

LİBERALLEŞMENİN İŞ ÖRGÜTLERİNİN ÇEŞİTLENMESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: YENİ BİR PERSPEKTİF İHTİYACI

Kader Tan Şahin
Karadeniz Teknik Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, özellikle devlete bağımlı iş sisteminin özelliklerini yansıttığı ileri sürülen Türk iş sisteminde, 1990 sonrası yaşanan kırılma ile birlikte politik iktisat ve makro-kurumsalcı bakış açılarıyla hala bu baskın formun devam edip etmediğini tartışmaktır. Ayrıca, bazı sektörlerde devlete bağımlı iş sisteminin baskın niteliği devam ederken bazı sektörlerde bu baskınlığın devam etmemesi kurum ve kaynak temelli yaklaşımlar ile yeni bir perspektiften değerlendirilmeye çalışılacaktır. Sonuç olarak, Türk iş sisteminin 1990 sonrası liberalleşme deneyimine hangi yönde cevap verdiği ve bu baskın formu yeniden üretip üretmediği kuramsal çoğulculuk yardımıyla irdelenmeye çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: devlete-bağımlı iş sistemi, holding, şirket grupları, kaynak temelli, kurum temelli, kültür, ilgisiz faaliyet alanında çeşitlenme stratejisi, liberalleşme, TUSİAD, MUSİAD.

THE IMPACT OF LIBERALIZATION ON THE DIVERSIFICATION OF BUSINESS ASSOCIATIONS: THE NEED FOR A NEW PERSPECTIVE

ABSTRACT

The purpose of this paper is to discuss whether the dominant state-dependent characteristics of Turkish business system still prevail after the refraction in the 1990's by drawing upon political-economy and macro-institutional perspectives. It is also discussed why dominant characteristics of state-dependent system is prevailing in some industries but not in some others by using a new perspective based upon institutional and resource-based views. As a consequence, by means of theoretical pluralism, it is examined how the Turkish business system responded to liberalization experience in the 1990's and whether it reproduced this dominant form.

Key Words: state-dependent business system, holding company, business groups, resource-based, institutional-based, culture, unrelated diversification strategy, liberalization, TUSIAD, MUSIAD.

Makro-kurumsalcı bakış açısına göre, sosyal kurumlar, içerisinde olduğu ülkenin bağlamına özgü (Maurice ve diğerleri, 1980), otorite ilişkilerinin yapısına yerleşik (Hamilton ve Biggart, 1988) veya ulusal bağlamda başarılı olmasını ve yaşamasını sağlayan baskın formu şekillendiren bir "iş sistemi" (Whitley, 1990) olarak tanımlanmaktadır. Böylece makro-kurumsalcı yaklaşım neo-koşul bağımlı (Sorge, 1991) veya sosyal-koşul bağımlı (Clark ve Mueller, 1996; Hung ve Whittington, 1997) yapısında örgütsel formların

sosyal kurumlara bağlı olarak oluştuğunu öne sürmektedir. Sosyal kurumlar ülkeye özgü olduğu ve bu bağlam içerisinde çeşitlilik gösterdiği için, örgütlerin kurumlar içerisinde birbirine benzemesi ancak ülkelerarasında farklılaşması beklenmektedir. Son zamanlarda makro-kurumsal literatürdeki kavramsal ve ampirik çalışmalar, bir ülkenin içerisinde iş sisteminin homojenlik göstermesi konusunda bazı soruları ortaya çıkarmaya başlamıştır (Clark ve Mueller, 1996; Hung ve Whittington, 1997; Mayer ve Whittington, 1999; Wilkinson, 1996). Clark ve Mueller (1996), ulusal kültür, kurumlar ve bölgelerin homojenliğinin abartıldığını belirterek, hem sektör hem de bölgeler arasında varsayılandan daha çok çeşitlilik olduğunu belirtmektedir. Hung ve Whittington (1997; Mayer ve Whittington, 1999) ise, yeni kurumsalcıların lokal sosyal sistemler içerisindeki yerleşikliğe “embeddedness” yaptıkları vurgu ve ülke veya sektör içerisindeki baskın örgütsel formların nasıl farklı ulusal sistemler tarafından şekillendirildiğini (Sorge, 1991; Whitley, 1994) göz önünde tutarak, çeşitlenme hipotezini hem kurumsal teori hem de modernleşmenin yerleşik olmayan aktörleri tarafından açıklamaktadır. Diğer taraftan Wilkinson (1996) ise, özellikle Doğu Asya’daki iş sistemini anlamak açısından, Weber’in tezinden temellerini alan kültürel ve kurumsal teorisinin birlikteliğine vurgu yapmaktadır.

Türkiye’deki iş sistemi devlete bağımlı iş sistemi olarak tanımlanmaktadır. Whitley (1994), 13 temel özelliğin iş sistemini şekillendirdiği çalışmasında, beş temel iş sistemi ortaya koymaktadır. Bu iş sistemleri, Avrupa ve diğer endüstrileşmiş toplumlarda gelişen ekonomik örgüt yapılarındaki farklılaşmayı ve onların kurumsal bağlantılarını ortaya koymaktadır. Türk iş sisteminin özellikleri ile benzeştiği ileri sürülen (Buğra, 1995; Buğra ve Üsdiken, 1995; Öniş, 2002; Gökşen ve Üsdiken, 2001) devlete bağımlı iş sistemi şu şekilde tanımlanmaktadır:

“Devletin baskın olduğu ekonomilerde, politik liderler ve bürokratik elitler yatırım stratejilerinin koordine edilmesinde ve kaynakları elde etme önceliğinde oynadıkları rol ile, devlete bağımlı (state-dependent) iş sisteminin kurulmasına yol açarlar” (Whitley, 1994: 173).

Devlete bağımlı iş sistemindeki baskın örgütsel form ise şirket gruplarıdır ve bu şirket gruplarının birçoğu Türkiye’de hukuki açıdan “holding” olarak yapılandırılmıştır. Bu holdinglerin büyük kısmı TÜSİAD’a üyedir (Buğra, 1995; Öniş ve Türem, 2001; Öniş, 2002). Öniş (2002), TÜSAD’ın Türk iş topluluğunun veya toplumun ne kadarını temsil ettiğini sorgulamaktadır. Özellikle, 1990 sonrası TÜSİAD’a üye şirketlerde hiçbir artış yokken, MÜSİAD’a üye şirketlerin 589 gibi yüksek bir sayıda arttığı gözlenmektedir. 1990’lı yıllar devlete bağımlı iş sisteminin sorgulandığı ve belki de ülkenin en çok liberalleşme çabalarının yaşandığı bir döneme tekabül etmektedir. 1990’lı yıllardan sonra iş örgütlenmesinde yaşanan kırılmayla (Çokgezen, 2000) birlikte, devlete bağımlı iş sistemini

özelliklerini yansıtan Türkiye’de, 1990 sonrası hala bu iş sisteminin geçerli olup olmadığının sorgulanması gerekmektedir. Dolayısıyla, bu dönemde kurulan iş topluluğunun (MÜSİAD) çoğunluğu kendini Doğu Asya gelişim modeline adanması nedeniyle, bu dönemden itibaren ulusal iş sisteminde devlete bağımlı iş sisteminin baskınlığından ziyade bir çeşitlenmeden bahsedebiliriz.

Dolayısıyla, devlete bağımlı iş sistemine sahip ülkelerin son yıllarda liberalleşme deneyimiyle birlikte politik ekonomik arenada nasıl bir değişime neden olacağı sorgulanmaktadır. Özellikle devlete bağımlı iş sisteminin bu baskın formu yeniden üretip üretmeyeceği veya bu baskın form içerisinde bir çeşitlenmenin olup olmayacağı tartışılmaktadır (Guillen, 2000). Whitley (1994), ekonomide devlet yönetiminin özellikle de finansal sistemde azalmasını, firmalar arasındaki yatay işbirliğini artıracak ve böylece pazar ilişkilerini düzenleyen güçlü aracı örgütlerin gelişmesine yardımcı olacağını belirtmektedir. Dolayısıyla firmalar da ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenmek yerine, özel konularda uzmanlaşarak rekabet etmeye devam edeceklerdir. Gökşen ve Üsdiken (2001) Türkiye’de holdingler üzerine yaptığı çalışmada liberalleşmenin bu baskın form içerisinde liberalleşme sonrası kurulanlarda dahi ilgisiz çeşitlenmeyi azaltmadığı ve liberalleşmenin gereği olarak uluslararası piyasalara açılmayı tercih etmedikleri görülmektedir. Ancak özellikle bizim inceleme alanımızı oluşturan 1990 sonrası liberalleşme deneyiminin en çok yaşandığı ve devlete bağımlı iş sisteminin sorgulandığı yıllarda, holdingler içerisinde bir çeşitlenme olmamasına rağmen, iş sisteminde bir çeşitlenmenin yaşandığını öne sürebiliriz. Bu dönemden itibaren MÜSİAD’a bağlı şirketlerin önemli ölçüde arttığı ve iş sisteminin çeşitlendiği söylenebilir. Özellikle bu gruba bağlı şirketlerin liberalleşmenin aksine Doğu Asya gelişim modelini izledikleri görülmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye’deki politik-iktisat ve makro-kurumsal yaklaşım etrafındaki tartışmalar, iş örgütlenmesinin kurumsal ve kültürel bağlamın özellikleri ile şekillendiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla çeşitlenme hipotezi, liberalleşme çabalarıyla, hem devlete bağımlılığın hem de bu bağımlılık içerisinde ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenen holdinglerin baskın bir örgütsel form olarak devam edip etmediğinin sorgulanmasını amaçlamaktadır. Liberalleşmenin hem iş sisteminin devlete bağımlı niteliğini azaltması, hem de ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenen şirket gruplarının çeşitlenme stratejilerini azaltması beklenmektedir. Böylece liberalleşmenin kurumsal temelli bir iş sisteminden çok kaynak temelli bir iş sistemini oluşturması beklenmektedir. Diğer taraftan, özellikle İstanbul Sanayi Odası’nın 2004 yılında yayınladığı ilk 500 sanayi şirketi incelendiğinde bazı sektörlerde her iki girişimci grubuna ve kamuya ait olmayan şirket sayısında bir artış gözlenmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada, bu artışın bağımsız

girişimci şirketlerin kaynak temelli yaklaşım varsayımıyla çevreye uyum gösterdikleri tartışılmaktadır.

KURUM, KÜLTÜR, STRATEJİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Klasik ekonomistler toprak kıtlığını bir ülkenin sürdürülebilir ekonomik büyümesinin önündeki bir engel olarak görmekteyler. Dolayısıyla, ülkenin ekonomik başarısını açıklayan genel ekonomik yaklaşım, ülkenin üretim faktörleri (toprak, emek ve sermaye gibi) düzeyine odaklanmaktadır. Neo-klasik büyüme teorisi ise, uzun süreli ekonomik büyümenin, sosyal tasarruf ve temel gösterge olarak kabul edilen bu tasarrufların sermaye yatırıma dönüşmesi sonucu ülkenin sermaye toplamasına bağlı olduğunu belirtmektedir. Neo-klasik yaklaşım daha sonra eğitilmiş insan sermayesi şeklinde ortaya çıkan emeği, ek bir girdi olarak kabul ederek daha da genişlemiştir. Bununla ilişkili olarak yeni büyüme teorileri, buluş veya teknolojik değişimin ekonomik büyümeyi sağlayan temel sürükleyici değişken olduğunu teorik çerçeveye eklemiştir. Yine de kurumsal ekonomi alanındaki araştırmacılar, üretim faktörlerinin yanı sıra kurumsal çevrenin ekonomik gelişme sürecinde önemli bir role sahip olduğunu ileri sürmektedir. (Wan, 2005).

Tarihsel süreç incelendiğinde özellikle Amerika ve Batı Avrupa’da modern büyük işletmelerin kurulması temel bir teknoloji ve onunla ilgili alanlarda çeşitlenme strateji olarak görülmektedir. Bunun aksine ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenme stratejisi izleyen şirket grupları, özellikle İkinci Dünya savaşı sonrası Doğu Avrupa, Latin Amerika ve Asya gibi gelişmekte olan kapitalist ekonomilerde görülmektedir. Kore’nin dev şirketleri (chaebols) ve Türkiye’deki holdingler bu tür şirket örgütlenmesine örnek teşkil etmektedir (Whitley, 1994; Gökşen ve Üsdiken, 2001).

Ekonomistler şirket gruplarının çeşitlenmesini üç farklı teori ile açıklamaya çalışmışlardır. Her bir teori şirket gruplarının önemini ortaya koymak açısından farklı iç faktörlere vurgu yapmaktadırlar. Bunlardan ilki eksik-pazar teorisidir. Bu teoriye göre ekonomistler, çeşitlenmiş şirket gruplarının sadece iyi işleyen bir pazarın yokluğunda ortaya çıkacağını ileri sürmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşım şirket gruplarının üretim faktörleri piyasasındaki paylaşımın başarısızlığının yerini dolduran bir fonksiyon olarak bakmaktadır. Eğer sermaye piyasası gelişmemişse veya etkin çalışmıyorsa, ekonomistlere göre firmanın kazançlarını gizleme eğilimi göstereceklerdir ve firmanın kendi içerisinde en iyi ekonomik alanlarında fonları kullanmak için iç sermaye ayırma mekanizması geliştireceklerdir. Sermaye piyasasının başarısızlığı ile ekonomi içerisinde büyüyen şirket grupları, firmaları kazandıkları paraları yeni alanlara yatırmaya yönelmektedir. Dolayısıyla Guillen (2000: 363) “pazar eksikliği büyüdükçe, bir ekonomideki şirket gruplarının öneminin artacağını” ileri sürmektedir. Ancak bu teorinin, mükemmel piyasa

varsayımlarından büyük sapmaları olduğu için dünyanın birçok yerindeki rekabetçi piyasalarda bazı düzeltmelere ihtiyacı bulunmaktadır. Mesela çeşitlenmiş şirket gruplarının ABD dışındaki birçok rekabetçi ortamda bulunduğu görülmektedir (Khanna ve Palepu, 1997). Dolayısıyla bu olgu, yüksek seviyedeki ürün farklılaşmasının firma performansına zarar vereceği yönündeki geniş teorik varsayımları çürütmektedir. Benzer olarak, uluslararası farklılaşma teorilerinin çoğunluğu gelişmiş ülkelerin bağlamında türetilmiştir fakat, bu teorilerin diğer ülkelere uygulanıp uygulanmayacağı belirsizliğini korumaktadır (Wan, 2005). Dolayısıyla, gelişmemiş veya yeni gelişen piyasalarda, ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenme stratejisinin eksik-pazar teorisinin sonucu mu yoksa eksik pazarın oluşumuna sebep mi olduğu kesin olarak bilinmemektedir.

Ekonomik sosyologlara göre şirket gruplarını değerlendiren ikinci yaklaşımın temelinde sosyal ve kültürel yapıların nasıl farklı tipteki örgütleri ürettiği yatmaktadır. Weberyen sosyolojik geleneğin geliştirdiği otorite kavramı etrafında dönen tartışmaların altında yatan temel varsayım, firmaların onları çevreleyen sosyal yapıya izomorfik olduklarıdır. Sosyal ve otorite ilişkilerindeki patrimoniyal figüre dayanan dikey yapı tek bir girişimci altında şekillenen firmaların gruplanması ile ilişkilidir. Guillen (2000: 364) “Bir toplumda ilişki yapıları ne kadar dikey olursa, ekonomide şirket gruplarının öneminin o kadar artacağını” belirtmektedir.

Şirket grupları ile ilgili üçüncü teori ise, geç ekonomik gelişme sürecinde devlet ve/veya bankaların rolüne odaklanmıştır. Doğu Asya ekonomilerinin gelişmesini izleyen gözlemciler, sermaye paylaşırma görevi olan özerk devletin az sayıdaki girişimciyi yeni endüstrilere girmeye teşvik ettiğini ve böylece şirket gruplarının üremesine olanak sağladığını ileri sürmektedir. Geç gelişme teorisinin diğer bir şekli ise, devletin özerk olarak davranmaması şirket gruplarının gelişmesinde anahtar bir role sahiptir. Guillen (2000: 364) “devletin özerkliği ve büyüklüğü arttıkça, ekonomide şirket gruplarının öneminin artacağını” belirtmektedir. Dolayısıyla, gelişmekte olan ekonomilerde girişimciler eğer politik-ekonomik şartlar elveriyorsa yerli ve yabancı kaynakları bir araya getirerek hızlı şekilde yeni endüstrilere girebileceklerdir.

Kaynak-Temelli ve Kurum-Temelli Yaklaşım

Ekonomik açıdan yapılan bu açıklamaların örgüt teorisindeki izdüşümleri, kaynak ve kurum temelli yaklaşımlardır. Kaynak temelli yaklaşıma göre, kaynakların seçimi ve toplanması, hem firmanın karar verme mekanizması hem de stratejik dış faktörlerin bir fonksiyonudur. Firma içerisindeki yönetimle ilgili seçimler ekonomik rasyonellik, verimlilik, etkinlik ve karlılık güdülerinden şekillendirilir. Dış etkiler, satıcı ve tedarikçilerin gücü, rekabetin yoğunluğu, endüstri ve ürün piyasa yapısı gibi firmayı etkileyen stratejik endüstri faktörleridir. Bu faktörler kaynakların toplanıp planlanmasının yanı sıra, hangi kaynakların seçileceğini etkilemektedir.

Kaynakların seçimi ve planlanmasının firmalar arasında sürekli bir çeşitlilikle sonuçlanıp sonuçlanmaması temel kaynakların veya girdilerin elde edilmesi, taklit edilmesi ve ikame edilmesi sınırlarını belirleyen faktör piyasasının mükemmel olmasına bağlı olacaktır (Barney, 1991). Bu engeller rakipleri kritik kaynakları elde etme yeteneğinden alıkoyacak ve firmalar arasında yeteneklerini kara dönüştürme konusunda uzun süreli farklılıklara yol açacaktır. Stratejik faktör piyasasının mükemmel olmaması, kaynakların mobil olmasının önündeki engellere ve rakip firmalar arasında kaynakların adaletsiz dağıtılmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda, kaynak piyasası özellikleri, kaynak özelliklerini ve potansiyel kaynakların kiralanmasını şekillendirir. Bu kaynak özellikleri, kaynakların nadir, eşsiz, taklit edilemez, sürekli, dokunulmaz ve ikamesiz olup olmamasını göstermektedir (Barney, 1991). Böylece, kaynak temelli yaklaşımın sürdürülebilir rekabet avantajı, sağduyulu rasyonel yönetim seçimlerinin bir sonucudur. Stratejik yönlendirme ile ilişkilendirildiğinde, kaynak temelli yaklaşım, ekonomik güdülerin kaynakların elde edilme kararını belirlediğini ve bu ekonomik aktörlerin firmanın rakipleri ve kaynak çevresi içerisinde firmalarla iletişim kurup sonuçlandığını varsaymaktadır (Oliver, 1997).

Bu çalışmanın temel varsayımlarından birisi Barney'in (1991) kaynak temeli üzerine yaptığı çalışmadır. Barney (2001; Barney, Wright, Ketchen, 2001) 1991'de yaptığı çalışmayı tekrar incelediğinde, bu yaklaşımın neo-klasik mikroekonomi ve evrimci iktisat anlayışı ile farklı açılardan ele alınabileceğini, ancak ileri sürdüğü kaynak temelli yaklaşımın neo-klasik mikro ekonomi ve Ricardo'nun ekonomi yaklaşımının bir devamı olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca literatürde bu konu üzerine farklı tartışmalar da bulunmaktadır.

Kurumsal bakış açısına göre, firmalar ekonomik davranışın uygun veya kabul edilebilir olduğunu şekillendiren normlar, değerler ve kanıksanmış varsayımların sosyal çerçevesi içerisinde faaliyet gösterirler. Ekonomik seçimler neo-klasik modelin vurguladığı gibi sadece teknoloji, bilgi ve gelirin sınırları ile sınırlandırılmazlar, ayrıca direkt olarak insanı etkileyen normlar, alışkanlıklar ve gelenekler gibi sosyal bağlam tarafından sınırlandırılırlar. Kurumsal bakış açısı, insan davranışının ekonomik optimizasyonun ötesinde sosyal adalet ve sosyal zorunluluklar tarafından motive edildiğini varsaymaktadır. Kurumsal teoriye göre, sosyal beklentilere uyum, örgütün başarısını ve yaşamasını sağlar (Baum ve Oliver, 1991). Firma davranışını ekonomik ve rasyonel olarak tanımlayan ekonomik ve stratejik çerçevenin tersine, kurumsal teori, firma davranışının uysal, alışılmış, refleksiz ve sosyal olarak belirlenmiş olarak tanımlar (Oliver, 1997). Kurumsal teoriyi savunanlar, özellikle örgütsel yapıların ve süreçlerin zaman içerisinde nasıl kurumsallaştığı ile ilgilenirler (Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 1987). Kurumsal aktiviteler, rasyonel seçim çerçevesi ile açıklanamaz. Kurumsal

teorinin temel söylemine göre, firmaların iç ve dış çevresindeki baskın norm, gelenek ve sosyal etkilere uyma eğilimi, firmalar arasındaki yapı ve aktiviteler açısından homojenliğe yol açar ve bu başarılı firmalar sosyal baskılara uyarak destek ve yasallık kazanırlar. Bunun tersine, kaynak temelli yaklaşımın temel varsayımına göre ise, nadir, özel ve taklit edilemez kaynaklara sahip olma ve kaynak piyasasının mükemmel olmayışı firmaların heterojen olmasına yol açar ve bu başarılı firmalar değerli kaynaklarını sürdürülebilir rekabet avantajı için elde ederler ve korurlar (Oliver, 1997).

Kaynak ve kurum temelli yaklaşım, birey ve firma davranışı hakkında farklı bakış açılarına sahiptir. Kurumsal teori bireylerin dış sosyal baskılara uyarak motive olduklarını varsayarken, kaynak bağımlılığı yaklaşımı bireylerin elde edilebilir ekonomik seçimleri optimize ederek motive olduklarını varsaymaktadır. Kurumsal teoriye göre, firmalar normatif olarak firmanın sosyal bağlamı tarafından şekillendirilen rasyonel seçimler yaparlar, kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre ise, firmanın sosyal bağlamı tarafından şekillendirilen ekonomik olarak rasyonel seçimler yaparlar. Ayrıca kurumsal teori, dış sosyal baskıların (devletin düzenlemeleri, çıkar grupları gibi) firmanın yapı ve stratejilerindeki çeşitliliği azalttığını ileri sürerken, kaynak temelli yaklaşım faktör piyasasının mükemmel olmayışının firmanın kaynak ve kaynak stratejilerini arttırdığını ileri sürmektedir (Oliver, 1997).

Sonuç olarak, kaynakların elde edilmesi ve sürdürülebilir ekonomik kazanç, basit şekilde eksik veya tamamlanmamış faktör piyasasının bir fonksiyonu olarak değil, daha temel olarak kaynak kararlarının sosyal bağlamına bağlıdır. Oliver (1997) bu amacı desteklemek için, kurumsal ve kaynak temelli yaklaşımları bütünleştirmiştir. Oliver'ın teorisi Türkiye için kurum ve kaynak temelli yaklaşımın iş sisteminin stratejik seçimleri üzerindeki etkisini göstermektedir. Türk iş sisteminin devlete bağımlı niteliği, kaynakların elde edilmesi ve sürdürülebilir ekonomik kazancın, basit şekilde eksik veya tamamlanmamış faktör piyasasının bir fonksiyonu olarak değil, daha temel olarak kaynak kararlarının sosyal bağlamına ilişkin olduğunu göstermektedir. Bu nedenle bazı sektörlerde kurum temelli iş sisteminin bir göstergesi olarak ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenmiş holding şirketlerinin yoğunluğunu görmekteyiz. Diğer taraftan ise, bazı sektörlerde kaynak temelli yaklaşıma göre sektörlere giriş yapmış şirketlerde bulunmaktadır.

Kapitalizmin farklı modelleri örgütlerin geçerli formlarının uygulamasını etkilemektedir. Ayrıca yapı stratejiyi izlemedikçe etkinsizlik ile sonuçlandığı görülmektedir (Mayer ve Whittington, 2004). İş sistemi teorisine göre, uluslar arasındaki kurumsal farklılıklar, belirli bir bağlama uygun ve başarılı ekonomik örgütlerin çeşidini belirlemektedir. Mesela, Almanya, Hollanda ve İskandinavya'da pazar ekonomisi, oybirliğine ve uzun süreli yönetim tarzına bağlı olarak açıklanır. Bunun altında, şirketler ve onların bankaları arasında sıkı ilişkiler vardır. Diğer taraftan liberal pazar ekonomisi, büyük oranda

rekabetçi ve finansal olarak kısa sürelidir ve dış sermaye piyasası tarafından yönlendirilir (Mayer ve Whittington, 2004).

Kurumsal ekonomistler, oyunun kurallarını ve ekonomik yapının güdülerini belirleyen kurumların ekonomik performansı etkilediğini ileri sürmektedir (Nort, 2002). Bunun gibi, bir ülkenin kurumsal bağlamı değer yaratma fırsatlarını belirleyebildiği gibi firmanın hareketlerini sınırlandırabilmektedir. Zayıf pazar kurumları ile ilişkilendirilen bilgi ve sözleşme problemleri firmanın pazar ilişkilerini geliştirmesini sınırlandırır. Fakat bu tür pazar eksiklikleri farklılaşmış iş portföyüne dayalı iç pazarda değer yaratma fırsatı sunar. İç piyasa, dış piyasadaki sözleşme problemlerini çözmeye yardımcı olur. “Şirket grupları pazarın başarısızlığı ve sermaye, işçi ve ürün piyasalarındaki kurumsal gelişmelerin eksik olmasından dolayı oluşan problemlere örgütsel bir çözüm olarak görülmektedir” (Kim ve diğerleri, 2004: 27). Böylece şirket gruplarının ekonomik rasyonelliği göreceli olarak iç ve dış piyasanın etkinliğine bağlıdır ve kurumsal gelişimin bir fonksiyonudur (Kim ve diğerleri, 2004). Wan (2005)’in çeşitli tipteki ülkelerin kaynak çevrelerine ilişkin geliştirdiği öneriler Çizelge 1’de görülmektedir. Türkiye’deki iş sistemi hem kurum, hem de kaynak temelli olduğu için, aşağıdaki sınıflandırmalardan hem kurum temelli, hem de kaynak temelli yüksek gelişme gösteren ekonomiye dahil etmek mümkündür. Ancak gelişmekte olan ekonomilerde şirket gruplarının işletme performansını artırdığı yönünde önermeler (Wan, 2005) bulunsa bile, Türkiye’de holding şirketler ile bağımsız şirketler üzerine yapılan çalışmalarda (Gündüz ve Tatoğlu, 2003) performans açısından bir fark ortaya çıkmamıştır. Dolayısıyla Türkiye’deki iş sistemi açısından holding yapılanmasının stratejik bir seçim mi yoksa kurumsal bir rutin mi olup olmadığının araştırılması gerekmektedir.

ÇİZELGE-1 Çeşitli Tipteki Ülkelerin Kaynak Çevrelerine İlişkin Öneriler

Ülkenin Kaynak Çevresi	Firma Yetenekleri	Şirketin Çeşitlenme Stratejilerinin Performansa Etkileri
Gelişmiş Ekonomiler	Öneri 1a: gelişmiş ekonomilerde firmalar, pazara dayalı olmayan yeteneklerinden ziyade pazara dayalı yeteneklerini daha çok geliştirme eğilimindedirler.	Öneri 1b: gelişmiş ekonomilerde, (i) ürün farklılaşması firma performansı ile negatif yönde ilişkilidir ve (ii) uluslararası farklılaşma firma performansı ile pozitif yönde ilişkilidir.
Gelişmekte olan ekonomiler	Öneri 2a: gelişmekte olan ekonomilerde firmalar pazar yeteneklerinden daha çok, pazara dayalı olmayan yeteneklerini geliştirme eğilimindedirler.	Öneri 2b: gelişmekte olan ekonomilerde, (i) ürün farklılaşması firma performansı ile pozitif yönde ilişkili iken (ii) uluslararası farklılaşma firma performansı ile negatif yönde ilişkilidir.
Kurumsal-bağımlı yüksek gelişme gösteren ekonomiler	Öneri 3a: kurumsal bağımlı yüksek gelişme gösteren ekonomilerde firmalar, (i) politik yeteneklerinden daha çok iç piyasa yeteneklerini, ve (ii) yenilikçilik yeteneklerinden daha çok ürün yeteneklerini geliştirme eğilimi göstereceklerdir.	Öneri 3b: kurumsal bağımlı yüksek gelişme gösteren ekonomiler, (i) ürün farklılaşmasındaki kısmi azalma firma performansını geliştirecektir ve (ii) uluslararası farklılaşma firma performansını negatif yönde etkileyecektir.
Kaynak-bağımlı yüksek gelişme gösteren ekonomiler	Öneri 4a: Kaynak-bağımlı yüksek gelişme gösteren ekonomilerde firmalar, (i) ürün yeteneklerinden daha çok yenilikçilik yeteneklerini ve (ii) iç piyasa yeteneklerinden çok politik yeteneklerini geliştirme eğiliminde olacaklardır.	Öneri 4b: Kaynak-bağımlı yüksek gelişme gösteren ekonomiler, (i) ürün farklılaşması firma performansını pozitif yönde ve (ii) uluslararası farklılaşma stratejisindeki kısmi artış firma performansını arttıracaktır.

Kaynak: Wan, 2005: 177.

Kurum temelli yaklaşım, stratejik seçime yönlendiren kurumsal çevrenin altındaki varsayımlara dayanır. Makro-kurumsalcılar batılı olmayan ekonomilerdeki iş stratejilerine dikkatleri çekerek, "firmalar niçin farklıdır?" sorusuna cevap arar. Stratejiler farklı ulusal kültürlerden etkilenen üst

yöneticiler tarafından uygulandığı ve formüle edildiği için, doğal olarak firma stratejileri farklıdır. Bu kültürel perspektifi ikinci bir karışıklığı önlemek zorundadır. Diğer zamanlarda kültürel olarak farklı ülkelerdeki firma stratejileri birbirine benziyorken, "niçin bazen firma stratejileri kültürel olarak birbirine yakın ülkelerde farklılık gösteriyor?" Bu konuda literatür dikkate değer araştırmaları bulundurmaktadır (Peng, 2002: 52). Bunlardan ilki, Kanada, Fransa, Almanya, Büyük Britanya ve ABD'deki firmalar arasındaki yönetim ve yatırım stratejileri onların kültürel bağlantılarına rağmen farklı olduğunu göstermektedir (Gedajlovic ve Shapiro, 1998; Thomas ve Waring, 1999). Diğer bir ikincisi ise, Çin ve Batı Avrupa'da kültürel benzerlikleri olmamasına rağmen ekonomik geçişler sırasında büyüme stratejilerinin benzerliğine işaret etmektedir. Bu olguyu nasıl açıklayabiliriz (Peng, 2002). Birçok araştırmacı kültürün yanı sıra stratejik seçimi etkileyen devlet ve toplum gibi kaynakların daha geniş etkilerini dikkate almamız gerektiğini ileri sürmektedir. Bu etki kesinlikle kültürü içerir, fakat Hofstede'in yaptığı ulusal kültür nosyonundan daha geniştir. Roller, değerler, normlar ve içselleştirilmiş varsayımlar ile ilgili uygun veya kabul edilebilir ekonomik davranışı oluşturan şey, daha geniş anlamda kurumsal çevre olarak algılanır. Sonuç olarak bu yeni perspektif kurum temelli iş stratejisi olarak tanımlanır (Oliver, 1997).

Hofstede (1991) kültürü ulusal düzeyde makro ve örgütsel düzeyde mikro olarak tanımlamaktadır. Diğer taraftan, ekonomik veya sosyolojik arka planı olan araştırmacılar kültürü direkt olarak tanımlamazlar. Bunun yerine kültürü de içerisine alan kurumlara odaklanmışlardır. Yeni kurumsalcılar, kurumları bağımsız değişken olarak tanımlar ve bu tanımlama bilişsel ve kültürel açıklamalara doğru bir dönüşür. Scott (1995)'a göre, kurumlar, sosyal davranışın anlamını ve durgunluğunu sağlayan bilişsel, normatif ve düzenleyici yapı ve eylemlerdir. Sonuç olarak, kurumsal çevre, temel politik, sosyal ve yasal kurallar setidir ve bunlar üretim, değişim ve dağıtımın temelini oluşturur. Kurumsal teori "kurumlar"ın kültürün yanı sıra kuralları, düzenlemeleri, normları ve değerleri içerdiğini ileri sürmektedirler. Bu da "kurumların" ulusal kültürden daha geniş bir kavram olduğunu ima eder. Onların kültür kavramlaştırması ulusal kültürün dışarıda bırakılmasına gerek görmemesine rağmen, tipik olarak örgütsel veya endüstri seviyesinde kurallar veya pratiklere odaklanırlar. Kurumsal teorisinin kabul ettiği kültür kavramı, tipik olarak örgütsel ve endüstri düzeyindeki kurumsal olarak oluşmuş kültüre odaklanır. Bu nedenle ulusal kültür kavramı kurumsal teorisinin kabul ettiği kültür kavramından daha geniş bir kavramdır. Bu çalışmada da kurum temelli olarak oluşan iki farklı girişimci örgütü (TÜSİAD ve MÜSİAD) ve kaynak temelli olarak oluşan bağımsız şirketlerde aynı ulusal kültürün farklı kurum kültürleri ürettiğini göstermektedir. Bu nedenle bu çalışmada ulusal kültür kavramı kurumsal teorisinin kabul ettiği kültür kavramından daha geniş bir kavram olarak kabul edilmektedir. Tabii ki bu kurum kültürleri ulusal

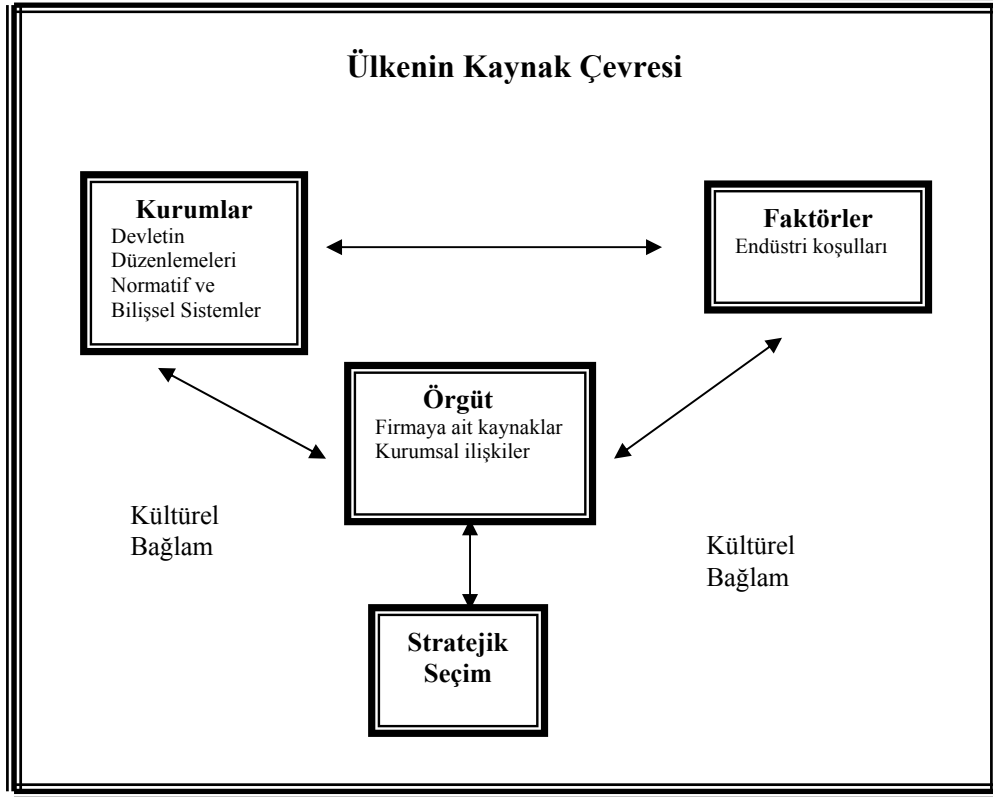
kültürün şekillendirici etkisinden tamamen bağımsız değildir, ancak birbirlerinin aynı olduğunu ve Hofstede'in tanımındaki ulusal kültür tanımıyla kurumsalçıların yaptığı kültür kavramlaştırmasının birbirine eşşekilli olduğunu söylemek imkansızdır. Böylece Peng (2002), kurumsal teorisyenlerin çalışmalarını incelerken, özellikle kültürü tartıştıkları zaman sosyoloji arka planı olanların analiz düzeyi seviyesinin not edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Çünkü kültür tanımı ekonomik sosyologlar tarafından daha çok kurumsal bağlamın tanımladığı şekilde kullanılmaktadır. “Dolayısıyla, ulusal kültürün etkilerinden bağımsız olarak kurumsal etkileri ayırt etmek mümkün müdür?” Mesela yeni kurumsalçılar, kültürü ve kurumları bağımsız değişkenler olarak ele almışlardır. “Kurumsal olgu, ulusal kültürden bağımsız bir olgu mudur?” (Peng, 2002: 53).

Diğer taraftan kültürler arasındaki farklılığı anlamak açısından “firmanın doğası nedir?” sorusunun sorulması gerekmektedir (Coase, 1937'den aktaran Peng, 2002: 64). Firma stratejisi üzerine yapılan birçok araştırma firmanın gerçekten ne olduğu ile ilgili bir fikir birliğine sahip değildir. Batıdaki anlamıyla, üst yönetici tarafından otoritesiyle kontrol edilen firmanın, göreceli olarak kesin sınırları vardır (Williamson, 1975). Özellikle büyük holdingler açısından firma, birçok batılı ortamda olmayan, kişisel ilişkiler, kısmi sahiplik ve yönetimin birbirine bağlanması gibi ilişkiler ile sınırların daha geçirgen ve belirsiz olduğu bir yapıda bulunmaktadır. Bu tür firmalar “şirket grupları” olarak adlandırılır (Granovetter, 1994). Grubun üyeleri özerk olmasına rağmen, bir topluluk olarak görülürler. Fakat, firmanın veya grubun sınırlarını belirlemedeki güçlük sadece onların stratejik büyüklük ve performansını ölçerken ampirik problemlere yol açmasının yanında, aynı zamanda bu örgütlerin firma olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceği üzerine kavramsal tartışmaya yol açmaktadır. Spesifik olarak Hamilton ve Feenstra (1995), Coase (1937)'nin yaptığı firma tanımını sadece modern batı toplumlarında baskın bir yapı olduğunu, ancak dünyanın diğer tarafında ampirik ve kavramsal öneminin olmadığını ileri sürmektedir.

Ulusal kültürlerin kurumsal çerçeve ile etkileşime girerek, stratejik seçimleri nasıl etkilediği daha derin şekilde incelenmelidir. Batılı olmayan ülkelerdeki stratejiler batılı olanlara mı benzeyecek? Bireysel olarak yöneticiler stratejik kararlar alırken ulusal kültürden etkilendikleri için (Hofstede, 1991), en azından kısa bir süre için böyle bir benzerlik olmayacaktır. Sonuç olarak, kültürel sürecin stratejik seçimlerde ne kadar etkili olduğuna dair çok az şey biliyoruz (Peng, 2002). Çizim 1'de kurum ve kaynak temelli yapının aynı kültürel ortamda stratejik seçimi nasıl etkilediği görülmektedir. Herhangi bir örgütsel ortamda ve hatta aynı kültürel ortamda kurum veya kaynak temelli yaklaşımlardan herhangi birisi stratejik seçimi etkileyebileceği gibi, bu çalışmada daha çok faktör (kaynak), kurum ve kültürün her üçünün birlikte stratejik seçimi etkilediği savunulmaktadır. Tabii ki bu etkileşim kurumsal bağlama yerleşik olarak, homojen bir iş sistemine yol açacağı gibi, bir

sonraki bölümde anlatıldığı üzere, Türk iş sisteminde hem bir devamlılığa hem de bir çeşitlenmeye neden olmuştur.

ÇİZİM 1- Stratejik Seçimi Etkileyen Çoklu Değişkenler



Kaynak: Peng, 2002: 55; Wan, 2005: 164'den değiştirilerek uyarlanmıştır.

TÜRK İŞ SİSTEMİ'NDE DEVAMLILIK VE ÇEŞİTLENME

Türkiye'de kurumsal faktörlerin özellikle devlet ile örgütlerin ilişkilerinin çok önemli olduğu (Buğra, 1995; Buğra ve Üsdiken, 1995; Gökşen ve Üsdiken, 2001) bilindiği için Türkiye'deki iş ortamının tarihsel gelişiminin incelenmesi gerekmektedir. Türkiye'nin politik ekonomik şartları ve bununla birlikte iş örgütlenmesi incelendiğinde, hem Amerikan serbest pazar (free-market) hem de Avrupa pazarlık ekonomisi (bargained economy) modelinden daha müdahaleci ve korumacı bir gelişme stratejisi izlediği görülmektedir. Türk ekonomisindeki devletin rolü, özel sektörün gelişimine katkıları anlamında, batının gelişmiş ekonomilerinden daha önemli veya geç

endüstrileşen bir çok ülkeden daha kritik bir konumda değildir. Bu açıdan bakıldığında, Türk iş topluluğu, ekonomik gelişme bakımından oldukça önemli görünen politik otorite ve devletin yarattığı girişimciler arasındaki ilişki açısından, Güney Kore ve Tayvan gibi bazı Doğu Asya ülkeleri ile birçok ortak özelliği paylaşmaktadır. Fakat bu ilişki, Türkiye'deki karşılıkları açısından belirgin farklılıklar göstermektedir. Bunlardan biri, Doğu Asya'da devletin rolü altı çizilecek şekilde, uzun süreli tutarlı bir strateji olarak pazarı baskı altında tutma (market-repressing) etkisinden ziyade, pazar yaratma (market augmenting) stratejisidir. Bu ise tam olarak Türkiye'nin ekonomi-politik yaklaşımı olarak karakterize edilen riski elimine etme ve belirsizliği azaltma gibi yaklaşımların olmaması demektir. Türk devleti, sosyo ekonomik ve iş dünyasının politik bağlamında belirsizliğin ana kaynağı olarak görülmektedir. Sonuç olarak devletin müdahaleleri uzun süre şüphe götürmesine rağmen, kendine güvenen girişimcilerin gelişimini engellemiştir. Bununla birlikte, girişimciler sık sık değişen ekonomi politikaları tarafından sunulan fırsatları avantaj olarak değerlendirerek, çoğunlukla politik otorite ile kişisel temele dayanan informel ilişkiler geliştirmişlerdir. Bu girişimciler modernleşme amacına uygun olarak ve küçük işletmeleri gözardı eden politikacılar tarafından desteklenerek, yatay ve dikey entegrasyon stratejisi ile daha da çok büyümüşlerdir. Sonuç olarak, KOBİ'lerin gelişimi görmezden gelinerek ekonomik açıdan önemli iş alanları örgütsel yapısı büyük ve farklılaşmış holding şirketleri arasında kurumsallaşmıştır (Buğra, 1998).

Dolayısıyla Buğra (1995) belirsizliklere karşı çeşitlendiğini ileri sürdüğü Türkiye'deki holding şirketlerini, hem ülkedeki girişimcilik ortamının özelliklerini yansıtan hem de bu özellikleri belirginleştirip sürekli kılan bir toplumsal kurum olarak ele almaktadır. Ancak Öniş (2002) devletin çeşitli koruma mekanizmaları ile az sayıda güvenilir ve deneyimli girişimcinin çok farklı sektörlere girmesini teşvik ettiğini belirtmektedir. Özen (2003) Buğra'nın (1995) çalışmasını "belirsizlik" Öniş'in (2002) çalışmasını "belirlilik" tezleri olarak adlandırmaktadır. Özen'e (2003) göre, devlete bağımlı iş sisteminin birçok niteliğini bünyesinde taşıdığı bilinen Türk iş sisteminde, holdinglerimizce izlenen ilgisiz çeşitlenme stratejisini (Gökşen ve Üsdiken, 2001) "belirsizliği azaltma" stratejisi olarak değerlendirmek mantıklı görülmemektedir.

MÜSİAD, Türkiye'nin ekonomik gelişmesinin daha sonraki bir safhasında 1990'lı yıllarda kurulmuştur ve TÜSİAD'ın temsil ettiği şirketlere göre, coğrafik yerleşme ve büyüklükteki farklılaşma açısından geniş bir girişimci grubunu temsil etmektedir. Böylece bu işletmeler ve onları temsil eden MÜSİAD, politik arenada keskin yeni gelişmelerin yanı sıra, yurtiçi ve global yapıda önemli değişmelerin yaşandığı tarihsel bir periyottaki ekonomik manzaraya tekabül etmektedir. Türkiye bu periyotta, devletin ekonomi üzerindeki geleneksel rolünün sorgulandığı ve önemli ölçüde revize

edildiği bir dönemdeydi. Ayrıca eski korumacı ticaret rejiminin büyük oranda kaldırıldığı ve ihracat artışının önemli bir politik amaç olduğu bir periyottu. İşte bu yeni çevrede ortaya çıkan işletmeler, karlı alanlarda ve korunmuş pazarlarda faaliyet gösteren, bu eski işletmelerle rekabet etmek zorunda kalmışlardır.

Asya ekonomileri genellikle, kendi kültürel özellikleri içerisinde kişisel bağları devam ettiren ve kurumlar içerisinde devam etmesini teşvik eden bir yapı olarak sunulmuştur ve böylece, batı toplumlarının karakterize ettiği ilişkilerden farklı şekilde kendini göstermiştir. İşte bu özel global çevrede, TÜSİAD ve MÜSİAD sınıfsal dayanışmanın aracı ve farklı ekonomik ve sosyal gelişme modellerini kabul eden hegemonya olarak görülmektedir. TÜSİAD'ın genel bakış açısını temsil eden Avrupa modelinin ekonomik, politik ve sosyal karakteristiklerine karşı MÜSİAD, büyük oranda İslam'ında yorumu ile Doğu Asya modeline dayanmaktadır (Buğra, 1998). Bu modelin başarısı, ekonomik gelişmenin en önemli kaynağı olarak görülen, baskın batı bireysel etiğinin tam tersine, uyumlu toplulukçu değerlerin bir işareti olarak yorumlanmıştır. Batı yanlısı TÜSİAD'dan farklı olarak, MÜSİAD etkisinin en yüksek olduğu dönemde güçlü bir anti-batı retorik geliştirmiştir. (Öniş ve Türem, 2001). Doğu Asya modeli gelişme bu gönüllü grubun stratejik vizyonunu tanımlamaktadır. Bu anlamda MÜSİAD, esnek üretim sistemlerini benimseyerek batının değerlerini ve kurumlarını sorgulamaktadır ve ekonomik hayattaki örgütün varlığı olarak kültürel kimliğe saygıyı önemsemektedir (Buğra, 1997). MÜSİAD küreselleşmeyi kendi değerlerine sahip çıkarak içselleştirmeye çalışan bir iş adamı derneğidir. Temsil ettiği gruplardaki farklılığın yanı sıra, MÜSİAD üyelerini diğer işadamları gruplarından ayıran en önemli özelliğin İslami değerlerle örtüştürülmeye çalışılan bir ekonomik söylem olduğu iddia edilebilir. Bu anlamda MÜSİAD'ı ortaklaşa davranış değerlerini ön planda tutan bir girişimci grubu olarak değerlendirebiliriz. Bu iki girişimci grubu kültürel boyutlardan bireysellik-ortaklaşa davranış boyutu açısından değerlendirmek mümkündür. Cukur ve diğerleri'nin (2004), Türkiye, Amerika ve Filipinlerde din, değerler ve bireysellik-ortaklaşa davranış üzerine kültürler arasında yaptıkları çalışmada da, muhafazakar (conservative) değerler ve ortaklaşa davranışın her üç kültürde de dindarlıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla dini değerlerin ortaklaşa davranış değerleriyle örtüştüğünü söyleyebiliriz.

TÜSİAD ve MÜSİAD'ın sosyal projeleri incelendiğinde, TÜSİAD'ın büyük işletmeler topluluğu ile devlet arasındaki güç dengesini, toplumun büyük oranda Avrupa demokrasisi karakteristikleri doğrultusunda transformasyonu ile yeniden şekillendirdiği görülmektedir. Diğer taraftan MÜSİAD, Türk Toplumunun İslami karakteristiğini, hem İslam'ın kapitalizm ile uyumunu göstermek, ulusal düzeyde bu segmentlerin dayanışmasını sağlamak ve

uluslararası düzeyde iş topluluklarının işbirliğini artırmaktadır. Son zamanlarda ülkedeki politik gelişmeler, devlet ve büyük işletmeler arasındaki geleneksel ilişkinin birçok açıdan devam ettiğini göstermektedir (Buğra, 1998).

Dolayısıyla, devlete bağımlı iş sistemine sahip ülkelerin son yıllarda liberalleşme deneyimiyle birlikte politik ekonomik arenada nasıl bir değişime neden olacağı sorgulanmaktadır. Özellikle devlete bağımlı iş sisteminin bu baskın formu yeniden üretip üretmeyeceği veya bu baskın form içerisinde bir çeşitlenmenin olup olmayacağı tartışılmaktadır (Guillen, 2000). Ancak özellikle bizim inceleme alanımızı oluşturan 1990 sonrası liberalleşme deneyiminin en çok yaşandığı ve devlete bağımlı iş sisteminin sorgulandığı yıllarda, baskın aile holdingleri içerisinde bir çeşitlenme olmamasına rağmen, iş sisteminde bir çeşitlenmenin yaşandığını öne sürebiliriz. Bu dönemden itibaren MÜSİAD'a bağlı şirketlerin önemli ölçüde arttığı ve iş sisteminin çeşitlendiği söylenebilir. Özellikle bu gruba bağlı şirketlerin liberalleşmenin aksine Doğu Asya gelişim modelini izledikleri görülmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye'deki politik-iktisat yaklaşımı ve makro kurumsalci yaklaşım etrafındaki tartışmalar, iş örgütlenmesinin kurumsal ve kültürel bağlamın özellikleri ile şekillendiğini ortaya koymaktadır. Ancak, özellikle İstanbul Sanayi Odası'nın 2004 yılında yayınladığı ilk 500 sanayi şirketi incelendiğinde bazı sektörlerde her iki girişimci grubuna ve kamuya ait olmayan şirket sayısında bir artış gözlenmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada, bu artışın bağımsız girişimci şirketlerin kaynak bağımlılığı yaklaşımı varsayımıyla çevreye uyum gösterdikleri tartışılmaktadır.

YÖNTEM

2004 yılı İstanbul Sanayi Odası'nın yayınladığı ilk 500 şirket dikkate alınarak iş örgütlenmesinin çeşitlenmesi ortaya konulmaya çalışılacaktır. Hangi sektörlerde ve hangi kaynakların çeşitlenmeye sebep olduğu tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu nedenle, iş sisteminin iki unsuru olan devlete bağımlılık ile bu sistemin baskın örgüt formu holding yapılanması aynı çalışma içerisinde birleştirilmeye çalışılmıştır. Devlete bağımlılık özellikle Whitley (1994)'in tanımını kabul edilerek, politik iktisatçıların (Buğra, 1995; Öniş, 2002 ve Çokgezen, 2000) çalışmalarından, holding yapılanması ise özellikle Gökşen ve Üsdiken (2001)'den alınmıştır. 1990 yılının kırılma noktası olarak alınmasının sebebi ise, MÜSİAD'ın 1990 yılında kurulmuş olması ve TUSİAD'ın bu tarihten itibaren batı yanlısı demokrasi ve insan hakları söylemini daha da keskinleşmesidir. Ayrıca TUSİAD ve MÜSİAD üyesi şirketler veya kişilerin listesi o kadar da açık değildir. MÜSİAD'a şirketler üye iken, TUSİAD'a kişiler veya yöneticiler üyedir. MÜSİAD'a üye şirketlerin listesi MÜSİAD'ın internet sayfasında bulunmaktadır. Ancak TUSİAD "TUSİAD Company Profiles" adı altında 1991'e kadar rutin

aralıklarla şirket listesinin bulunduğu bir katalog yayınlamıştır. Dolayısıyla bu şekilde 1980'li yıllardan beri, ilk 500 listesindeki TÜSİAD-MÜSİAD üyesi şirketleri belirleyebilmek imkansızdır. Bu nedenle devlete bağımlılık açısından 1988 Buğra ve daha sonra Çokgezen (2002) yılına atıfta bulunarak bir karşılaştırma yapılmaya çalışılmıştır. Literatürde sayısal verinin bulunduğu sadece bu iki çalışma bulunmaktadır. Holding yapılanması ve buna ilişkin olarak ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenme stratejisi ise Gökşen ve Üsdiken (2001)'in çalışmasından alınmıştır.

Buğra'nın 1988¹ ve daha sonra Çokgezen'in 2002 yılı ilk 500 sanayi şirketi sıralamasına dayanarak yaptıkları çalışmalar, ve Gökşen ve Üsdiken (2001)'in holdingler üzerine yaptıkları çalışmalarda kullandıkları örneklem birbirinden farklıdır ve içerisinde hangi oranda MÜSİAD ve TÜSİAD üyesi şirket olduğu belirtilmemektedir. Bu çalışmada, hem politik iktisatçıların devlete bağımlılık kavramı TÜSİAD ve MÜSİAD üyesi olarak incelenmiş, hem de holding yapılanması, ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenme stratejisi ile değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın her iki çalışmayı da daha geniş bir perspektiften değerlendirdiği düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmanın analiz düzeyini daha da bulanık hale getirmemek için, bu örgütlerin finans kaynaklarına ulaşma, ortaklık yapıları v.b özelliklerine girilmemiştir. Çalışma ayrıca bu güne kadar üzerinde hiç durulmayan, kaynak temelli yaklaşıma göre oluşturduğu varsayılan ve iş örgütlenmesinde gözardı edilemeyecek oranda olan bağımsız şirketlerden² bahsetmektedir.

Bu nedenle İstanbul Sanayi Odası'nın çalışmanın yapıldığı yıla ilişkin olarak yayınladığı 2004 Endüstriyel faaliyet kollarına göre 500 büyük sanayi işletmesi kullanılmıştır. Devlete bağımlılığı ölçmek açısından, TÜSİAD, MÜSİAD, kamu ve diğer başlıkları altında sektörlere göre işletmeler belirlenmiştir. Diğer taraftan ilk 500 sanayi işletmesinin örneklem olarak seçilmesinin diğer bir nedeni, MÜSİAD'a üye şirketlerin çoğunluğunun KOBİ niteliğinde olmasından dolayı, büyüklük koşul değişkeninin karşılaştırma yapmak için analiz düzeyi problemi yaratmamasıdır. Diğer taraftan baskın örgütsel form olan holding yapılanması ise işletmelerin ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenme stratejilerine bakılarak değerlendirilmiştir. Holdinge bağlı veya bağımsız olma ise, en az farklı üç ana sektörde faaliyet göstermesine göre belirlenmiştir.

¹ MÜSİAD 1990 sonrası kurulduğu için, Buğra'nın (1995) çalışmasında buna ilişkin sayısal bir veri bulunmamaktadır, daha sonraki çalışmalarında ise (Buğra, 1998) söylenebilir olarak bunu belirtmektedir.

² Kısmen Buğra 1988 ilk 500'e dayanarak yaptığı çalışmada bu bağımsız şirketlerin oranından ve arka sıralarda yer almalarından bahsetmiştir.

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Türk iş sistemi, holding yapılanması ve devlete bağımlı iş sisteminin özellikleri açısından değerlendirildiğinde, bir tarafta devamlılık diğer tarafta çeşitlenme olduğu görülmektedir. Çizelge 2’de görüldüğü üzere, ilk 500’e giren TÜSİAD’a üye şirketler büyük oranda holding yapılanmasını %72,³ oranında devam ettirmektedir. TÜSİAD’a üye şirketlerin İSO’nun 2003 yılı 500 sanayi şirketi sıralamasına göre yapılan bu çalışmada, %42⁴ oranında oldukları görülmektedir. “1988 yılına bakıldığında ise, en büyük 500 sanayi kuruluşunun 95’i kamuya 9’uda kooperatiflere aittir. Geriye kalan 395 en büyük özel şirket içerisinde, TÜSİAD’a bağlı 30 holding şirketi içerisinde 150’den fazla bu holdinglere bağlı kuruluşlar bulunmaktadır” (Buğra, 1995: 88-90). Dolayısıyla özel şirketler içerisindeki TÜSİAD üyeliği oranı %38 civarındadır. Çokgezen (2000:529) İSO’nun 1996 yılı verilerine dayanarak, “500 büyük firmanın 95’inin 12 holding şirketi (Koç, Sabancı, Yaşar, Eczacıbaşı, İş Bank, Çukurova, Nergis, AEH, Akkök, Rumeli, Borusan ve Sönmez) tarafında oluşturulduğunu belirtmektedir.” Dahası, bu 95 şirketin 59’unun Koç, Sabancı, İş bank ve Yaşar olmak üzere sadece dört gruba ait olduğunu belirtmektedir. Bu şirketlerin hemen hepsinin TÜSİAD’a üye olduğu ve iş sisteminde TÜSİAD’ın eski gücünü koruduğu görülmektedir. Alternatif bir örgütlenme biçimi olan MÜSİAD’a üye şirketlerin daha çok KOBİ niteliğinde olmasından dolayı ilk 500 sanayi şirketi sıralamasına girme oranının oldukça düşük (%6,5)⁵ olduğu görülmektedir. Ancak ilginç bir nokta, özellikle 1990 sonrası liberalleşme deneyimiyle birlikte MÜSİAD’ın ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenmemesi beklenirken (Buğra, 1998; Öniş, 2002), ilk 500 sanayi şirketi içerisindeki şirketlerinin çoğunun bir holdinge bağlı olduğu (%71)⁶ ve ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlendiği görülmektedir. Kurumsal teori açısından TÜSİAD ve MÜSİAD birbirlerine eşşekilli (izomorfik) gibi gözükmektedir. Dolayısıyla MÜSİAD’a üye şirketlere bakıldığında çoğunluğunun bağımsız şirketler olarak görülmesi küçük ölçekli olmalarından kaynaklanabilir. Çünkü, modernleşme projesiyle özdeşleştirilen TÜSİAD ile daha çok KOBİ olarak nitelendirilen MÜSİAD’ın analiz düzeylerini aynı seviyeye getirdiğinizde, yani her iki grubunda büyük şirketlerine baktığınızda, Çizelge 3’de görüldüğü üzere, ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenme açısından birbirlerine benzedikleri görülmektedir. Yada diğer bir açıdan, TÜSİAD ve MÜSİAD arasındaki farkı makro-

³ TÜSİAD’a üye şirketler içerisinde holdinge bağlı olanların (132) toplam TÜSİAD üyeliğine (182) oranı

⁴ TÜSİAD üyeliğinin (182), ilk 500’e giren şirketlerin isimleri açıklananların sayısından (486), yabancı şirketlerin Türkiye’deki doğrudan yatırımları, kamuya ait şirketler ve kooperatifler (54) çıktıktan sonra (432) kalan sayıya olan oranı

⁵ MÜSİAD’a üye şirketlerin (28), ilk 500’e giren şirketlerin isimleri açıklananların sayısından (486), yabancı şirketlerin Türkiye’deki doğrudan yatırımları, kamuya ait şirketler ve kooperatifler (54) çıktıktan sonra kalan sayıya (432) olan oranı

⁶ MÜSİAD’a üye holdinge bağlı şirketlerin (20) MÜSİAD’a üye toplam şirket sayısına (28) olan oranı

kurumsal teori ile açıklamak mümkün değildir. Her iki girişimci grubun söylemleri incelendiğinde birbirlerinden oldukça farklı oldukları görülmektedir. Bu nedenle bu iki örgütlenmenin kültürel teori ile açıklanmaya çalışılması daha doğru gibi gözükmektedir. Dolayısıyla kurumsal temelli olarak oluşan her iki girişimci grubu, aynı kültürel ortamda çeşitlilik gösteriyorlarsa, ulusal kültürün farklı normlar ve değerler ürettiğini ve buna bağlı olarak da aynı iş sisteminde dahi farklı kurumsal kültürler oluşturduğunu ileri sürebiliriz. Böylece, kurumsal olgu, ulusal kültürden bağımsız bir olgudur? Ve ulusal kültürün etkilerinden bağımsız olarak kurumsal etkileri ayırt etmek mümkün müdür? (Peng, 2002: 53) sorusu açıklığa kavuşabilir.

ÇİZELGE 2- Türk İş Sistemi'nin Sektörlere Göre Dağılımı

SEKTÖRLER*								
	Madencilik ve Taşoc.		Gıda içki ve tütün sanayi		Dokuma, Giyim ,Deri ve Ayakkabı San.		Orman Ürünleri ve Mobil. Sanayi	
	Holdinge bağlı	Bağımsız	Holdinge bağlı	Bağımsız	Holdinge bağlı	Bağımsız	Holdinge bağlı	Bağımsız
TÜSİAD	2	1	17	7	12	18		1
MÜSİAD			9	3	2		3	
KAMU	2		5					
DİĞER	3		19	30	21	43	3	4
TOPLAM	08		90			96	11	
SEKTÖRLER								
	Kağıt ve Kağıt Ürünleri ve Basım San.		Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi		Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi		Metal Ana Sanayi	
	Holdinge bağlı	Bağımsız	Holdinge bağlı	Bağımsız	Holdinge bağlı	Bağımsız	Holdinge bağlı	Bağımsız
TÜSİAD	5	4	33	5	17	3	8	8
MÜSİAD	1	1	4	3				
KAMU	1		8				1	
DİĞER	5	3	15	14	11	3	17	20
TOPLAM	20		82		34		54	
SEKTÖRLER								
	Metal Eşya, Mak. Ve Tec. Mes. Alet. San.		Otomotiv Endüstrisi		Diğer İmalat Sanayi		Elektrik Sektörü	
	Holdinge bağlı	Bağımsız	Holdinge bağlı	Bağımsız	Holdinge bağlı	Bağımsız	Holdinge bağlı	Bağımsız
TÜSİAD	22		14	2			2	1
MÜSİAD	1	1						
KAMU	1		2				1	
DİĞER	8	4	17	6		3	3	3
TOPLAM	37		41		3		10	

Kaynak: İstanbul Sanayi Odası Dergisi, 2004, s.95-104; www.musiad.org.tr; TÜSİAD Members' Company Profiles, 1991, Buğra, 1995, TÜSİAD Dernek Organları (2001-2002), s.179-198'den derlenmiştir.

Ayrıca ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenme stratejisinin ekonomik bazı faydaları da bulunmaktadır. Buğra (1994) holdinglerin kendilerine bağlı

^a Endüstriyel Faaliyet Kollarına Göre 500 Büyük Sanayi Kuruluşu'nun her bir sektör içerisinde hem TÜSİAD, MÜSİAD, kamu ve diğer şeklinde hem de holdinge bağlı olup olmama durumuna göre kodlanmıştır (İSO, 2004, s.95-104). Kooperatifler birlik oluşturdukları için diğer içerisinde holdinge bağlı kısmına dahil edilmiştir. Ayrıca yabancı holdinglerin Türkiye'deki iştirakleri de diğer içerisinde holdinge bağlı kısmına dahil edilmiştir.

şirketlerden elde ettikleri gelirlerin iki kere vergilendirilmesini engellediğini belirtmektedir. 1986'da bu muafiyet kaldırılmasına rağmen, diğer vergi avantajları hala devam etmektedir. Holdinge bağlı şirketlerin vergileri sadece gelecek yıllarda ödenmektedir. Dolayısıyla yüksek enflasyonun yaşandığı ülkemiz ekonomik şartlarında holding yapılanması bu anlamda vergi avantajı sağlamaktadır. Transfer ücretlendirme mekanizması ayrıca ek vergi avantajı sağlamaktadır. Holding şirketlerin diğer önemli bir avantajı, kendine bağlı şirketlerin sermaye paylarını yeniden değerlendirerek ve daha sonra holdinge transfer ederek sermaye artışını sağlama yetenekleridir. Bu vergi ve finans avantajları 1960 ortalarından beri holding şirketlerin Türkiye'de baskın olmasını sağlamıştır (Demirağ ve Serter, 2003). Ancak holding yapılanması dışında iş sisteminde %30,7⁸ oranında bağımsız şirketlerinde olması ekonomik nedenin yanında başka nedenlerinde olduğunu göstermektedir. Genellikle şirket gruplarının gelişmekte olan ekonomilerde işletmenin performansını arttırdığı yönünde, (Çizelge 1'de görüldüğü üzere) bazı önermeler bulunmaktadır. Ancak Gündüz ve Tatoğlu (2003) İstanbul Sermaye Piyasası'nda işlem gören ve bir holdinge bağlı olan ve olmayan şirketler arasında performans açısından bir fark olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenen firmalar ile çeşitlenmeyen firmalar arasında performans açısından bir fark ortaya koymamıştır.

Genel anlamda iş sistemindeki holding yapılanması baskın niteliğini kısmen (%56)⁹ devam ettirmektedir. Dolayısıyla Türk iş sisteminde holding yapılanması devamlılığını sürdürürken, devlete bağımlı iş sisteminin niteliği de pek zayıflamamıştır. TÜSİAD'a bağlı şirketlerin ilk 500 sıralamasına girme oranı azalmamıştır. Diğer taraftan, ilk 500 sıralamasına girme oranı düşük olsa bile politik iktisatçılar (Buğra, 1995; Öniş; 2002) MÜSİAD'ın iş sisteminde bir çeşitlenme meydana getirdiğini ileri sürmektedirler ve bu anlamda devlete bağımlı iş sisteminin baskın niteliğinin zayıfladığını ileri sürebiliriz. Ayrıca "1988 itibariyle ilk 500 sıralamasında kamu sektörüne ait 95 firma" görülürken (Buğra, 1995: 95), 2003 yılı ilk 500 sanayi sıralamasında 21 tane kamu sektörüne ait işletme olduğu görülmektedir.

⁸ Diğer kısımdaki bağımsız şirketlerin (133), ilk 500'e giren şirketlerin isimleri açıklananların sayısından (486), yabancı şirketlerin Türkiye'deki doğrudan yatırımları, kamuya ait şirketler ve kooperatifler (54) çıktıktan sonra kalan sayıya (432) olan oranı.

⁹ İlk 500'e giren holdinge bağlı işletmelerden (349) yabancı şirketlerin Türkiye'deki doğrudan yatırımları, kamuya ait şirketler ve kooperatifler (54) çıktıktan sonra (295), ilk 500'e giren şirketlerin isimleri açıklananların sayısından (486), yabancı şirketlerin Türkiye'deki doğrudan yatırımları, kamuya ait şirketler, kooperatifler (54) çıktıktan sonra kalan sayıya (432) olan oranı.

ÇİZELGE 3-TÜSİAD ve MÜSİAD'ın İlgisiz Alanda Çeşitlenme Stratejileri

MÜSİAD	Faaliyette Buldukları Sektörler	TÜSİAD	Faaliyette Buldukları Sektörler
Kombassan	İnşaat ve Yapı Malzemeleri, Mermer, Maden, Deri, Tekstil, Turizm, Kağıt-Karton ve Ambalaj, Otomotiv-Teknoloji, Makine, Gıda, Market ve Pazarlama, Petrol ürünleri	Koç	Otomotiv Sektörü, Gıda-Parekendecilik ve Turizm Grubu, Dayanıklı Tüketim ve İnşaat Grubu, Enerji Grubu, Bilgi Grubu, Finansman Grubu
Yimpaş	Gıda, Dayanıklı Tüketim ve Mobilya, Süpermarket, Eğitim ve Sağlık Hizmetleri	Sabancı	Finansal Hizmetler, Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv, Gıda ve Parekendecilik, Çimento, Kimya ve Dış Ticaret, Tekstil, Diğer Faaliyetler
İttifak	İnşaat ve Yapı Malzemeleri, Bilgi Teknolojileri, Makine ve Otomasyon, Kimya- Metal Madencilik, Gıda, Hizmet	Yaşar	Gıda Grubu, Boya ve Kimya Grubu, Kağıt Ticaret ve Hizmet Grubu.
Umpaş	İnşaat ve Yapı Malzemeleri, Makine ve Otomotiv, Kimya-Metal ve madencilik	Akkök	Kimya, Tekstil, Enerji, Pazarlama ve satış, Gayrimenkul ve Liman, Sigorta Acenteliği.
Ülker	Gıda, Süpermarket, Ambalaj ve Hizmet Grubu, Ticaret Grubu, Finans Sektörü	Çukurova	Banka ve Finansal Servisler, Sigorta, Endüstri ve İnşaat, Ticaret, Medya, İletişim ve Bilgi Teknolojisi, Turizm, Hizmet Sektörü.
Boydak	Mobilya, Kablo, Pazarlama, Lojistik, Tekstil, Kimya, Bilişim, Finans Sektörü.	Eczacıbaşı	İlaç, Yapı Gereçleri, Tüketim Ürünleri, Finans, Bilgi Teknolojileri

Kaynak: Buğra, 1995, s. 88, Özcan ve Çokgezen, 2003: 2072-2073, Şirketlerin İnternet Siteleri, www.musiad.org.tr

Ayrıca, diğer kısmındaki bağımsız şirketlerin kaynak temelli yaklaşıma göre davrandığı ve %30,7¹⁰ oranında olduğu görülmektedir. Aşağıdaki tablolar incelendiği zaman, özellikle bazı sektörlerde holding olarak tanımlanan baskın örgüt yapısının devam etmediği görülmektedir. Özellikle gıda, içki ve tütün sanayi (%33,3), dokuma, giyim, deri ve ayakkabı sanayi (%44,7) ve metal ana sanayi (%37) kısmen de kimya, petrol ürünleri (%17), otomotiv (%14,6), orman (%36) ve elektrik (%30) sektöründe bağımsız şirketlerin oranının arttığı gözlenmektedir. Bu şirketlerin sektörlere girişlerinde üretim

¹⁰ Bağımsız şirketlerin (133), ilk 500'e giren şirketlerin isimleri açıklananların sayısından (486), yabancı şirketlerin Türkiye'deki doğrudan yatırımları, kamuya ait şirketler, kooperatifler (54) çıktıktan sonra kalan sayıya (432) olan oranı.

teknolojisinin belirleyici etken olduğu söylenebilir. Dolayısıyla şirketler koşullara göre stratejik davranıp, açık alanlara yatırım yaparak koşul bağımlı davranmış gibi gözükmeleler. Özellikle diğer grubundaki bağımsız şirketlerin sektöre girişlerinin üretim teknolojisinin özellikleri tarafından etkilendiği ileri sürülebilir. Tablodaki herhangi bir şirkete bağlı olmayan ancak holding yapılanmasını devam ettiren diğer grubundaki şirketlerin çoğunluğu yabancı holdinglerin Türkiye'deki iştirakleridir.

Sonuç olarak, 1990'lı yıllar devlete bağımlı iş sisteminin sorgulandığı ve belki de ülkenin en çok liberalleşme çabalarının yaşandığı bir döneme tekabül etmektedir. 1990'lı yıllardan sonra iş örgütlenmesinde yaşanan kırılmayla (Çokgezen, 2000) birlikte, özellikle Türkiye'de devlete bağımlı iş sisteminin ve onun baskın örgüt formu olan holding yapılanmasının geçerli olup olmadığının sorgulanması gerekmektedir. Liberalleşmenin hem iş sisteminin devlete bağımlı niteliğini azaltması hem de ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenen şirket gruplarının çeşitlenme stratejilerini azaltması beklenmektedir. Böylece liberalleşmenin kurumsal temelli bir iş sisteminden çok kaynak temelli bir iş sistemini oluşturması beklenmektedir. Dolayısıyla, devlete bağımlı iş sistemine sahip ülkelerin son yıllarda liberalleşme deneyimiyle birlikte politik ekonomik arenada nasıl bir değişime neden olacağı sorgulanmaktadır. Özellikle devlete bağımlı iş sisteminin bu baskın formu yeniden üretip üretmeyeceği veya bu baskın form içerisinde bir çeşitlenmenin olup olmayacağı tartışılmaktadır (Guillen, 2000).

Türk iş sistemi hem holding yapılanması hem de devlete bağımlı iş sistemi olarak tanımlanmıştır. Gökşen ve Üsdiken (2001) Türkiye'de holdingler üzerine yaptığı çalışmada liberalleşmenin bu baskın form içerisinde liberalleşme sonrası kurulanlarda dahi ilgisiz çeşitlenmeyi azaltmadığı ve liberalleşmenin gereği olarak uluslararası piyasalara açılmayı tercih etmedikleri görülmektedir. Ancak özellikle bizim inceleme alanımızı oluşturan 1990 sonrası liberalleşme deneyiminin en çok yaşandığı ve devlete bağımlı iş sisteminin sorgulandığı yıllarda, baskın örgüt formu olan holdingler içerisinde bir çeşitlenme olmamasına rağmen, iş sisteminde bir çeşitlenmenin yaşandığını öne sürebiliriz. Bu dönemden itibaren MÜSİAD'a bağlı şirketlerin önemli ölçüde arttığı ve iş sisteminin çeşitlendiği söylenebilir. Özellikle bu gruba bağlı şirketlerin Doğu Asya gelişim modelini izledikleri görülmektedir. Dolayısıyla, 1990 sonrası yaşanan liberalleşme deneyimi devlete bağımlı iş sisteminin niteliğini kısmen zayıflatmıştır. Ancak, özellikle MÜSİAD'ın Doğu Asya gelişim modelini tercih etmesi bu değişimin beklenen yönde olmadığını göstermektedir.

Diğer taraftan Türk iş sisteminin kurumsal, kültürel ve kaynak temelli yaklaşımlar etrafında oluştuğu görülmektedir. Türk iş sisteminde holding yapılanması (%56) baskın niteliğini devam ettirirken, diğer kısmındaki bağımsız şirketlerin %30,7 oranında olması kaynak temelli yaklaşım ile

liberalleşme deneyiminin beklenen şekilde gerçekleştiğini göstermektedir. Ayrıca kamu sektöründe 1988 yılı itibariyle 95 kamu şirketi ilk 500 sıralamasına girerken, 2003 yılı verilerine göre bu sayı 21'dir. Kamu sektörünün de azalması liberalleşme deneyiminin beklendiği yönde geliştiğini göstermektedir. Böylece, Türk İş Sistemi'nde kurum ve kaynak temelli oluşan çeşitlenme ve ulusal kültürün farklı kurumsal kültürler üretmesi, hem kavramsal, hem de ampirik çalışmalarda göz önünde bulundurulması gereken bir konudur.

KAYNAKÇA

- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barney, J. B.2001. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27:643-650.
- Barney, J., Wright, M. ve Ketchen, D. J. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27: 625-641.
- Baum, J.A.C. ve Oliver, C. 1991. Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36: 187-218.
- Buğra, A. 1995. *Devlet ve İşadamları*. F. Adaman (Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Buğra, A. 1997. The claws of the tigers. *Privateview*: 1 (4/5): 50-55.
- Buğra, A. ve Üsdiken B. 1997. (Der.). *State, market and organizational form*. Berlin, New York : Walter de Gruyter.
- Buğra, A. 1998. Class, culture and state: An analysis of interest representation by two Turkish business associations. *International Journal of Middle East Studies*, 30: 521-539.
- Clark P. ve Mueller, F. 1996. Organization and nations: From universalism to institutionalism?. *British Journal of Management*, 7(2): 125-139.
- Çokgezen, M. 2000. New fragmentations and new cooperations in the Turkish bourgeoisie. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 18: 525-544.
- Çukur, C. S., Guzman, M.R.T. ve Carlo, G. 2004. Religiosity, values, and horizontal and vertical individualism-collectivism: A study of Turkey, the United States, and the Philippines. *The Journal of Social Psychology*, 144(6):613-634.
- Demirag, I ve Serter, M. 2003. Ownership patterns and control in Turkish listed companies. *Corporate Governance*, 11(1): 40-51.
- Gedajlovic, E. ve Shapiro, D. 1998. Management and ownership effects: Evidence from five countries. *Strategic Management Journal*, 19: 533-552.
- Gökşen, N.S. ve Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in turkish business groups: Effects of scale and time founding. *British Journal of Management*, 12(4): 325-340.
- Granovetter, M. 1994. Business groups. N. Smelser ve R. Swedberg (Der.), *Handbook of economic sociology*: 453-475. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Guillen, M.F. 2000. Business groups in emerging economies: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(3): 362-380.
- Gunduz, L. ve Tatoğlu, E. 2003. A comparison of the financial characteristics of group affiliated and independent firms in Turkey. *European Business Review*, 15 (1): 48-54.
- Hamilton, G. ve Feenstra, R. 1995. Varieties of hierarchies and markets: And introduction. *Industrial and Corporate Change*, 4: 51-91.
- Hamilton G. G. ve Biggart, N.W. 1988. Market, culture and authority: A comparative analysis of management and organization in the far east. *American Journal of Sociology*, 94 Supplement: 52-94.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and organizations: software of the mind*. McGraw-Hill, London.
- Hung, S. ve Whittington, R. 1997. Strategies and institutions: A pluralistic account of strategies in the Taiwanese computer industry. *Organization Studies*, 18(4): 551-575.
- İstanbul Sanayi Odası Dergisi*. 2004. Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu /2003, 461.
- Khanna, T. ve Palepu, K. 1997. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 75(4): 41-50.
- Kim, H., Hoskisson, R. E., Tihanyi, L. ve Hong, J. 2004. The evolution and restructuring of diversified business groups in emerging markets: The lessons from cheabols in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 21: 25-48.
- Maurice, M., Sorge, A. ve Warner, M. 1980. Societal differences in organizing manufacturing units: A comparison of France, West Germany and Great Britain. *Organization Studies*, 1(1): 59-86.
- Mayer, M.C.J. ve Whittington, R. 1999. Strategy, structure and "systemness": national institutions and corporate change in France, Germany and the UK, 1950-1993. *Organization Studies*, 20(6): 933-959.
- Mayer, Michael ve Whittington, Richard. 2004. Economics, politics and nations: Resistance to the multidivisional form in France, Germany and the United Kingdom, 1983-1993. *Journal of Management Studies*, 41 (7): 1057-1082.
- Meyer, J.W. ve Rowan, B. 1977. Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 80: 340-363.
- Nort, D.N. 2002. *Kurumlar, kurumsal değişim ve ekonomik performans*. G. Ç. Güven (Çev.), İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayınları.
- Oliver, C. 1997. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18 (9): 697-713.
- Öniş, Z.1992. Redemocratization and economic liberalization in Turkey: The limits of state economy. *Studies in Comparative International Development*, 27(2):3-23.
- Öniş, Z. 1995. International context, income distribution and state power in late industrialization: Turkey and South Korea in comparative perspective, *New Perspectives on Turkey*, 13 (Fall): 25-50.
- Öniş, Z. ve Türem, U. 2001. *Entrepreneurs, democracy and citizenship in Turkey*. Revised Draft- July. <http://home.kku.edu.tr/zonis/EntDemCit.pdf>.
- Öniş, Z. 2002. Entrepreneurs, citizenship and the European Union: The changing nature of state-business relations in Turkey. E. F. Keyman ve A. İçduygu (Der.), *Challenges to citizenship in a globalizing world: European questions and Turkish experiences, revised version*- December.

- <http://home.kku.edu.tr/zonis/entre.pdf>.
- Özcan, G. B. ve Çokgezen, M. 2003. Limits to alternative forms of capitalization: The case of anatolian holding companies. *World Development*, 31(12): 2061-2084.
- Özen, Ş. 2003. Türk holdinglerinin ilgisiz çeşitlenmesinin nedenleri üzerine bir araştırma. *11. ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiriler kitabı*: 669-674.
- Peng, M. W. 2002. Cultures, institutions, and strategic choices: Toward an institutional perspective on business strategy. M. J. Gannon ve K. L. Newman (Der.), *The blackwell handbook of cross-cultural management*: 52-66. Blackwell Business.
- Scott, W.R. 1987. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32: 493-511.
- Scott, W.R. 1995. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thomas, D.C.ve Waring, G.1999. Competing capitalism: Capital investment in American, German and Japanese firms. *Strategic Management Journal*, 20: 729-748.
- TUSIAD Members' Company Profiles*. 1991. Turkish Industrialist' and Businessmen's Association, Third Edition.
- Wan, W. P. 2005. Country resource environments, firm capabilities, and corporate diversification strategies. *Journal of Management Studies*, 42 (1): 161-182.
- Whitley, R. 1990. Eastern Asian enterprise structures and the comparative analysis of form of business organization. *Organization Studies*, 11(1): 47-74.
- Whitley, R. 1994. Dominant forms of economic organization in market economies, *Organization Studies*, 15(2): 153-182.
- Wilkonson, B. 1996. Culture, institutions and business in East Asia, *Organization Studies*, 17(3): 421-447.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. The Free Press.

Kader (TAN) ŞAHİN, Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde yardımcı doçent olarak çalışmaktadır. Halen kurumsal ve kültürel bakış açılarıyla, Türk Yönetim anlayışındaki değişim, Türk iş sisteminin özellikleri ve yönetim teorilerinin kültürler arasında transfer edilmesi üzerine araştırmalar yapmaktadır. E-posta:kadertan@ktu.edu.tr; kadertan@gmail.com