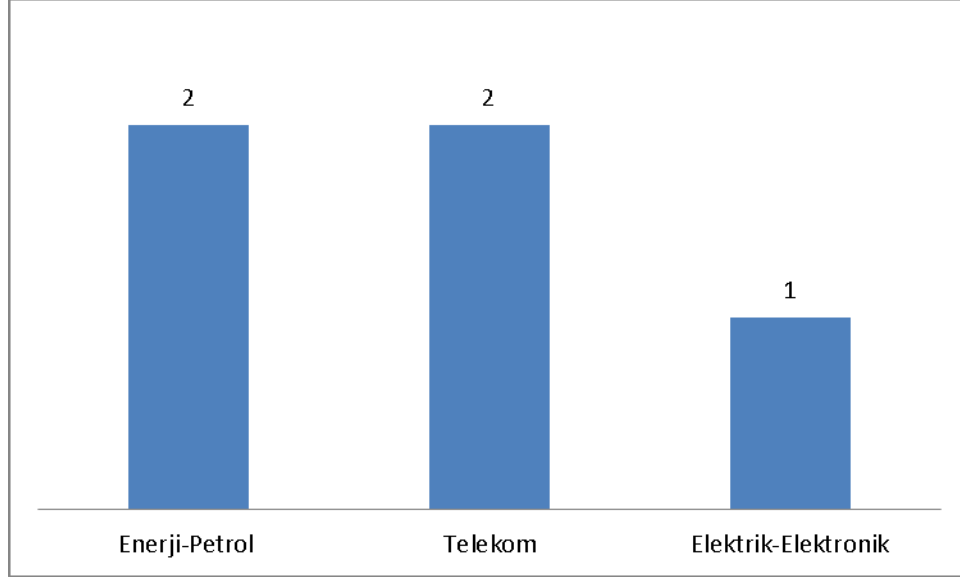
Kaynak: capital500²⁶³

2006 yılında, en büyük ilk 5 özel şirketinin faaliyette buldukları sektörlerde yine enerji-petrol şirketlerinin bir önceki yıla göre sayılarını 1 artırdıklarını görüyoruz. Tütün sektöründe faaliyette olan şirket ise 2006 yılında ilk 5'e girememiştir. Yine bütün şirketler TÜSİAD üyesidir.

²⁶³ <http://www.capital500.net/capital/ca06-1.asp>

4.3.5.5. 2007 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları

Şekil 4.26: 2007 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları



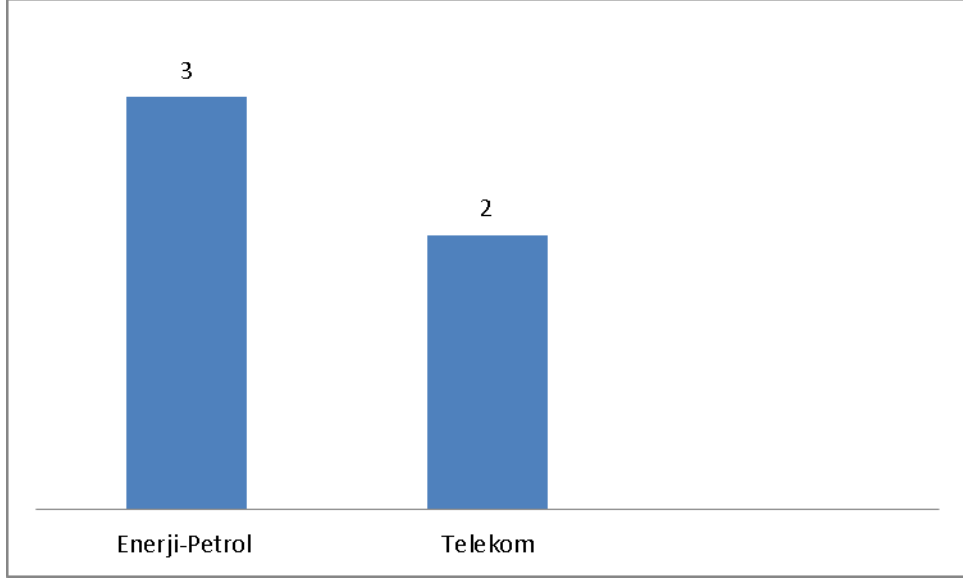
Kaynak: capital500²⁶⁴

2007 yılının en büyük ilk 5 özel şirketi içinde yer alanların sektör dağılımlarına baktığımızda 2 enerji-petrol ile 2 telekomünikasyon şirketi görmekteyiz. Daha önceki yıllarda gördüğümüz otomotiv ve tütün sektörlerinde faaliyette olan şirketlerin bu yıl ilk 5 içinde yer almadıkları görülmektedir. Yine bütün şirketler TUSIAD üyesidir.

²⁶⁴ <http://www.capital500.net/capital/ca07-1.asp>

4.3.5.6. 2008 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları

Şekil 4.27: 2008 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları



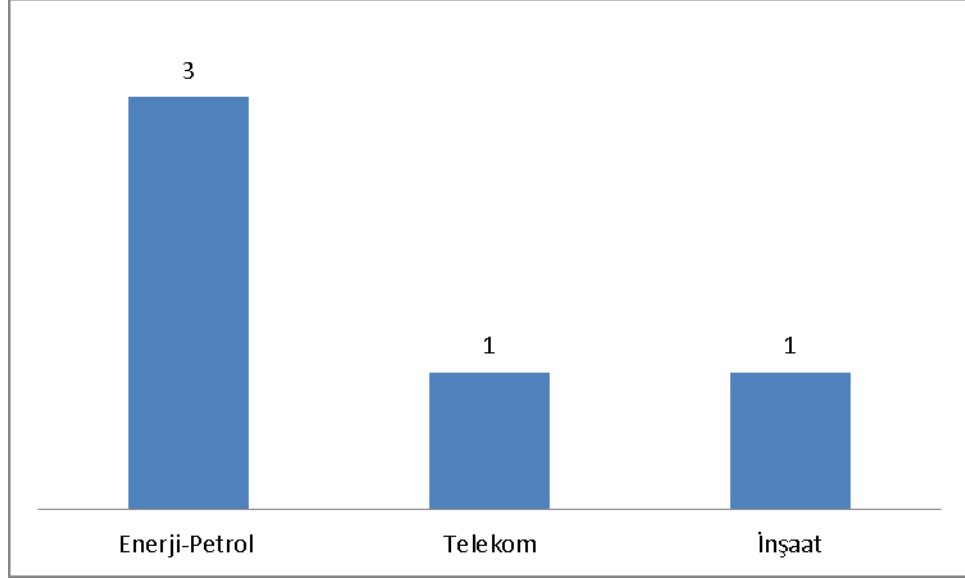
Kaynak: capital500²⁶⁵

2008 yılında en büyük ilk 5 özel şirketin faaliyette buldukları sektörlerde artık bir gruplanma olduğunu görmekteyiz. 2003 ve 2004 yıllarında olduğu gibi 2008 yılında da enerji-petrol sektörlerinde faaliyette bulunan şirket sayısı yine 3'e ulaşmış ve telekomünikasyon sektöründe faaliyette bulunan şirket sayısı önceki yıllarla aynı sayıda kalmıştır. Yine bütün şirketler TUSIAD üyesidir.

²⁶⁵ <http://www.capital500.net/capital/ca08-1.asp>

4.3.5.7. 2009 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları

Şekil 4.28: 2009 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları



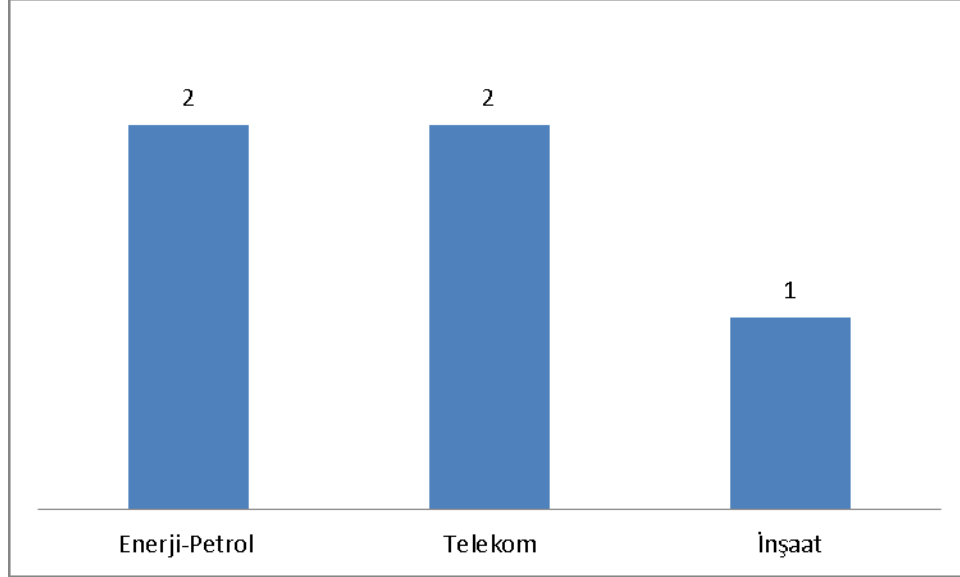
Kaynak: capital500²⁶⁶

2009 yılında da en büyük ilk 5 içinde, enerji-petrol sektöründe yer alan özel şirket sayısı önceki yılların çoğunda olduğu gibi üstünlük kurmuştur. Telekomünikasyon sektöründe faaliyette olan şirket sayısı 1 azalmış yerine inşaat alanında faaliyette bulunan bir şirket ilk 5'e girmiştir. Yine bütün şirketler TÜSİAD üyesidir.

²⁶⁶ <http://www.capital500.net/capital/ca09-1.asp>

4.3.5.8. 2010 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları

Şekil 4.29: 2010 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları



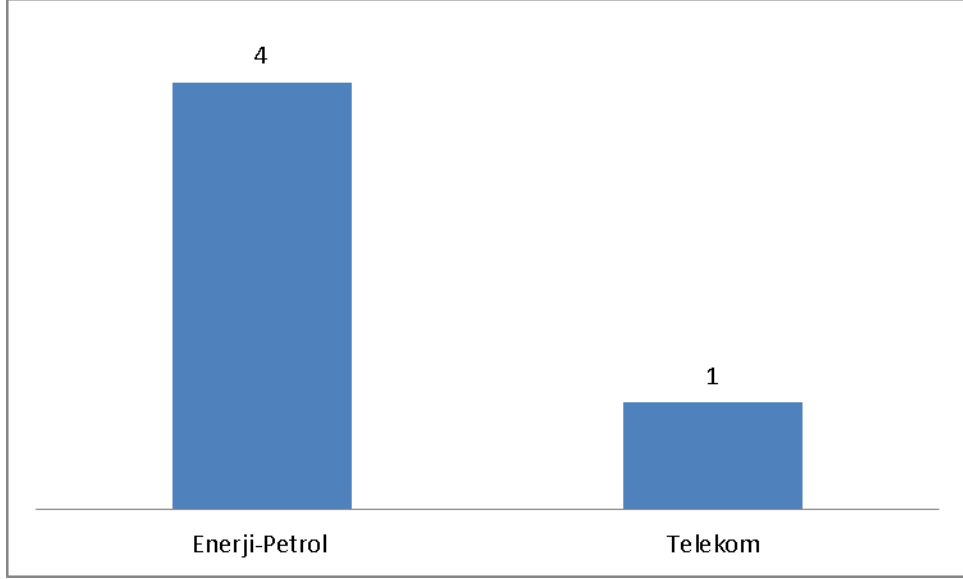
Kaynak: capital500²⁶⁷

2010 yılının en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımlarına baktığımızda, 2007 yılında olduğu gibi enerji-petrol ile telekomünikasyon alanında faaliyette olan şirketlerin sayısının yine eşit olduğunu görmekteyiz. 2009 yılında inşaat alanında faaliyette olan şirket 2010'da da yine ilk 5 içinde yer almaktadır. Bütün şirketler TUSIAD üyesidir.

²⁶⁷ <http://www.capital.com.tr/siralamalar/html/2010.htm>

4.3.5.9. 2011 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları

Şekil 4.30: 2011 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları



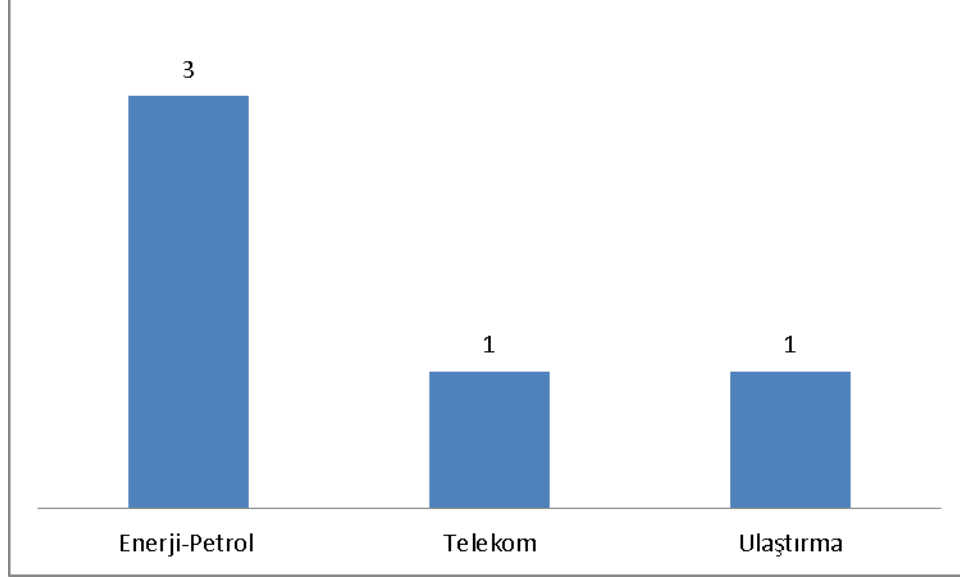
Kaynak: capital500²⁶⁸

2011 yılı enerji-petrol şirketlerinin sektör dağılımları incelendiğinde, 4 şirket ile bu yılın ilk 5 içinde ezici bir üstünlüğü görülmektedir. Daha önceki yıllarda yer alan inşaat sektöründeki şirket, 2011'de yerini telekomünikasyon sektöründe faaliyette bulunan bir şirkete kaptırmıştır. Yine bütün şirketler TÜSİAD üyesidir.

²⁶⁸ <http://www.capital500.net/capital/ca11.html>

4.3.5.10. 2012 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Sektör Dağılımları

Şekil 4.31: 2012 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin sektör dağılımları



Kaynak: capital500²⁶⁹

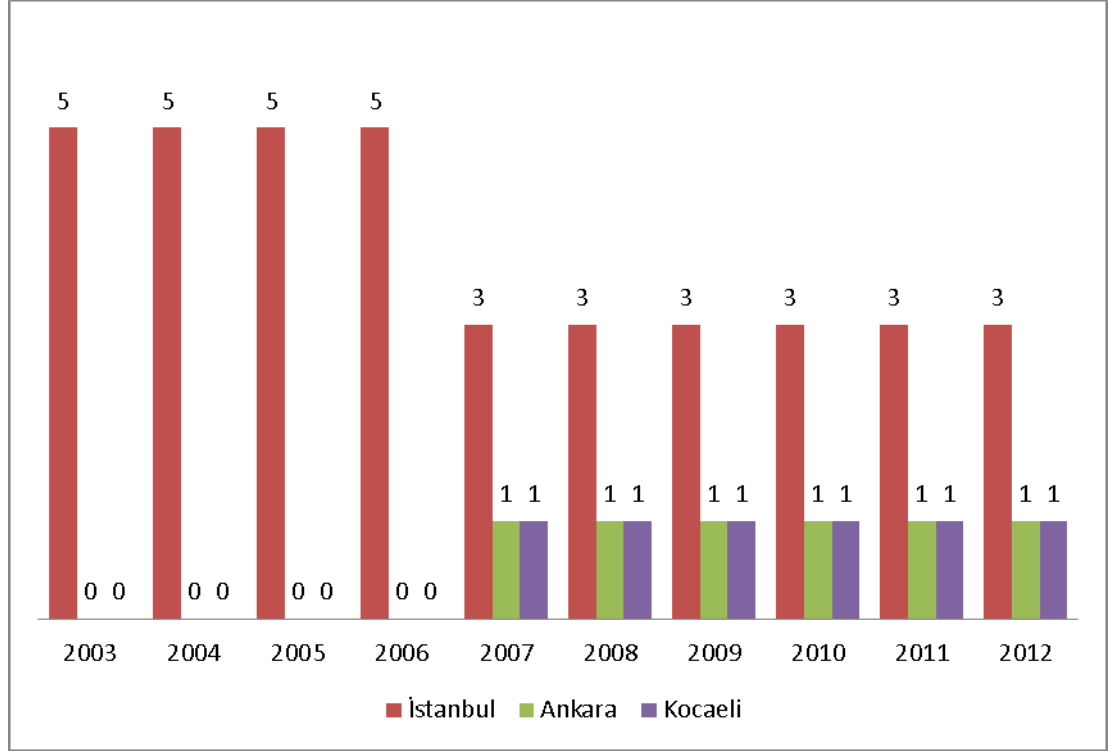
İncelediğimiz son yıl olan 2012 yılına baktığımızda görünen, yine enerji-petrol sektöründe faaliyette olan şirketlerin Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketi içindeki üstünlükleridir. 2012'de farklı olarak, ulaştırma alanında faaliyette bulunan Türk Hava Yolları da ilk 5 içinde yer almıştır. Türk Hava Yolları dışındaki 4 şirket de TUSIAD üyesidir.

4.3.6. 2003-2012 Yılları Arasında Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Faaliyet Gösterdikleri İllere Göre Dağılımları

Bu bölümde 2003-2012 yılları arasında Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin faaliyet gösterdikleri illere göre durumları incelenecek, şekil haline getirilecek ve yorumlanacaktır.

²⁶⁹ <http://www.capital500.net/capital/ca12.html>

Şekil 4.32: 2003-2012 yılları arasında Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin faaliyet gösterdikleri illere göre dağılımları



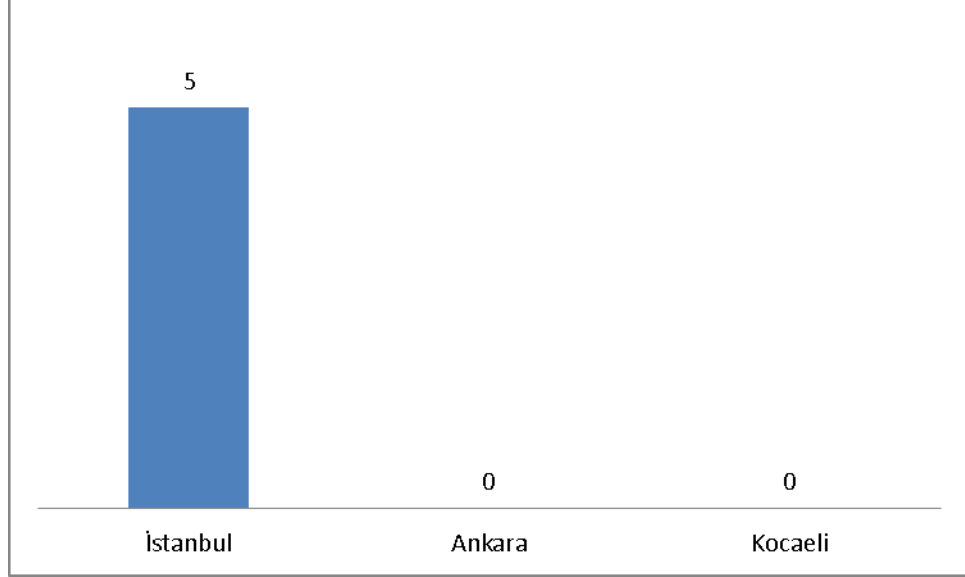
Kaynak: capital500²⁷⁰

Daha önceki sayfalarda da sözü edildiği üzere, 2003-2006 yıllarında Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin faaliyet gösterdiği iller bakımından yalnızca İstanbul adını görürken, 2007-2012 yılları arasında İstanbul'un yanısıra Ankara ve Kocaeli illerini de görmekteyiz. İstanbul'un yanısıra başka illerde faaliyet gösteren şirketlerin de ilk 5 içinde yer almaları, kaynakların temin yerinde az da olsa bir değişikliği bize göstermektedir.

²⁷⁰ <http://www.capital500.net/capital/ana.asp>

4.3.6.1. 2003 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Faaliyet Gösterdikleri illere Göre Dağılımları

Şekil 4.33: 2003 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin faaliyet gösterdikleri illere göre dağılımları



Kaynak: capital500²⁷¹

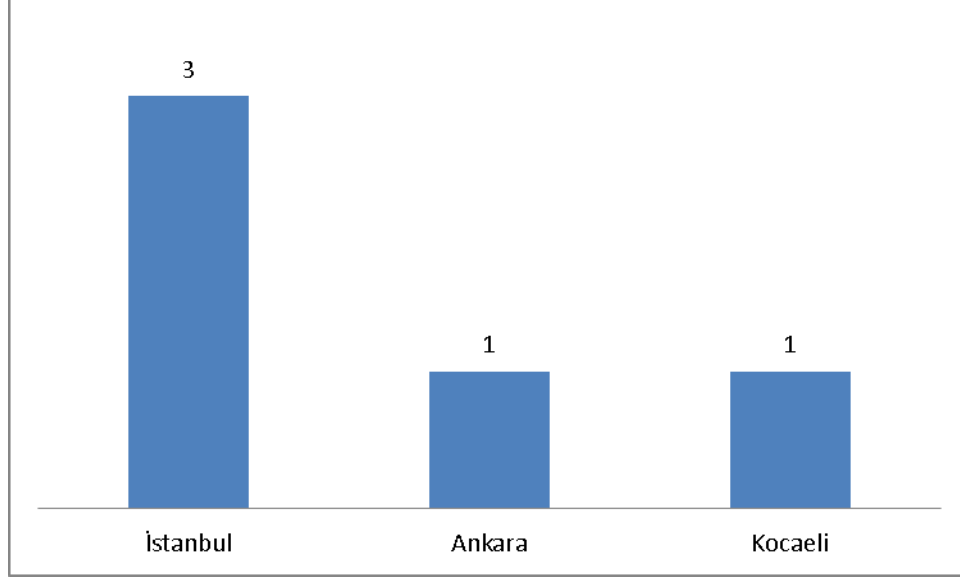
2003 yılındaki ilk 5'e bakıldığında görünen, şirketlerin hepsinin Türkiye'nin en büyük ili olan İstanbul'da faaliyette bulduklarıdır. Bu durum 2007 yılına kadar böyle sürmüştür. Bu yıllarda ilk 5 içinde yer alan şirketlerin hepsi de İstanbul'da yerleşik firmalardır.

* 2004-2006 yıllarındaki durum yukarıdaki şeklin aynısı olduğundan, bu yıllar için aynı şekiller gösterilmemiş ve aynı yorum tekrarlanmamıştır. O.Y.

²⁷¹ <http://www.capital500.net/capital/ca03-1.asp>

4.3.6.2. 2007 Yılı Türkiye'nin En Büyük İlk 5 Özel Şirketinin Faaliyet Gösterdikleri illere Göre Dağılımları

Şekil 4.34: 2007 yılı Türkiye'nin en büyük ilk 5 özel şirketinin faaliyet gösterdikleri illere göre dağılımları



Kaynak: capital500²⁷²

2003'ten 2006'ya kadar olan durum, 2007 yılında farklılık göstermiş ve ilk kez 2007 yılında ilk 5'e giren şirketlerin faaliyet gösterdikleri iller bakımından bir farklılık ortaya çıkmıştır. Önceden yalnızca İstanbul'un adı geçerken 2007 yılında Ankara ve Kocaeli adlarını da görmekteyiz. Bu durum 2012 (dâhil) yılına kadar da aynen devam etmiştir.

* 2008-2012 yıllarındaki durum yukarıdaki şeklin aynısı olduğundan, bu yıllar için aynı şekiller gösterilmemiş ve aynı yorum tekrarlanmamıştır. O.Y.

²⁷² <http://www.capital500.net/capital/ca07-1.asp>

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan nicel çalışmalar sonucunda araştırmada özellikle büyük ve güçlü firmaların piyasada daha belirgin olan TÜSİAD çatısı altında güç birliği yaptığı görülmüştür. Yine bu firmaların benzer alanlarda faaliyet gösterdiği (benzer sektörler) yani benzer kaynakları kullandığı ve genellikle aynı ilde faaliyet gösterdiği saptanmıştır. Güçlü kabul edilen firmalar, kaynak erişimi, kullanımı ve kaynakları koordine etme-yönetme bağlamında benzer davranışlar sergilemektedir.

Güç, örgütlerin kendi içlerinde de önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle örgütlerin karar alma süreçlerinde siyasi bir nitelik de vardır. Dolayısıyla bu çalışmada, TÜSİAD ve MÜSİAD'a üye olan şirketlerin benzerlik ve / veya farklılıkları örgütsel ve politik güç bağlamında incelenmiştir. Örgüt yapısı, yönetim ve girişimci davranışlarının örgütsel yaşamsallığa etkilerinin neler olduğu belirlenmiştir. Faaliyetlerini sürdürmek için çevredeki kaynakları kullanan bu örgütlerin TÜSİAD ve MÜSİAD gibi stratejik birliklere neden ihtiyaç duydukları, bu noktada kaynak bağımlılığı sorunlarını yönetmede nasıl bir yol izledikleri ortaya çıkarılmıştır.

TÜSİAD üyesi şirketlerin günümüzde Türkiye Cumhuriyeti'ne % 85'lik kurumlar vergisi desteği sağlamaları ve Türkiye'nin dış ticaretinin yaklaşık % 80'ini gerçekleştirmeleri nedeniyle hem örgütsel güç ve hem de politik güç olarak, siyasal iktidarları yönlendirme etkinlikleri kuruluşlarından itibaren sürekli devam etmektedir. Azınlık veya koalisyon hükümetleri dönemlerinde, hükümetlerin devrilmesine neden olacak kadar bu gücünü kullanmaktan çekinmemişlerdir. Gazete ilanları ve kamuoyu yönlendirmesi ile devrilmesine ön ayak oldukları Ecevit hükümeti buna örnektir. Aynı güç kullanımını tek parti hükümetine karşı farklı bir şekilde, perde arkasından baskı unsuru olarak hükümetin üzerinde etkisini göstermeye devam etmektedir. Ya da perde önünde gördüğümüz kadarı ile bu gücü eski dönemlerdeki kadar etkili kullanamamaktadır.

Diğer yandan, kurulduğunda belki de örgütsel ve politik güç anlamında çok etkin görünmeyen MÜSİAD ise, esen politik rüzgârların getirdiği hava ile belki de tarihte hiç olmadığı kadar hükümet kadroları içinde yer almaktadır. Daha önce kendi

kurumlarında çalışan profesyonellerin veya dışarıdan konuşmacı, seminer veren kişi olarak katılan insanların, şu anda mevcut hükümette görev almaları nedeniyle TÜSİAD'ın eskiden sahip olduğu güce benzer bir güce sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Her iki sivil toplum kuruluşu da savundukları savların, Türkiye için en iyisi olduklarını söylemektedirler. Zaten siyasi iktidarlar da aldıkları her kararın, yaptıkları her işin ülke yararına olduklarını belirtmektedirler. Bunun ne kadarının gerçekten ülke yararına olduğu, ne kadarının ülke yararı adı altında kendi üyelerinin yararına olduğu aslında çok açık bir şekilde görülmektedir.

Dolayısıyla, her iki sivil toplum kuruluşu da üye şirketlerinin kaynak bağımlılığı anlamında çevresel ve öngörülemeyen durumlar için şirketlerinin geleceğini güvence altına almak anlamında bir araya gelerek oluşturdukları örgütsel ve politik gücün nimetlerinden azami ölçüde faydalanmak istemektedirler. Kendilerine yakın gördükleri siyasi iktidarlar döneminde bunu daha etkin kullanabilmekte, kendilerine yakın görmedikleri veya istedikleri oranda etkileyemedikleri siyasi iktidarlar dönemlerinde ise bu gücü açık bir şekilde kullanmamakta veya perde önünde kullanamıyormuş gibi görünmektedirler.

Türkiye'nin en büyük ve en etkili iki sivil toplum kuruluşu olan, TÜSİAD ve MÜSİAD'a üye olan şirketlerin kaynak bağımlılığı sorunlarını yönetirken yapı, süreç ve uygulamalarında güç faktörü ve güce bağımlılık konularını nasıl hallettikleri ile ilgili yapılan bu tez, gelecekte aynı konunun diğer sivil toplum kuruluşları için yapılabilmesinde örnek bir çalışma olarak kullanılabilir.

KAYNAKÇA

Albayraklar Grubu, Erişim tarihi: 25.09.2013, <http://www.albayrak.com.tr/Haberler/derin-tarih-dergisi-sarayda-tanitildi-69>

ASİAD, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.asiad.org.tr/>

ASKON, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.askon.org.tr/>

Atatürk Devrimleri.com, Erişim tarihi: 26.07.2013, <http://www.ataturkdevrimleri.com/yazi-474-ataturk-doneminde-kurulan-kurum-ve-kuruluslar.html>

AYDIN Şule, ve COŞKUN Recai, “Örgütsel Güç’e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme”. Akademik İncelemeler, 2(2): 105, 2007.

BILGIN Çağrı, (01 Ocak 2009), “30 yıl önce ilanlarla Ecevit”i deviren TÜSİAD, ilanı ilk Ecevit’e okutmuş”. Radikal Gazetesi internet arşivi, Erişim tarihi: 05.09.2012, http://www.radikal.com.tr/ekonomi/30_yil_once_ilanlarla_eceviti_deviren_tusiad_ilani_ilk_ecevite_okutmus-916861

Bosch İnternet Sitesi, Erişim tarihi: 03.06.2013, <http://www.bosch-home.com/tr/bosch-d%C3%BCnyas%C4%B1/felsefemiz.html>

BUĞRA Ayşe, *Devlet ve İşadamları*, İletişim Yayınları, İstanbul 1997.

ÇAKIR Yalçın, Resmi Web Sitesi, Erişim tarihi: 02.07.2013, <http://www.yalcincakir.com.tr/yalcincakir-yazilar-10.html>

Çukurova Holding, Erişim tarihi: 24.09.2013, <http://www.cukurova.com.tr/yonetimkurulu.asp>

Çukurova İsi, Erişim tarihi: 25.09.2013, http://www.cukurovaisi.com/pdfs/cukurova_isi_sirket_brosuru.pdf

Dacia Group İnternet Sayfası, Erişim tarihi: 18.06.2013, www.daciagroup.com/en

DAVIS Gerald F. ve COBB J.Adam, *Resource Dependence Theory: Past and Future*, Research in the Sociology of Organizations, 2009.

DINÇER Ömer ve FİDAN Yahya, *İşletme Yönetimine Giriş*, Alfa Yayınları, İstanbul 2009.

Diyanet İşleri Başkanlığı, “*Peygamberimizin Hayatı*”, Erişim tarihi: 10.11.2013, <http://www.diyamet.gov.tr/turkish/dy/WebYayinOku.aspx?Sayfa=9&ID=1>

Eczacıbaşı Holding, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.eczacibasi.com.tr/channels/1.asp?id=6>

Eczacıbaşı Holding, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.eczacibasi.com.tr/channels/10.asp?id=7>

EROĞLU Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2009.

Ekodialog İnternet Sitesi, Erişim tarihi: 20.06.2013, http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletmeler_konsorsiyum_karteller_trostler.html

FINKELSTEIN Sydney, Interindustry Merger Patterns and Resource Dependence: A Replication and Extension of Pfeffer (1972), *Strategic Management Journal*, 18: 787–810, 1997.

GÖKDEMİR Levent, Erişim tarihi: 29.07.2013, <http://iys.inonu.edu.tr/?web=1gokdemir&mw=5070>

GYİAD, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.gyiad.org.tr/>

HALICI Ali, Ders Notları, Erişim tarihi: 06.06.2013, http://www.baskent.edu.tr/~ahalici/cyt_dersnotlari/ybs451-4.pdf

Hürriyet Gazetesi, (19.12.1998), “*Koç ve Sabancı da şirket birleştiriyor*”, Erişim tarihi: 19.06.2013, <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/printnews.aspx?DocID=-53655>

Hürriyet Gazetesi, (19.12.2001), “*Garanti'de birleşme tamam*”, Erişim tarihi: 19.06.2013, <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=43526>

Hürriyet Gazetesi, (23.07.2009), “*Godiva'yı krizde 500 milyon dolara çıkardı, Çin ve Rusya'ya da yöneldi*”, Erişim tarihi: 19.06.2013, <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=12128614>

Hürriyet Gazetesi, (13.02.2004), “*Unakitan'ın oğlu 4 bin ton mısır ithal etti*”, Erişim tarihi: 26.08.2013, <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=202307>

İkv.org.tr, Erişim tarihi: 29.07.2013, http://www.ikv.org.tr/sozluk.asp?bas_harf=L&anahtar=&sayfa=&id=1193

Koç Holding, Erişim tarihi: 24.09.2013, <http://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/yonetim-kurulu>

Koç Holding, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/tarihce>

KORKUT Ömer, Erişim tarihi: 22.06.2013, www.omerkorkut.gen.tr/upload/File/Joint_Venture_hukuki_niteliği_doktora_seminer.pdf:20

KOTTER P. John, “Managing External Dependence”, *Academy of Management Review*, 4(1): 87-92, 1979.

Milliyet Gazetesi, (23.12.2012), “*Boğaz Köprüsü'nde 40 yaş heyecanı*”, Erişim tarihi: 20.06.2013, <http://gundem.milliyet.com.tr/bogaz-koprusu-nde-40-yas-heyecani/gundem/gundemdetay/23.01.2012/1492369/default.htm>

Milliyet Gazetesi, (18.08.2010), “*Erdoğan: Bitaraf olan bertaraf olur*”, Erişim tarihi: 27.08.2013, <http://www.milliyet.com.tr/erdogan-bitaraf-olan-bertaraf-olur/siyaset/sondakika/18.08.2010/1277904/default.htm>

Milliyet Gazetesi, (03.11.1999), “*Koç şirketleri global rekabete karşı birleşti*”, Erişim tarihi: 27.08.2013, <http://www.milliyet.com.tr/1999/11/03/ekonomi/eko04.html>

MINTZBERG Henry, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, Management Library: HD 31.M457, New York 1973.

MÜSİAD, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.musiad.org.tr/tr-tr>

MÜSİAD, Erişim tarihi: 06.08.2013, <http://www.musiad.org.tr/syf.asp?altkat=tarihce&kat=musiad>

MÜSİAD, Erişim tarihi: 24.08.2013, <http://www.musiad.org.tr/tr-tr/musiadla-tanisin/tarihce>

MÜSİAD, Erişim tarihi: 11.08.2013, <http://www.musiad.org.tr/syf.asp?kat=musiad>

MÜSİAD, Erişim tarihi: 24.08.2013, <http://www.musiad.org.tr/icerik.asp?kat=musiad&id=67>

MÜSİAD, Erişim tarihi: 08.09.2013, <http://www.musiad.org.tr/syf.asp?altkat=tarihce&kat=musiad>

MÜSİAD, Erişim tarihi: 08.09.2013, <http://www.musiad.org.tr/syf.asp?kat=sektorkurullari>

Notoku, Erişim tarihi: 19.06.2013, <http://notoku.com/isletmelerin-buyume-bicimleri>

Ntvmsnbc, (03.05.2013), Erişim tarihi: 22.06.2013, <http://www.ntvmsnbc.com/id/25439794/>

ÖZKOÇ, Aziz Gökhan, *Kaynak Bağımlılığın Yönetilmesinde Örgütsel İdeolojinin Stratejik Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya 2009.

PFEFFER Jeffrey ve SALANCIK Gerald R, *The External Control of Organizations- A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row Publishers Inc., New York 1978.

PFEFFER Jeffrey ve MOORE L.William, *Average Tenure of Academic Department Heads: The Effect of Paradigm, Size and Departmental Demography*, Administrative Science Quarterly, 25(3):387-406, 1980.

Radikal Gazetesi, (22.08.2006), “Mısır İthalatı İncelenmeli”, Erişim tarihi: 26.08.2013, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=190869>

Radikal Gazetesi, (13.03.2008), “TÜSİAD: Hükümet, IMF ile anlaşmayı bir an önce açıklasın”, Erişim tarihi: 28.08.2013, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?Haberno=250014>

Sabancı Holding, Erişim tarihi: 24.09.2013, <http://www.sabanci.com/tr/sabanci-toplulugu/yonetim-kurulu-ve-ust-yonetim/k-11>

Sabancı Holding, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.sabanci.com/tr/sabanci-toplulugu/tarihce/1906-1966/i-11>

SALANCIK, Gerald R & MEINDL James R, *Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control*, Administrative Science Quarterly, 29:238-254, 1984.

Sanko Holding A.Ş. İnternet Sitesi, Erişim tarihi: 18.06.2013, <http://www.sanko.com.tr/sirket/nestle.asp>

Star Alliance İnternet Sitesi, Erişim tarihi: 23.06.2013, <http://www.staralliance.com/en/>

TAV Havalimanları İnternet Sitesi, Erişim tarihi: 20.06.2013, <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-tr/pages/history.aspx>

TDK (Türk Dil Kurumu) İnternet Sitesi, Büyük Türkçe Sözlük, Erişim tarihi: 06.06.2013, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>

TDK (Türk Dil Kurumu) İnternet Sitesi, Erişim tarihi: 25.06.2013, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.538a4de1883992.38263792

TİKA (Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı), Erişim tarihi: 28.08.2013, <http://www.tika.gov.tr/tika-hakkinda/baskan/4>

TİM, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.tim.org.tr/tr/>

THOMPSON James D, *Organizations in Actions: Social Science Bases of Administrative Theory*, Mc Graw-Hill Book Company, New York 1967.

TOBB, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.tobb.org.tr/Sayfalar/AnaSayfa.php>

Tosyalı Holding, Erişim tarihi: 24.09.2013, <http://www.tosyaliholding.com.tr/kurumsal/yonetim.aspx?SectionID=Vlg8%2fvfgPJasuTOo0tTPQTW%3d%3d>

Tosyalı Holding, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.tosyaliholding.com.tr/kurumsal/tarihce.aspx?SectionID=3A%2bfGdmRF6XLQCO7UVD1aA%3d%3d#!prettyPhoto>

TİM, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.tim.org.tr/tr/kurumsal-turkiye-ihracatcilar-meclisi-hakkinda>

TSKB (Türkiye Sınai Kalkınma Bankası), Erişim tarihi: 29.09.2013, http://www.tskb.com.tr/sirket_profili/detail_tarihce.aspx?SectionID=H%2b1JNcITRyoXIM%2bLbn%2fVQ%3d%3d&ContentId=jWJo3bZLqKIFoQbe7mTvMQ%3d%3d

TUSKON, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.tuskon.org/>

TÜĞİAD, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://tugiad.org.tr/tr/>

TÜĞİAD, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.tugiad.org.tr/hakkimizda>

TÜRK Eylem, *TÜSİAD Patronlar Kulübü*, Alfa Yayınları, İstanbul 2009.

Türkiye İş Bankası internet sitesi, Erişim tarihi: 08.06.2013, http://www.isbank.com.tr/content/TR/Bizi_Taniyin/Tarihimiz-228-226.aspx

TÜRKAN Ahmet, www.tedariksistemi.com, Erişim tarihi: 06.06.2013, http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com_content&view=article&id=149:sstem&catid=43:iletme&Itemid=2

Türk Ticaret Kanunu Web Sitesi, Erişim tarihi: 30.03.2013, <http://www.turkticaretkanunuwebsitesi.com/icerikg.asp?id=717>

TÜSİAD, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.tusiad.org.tr/>

TÜSİAD, Erişim tarihi: 28.07.2013, <http://www.tusiad.org.tr/tusiad/kurucular-protokolu/>

TÜSİAD, Erişim tarihi: 06.08.2013, <http://www.tusiad.org.tr/tusiad/tarihce/kurulustan-bugune-tusiad-yonetim-kurulu-uyeleri/>

TÜSİAD, Erişim tarihi: 07.08.2013, <http://www.tusiad.org.tr/tusiad/tusiad-yonetimi/tusiadin-yapisi/>

TÜSİAD, Erişim tarihi: 25.08.2013, <http://www.tusiad.org.tr/tusiad/tuzuk/>

TÜSİAD, Erişim tarihi: 08.09.2013, http://www.tusiad.org.tr/__rsc/shared/file/TUSIAD-Brosur-TR---2013.pdf

ÜLGEN Hayri, MIRZE S. Kadri, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2010.

ÜSDIKEN, Behlül, “Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı”, A. Selami Sargut ve Şükrü Özen (Der.), *Örgüt Kuramları (77-132)*, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara 2010.

VARDAN, Ömer Cihad, “*CİHAD ve MÜSİAD*”, Timaş Yayınları, İstanbul 2012.

YILMAZ Serpil, (20 Ocak 2013), “*TÜSİAD yüzde 35 ile iktidar*”, Habertürk, Erişim tarihi: 29.09.2013, <http://www.haberturk.com/yazarlar/serpil-yilmaz-2155/812993-tusiad-yuzde-35-ile-iktidar>

YÖK (Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı) İnternet Sitesi, Erişim tarihi: 04.03.2013, www.yok.gov.tr

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Oktay YAZICI
Doğum Yeri	Samsun
Doğum Tarihi	06.12.1964

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Fakülte	Eğitim Fakültesi
Bölüm	İngilizce Öğretmenliği

YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce	KPDS (....) YDS (....) TOEFL (....) EILTS (....)
...	

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	Çankırı Karatekin Üniversitesi
Görevi/Pozisyonu	İngilizce Okutmanı, Yabancı Diller Bölümü Başkanı
Tecrübe Süresi	26 yıl

KATILDIĞI

Kurslar	Avrupa Birliği Eğitim Programı, Çankırı 01.11.2013-24.11.2013 Uzaktan Öğretim, Ankara Üniversitesi-Bemidji University, Ankara 05/07.12. 2005 Ankara, Yabancı Diller Yüksekokulu, İngilizcede
----------------	--

	<p>Öğretim Teknikleri 14.09.2004</p> <p>Ataum, Ankara'da iki günlük Erasmus and Socrates programları ile ilgili seminer 26/27.09.2002</p> <p>Ataum, Ankara, Edexcel Yeterlilikleri Brifingi 03.10.2002</p>
Projeler	<p>Erasmus Personel Hareketliliği, Lucian Blaga University of Sibiu, Romanya 12.05.2014 - 16.05.2014</p> <p>Erasmus Personel Hareketliliği, Bialystok University of Technology, Polonya 05.05.2014 - 09.05.2014</p> <p>ABD'deki Howard, Northampton yüksekokulları ile Lehigh üniversitesinin ziyaret edilmesi, ABD 11.07.2011 - 25.07.2011</p> <p>Vilnius Gediminas Technical University Vilnius, Litvanya'da gerçekleştirilen "Uptronic Transfer of Technological Innovation to Curriculum of Mechatronics" adlı projeye katılım 12-14 Haziran 2008</p> <p>Mobility (LdV) AB Projesi, Hamburg – Almanya 29 Ağustos-26 Eylül 2006</p> <p>Aalborg Technical and Business Colleges'a (Danimarka) çalışma ziyareti 29.05.1999 - 04.06.1999</p>

İLETİŞİM

Adres	<p>Çankırı Karatekin Üniversitesi, Yabancı Diller Bölümü Başkanlığı, Cumhuriyet Mah. Şehit Pilot Üsteğmen Erdem Öztürk Sok. No:12 18100 Merkez / ÇANKIRI</p>
E-mail	<p>oktay_yazici@hotmail.com</p> <p>yazici@karatekin.edu.tr</p>