

BİR ÖRGÜT KİMLİĞİ OLARAK ‘HOLDİNG’ ADININ İNŞASI VE AŞINMASI: EŞANLI KURUMSALLAŞMA VE ÇÖZÜLME ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ

Şükrü Özen
Başkent Üniversitesi

Hakkı Okan Yeloğlu
Başkent Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmada, yönetim modası ve örgüt kimliği yazınlarından yararlanarak, bir örgüt formuna verilen adın eşanlı kurumsallaşması ve çözülmesi sürecini açıklayan bir model önerilmektedir. Model, Türkiye’deki ‘holding’ adının bir örgüt kimliği olarak meşruiyetinin inşası ve çözülmesi süreci incelenerek sınanmaktadır. Araştırma sonuçları, ‘holding’ kimliğinin, nitelediği holding formunun örgütsel alanın merkezindeki görece saygın örgütlerden kenardaki örgütlere yayıldıkça kurumsallaştığını, ancak diğer yandan da, kenardaki örgütlerden farklılaştırmaya çalışan merkezdeki örgütlerin kimliklerini ‘holding’ dışındaki adlarla nitelermeleri sonucunda çözülmeye başladığını göstermektedir. Araştırma, bir örgütsel formu niteleyen kimliğin, o formun teknik verimliliğini zayıflatacak herhangi bir dışsal krize, kurumsal girişimciye veya çatışan kurumsal mantıklara gerek kalmaksızın, bir yandan kurumsallaşırken, diğer yandan çözülebileceğini ileri sürmektedir.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal değişim, kurumsallaşma, çözülme, holding, yönetim modası, örgütsel kimlik

THE CONSTRUCTION AND EROSION OF ‘HOLDİNG’ TITLE AS AN ORGANIZATIONAL IDENTITY: A MODEL FOR SIMULTANEOUS INSTITUTIONALIZATION AND DEINSTITUTIONALIZATION

ABSTRACT

Drawing upon management fashion and organizational identity literatures, this study develops a model to explain simultaneous institutionalization and deinstitutionalization processes of organizational identity associated with an organizational form. The model is tested by investigating the construction and erosion of the legitimacy of ‘holding’ title in Turkey as an organizational identity. The research findings indicate that holding title is institutionalized as holding form is spread from high reputation organizations at the center of the organizational field to the low reputation ones at the periphery, but at the same time it starts to deinstitutionalize as the organizations at the center signify their identities with alternative names in order to distinguish themselves from the peripheral ones. The study argues that an organizational identity signifying a specific form, may deinstitutionalize during its institutionalization process. Deinstitutionalization occurs

without an external shock, institutional entrepreneurship or competing institutional logics that diminish the technical efficiency of that form.

Keywords: Institutional Change, Institutionalization, Deinstitutionalization, Holding, Management Fashion, Organizational Identity

Bir örgütsel alanda kurumsallaşmış olan örgütsel yapı ve uygulamaların çözülme (*deinstitutionalization*) sürecinin açıklanması, yeni kurumsal kuramının temel araştırma konularından biridir (bkz. *Academy of Management Journal*, 2002, 45/1, Kurumsal Değişim özel sayısı). Bu yazında kurumsal değişim, çözülmeye neden olan yapısal etmenlere (Oliver, 1992), aktörlere (DiMaggio, 1988; Greenwood Suddaby ve Hinings, 2002) ve çözülme sürecine odaklanan (Seo ve Creed, 2002; Leblebici, Salancik, Copay ve King, 1991) çalışmalarca açıklanmaya çalışılmaktadır. Kurumsal çözülmenin farklı yönlerine vurgu yapmalarına rağmen bu yaklaşımların ortak paydası, örgüt yapı ve uygulamalarının önce kurumsallaştığı, daha sonra da çözüldüğü düşüncesidir. Buna göre, örgütsel yapılar örgütsel alandaki aktörler arasında zorlayıcı, normatif ve taklitçi eşbiçimlilik baskıları nedeniyle yayıldıkça meşrulaşmakta (DiMaggio ve Powell, 1991) ve meşrulaştıkça “kural benzeri bir statü kazanarak” kurumsallaşmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977). Daha sonra da, politik, sosyal ve işlevsel baskılar (Oliver, 1992), çıkarları zedelenen kurumsal girişimcilerin eylemleri (DiMaggio, 1988; Greenwood, Suddaby ve Hinings, 2002), ya da kurumsal alanın içsel çelişkileri (Leblebici ve diğerleri, 1991; Seo ve Creed, 2002) nedeniyle, kurumsallaşmış yapıların meşruiyeti aşmakta ve böylece çözülmektedirler.

Bu yaklaşımlar kurumsal çözülme olgusunu önemli ölçüde açıklamakla birlikte, kurumsallaşmanın bir süreç olduğu ve bu süreçte belirli bir düzeyde kurumsallaşmış yapıların zaten kendi doğalarında inşa ve çözülme dengesi içinde bir değişim yaşadığı düşüncesini (Zucker, 1988) göz ardı etmektedirler. Diğer yandan, örgütsel yapıların aynı zamanda sembolik bir yanı olduğu ve bir örgüt kimliğine karşılık geldiği gerçeğini genellikle dikkate almamaktadırlar. Oysaki, herhangi bir örgütsel yapı ya da uygulama, onu işlevsizleştiren dışsal bir etmen ya da aktöre gerek duymaksızın, ona iliştilen kimlik yayılma sürecinde bir yandan kurumsallaşırken diğer yandan da çözülme yaşayabilmektedir. Bu çalışma, kurumsal çözülme yazınına bu sav doğrultusunda geliştirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, kurumsal değişim, yönetim modası (Abrahamson, 1991 ve 1996) ve örgüt kimliği (Whetten ve Mackey, 2002) yazınlarından yararlanarak, yeni bir örgütsel forma iliştilen kimliğin, farklı saygınlık düzeylerine sahip örgütler arasında yayılması sürecinde kurumsallaşma ve çözülme olgularının iç içe gerçekleşeceği ileri sürülmektedir. Daha açık bir ifadeyle, işlevsel değeri ötesinde diğer örgütlerden farklılaşma aracı olarak sembolik bir değeri olan yeni bir örgüt formunun, kurumsal alanın merkezinde yer alan saygınlığı

görece yüksek örgütlerden alanın kenarındaki saygınlığı görece düşük örgütlere doğru yayıldıkça, o formu iliştilirilmiş kimliğin bir yandan kurumsallaşırken diğler yandan da merkezdeki örgütler açısından meşruiyetinin aşınabileceği savunulmaktadır.

Çalışmanın bu savı, Türkiye'deki büyük girişimciler arasında yaygın örgütsel form olan "holding" yapısının yayılma süreci üzerinden tasvir edilecektir. Bilindiği gibi, holding yapısı, diğler bazı ülkelerde de benzerleri bulunabilen ve genel olarak "iş grubu" (*business group*) adıyla anılan örgütsel formun (Guillén, 2000; Granovetter, 1994) Türkiye'ye özgü bazı nitelikler taşıyan halidir. Holding yapısının, Türk iş sisteminin merkezinde yer alan Vehbi Koç gibi büyük girişimciler tarafından 1960lı yılların başlarında benimsendiği, daha sonraki yıllarda ise yaygınlaştığı bilinmektedir (Buğra, 1994; Gökşen ve Üsdiken 2001). Bu yayılma sürecinde, holding yapısının "büyüklük" ve "güvenilirlik" gibi olumlu nitelikleri temsil eden bir "örgüt kimliği"ne dönüştüğü, meşruiyet kazanma kaygısı taşıyan kurumsal alanın kenarındaki görece daha az saygın örgütler tarafından benimsendiği düşünülebilir. Sonuç olarak holding yapısı, Türkiye'de kurumsal alanın merkezindeki görece saygın örgütlerden kenardaki daha az saygın örgütlere doğru yayılmış bir yapı olduğu düşüncesiyle, çalışmanın savını sınamak için uygun örnek olarak seçilmiştir. Bu amaçla çalışmada, holding yapısının 1963-2000 yılları arasında nasıl bir yayılım gösterdiği ve bu yayılım sürecinde merkezdeki örgütlerle kenardaki örgütlerin web sitelerinde ve örgütsel dokümanlarında kendilerini hangi kimlikle özdeşleştirdikleri araştırılmaktadır. Bu araştırmayla, holding yapısı merkezden kenara doğru yayıldıkça, holding kimliğinin merkezdeki örgütler gözünde meşruiyetinin ne ölçüde azaldığı belirlenmeye çalışılmaktadır.

Çalışmada, öncelikle kurumsallaşma ve çözülme süreçlerinin iç içe geçtiği bir kurumsal değişim modeli geliştirilmektedir. Ardından holding kimliğinin Türkiye'deki kurumsallaşma ve çözülme süreçleri görgül verilere dayalı olarak incelenmektedir. Son olarak, araştırmanın bulguları, kurumsal değişim yazınına ve Türkiye'deki holding olgusunu anlamaya katkıları açısından değerlendirilmektedir.

KURUM, KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL DEĞİŞİM YAKLAŞIMLARI

Yeni kurumsal kuramı, örgüt kuramı alanında ana çizgiyi oluşturan durumsallık yaklaşımından (Donaldson, 1995) ayıran en önemli özelliği, örgütlerin yapı ve işleyişlerinin nasıl biçimlendiğini anlamada, örgütler üzerinde verimlilik ve rekabet baskısı yaratan teknik çevrenin etkisine ek olarak, meşruiyet baskısı yaratan kurumsal çevrenin etkisini dikkate

almasıdır (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1991). Kurumsal çevre, örgütlerin ve devlet, meslek odaları, ticari birlikler gibi düzenleyici kurumların etkileşimi ile oluşmuş ussallaştırılmış yapıları, kuralları, inançları, normları ve efsaneleri, kısacası “kurumları” içermektedir (Meyer ve Rowan, 1977). Aynı örgütsel alandaki örgütler, bağımlılık nedeniyle mecbur oldukları (zorlayıcı baskı), norm olarak kabul ettikleri (normatif baskı) ya da model aldıkları (öykünmecî baskı) için bu yapıları benimseyerek birbirlerine benzeme eğilimi göstermektedirler (DiMaggio ve Powell, 1991). Örneğin, devletin koyduğu kurallara uymak zorlayıcı bir eşbiçimlilik yaratırken, eğitim yoluyla alınan ve “doğru” olduğuna inanılan yapıları benimsemek normatif eşbiçimliliği, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumda başka bir örgütü taklit etmek ise taklitçi eşbiçimliliği yaratmaktadır. Burada örgütsel alan kavramı, ana tedarikçiler, müşteriler, düzenleyici kuruluşlar ve benzer ürün ve hizmetleri üreten diğer örgütler dahil olmak üzere “bütün olarak ayrıksı bir kurumsal yaşamı oluşturan örgütler” olarak tanımlanmaktadır (DiMaggio ve Powell 1991: 64). Kurum kavramı ise “toplumsal olarak inşa edilmiş ve normal koşullarda sürekli yeniden üretilen kural sistemleri”, kurumsallaşma da bir sosyal örüntünün bu niteliğe kavuşma süreci olarak tanımlanmaktadır (Jepperson, 1991: 145, 149). Kurumlar, “sosyal davranışa anlam ve istikrar kazandıran, düzenleyici, normatif ve bilişsel yapı ve faaliyetler” olarak da tanımlanmaktadır (Scott, 1995: 33). Kurumların düzenleyici boyutu, yasalara, resmi kurallara dayanan yanını, normatif boyutu ahlaki doğrulara ilişkin yanını, bilişsel boyutu ise, normal kabul edilen, kanıksanmış yanını temsil etmektedir. Belirli bir kurum bu boyutlardan bir ya da bir kaçını bünyesinde barındırabilirken ve bu boyutlar DiMaggio ve Powell’ın (1991) tanımladığı zorlayıcı, normatif ve taklitçi eşbiçimlilik mekanizmalarıyla örtüşmektedir.

Yeni kurumsal kuram örgütsel yapıların ve uygulamaların kurumsallaşmasını, örgütsel alanda gittikçe daha fazla örgüt tarafından benimsenmesiyle, kısacası “yayıma” süreciyle özdeşleştirmektedir. Buna göre, zorlayıcı, normatif ya da taklitçi baskılarla, bir örgütsel yapı ne kadar fazla örgüt tarafından benimsenmişse o kadar kurumsallaşmış demektir. Bu nedenle kurumsal kuramda örgütsel yapı ve uygulamaların “yayıma sürecini” inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır (bkz. Özen, 2007). Örneğin, ABD’de yaygın olan çok bölümlü örgüt yapılarının (*Multidivisional Form* ya da *M-Form*) ilk olarak Du Pont ve General Motors gibi saygın firmaların izledikleri çeşitlenme stratejisinin yarattığı eşgüdüm ve denetim sorunlarını (ya da işlem maliyeti sorununu, bkz. Williamson 1975) azaltmada bir çözüm olarak tasarlandıkları (Chandler, 1962), ancak daha sonra izlenen stratejilerden bağımsız olarak diğer örgütler tarafından benimsendiği belirtilmektedir (Palmer, Jennings ve Zhou, 1993). Örgütlerin üst düzeylerinde yer alan yöneticilerin eğitim gördüğü seçkin işletmecilik okullarında bu yapının bir model olarak öğretilmesi (normatif eşbiçimlilik), şirket yöneticilerinin çok bölümlü yapıyı benimsemiş diğer örgütlerin

yönetim kurullarında yer alıyor olması ve aynı sektörde gittikçe daha fazla firmanın bu yapıyı benimseyen olması (taklitçi eşbiçimlilik), çok bölümlü yapının yayılmasında etkili olan kurumsal etmenler olarak sıralanmaktadır (Fligstein, 1985; Hayes ve Abernathy, 1980; Palmer, Jennings ve Zhou, 1993). Çok bölümlü yapıyı geç dönemde benimseyen firmaların, erken dönemde benimseyenler gibi yönetsel bir soruna çare bulmak kaygısından ziyade, bir biçimde faydalı olduğuna inandıkları ya da saygınlıklarını artıracaklarını düşündükleri için bu yapıyı benimsedikleri düşünülmektedir. Nitekim Armour ve Teece (1978) çok bölümlü yapının sadece erken dönemlerde benimseyenlerin performansına olumlu bir katkı sağladığını göstermiştir. Firmaların büyük bir kısmı benimsediğinde, bu yapının belirli bir firmaya rekabetçi avantaj sağlama ihtimali azalmaktadır. Çok bölümlü yapının ABD'deki yayılma süreci ile ilgili bu sonuçlar, kurumsal kuramın kurumsallaşma sürecine ilişkin şu önermesini destekler niteliktedir; bir örgütsel yapı ya da uygulama başlangıçta teknik bir soruna çözüm olarak ortaya çıksa da, yayıldıkça teknik değeri ötesinde sembolik bir değer kazanarak "kurum"a dönüşür ve izleyen örgütler tarafından artık kurumsal nedenlerle (normatif ya da taklitçi baskı) benimsenir (Tolbert ve Zucker, 1983).

İstikrarı ve örgütler arası benzeşmeyi yukarıdaki gibi açıklayan kurumsal kuram, kurumsal değişimi göz ardı etmekle eleştirilmiştir. Bu nedenle, kurumsal kuramcılar özellikle 1990'lı yıllarda kurumların nasıl çözüldüğüne odaklanmıştır. Bu çabalar sonucunda, yapı-eylemsellik (*structure-agency*) ikiliğindeki duruşlarına göre farklılaşan üç temel yaklaşım ortaya çıkmıştır; *yapısal*, *eylemsel* ve her iki arasındaki etkileşimi vurgulayan *etkileşimsel* yaklaşımlar (Khan, Kamal ve Willmott, 2007). Yapısal yaklaşımlar, genellikle kurumları çevreleyen, politik, ekonomik, teknolojik ve sosyal yapıdaki değişimlerin kurumları değiştirmeye zorladığını vurgulamaktadır. Örneğin Oliver (1992), "kurumsallaşmış bir örgütsel uygulamanın meşruiyetinin aşınması veya kesintiye uğraması" (s. 64) şeklinde tanımladığı kurumsal çözülme, örgütsel çevredeki politik, işlevsel ve sosyal baskılara dayandırmaktadır. Buna göre, yenilik konusunda dışsal baskıların artması, dışsal bağımlılıkların değişmesi, verimlilik kıstaslarının değişmesi, kaynaklar için rekabetin artması, sosyal bölümlenmenin artması ve toplumsal değerlerin değişmesi kurumsallaşmış örgütsel uygulamaların meşruiyetini aşındırmaktadır. Diğer bazı araştırmacılar da benzer olarak, kurumların çözülmesi için kurumsal alanın dışındaki ekonomik, sosyal, teknolojik ve politik çevredeki krizlerin, sarsıntıların, radikal değişimlerin ve şokların önemini vurgulamaktadırlar (örneğin, Greenwood ve Hinings 1996; Barley ve Tolbert 1997; Greenwood, Suddaby ve Hinings, 2002). Bu yaklaşım, değişimin kaynağı olarak dışsal etkiyi vurguladığı için, böylesi bir etki olmadığı sürece kurumsallaşmış uygulamanın hayatını sürdüreceğini üstü kapalı olarak varsaymaktadır.

Öte yandan, eylemselci yaklaşım kurumsallaşmış yapıların çözülmesinde aktörlerin eylemlerini vurgulamaktadırlar. Örneğin, DiMaggio'nun (1988) kurumsal değişimi açıklamak üzere ortaya attığı "kurumsal girişimci" kavramı, kendi çıkarları doğrultusunda kaynakları seferber ederek mevcut kurumları çözen ve yeni kurumların oluşmasına ön ayak olan aktörlere karşılık gelmektedir. Kurumsal girişimci kavramını kullanan Greenwood ve Hinings'e göre (1996), kökten kurumsal değişimi etkileyen en önemli etmenler, aktörlerin mevcut kurumsal şablonlara ilişkin çıkar tatminsizliği, rekabetçi ve reformcu değerlere yönelimleri, diğer aktörlere bağımlılıkları ve değişimi gerçekleştirebilmek için gerekli eylem kapasiteleridir. Buna göre, dışsal şok ya da değişim kurumsal girişimcilerin doğuşu için uygun zemini hazırlarken, değişimi asıl gerçekleştirecek olanlar kurumsal girişimcilerdir (Greenwood, Suddaby ve Hinings, 2002). Kurumsal değişimi açıklamada aktörün etkisine vurgu yapan bu yaklaşım, diğer bazı kurumsal kuram araştırmacıları tarafından eleştirilmiştir. Örneğin, kurumsal girişimci kavramının, kurumsal kuramın reddettiği "ussal aktör" kavramını çağrıştırdığını ve kuramın sosyal inşacı epistemolojisine ters düştüğü ileri sürülmüştür (bkz. Scott, 1987; Scott ve Meyer, 1994; Khan, Kamal ve Willmott, 2007).

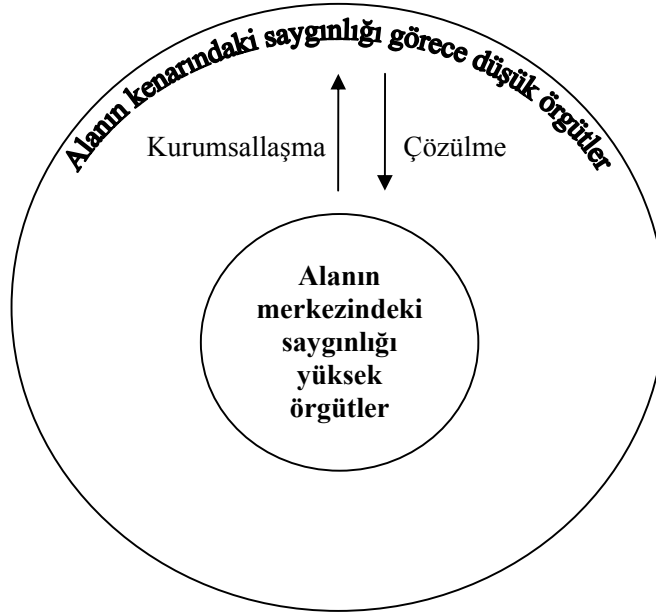
Yapı ve aktörlerin eylemselliği arasındaki etkileşime odaklanan etkileşimsel yaklaşımlar ise, değişimin doğasını ne tamamen dışsal yapısal değişikliklerle ne de tamamen "kahraman" aktörlerle açıklarlar. Örneğin, Leblebici ve diğerleri (1991), kurumsallaşmış uygulamaların değişmesi için alanın dışından gelen yapısal bir krizin olması gerektiğini, alanın kendi iç dinamikleri ile bu uygulamaların değişebileceğini ileri sürmektedirler. ABD'deki radyo yayıncılığı sektörü üzerinde yaptıkları araştırmada, program yeniliklerinin genellikle alanın kenarındaki örgütlerden merkezdeki örgütlere doğru yayılarak kurumsallaşmış uygulamaları çözdüğünü belirlemişlerdir. Yeni programlar merkeze doğru yayıldıkça bu programların gerektirdiği kaynakların kenardaki örgütlerin ulaşamayacağı kadar kıt hale geldiği ve bu kaynak kıtlılığı sorununu çözmek için kenardaki örgütlerin yeni programlar ürettiklerini bulgulamışlardır. Böylelikle, yeni programlar merkeze doğru yayılarak kurumsallaşmış programların çözülmesine neden olmaktadır. Diğer yandan, Friedland ve Alford (1991), kurumsal değişimi açıklamak için "kurumsal girişimci" adıyla rasyonel aktörü kurumsal analize dahil etmek yerine, birey ve örgütlerin yerleşik oldukları "kurumsal mantıklar" (kapitalizm, demokrasi, bürokrasi, aile, din gibi) arasındaki çelişkileri kullanarak kurumsallaşmış yapıları dönüştürebileceklerine odaklanmak gerektiğini vurgulamaktadırlar. Benzer olarak, Clemens ve Cook (1999) kurumsal değişimin kaynağı olarak dışsal şokların etkilerinin aşırı vurgulandığını belirterek, örgütsel alandaki kurumların aktörleri bağlayıcılığı, çeşitliliği ve içsel çelişkilerinin kurumsal değişim için uygun bir zemin oluşturabileceğini belirtmektedirler. Bağlayıcılığın düşük, çeşitliliğin ve içsel çelişkilerin yüksek olduğu bir alanda kurumsal değişim

olasılığı da yükselecektir. Ancak, bu koşulların değişime neden olması, alandaki sosyal çeşitliliğin ve ayrışmanın yüksekliği ve farklı grupların kurumlara farklı anlamlar yüklemesiyle doğru orantılıdır. Son olarak Seo ve Creed (2002) yukarıdaki düşünceleri dialektik çerçevede bütünleştirerek, kurumsal değişimi, kurumsal çelişkilerle eylemsellik arasındaki dinamik etkileşimlerin bir sonucu olarak ele almaktadır. Seo ve Creed'e göre, (1) meşruiyetin işlevsel verimliliği aşındırması, (2) aşırı uyumun uyumlanma kabiliyetini aşındırması, (3) kurumların içindeki uyumluluğun kurumlar arasında uyumsuzluğa neden olması ve (4) eşbiçimliliğin farklı çıkarların çatışmasına yol açması, değişime zemin oluşturan dört içsel çelişkidir. Kurumsal çelişkilerin değişime dönüşebilmesi için eylemin, varolan sosyal kalıpların eleştirisini, alternatif kalıp arayışını, bunların düşünümsel olarak ifadesini ve ortak eylemi içermesi gerekmektedir.

KURUMSALLAŞMA VE ÇÖZÜLME SÜREÇLERİNİN İÇ İÇELİĞİ: BİR MODEL ÖNERİSİ

Bu kurumsal değişim yaklaşımlarından özellikle yapısalcı ve eylemselci yaklaşım, kurumsallaşmanın bir süreç olduğu ve bu süreçte belirli bir düzeyde kurumsallaşmış yapıların zaten kendi doğalarında inşa ve çözülme dengesi içinde bir değişim yaşadığı düşüncesini (Zucker, 1988) göz ardı etmektedirler. Etkileşimsel yaklaşım ise, kurumsal çözülmede yapı-aktör etkileşimini dikkate almakla birlikte, değişimi şu ya da bu biçimde mevcut kurumsallaşmış uygulamanın işlevsel verimliliğini azalmasına ya da alternatif kurumsal mantıkların çatışmasına dayandırmaktadır (bkz. Friedland ve Alford, 1991; Seo ve Creed, 2002). Bu çalışmanın temel amacı, etkileşimsel yaklaşımı, kurumsal mantık çatışması ve işlevsel verimlilik kaybı olmaksızın kurumsallaşmakta olan uygulamalara iliştilmiş sembollerin nasıl çözüldüğünü açıklayarak geliştirmektir. Çalışmanın bu amaca dönük olarak savunduğu temel tez, bir örgütsel yapı ya da uygulama, onu işlevsizleştiren dışsal bir etmen, kurumsal mantık çatışması ya da aktöre gerek duymaksızın, yayılma sürecinde ona iliştilmiş kimliğin bir yandan kurumsallaşırken diğer yandan da çözülme yaşayabileceğidir. Çalışmanın bu tezi, kurumsal değişim, yönetim modası (Abrahamson, 1991 ve 1996) ve örgüt kimliği (Whetten ve Mackey, 2002) yazınlarından yararlanarak geliştirilen bir kurumsal çerçeve ile açıklanmaktadır (Çizim 1).

ÇİZİM 1. Eşanlı Kurumsallaşma ve Çözülme Modeli



Kuramsal çerçevede, kurumsallaşma kavramı Zucker'ın (1977) tanımladığı biçimde ele alınmaktadır. Zucker kurumsallaşma kavramını, sosyal olarak inşa edilmiş gerçekliğin aktörler tarafından aktarılma sürecinde az ya da çok kanıksanmış (normalleşmiş) hale gelmesi olarak tanımlamaktadır. Böylelikle kurumsallaşma hem bir süreç hem de bir niteliktir. Öyleyse bir örgütsel yapının kurumsallaşma ölçütü, o yapının *anlamı değiştirilmeksizin* potansiyel olarak tekrarlanabilir olması (nesnellik) ve aktörden bağımsız bir gerçeklik olarak algılanabilecek kadar öznelarası tanımlanmış (dışsallık) olmasıdır (vurgu eklenmiştir). Bir örgütsel yapı ne kadar nesnelleşirse o kadar dışsallaşır ve sonuç olarak kurumsallaşır (s. 728). Örneğin, holding yapısı birkaç örgütün dışında ne kadar fazla sayıda örgüte yayılırsa (tekrarlanırsa) o kadar belirli örgüte özgü olmayan, çok sayıda örgüt tarafından normal kabul edilen (meşrulaşan) bir örgüt yapısına dönüşür, yani kurumsallaşır. Herhangi bir örgütsel yapı kurumsallaştıkça sembolik bir değer kazanır ve onu benimseyen örgütlere yeni bir kimlik kazandırır. Örneğin, holding yapısı yayıldıkça, “büyük”, “güvenilir” ve “başarı” gibi değerleri simgeleyen ve onu benimseyen örgütlere bu değerleri taşıyacağı düşünülen bir örgüt kimliğine dönüşebilir. Kuramsal çerçevede çözülme kavramı ise, Oliver'ın (1992) tanımına uygun olarak, bir örgütsel yapının ya da uygulamanın meşruiyetinin aşınması veya kesintiye uğraması olarak ele alınmaktadır. Zucker'a (1988: 27) göre, şu ya da bu ölçüde kurumsallaşmış yapılar, dışsal bir etmen olmaksızın, inşa ve çözülme dengesi içerisinde

kendiliğinden bir değişim yaşamaktadır. Buna göre örgütsel yapılar içsel olarak değişir, ancak bir bütün olarak istikrarlıdır. Bu ifadeleri örneklendirirsek, holding yapısı örgütler arasında yayıldıkça her örgütte içsel olarak değişecektir, ancak bir bütün olarak holding yapısı istikrarını sürdürecektir.

Bu ifadeler sağduyuya hitap etmekle birlikte, kurumsallaşma ve çözülme sürecinin nasıl işlediğinin açıklanması gerekmektedir. Her şeyden önce araştırmalar göstermiştir ki, bir örgütsel uygulamanın anlamı örgütler arasında yayılırken genellikle değişmektedir, çünkü bu uygulama, örgütten örgüte “seyahat ederken” geldiği bağlamdaki yerel anlam sistemlerine göre yeniden ve yeniden “tercüme” edilmektedir (Czarniawska ve Joerges, 1996; Frenkel, 2005; Morris ve Lancaster, 2006; Özen ve Berkman, 2007). Örneğin, Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) Türkiye’de yaygınlaşmasına öncülük eden TÜSİAD ve KALDER çevresinin bu uygulamayı, ABD’deki anlamından farklı bir biçimde, toplumsal, örgütsel ve hatta bireysel düzeydeki birçok sorunu çözecek bir reçete olarak yeniden anlamlandırdıkları bilinmektedir (Özen ve Berkman, 2007). Bu durumda “kurumsallaşmış” bir uygulamadan çok “sürekli inşa halindeki” uygulamadan söz etmek daha doğru olacaktır. Dolayısıyla, örgütsel uygulamaların yayıldığı alandaki örgütlerin, ya da ulusların, konum ve anlam sistemi farklılıklarının kurumsallaşma sürecini etkilediği söylenebilir. Kaldı ki, alandaki sosyal çeşitliliğin ve ayrışmanın artması sonucu farklı grupların uygulamalara farklı anlamlar yüklemesi kurumsal değişim olasılığını artıran bir unsurdur (Clemens ve Cook, 1999).

Çizim 1’de ima edilen de budur. Örgütsel yapıların yayıldığı bir örgütsel alandaki örgütler, genellikle diğer örgütlerle bağlantılar, kimlik, güç ve saygınlık açısından birbirlerinden farklılık gösterirler (bkz. Oliver, 1991; Greenwood ve Hinings, 1996). Bu açıdan, bir örgütsel alan genellikle ikili bir yapı sergilemektedir (bkz. Leblebici ve diğerleri, 1991; Westphal, Gulati, ve Shortell, 1997). Alanın merkezi genellikle büyük, yaşlı, güçlü ve saygın örgütlerden oluşurken, kenarı tam tersine küçük, genç, güçsüz ve daha az saygın örgütlerden oluşmaktadır. Bu durum, piyasaların oligopolistik yapısından kaynaklanıyor olabileceği gibi, modernleşme sürecinin ulus bazında yarattığı bir merkez-kenar ayırımından da kaynaklanıyor olabilir (Eisenstadt, 1978; Shils, 1961). Kalkınmacı devlet siyasasının söz konusu olduğu sistemlerde ortaya çıkan bu ayırımda merkez, genellikle modernleşme sürecinde egemen olan siyasal-bürokratik seçkinleri ve bu seçkinlere eklemlenmiş büyük girişimcileri temsil etmektedir (Jepperson ve Meyer, 1991: 216). Merkezdeki bu örgütler, siyasal seçkinlerin modernleşme projesinin hem nesnesi hem de öznesidirler. Diğer bir deyişle, devletin desteği ile gelişirken, bu gelişme sürecinde modernleşmeye katkıda bulunan bir tür “misyoner örgüt kimliği” edinirler (Özen ve Küskü, incelemede). İçinde bulunulan kurumsal bağlamla etkileşerek oluşan bu örgüt kimliğinin

(Whetten ve Mackey, 2002; Czarniawska ve Wolff, 1998) en önemli niteliği, bu örgütlerin kendilerini özdeşleştirdikleri devlet gibi, yeni örgüt yapılarının ve modellerinin taşıyıcıları ya da üreticileri olmalarıdır (Alvarez, 1998). Ekonomik büyüme sürecinde önde olmaları ve aynı zamanda da uluslararası bağlantılar kurmuş olmaları nedeniyle, gerek yurt dışından transfer ederek gerekse kendileri yaratarak, yeni örgüt yapı ve uygulamalarının benimsenmesinde öncü rolü oynarlar. Bu rol onlara, kendilerini diğer örgütlerden, özellikle kenardaki örgütlerden farklılaştıran (Dutton ve Dukerich, 1991) ve “modern”, “rasyonel”, “topluma hizmet eden kuruluş” gibi olumlu niteliklerin atfedildiği ve dolayısıyla kendi meşruiyetlerini üzerine inşa ettikleri bir kimlik kazandırır (Alvarez 1998: 39).

Kenardaki örgütler ise, bu modernleşme projesine karşı “eski kurumsal sistemi” savunabilecekleri gibi (Sargut, 1999), bu projeye eklenmeye de çalışıyor olabilirler. Ancak, merkezdeki örgütlerden farklılaşan en önemli özellikleri, onlar kadar ayrıcalıklı olmamaları ve yöneten seçkinlerle bağlarının zayıf olmasıdır. Dolayısıyla, görece küçük olmaları, uluslararası bağlantılarının zayıf olması, “modern” görünme ya da “ilk” olma baskısı yaşamamaları nedeniyle yeni örgüt uygulamalarını transfer etmek ya da yaratmak yerine merkezdeki örgütleri taklit etme eğilimindedirler. Dolayısıyla, böylesi bir kurumsal bağlamda yeni örgütsel yapı ve uygulamaların yayılması, Leblebici ve diğerlerinin (1991) belirttiğinin tam tersine, merkezdeki seçkin örgütlerden kenardaki seçkin olmayan örgütlere doğru olmaktadır. Aynı zamanda, Abrahamson ve Fombrun (1994), belirli bir makro kültürü oluşturan örgütlerin örgütsel saygınlık sıralamasına dair inanç benzerliği ne kadar yüksekse, yukarıdan aşağıya yenilik yayılımının o kadar fazla, aşağıdan yukarı yayılımın ise o kadar az olacağını ileri sürmektedir. Nitekim yeniliklerin merkezdeki örgütlerden gelmesi, en az kenardaki örgütlerden gelmesi kadar sıkça rastlanan bir durumdur (bkz., Greenwood, Suddaby, ve Hinings, 2002). Sonuç olarak, ikili yapının söz konusu olduğu örgütsel alanlarda, yeni örgüt uygulamaların kenardaki örgütlerden çok merkezdeki örgütlerden doğduğunu ileri sürülebilir.

Merkezdeki örgütler, hem kendi ulusal bağlamlarının merkezinde hem de sınırında yer alan örgütlerdir (Greenwood, Suddaby, ve Hinings, 2002). Dolayısıyla, uluslararası şirketlerle bağımlılıklarından ya da onları örnek almalarından dolayı başka ülkelerdeki uygulamaları kendi ülkelerine transfer edebilirler. Ancak, bunun yanı sıra, kendi ülkelerinde büyümeye birlikte ortaya çıkan yönetsel ve örgütsel sorunlara çözümler bulmak durumunda olan ilk örgütlerdir. Bu örgütler karşılaştıkları sorunlara uluslararası alandan uygulama/yapı transfer ederek, bunları kendi bağlamlarına uyumlayarak ya da yoktan var ederek çözümler üretmeye çalışırlar. Her ne şekilde olursa olsun ortaya çıkan yapı o toplumsal bağlam için yenidir ve bir “teknik soruna” karşılık gelmektedir. Örneğin, yukarıda değinildiği gibi, çok bölümlü örgüt yapısı ABD’de ilk kez Du Pont ve General Motors gibi firmalar

tarafından çeşitlenme sonucu ortaya çıkan işlem maliyetlerini azaltmak amacıyla uygulanmıştır. Benzer olarak, Vehbi Koç (1983), yaşam öyküsünde holding yapısını, şirketlerini daha kolay koordine edebilmek, çifte vergilendirmeyi önlemek ve şirketlerinin sürekliliğini sağlamak için benimsediğini belirtmektedir. Diğer bir deyişle, ilk benimseyenler için bu örgütsel yapının bir *pragmatik meşruiyeti* vardır. Diğer bir deyişle, bu yapıyı benimsemek örgütün ekonomik çıkarına olduğu için meşrudur (Suchman, 1995: 578). Ancak, kurumsal kuramın kurumsallaşma mantığı izlenirse, bu örgütsel yapı görünür olduğu ve bu örgütlerin başarısında payı olduğuna inanıldığı için diğer örgütler tarafından benimsenmeye başlanır ve gittikçe teknik değeri ötesinde sembolik bir değer kazanır. Diğer bir deyişle pragmatik meşruiyeti ötesinde *ahlaki meşruiyet* kazanır (Suchman, 1995: 579). Bu yapı toplumsal kesimler tarafından olumlu yargılarla karşılandığı, örneğin başarılı, modern ve işleri “doğru” yapmanın bir göstergesi olarak algılandığı için, benimseyen örgütlere teknik faydası ötesinde saygınlık kazandıracaktır. Bu durum söz konusu örgütsel yapının kurumsallaşmaya başladığının ve örgütsel alanda normatif ve taklitçi eşbiçimlilik mekanizmalarıyla, merkezden kenar örgütlere doğru yayıldığına bir göstergesidir. Sonuç olarak, ikili yapının söz konusu olduğu örgütsel alanlarda yeni örgüt yapılarının genellikle merkezdeki örgütlerden kenardaki örgütlere doğru yayıldığı ileri sürülebilir..

Yukarıdaki modele göre, örgüt yapısının yayıldıkça edindiği sembolik değer, bu kurumsallaşma süreciyle eşanlı olarak çözülmektedir. Bu çözümlenme sürecini açıklayabilmek için yönetim modası yaklaşımından yararlanmak gerekmektedir. Simmel’in (2003) “moda” kavramından yararlanan Abrahamson (1996) ‘yönetmenin’ de ‘modası’ olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre yönetim modası, “belirli yönetim tekniklerinin rasyonel ilerleme sağlayacağına ilişkin yayılan geçici ortak inançlardır” (Abrahamson, 1996: 257). Bu inancı yayan aktörler, danışmanlık şirketleri, eğitim kuruluşları, yönetim guruları olabileceği gibi bizzat belirli teknikleri uygulayan şirketler de olabilir. Bu ortak inanç, örgütler üzerinde, tekniğin benimsenmesi yönünde normatif bir baskı yaratmaktadır, zira bu tekniği benimseyen örgütler rasyonel ve modern oldukları mesajını kendileri için önemli olan kesimlere (hissedarlar, müşteriler, genel olarak toplum vb.) iletmektedirler. Benimsenme yönünde normatif baskı yaratmaları anlamında moda ile kurum birbirlerine benzer olgulardır. Ancak en önemli farklılıkları, modanın geçici olmasıdır. Diğer bir deyişle, yönetim modaları kanıksanmışlık derecesinde *bilişsel meşruiyet* (Suchman, 1995) edinemezken, kurum normatif meşruiyet ötesinde bilişsel meşruiyeti olan yönetim uygulamalarıdır. Ancak, kurumsallaşma bir süreç olarak alındığında, bir uygulamanın gerçek hayatta moda mı yoksa kurumsallaşmış bir uygulama mı olduğunu saptamak oldukça güçtür. Bu güçlük, hem bilişsel meşruiyeti ölçme zorluğundan (Donaldson, 1995: 122) hem de kavramın dinamik doğasından kaynaklanmaktadır. Bazı yazarlar bu zorluğun üstesinden gelmek için, kurumu modadan, “kök salmış”

olması ya da “değiştirilmeye ya da kaldırılmaya kalkışıldığında dirençle karşılaşılması” nitelikleri ile ayırmaktadırlar (Zeitz, Vikas, McAulay, 1999). Bazı yazarlar ise, moda olgusunu eksik/öncül kurumsallaşma ile ilişkilendirerek, yayılmakta olan ama henüz kurumsallaşmamış, kurumsallaşma olasılığı da belirgin olmayan bir olgu olarak tanımlamaktadır (Lawrence, Hardy ve Phillips, 2002; Erçek, 2004). Örneğin, Türkiye’de TKY’nin yayılımı kurumsallaşmış bir uygulamadan çok moda ya da eksik kurumsallaşmaya bir örnek oluşturmaktadır (Özen, 2002).

Bir yapı ya da uygulamanın, merkezdeki saygın örgütler arasında yayılması ve onların kimliğinin bir parçası haline gelmesi, “büyük”, “modern”, “saygın” ve “güvenilir” olmanın bir göstergesine dönüştürecektir. Bu dönüşümün yarattığı normatif ve taklitçi baskılar sonucunda, yapı gittikçe daha fazla sayıda kenardaki daha az saygın örgütler tarafından benimsenecektir. Ancak gerek Simmel (2003) gerekse Abrahamson (1996), yeni uygulamaların saygınlığı görece yüksek kesimlerden düşük kesimlere doğru yayıldıkça, uygulamanın ilk benimseyen saygın kesimlerin gözündeki meşruiyetinin azaldığını vurgulamaktadırlar. Simmel’e göre (2003) moda hem toplumsal eşitleme eğilimini hem de toplumsal farklılaşmayı içermektedir (s. 43). Diğer bir deyişle moda, statüsü yüksek grupların bir örnekleşerek kendilerini aşağıdakilerden farklılaştırması anlamına gelmektedir (s. 107). Bu nedenle, aşağıdan yukarıya taklit yarışı ile yukarıda yeniye doğru kaçış yarışı sıklıkla birlikte gözlemlenen olgulardır (s. 109). Bu böyledir çünkü modanın yaygınlaşması, ayırt edici olmaktan çıktığı için, onu yok oluşa sürüklemektedir (s. 112). Simmel’in bu görüşlerini yönetim modası olgusuna uyarlayan Abrahamson (1996) ve Abrahamson ve Fombrun (1994), saygınlığı yüksek örgütlerin kendilerini diğerlerinden ayırt etmek için yeni yönetim uygulamalarını benimseyeceğini, ancak diğerleri de bu uygulamaları benimsediğinde, saygınlığı yüksek örgütlerin bu uygulamaları terk etme ve yeni uygulamalara yönelme eğilimi göstereceklerini belirtmektedir. Bu süreçte, uygulamanın ilk benimseyenlerin gözünde meşruiyetinin azalması ya da onu terk etme eğilimi göstermeleri, o uygulamanın en azından merkezdekiler gözünde çözüme sürecine girdiği anlamına gelmektedir.

Ancak bu çözümlenin içeriğinin de doldurulması gerekmektedir. Kanımızca, bir uygulamanın “moda” olduğu kesinleştiğinde, diğer bir deyişle uygulamanın ekonomik çıkar sağlamaktan çok, örgütsel imaj (Whetten ve Mackey, 2002: 401) edinmek için benimsendiği durumda, saygın örgütler kısa zamanda bu uygulamayı terk edeceklerdir. Bu süreç kolay gerçekleşecektir çünkü moda durumunda zaten örgütler o uygulamayı içsel işleyişlerden aslında ayrı (*decoupling*) tutmaktadırlar, yani dışarıya karşı uyguluyormuş gibi görünüp aslında uygulamamaktadırlar (Meyer ve Rowan, 1977). Sonuç olarak, onları izleyen kenardaki örgütler de uygulamayı terk ettiklerinde moda ömrünü tamamlamış olacaktır. Ancak, uygulama örgütlere hem ekonomik çıkar hem de saygınlık kazandırıyorsa, diğer bir deyişle

uygulamanın örgütler için hem pragmatik meşruiyeti hem de normatif meşruiyeti varsa, merkezdeki örgütler için bu uygulamayı terk etmek o kadar kolay olmayacaktır. Bu durumda uygulama örgütün teknik işleyişinin bir parçası haline gelmiştir, yani kök salmıştır. Bu durumda merkezdeki örgütler için uygulamanın pragmatik meşruiyeti hala sürerken, normatif meşruiyetinde aşınma söz konusu olacaktır. Uygulama örgüt içinde hala önemli işlevleri yerine getirmekle birlikte, artık “ayağa düşmüştür”. Böylesi bir durumda örgütlerin genellikle başvuracağı yöntem, kanımızca yönetim modalarındaki ayırma stratejisinin tam tersi olacaktır. Ayırma durumunda örgütler söz konusu uygulamayı dışarıya karşı benimsiyormuş gibi görünüp içeride uygulamazken, bu durumda tam tersine, dışarıya karşı benimsemişmiş gibi görünüp içeride uygulamaya devam edeceklerdir, çünkü saygın örgüt artık bu uygulamayı imajının ve kimliğinin bir parçası olarak dışarıya yansıtmak istemeyecektir. Bu stratejiye ayırmanın tersi olarak “gizleme stratejisi” denebilir.

Gizleme stratejisini kullanma biçimi, ele alınan uygulamanın dışarıdan görünürlük derecesine bağlı olarak değişebilir. Eğer, uygulama, örneğin kalite çemberleri gibi örgütün teknik çekirdeğinde gerçekleşen ve dışarıdan görünürlüğü düşük bir uygulama ise, gizleme stratejisini izlemek görece kolaydır. Bu durumda dışarıya karşı kalite çemberi uygulandığını belli etmemek yeterlidir. Ancak, örneğin holding yapısı gibi görünürlüğü yüksek bir uygulama ise, gizleme stratejisini izlemek görece zordur. Bu durumda örgütlerin izlediği taktik, uygulanan yapının ya da uygulamanın herkesin benimsediğinden farklı olduğunu ima etmek ya da doğrudan ilan etmektir. Bu genellikle söz konusu uygulamaya yeni bir ad vererek gerçekleştirilmektedir; örneğin, holding yerine “topluluk” ya da “grup” demek gibi, ya da TKY yerine “Mükemmeliyet Yaklaşımı” demek gibi.

Örgüt ve uygulama “adları” örgütsel sembolizmin ve dolayısıyla örgüt kimliğinin önemli unsurlarıdır (Glynn ve Abzug, 2002). Örgüt kimliği, bir örgütü oluşturan üyelerin kendi örgütlerini nasıl algıladıklarından çok, sosyolojik olarak kurulan bir olgudur (Czarniawska-Joerges, 1994; Czarniawska ve Wolff, 1998; Whetten ve Mackey, 2002). Bu görüşe göre, örgütlerin karşılıklı etkileşimlerle oluşturdukları oluşumsal kurallar, örgüt adları bazında meşruiyet sağlayıcı bir simgesel eşbiçimliliğe (*symbolic isomorphism*) neden olmaktadır (Glynn ve Abzug, 2002: 267). Diğer bir deyişle, örgüt adları örgüt sahip ve yöneticilerinin bireysel tercihleri doğrultusunda birbirlerinden bağımsız olarak şekillenmekten ziyade, içinde bulunulan dönemin kurumsal koşullarına bağlı olarak belirli örüntüler göstermektedirler (Özen ve Kalemci, 2006). Bu araştırmanın odaklandığı ‘holding’ yapısı açısından değerlendirildiğinde, ‘holding’ hem bir örgütsel formu niteleyen hem de bu formu benimseyen örgütün adının bir parçası (‘ABC Holding A. Ş.’ gibi) olması nedeniyle o örgütün kimliğini niteleyen bir semboldür. Dolayısıyla, yukarıda değinilen ad değişikliği en azından

örgütler arası sembolik eşbiçimliliğin azalması anlamına gelmektedir. Merkezdeki örgütleri izleyen kenardaki örgütler ise bu tavır değişikliği karşısında mevcut yapıyı artık benimsemeyecekler ya da benimsemişlerse de benimsediklerini benzer olarak gizleyeceklerdir. Sonuç olarak, örgütsel alanda sembolik eşbiçimlilik azalacak ve uygulama tüm örgütsel alanda çözülmeye başlayacaktır. Yürütülen bu mantıktan yola çıkarak, pragmatik meşruiyeti olan ancak normatif meşruiyeti aşınan örgüt yapılarının, merkezdeki örgütlerin gizleyerek (ad değiştirerek) benimsemeye devam edecekleri ileri sürülebilir. Buna ek olarak, merkezdeki örgütler tarafından gizlenerek uygulanan yapıların, kenardaki örgütler tarafından daha az benimseneceği ve/veya merkezdekilere benzer olarak gizlenerek benimseneceği ileri sürülebilir. Türkiye’de holding yapısının yayılma süreci ve son yıllarda “topluluk”, “grup” gibi adlarla anılması yukarıdaki kurumsallaşma-çözümle modelini sınamak için uygun bir örnek oluşturmaktadır.

TÜRKİYE’DE HOLDİNG KİMLİĞİNİN KURUMSALLAŞMASI VE AŞINMASI

Çalışmanın bu bölümünde, yukarıda geliştirilen model Türkiye’de 1960’lı yıllardan günümüze kadar özellikle büyük girişimciler arasında yayılan holding yapısı üzerinden sınanmaktadır. Bilindiği gibi, holding yapısı, Granovetter’in (1994: 454) “resmi ya da gayriresmi yollarla birbirine bağlı firmalar topluluğu” şeklinde tanımladığı “iş grubu” formunun Türkiye’ye özgü türüdür. Granovetter (1994: 454-5), ABD “conglomerate”lerini, Japon “keiretsu” larını, İngiliz yatırım holdinglerini ve vakıflarını, G. Kore “chaebol”larını ve Latin Amerikan “grupos economicos” larını iş grubu örnekleri olarak ele almaktadır. Ancak, Guillén (2000) gelişmekte olan ülkelerdeki iş gruplarını şu üç özelliğe dayanarak gelişmiş ülkelerdekinden ayırmaktadır; (1) çok farklı sektörlerde faaliyet gösterirler, (2) bağımsız firmaların birlikteliğinden çok merkezi bir girişimciliğin önderliğinde yönetilirler ve (3) tamamen bütünleşmiş bir örgüt yapısı oluşturmazlar. Guillén bu özellikleri taşıyan iş gruplarına Türk aile holdinglerini, G. Kore “chaebol”larını, Hint “business houses”larını, Latin Amerikan “grupos” larını örnek vererek, “conglomerate”, “keiretsu” ve yatırım holdinglerini iş grubu tanımının dışında tutmaktadır (2000: 363).

İlgili yazında iş gruplarının neden gelişmekte olan ülkelerde doğduğuna en az dört açıklama biçimi vardır (Kim, Hoskisson, Tihanyi ve Hong, 2004; Guillén, 2000; Khanna ve Palepu, 2000). İlki, iş gruplarının doğuşunu gelişmekte olan ülkelerde oluşmamış faktör piyasalarını (iş gücü, hammadde, teknoloji, sermaye vb) ikame etmesine dayandırmaktadır (örneğin, Leff, 1978; Khanna ve Palepu, 2000). İkincisi, bu toplumlardaki egemen dikey

yetke ilişkilerinin meşrulaştırılma biçimini iş gruplarının doğuş nedeni olarak ele almaktadır (örn., Orrú, Hamilton, ve Biggart, 1997). Üçüncüsü, gelişmekte olan ülkelerdeki toplumdaki görece özerk ve güçlü devletin az sayıda girişimciye çeşitli sektörlere girmesi için kaynak sağlaması ile iş gruplarının varlığını açıklamaktadır (Amsden, 1989). Son olarak, gelişmekte olan ülkelerdeki iş gruplarının doğuşu, izlenen asimetrik dış ticaret ve yatırım politikalarının girişimcilerin ardı ardına farklı sektörler girme yeteneğini geliştirmesine bağlayan kaynak temelli yaklaşımlar vardır (Amsden ve Hikino, 1994; Guillén, 2000). İleride daha ayrıntılı inceleneceği gibi, Türkiye’deki holdinglerin oluşumu üzerine yapılmış en kapsamlı çalışma olan Buğra’nın (1994) çalışması, holdinglerin doğuşunu daha çok üçüncü yaklaşıma uygun bir biçimde açıklamaktadır. Öte yandan, holding yapılarının bir kurum olarak çözülmesine dair bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Holdingler üzerine yapılan bazı çalışmalar, çözülmeden çok sürekliliğe odaklanmaktadır. Örneğin, 1980 yılı öncesi ve sonrası farklı ekonomi-politik bağlamda doğan holdinglerin stratejik ve sahiplik yapısı açısından anlamlı bir farklılık göstermedikleri, holdinglerin genellikle yurt içi piyasalara odaklandıkları, eşdeğer düzeyde farklı sektörler yayıldıkları ve ailelerin egemenliğinde yönetildikleri bulunmuştur (Gökşen ve Üsdiken, 2001). Diğer yandan, holding yönetim kurullarının, eskisine göre daha fazla profesyoneli barındırmasına rağmen, aile üyelerinin egemenliğinin sürdüğü gözlenmiştir (Yıldırım ve Üsdiken, 2005). Ancak, Türkiye’deki holding yapısının özellikle 1980li yıllardan sonra doğan yeni sermaye gruplarına (Anadolu Kaplanları, MÜSİAD çevresi, İslamcı sermaye adlarıyla anılan) yayılması, hatta “tabela holdingleri” (Buğra, 1994) nitelemesi kullanılacak ölçüde törensel benimseme (Meyer ve Rowan, 1977) örneği oluşturmaları ve bu gelişmelere koşut olarak da özellikle saygın holdinglerin sahiplerinin artık kendilerini “şirket topluluğu”, “topluluk” ve “grup” gibi sıfatlarla nitelemeleri, geliştirilen modeli sınamak için önemli ipuçları oluşturmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi: Örneklem, Veri Toplama ve Analiz Yöntemleri

Çalışma iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada Türkiye’de holding yapısının yayılması incelenirken ikinci aşamada bu yayılma sonucunda örgütsel alanın merkezinde ve kenarında yer alan holdinglerin kendi kimliklerini hangi “adlarla” özdeşleştirdikleri incelenmektedir. Çalışmanın ilk aşamasında niteliksel ve niceliksel yöntemler birlikte kullanılırken, ikinci aşamasında tamamen niceliksel yöntem kullanılmaktadır. Dolayısıyla, çoklu yöntem kullanımı ile niteliksel ve niceliksel yöntemlerin avantajları bir araya getirilmeye çalışılmıştır (Jick, 1979; Lee, 1991). Birinci aşamada, Türkiye’de holding yapısını ilk benimseyenlerin, benimseme nedenleri ve birbirleri ile etkileşimleri anlaşılmasına çalışılacaktır. Bunun için bu girişimcilerin yaşam öykülerini aktaran metinler incelenmektedir. Bu metinlere örnek olarak,

Vehbi Koç'un *Hayat Hikayem* ve *Hatıralarım, Görüşlerim, Öğütlerim* adlı kitapları ve Sakıp Sabancı'nın *İşte Hayatım* adlı kitabı örnek olarak verilebilir. Ayrıca, bu girişimcilerin ya da izleyen kuşakların holding yapısına ilişkin internet taraması sonucunda ulaşılan dokümanlar da analize dahil edilmiştir. Bu kitaplara ve dokümanlara içerik çözümlemesi uygulanarak holding yapısının benimsenmesi sürecine ilişkin olduğu belirlenen metin bölümleri çekilerek, araştırma soruları çerçevesinde yorumlanmaktadır (bu yöntem için bkz. Ryan ve Bernard, 2000).

Diğer yandan, Türkiye'de holding yapısının yayılma sürecini saptamak amacıyla, hangi örgütlerin ne zaman, nerede (hangi ilde) holdingleştiklerini gösteren bir liste hazır olarak varolmadığı için, internet yardımıyla oluşturulmuştur. Bunun için "holding", "grup", "topluluk", "şirket topluluğu" gibi anahtar sözcükler kullanılarak çeşitli arama motorları yardımıyla, holdinglemiş şirketlerin web sayfası adreslerine ulaşılmıştır. Web adresleri denendiği halde web sayfalarına ulaşılamayan holdingler örnekleme katılmamıştır. Böylelikle, çalışma için olasılıksal olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan "kolayda örnekleme" yöntemi ile 121 holding çalışma kapsamına dahil edilmiştir. Holdinglerin web sayfalarından, holdingin çekirdeğini oluşturan şirketin hangi yılda kurulduğu, şirketin hangi yılda holdingleştiği ve holding ana merkezinin hangi ilde olduğu kaydedilmiştir. Burada, şirketin hangi yılda holdingleştiği, holding yapısının yayılma sürecine ne zaman katıldığına bir göstergesi olarak alınırken, holding merkezinin hangi ilde olduğu, holding yapısını benimseyen şirketin merkez-kenar ikiliğinin coğrafi boyutundaki konumunu tahminlemek için kullanılmaktadır. Çalışmada merkez-kenar ikiliğinin ekonomi-politik ölçütü olarak da, TÜSİAD ve Anadolu Sermayesi (MÜSİAD üyesi ya da bağımsız) farklılaşması kullanılmaktadır. Bilindiği gibi, Türkiye'nin ekonomi-politiğinin en önemli kavramlarından biri merkez-kenar çatışması olagelmıştır (bkz. Mardin, 1973). Bu ikiliğin şirketler dünyasına yansımaları ise, merkezi temsil eden TÜSİAD çevresi ile kenarı temsil eden MÜSİAD çevresi ya da Anadolu Kaplanları veya Anadolu Sermayesi şeklinde anılan kesimlerin oluşturduğu ikiliktir (bkz. Alkan, 1998; Buğra 1998; Çokgezen, 2000). Bu ikilikte, TÜSİAD çevresi, görece erken dönemlerde kurulmuş, devletin yoğun desteği ile büyümüş, görece büyük, çok sayıda farklı sektöre girerek çeşitlenmiş, uluslararasılaşma oranı yüksek, erken dönemde holdinglemiş ve şirket merkezi genellikle İstanbul'da olan (bu nedenle bazen İstanbul sermayesi olarak anılan) şirketlerken; MÜSİAD çevresi, genellikle 1980 sonrası liberalleşme politikaları ve siyasal-İslamın yükselişi ile birlikte serpilmiş, görece küçük, ancak aralarında çeşitlenerek holdingleşenlerin de olduğu, uluslararasılaşma oranı düşük ve genellikle üç büyük kent dışındaki Anadolu kentlerinde yerleşik şirketlerdir. Dolayısıyla, örneklemede merkez-kenar ikiliğinin coğrafi boyutunu tahminlemek için, İstanbul'da yerleşik olan firmalar "merkez", diğer illerde yerleşik olan firmalar ise "kenar" olarak kodlanmıştır. Buna göre örneklemede kuruluş yeri

belirlenebilen 104 firmadan (17 kayıp değer) 59'u İstanbul'da (%56,7), 45'i ise (%43,3) diğer kentlerde yerleşiktir. Diğer yandan, merkez-kenar ikiliğinin ekonomi-politik boyutunu ölçmek için firmaların web siteleri ve TÜSİAD ve MÜSİAD'ın üye listeleri incelenmiştir. Buna göre örneklemdaki 121 firmanın 40'ı TÜSİAD üyesi iken (%33,1), kalan 81 firmanın (%66,9) sadece 4'ü MÜSİAD üyesidir, diğerleri ise hiçbir derneğe üye değildir¹. Çalışmanın ilk iki önerisinin geçerli olabilmesi için, holding yapısının öncelikle merkezdeki şirketler tarafından benimsenip daha sonra kenardaki şirketlere doğru yayılmış olduğunun verilerle kanıtlanması gerekmektedir. Merkez-kenar ikiliği Türkiye'de coğrafi alan farklılaşması ile kesişen bir ekonomi-politik bir olgu olduğu için hem coğrafik hem de politik ölçütler kullanılarak ölçülmektedir. Bu anlamda çalışma, Türkiye'deki merkez-kenar ikiliğinin hangi boyutunun holding yapısının yayılma sürecini tahminlemede daha açıklayıcı olduğunu da sınımlamaktadır.

Çalışmanın ikinci aşamasında ise, holding yapısını benimsemiş örgütlerin kimliklerini hangi adlarla özdeşleştirdiklerini belirlemek amacıyla, web sayfalarında yer alan "Anasayfa", "Tarihçe", "Başkanın Mesajı" gibi bağlantılı sayfalarda kendi holding yapılarını nasıl tanımladıkları, amaçlarında, misyonlarında ve vizyonlarında kendilerini ne şekilde adlandırdıkları incelenmiştir. Bu incelemede, holding web sayfasının açılış sayfasında ve bu sayfaya bağlantılı ikincil sayfalarda kaçar kez kendilerini "holding" "grup", "şirketler grubu", "şirketler topluluğu", "topluluk" gibi adlarla tanımladıkları sayılmıştır. Kodlama sürecinde, bazı kategoriler birleştirilmiş ve sonuç olarak şirket kimlikleri "holding", "şirket topluluğu/topluluk" ve "şirketler grubu/grup" şeklinde üç değişken olarak kodlanmıştır. Burada, "holding" dışında adları kullanma, modelde tanımlanan gizleme stratejisinin bir ölçütü olarak kullanılmaktadır. Çalışmanın üçüncü ve dördüncü önerilerinin desteklenebilmesi için, merkezden kenar şirketlere doğru gidildikçe "holding" adının kullanılma sıklığının artması, diğer adları kullanma sıklığının ise azalması (ya da tersi) gerekmektedir.

Holding Yapısının Yayılma Süreci ve Kurumsallaşması

Holding yapısının Türkiye'de ilk hangi girişimci tarafından benimsendiğine dair farklı düşünceler olmakla birlikte, bu konuda yaygın kanı Ahmet Vehbi Koç'u (bundan sonra kısaca "Koç" şeklinde anılacaktır) işaret etmektedir². Bu kaniya, bir yandan Koç'un yazdığı iki kitapta (1983 ve 1987) holding

¹ Bilindiği gibi, TÜSİAD'a kişiler üye iken MÜSİAD'a şirketler üyedir. Bu çalışmada TÜSİAD'a üye olan kişilerin mensup oldukları holdingler esas alınmıştır.

² Oh ve Varçın (2002), Sanayi ve Ticaret Bakanlığının 1997'de yayımlanmamış olan kayıtlarına göre Türkiye'de holding yapısını 1955 yılında ilk benimseyenlerin Deva Holding ve Sınai ve Mali Yatırım Holding olduklarını belirtmektedirler.

kurma deneyimini anlatırken kendisinden önce yaşanan benzer bir deneyime değinmemesinden, diğer yandan Uluslararası Ticaret Odasının 1987’de Koç’u Yılın İşadamı ilan ederken O’nun Türkiye’nin ilk holding şirketini kuran kişi olarak nitelemesinden varmak mümkündür. Bu kitaplar incelendiğinde, Koç’u 1963 yılında holding yapısını benimsemeye iten nedenleri temel olarak üç başlık altında toplamanın mümkün olduğu görülür: (1) Topluluğun sürekliliğini sağlamak, (2) artan sayıdaki şirketleri etkili bir biçimde eşgüdümleme ve denetleme ve (3) profesyonel yöneticileri şirkete ortak ederek denetimi sağlamak (Koç, 1983: 94-97 ve Koç, 1987: xii-xiii).

Gerçekten de Koç’un kendisinden sonra şirketlerinin akıbetinin ne olacağı konusundaki endişelerinin, holdingleşme kararında önemli rol oynadığını şu ifadelerinden çikarmak mümkündür (Koç, 1983: 94-95):

“..Uzun ve yorucu bir çalışma ile kurduğum Koç Topluluğunun sürekliliğinin ölümünden sonra çocuklarım veya onların çocukları tarafından korunmaması ihtimali, zihnimi daima işgal eden bir konu idi. ...Çocuklarıma güvenim vardı, onların devralacakları müesseseleri zedelemekten yürüteceklerinden ve kendilerinden sonrakilere devredeceklerinden kuşum yoktu. Ama aradaki bağların biraz daha gevşemesi normal olan daha sonraki kuşaklar için şimdiden aynı ümit ve güveni beslemek imkansızdı.”

Koç için bu konunun ne kadar önemli olduğunu, Dünya Ticaret Odaları tarafından Yılın İş Adamı ödülü verildiği ve “hayatımın en büyük ödül töreni” diye nitelediği törende yaptığı konuşmada, iş hayatında ilerledikçe esas edindiği üç ilkenin başında “müesseseleşmeyi” saymasından anlaşılabilir (diğerleri, profesyonel yönetimi benimsemek ve sosyal mesuliyet almak)³. Türkiye’de başarılı olduğu halde kurucularının ölümünden sonra çocuklar arasında dağılan şirketlerin çokluğuna karşılık, “ileri ülkelerde büyük babalardan torunlara geçen yüzyıllık firmaların” varlığının (Siemens ve Ford gibi), zaman içinde şirketlerin halka açılarak aile etkisinin azalması ile mümkün olabileceğini düşünüyordu (1983: 94-95).

Koç’u holding yapısına yönelten bir diğer etmen ise, sayıları artan şirketleri verimli bir biçimde eşgüdümleme arayışı idi. Bu arayışı Koç aşağıdaki gibi dile getiriyordu (1983: 94):

“Yıllar geçtikçe teşkilat büyüyordu. Artık adına Koç Topluluğu dediğimiz şirketlerimize her yıl yenileri katılıyordu. Bunların hepsi bağımsız bir şirketti, ben Yönetim Kurullarının

³ Doğal olarak Koç’un burada sözünü ettiği kurumsallaşma, daha çok “aile etkisinden bağımsız, sistemin öne çıktığı örgüt” anlamında kullanılmaktadır ve bu çalışmada ele alınan “kurumsallaşma” kavramından farklıdır. Bu fark için bakınız Özen (2007: 237).

başkanydım. Her biri, değişik alanlarda, değişik şekillerde çalışan bu şirketler bir birlerinden farklı olduklarından bunların yönetimine yetişmem güçleşiyordu. ...Koç Grubu daha fazla büyümeden temelini sağlamlaştırmak, şirketlerin birbirleriyle olan bağlarını güçlendirmek, modern sevk ve idarecilik prensipleri ile yönetilmelerini ve en önemlisi sürekliliğini sağlamak istiyordum.”

Holding yapısını benimsemeye öne çıkan bu gerekçe ise Chandler'ın (1962) ABD'deki çok bölümlü yapıların doğuşunu izah ederken ortaya attığı “strateji yapıyı belirler” tezini hatırlatmaktadır. Chandler'a göre, teknolojinin gelişmesi, tren yollarıyla yeni pazarlara ulaşılır hale gelmesi, kitle üretiminin gelişmesi gibi etmenlerle farklı farklı pazarlara girerek çeşitlenen firmalar, bu çeşitliğin yarattığı eşgüdüm ve yönetim sorununu çok bölümlü yapıya yönelerek çözmüşlerdi. Benzer olarak Williamson (1975), çeşitlenmenin söz konusu olduğu durumda çok bölümlü yapının işlem maliyetlerini bütünselik yapıya göre daha etkili en aza indirdiği için benimsendiğini belirtmektedir. Türkiye'deki holdingler için de “strateji yapıyı belirler” tezi geçerli olmakla birlikte, Buğra'ya (1994) göre Türkiye'deki büyük şirketlerin çeşitlenme stratejileri ABD'deki gibi piyasa yönelimli bir çeşitlenme değil, yukarıda değinildiği gibi ekonomi-politik bağlamın bir sonucudur.

Koç'un holding yapısına yönelerek çözmeye çalıştığı bir diğer sorun ise, yukarıdaki yönetsel sorunla bağlantılı olarak, artan “vekalet maliyetini” en aza indirmek gibi görünüyordu. Bilindiği gibi, vekalet maliyeti, şirket sahiplerinin kendi adlarına şirketlerini yönetmek için vekalet verdikleri profesyonel yöneticiler arasında, sahipler aleyhine ortaya çıkan bilgi asimetrisi, denetim güçlüğü, fırsatçılık ve amaç uyumsuzluğu gibi nedenlerle ortaya çıkan bir tür işlem maliyetidir (Oğuz, 2007). Bu maliyeti azaltmanın en bilinen yöntemlerinden biri ise, profesyonel yöneticileri şirketlere ortak ederek amaç uyumsuzluğunu azaltmaktır. Her ne kadar Koç'un *Hayat Hikayem* kitabında (1983: 97) aile dışı profesyonel yöneticileri şirkete ortak etmek bir “sosyal adalet” meselesi olarak sunulsa da, şirket sayısına paralel olarak artan aile dışı yöneticilerin yarattığı vekalet sorununu çözmeye de katkıda bulunacağı düşünülmüş olabilir.

Bu kanıtlar, Türkiye'de holding yapısının ilk benimsenme sürecinde, kurumsal baskılardan ziyade teknik ve yönetsel sorunlara çözüm arayışının ağır bastığına işaret etmektedir. Bu durum, kurumsal kuramın, yukarıdaki bölümde belirttiğimiz, yönetim uygulamaları ilk benimseyenler rasyonel nedenlerle benimserler (Tolbert ve Zucker, 1983) tezinin Türkiye'de holding yapısı için de geçerli olduğunu göstermektedir. Bu elbette ki Koç'un model aldığı bazı ülkelerden ve firmalardan esinlenmediği anlamına gelmemektedir. Ancak, holding yapısını benimseme sürecinden anlaşıldığı kadarıyla,

holdingleşme kararı “gözü kapalı” taklide dayalı bir karardan çok, kılı kırk yaran, farklı ülkelerdeki örneklerle Türkiye koşullarını karşılaştırarak rasyonel bir biçimde verilen bir karardır. Öncelikle belirtmek gerekir ki, Koç holdingleşme fikrini on yıl gibi uzun bir sürede geliştirmiştir (1983: 101). Bu sürede önce, Koç şirketlerinin üst düzey yöneticileri ile çeşitli toplantılar yaparak “merkezi bir teşkilat kurma” fikrini olgunlaştırmıştır (1983: 94). Daha sonra, iş seyahati için gittiği Avrupa ve ABD gibi ülkelerde birlikte çalıştığı Siemens ve Ford gibi firmalardan esinlenerek, şirketleri halka açık hale getirmekle birlikte, bu şirketleri “bir Holding şirketi çevresinde toplamak ve Holding’in bir kısım hisselerini, ailenin şahsi tesirinde kalmayacak bir Vakfa mal etmek” Koç’a en çıkar yol olarak görünmüştür (1983: 95). Koç daha sonra ABD kökenli *George Fry and Associates* danışmanlık firması ile anlaşarak konu ile ilgili bir rapor hazırlatmıştır (1983: 96). Danışmanlık firmasının da desteği ile Koç (1983: 96):

“Şirketlerin Koç Ailesi elindeki hisselerini kurulacak bir Holding’e devrederek şirketleri bu Holding’e ortak etmek, bütün iş arkadaşlarıma Holding’de pay ayırmak ve bu suretle Holding’e gerçek ve halka açık bir anonim şirket vasfını kazandırmak fikri en tabii yol olarak..”

belirlemiş oldu. Ancak, Koç bu fikri uygulamaya geçirmede en önemli yasal engelin “mükerrer mükellefiyet” sorunu olduğunu belirtmektedir (1983: 96). O zamanki Kurumlar Vergisi Kanununa göre, bir şirketin diğerine ortak olduğu durumda her iki firmanın da ayrı ayrı vergi ödemesi zorunluluğu söz konusuydu. Kanımızca, bu aslında yasal engelden çok, holding kurulmasını ekonomik açıdan verimsiz kılan bir engeldir. Sonuç olarak Koç’un da çabalarıyla 1961 yılı başlarında yapılan yasal değişiklikle çifte vergilendirme sorunu çözülmüş ve holding yapısı ekonomik açıdan verimli bir yapısal seçenek olarak doğmuştur. Bunun üzerine Koç, çok güvendiği yöneticisi Hulki Alisbah’a holdingin kurulması ile ilgili hazırlattığı projeyi kendi üst düzey yöneticileri, aile üyeleri ve iktisatçı ve hukukçulardan oluşan bir danışma kuruluna sunmuştur. Kurulun olumlu görüş bildirmesi ile 20 Kasım 1963 yılında Koç Holding A.Ş. kurulmuştur. Holding kararının alınmasında Koç’un gösterdiği titizlik burada bitmemiştir. Koç, bu yapının şirketin sürekliliğini yeteri kadar sağlayıp sağlayamayacağına ilişkin endişeleri üzerine 1966 yılında çeşitli işlerde birlikte çalıştığı Avrupa firmalarının ve bazı ABD firmalarının 11 üst düzey yetkilisine mektuplar yazarak görüş almıştır. Bu görüş alış verişi sonucunda ulaştığı düşünceler, hem holding yapısını benimsemedeki “benden sonra ne olacak?” kaygısının büyüklüğünü hem de örgüt yapılarının uluslararası transferi konusunda kurumsal bağlam farklılıklarının etkisini anlamak için önemlidir:

“- Özellikle Amerikan hukuku ile aramızdaki farklar, oralaradaki uygulamayı tümü ile bize aktarmağa imkan vermiyor.

- Uygulamamız yasalarımızın uyarlık gösterdiği ülkelerdekine benzemektedir.

- Hukuk sistemleri, bir adamın kendisinden sonraki kuşakların iradesini ancak belirli ölçüler içinde bağlamaya izin veriyor, belki doğrusu da budur.

- İnsanın, eserlerini sürdürmek konusunda çocuklarının düşüncelerine bir takdir payı ayırması gerekiyor. Onlara güvenmemek için esaslı bir sebep yoktur.

- Dünyada babalarından kalan varlığı heba edenler çoktur. Fakat o varlığa yenilerini katanlar da onlardan az değildir.”(1983: 102)

Sonuç olarak ortaya çıkan holding yapısının, Koç’un başlangıçta en azından ifade ettiği (gerçek niyetini bilmek mümkün değildir) büyük oranda “halka açılmak”, “ailenin tesirini en aza indirmek” ve “merkeziyetçiliğe kayma tehlikesinden kaçınmak” gibi düşüncelerini gerçekleştirdiğini iddia etmek çok zordur. Koç’un sağlığında da, vefatından sonra da, holding yapısı hep sınırlı düzeyde halka açılan, ailenin egemen olduğu ve merkezden yönetilen iş grupları olagelmıştır (Buğra, 1994; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Buğra ve Üsdiken, 1995; Yurtoğlu, 2003). Örneğin, Yurtoğlu (2000: 195) Türk holdinglerinin üç temel özelliğini şöyle sıralamaktadır: (1) holdinge bağlı az sayıda firma halka açıktır, (2) halka açık şirketlerin de ortalama %75 hissesi dolaylı ve dolaysız yollarla ailenin elindedir ve (3) merkezi bir sahiplik yapısı olduğu için, şirket kontrolünde piyasa egemenliği söz konusu değildir. Holdingler genellikle kendi bankaları yoluyla finansal kaynaklara ulaşabildikleri için sermaye piyasasına çoğunluk düzeyinde açılma ihtiyacı hissetmemektedirler. Aile kontrolü ise piramitsel ya da diğer bazı aileler ya da yabancı firmalarla ortaklıkların olduğu karmaşık bir sahiplik yapısı ile sağlanmaktadır (Yurtoğlu, 2000). Örneğin, 07.11.2007 tarihi itibarıyla Koç Holding hissedarları şunlardır: Temel Ticaret ve Yatırım A.Ş. (%42,18), Vehbi Koç Vakfı (%7,17), Semahat Arsel (%6,42), Suna Kırarç (%5,26), Rahmi M. Koç (%5,23), Mustafa Koç (%3,20) ve Ömer Koç (%2,98). Burada Temel Ticaret ve Yatırım A.Ş.’nin çoğunluk hisselerinin de aile elinde olduğu düşünülürse⁴ Holding’in yaklaşık %72’si ailenin kontrolündedir. Diğer yandan aile dışı üst düzey yöneticiler Holding yönetim

⁴ Bu bilgiler 22.03.2008 tarihinde <http://www.kap.gov.tr/Yay/Sirket> adresinden alınmıştır. Koç holdingin kendi Web sitesinde ve diğer kaynaklarda Temel Ticaret ve Yatırım A.Ş.’nin sahiplik yapısına ulaşılammıştır.

kurulunda olmakla birlikte, hiçbiri hissedar değildir. Sonuç olarak böylesi bir örgüt yapısı, çeşitli vergi avantajları sağlaması⁵, fonların bağlı firmalar arasında kolayca transfer edilmesi, aile üyelerinin çok sayıda firmayı ve profesyonel yöneticiyi kolayca denetlemesine izin veren bir yapı olması nedeniyle yaşamını sürdürmektedir (Buğra, 1994; Demirağ ve Serter, 2003: 42; Yurtoğlu, 2000: 195). Son yıllarda yapılan çalışmalar da bu merkezi aile egemenliğinin sürdüğünü göstermektedir (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Yıldırım ve Üsdiken, 2005).

Holding yapılarının hukuki statüsü içinse daha ilginç bir durum söz konusudur. “Toplumsal bir kurum” olarak anılacak kadar meşrulaşmış bir yapı olan holding yapısının (Buğra, 1990), hukuki temeli şaşılacak derecede zayıftır. Türk Ticaret Kanununda holdinglerin açık bir tanımının olmadığı, bu nedenle “holding” kelimesinin hukuki bir nitelik taşımadığı ve anonim şirket adı altında irdelenmesi gerektiği belirtilmektedir (Pekiner, 1974; Arıkan, 1974; Tenker,1979). Buna ek olarak Kumkale (2003), Türk Ticaret Kanunu’nda holding şirketlerin hangi tür şirket olarak kurulacağına dair açıklık getirilmediğine dikkat çekmiştir. Öyle ki, T.T.K. incelendiğinde holdingler ticaret şirketlerinden bile sayılmamıştır⁶. Yukarıdaki açıklamalar dikkate alınıp yasa detaylı bir şekilde incelendiğinde, yasada holdingleşme üzerine herhangi bir maddeye rastlanmamıştır⁷. Sadece, Türk Ticaret Kanununun 466. maddesinin 4. fıkrasında “İkinci fıkranın 3 numaralı bendi ve üçüncü fıkra hükümleri, gayesi esas itibarıyla başka işletmelere iştiraktan ibaret olan ‘Holding’ şirketleri hakkında cari değildir.” şeklinde bir ifadeye rastlamak mümkündür. Bu durum, bir örgütsel yapı ya da uygulamanın kurumsallaşabilmesi için ille de sağlam bir hukuki alt yapısının olması gerekmediğine iyi bir örnek oluşturmaktadır. Holding yapısı, sağlam bir hukuki temeli olmasa da, o dönem de Türkiye ekonomi-politik bağlamında farklı sektörlere girerek çeşitlenmiş girişimci ailelerin şirketlerini merkezden etkili bir biçimde yönetmeyi ve bu arada ekonomik avantajlar edinmeyi sağlayacak bir yapı olarak benimsenmiş ve hızla yayılmış görünmektedir.

Holding yapısı, Koç Holding’ten hemen sonra Sabancı Holding tarafından 1967 yılında benimsenmiştir. Sakıp Sabancı, holdingleşme sürecini “İşte Hayatım” adlı kitapta ele almıştır. Sabancı, babasının ölümünden sonra, topluluğun dağılmaması için bir takım faaliyetler içerisine girmiş ve topluluğu bir holding altında toplama kararını vermiştir. Bunun için var olan Koç Holding’in yapılanma sürecini kendisine bir model olarak aldığı

⁵ Buğra (1994) uzun yıllar holdinglerin vergilerini bir yıl sonra ödemelerine izin verildiği, bunun da enflasyonist bir ortamda şirket çıkarına olan bir durum olduğunu belirtmektedir. Ancak, 1980’li yıllarda bu ayrıcalık kaldırılmıştır. Buna rağmen, holdingler şirketler arası fon aktarımı nedeniyle yine de bazı vergi avantajları sağlayan bir yapı olmaya devam etmektedir.

⁶ Türk Ticaret Kanununun 136. maddesi şu şekildedir: “Ticaret şirketleri; kolektif, komandit, anonim, limited ve kooperatif şirketlerinden ibarettir”.

⁷ Türk Ticaret Yasasına, www.yargitay.gov.tr adresinden ulaşılabilir.

açıkça ifade etmektedir. Sabancı, bu faaliyetlerini kendi kitabında şu şekilde dile getirmiştir (1985:95-99).

“Babam hiçbir vasiyet bırakmamıştı. Sahip olduklarını zaten ölümünden önce eşit olarak taksim etmişti. Küçük kardeşim Özdemir, cenaze töreninden sonra tahsiline devam etmek için gene İngiltere’ye döndü. Ağabeyim İhsan, eskiden beri ailemizin sanayi işlerine ciddi ilgi duymamıştı. Bu durumda, babamın ölümünden sonra fiilen, en büyük kardeş olarak kardeşlerimi toplamak sorumluluğu bana düşüyordu..

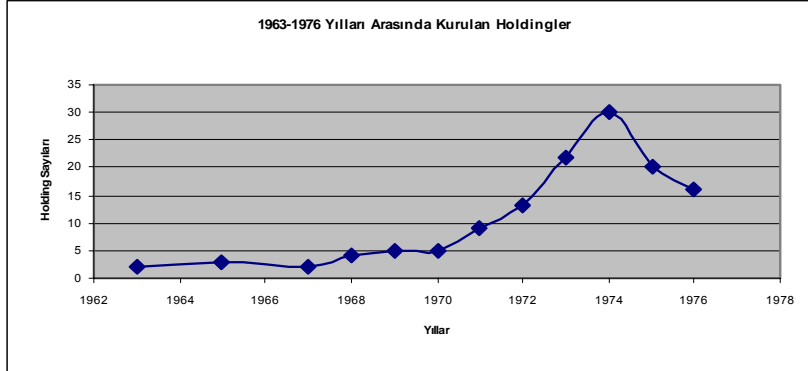
.....İşlerimizi derleyip toparlamanın yolunu incelerken, önümüzdeki duran Koç Holding örneğine eğildik. Prof. Dr. Memduh Yaşa, Akbank Yönetim Kurulu üyesi olarak tanıdığımız, bizleri bilen bir büyüğümüzdü. Koç holding teşkilatını inceleyerek, bize uygulanması imkanını incelenmesini rica ettim. Memduh Hoca, bir taslak hazırladı. Nitekim kendimize göre bir “Sabancı Holding A.Ş. Taslağı” meydana getirdik.

Holdingi kurduk. Tescil ettirdik. Merkezimiz Adana’da idi. İlk yönetim kurulunda kardeşlerim beni Yönetim Kurulu Başkanı olarak seçtiler.”

Bu ifadeler, Sabancı’nın da Koç’a benzer olarak holding yapısını benimserken “uyumlayarak model alma” (bkz. Westphal, Gulati ve Shortell, 1997) yöntemini seçtiğini göstermektedir. Her iki girişimci de başka örgütleri model almış ancak bu modelleri gözü kapalı taklit etmemiş, kendi koşullarına uyumlamışlardır. Aralarındaki tek farklılık, Koç yurtdışındaki şirketleri model almışken, Sabancı Koç’u model almıştır. Greenwood, Suddaby ve Hinings (2002) “örgütsel alanın merkezinde olan örgütler aynı zamanda alanın sınırında yer alan örgütlerdir ve alanın dışından yeni uygulamalar transfer etmeye eğilimlidirler” tezine uygun bir biçimde, Koç yurtdışında bağlantılı olduğu uluslararası firmalarla etkileşen ve onların uygulamalarını yerel bağlama taşıyan yerel seçkin rolünü oynamaktadır. Ancak buradaki rol dayanaksız bir “öykünme” den çok yaşanan bir soruna çözüm “yaratma” arayışında esinlenme şeklindedir. Sabancı ise, yine yerel merkezde olmakla birlikte Koç’a göre daha kenarda, ancak benzer sorunları yaşayan bir girişimci olarak Koç’u model almıştır.

1960’lı ve 70’li yıllar boyunca, çeşitlendikçe benzer sorunları yaşayan girişimciler, Koç Holding veya Sabancı Holding’i örnek alarak holdingleşmişlerdir. Tenker’in (1979) çalışmasına göre, 1963-1976 yılları arasında holding yapısını benimseyen şirket sayıları Çizim 2’deki gibi bir örüntü sergilemektedir.

ÇİZİM 2. 1963- 1976 Yılları Arasında Kurulan Holdinglerin Zaman İçindeki Yayılımı



Kaynak: Tenker, 1979

Çizimde görüldüğü gibi 1963 yılından 1974 yılına kadar holding sayılarında düzenli bir artış gözlenmektedir. Özellikle 1970'li yılların başında holding sayıları hızla artarak 1974 yılında 30'a ulaşmaktadır. 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren etkili olan siyasal ve ekonomik kriz koşulları holdingleşen firma sayılarını azaltmıştır. Zaman içerisindeki bu anlamlı yayılım ile birlikte örgütlerin eşbiçimli hale gelmeleri, bir bakıma örgütlerin belirsizlikten kurtulmak için seçtiği bir yol olarak algılanabilir. Diğer bir deyişle, çeşitlenme ile birlikte eşgüdümleme ve denetim sorunları yaşayan girişimcilerin, bu sorunun bir çözümü olarak örgütsel alanın merkezinde yer alan örgütlerin benimsediği ve bu sorunu çözdüğü düşünülen holding yapısını model olarak benimsemeleri söz konusudur. Dolayısıyla, holding yapısının Türkiye'deki yayılımında taklitçi eşbiçimliliğin baskın olduğu düşünülebilir. Bu yayılma süreci, 1990'lı yıllarda Türkiye'de yaşanan TKY'nin yayılma sürecinden oldukça farklıdır. TKY'nin yayılma sürecinde TUSİAD ve KALDER, TKY'nin benimsenmesi yönünde bilinçli bir biçimde diğer örgütler üzerinde normatif bir baskı yaratmışlardır. Dolayısıyla, TKY'nin yayılması daha kısa süre içinde hızla gerçekleşmiş ve bir anlamda da moda benzeri bir yayılma göstermiştir (Özen, 2002; Özen ve Berkman, 2007). Oysaki holding yapısı için hiç bir aktör böylesi bir benimsetme çabası göstermemiştir. Ancak bu durum, holding yapısı için zaman içinde örgütler üzerinde normatif bir baskı oluşmadığı anlamına gelmemelidir. Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi, yavaş yavaş da olsa artan sayıda büyük girişimcinin bu yapıyı benimsemesi, kurumsal kuramın temel tezi dikkate alındığında, holding yapısına "en azından çeşitlenince veya büyüdükçe benimsenmesi gereken, doğru yapı" statüsü kazandırmış olabilir. Diğer bir deyişle, holding yapısı çeşitli yönetsel ve örgütsel sorunları çözmesi ötesinde normatif bir nitelik kazanarak kurumsallaşmış olabilir. Yayılma sürecinde oluşması muhtemel bu normatif baskının ise, holding yapısını benimseyen şirket

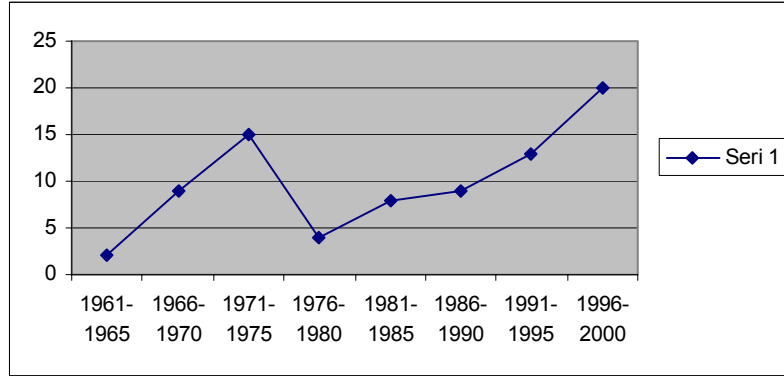
sayısını, ekonomik ve siyasal bağlamdan kaynaklanan bir kriz olmadığı sürece, artırmış olabileceği beklenebilir. Elbette ki, yayılma sürecinin geç dönemlerinde, bu normatif baskı nedeniyle, törensel benimseme örnekleriyle daha fazla karşılaşılacağı da düşünülebilir. Daha açık bir ifadeyle, yayılma sürecinin geç dönemlerinde bazı örgütler çeşitlenmeden dolayı sorunlar yaşadıkları için değil de, holding kimliğine iliştirilmiş “saygın örgüt” statüsünden yararlanmak için holding yapısını benimsemiş olabilirler.

Bu süreci anlamak için Yöntem bölümünde belirtildiği gibi seçilen şirketlerin holdingleşme tarihlerine ilişkin veriler analiz edilmiş ve Türkiye’de 1961 yılından 2000 yılına kadar holdingleşen şirket sayılarının beşer yıllık dönemlere göre dağılımı Çizelge 1 ve Çizim 3’deki gibi çıkmıştır. Toplam 121 holding incelenmesine rağmen bu holdinglerin ancak 80 tanesinin hangi yıl holdingleştiklerine dair bilgi bulunmuştur. Çizelge 1 ve Çizim 3 birlikte değerlendirildiğinde, Türkiye’de holdingleşen şirket sayılarında, 1970’li yılların ikinci yarısındaki ekonomik ve siyasal krizlerin olumsuz etkisi bir yana bırakılırsa, sürekli bir artışın söz konusu olduğu iddia edilebilir. Holding yapısını benimseyen şirket sayısında yıllar itibariyle görülen bu artış, kurumsal kuram açısından bu yapının kurumsallaştığının en temel göstergesidir.

ÇİZELGE 1. Örgütlerin Holding Adı Altında Birleşmelerinin Yıllara Göre Dağılımı

Dönemler	Sıklık	Kümülatif	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1961-1965	2		2.5	2.5
1966-1970	9	11	11.3	13.8
1971-1975	15	26	18.8	32.5
1976-1980	4	30	5.0	37.5
1981-1985	8	38	10.0	47.5
1986-1990	9	47	11.3	58.8
1991-1995	13	60	16.3	75.0
1996-2000	20	80	25.0	100.0
Toplam	80		100.0	
Kayıp Gözlem	41			
Toplam	121			

ÇİZİM 3. Örgütlerin Holding Adı Altında Birleşme Kararı Almalarının Yıllara Göre Dağılımı



Holding yapısının, ne ölçüde merkezdeki şirketlerden kenardaki şirketlere doğru yayıldığını belirlemek, araştırma modelinin ilk önerisini sınamak açısından önemlidir. Merkez-kenar ikiliğinin coğrafi boyutu dikkate alınarak, Çizelge 2’de holding yapısının yıllar itibariyle illere göre yayılma süreci verilmiştir. Bu çizelgeye göre, holding yapısı 1960’lı yıllardan günümüze gelene kadar temel olarak İstanbul’daki şirketler tarafından benimsenmiş bir örgüt yapısı görünümü sergilemektedir. Coğrafi açıdan merkezi temsil eden İstanbul’daki holdinglerin 1961-1970, 1971-1980, 1981-1990 ve 1991-2000 dönemlerdeki toplam holding sayısı içindeki oranları sırasıyla, %60,0, %78,6, %66,7 ve %46,9 dur. İstanbul dışında diğer büyük kentler olan İzmir ve Ankara’da daha az sayılarda olmakla birlikte aynı dönemlerde holding yapısını varlığı dikkat çekmektedir. Bu iki ildeki holdinglerin dönemler itibariyle toplam holding sayılarına oranları ise sırasıyla, %40,0, %21,4, %26,6 ve %18,75 tir. Üç büyük il dışındaki Bursa, Eskişehir, Denizli, Konya, Elazığ, Gaziantep, Uşak gibi illerde 1980’li yıllara kadar holding yapısı gözlenmemesi dikkat çekicidir. Bu illerde holding yapısı daha çok 1990’lı yıllardan sonra yayılmıştır. Dolayısıyla diğer Anadolu kentlerindeki holdinglerin oranlarının ilk iki dönemde yüzde sıfır, 1981-1990 ve 1991-2000 dönemlerinde ise sırasıyla %6,7 ve %34,4 tür.

ÇİZELGE 2. Holding Kararı Alan Örgütlerin Yıllara ve Buldukları Şehirlere Göre Dağılımı

İller	1961-1970	1971-1980	1981-1990	1991-2000	Toplam
İstanbul	6	11	10	15	42
Ankara	2	2	4	4	12
İzmir	2	1	0	2	5
Bursa	0	0	0	1	1
Eskişehir	0	0	1	0	1
Denizli	0	0	0	2	2
Konya	0	0	0	4	4
Elazığ	0	0	0	1	1
Gaziantep	0	0	0	2	2
Uşak	0	0	0	1	1
Toplam	10	14	15	32	71

Bu sonuçlar, holding yapısının öncelikle İstanbul başta olmak üzere üç büyük ilde yaygınlaştığını, diğer Anadolu kentlerine ise geç dönemlerde yayıldığını göstermektedir. Merkez-kenar ikiliğinin coğrafi boyutu ile holding yapısının benimseme zamanı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Çizelge 3’de parametrik olmayan Phi testinin sonucu görülmektedir. Parametrik olmayan testte, değişkenlerden biri merkez-kenar (İstanbul’da yerleşik firmalar=0 ve İstanbul dışındaki firmalar=1) diğeri ise holding yapısını erken ve geç dönemde benimseyenlerdir (1961-1980 arası=0, 1981-2000 arası=1). Test sonucu, merkez-kenar ile holding yapısını benimseme zamanları arasındaki ilişkinin istatistiki olarak ($p=0.05$ düzeyinde) anlamlı olmadığını göstermektedir. Phi katsayısının işareti beklendiği yönde pozitif olmakla birlikte anlamlı değildir. Bu boyutta sonucun anlamlı çıkmaması, Türkiye ekonomisinin merkezi olarak İstanbul’da sadece 1980 öncesi değil sonrasında da holdingleşme oranının yüksek olması olabilir. Diğer yandan, diğer illerde özellikle İzmir ve Ankara’da da, 1980 öncesinde de holding yapılarına rastlamak mümkündür.

ÇİZELGE 3. Merkez-Kenar Coğrafi Ayrımı İle Holding Yapısını Benimseme Zamanı Arasındaki İlişki

Grup	Sıklık	%	Sonuç
İstanbul*1961-1980	17	23,9	phi= 0,170 p= 0,153
İstanbul*1981-2000	25	35,2	
Diğer*1961-1980	7	9,9	
Diğer*1981-2000	22	31,0	
Toplam	71	100.00	

Benzer bir test merkez-kenar ikiliğinin politik göstergesi üzerinden yapıldığında, iki değişken arasındaki ilişkinin bu kez anlamlı çıktığı

görülmektedir. Çizelge 4’te görüldüğü gibi, TÜSİAD üyesi olan firmalar diğerlerine göre istatistiki olarak anlamlı (0,01 düzeyinde) bir biçimde daha erken dönemde holding yapısını benimsemişlerdir. Phi katsayısı incelendiğinde iki değişken arasında zayıf ancak doğru orantılı ($p=0,316$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, şirket TÜSİAD üyesi olmadığında (kenarda olduğunda) holding yapısını görece geç dönemde benimsemektedir. Bu sonuç aynı zamanda, Türkiye’de merkez-kenar ikiliğini coğrafi ayırımdan çok politik ayırımın daha iyi temsil ettiğini göstermektedir.

ÇİZELGE 4. Merkez-Kenar Politik Ayırımı İle Holding Yapısını Benimseme Zamanı Arasındaki İlişki

Grup	Sıklık	%	Sonuç
TÜSİAD*1961-1980	18	22,5	phi= 0,316 p= 0,005
TÜSİAD*1981-2000	14	17,5	
Diğer*1961-1980	12	15,0	
Diğer*1981-2000	36	45,0	
Toplam	80	100	

Sonuç olarak, bu bölümde ulaşılan bulguların, ikili yapının söz konusu olduğu örgütsel alanlarda yeni örgüt yapılarının genellikle alanın merkezindeki örgütlerden doğup, oradan kenardaki örgütlere yayıldığı öngörüsünü desteklediği söylenebilir. Türkiye’de holding yapısının yayılma süreci incelendiğinde, ikili yapının merkezini oluşturan TÜSİAD holdinglerinin en güçlüsü olan Koç Holding’in Türkiye’ye tanıttığı bir yapı olarak holding terimi karşımıza çıkmaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi, Koç bu yapının yaratılmasında bir yandan örnek aldığı yabancı şirketlerden esinlenirken, diğer yandan bağlamsal koşulları dikkate almış ve bir tür “uyumlayarak model alma” yöntemini kullanmıştır. Koç Holding’i erken dönemde yine merkezde yer alan diğer şirketler izlemiştir. Örneğin, Sabancı, Elginkan ve Enka 1967 yılında, Yaşar 1968 yılında, Deva 1970 yılında, Eczacıbaşı ve Alarko 1973 yılında holding yapısını benimsemiştir. 1980’li yılların ortalarından itibaren holding yapısı gelişmişlik düzeyi görece düşük Anadolu kentlerinde büyüyen girişimciler tarafından benimsenmiştir. Bu şirketlere birkaç örnek vermek gerekirse, bunlar İttifak 1993, Kombassan 1995, Kamer 1997, Noya 1998 yıllarında holdingleşen şirketlerdir.

Holding Kimliğinin Çözülmesi

Bu bölümde ilk olarak, pragmatik meşruiyeti sürmekle birlikte, saygınlığı daha düşük kenardaki örgütlerin benimsemesiyle normatif meşruiyeti aşınan holding yapısını, merkezdeki örgütlerin gizleyerek benimsemeleri yönündeki öngörü sınanmaktadır. Bu gizleyerek benimsemenin işlemsel tanımı şirketlerin kendilerini tanımlarken “holding” sözcüğü yerine “topluluk”,

“grup” gibi sözcükleri daha fazla kullanmalarındır. Bu nedenle merkezdeki örgütlerin kenardakilere göre daha az “holding” adını, daha fazla “topluluk” ve “grup” adlarını kullanmaları beklenmektedir. Bu bölümde ikinci olarak, kenardaki örgütlerin “holding” adını daha fazla kullanmalarına rağmen, merkezdeki örgütlerin güncel olarak kullandığı “topluluk” ve “grup” gibi yeni adları da taklit edebilecekleri görüşü sınanmaktadır.

Çalışmada bu önerileri test etmek için Yöntem bölümünde belirtildiği gibi holdinglerin web sayfalarının açılış ve bağlantılı sayfalarında “holding”, “topluluk” ve “grup” sözcükleri saydıkları sıklıkları belirlenmiştir. Gerek bu saydırma sürecinde gerekse holding yapısının kurumsallaşma sürecinin incelenmesinde öngörülemeyen bazı hususlar dikkati çekmiştir. Bir önceki bölümden de hatırlanacağı gibi, “topluluk” sözcüğünün holding yapısının ilk benimsendiği 1963 yılında bile kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, Vehbi Koç’un holding yapısını tartışmak üzeri oluşturduğu danışma kurulunun 1963 yılındaki toplantısında Mehmet Adalı yaptığı konuşmada Koç ailesine ait şirketlerin tümüne nitelemek için “topluluk” sözcüğünü kullanmaktadır (Koç, 1987: 97). Dolayısıyla, “topluluk” sözcüğünün holdingleşme sürecinin başından itibaren var olduğu görülmektedir. Ancak bu nitelemenin varlığı o zamandan bu yana aynı sıklıkla kullanıldığı anlamına gelmemektedir. Örneğin, modelde belirtilen nedenlerden ötürü merkezdeki saygınlığı yüksek holdingler belirli bir aşamadan sonra bu sözcüğü daha sık kullanıyor olabilirler. Nitekim Vehbi Koç 1983 yılında yayımladığı kitabındaki bir ifadesinde “*Artık adına Koç Topluluğu dediğimiz şirketlerimize.*” (s. 94, vurgu eklenmiştir) demektedir. Buradaki “artık” sözcüğü “topluluk” adının belirli bir aşamadan sonra daha sık kullanılabilir hale geldiğini düşüncesini güçlendirmektedir. Diğer bir gözlem ise, sözcüklerin sıklıklarını belirlerken, “holding” sözcüğünün diğer şirketlerin hisselerini elinde bulunduran “...Holding A.Ş.” yi nitelemek için, “topluluk” ve “grup” sözcüklerinin ise bu Holding A.Ş. nin ortak olduğu “tüm şirketleri” nitelemek için kullanılabilirliği. Diğer bir deyişle, başlangıçta sanıldığı gibi “topluluk” ve “grup” sözcükleri “holding” sözcüğünün tamamen alternatifleri olarak kullanılmamaktadır. Bu durum, hem merkezdeki hem de kenardaki örgütlerin farklı şeyleri nitelemek için bu sözcükleri aynı düzeyde kullanmalarını ve modelin ilgili önerilerinin desteklenmemesi olasılığını doğurabilir niteliktedir. Ancak buna rağmen, model önerilerinin desteklenmesi halinde, topluluk ve grup sözcüklerinin farklı şeyleri nitelemekle birlikte, bir ölçüde de “holding” sözcüğüne alternatif bir kimlik olarak da kullanıldığı sonucu çıkabilecektir.

Yukarıdaki analizde merkez-kenar ikiliğini coğrafi değil politik ayrımın daha iyi temsil ettiği belirlendiği için bu bölümdeki testlerde merkez-kenar ayrımı için TÜSİAD üyeleri-Diğerleri ayrımı kullanılacaktır. Çizelge 5’de, TÜSİAD üyesi holdinglerle, diğer holdinglerin web sitelerinin açılış sayfalarındaki nitelemelerin (Holding-1, Topluluk-1 ve Grup-1) ortalama

sıklıkları ile ikincil sayfalardaki nitelemelerin (Holding-2, Topluluk-2 ve Grup-2) ortalamaları arasındaki fark analizinin sonuçları verilmiştir. Yapılan t testlerinde açılış sayfalarında “holding”, “topluluk” ve “grup” sözcüklerinin kullanımları arasında 0,05 düzeyinde iki grup arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Burada iki durum dikkat çekmektedir. İlki, açılış sayfasında her iki grup için “holding” sözcüğü, diğerlerine göre daha sık kullanılmaktadır. Bu doğal karşılanmalıdır, çünkü “Holding A.Ş.”yi tanıttıcı ifadeler genellikle açılış sayfalarında yer almaktadır. Diğer husus ise, anlamlı olmamakla birlikte “holding” sözcüğü, modelin önerileri doğrultusunda, kenardaki örgütler tarafından daha fazla kullanılmaktadır. Diğer yandan açılış sayfasında, yine anlamlı olmasa da modelin önerileri doğrultusunda, TÜSİAD holdingleri “grup” sözcüğünü daha fazla kullanmaktadırlar.

ÇİZELGE 5. Merkez-kenar Holdinglerinin Öz Nitelemeleri Arasındaki Fark Analizi

	Merkez- Kenar	N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	p
Holding-1	TÜSİAD	35	2,23	2,77	-1,036	0,303
	Diğer	60	2,77	2,23		
Topluluk-1	TÜSİAD	35	0,11	0,40	-0,024	0,981
	Diğer	60	0,12	0,49		
Grup-1	TÜSİAD	35	0,86	1,70	1,715	0,090
	Diğer	60	0,37	1,09		
Holding-2	TÜSİAD	35	3,34	4,71	-0,419	0,670
	Diğer	60	3,80	5,36		
Topluluk-2	TÜSİAD	35	1,80	5,10	2,219	0,030
	Diğer	60	0,27	1,39		
Grup-2	TÜSİAD	35	4,23	8,62	2,012	0,047
	Diğer	60	1,72	3,39		

Web sayfalarının ikincil sayfalarında ise, modelin öngörülerini destekleyici sonuçlar elde edilmiştir. Yine “holding” sözcüğünün kullanılmasında iki grup arasında anlamlı bir fark olmamakla birlikte, “topluluk” ve “grup” sözcüklerini TÜSİAD holdingleri, kenardaki holdinglerden anlamlı bir biçimde daha fazla kullanmaktadırlar. Burada özellikle “grup” sözcüğünün ortalama sıklıkları arasındaki farkın yüksek olması (4,23 ve 1,72), TÜSİAD holdinglerinin kendilerini farklılaştırmak için bu sözcüğü kullanmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Buna karşılık, kenardaki örgütlerin merkezdekilerden anlamlı bir biçimde daha fazla “holding” sözcüğünü kullanmamaları ve az da olsa “grup” ve “topluluk” sözcüklerini kullanmaları, modelin dördüncü önerisini destekler niteliktedir. Bu durum, merkezdeki

örgütlerin kendilerini farklılaştırmak için benimsedikleri bu kimliklerin bile kenardakiler tarafından taklit edilmeye başlandığını göstermektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada, örgüt yapılarına ilişitirilmiş sembolik değerın eşanlı kurulması ve çözülmesi olgusuna yönelik bir model geliştirilmiş ve model, Türkiye'deki holding kimliği üzerinden sınanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın görgül bulguları, holding yapısının, örgütsel alanın merkezindeki görece saygın örgütlerden kenardaki daha az saygın örgütlere doğru yayıldıkça kurumsallaştığını, ancak diğer yandan da, kendilerini kenardaki örgütlerden farklılaştırmaya çalışan merkezdeki örgütlerin gözünde normatif meşruiyetinin aşınması sonucunda, bir örgüt kimliği olarak çözülmeye başladığını göstermektedir. Çalışma bu anlamda, kurumsal değişim teorisini, yönetim modası ve örgütsel kimlik literatüründen yararlanarak geliştirmeye çalışmıştır. Böylelikle, bir örgüt yapısının örgütsel alanda, işlevsel verimliliğini zayıflatacak herhangi bir dışsal krize, aktöre veya çatışan kurumsal mantıklara ihtiyaç duymaksızın, bir yandan kurumsallaşırken, diğer yandan da normatif meşruiyetinin azalması anlamında sembolik değerinin aşınabileceği gösterilmeye çalışılmıştır. Modelin temel dayanağı, örgütsel alanda merkez-kenar şeklinde ayrıışmış bir sosyal yapının söz konusu olmasıdır. Burada Clemens ve Cook'un (1999) sosyal ayrıışmanın kurumsal değişimi artırıcı bir etmen olduğu ve Seo ve Creed'in (2002) eşbiçimliliğin farklı çıkarların çatışmasına neden olabileceği tezine dayanılmaktadır. Dolayısıyla, modelin merkez-kenar biçiminde sosyal ayrıışmanın yüksek olduğu ve bu ayrıışmanın, örgüt kimliğindeki eşbiçimliliğin özellikle merkezdeki saygın örgütlerce sorun olarak algılanmasına yol açacağı örgütsel alanlarda geçerli olacağı beklenmelidir. Dolayısıyla, modelin açıklayıcı gücünün, bu koşulların söz konusu olmadığı, tekdüze örgütsel alanlarda düşeceği beklenebilir.

Çalışmada ayrıca, örgütlerin kurumsal alana tepki biçimlerinden biri olarak yeni bir kavram önerilmektedir. Gizleme stratejisi adı verilen bu kavram, Meyer ve Rowan (1977) tarafından önerilen "ayırma" stratejisinin karşıtıdır. Ayırma stratejisi, kurumsallaşmakta olan bir uygulamanın normatif meşruiyetinin yüksek ancak pragmatik meşruiyetinin düşük olduğu durumda örgütlerin başvuracağı bir tepki biçimi iken, gizleme stratejisi, çözülmekte olan bir uygulamanın belirli bir örgüt grubu için normatif meşruiyetinin aşındığı ancak pragmatik meşruiyetinin sürdüğü durumda başvuracağı bir tepki biçimidir. Dolayısıyla bu kavram, çözülmenin her zaman pragmatik meşruiyetin aşınması sonucunda gerçekleşmeyeceğini ima etmektedir. Bir örgütsel alandaki sosyal ayrıışmanın yarattığı "farklılaşma yarışı" ya da "benzer olmama baskısı" kurumsallaşmakta olan uygulamaların normatif

meşruiyetinin aşınması sonucunu doğurabilmektedir. Bu çalışmadaki modelde öngörülmemekle birlikte, merkezdeki saygın örgütlerin meşruiyet aşınması nedeniyle gizleyerek benimsedikleri bu uygulamaların sonuç olarak “görünürlüğü” azalacağı için diğer örgütler tarafından azalan oranlarda taklit edileceği düşünülebilir. Sonuçta, giderek daha az benimsenen bir uygulamanın pragmatik meşruiyet anlamında da çözülebileceği düşünülebilir. Modelin bu yönde geliştirilebilmesi için boylamsal görgül çalışmaların yapılması gerekmektedir. Örneğin, Türkiye’de holding yapısının giderek daha az örgüt tarafından benimsendiği yönünde bir bulgu, bu öneriyi destekler nitelikte olacaktır. Diğer yandan, gizleme stratejisinin farklı taktiklerinin belirlenmesi için, görünürlüğü yüksek ve düşük olan ve/veya pragmatik meşruiyeti yüksek ve düşük örgütsel uygulamalar arasında karşılaştırmalı çalışmalar yapılmalıdır. Böylelikle, gizleme stratejisinin “ad değiştirme” dışındaki taktikleri de belirlenebilir. Örneğin, bu anlamda Türkiye’de holding yapısı ile TKY’nin kurumsallaşma ve çözülme süreçleri karşılaştırılabilir.

Çalışmanın Türkiye’deki örgütsel bir olguyu anlamak açısından en önemli katkısı, holding yapısının, bir “örgütsel form” olması ötesinde bir “örgütsel kimlik” olarak sorunsallaştırması ve eşanlı kurumsallaşma-çözülme sürecine yönelik bir açıklama getirmesidir. Dolayısıyla, bu çalışmada Türkiye’de ‘holding’ yapısının çözülmesi değil, holding yapısına iliştirilmiş ‘holding kimliğinin’ çözülmesi incelenmiştir. Türkiye’de holding yapısının, Avrupa Birliği ile ve küresel sermaye ile bütünleşme sürecinde pragmatik meşruiyeti anlamında ne ölçüde çözüldüğü ayrı bir inceleme konusudur. Nitekim iş grubu kavramını geliştirmekte olan ülkelerdeki piyasa başarısızlığına bağlayan iktisadi bakış açısı, bu ülkelerde piyasalar oluştuğu ve kurumsal alt yapı geliştikçe iş gruplarının çözülebileceğini ileri sürmektedirler (Khanna ve Palepu, 2000). Örneğin, Türk holdinglerine çok benzeyen G. Kore “chaebol”larının 1997 yılında yaşanan Asya kriziyle birlikte kısmen çözüldüğünü gösteren çalışmalar bulmak mümkündür (Kim ve diğerleri, 2004). Ancak, öte yandan hem Türkiye’deki aile holdinglerinin hem de Avrupa’daki yatırım holdinglerinin çeşitli biçimlerde varlıklarını daha uzun süre koruyacaklarını gösteren çalışmalar da vardır (örneğin, Yıldırım ve Üsdiken, 2005; Van Hulle 1998; Mayer ve Whittington, 2004).

Bu çalışmanın bulguları, Türkiye’deki ‘holding’ formunun ve kimliğinin temel olarak akademik dünyanın katkısı dışında, uygulama dünyasında oluştuğuna işaret etmektedir. Bilindiği gibi, Türkiye’de akademik dünyada yönetim ve örgüt bilgisinin tarihi büyük ölçüde Berkman, Üsdiken ve arkadaşları tarafından incelenmiş bulunmaktadır (örneğin, Berkman, 1987; Üsdiken ve Erden, 2001; Üsdiken ve Pasadeos, 1993; Üsdiken, Selekler ve Çetin, 1998). Buna karşılık uygulayıcıların yönetim bilgisinden nasıl ve ne ölçüde yararlandığı konusunda araştırma sayısı görece azdır. Holding formunun oluşumunun tarihsel olarak incelenmesi, Türkiye’de girişimcilerin

belirli sorunları yaşadıklarında çözüm bulmak amacıyla yönetim bilgisine başvurduklarını ve bu anlamda uluslararası düzeyde ve titiz araştırmalar (en azından Koç'un çabalarını dikkate alırsak) yaptıklarını göstermektedir. Dolayısıyla, 'holding' terimi, akademik dünyadan değil, uygulama dünyasından doğmuş bir terim olması açısından ilginçtir. İlginç olan bir başka olgu ise, yönetim ve örgüt akademiyasının 'holding' olgusuna uzun yıllar ilgi göstermemesidir. Bunda elbetteki, Türk akademiyasının uzun yıllar görgül araştırmalara yönelmemesinin etkisi olsa gerektir. Bu araştırma ayrıca, uygulayıcılar tarafından adı konan ve onlar arasında yayılan bu örgütsel forma iliştilirilmiş örgüt kimliğinin, yine onlar tarafından değıştirildiğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, babalarının ya da dedelerinin yarattığı bu örgüt kimliğini çocukları ya da torunları dönüştürmektedirler. Muhakkak ki, bu dönüşümde, modelde önerilen içsel dinamikler dışında uluslararası bazı dinamiklerin de etkisi olmuş olabilir. Örneğin, dışa görece kapalı bir ortamda konmuş bir 'holding' adını, günümüzde gittikçe daha fazla yurt dışına açılan holdinglerimizin uluslararası ortamda tercih etmemeleri de sözkonusu olabilir. 'Holding' terimi örneğin İngilizce anlamıyla kullanıldığında Avrupa'da hem görece modası geçmiş hem de Türkiye'deki 'holding' formuna denk düşmeyen bir formu (yatırım holdingi) çağırıştırmaktadır. Dolayısıyla, merkezdeki, uluslararasılaşmış holdingler, 'holding' teriminin daha doğru İngilizce karşılığı olan 'business group' terimine denk düşmesi nedeniyle 'şirketler grubu' ya da 'şirketler topluluğu' terimlerini kullanmayı tercih ediyor olabilirler. Doğal olarak, bu görüşler araştırmaya muhtaç spekülasyonlardır.

KAYNAKLAR

- Abrahamson, E. 1991. Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *The Academy of Management Review*, 16(3): 586-612.
- Abrahamson, E. 1996. Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1): 254-285.
- Abrahamson, E. ve Fombrun, C. J. 1994. Macrocultures: Determinants and consequences. *Academy of Management Review*, 19(4): 728-755.
- Alkan, H. 1998. Türkiye'de işadamları örgütleri ve devlet. *Birikim*, 114: 43-62.
- Alvarez, J. L. 1998. The sociological tradition and the spread and institutionalization of knowledge for action. J. L. Alvarez (Der.), *Diffusion and consumption of business knowledge*: 13-57. London: Macmillan Press.
- Amsden, A. H. 1989. *Asia's next giant: South Korea and late industrialization*. New York: Oxford University Press.
- Amsden, A. H. ve Hiking, T. 1994. Project execution capability, Organizational Know-how and Conglomerate Corporate Growth in Late Industrialization" *Industrial and Corporate Change*. 3 (1): 111-148.

- Arıkan, V. 1974. Bağlı şirketlerde değerlendirme problemleri. *Holding şirketlerde muhasebe, denetim ve vergi problemleri*: 25-39, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları No:1954:.
- Armour, O. ve Teece, J. D. 1978. Organization structure and economic performance: a test of the multidivisional hypothesis. *Bell Journal of Economics*, 9:106–122.
- Barley, S. R. ve Tolbert, P. S. 1997 Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*,18 (1): 93-117.
- Berkman, Ü. 1987. Amme İdaresi Dergisi'nde yayınlanan makaleler ve Türk yönetim bilimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 20: 19-42.
- Buğra A., ve Üsdiken, B. 1995. Societal variations in state dependent organizational formas. The South Korean chaebol and Turkish holding company. EMOT (European Management and Organization in Transition) çalıştayında sunulan bildiri. Helsinki, Finlandiya, 20-23 Nisan.
- Buğra, A. 1990. The Turkish holding company as a social institution. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 4 (1): 35-51.
- Buğra, A. 1994. *State and business in Turkey*. Albany: State University of New York Press (Çeviri: Devlet ve İşadamları. İstanbul: İletişim Yayınları).
- Buğra, A. 1998. Class, culture, and state: An analysis of interest representation by two Turkish business associations. *International Journal of Middle East Studies*, 30 (4): 521-540.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and structure. Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Clemens, E. S. ve Cook, M. J. 1999. Politics and institutionalism: Explaining durability and change. *Annual Review of Sociology*, 25:441-66
- Czarniawska, B. ve Joerges, B. 1996. Travels of ideas. B. Czarniawska ve G. Sevón (Der.), *Translating organizational Change*: 13-48, Berlin: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, B. ve Wolff, R. 1998. Constructing new identities in established organization fields: Young universities in old Europe. *International Studies of Management & Organization*, 28(3): 32-56.
- Czarniawska, B., ve Wolff, R. 1998. Constructing new identities in established organization fields: Young universities in old Europa. *International Studies of Management and Organization*, 28: 32-56.
- Czarniawska-Joerges, B. 1994. Narratives of individual and organizational identities. S. Deetz (Der) *Communication yearbook*, cilt 17: 193-221. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Çokgezen, M. 2000. New fragmentations and new cooperations in the Turkish bourgeoisie. *Government and Policy*, 18: 525-544.

- Demirağ, İ. ve Serter, M. 2003. Ownership patterns and control in Turkish listed companies. *Corporate Governance*, 11 (1): 40-51.
- DiMaggio, P. J. 1988. Interest and agency in institutional theory. *Institutional patterns and organizations*. L. G. Zucker (Der.), 3-22. Cambridge, Mass.: Ballinger.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. 1991. Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 63-82. Chicago: University of Chicago Press.
- Donaldson, Lex. 1995. *American anti-management theories of organizations: a critique of paradigm proliferation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dutton, J. E. ve Dukerich, J. M. 1991. Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34: 517-554.
- Eisenstadt, S. N. 1978. *Revolution and the Transformation of Societies: A Comparative Study of Civilizations*. New York: Free Press.
- Erçek, M. 2004. Çeviri, aktör ağları ve eksik/öncül kurumsallaşma: Türkiye'deki mesleki personel/insan kaynakları söyleminin yeniden kurgulanması, 1960-1999. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (2): 51-128.
- Fligstein, N. 1985 The spread of the multidivisional form among large firms 1919-1979. *American Sociological Review*. 52:44-58.
- Frenkel, M. 2005. The politics of translation: How state-level political relations affect the cross national travel of management ideas. *Organization*, 12: 275-301.
- Friedland, R., ve Alford. R. R. 1991. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. *The new institutionalism in organizational analysis*: 232-266. Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio (Der.), Chicago: University of Chicago Press.
- Glynn, M. A. ve Abzug, R. A. 2002. Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal*, 45: 267-280.
- Gökşen, N. S. ve Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12(4): 325-340.
- Granovetter, M. 1994. Business groups. N. J. Smelser ve R. Swedberg (Der) *The handbook of economic sociology*: 453-475. Princeton, N. J.: Princeton University Press.
- Greenwood, R. ve Hinings, C. R. 1996. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21 (4): 1022-1054.

- Greenwood, R., Suddaby, R. ve Hinings, C. R. 2002. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1): 58-80.
- Guillén, M. F. 2000. Business groups in emerging economies: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43 (3): 362-380
- Hayes, R. H.ve Abernathy, W. J. 1980. Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, 58: 67-77.
- Jepperson, L. R.1991. Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 143-163, Chicago: University of Chicago Press,.
- Jepperson, R.L. ve J.W.Meyer 1991, The public order and the construction of formal organizations. W.W. Powell ve P.J. DiMaggio (Der.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 204-231, Chicago: University of Chicago Pres.
- Jick, T. D. 1979. Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 602-611.
- Khan, F. R., Munir, K. A. ve Willmott, Hugh. 2007. A dark side of institutional entrepreneurship: Soccer balls, child labour and postcolonial impoverishment *Organization Studies*, 28 (7): 1055-1077.
- Khanna, T., ve Palepu, K. 2000. The future of business groups in emerging markets: Long run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43: 268-285.
- Kim, H., Hoskisson, R. E., Tihanyi, L., ve Hong, J. 2004. The evaluation and the restructuring of diversified business groups in emerging markets: The lessons from chaebols in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*. 21: 25-48
- Koç, V. 1983. *Hayat Hikayem*, İstanbul: Çeltüt Matbaacılık.
- Koç, V. 1987. *Hatralarım, görüşlerim, öğütlerim*. İstanbul: Vehbi Koç Vakfı Yayınları, No. 53.
- Lawrence, T.B., Hardy, C., ve Phillips, N. 2002. Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of Management Journal*. 45: 281-290.
- Leblebici, Huseyin, Gerald R. Salancik, Anne Copay, ve Tom King. 1991. Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly*, 36: 333-363.
- Lee, A. S. 1991. Integrating positivist and interpretive approaches to organizational research. *Organization Science*, 2 (4): 342-365.
- Leff, N. H. 1978. Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups. *Economic Development and Cultural Change*, 26: 661-675.

- Mardin, Ş. 1973. Center-periphery relations: A key to Turkish politics. *Daedalus*, Winter: 169-190.
- Mayer, M. C. J. ve Whittington, R. 1999. Strategy, structure and 'systemness': National institutions and corporate change in France, Germany and UK, 1950-1993. *Organization Studies*, 20 (6): 933-959.
- Mayer, M. ve Whittington, R. 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., ve Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Morris, T. ve Lancaster, Z. 2006. Translating management ideas. *Organization Studies*, 27(2): 207-233
- Oğuz, F. 2007. Örgüt iktisadı: Ekonomi, hukuk ve örgüt ilişkileri. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der) *Örgüt Kuramları*: 193-235, Ankara: İmge.
- Oh, I. and Varçın, R. 2002. The mafioso state: State-led market bypassing in South Korea and Turkey. *Third World Quarterly*, 23 (4): 711-723.
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16 (1): 145-179.
- Oliver, O. 1992. The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13 (4): 563-588.
- Orrú, M., Biggart N. W. ve Hamilton G. 1997. *The economic organization of East Asian capitalism*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Özen, Ş. 2002. Toplam kalite yönetiminin Türkiye'de yeniden kurgulanması: Koşulbağımlı türdeşleşme tezinin bir testi. *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (1): 105-142.
- Özen, Ş. 2007. Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt Kuramları*: 237-331. Ankara: İmge.
- Özen, Ş. ve Berkman, Ümit. 2007. Cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey. *Organization Studies*, 28 (6): 825-851.
- Özen, Ş. ve Kalemci, A. 2006. Örgüt adlarının kurumsal analizi: Ankara'daki eczane adları üzerine bir inceleme. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2006, Erzurum, 361-368.
- Özen, Ş. ve Küskü, F. (incelemede). Corporate environmental citizenship variation in developing countries: An institutional framework.
- Palmer, D. A., Jennings, D. P. ve Zhou, X. 1993. Late adoption of the multidivisional form by large US corporations: Institutional, political, and economic accounts. *Administrative Science Quarterly*, 38: 100-132.

- Pekiner, K. 1974. Ana şirkette konsolide bilanço ve kar-zarar problemleri. **Holding şirketlerde muhasebe, denetim ve vergi problemleri**: 9-23, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları No:1954.
- Ryan, Gery W., ve Russell, H. Bernard. 2000. Data management and analysis methods. N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Der.), **Handbook of qualitative research**: 769-802. Thousand Oaks: Sage.
- Sabancı, S. 1985. **İşte Hayatım**, İstanbul: Aksoy Matbaacılık.
- Sargut, A. S. 1999. Institutionalization process in collectivist cultures: A cross-cultural approach. **Utrecht Business Review**. 1 (1): 75-87.
- Scott, W. R. 1987. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, 32: 493-511.
- Scott, W. R. 1995. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W. R. ve Meyer, J. W. (Der.). 1994. **Institutional environment and organizations**. London: Sage.
- Seo, M-G. ve Creed, W. E. D. 2002. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. **Academy of Management Review**, 27 (2): 222-247.
- Shils, E. 1961. Centre and periphery. **The logic of personal knowledge: Essays presented to Michael Polanyi on his seventieth birthday**: 117-130, Glencoe: Free Press.
- Simmel, G. 2003 (1957). **Modern kültürde çatışma**. (Çev. Elçin Gen, Nazile Kalaycı, Tanıl Bora). İstanbul: İletişim yayınları.
- Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Journal**, 20(3): 571-610.
- Tenker, N. 1979. **Türkiye’de holdingler ve vergi muhasebesi açısından incelenmesi**. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Yayın no:128.
- Tolbert, P. S., ve Zucker, L. G. 1983. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, 28:22-39.
- Üsdiken, B. ve Erden, Z. 2001. Örnek alma, mecbur tutulma ve geçmişe bağımlılık: Türkiye’deki yönetim yazınında değişim. **Amme İdaresi Dergisi**, 34 (4): 1-31.
- Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. 1993. Türkiye’de örgütler ve yönetim yazını. **Amme İdaresi Dergisi**, 26 (2): 73-93.
- Üsdiken, B., Selekler, N. ve Çetin, D. 1998. Türkiye’de yönetim yazınına egemen anlayışın oluşumu: Sevk ve İdare Dergisi üzerine bir inceleme. **Amme İdaresi Dergisi**, 31 (1): 57-88.
- Van Hulle, C. 1998. On the nature of European holding groups. **International Review of Law and Economics**. 18: 255-277.

- Westphal, J. D., Gulati, R. ve Shortell, S. M. 1997. Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42:366-394.
- Whetten, D. A. ve Mackey, A. 2002. A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41(4): 393.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and hierarchies, analysis and antitrust Implications: A study in the economics of internal organization*. New York NY: Free Press.
- Yıldırım, Ö. ve Üsdiken, B. 2005. Boards of directors in firms within family business groups: Evidence from Turkish 'Holding' companies. 21. EGOS Kollokyumu, Berlin, 30 Haziran-2 Temmuz 2005.
- Yurtoğlu, B. 2003. Corporate governance and implications for minority shareholders in Turkey. *Corporate Ownership & Control*, 1(1):72-86.
- Yurtoğlu, B. 2000. Ownership, control and performance of Turkish listed firms. *Emprica*, 27: 193-222.
- Zeit, G., Vikas, M. ve Brian M. A. 1999. Distinguishing adoption and entrenchment of management practices: A framework for analysis. *Organization Studies*, 20(5): 741-776.
- Zucker, L. G. 1977. The Role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42: 726-43.
- Zucker, L.G. (Der.) 1988. *Institutional patterns and organizations*. Cambridge: Ballinger.

Şükrü Özen, Erciyes Üniversitesi ve Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünde öğretim elemanı olarak görev almış, şu anda Başkent Üniversitesi İİBF İşletme Bölümünde Yönetim ve Organizasyon profesörü olarak çalışmaktadır. Şükrü Özen, yönetim bilgisi, yönetim bilgisinin yayılımı, yönetim-kültür etkileşimi konularıyla ilgilenmektedir. E-posta: sozen@baskent.edu.tr

Hakkı Okan Yeloğlu, şu anda Başkent Üniversitesi İstatistik ve Bilgisayar Bilimleri Bölümünde öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Doktora eğitimini yönetim organizasyon dalında Ekim 2007'de bitiren Hakkı Okan Yeloğlu, örgüt kuramı, kuramlar arası etkileşimler ve araştırma yöntemleri konularıyla ilgilenmektedir. E-posta: okany@baskent.edu.tr