

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**TÜRK İŞLETME GRUPLARININ DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM  
FAALİYETLERİNDE SOSYAL AĞ YAPILARININ ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Şengül DURAN**

**HAZİRAN-2021**

**TRABZON**

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**TÜRK İŞLETME GRUPLARININ DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM  
FAALİYETLERİNDE SOSYAL AĞ YAPILARININ ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Şengül DURAN**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS**

**HAZİRAN-2021**

**TRABZON**

## ONAY

Şengül DURAN tarafından hazırlanan “Türk İşletme Gruplarının Doğrudan Yabancı Yatırım Faaliyetlerinde Sosyal Ağ Yapılarının Rolü” adlı bu Çalışma 12.08.2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı’nda **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı - Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS	Başkan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ	Üye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU	Üye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf SÜRMEK

Enstitü Müdürü

## **BİLDİRİM**

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Şengül DURAN  
25.06.2021

## ÖNSÖZ

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle tüm dünya ülkeleri arasındaki sınırların ortadan kalkması işletmelerin uluslararası odaklı stratejiler geliştirip rekabetçi pozisyonlarını güçlendirmelerini gerekli kılmıştır. İşletmeler için stratejik karar olan uluslararasılaşma süreci her ne kadar içinde kritik ve riskli bir süreci barındırsa da bu gereklilik işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve büyüebilmeleri açısından önemlidir. Dünya çapında ihracat yapan işletme sayısındaki etkileyici büyüme, doğrudan yabancı yatırımlardaki artış ve küresel dış kaynak kullanımını ise işletmelerin bu gerekliliğe cevap verdiğini ortaya koymaktadır.

İşletmeleri uluslararasılaşma sürecinde harekete geçiren birçok unsur bulunmasına rağmen, bu unsurların açıklanmasında geleneksel yaklaşımlardan farklı teorik fikir ve soruları ele alan yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Modern yaşamda neredeyse tüm ekonomik davranışların sosyal ilişkiler ağlarına dahil olduğu göz önüne alındığında bu ihtiyacın gerekliliği daha da önem kazanmaktadır. Aktörlerin sahip oldukları veya olacakları ağ bağlantıları uluslararasılaşma süreçlerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Bu bağlantıların nitelikleri ise işletmeler arasındaki stratejilerde ortaya çıkan farklılıkları açıklayabilmektedir. Bu farklılıkların daha net ele alınıp açıklanabilmesi ve ağ perspektifi ile mevcut durumun ortaya çıkarılabilmesi için derin kurumsal dönüşümün yaşandığı gelişmekte olan ülke örgütlerinin incelenmesi öncelikli bir durum olarak değerlendirilebilmektedir.

Bu Çalışma'nın amacı, kaynak kısıtlamalarının en aza indirilmesinde kritik bir varlık olarak görülmeye başlanan ağ yapılarının uluslararası ticaret ve işletmecilik yazınında önemli bir yere sahip olan doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Bu Çalışma'da, Türk işletme gruplarının sahip oldukları sosyal ağların uluslararasılaşma faaliyetlerini nasıl ve ne yönde etkilediği sorusundan hareket edilmektedir. Bu Çalışma, doğrudan yabancı yatırım faaliyet ve kararlarının daha iyi tanımlanması ve gelişmekte olan ülke bağlamında yapılan çalışmaların genişlemesine katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Bu Çalışma'nın her aşamasında kıymetli bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım danışmanım Sayın Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS'a çok teşekkür ederim.

Haziran 2021

Şengül DURAN

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER .....	V
ÖZET.....	VII
ABSTRACT .....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ .....	1-3

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER .....</b>	<b>3-44</b>
1.1. Uluslararasılaşma Teorileri.....	3
1.2. Doğrudan Yabancı Yatırımlar .....	7
1.2.1. Dünya’da Doğrudan Yabancı Yatırımlar .....	10
1.2.3. Türkiye’de Doğrudan Yabancı Yatırımlar .....	15
1.3. Sosyal Ağ Kuramı.....	18
1.3.1. Sosyal Ağ Kuramı Kökenleri ve Gelişimi.....	18
1.3.2. Sosyal Ağ Kuramıyla İlgili Kavramlar: Güçlü Bağlar, Zayıf Bağlar, Yapısal Boşluklar ve Merkezilik .....	22
1.4. İşletme Grupları .....	27
1.4.1. İşletme Grubu Tanımı ve Türleri .....	27
1.4.2. Türkiye Bağlamında İşletme Grupları.....	30
1.5. Ortak Yönetim Kurulu Üyelikleri.....	33
1.6. Araştırma Modeli ve Hipotez Geliştirme.....	36
1.6.1. Merkezilik .....	40
1.6.2. Arasındalık .....	42

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. TÜRK İŞLETME GRUPLARININ DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM FAALİYETLERİNDE SOSYAL AĞ YAPILARININ ROLÜ .....</b>	<b>45-76</b>
2.1. Araştırmanın Amacı .....	45
2.2. Araştırmanın Örneklem Süreci .....	45
2.3. Değişkenler ve Ölçümleme .....	50
2.4. Araştırmanın Yöntemi .....	51
2.5. Araştırma Bulguları .....	53
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>77</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>79</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>96</b>

## ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, Türk işletme gruplarının sahip oldukları ağ yapılarının doğrudan yabancı yatırım kararları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla işletme grubu düzeyinde sosyal ağ yapısının (merkezilik ve arasındalık boyutlarında) örtüşen yönetim kurulları ele alınarak incelenmesi öngörülmüştür. Çalışmanın kapsamı, kasıtlı örnekleme yöntemine göre belirlenen 11 işletme grubundan, bu işletme gruplarına bağlı şirketler olarak faaliyet gösteren 73 bağlı işletmeden ve bu işletme gruplarının toplam 323 doğrudan yabancı yatırımından oluşmaktadır. Araştırmada toplamda 84 işletmenin (11 holding ve 73 bağlı şirket) ağ yapısı 2006-2019 yılları boyunca UCINET 6 programı kullanılarak analiz edilmiş, ağ yapısına dair grafikler Netdraw 2.173 programı aracılığıyla elde edilmiştir. Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler ise 154 adet gözlem içeren panel regresyon modelinin STATA 13.0 programı aracılığıyla analiz edilmesiyle test edilmiştir. Araştırma sonuçları Türk işletme gruplarının sahip oldukları sosyal ağ niteliklerinin DYY faaliyetleri üzerindeki etkilerinin farklılaşabildiğini göstermektedir. Sosyal ağların uluslararasılaşma sürecinde fırsatların tespit edilmesi ve uluslararasılaşma sürecinin başlatılmasındaki önemi göz önüne alındığında, elde edilen bulguların gelişmekte olan ülke kökenli şirketlerin, DYY faaliyet ve kararlarının daha iyi tanımlanmasına ve verilen kararların arkasındaki önemli dinamiklerin ortaya çıkarılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Ağ Kuramı, Türk İşletme Grupları, Doğrudan Yabancı Yatırımlar, Gelişmekte Olan Ülkeler, Merkezilik.



## ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine the effect of network structures of Turkish business groups on foreign direct investment decisions. For this purpose, it is envisaged to examine the social network structure (in the dimensions of centrality and betweenness) at the level of the enterprise group by considering overlapping boards of directors. The scope of the study consists of 11 business groups determined according to the deliberate sampling method, 73 subsidiaries operating as affiliated companies of these business groups, and a total of 323 foreign direct investments of these business groups. In the research, the network structure of a total of 84 enterprises (11 holdings and 73 affiliated companies) was analyzed using the UCINET 6 program during the years 2006-2019, and the graphics of the network structure were obtained through the Netdraw 2.173 program. The hypotheses developed within the scope of the study were tested by analyzing the panel regression model with 154 observations through the STATA 13.0 program. The results of the research show that the effects of social networking characteristics of Turkish business groups on FDI activities may differ. Considering the importance of social networks in identifying opportunities in the internationalization process and initiating the internationalization process, it is thought that the findings will contribute to better defining the FDI activities and decisions of developing country-origin companies and to revealing the important dynamics behind the decisions.

**Keywords:** Social Network Theory, Turkish Business Groups, Foreign Direct Investments, Developing Countries, Centrality.

## TABLolar LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Doğrudan Yabancı Yatırımlara Bakışı Değiştiren Nedenler .....	11
2	Dünya Üzerinde Doğrudan Yabancı Yatırımların Tarihsel Seyri .....	13
3	Örneklem Kapsamına Alınan İşletme Grupları ve Genel Özellikleri.....	47
4	Örneklem Kapsamına Alınan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşları .....	48
5	Ağırlıklandırılmış Örnek Bir Simetrik Matris.....	52
6	2019 Yılına Ait Ağdüzeneği Merkeziliği ile Merkezilik Puanlarına Dair Tanımlayıcı İstatistiksel Sonuçlar .....	55
7	2019 Yılına Ait Ağdüzeneği Arasındalık ile Arasındalık Puanlarına Dair Tanımlayıcı İstatistiksel Sonuçlar .....	63
8	Açıklayıcı İstatistikler ve Kolerasyon Tablosu .....	71
9	Çoklu Doğrusal Bağlantının VIF Değerleri ile Sınanması.....	72
10	Hata Terimlerinin Normal Dağılım Test Sonuçları.....	74
11	Tesadüfi Etkiler Tahmincisi (Dirençli Standart Hatalar) .....	75

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Uppsala Modeline Göre Firmaların Uluslararasılaşma Süreci .....	4
2	Sosyal Ağ Grafiği.....	19
3	Moreno'nun Kaçış Ağ Diyagramı .....	21
4	Yapısal Boşluklar ve Zayıf Bağlar .....	24
5	Araştırma Modeli: Türk İşletme Gruplarının Sosyal Ağ Yapılarının Doğrudan Yabancı Yatırım Oluşturma Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi .....	39
6	Örnek Bir Ağdüzeneği Grafiği.....	52
7	Akkök Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik).....	56
8	Koç Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik) .....	57
9	Yıldız Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik).....	57
10	Alarko Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik).....	58
11	Doğan Şirketler Grubu Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik) .....	58
12	AG Anadolu Grubu Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik) .....	59
13	Doğuş Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik).....	59
14	Tekfen Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik).....	60
15	Net Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik) .....	60
16	Borusan Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik).....	61
17	Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik).....	61
18	Akkök Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık).....	64
19	Koç Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık) .....	65
20	Yıldız Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık).....	65
21	Alarko Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık).....	66
22	Doğan Şirketler Grubu Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık).....	66
23	AG Anadolu Grubu Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık) .....	67
24	Doğuş Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık) .....	67
25	Tekfen Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık) .....	68
26	Net Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık) .....	68
27	Borusan Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık) .....	69
28	Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık).....	69

## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik Nr.	Grafik Adı	Sayfa Nr.
1	Türkiye'ye Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişleri.....	16
2	Türkiye' deki DYY Çıkışları ve Girişleri (Milyon Dolar).....	17
3	Yıllar İtibariyle İşletme Grupları Ağdüzeneği Merkeziliklerinin Değişimi .....	54
4	Yıllar İtibariyle İşletme Grupları Ağdüzeneği Arasındalıklarının Değişimi .....	62



## KISALTMALAR LİSTESİ

DYY	: Doğrudan Yabancı Yatırım
ÇUŞ	: Çok Uluslu Şirket
OYK	: Ortak Yönetim Kurulu
KAP	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
ROA	: Aktif Karlılığı Oranı
ROE	: Özsermaye Karlılığı Oranı
ROS	: Satışlardaki Büyüme Oranı
LLL	: Bağlantı, Avantaj ve Öğrenme
OLI	: Eklektik Paradigma Model
EB1H	: En Büyük Birinci Hissedarın Ortaklık Payı
EB2H	: En Büyük İkinci Hissedarın Ortaklık Payı
UNCTAD	: Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
VIF	: Varyans Şişirme Faktörleri (Variance Inflation Factor)
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
NAFTA	: Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması
A.Ş.	: Anonim Şirket
EU	: Avrupa Birliği
ED	: Editör
BIST	: Borsa İstanbul
GATT	: Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
DEİK	: Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
KHU	: Kadir Has Üniversitesi
VCC	: Vale Columbia Center
YASED	: Uluslararası Yatırımcılar Derneği

## GİRİŞ

Küreselleşme olgusuyla birlikte, örgütlerin uluslararasılaşmaları konusu hem rekabet edebilmeleri hem de hayatta kalabilmeleri ve büyüebilmeleri açısından önemli hale gelmiştir. Yaşanan gelişmelerin etkisiyle dünya ülkeleri arasındaki sınırlar ortadan kalkmış ve bu süreçte pek çok ülke örgütleri uluslararası odaklı stratejiler geliştirmiştir. Örgütleri bu riskli süreçte harekete geçiren birçok unsur bulunmasına rağmen, bu unsurların açıklanmasında geleneksel yaklaşımlardan farklı teorik fikir ve soruları ele alan yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Modern yaşamdaki neredeyse tüm ekonomik davranışların, sosyal ilişkiler ağlarına dahil olduğu göz önüne alındığında (Granovetter, 1985) bu ihtiyacın gerekliliği daha da önem kazanmaktadır. Nitekim uluslararası işletmecilik literatüründe pek çok çalışmada, örgütlerin mevcut ilişkilerinin ve ilerleyen zamanlarda diğer firmalarla birbirlerine bağlanmalarını sağlayan muhtemel sosyal ilişkilerinin (alışveriş ilişkileri, kaynak aktarımı gibi) uluslararasılaşma karar ve stratejilerini etkilediği vurgulanmaktadır (Majkgård ve Sharma, 1998: 9; Chetty ve Stangl, 2010; Ojala, 2009; Oviatt ve McDougall, 2005; Yamin ve Kurt, 2018; Zain ve Ng, 2006; Zhou vd., 2007; Coviello, 2006; Udomkit ve Schreier, 2017; Zain ve Ng, 2006).

İlgili yazın incelendiğinde şirketler veya bireyler arasındaki ağ ilişkileri özellikle küçük ve orta ölçekli firmalara ilişkin araştırmalarda, uluslararasılaşmanın belirleyici motivatörü olarak değerlendirilmiş, kaynaklara erişilebilmede kritik bir varlık olarak ele alınmıştır (Udomkit ve Schreier, 2017; Johanson ve Vahlne, 2006; Zhou vd., 2007; Batas ve Liu, 2013; Chetty ve Stangl, 2010; Chetty ve Wilson, 2003; Coviello, 2006; Coviello ve Munro, 1995; Udomkit ve Schreier, 2017; Zain ve Ng, 2006 ; Zhou vd., 2007). Ancak farklı aktörler arasında bağlantıların kurulmasını sağlayan ağların (Tseng ve Kuo, 2008: 24; Wasserman ve Faust, 1994: 24; Zhou vd., 2007: 685) doğrudan yabancı yatırım (DYY) oluşturmadaki rolü ve etkileri sınırlı sayıda çalışmada ele alınmış olup, bu bağlamdaki rolünün detaylıca incelenmediği söylenebilir (Chen ve Chen, 1998:445; De Masi ve Ricchiuti, 2018: 16). Aktörlerin ağdüzenekleri üzerinde elde ettikleri pozisyon ve avantajların DYY stratejileri üzerindeki etkilerinin incelendiği araştırmaların sınırlı olması (Güler ve Guillén, 2010; Chen ve Chen, 1998; De Masi ve Ricchiuti, 2018), bu çalışmanın güdüleyici hareket noktasını teşkil etmektedir.

DYY'ler açısından büyük potansiyele sahip bir ülke olan Türkiye (Hadjit ve Browne, 2005: 336) yüksek ekonomik büyüme oranları ile gelişmekte olan kilit ülkelerden biri olarak görülmektedir (Tatoğlu ve Glaister, 1998). Son dönemlerde Türkiye'den dışarıya yapılan yatırımlardaki artış (Erdilek, 2003: 81), Türk işletme gruplarının bağlı işletmeleri arasında kurdukları yönetim kurulları

bağları aracılığıyla ağdüzeneklerinden elde ettikleri pozisyon ve avantajların DYY stratejileri üzerindeki etkilerinin incelenmesini önemli kılmaktadır. İyi işlemeyen piyasa mekanizmalarıyla özdeşleştirilen ülkede “holding” ismi ile bilinen ve ailelerin sahipliği ve kontrolü altında bulunan çeşitlenmiş işletme gruplarında (Çolpan ve Hikino, 2008: 25; Guillen 2000; OECD, 2003: 146; Selekler- Gökşen ve Üsdiken, 2001; Buğra, 2010: 241) bağlı şirketler arasında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyelikleri büyük bir öneme sahiptir. Ortak yönetim kurulları, bu bağlamda sahipliği elinde bulunduran ailelerin grup şirketleri üzerindeki kontrol ve koordinasyonu sağlamada kullandıkları önemli bir mekanizma olarak değerlendirilmekte, alınacak kararlarda kritik bir rol oynamaktadır (Maman,1999; Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008:135). Ortak yönetim kurulları aracılığıyla oluşturulan ağlar, örgütler arası bilgi kanalı oluşturup yoğun bilgi akışını sağlayabilmekte (Barringer ve Harrison, 2000; Mizruchi, 1996) ve DYY karar ve stratejileri üzerinde önemli etkiye sahip olabilmektedir. Nitekim sosyal ağ ve sosyal sermaye çalışmalarında da bir bağ olarak örtüşen yönetim kurulu üyeliklerinin sıklıkla vurgulandığı görülmekte (Grandori ve Soda, 1995; Kenis ve Oerlemans, 2007; Mizruchi, 1996; Wasserman ve Faust, 1994; Mahmood, 2011; Sözen ve Gürbüz, 2015: 325) ve bu üyelikler örgütler arasındaki ağ bağlantılarının önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada da Türk işletme gruplarının sahip oldukları ağ yapıları önemli bir bağ göstergesi olarak nitelendirilen örtüşen yönetim kurulları boyutunda ele alınıp, bu ağ bağlantılarının aile sahipli işletme gruplarının DYY faaliyetleri üzerindeki etkileri irdelenmeye çalışılmaktadır.

Bu çalışmada ele alınan temel soru, Türk işletme gruplarının ve bağlı kuruluşlarının sahip olduğu ağ bağlantılarının ilgili yazında bir boşluk yarattığı düşünülen doğrudan yabancı yatırım faaliyet ve kararları üzerinde etkili olup olmadığıdır. Derin kurumsal dönüşümün yaşandığı, gelişmekte olan ülke özelliklerini bünyesinde taşıyan Türkiye’deki işletme gruplarının yönetim kurulu ağ bağlantılarının incelenmesi DYY karar ve faaliyetlerinin arkasındaki önemli dinamiklerin anlaşılmasına katkı sağlanması umulmaktadır. Böylelikle, DYY ile ilgili önceki çalışmaların, grupların ağ yapılarından yola çıkılarak sahip olunan iş grubuna özgü avantajlara odaklanılarak genişletilmesi amaçlanmaktadır.

Bu tez çalışması amaç ve kapsamına göre iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öncelikle alandaki temel uluslararasılaşma teorileri gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler bağlamında incelenmiştir. Daha sonra araştırmanın önemli bir boyutunu oluşturan doğrudan yabancı yatırımların dünyadaki ve Türkiye’deki tarihsel seyri ele alınmıştır. İlerleyen adımda ise araştırmanın üzerine inşa edildiği sosyal ağ kuramı ayrıntılı bir şekilde irdelenerek kuramsal ve görgül çalışmalar ışığında araştırma hipotezleri ortaya konulmuştur. Bu bölümde ayrıca işletme grupları tanımı ve türleri, Türkiye bağlamında işletme grupları daha sonra ortak yönetim kurulu üyelikleri konusunda ayrıntılı bilgi verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, araştırmanın amacı, örnekleme süreci, değişkenleri, yöntemi ve bulguları detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Bu bölümün sonuç ve öneriler kısmında ise çalışmanın genel anlamda değerlendirilmesi amaçlanmış, çalışmanın kısıtlarına ve gerçekleştirilecek diğer araştırmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Ağ kuramı üzerinden yürütülen bu çalışmada öncelikle alandaki temel uluslararasılaşma teorileri irdelenecektir. Daha sonra doğrudan yabancı yatırımlarla ilgili tanımlamalara yer verilecek olup DYY'lerin dünyadaki ve Türkiye'deki gelişimi açısından genel bir görünüm ortaya konulacak ve araştırmanın üzerine inşa edildiği ağ kuramı ayrıntılı bir şekilde ele alınarak, konunun sistematik ve bütünlüştürücü bir temele dayandırılması sağlanacaktır.

#### 1.1. Uluslararasılaşma Teorileri

Küreselleşme ile birlikte, örgütlerin uluslararasılaşmaları konusu, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri açısından önemli bir hale gelmiştir. Uluslararasılaşmanın tanımı, birçok araştırmacı tarafından yapılmakla birlikte, genel anlamıyla uluslararasılaşma "firmaların operasyonlarını (strateji, yapı, kaynaklar vb.) uluslararası ortamlara göre uyarlama süreci" olarak tanımlanabilmektedir (Calof ve Beamish, 1995: 116). İlgili yazında araştırmacılar tarafından bir süreç olarak ele alınan uluslararasılaşma sürecinin incelenmesi için çeşitli teoriler ileri sürülmüştür. Firmaların uluslararasılaşmalarını ve dış pazarlara doğru genişlemelerini açıklamak için çeşitli teorik açıklamalar kullanılsa da bu genel teorik perspektiflerin çoğunun Batı kökenli ve büyük ölçüde sanayileşmiş firma deneyimleriyle şekillendiği görülmektedir (Buckley vd., 2007). Ancak gelişmekte olan ülke şirketlerinin yükselişi ve kısa bir sürede uluslararasılaşmalarıyla yerleşik ekonomik düzeni sarsmaları göz önüne alındığında (Deng, 2012: 320-321) gelişmekte olan ülkelerin incelendiği teorilere ihtiyaç ortaya çıkmaktadır (Ramamurti, 2012: 46; Mathews, 2006). Bu çalışmada hem gelişmekte olan ülke kökenli hem de gelişmiş ülke kökenli firmaların uluslararasılaşmalarını açıklayan ve ilgili yazında en çok kullanılan teoriler kısaca incelenecek olup, daha sonra çalışmanın doğrudan konusunu oluşturan ağ kuramıyla ilgili kavram ve açıklamalarla uluslararasılaşmada sosyal ağ teorisi ele alınacaktır.

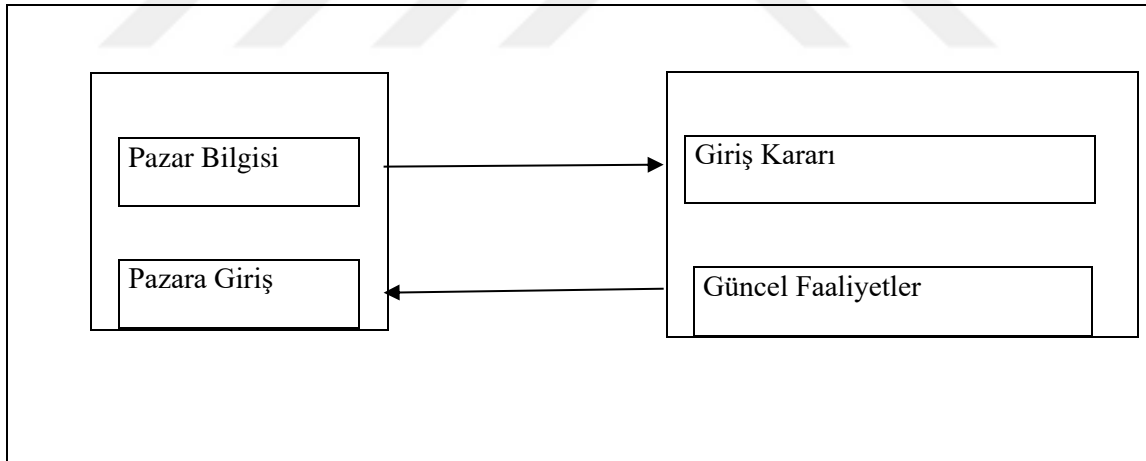
Uluslararasılaşmayı konu alan mevcut yazın incelendiğinde, ilgili yazının genellikle Uppsala Okulu olarak adlandırılan İskandinav araştırmacıların çalışmalarından esinlendiği görülmektedir (Morgan ve Katsikeas, 1997: 71). Johanson ve Vahlne (1977) ve Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) tarafından geliştirilen bu yazın, genel olarak uluslararasılaşmanın kademeli bir şekilde ve ardışık bir dizi karar sonucunda oluştuğunu ileri sürmektedir. Johanson ve Wiedersheim-Paul 'un (1975: 307) İsveçli dört büyük çok uluslu şirketi inceledikleri çalışma sonucunda şekillenen Uppsala



Modeli, uluslararasılaşma süreci olarak tanımlanabilecek, ardışık dört aşamalı süreç önermektedir. Bu aşamalardan birincisi düzenli ihracat faaliyetlerinin olmadığı aşama, ikincisi bağımsız temsilci veya acenteler aracılığıyla ihracatın yapıldığı aşama, üçüncüsü, yurtdışında bir yan kuruluş aracılığıyla ihracatın yapılması aşaması ve son aşama ise yurt dışında üretim/imalat yapma aşamasıdır. Yani başlangıçta pazarda düzenli ihracat faaliyeti yapılmazken ilerleyen zamanlarda bağımsız temsilciler aracılığıyla ihracatlar yapılır, daha sonra bir satış yan kuruluşu aracılığıyla ihracat faaliyetlerine geçilir ve nihai olarak yeterli deneyimsel bilginin elde edilmesi ile yurt dışında üretim kararı alınır (Johanson ve Vahlne, 1977, 1990: 13; Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975: 307; Chetty ve Stangl, 2010: 1727; Morgan ve Katsikeas, 1997: 72).

Uluslararasılaşma kararının bu şekilde aşamalı olması ve ardışık bir dizi karardan sonra oluşmasının nedeni ise bilgi ve kaynak eksikliğinden dolayı firmaların değişen koşullara adaptasyon çalışmalarından kaynaklanmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977). Nitekim modelde uluslararasılaşmanın önündeki en önemli engellerin bilgi ve kaynak eksikliği olduğu ve bu engellerin dış pazarlar ve operasyonlar hakkında bilgi edinme yoluyla azaltılacağı/ortadan kaldırılacağı ileri sürülmektedir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975: 306). Deneyimsel öğrenme sürecine dayanan bu aşamalı süreç şeklinde görüldüğü gibi açıklanabilir.

**Şekil 1: Uppsala Modeline Göre Firmaların Uluslararasılaşma Süreci**



**Kaynak:** Johanson ve Vahlne, 1977:26, 1990:12

Piyasa bilgisi ve piyasa taahhüdü arasında doğrudan bir ilişki öngören ve deneyimsel öğrenme sürecine dayanan Uppsala modeli ülkeler arasında psikolojik mesafe adı verilen (psychic distance) farklılıkların (kültür, dil, gelenek, endüstriyel gelişim farklılıkları vb.) uluslararasılaşma kararlarında önemli bir engel oluşturduğunu ve bu yüzden firmaların kendilerine en yakın dolayısıyla en kolay anlayabilecekleri pazarlara girerek uluslararasılaşacaklarını ileri sürmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977: 24-26; 1990 :13; Ramamurti, 2012: 44). Model uluslararasılaşma süreciyle ilgili önemli bir perspektif sunmasına ve sonraki çalışmalar için öncü bir kaynak olmasına rağmen (Morgan ve Katsikeas, 1997), dinamik bir çerçeve çizememekle ve çeşitli nedenlerden dolayı küresel pazarlara

geç giren gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin uluslararasılaşma faaliyetlerini yeterince açıklayamamakla eleştirilmektedir (Ayden vd., 2017).

Uluslararasılaşma süreçlerinin incelenmesinde yazında sıkça kullanılan ve hem işletme hem ev sahibi ülke avantajlarını vurgulayan diğer ana model ise “OLI paradigması” olarak bilinen eklektik paradigması modelidir (Sakr ve Jordaan, 2016: 10). John Dunning tarafından 1976' da Stockholm'de bir Nobel Sempozyumunda ortaya atılarak daha sonra geliştirilen model (Dunning 1988: 1, 2001: 173), işlem maliyeti ekonomisi, içselleştirme teorisi ve kaynak temelli görüşleri entegre ederek firma uluslararasılaşmalarını açıklamaktadır. Böylelikle uluslararası üretimin kapsamı ve modelinin oluşturulmasında bütüncül bir yaklaşımın ortaya konulması amaçlanmıştır. Dunning'in (1988, 2000, 2001) eklektik paradigması, DYY ve çok uluslu şirketlerin (ÇUŞ'lar) uluslararası faaliyetlerinin belirleyicilerini operasyonel olarak incelemede baskın analitik bir çerçeve çizmektedir.

Dunning (2000: 163) tarafından “basit ama derin bir yapı” olarak nitelendirilen paradigmaya göre uluslararası piyasalarda rekabet edebilmek için mülkiyet (O-Ownership), konum (L- Location) ve içselleştirme (I- Internalisation) avantajlarının sağlanması gerekmektedir. Burada sözü geçen mülkiyet avantajı belirli bir firmaya özgü olan ve yurt dışındaki yatırım fırsatlarından yararlanmasını sağlayacak yönetim becerisi, yenilik kapasitesi gibi unsurları kapsayan rekabet avantajlarıdır (Dunning 1988: 2-5; 2000 :164; 2001: 176; Tatoğlu ve Glaister, 1998: 283). OLI çerçevesi tarafından doğrudan yabancı yatırımın belirleyicileri ve çok uluslu şirketlerin uluslararası faaliyetlerinin arkasındaki dinamiklerin daha iyi anlaşılması için kullanılan ikinci değişken konum avantajı değişkenidir (Ayden vd, 2017:40). Konum avantajı, firmaların kendi rekabet avantajları ile birlikte kullanmak zorunda oldukları kaynaklarını iç pazarlar yerine dış pazarlarda kullanmalarının daha avantajlı olması durumunda faaliyetlerin dış pazarlarda gerçekleştirilmesine yani uygun üretim yeri seçimini belirlemeye vurgu yapmaktadır (Dunning, 2000; 2001). Burada dış pazarın yerel pazardan daha büyük olması, ucuz iş gücü, üretim maliyetlerinin düşük olması gibi avantajlar ön plana çıkmaktadır. Ülkelerin konum avantajlarını iyileştirmeleri durumunda ise yerli firmalar rekabet avantajlarını arttırabilmekte ve firmaların konum açısından rekabetçi bir pozisyona geçmeleri sağlanabilmektedir (Dunning, 2001: 181). Bu modelin üçüncü avantaj değişkeni olan içselleştirme avantajı ise, firmaların sahip olduğu mülkiyet avantajlarının çıkarlarına en uygun şekilde varlıkların üretimi veya kullanımı için içselleştirilmesine vurgu yapmaktadır (Dunning, 2001: 176). Uluslararası piyasalarda varlıkların üretimi veya kullanımı içselleştirilerek bu piyasalardaki işlem maliyetlerinin azaltılması sağlanmaktadır (Dunning, 2000). Nitekim bu modele göre mülkiyet (O) ve içselleştirme (I) avantajları, firmaya özgü kaynakların ve kabiliyetlerin kullanılması ile işlem maliyetlerinde sağlanan düşüşten kaynaklanan avantajlar olarak değerlendirilmektedir (Habib ve Zurawicki 2002: 292).

Eklektik Paradigma modeli sıklıkla DYY faaliyetleriyle ilişkilendirilse de uluslararası piyasalara giriş modunun belirlenmesinde de yoğun bir şekilde kullanılmaktadır (Brouthers vd.,1996: 381). Nitekim Sakr ve Jordaan (2016)'da konum ve içselleştirme avantajlarının, uluslararası piyasalara uygun giriş stratejilerinin belirlenmesini sağlayan önemli avantajlar olarak değerlendirmektedir. Bu model ayrıca, vurgulanan avantajların her birinin görece öneminin ve bunlar arasındaki konfigürasyonun, bağlama özgü olduğunu dolayısıyla endüstriler, coğrafyalar, bölgeler arasında değişiklik göstereceğini (Dunning, 2001: 176) ve piyasalar liberalleştikçe ve varlık yaratma faaliyetleri daha bilgi yoğun hale geldikçe değiştiğini ileri sürmektedir (Dunning 2000: 169).

Gelişmekte olan ülke kökenli işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin incelendiği teorilere duyulan ihtiyaç (Ramamurti, 2012: 46) bu bağlamların incelendiği farklı teorilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Mathews, 2006; Luo ve Tung, 2007). Bu ihtiyacın bir sonucu olarak ortaya çıkan en önemli çalışmalardan biri ev sahibi ülke avantajları teorilerine dayanan ve gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu şirketlerin yeni stratejileri, örgütsel biçimleri ve çok hızlı bir şekilde uluslararasılaşmaları gibi ayırt edici özelliklerine odaklanan Mathews (2002, 2006) tarafından ileri sürülen Bağlantı, Avantaj ve Öğrenme (Linkage, Leverage, Learning) LLL teorisidir (Sakr ve Jordaan, 2016: 9; Ayden vd., 2017: 43). Mathews (2002; 2006), gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin genellikle stratejik kaynak ve yetenekler açısından dezavantajlı bir konumda bulunduğunu ve bu şirketlerin küresel pazarlara varlık ve yetenekleri arama faaliyetlerinde bulunmak için giriş kararı aldıklarını ileri sürmektedir.

LLL teorisinde gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu şirketlerin hızlı uluslararasılaşmaları vurgulanarak bu şirketler “Ejderha (Dragon) çok uluslu şirketler” olarak adlandırılmakta ve bu şirketlerin üç önemli özelliği ön plana çıkarılmaktadır. Birinci özellik olan bağlantı, gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketlerinin yerel bağlamda bulamadığı kaynakları küresel pazarda bulmak ve uluslararası piyasalardaki riskleri azaltmak için kullanılan birincil araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Mathews, 2006: 18-19). Dış pazara girmenin bir yolu olarak ortak girişimler ve diğer işbirlikçi ortaklık biçimleri kullanılmakta ve küresel yönelim bir avantaj kaynağı haline getirilmektedir (Mathews 2002, 2006). Nitekim teori kaynakların tipik olarak açık piyasa işlemlerinden değil, firmalar arasında yapılan sözleşmeye dayanan bağlantılar yoluyla güvence altına alınacağını ileri sürmektedir (Yaprak ve Karademir, 2010: 253). Ejderha işletmelerinin ikinci özelliği olan avantaj, kurulan bağlantılar aracılığıyla firmaların yararlanabileceği dış kaynaklara erişim sağlamasını vurgulamaktadır. Dolayısıyla bağlantı ve avantaj özellikleri ÇUŞ'ların üstün kaynaklarının mülkiyetinden ve sınırlar ötesi faaliyetlerin içselleştirilmesinden (OLI perspektifi) avantaj sağladığı görüşüyle doğrudan zıt bir görüşü işaret etmektedir (Mathews, 2006: 19). Ancak teori bağlantı ve avantajların elde edilmesini küresel pazarlara geç giren firmaların başarılı olması için tek başına yeterli özellikler olarak görmemektedir (Mathews, 2002: 478). Bu yüzden tekrarlanan bağlantı ve avantaj uygulamalarının bir sonucu olarak ortaya çıkacak öğrenme özelliğinin altı çizilmektedir (Mathews, 2002: 478; 2006: 19; Yaprak ve Karademir, 2010: 253). Tüm bunlarla birlikte bu teorisinin

OLI çerçevesi ile benzerlik taşıdığı yani yeni ve tamamen farklı bir fikir ortaya atmadığı (Ramamurti, 2012: 44) ve daha çok gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu şirketlerin uluslararasılaşma süreçlerine ve davranışlarına ışık tuttuğu ileri sürülmektedir.

Gelişmekte olan ülke bağlamında şirketlerin uluslararasılaşmalarını inceleyen ve ev sahibi ülke avantajları teorisine dayanan diğer önemli bir yaklaşım da Luo ve Tung (2007) tarafından geliştirilmiş olan “Sıçrama Tahtası Yaklaşımı”dır. Bu yaklaşımın temelinde gelişmekte olan ülke kökenli şirketlerin küresel rakiplerine karşı daha etkili rekabet etmek, ihtiyaç duydukları stratejik varlıkları elde etmek ve kendi ülkelerinde karşılaştıkları kurumsal engellerden kaçınmak için uluslararasılaşmayı bir sıçrama tahtası olarak kullandıkları fikri yatmaktadır (Luo ve Tung, 2007: 482). Derin kurumsal dönüşümün yaşandığı gelişmekte olan ekonomilerdeki asimetrik bilgi sorunları, iyi işlemeyen piyasa mekanizmaları (Lin vd., 2009: 1116-1119; Yiu vd., 2005), şeffaf olmayan yargı ve dava sistemleri, küresel pazarlara geç girmenin yarattığı dezavantajlar, rekabet zayıflıkları (Luo ve Tung, 2007: 486) firmaları rekabet güçlerini artırıp küreselleşmeye itmektedir. Yaklaşım, küresel piyasalara geç giren ve kritik varlıklara sahip olamayan dolayısıyla dezavantajlı konumda bulunan firmaların bir dizi agresif ve riskli satın alımlar yoluyla dezavantajlarının üstesinden geleceklerini ve bu firmaların uluslararasılaşma sürecinin sıçramalı olacağını ileri sürmektedir. Gelişmekte olan ülke firmaları, tıpkı stratejik yatırımlar yapan gelişmiş ülke firmaları gibi, yaptıkları yatırımlarla rekabet veya kaynak konumlarındaki dengesizliği gidermeye çalışmaktadır (Moon ve Roehl, 2001: 200). Luo ve Tung (2007) gelişmekte olan ülke firmalarının düşük maliyet avantajlarının olduğunu, ancak bu firmaların kurumsal yönetişimin genellikle zayıf olmasından kaynaklı sorunlarla ve sıçrama tahtası sonrası zorluklarla karşılaşacaklarına dikkat çekmektedir.

Çalışmada konunun bütünleştiriciliğini sağlayabilmek adına öncelikle uluslararasılaşma teorilerinden bahsedilmiş olup, bu aşamadan sonra uluslararasılaşmanın son aşaması olarak değerlendirilen ve çalışmanın önemli bir kısmını oluşturan doğrudan yabancı yatırımlar üzerinde durulacaktır.

## **1.2. Doğrudan Yabancı Yatırımlar**

1980’lerden bu yana, birçok ülke rejiminin serbestleştirilip ülkeler arasındaki sınırların ortadan kaldırılmasıyla, doğrudan yabancı yatırım hacminde önemli ölçüde ivme kazanılmış (WIR, 2001) ve ülke kalkınmalarında ve ekonomik büyüme oranlarının artırılmasında önemli bir araç olarak (Hunady ve Orviska, 2014: 243) DYY’ler ilgi çekmeye başlamıştır. Küresel ekonomik bağlılıkta kritik bir network (ağ) olarak değerlendirilen DYY’ler, ülke ekonomileri arasındaki finansal ve gerçek ekonomik bağları anlamada önemli bir sınırötesi faaliyet olarak değerlendirilmektedir (Damgaard ve Elkjaer, 2017). Çoğu ülke hükümetlerinin DYY’lerin önündeki engelleri kaldırması ve yabancı şirket yatırımını çekmek için önemli teşvikler sunması (Fosfuri vd.,

2001: 205-206; Görg ve Greenaway, 2004: 171) DYY'lerin artışında güdüleyici bir faktör olarak görülmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde son yıllarda önemli ölçüde artan DYY'ler, gelişmiş ve gelişmekte olan ülke pazarlarına girişte arzu edilen bir sermaye yatırım şekli olarak değerlendirilmektedir. Bu durumun altında yatan önemli bir sebep olarak da bu yatırım biçiminin kriz ve beklenmedik ani durumlar karşısında daha az etkilenmesi gösterilmektedir (Busse ve Hefeker, 2007: 398-412).

Doğrudan yabancı yatırımlar uluslararası ticaret yazınında oldukça önemli ve popüler bir konu olmasına rağmen (Habib ve Zurawicki, 2002: 291) DYY kavramı hakkında resmi bir net tanım bulmak oldukça zordur (De Mello, 1997: 4). Ancak genel itibariyle doğrudan yabancı yatırımlar bir ülke şirketinin başka bir ülkede tamamen sahip olunan yeni bir bağlı kuruluş kurarak veya ülkedeki yerel bir şirketi satın alarak veya ev sahibi ekonomide bir ortak girişim oluşturarak yatırım yapması şeklinde açıklanabilmektedir (Moran, 2012: 1). DYY'ler geleneksel haliyle, şirketlerin sahip veya sahiplerine önemli bir pay hakkı tanıyan bir hisse senedi veya etkili bir yönetim hakkı içeren şirketler arası koordinasyonlu iş birliği türü olarak görülebilmektedir (De Mello, 1997: 4). Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)' ye (2008: 17) göre ise, doğrudan yatırım, bir ülke ekonomisinde yerleşik bir kişi ya da kuruluşun (doğrudan yatırımcı) başka bir ülke ekonomisine yerleşik bir işletmeden (doğrudan yatırım işletmesi) "kalıcı bir menfaat" elde etme amacına uygun olarak yapmış olduğu denizaşırı faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Burada vurgulanan kalıcı menfaat kavramı hem doğrudan yatırımcı ile doğrudan yatırım işletmesi arasındaki uzun vadeli bir ilişkinin varlığını hem de doğrudan yatırımcının işletme yönetimi üzerinde önemli derecede aktif ve etkin olmasını kapsamaktadır (Duce ve Espana, 2003: 2).

İşletmelerin farklı ülkelere doğrudan yabancı yatırım yapmasında etkili olan neden ve motivasyonlar hakkında çeşitli sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. En yaygın olarak kullanılan sınıflandırma ise Dunning (1994, 1998, 2000) tarafından yapılan dört jenerik güdü sınıflandırmasıdır. Dolayısıyla doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını şekillendiren ve türlerini belirleyen bu unsurlarla ilgili olarak yazında dört ana başlıktan söz etmek mümkündür. Bu başlıklar doğal kaynak arayan (resource seeking), stratejik varlık arayan (strategic asset seeking), etkinlik arayan (efficiency seeking) ve son olarak da pazar arayan (market seeking) DYY olarak gösterilebilmektedir. Uluslararasılaşan birçok firma, farklı ülkelerde var olan ve rekabetçi pozisyonları için gerekli olduğunu düşündükleri, vasıfsız iş gücü, tarım ürünleri gibi doğal kaynakların kontrolünü elde edebilmek adına kaynak arama motivasyonundan hareket edip, kaynak arayan DYY ile ilgilenmektedir (Dunning, 2000: 164; Ayden vd., 2017: 52). Nitekim özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha ucuz işgücü gibi kaynaklar (Agarwal, 1980: 762-763) dünya şirketlerini harekete geçirmekte ve diğer ülke şirketlerinden farklılaşmalarına katkı sağlayabilmektedir. Dolayısıyla kaynak arayan DYY küresel çapta hareket eden şirketlerin sürdürülebilirliğine katkı sağlayan arz odaklı bir sermaye akışı olarak değerlendirilebilmektedir (Ayden vd., 2017). Bu tür DYY'ler ev sahibi ülkelerin, kaynağa bağımlı aktivite kümelerini harekete geçirebilmekte, ürün kalite

standartlarının yükseltilmesine yardımcı olabilmekte, yabancı pazarlara erişim ve tamamlayıcı varlıklar sağlayabilmekte ve dolayısıyla rekabet yapısında olumlu etkiler yaratabilmektedir (Dunning, 1994).

İşletmelerin farklı ülkelere doğrudan yabancı yatırım yapma kararlarında etkili olan bir başka neden de firmaların daha verimli olmasını sağlayacak, etkili bir iş bölümü yaratacak veya mevcut varlık portföyünün uzmanlaşmasını sağlayan fırsatların tespitine yönelik unsurları içermektedir (Dunning 1994, 2000). Genellikle, bu motivasyona sahip DYY'ler, oldukça standartlaştırılmış ürünler üreten ve uluslararası kabul görmüş üretim süreçlerine sahip olan deneyimli, büyük ve çeşitli alanlarda faaliyet gösteren çok uluslu şirketler olarak gösterilmektedir (Dunning ve Lundan, 2008:72). Bu firmalar değer zinciri faaliyetlerini iyi organize edilmiş ve düşük maliyetli şekilde kurarak veya daha verimli yerlere taşıyarak yapılacak faaliyetlerinin maliyetlerini azaltabilmektedir (Ayden vd., 2017: 53). Verimlilik arayan DYY'ler, ev sahibi ülkeler için geri kalmış üretim bağlantılarının ve özelleşmiş emek piyasalarının teşvik edilmesinde, ürün kalitesinin standartlarının yükseltilmesinde, yapısal düzenlemelerin etkinleştirilmesinde ve yabancı pazarlara veya arz kaynaklarına erişim olanağı sağlanmasında önemli olabilmektedir (Dunning, 1994: 9).

Belirli bir dış pazarı veya bir dizi yabancı pazarı tatmin etmek için tasarlanmış (Dunning, 2000: 164) veya firmalar için yeni büyüme fırsatları sunan pazarları keşfetmek ve geliştirmek amacıyla hareket eden pazar arayan DYY akışı talebe yönelik olarak değerlendirilmektedir (Ayden vd., 2017). 1970'lerde ağırlıklı olarak yurt içi ve bazen de komşu bölgesel pazarlar firmaların katma değerli faaliyetlerinin konumunu etkileyen bir unsur iken, 1990'lara gelindiğinde ise çoğunlukla büyük ve büyüyen iç pazarlar (örneğin Avrupa'da) ve bitişik bölgesel pazarlar (ör. NAFTA, EU vb.) bu konumlarını etkilemiştir (Dunning, 2000: 53). Pazar arayan DYY'ler ev sahibi ülkelerde yerel girişimciliği ve ulusal rekabeti harekete geçirmede ve bu ülkelere teknoloji, yönetim, örgütsel güç gibi tamamlayıcı varlıklar sağlanmasında etkili olabilmektedir (Dunning, 1994: 9).

Firmaların sadece yeni pazarlar geliştirmek için değil, aynı zamanda kaynak tabanlarını ve rekabetçi konumlarını güçlendirmek ve yeni varlıklar edinmek için doğrudan yatırımlarla ilgilendikleri ileri sürülmektedir (Ayden vd., 2017: 53). Bu anlamda stratejik varlık arayan DYY'ler mevcut mülkiyet (ownership -O) avantajlarını korumak veya arttırmak veya rakiplerinin avantajlarını azaltmak için tasarlanmış hem maddi hem maddi olmayan varlıkları hedefleyen, DYY'ler olarak tanımlanmaktadır (Dunning, 2000: 165). Bu DYY'ler özellikle küresel rekabet pozisyonlarını korumak ve geliştirmek adına genellikle yabancı şirketlerin varlıklarını satın almayı hedeflemektedirler (Dunning ve Lundan, 2008: 72). Son yıllarda DYY güdülerindeki en önemli değişiklik olarak, stratejik varlık arayan DYY'nin hızlı büyümesi gösterilmiş, sözü edilen değişiklik ve artış ise, DYY yöntemleri olarak dünyada birleşmelerin ve devralmaların artan rolü ile açıklanmıştır (Dunning, 1998: 50). Bu tür DYY'ler ev sahibi ülkelere, yeni finans sermayesi ve tamamlayıcı varlıklar ile yabancı pazarlara erişim hakkı sağlayabilir, sınır ötesi ağların ve emeğin

uluslararası dağılımını geliştirebilir, ev sahibi ülkenin nispi avantajlarını arttırıp, rekabet yapısı üzerinde olumlu etkiler yaratılmasında etkili olabilmektedir (Dunning, 1994: 9).

### 1.2.1. Dünya’da Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Dünya ekonomisinde DYY’nin gelişimi ve bileşimi zaman içerisinde önemli ölçüde değişmiş (Willem, 2006: 5) ve değişimler sonucunda DYY’ler uluslararası ticaretin ve küresel ekonominin önemli bir parçası haline gelmiştir (Trakman ve Ranieri, 2013: 1). Tarihsel olarak yeni bir kavram olmayan ve 1980’lerde başlayan neo-liberal ekonomik politikaların etkisiyle dünya ticaretine paralel şekilde artış gösteren doğrudan yabancı yatırımlar (DEİK, 2014: 13) Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması’nın (GATT) yapılması ve özellikle 1995 yılında Dünya Ticaret Örgütü’nün (DTÖ) kurulması ile birlikte önemli ölçüde artış göstermiştir (Gnangnon ve Roberts, 2017: 1). Küresel ekonominin önemli bir yapıtaşı olan ve hem ev sahibi ülkede hem ana ülkede farklı etkiler yaratan yurtdışı doğrudan yatırımlar şirketlerin uluslararası rekabet güçlerini arttırmaktadır (DEİK, 2014:10).

Yabancı yatırım düzenlenmelerinin ve uluslararası üretimlerin geçmişi, yüzyıllar öncesine uzansa da (Trakman ve Ranieri, 2013), II.Dünya Savaşı’ndan önceki yıllarda, uluslararası üretim (doğrudan yabancı yatırım dahil) uluslararası ticaretin çok küçük bir bölümünü oluşturmuştur (Hosseini, 2005: 529). II.Dünya Savaşı’nın sona ermesinden önce birçok devlet yabancı yatırımı düzenlemede belirgin bir korumacı tavır almış olmasına rağmen, ülkeler arasında ticaret bağlarının kurulmasıyla küresel ekonomik ilişkiler geliştirilmeye çalışılmıştır (Trakman ve Ranieri, 2013a: 16). II.Dünya Savaşı sonrası dönem ise, küresel ekonomik ilişkilerde yeni bir dönemi başlatmış ve savaşın sonunda yeni bir neoliberal küresel ekonomik ilişkiler çağı yaşanmıştır (Hosseini, 2005; Trakman ve Ranieri, 2013a). Özellikle 1960’lı yıllardan sonra, uluslararası ticaretin karakteri değişmeye ve farklı biçimler almaya başlamıştır. Uluslararası ekonomi tarihinin bu evresinde, doğrudan yabancı yatırım ve diğer uluslararası üretim biçimleri ortaya çıkmış ve ülke ekonomileri için giderek önem kazanmıştır (Hosseini, 2005: 529). 1970’lerde ve 1980’lerin başında bu yatırımlar için oldukça kritik geçen bir dönemin ardından 1990’larda çoğu hükümet DYY’yi "iyi haber" olarak kabul etmiş (Dunning, 1994) ve ilerleyen süreçte DYY yatırımları önemli ölçüde artmıştır. Nitekim United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) verilerine göre 1970 yılında dünyanın DYY girişleri 13,3 trilyon dolar, 1990 yılında 208, 2 trilyon dolar, 1995 yılında 343,3 trilyon dolar ve 2010 yılında 1422,3 trilyon dolar olmuş, diğer bir deyişle, doğrudan yabancı yatırım girişleri yaklaşık 107 kat artış göstermiştir. Dünya DYY stoku ise, 2002 yılında 1985’in on katı olan 7 trilyon doların üzerine çıkmıştır. Dunning (1994) dünya hükümetlerinin ve şirketlerinin DYY’leri olumlu bir olgu olarak görmeye başlamalarındaki fikir değişikliğinin ve bunun sonucunda DYY’lerin akımlarında meydana gelen bu değişimlerin olası nedenlerini hem ülke perspektifini hem firma perspektifini ele alarak açıklamıştır (Tablo 1).

**Tablo 1: Doğrudan Yabancı Yatırımlara Bakışı Değiştiren Nedenler**

<b>FİRMA TEMELLİ PERSPEKTİF</b>	<b>ÜLKE TEMELLİ PERSPEKTİF</b>
➤ Küresel piyasalardan yararlanma ihtiyacının artışı (örneğin artan araştırma geliştirme maliyetleri)	➤ Gelişmiş ülkeler ve yeni sanayileşmiş ülkeler arasında ekonomik yapıların yakınlaşması
➤ En ucuz muhtemel kaynaklardan girdi (hammadde, aramalı vb.) sağlamak için rekabetçi baskılar	➤ Devletlerin DYY'yi değerlendirirken kullandığı kriterlerin değişimi
➤ Bölgesel entegrasyon daha fazla etkinlik arama yatırımları tetiklemiştir.	➤ DYY'nin maliyet ve faydalarının devletler tarafından öneminin daha iyi anlaşılması
➤ Lider firmalar arasında yükselen oligopolistik rekabet artışı	➤ Piyasa sisteminin değişimi
➤ Bölgeselleşme ile birlikte küreselleşmenin avantajlarını daha iyi dengeleme ihtiyacı	➤ Kalkınmada yükselen ekonomi aşamasına yaklaşan ülkelerin sayısının artışı
➤ Özel bölgesel maliyet ve faydaların önemindeki değişiklikler	➤ Refah oluşturan varlıkların geliştirilmiş akışkanlığı
➤ DYY için yeni bölgesel fırsatların ortaya çıkması	➤ Ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesi
➤ Yabancı teknoloji kaynaklarını, organizasyonel yetenekleri ve bağlantılı ekonomileri kullanma ihtiyacı.	
➤ Yabancı firmalar ile ortaklıklar sağlayan yeni teşvikler	
➤ Sınırlar-ötesi iletişimin giderek kolaylaşması ve ulaştırma maliyetlerinin azalması.	

**Kaynak:** Dunning, 1994



20. yüzyılın sonlarına gelindiğinde DYY akışlarının önemi, diğer uluslararası sermaye akış biçimlerine (ihracat, sabit sermaye oluşumu, ticaret akışları vb.) göre keskin bir şekilde artış göstermiştir (Kolstad ve Tøndel, 2002: 4; Lipsey, 2001; Markusen ve Venables, 1999: 335-336). Doğrudan yabancı yatırımlardaki bu artış akış hacmi özellikle gelişmiş ekonomiler arasında gerçekleşmekle birlikte (Kolstad ve Tøndel, 2002; Twomey, 1998; Tatoğlu ve Glaister, 1998: 280) giderek artan liberal politikalar sayesinde 1980'lerin ortalarından bu yana gelişmekte olan ülkelerin yaptıkları DYY'lerde de önemli bir artış gözlemlenmektedir (Busse ve Hefeker, 2007: 398; Kumar,1995:2). Nitekim gelişmekte olan ülke ekonomilerinde toplam doğrudan yabancı yatırım tutarı 1980'de 4 milyar ABD \$ 'dan, 1999'da 182 milyar ABD \$' a yükselmiş ve DYY'lerin bu ülkeler için önemi giderek artmıştır (Busse ve Hefeker, 2007). Gelişmekte olan ülke hükümetleri de, bu süreçte uluslararası piyasalarda rekabet pozisyonlarını güçlendirmek için finansman ve diğer teşviklerin yanı sıra politika rejimlerini serbestleştirerek dışa dönük DYY'nin stratejik rolünü kabul etmişlerdir (Kumar, 1995). Bu yüzyılın başlarında gelişmekte olan ülkelere doğrudan yabancı yatırım yapma motivasyonu temelde doğal kaynaklardan yararlanma ve demiryolları inşa etme motivasyonuyken, ilerleyen dönemlerde DYY giderek daha fazla verimlilik ve stratejik varlık arayan DYY'lere dönüşmüştür (Willem, 2006: 7).

**Tablo 2: Dünya Üzerinde Doğrudan Yabancı Yatırımların Tarihsel Seyri**

EKONOMİLER/YILLAR	DÜNYA EKONOMİSİ	GELİŞMİŞ EKONOMİLER	GELİŞMEKTE OLAN EKONOMİLER	GEÇİŞ EKONOMİLERİ
1970	13.257	9.491	3.766	0
1975	26.392	16.854	9.538	0
1980	54.396	46.976	7.396	24
1985	55.831	41.744	14.070	15
1990	204.886	170.177	34.649	75
1995	341.523	219.761	117.763	3.999
2000	1.356.613	1.119.102	231.589	5.924
2001	772.715	548.464	215.994	8.258
2002	589.914	413.630	166.239	10.046
2003	550.615	337.931	194.852	17.833
2004	692.538	401.644	261.897	28.997
2005	947.706	585.747	331.298	30.666
2006	1.403.562	941.067	403.666	58.829
2007	1.891.708	1.282.083	522.392	87.233
2008	1.490.066	794.313	578.020	117.733
2009	1.236.120	714.028	460.252	61.840
2010	1.396.203	710.394	622.011	63.798
2011	1.615.081	870.823	664.817	79.441
2012	1.493.828	762.695	666.167	64.966
2013	1.456.323	716.491	655.954	83.878
2014	1.403.865	669.561	677.340	56.963
2015	2.041.770	1.274.405	729.889	37.476
2016	1.983.478	1.265.245	651.979	66.254
2017	1.700.468	950.150	700.636	49.681
2018	1.495.223	761.391	699.306	34.526
2019	1.539.880	800.239	684.723	54.917

**Kaynak:** UNCTADstat tarafından sunulan veriler derlenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Dünya Üzerinde Doğrudan Yabancı Yatırımların Tarihsel Seyri” tablosu incelediğinde dünya ekonomisinin giderek artan oranda DYY'lere ev sahipliği yaptığı görülmektedir. Tüm zaman dilimlerine bakıldığında gelişmiş ülkelerin incelenen yıllar boyunca (2014 yılı hariç) en çok DYY girişi çeken ülkeler olduğu görülmektedir. 2007 yılına bakıldığında ise 1.282.083 milyar dolarla toplam DYY akışının % 67,77'sinin gelişmiş ülkelere yapıldığı görülmektedir. Bu DYY girişlerinde özellikle Amerika ve Avrupa en yüksek payı almakla birlikte, Okyanusya (Avustralya ve Yeni Zelanda) ve Asya ülkelerinin de (İsrail ve Japonya) DYY akışlarındaki paylarını zaman içerisinde giderek arttırdıkları söylenebilmektedir. Gelişmekte olan ülkelere bakıldığında (Çin, Hindistan, Türkiye, Tayland vb.) ise bu ülkelerin 1991 yılında dünyadaki DYY'lerin % 22,3'ünü, 1998 yılında % 25,9'unu, 2000 yılında % 15,9'unu aldıkları görülmektedir. 2005 yılından sonra ise bu ülkeler dünyadaki DYY yatırım paylarını giderek arttırmışlardır. UNCTAD (2020) raporuna göre, 2010

yılından bu yana, gelişmekte olan ekonomilere akışlar, gelişmiş ũlkelere göre çok daha dar bir aralıktadır, ortalama 674 milyar dolar ile görece istikrar kazanmıştır. 2010 yılında - ilk kez - gelişmekte olan ekonomiler kũresel DYY girişlerinin yarısına yakınına kendine çekebilmiştir. Ayrıca, bu ekonomiler çoğu gũneydeki diğer ũlkelere yönelik olarak rekor dũzeyde DYY ıkışları yaratmıştır (UNCTAD, 2011). 2014 yılında yine ilk kez gelişmekte olan ũlkelere yapılan DYY girişi, gelişmiş ũlkelere yapılan DYY girişlerini geçmiş, 2015 yılında 729.889 milyar dolarla gelişmekte olan ũlkelere yapılan DYY akışı en yũksek dũzeye ulaşmıştır. Son yıllarda, DYY akışları gelişmiş ũlkelerde ve geçiş ekonomilerinde keskin bir Şekilde azalırken, gelişmekte olan ũlkelere yapılan DYY'ler yũzde iki artarak sabit kalmıştır (UNCTAD, 2019). Aralarında Kazakistan, Azerbaycan, Rusya Federasyonu, Tũrkmenistan gibi ũlkelerin bulunduğu geçiş ekonomileri ise 1980 yılından itibaren DYY girişlerini artırmış, 2008 yılında 117.733 milyar dolarla en yũksek DYY giriş seviyesine ulaşmışlardır.

UNCTAD'ın 2020'de yayınladığı rapora göre, kũresel doğrudan yabancı yatırım akışlarında COVID-19 salgınının bir sonucu olarak 2020 yılının sonunda ciddi bir dũřũř olacağı ileri sũrũlmüřtũr. Rapor, salgının kũresel DYY akışlarını 2019'daki 1,54 trilyon dolarlık değerinden 2020'de yũzde 40'a kadar dũřũregeęini ve dolayısıyla 2005 yılından bu yana ilk kez DYY'yi 1 trilyon ABD dolarının altına indireceğini öngörmektedir. DYY' de en bũyũk dũřũřũn ise gelişmiş ũlkelerle aynı ekonomi politikalarına sahip olmayan gelişmekte olan ũlkelerde olacağını vurgulanmaktadır. Tũm olumsuz durumlarla birlikte bu krizin yeni sanayi devriminden yararlanma yeteneğine bağlı olarak, bu on yılda uluslararası ũretim yapısal dnũřũmũ için bir katalizör ve artan sũrdũrũlebilirlik için bir fırsat olabileceği de ileri sũrũlmektedir.

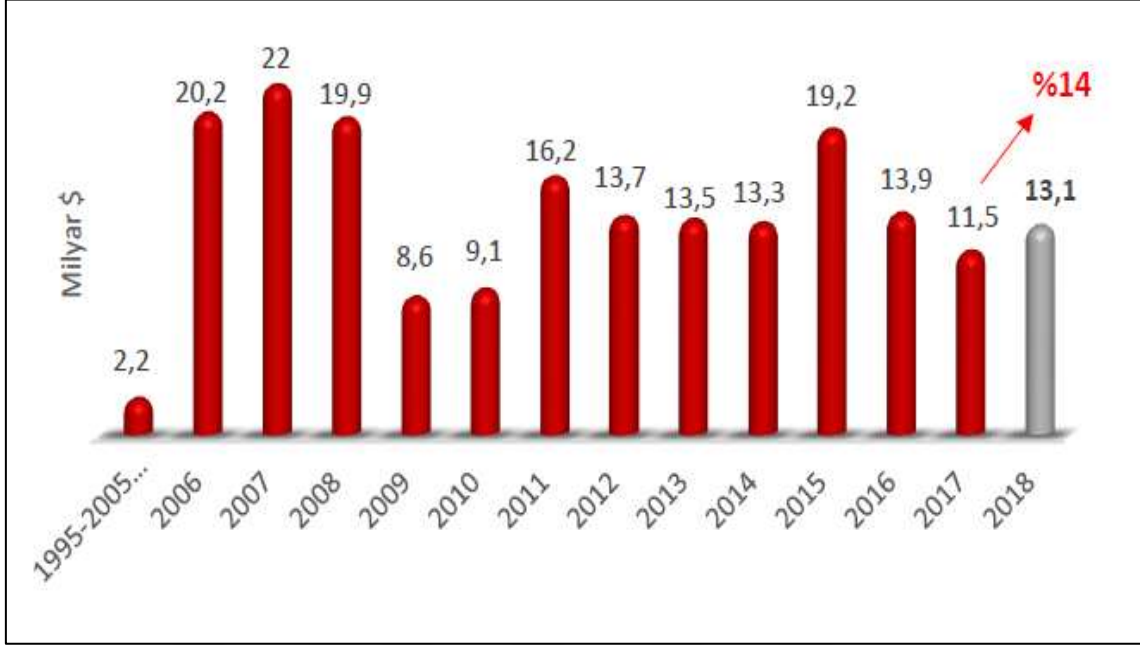
UNCTAD'ın (2021) son yayınladığı rapor ise ngrũldũęu gibi, 2020'de kũresel doğrudan yabancı yatırım akışlarının, COVID-19 salgımından ciddi Şekilde etkilendiğini ve DYY akışlarının % 35 azalarak 2019'daki 1,5 trilyon dolardan 1 trilyon dolara dũřtũęũnũ ifade etmektedir. Kũresel DYY akışlarını 2005'te grũlen seviyeye geri getiren salgının, ũlke ekonomileri için çok önemli bir yatırım tũrũ olarak değerlendirilen DYY'ler ũzerinde bũyũk bir yıkıcı etki yarattığı ileri sũrũlmektedir. Özellikle gelişmekte olan ũlkelerdeki yeni altyapı yatırım projelerinin ve sanayide sıfırdan yapılan yatırımların sert darbe aldığını belirten rapor, bu olumsuz durumun 2020 yılı boyunca ve 2021'in ilk çeyreğine kadar sũrdũęũ belirtmektedir. Rapor ayrıca yatırım paketlerinin sũrdũrũlebilir ve kapsayıcı toparlanma ũzerindeki etkisini; 1) ilave, 2) yönlendirme, 3) yayılma, 4) uygulama ve 5) yönetişim olarak belirlenen beş faktrũn belirleyeceğini ne sũrmektedir.

### 1.2.2. Türkiye’de Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Stratejik konumu ve düşük işgücü maliyetleriyle ile karakterize edilen Türkiye (Hadjit ve Browne, 2005: 327) yüksek ekonomik büyüme oranları ile gelişmekte olan kilit ülkelerden biri olarak görülmektedir (Tatoğlu ve Glaister, 1998: 280). DYY’ler açısından büyük bir potansiyele sahip bir ülke olan Türkiye’deki (Hadjit ve Browne, 2005: 336) doğrudan yabancı yatırımların tarihsel gelişimi incelendiğinde, Osmanlı İmparatorluğu döneminde sağlanan kapitülasyonlar ve 1838 Ticaret Anlaşması’na kadar gidilebilmektedir. Bu dönemde DYY’ler çoğunlukla ülkedeki yabancı sermayeli kuruluşların eylemleriyle şekillenmiş olmasına rağmen, Cumhuriyetin ilanından sonra bu kuruluşların devletleştirilmesi ve ayrıcalıkların ortadan kaldırılmasıyla yabancı sermaye girişi sınırlandırılmıştır (Aydemir vd., 2012: 79-80). Dış ticaret rejiminin 1930’lara kadar değişmeden kalmasını dayatan Lozan Antlaşması, 1930’larda çıkarılan Türk Parasını Koruma Kanunu ve döviz kullanımının merkezileştirilmesi (Buğra, 2018) ve yabancı sermaye girişlerinin ve çıkışlarının kontrol edilmesi gibi nedenlerden dolayı yabancı sermaye girişi durma noktasına gelmiştir.

1950’lere gelindiğinde ise bu tarihte başlayan liberalleşme deneyimlerine rağmen önemli ölçüde yabancı sermaye girişinin olmadığı görülmektedir. Bu dönemde (1954-1975) Türkiye’ye DYY akımları ve 6224 Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu düzenlemeleri ile kümülatif olarak 109 tane yabancı sermayeli kuruluşun geldiği tespit edilmiştir (Yavan ve Kara, 2014: 29). 1980’lere kadar önemli ölçüde DYY seviyesine ulaşamayan Türkiye’ de 1980 yılında yürürlüğe konulan “Yabancı Sermaye Çerçeve Kararnamesi” ile DYY’lerde artış gözlenmeye başlanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti tarihindeki en önemli kilometre taşlarından birini temsil eden 24 Ocak 1980 kararları ile (Öniş, 1992) sabit döviz kuru sistemi ve ithalat serbestisi, ihracatın teşviki, menkul kıymetler borsasının kurulması gibi düzenlemelerle dışa açık bir piyasa ekonomisi oluşturulması amaçlanmıştır (Ayden vd., 2017: 15; Buğra, 2018: 217). Bu dönemden itibaren Türkiye’nin ekonomisi, uluslararası ticarete çok daha elverişli hale gelmiştir. Avrupa Birliği (AB) ile yapılan Gümrük Birliği anlaşmasıyla da 1996 yılından bu yana ticarete açıklık pekiştirilmiştir. Ancak yine de Türkiye’nin DYY yoluyla dünya ekonomisine entegrasyonu, diğer gelişmekte olan ülkelere kıyasla daha geç olmuştur (Erdilek, 2003: 80; Ararat ve Uğur, 2003: 62). 1980-1991 ile karşılaştırıldığında Türkiye’de 1992-2004 döneminde doğrudan yabancı yatırım akışlarının büyüme oranlarında belirgin bir artış yaşanmış, doğrudan yabancı yatırım akışı yıllık ortalama % 26 seviyesinde artarak Hindistan’dan sonra ikinci en yüksek orana sahip gelişmekte olan ülkelerden biri olmuştur (UNCTAD, 2006: 146).

**Grafik 1: Türkiye'ye Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişleri**

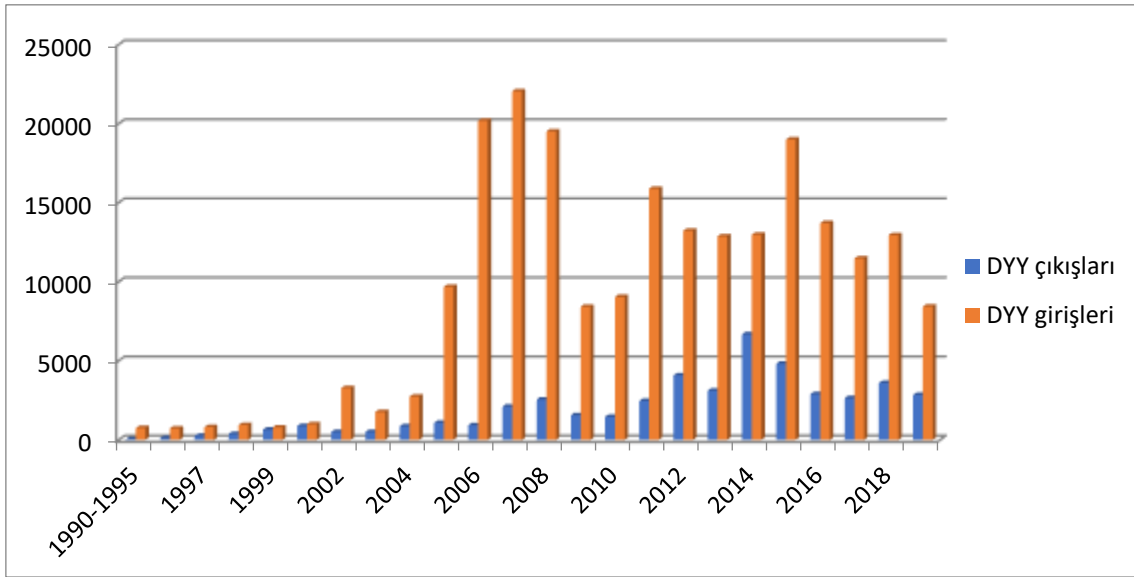


**Kaynak:** YASED, 2018a

Türkiye'ye yapılan “Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişlerini” yıllar bazında gösteren Grafik 1 incelendiğinde, 1995-2005 yılları arasında kapsayan yıllarda Türkiye’de yaşanan siyasi ve ekonomik krizler gibi olumsuz durumlar nedeniyle doğru yabancı yatırımların girişlerinin diğer yıllara göre oldukça düşük seviyede gerçekleştiği gözlenmektedir. 2005 sonrası dönem incelendiğinde ise bu dönemden itibaren Türkiye’ye uluslararası doğrudan yatırım girişlerinde radikal bir değişimin gerçekleştiği göze çarpmaktadır. Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne giriş sürecini başlatmasının ve yapısal reformların gerçekleştirilmesinin olumlu etkisiyle 2005 yılına kadar yaklaşık yıllık 1-2 milyar \$ olan bu yatırımlar önemli derecede artış göstermiş, 2007 yılında 22 milyar \$’la tüm dönemlerin en yüksek DYY girişleri kaydedilmiştir (YASED, 2018: 27). 2008 ve 2009 yıllarına bakıldığında ise bu yıllar içerisinde küresel ölçekte yaşanan finans krizi nedeniyle uluslararası doğrudan yatırım hareketlerinde düşüş yaşanmış, dolayısıyla Türkiye’ye yapılan yatırımlarda da azalma görülmüştür (TCMB, 2011: 28). 2010 yılında tekrar artmaya başlayan doğrudan yatırımlar, 2015 yılında 19,2 milyar \$’la en yüksek ikinci zirveyi görmüştür. Türkiye’nin doğrudan yatırım yükümlülüklerinin stok değeri ise, 2015 yılında 156,5 milyar \$, 2016 yılında 141,6 milyar dolar olmuştur (TCMB, 2017:15). 2018 yılsonu itibarıyla DYY girişi, 2017 yılına göre % 14’lük bir artış göstermiş ve 13 milyar 163 milyon \$ olarak gerçekleşmiştir (YASED, 2018a: 5). UNCTAD (2020:44) raporuna göre Türkiye'ye doğrudan yabancı yatırım akışı 2019'da önemli ölçüde (% 35) azalarak yaklaşık 8,4 milyar dolara gerilemiştir. Yavaşlamanın nedenleri olarak küresel ekonomik belirsizlik ve düşük ekonomik büyüme oranlarını gösteren rapor, grup içerisindeki diğer büyük ekonomilerden farklı olarak, Türkiye ekonomisinin küresel makroekonomik koşullara daha fazla maruz kaldığını ve bu nedenle 2019'da DYY akışlarının azaldığını ileri sürmektedir (UNCTAD, 2020).

Türkiye’deki dışa doğru DYY akışları (DYY çıkışları-Outflows) ve içe doğru (DYY Girişleri-Inflows) yıllar bazında gösteren Grafik 2 incelendiğinde tüm yıllar boyunca (1990-2019) DYY çıkışlarının Türkiye’ye yapılan doğrudan yabancı yatırımlardan daha az olduğu anlaşılmaktadır. 1999 ve 2000 yıllarında DYY giriş ve çıkış miktarları birbirine yakın bir seyir izlerken, ilerleyen yıllarda Türkiye’den yapılan DYY miktarları DYY girişlerinin oldukça altında kalmıştır. DYY girişlerinin ve DYY çıkış miktarlarının birbirine yakın olduğu 2014 yılına bakıldığında ise DYY çıkışlarının Türkiye’ye yapılan DYY’lerin yarısına yaklaştığı gözlemlenmektedir.

**Grafik 2: Türkiye’deki DYY Çıkışları ve Girişleri (Milyon Dolar)<sup>1</sup>**



**Kaynak:** UNCTAD (2002, 2005, 2006, 2012, 2014, 2019, 2020) raporlarından elde edilen veriler uyarlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye’deki DYY çıkışlarının nedenleri incelendiğinde ise hem ekonomik hem de politik faktörlerin DYY çıkışlarında etkili olduğu görülmektedir. Türkiye dışındaki yeni pazarlar (AB, Amerika Birleşik Devletleri, Balkanlar, Batı Asya, Kuzey Afrika, Rusya Federasyonu ve Orta Asya'daki yeni bağımsızlığını kazanan Türki Cumhuriyetler) ve Türk özel sektörünün bu pazarlarda faaliyette bulunma arzusu, arka arkaya iç ekonomik krizler, artan birim işgücü maliyetleri ve siyasi belirsizlik Türk DYY çıkışlarında önemli tetikleyici unsurları oluşturmuştur (Erdilek, 2003: 101). Tüm bunlarla birlikte Türkiye DYY açısından büyük bir potansiyel taşımasına rağmen diğer benzer ekonomilerin gerisinde kalan bir ülke konumunda bulunmakta ve DYY’nin önemli bir kutbu haline gelememektedir (Hadjit ve Browne, 2005). Yüksek enflasyon, zayıf hükümet koalisyonları dolayısıyla siyasi ve ekonomik belirsizlikler (Ayden vd., 2017; Erdilek, 2003) ile yolsuzluk, zayıf

<sup>1</sup> 1990-1995 yılları için grafikte gösterilen DYY giriş ve çıkış verileri yıllık ortalama rakamları yansıtmaktadır.

bürokrasi gibi idari unsurlar DYY için önemli engeller oluşturmakta ve Türkiye'deki DYY potansiyelini önemli ölçüde düşürmektedir (Hadjit ve Browne, 2005: 336).

Çalışmanın bu kısmında DYY'lerin hem dünya hem de Türkiye'deki gelişimi ayrıntılı olarak ele alınmış, bundan sonraki aşamada ise araştırmanın üzerine inşa edildiği sosyal ağ kuramı ayrıntılı bir şekilde irdelenecektir.

### **1.3. Sosyal Ağ Kuramı**

Ağ kuramı üzerinden yürütülen bu çalışmada ilk olarak kuramla ilgili kavramsal bilgiler ile sosyal ağ kuramı ve sosyal ağ kuramının gelişimi konusu üzerinde durulmuş, daha sonra ağ analizi sonuçlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayacak sosyal ağ kuramıyla ilgili temel kavramlara yer verilmiştir.

#### **1.3.1. Sosyal Ağ Kuramı Kökenleri ve Gelişimi**

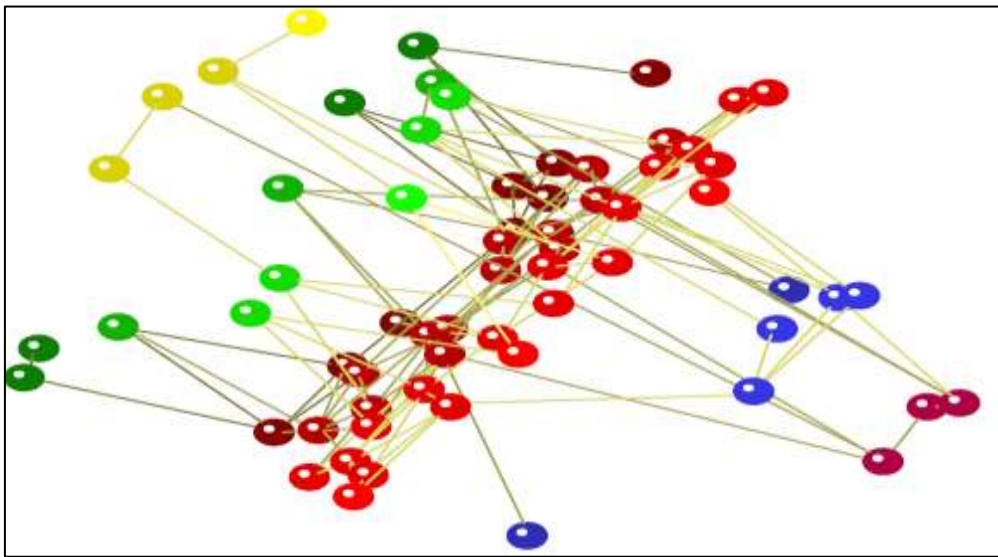
Ağ yaklaşımı, doğa bilimleri ve sosyal bilimlerin çeşitli disiplinlerinde kesişen bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmış ve sosyoloji, psikoloji, matematik, ekonomi, antropoloji, fizik, biyoloji gibi geniş bir yelpazedeki disiplinleri kapsamaktadır (Borgatti vd., 2009; Katz vd., 2004: 311; Quatman ve Chelladurai, 2008; Freeman, 2004: 5). Kavram olarak incelendiğinde ağ kavramı, bir ilişkiler ağıyla birbirine bağlanmış olan, aktörlere (birey, grup, örgüt), ortaklık ya da rollere bağlı olarak açıklanabilmekte (Udomkit ve Schreier, 2017), ağlar arasındaki ilişkiler, ağ teorilerinin temel bir bileşeni olarak görülmektedir. En genel anlamıyla bir ağ çeşitli aktörler arasındaki bağlantıların geliştirilmesini ve yeniden üretilmesini mümkün kılmaktadır (De Masi ve Ricchiuti, 2018: 16; Tseng ve Kuo, 2008). Ağ ilişkisi terimi ise hem kişiler, firmalar, ortaklar arasındaki sosyal ilişkileri (Hafner-Burton, vd., 2009: 561) hem de iki taraf arasındaki ikili ilişkileri ifade etmektedir (Chetty ve Stangl, 2010: 1728). Ağ düzeneği bağlantıları bu ilişkilerin kişilere, firmalara veya gruplara uygulanmasıyla şekillenip ortaya çıkmaktadır. Ağ bilimi ağ davranış kalıplarının ortak yönlerini ortaya çıkarmakta, bağlantılar tarafından tanımlanan ilişkiler ise ağ teorilerinin en önemli kavramı olmaktadır (Kenis ve Oerlemans, 2007: 290). İlişkisel kavramlara ek olarak bu kuramda;

- Aktörler ve eylemleri bağımsız, özerk birimler yerine birbirine bağımlı ve ilişkiler ağı olarak görülmektedir.
- Aktörler arasındaki ilişkisel bağların (bağlantılar), kaynakların aktarımı için kanallar oluşturduğu ileri sürülmektedir.
- Ağ modelleri, yapıyı (sosyal, ekonomik, politik vb.) aktörler arasındaki kalıcı ilişki kalıpları olarak kavramsallaştırmaktadır.

- Bireylere odaklanan ağ modelleri, ağın yapısal ortamını bireysel eylemler için fırsatlar veya kısıtlamalar ağı olarak değerlendirmektedir (Wasserman ve Faust, 1994). Ağ yaklaşımının çeşitli alt dalları olmakla birlikte (karmaşık ağlar, dinamik ağlar, çizge kuramı, sosyal ağlar) bu çalışma ağ yaklaşımlarından sosyal ağ yaklaşımı üzerinden yürütülmektedir. Sosyal ağlar ise geniş bir sosyal yapı (veya ağlar ağı) içindeki aktörleri birbirine bağlayan belirli bir içeriğin (örneğin iletişim, güç, duygusal veya değişim ilişkileri) olası birçok sosyal ilişki kümesinden biri olarak görülmektedir (Emirbayer ve Goodwin, 1994).

Sosyal ağdüzenekleri perspektifi, bir sosyal sistemdeki aktörlerin ortak faaliyetlerine ve bunlar arasındaki sürekli ilişkilere odaklanan bir sosyal bilim geleneğini ifade etmektedir (Kenis ve Oerlemans, 2007). Perspektif, sosyal varlıklar arasındaki ilişkilere odaklanmakta (Wasserman ve Faust 1994b; Prell vd., 2009: 503) ve sosyal fenomenler için açıklamalar yapmayı sağlayan önemli bir araştırma yaklaşımını oluşturmaktadır (Borgatti vd., 2009: 892). Aktörleri tek başına incelemek yerine, onları fırsatlar ve kısıtlamalar yaratan birbiriyle bağlantılı ilişkiler ağlarının içine gömülü olarak gören bu perspektifin teorik diğer araştırma yaklaşımlarından ayrıldığı en önemli farklılık ise aktörler arasındaki ilişkilere vurgu yapıyor olmasıdır (Kilduff ve Brass, 2010: 320; Kenis ve Oerlemans 2007: 289-290). İlişkiler ise bir grubun üyeleri arasındaki iletişim, şirketler arasındaki ekonomik işlemler ve uluslararası ticaret veya anlaşmalar, arkadaşlıklar, sosyal ilişkiler, resmi sözleşmeler, iş ilişkileri, ortak yönetim kurulu üyelikleri gibi farklı şekillerdeki bağlantılarla kurulmaktadır (Kenis ve Oerlemans, 2007: 291; Tseng ve Kuo, 2008: 24; Wasserman ve Faust, 1994). Şekil 2’de sosyal ağdüzeneklerinin anlaşılması adına örnek ilişkiler ve ilişki yönleri verilmeden bir sosyal ağ düzenegi örneği verilmiştir.

**Şekil 2: Sosyal Ağ Grafiği**



**Kaynak:** Batagelj ve Mrvar, 1998: 9



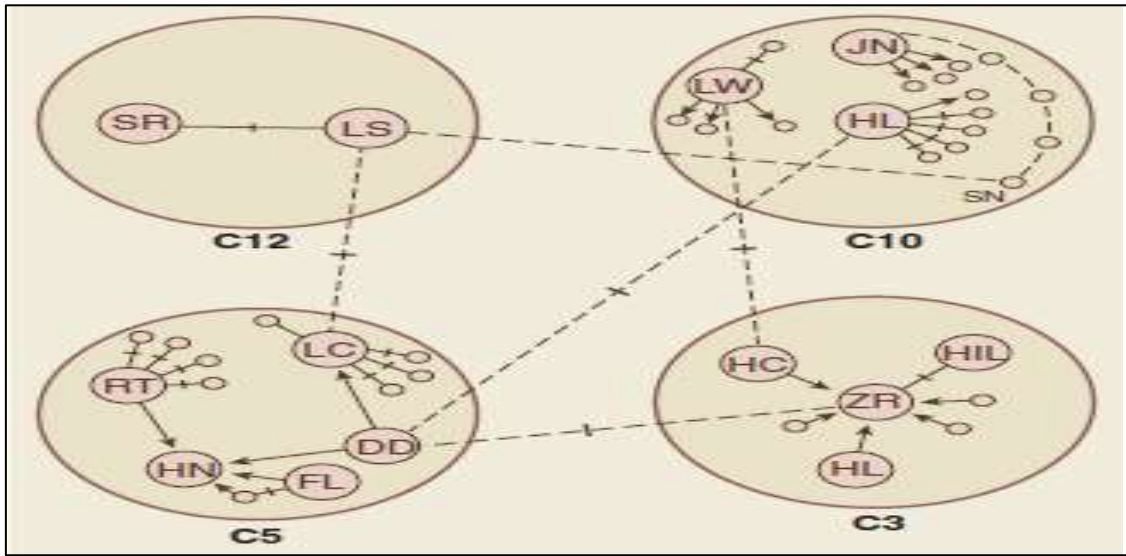
Küresel iş mimarisini yeniden şekillendiren yaşadığımız hayatı karakterize eden sosyal ağ teorisi (Gummesson, 2007: 241), özellikle 1980'lerin ortasından beri, işletme ve ekonomi alanlarında dikkatleri üzerine çekmeye (Sözen vd., 2009: 21; Suarez, 2005: 710) ve liderlik, güç, ciro, iş tatmini, iş performansı, girişimcilik, paydaş ilişkileri, bilgi kullanımı, inovasyon, kâr maksimizasyonu, dikey entegrasyon vb. dahil olmak üzere neredeyse bütün örgüt araştırmaları alanında kullanılmaya başlanmıştır (Borgatti ve Foster, 2003: 1005). Sosyal bilimlerde uzun bir geçmişi olan ağ teorisi ve metodolojisine (Gummesson, 2007: 238; Scott, 1988) olan ilginin 2006 yılında *Academy of Management Review Dergisi*'nde, ağ analitik yaklaşımlarını yönetim söylemlerine entegre etmeye yönelik özel bir sayı yayımlanmasıyla daha da arttığı söylenebilir (Quatman ve Chelladurai, 2008: 340; Ralston vd., 2006: 560; Sözen vd., 2009; Sözen ve Gürbüz, 2015: 317). İncelendiğinde kuramın ilgi görmesinin çeşitli nedenleri olduğu söylenebilmekle birlikte, bir ağ yaklaşımının, geleneksel yaklaşımlardan çok farklı olan eşsiz teorik fikirleri ve soruları ele aldığından diğer yaklaşım ve kuramlardan farklı bir yerde durduğu görülmektedir (Gummesson, 2007: 237; Quatman ve Chelladurai, 2008: 348). Ontolojik olarak, sosyal ağ analizinin, ağların neredeyse her zaman doğada dinamik olduğunu ve sürekli değiştiğini ileri sürmesi (Quatman ve Chelladurai, 2008:352), indirgemeci ve doğrusal bir mantık üzere hareket etmemesi kurama diğerlerinden farklı bir duruş kazandırmaktadır (Sözen vd., 2009; Sözen ve Gürbüz, 2015: 317).

Sosyal ağ analizi, insan davranışını veya sosyolojik süreçleri yalnızca bireysel bazda ya da tüm aktörlerin kategorik nitelikleri bazında açıklamaya yönelik çabaları reddetmekle birlikte, geleneksel sosyolojik sorgulamaya karşı çıkmakta ve aktörler (birey, grup ve örgütler) arasındaki ilişki kalıplarını incelemektedir (Emirbayer ve Goodwin, 1994: 1414). Dolayısıyla ilişkiler olarak adlandırılan bağlantılar sosyal ağ araştırmalarında ele alınan en öncelikli kavram olarak karşımıza çıkmakta ve sosyal ağ araştırmalarını diğer yaklaşımlardan farklı kılmaktadır. Bu yaklaşım, davranışların ve ekonomik işlemlerin kişiler arası ilişkiler ağına gömülü olduğunu ve sosyal ilişkiler bağlamında gerçekleştiğini ileri sürmekte (Granovetter, 1985b) ve aktörlerin fayda sağlamayan sosyal bağlamlarda bu faaliyetleri gerçekleştirmeyeceklerine vurgu yapmaktadır.

Gelişmekte olan bir araştırma yaklaşımı olarak ağ yaklaşımı (Quatman ve Chelladurai, 2008: 338) her ne kadar sadece son yıllarda farklı bir araştırma geleneği olarak kabul görmüş olsa da teorik temellerinin ve uygulamalarının kavramsal kökenleri, Emile Durkheim, Georg Simmel ve antropolog Radcliffe-Brown gibi sosyoloji alanında tanınmış araştırmacıların ortaya çıkardığı bir takım yapısal fikirlere dayanmaktadır (Borgatti vd., 2009: 892; Scott, 1988). "Sosyal ağ" terimi ilk defa Barnes tarafından kullanılmış olmasına ve 1908 yılında ilk defa Georg Simmel tarafından ağ metaforu tanımlanmış olmasına rağmen, Moreno tarafından Jennings ile birlikte geliştirilen sosyometri çalışması sosyal ağ analizinin öncüsü kabul edilmiş (Freeman, 2004) ve soyut sosyal yapıyı somut hale getirerek analitik tekniklerin hızlı bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır (Borgatti vd., 2009: 892; Wasserman ve Faust, 1994: 10-12; Scott, 1988). İlgili çalışmada 1932 sonbaharında, New York'un kuzeyindeki Hudson School for Girls'te iki haftalık bir süre içinde 14 öğrencinin okuldan kaçma

davranışı Moreno ve iş arkadaşı Helen Jennings tarafından öğrencilerin birbirlerine karşı öznel duygularını ortaya çıkarmak ve grafik olarak temsil etmek için "sosyometri" kullanılarak incelenmiş, Hudson'daki sosyal ağın haritasını ortaya çıkarılmıştır (Şekil 3). Moreno 'ya göre bu sosyal ağdaki bağlantılar, öğrenciler arasında sosyal etki ve fikir akışı için kanallar sağlamış ve öğrencilerin kaçıp kaçmayacaklarını belirleyen asıl nokta, sosyal ağdaki konumları olmuştur (Borgatti vd.,2009). Şekil 3' te yer alan büyük dört daire (C3, C5, C10 ve C12) kız öğrencilerinin kaldığı yurtları, her dairenin içinde yer alan küçük daireler bir öğrenciyi, kullanılan oklar ise öğrencilerin birbirleriyle olan ilişkilerini temsil etmektedir.

**Şekil 3: Moreno'nun Kaçış Ağ Diyagramı**



**Kaynak:** Borgatti ve diğerleri, 2009: 892

Ağ analizi perspektifi, dünyanın ağlardan oluştuğunu varsaydığı için bu perspektif benimsenerek aynı anda Şekil 3'te olduğu gibi, birden fazla ilişkisel veriler görülebilmekte ve birden fazla ilişkisel verinin analizi yapılabilmektedir (Quatman ve Chelladurai, 2008). Moreno'nun çalışmaları zamanında oldukça ilgi uyandırmış olmasına rağmen modern sosyal ağ teorisinin gelişimindeki rolü sınırlı olmuştur (Bernard, 2005: 378). Ancak yine de Moreno ve Jennings'in bu çalışması sosyal yapının incelenmesi üzerinde derin bir etki yaratmış ve analiz tekniklerin kullanılmasının önünü açan öncü bir çalışma olmuştur (Wasserman ve Faust 1994; Borgatti vd., 2009: 893). Sosyal ağ analizindeki mevcut biçimsel kavramların çoğu ise (yoğunluk, açıklık, bağlantılılık, merkezilik gibi) 1950'lerde ve 1960'larda yapılan açıklamalarda kullanılmaya başlanmıştır. Bu sayede ağ analizi ile hem teorik perspektifteki sapmalar, hem de o zamanki terminoloji kullanılarak kolayca tanımlanamayan sosyal fenomenler hakkında açıklamaların yapılması kolaylaşmış ve araştırmacıların konuya olan ilgileri artmıştır. Sonraki yıllara gelindiğinde ise ağ düzeneği çalışmalarında, grafik ve matrislerin kullanımı yaygınlaşmış, analiz yöntemlerinde kayda değer gelişmeler yaşanmış ve sosyal ağ analizi disiplinler arası bir rol üstlenmiştir. 1980'li

yıllarda artık sosyal ağ analizi kendine ait alanı belirginleştirmiş ve neredeyse bütün örgüt araştırmaları alanında kullanılmaya başlanmıştır (Borgatti ve Foster, 2003: 1005).

Başlangıçta bireyler arasındaki sosyal ilişkileri tanımlamak için kullanılan ağ kavramı, daha sonra iş dünyasında iş birliğine dayalı stratejiler yaygın hale geldikçe araştırmacılar tarafından stratejik yönetim stratejilerine de uygulanmaya başlanmıştır (Tseng ve Kuo, 2008: 24). Aktörler (birey, grup, örgüt) arasındaki bağların ve sosyal etkileşimlerin rolünü vurgulayan sosyal ağ kuramı, Polanyi'ye göre, ekonominin sosyal ilişkilerde yerleşik olduğu yani bir bütün olarak ekonominin sosyal ilişkilerden ayrı, özerk bir alan olamayacağı (Machado, 2011: 119), örgütler arasında eşgüdümü, bağlantıları ve iş birliğini yaratan bir mekanizma olarak kabul görmektedir (Grandori ve Soda, 1995: 184). Bu mekanizmanın içinde bulunmak yani sosyal ağ düzeneklerinde yer almak örgütlerin hayatta kalabilmelerinde hayati bir rol oynayabilmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2015: 324). Aynı anda birden fazla ilişkisel verilerin analiz seviyesini içermeye yeteneği sunan ağ perspektifi (Quatman ve Chelladurai, 2008: 348), modern yaşamda neredeyse tüm ekonomik davranışların, sosyal ilişkiler ağlarına dahil olduğunun ileri sürülmesinden dolayı (Granovetter, 1985) sosyal bağlantı ve bağların ülkelerdeki ekonomi ve örgütleri nasıl şekillendirdiğine ilişkin faydalı bir bakış açısı sunabilmektedir.

### **1.3.2. Sosyal Ağ Kuramıyla İlgili Kavramlar: Güçlü Bağlar, Zayıf Bağlar, Yapısal Boşluklar ve Merkezilik**

Sosyal ağlar, bireysel ve örgütsel fayda sağlamak için kişisel bağlantılar ve ilişkiler ağı olarak değerlendirilip, aktörler arasındaki ilişki ve bağlantılar kaynakların aktarımı için her ne kadar bir tür köprü olarak görülsede (Wasserman ve Faust, 1994: 17) ağlar incelenirken aktörler arasındaki ilişkilerin niteliği göz ardı edilmemelidir. Çünkü örgütlerin sahip oldukları ve olacakları ağ bağlantılarının nitelikleri uluslararasılaşma süreçlerinde önemli bir etkiye sahip olmakla birlikte bu bağlantıların nitelikleri firmalar arasında süreçlerde/stratejilerde ortaya çıkan farklılıkları açıklayabilmektedir. Sosyal ağ düzeni araştırmalarında, hangi özellikteki ağ bağlantılarının taraflara fayda sağlayacağı konusu ise tartışmalı olup, bu tartışmalar merkezilik, zayıf bağlar, güçlü bağlar ve yapısal boşluklar kavramları üzerinden yürütülmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2015).

Aktörler arasındaki ağ bağlantılarının niteliği konusunda ağdüzenekleri kuramcıları tarafından farklı görüşler ortaya atılmaktadır (Granovetter, 1973; Burt, 1992, 1997; Coleman, 1988). Söz konusu yaklaşımların en önemlilerinden biri olan Granovetter'in (1973) ortaya attığı ve güçlü argümanlara sahip olan 'zayıf bağların gücü' iddiasıdır. Granovetter (1973) tarafından ileri sürülen ağlardaki zayıf bağlantıların gerçekte güçlü bilgiler elde etmeyi sağladığını iddiası sosyal sermaye kavramına yeni bir bakış açısı kazandırmıştır (Sargut, 2006: 5). Zayıf bağlar, insanlara kendi sosyal çevrelerinden elde edebileceklerinin ötesinde bilgi ve kaynaklara ulaşma olanağı sağlamakta (Prell vd., 2009: 503) ve güçlü bağlara göre köprü işlevi görme ihtimalleri daha yüksek olmaktadır

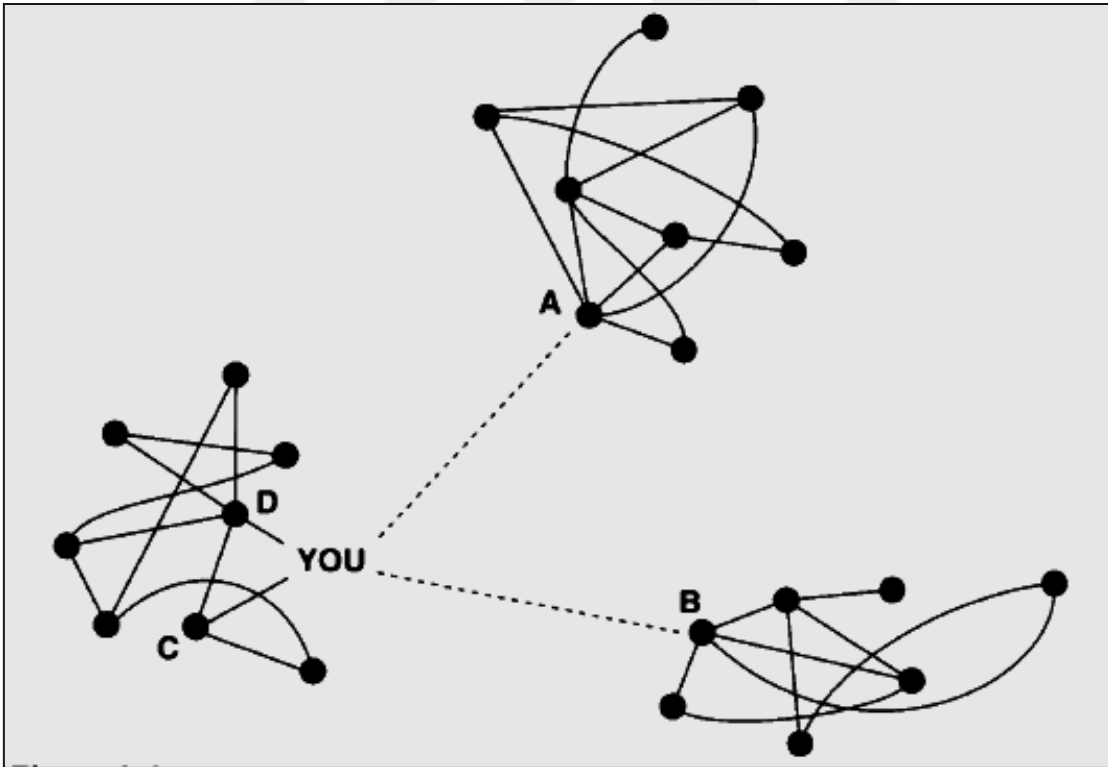
(Granovetter, 1983: 208-209). Bununla birlikte Granovetter (1983: 205-207) çalışmasında, iş arama ve bulma durumlarında elde edilmek istenen bilgilere zayıf bağlantılar aracılığıyla ulaşıldığını ayrıca zayıf bağların yüksek statülü aktörlere ulaşmada daha etkili olduğu ve bu tür bağların mevcut olması durumunda daha fazla tercih edildiğini ileri sürmüştür. Aktörler arasında uzun süreli bağlantılara gerek kalmadan, insani ve sosyal bir etkileşimi gerektirmeyen bu bağlantılar, “kol mesafesindeki ilişkiler” olarak da tanımlanmakta, seyrek işlemlerle gerçekleştirilmekte (Uzzi, 1999: 483) ve aktörlere önemli avantajlar sağlayabilmektedir. Çok sayıda zayıf bağlantılara sahip olan aktörler, sosyal ağ düzeneklerinde uzak noktalardaki kritik aktörlere erişebilme, önemli bilgi avantajları elde edebilme ve dolayısıyla sistem üzerindeki diğer aktörlere göre ayrıcalıklı konuma sahip olma gibi üstünlükleri de elde edebilmektedirler (Sözen ve Gürbüz, 2015: 330). Bununla birlikte aktörler zayıf bağlar aracılığı ile gerekli inovasyon ve yeniliklere ulaşmada ve yaymada avantajlı konuma sahip olabilmektedir (Granovetter, 1973; Prell vd., 2009).

Yakın sosyal bağların (aile, arkadaşlık vb.) ağdüzeneklerindeki aktörler arasında güven, iş birliği ve ticari ilişkilerin oluşumunu kolaylaştıran ve bu ilişkilerin devam ettirilmesini sağlayan sosyal uyumu oluşturacağını ileri süren güçlü bağlar (Coleman, 1988), ağdüzenekleri kuramcılar tarafından ele alınan diğer bir önemli yaklaşımdır. Bu noktada bir aktörün kullanabileceği sosyal sermaye miktarı ise, onu çevreleyen ağın kapanmasının bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır (Gargiulo ve Benassi, 2000: 184). Güçlü bağları ve iyi bir sosyal sermayeyi (güçlü güven ve ortak dil normları gibi) elinde bulunduran aktörler olarak firmalar bağlı şirketleri arasında bilgiyi aktarmada iş birliğini kolaylaştırarak avantajlı bir konum elde edebilmektedir (Wright vd., 2005:15). Güçlü bağlarla sıkı sıkıya bağlı bir ağ düzeneği üyeleri, yükümlülüklerini yerine getirme konusunda birbirlerine güven bağıyla bağlanmakta, bu güven mekanizması sayesinde yapılacak işlemlerin belirsizliğini azaltılmakta ve ortak çıkarları doğrultusunda iş birliği yapmaları kolaylaşmaktadır. Güçlü bağların, ağdüzeneklerindeki aktörler arasında daha büyük miktarlarda kaynak dolaşımını ve iletimini sağlamaları nedeniyle zayıf bağlardan daha faydalı olduğu ileri sürülmektedir (Podolny, 2001: 34). Zayıf bağlar aktörlere, kendi sosyal çevrelerinden elde edemeyecekleri bilgi ve kaynaklara erişim hakkı sağlamasına rağmen, güçlü bağlar daha kolay erişilebilir, daha fazla fayda yaratan bağlar olarak görülmekte ve bu bağların verilen kararları önemli ölçüde etkiledikleri belirtilmektedir (Granovetter, 1983: 209-219). Nitekim kol mesafesindeki zayıf bağlar, güçlü bağların aksine bilgi transferi ve iş birliği için gerekli olan ve farklı ekonomik sonuçları doğuran güven ve karşılıklılık beklentilerini içermeyen bağlar olarak nitelendirilmektedir (Uzzi, 1999: 489).

Granovetter (1973)’den sonra Burt (1992, 1997) ortaya attığı ve geliştirdiği yapısal boşluklar kavramı ile alana yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Burt (1992: 72) Granovetter gibi yüksek yoğunluklu ağların aktörler tarafından daha önce bilinen bilgileri (redundant information) sağladığını, bu kümelerde yüksek hızda bilgi akışı olduğunu ancak yeni fikirler ve fırsatların aktörleri ayrı kümeler halinde birbirine bağlayan zayıf bağlar sayesinde oluştuğunu ileri sürmektedir. Yapısal boşluklar elektrik devresindeki yalıtkan tamponlara benzetilmekte, iki uç arasındaki akışlar yapısal

boşlukları doldurabilen köprü aktörler aracılığıyla sağlanmaktadır (Burt, 1992). Farklı aktörler arasında köprülerin oluşmasını sağlayan yapısal boşluklar, sosyal sermayenin önemli bir kaynağı olarak gösterilmekte, sosyal sermaye kavramına somut bir anlam kazandırmakta (Adler ve Kwon, 2002: 24; Burt, 1997: 340) ve sosyal yapı içerisindeki aktörlerin iletişiminin sağlanmasında aracı kişilerin denetim ve bilgi üstünlüğüne vurgu yapmaktadır (Burt, 1997). Ağ düzenekleri çerçevesinde ele alındığında, sosyal yapı içerisinde aktörler arası bağlantıların sağlanmasında boşluklar olduğu görülmekte, bu boşluklar ise gruplar arasında bir köprü görevi üstlenmektedir (Burt, 2000: 353). Tarafların sahip oldukları bilgilerin kapsamı ve içerikleri birbirlerinden farklı olduğu için, bu boşluğu aşp taraflara ulaşabilen bilgiler kritik yeni bilgiler olma niteliğini taşıyabilmektedir. Bununla birlikte eğer aktörler oluşan veya oluşabilecek boşluğa aracı olabilecek nitelikte bağlantıları ellerinde bulundurabilirlerse, bu önemli ve farklı bilgiler sayesinde rekabetçi bir pozisyona sahip olabilmektedir (Brass vd. 2004: 805; Sargut, 2006: 5). Ağ düzenekleri üzerinde yapısal boşluklardaki grupları birbirine bağlayabilen köprüler ise önemli bir gücü içinde taşıyan zayıf bağlantılardan oluşmaktadır. Şekil 4 yapısal boşluklarda köprü görevi gören aktörün ağdaki konumunu temsil etmektedir.

**Şekil 4: Yapısal Boşluklar ve Zayıf Bağlar**



**Kaynak:** Burt, 1992: 72

Burt (1992: 73) şekilde gösterilen ağ üzerinde üç tür yapısal boşluğun oluştuğunu ifade etmektedir. (Şekildeki ağ düzeneğinde düz çizgiler güçlü bağları, kesikli çizgiler farklı kümelerde bulunan aktörler arasındaki zayıf bağları göstermektedir.)

- Birinci yapısal boşluk A kontağının etrafındaki küme ile sizin(you) kümenizdeki bulunan tüm aktörler arasındaki boşluk
- B kontağının etrafındaki küme ile sizin kümenizdeki tüm aktörler arasındaki yapısal boşluk
- A ve B kontakları arasındaki yapısal boşluk

Burt (1992: 73) yukarıdaki ağ düzeneğine göre en yüksek bilgi avantajını sizde (aracı konumdaki aktör) olduğunu sizden sonra A ve B kişilerinin ve diğer küme aktörlerinin avantajlı olduğunu ileri sürmektedir. Güçlü bağlardan oluşan üç kapalı ağ kümesi arasındaki bağlantılar zayıf bağlar ile sağlanmakta ve bilgiler kümeler arasında bu bağlar aracılığı ile aktarılmaktadır. Gruplar arasındaki yapısal boşlukları doldurabilen aracı aktörlerin fikirlerini ifade etme ve bu fikirlerin değerli olarak görülme olasılığı daha yüksek olmakla birlikte, ileri sürülen bu fikirlerin diğer aktörler arasında reddedilme ihtimali ise daha düşük olarak değerlendirilmektedir (Burt, 2004: 349). Bu şekilde yapısal boşluklar arasında aracı konumda bulunup köprü kurabilen aktörler, birbiriyle bağları olmayan yani birbirinden ayrışan kişilerle kurulan bağlantıdan kar elde eden bir kişi anlamına gelen “tertius gaudens” olarak adlandırılmaktadır (Burt, 1992: 76). Yapısal boşluklar açısından zengin ağdüzenekleri girişimci davranışların gösterilmesi için de fırsatlar sunmakta (Burt, 1997: 342) bu yapısal boşluklara yayılabilen aktörler ise elde ettikleri konumları ile önemli aracılık ve kontrol avantajlarına sahip olabilmektedir (Zaheer ve Soda, 2009: 8). Kendi pazar alanlarındaki ağlarda yapısal boşlukları doldurabilen yönetim ve iş birliği ağlarına sahip aktörler olarak örgütler ağdüzeneklerindeki diğer örgütlerden daha hızlı öğrenme avantajına sahip olmakta ve onlardan daha yaratıcı bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirebilmektedir (Burt, 2004: 357). Bu noktada ağlardaki yapısal boşlukların aktörlere avantaj sağlaması durumunun bulunduğu koşullardan etkileneceği ve buna göre şekil alacağı göz önüne alınmalıdır (Kilduff ve Brass, 2010: 331).

Sosyal ağların önemli bir yapısal niteliği olan merkezilik ise (Freeman, 1979: 217), aktörlerin ağdüzenekleri üzerinde merkezde yerleşme derecesini gösteren önemli bir işarettir. Ağdüzeneğinde en fazla bağlantıya sahip olan aktör merkezde konumlanmış aktör olarak nitelendirilse de (Sözen ve Gürbüz, 2015: 325) merkezilik kavramının kavramsal temelleri konusunda fikir birliğinin olmadığı ileri sürülmektedir (Freeman, 1979). Merkezilik kavramı, aktörün ağ düzeneği içinde elde etmiş olduğu doğrudan bağlantıların sayısını belirtmekle beraber, merkezi konumda olan bir aktör diğerleri tarafından ana bilgi kanalı olarak görülmekte, kaynak akışlarının kontrolünü elde tutabilme (Prell vd., 2009: 504), bunları diğer aktörlerle birleştirme ve takas etme potansiyeline sahip olabilme (Tsai ve Ghoshal, 1998: 467), güç elde edebilme, değişim konusunda avantajlar sağlama, daha az merkezi olan aktörlere göre buldukları ağdüzeneğini denetim altına alabilme gibi pek çok açıdan

üstünlük sağlayabilmektedir (Freeman, 1979: 219 ; Gargiulo ve Benassi, 1998; Koka vd., 2006: 722). Bir sosyal etkileşim ağında merkezi konuma sahip olan aktörlerin güvenilir olarak algılanması da muhtemel olabilmektedir (Tsai ve Ghoshal ,1998: 465). Ağlarda merkezi konumlandırılmayla ilgili durum aktörlere yüksek düzeyde sosyal statü sağlamakta etkili olmakta (Podolny, 1993) ve merkezde konumlanmış örgütleri gelecekteki iş birliği noktasında olumlu yönde etkileyerek, firmaların iş birliği yapma kabiliyetlerini artırabilecektir (Kenis ve Oerlemans, 2007). Çünkü ağ düzenekleri üzerinde merkezi pozisyonlardaki firmalar, yeni ortaklıklar kurma eğilimlerini artıran bilgi avantajlarına sahip olacaklardır (Freeman, 1979). Bu noktada ağdüzenekleri üzerinde merkezde konumlanma durumu yabancı ortaklıkları çekmede aracılık konumundan daha güçlü bir ağ özelliği olarak görülmektedir (Shi vd., 2014: 339).

Bir ağdüzeneği içindeki aktörlerin ya da birimlerin önemini gösteren çeşitli merkezîyet ölçütleri (O'Malley ve Marsden, 2008: 233) olmasına rağmen Freeman (1979: 217) ilgili ölçütlerde fikir birliğinin az olduğunu ileri sürmektedir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, çalışmalarda kullanılan ölçütler arasında derece (degree), yakınlık (closeness) ve arasındalık (betweenness) merkezîlikleri gibi farklı ölçütlerin olduğu görülmektedir (Baldwin vd., 1997; Burkhardt ve Brass, 1990; O'Malley ve Marsden, 2008; Otte ve Rousseau, 2002: 442). Birçok çalışmada önemli merkezîlik ölçütlerinden biri olarak kabul edilen derece merkezîliği, bir aktörün ağdüzeneklerindeki ağ etkinliğini veya katılım düzeyini gösteren en basit ölçüt olarak değerlendirilmektedir (O'Malley ve Marsden, 2008: 233). En genel anlamıyla bir düğümün sahip olduğu doğrudan bağ sayısı olarak tanımlanan derece merkezîliği (Otte ve Rousseau, 2002: 443) odak kişinin bağlantısının kaynağı veya nesnesi olduğu doğrudan bağlantıları (Prell vd., 2009: 504) ve bu bağlantıların yönünü içermektedir (Burkhardt ve Brass, 1990: 114). Derece merkezîliği ölçütünün yüksek olması durumu aktörü daha kolay ulaşılabilir ve daha görünür kılmaktadır. Yakınlık merkezîliği ise hem doğrudan hem de dolaylı bağlantılara ve bunların toplamına dayanmakta, kavramsal olarak başkalarına erişim kolaylığını içermektedir (Burkhardt ve Brass, 1990: 113; O'Malley ve Marsden, 2008: 233-234). Yüksek yakınlık derecesi olan bir aktör (örgüt), ağ düzeneklerinin diğer tüm üyeleriyle doğrudan, aracısız ilişkiler kurabilme avantajını elinde bulundurabilecektir (Baldwin vd., 1997; 1372; Lin vd., 2009: 1117). Yerleşiklik kavramının önemli bir yönü olarak gösterilen yakınlık merkezîliği (Baldwin vd., 1997) sayesinde aktörler ağdüzeneklerindeki diğer tüm üyelere kısa zamanda ulaşabilmekte ve ilişkilerini yönetmede görece bağımsız davranabilmektedir (O'Malley ve Marsden, 2008: 234). Çalışmalarda önemli bir diğer merkezîlik ölçütü olarak gösterilen arasındalık merkezîliği ise bir aktörün, diğer aktörler arasında konumlanma derecesini işaret etmektedir. Bu kavram ağ düzenekleri üzerindeki bir aktörün aralarında doğrudan bağlantının olmadığı başka bir aktöre ulaşmak için belirli bir düğüme ihtiyaç duyma sayısı olarak da tanımlanabilmektedir (Otte ve Rousseau, 2002). İletişim veya değişim ağlarında, yüksek arasındalık merkezîyet puanına sahip olan aktörler, diğer aktörler arasındaki ilişkilere aracılık etme avantajına veya bu ilişkileri kontrol edebilme üstünlüğü gibi önemli bir avantajlara sahip olabilmekteledir (O'Malley ve Marsden, 2008). Arasındalık merkezîliği ölçütü bu

avantajlardan dolayı özellikle pek çok iletişim ağı düzenekleri ve bağlı yönetim kurulu çalışmalarında sıklıkla kullanılmakta ve önemli bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir.

Sosyal ağ kuramı ve sosyal ağ kuramıyla ilgili kavramlar incelendikten sonra konunun sistematik olması adına çalışmanın örneklemini oluşturan işletme grupları hakkında detaylı bilgiler sunulmuştur.

#### **1.4. İşletme Grupları**

Bu kısımda, işletme grupları (business groups) tanımı ve türleri daha sonra Türkiye bağlamında işletme grupları konusunda bilgi verilecek olup, bölüm ortak yönetim kurulu üyeliklerinin açıklanması ve ilgili yazın ışığında geliştirilen araştırma hipotezlerinin ortaya konulmasıyla devam etmektedir.

##### **1.4.1. İşletme Grubu Tanımı ve Türleri**

Gelişmiş ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahip olmakla birlikte, özellikle gelişmekte olan ülke bağlamlarında yaygın bir örgütsel form olarak ortaya çıkan işletme grupları faaliyette buldukları ülke ekonomilerinin önemli aktörleri olarak değerlendirilmektedir (Chang, 2006; Ghemawat ve Khanna, 1998; Yiu vd., 2005: 183; Khanna ve Yafeh, 2007). Gelişmekte olan ekonomilerin küresel ekonomideki yükselişleri, dünya ekonomisinde belirginleşen konumları göz önüne alındığında (Hoskisson vd., 2000; Peng vd., 2009: 66; Wright vd., 2005: 1) bu ülkelerin önemli aktörleri konumunda bulunan işletme gruplarının da önemi açıkça ortaya çıkmakta ve son yıllarda ilgi çekici bir örgütsel alan oluşturmaktadır (Özkara vd., 2008: 59).

Gelişmekte olan birçok ülke ekonomisinde piyasa başarısızlıklarına bir cevap olarak değerlendirilen işletme gruplarının (Khanna ve Rivkin, 2001: 45; Leff, 1978) tanımlanmasında kullanılan ölçütler ve adlandırmalar bağlama özgü olarak değişebilmektedir (Mahmood ve Mitchell, 2004: 1348). İşletme gruplarını anlamak ve tanımlamak için sistematik ve bütünlendirici bir kavramsal çerçevenin çizilmesinin zor olduğunu ileri süren Yiu ve meslektaşları (2007) bu zorluğu iki nedene dayanarak açıklamaktadır. Birinci neden olarak işletme grupları için yapılan adlandırmaların genellikle farklı ülke ve bölgelerde farklılaşması gösterilmektedir. Burada vurgulanması gereken husus ise işletme gruplarının isimlerinin ülkeler ve bölgeler arasında farklılık arz etmesinin dışında, işletme gruplarıyla ilgili organizasyonel bileşenlerde de farklılığın ortaya çıkmasıdır. İkinci neden olarak da işletme grupları hakkında yapılan araştırmalarda araştırmacıların konuyu ele alış biçimi ve bunu takiben inceleme yapmak için kullandıkları çeşitli perspektifler ve paradigmaların farklılaşması gösterilmektedir. Farklı bağlamlardaki işletme grupları üzerinde yapılan araştırmalarda bir işletme grubunun ne olduğu ve işletme grubunun unsurlarına ilişkin açıklamaların farklılaşması bu nedenlerden dolayı olağan bir durum olarak gösterilmekte ve konu hakkında belirgin bir kavramsal çerçeve çizilememektedir (Yiu vd., 2007: 1552).



Genellikle piyasalardaki verimsizliklere bir cevap olarak algılanan ve işlem maliyeti (transaction cost economics) perspektifi ile incelenen işletme grupları (Ghemawat ve Khanna, 1998; Yiu vd., 2005: 183; Chung, 2001; Yiu vd., 2007: 1554) ülkelerdeki ekonomik, sosyal ve kültürel farklılıklar nedeniyle birbirlerinden ayrılmakta ve farklı isimlerle anılmaktadır (Chang, 2006; Chung, 2001: 719; Hsieh vd., 2010: 560; Deng, 2012: 322; Khanna ve Yafeh, 2007: 331). Japonya'da “Keiretsu”, Kore'de “Chaebol”, Tayvan'da “Jituanqiye”, Latin Amerika'da Grupos Economicos, Hindistan'da “Business House”, Latin Amerika ve İspanya'da “Grupos”, Rusya'da “Oligarchs” Türkiye'de “Aile Holdingleri” olarak bilinen işletme grupları (Granovetter, 1995: 97; Chung, 2001: 719 ; Çolpan ve Hikino, 2008: 25; Hsieh vd.,2010: 560 ; Mahmood ve Mitchell, 2004: 1348; Perotti ve Gelfer, 2001; Buğra, 2010: 259; Deng, 2012) genellikle faaliyet gösterdikleri ekonomiler üzerinde önemli bir etki yaratmakta ve merkezi bir rol oynamaktadır (Chung, 2001: 719; Yiu vd., 2005). Örneğin; 1996 yılı itibariyle Kore'nin toplam üretiminin yüzde 40'ını en büyük 30 işletme grubunun (chabeol) karşıladığı tespit edilmiştir (Chang ve Hong, 2000: 429). Khanna ve Rivkin (2001) gelişmekte olan 14 ülke pazarı üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda incelenen pazarların 12'sinde (yaklaşık % 86) işletme gruplarının ekonomik performans modellerini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca bu baskın örgütsel formların grup ve endüstri seviyelerinde yenilik (inovasyon) yapma performansını da önemli ölçüde etkilediği ileri sürülmektedir (Mahmood ve Mitchell, 2004).

Organizasyonel bileşenlerde farklılaşmalarına ve farklı bölge ve ülkelerde değişik şekillerde adlandırılmalarına rağmen işletme grupları genellikle ekonomik (mülkiyet, şirketler arası işlemler gibi) ve sosyal (aile, arkadaşlık gibi) bağlarla birbirine bağlı olan, yasal olarak bağımsız şirketlerden oluşan, genellikle aileler tarafından kontrol edilen özel bir örgütsel ağ türü olarak tanımlanmaktadır (Chang ve Hong, 2000: 429; Chung, 2001: 721; Granovetter, 1995: 95; 2005: 429 ; Hsieh vd., 2010: 560; Khanna ve Rivkin, 2001: 45 ; Yiu vd., 2005: 183). Gruplar, ortak girişimcilik ve finansal kontroller altında farklı pazarlarda gerçekleştirdikleri işlemleri birleştiren çok şirketli firmalar olarak da görülmektedir (Leff , 1978: 663). Birbirleriyle iş birliği yapan şirketlerin bir koleksiyonu olarak değerlendirilen işletme grupları (Granovetter, 1995: 94) birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülke kalkınmalarında önemli bir yere sahiptir (Granovetter, 2005: 429).

Mevcut yazın incelendiğinde, işletme grupları açıklanırken çeşitli teorik perspektiflerin kullanıldığı, bu anlamda sadece tanımlamalarda değil teorilerde de farklılaşma olduğu görülmektedir (Yiu vd., 2007:1554). Birçok ülkede endüstriyel organizasyonun önemli bir niteliğini yansıtan işletme gruplarını inceleyen araştırmacılar işletme grupları ve yaygınlıklarını açıklayan farklı perspektifler ortaya koymuşlardır (Gaur ve Delios, 2006). Bu perspektifler arasından en yaygın olarak kullanılan perspektifler; ikisadi-ekonomi perspektif, politik iktisat perspektifi, kaynak temelli görüş ve son olarak da sosyolojik perspektifler olarak incelenebilmektedir (Kumar vd., 2012: 177). Konuya iktisat perspektifinden bakıldığında gelişmekte olan piyasa ekonomilerinde devlet yönetim mekanizmalarının varlığı, şeffaflık düzenlemelerinin yetersiz kalışı, hızlı politik, ekonomik ve kurumsal değişiklikler gibi nedenler piyasanın başarısızlığının nedeni olarak

değerlendirilmektedir (Leff, 1978; Musteen, 2010: 197). İşletme grupları ve ağlar gibi örgütsel düzenlemeler ise gelişmekte olan piyasalardaki eksik faktör ve ürün piyasaları ile yüksek işlem maliyetlerine bir yanıt olarak eksik piyasa kurumlarının yerini almaktadır (Leff, 1978; Wright vd., 2005: 7, Ghemawat ve Khanna, 1998).

Devletin, iş gruplarının ortaya çıkışı ve gelişimindeki rolünü vurgulayan politik iktisat perspektifi, işletme gruplarını kurumsal geçiş döneminde dönüşümleri kolaylaştırmak için bir girişim ve hedeflere ulaşma aracı olarak değerlendirmektedir (Ghemawat ve Khanna, 1998; Yiu vd., 2005: 187). Bu bakış açısında, devletlerin ve hükümetlerin hem siyasi hem ekonomik politika hedeflerine ulaşmak için kullandıkları bir araç olarak görülen ve hükümetler tarafından faaliyetleri teşvik edilen işletme gruplarının (Yiu vd., 2007: 1557; Chang 2006) ilk oluşum nedeni olarak ekonomik kalkınmaya katkı sağlama amacı gösterilmektedir (Yiu vd., 2005). Devlet gibi önemli aktörlerle güçlü bağlantılar kuran işletme grupları (Kumar, 2012: 179) bu ilişkileri sayesinde farklı imtiyazlardan yararlanmak için kendilerini güvence altına alabilmekte (Chang, 2006: 5) bu durum grupların farklı faaliyet alanlarına girmelerinde etkili olabilmektedir. Neticede işletme gruplarına ekonomik güç, itibar gibi birçok olumlu güç kazandıran devlet yetkilileriyle kurulan yakın bağların daha fazla ilgisiz çeşitlendirme kararının verilmesinde etkili olması ve bu anlamda daha büyük avantajlar yaratması mümkün olabilmektedir (Seleker- Gökşen ve Üsdiken, 2001: 330). Ancak işletme grupları üzerinde yaratılan devlet kontrolü, iş gruplarının yapısı ve iç koordinasyon mekanizmaları üzerinde önemli bir etkiye yol açmakta ve bunun sonucunda grupların stratejik hedefleri devletin gerekliliklerine uyma mecburiyetinde kalabilmektedir (Yiu vd., 2007: 1557).

Piyasa kusurlarını, otorite yapılarını veya geç sanayileşmeyi vurgulayan çeşitli teorik perspektiflerin, iş gruplarının gelişmekte olan ekonomilerdeki önemini doğru bir şekilde açıklayamadığını ileri süren Guillen (2000: 375) konunun ele alınıp açıklanmasında kaynak temelli (RBV-Resource-Based View) bakış açısını önermektedir. Bu perspektife göre, aktörler, endüstrilere hızlı ve en az maliyetle girebilmek için yerli ve yabancı kaynakları birleştirme konusunda benzersiz bir yetenek biriktirebildiklerinde çeşitlendirilmiş işletme grupları oluşturmaktadır. İşletme grupları, bu bakış açısıyla asimetrik dış ticaret ve yatırımlar altında yabancı ve yerli kaynaklara sürekli olarak ulaşabilen, sayısız endüstriye girmede gerekli yetenekleri geliştiren formlar olarak görülmektedir. Bu görüşle Guillen (2000: 363) işletme gruplarının ülkeler arasında öneminin nasıl farklılaştığı sorusunu da farklı bir pencereden bakarak yanıtlamaktadır.

İşletme gruplarını açıklamada kullanılan diğer bir önemli perspektif ise, sosyolojik perspektiflerdir. Sosyolojik bakış açısı, diğer tüm kuruluşlar gibi firmaların da meşruiyet elde edebilmek ve hayatlarını idame ettirebilmek için kendilerini çevreleyen sosyal yapı ve varlıklar ile eşbiçimli olma perspektifi ile şekillenmiştir (DiMaggio ve Powell, 1983: 150). Dolayısıyla toplumlardaki ilişkilerin kapsamına ve biçimine göre firmalar belirli biçimlere dönüşebilmekte, farklı sosyal ve kültürel yapılar farklı formlara sahip örgütleri üretebilmektedir.

İşletme gruplarını karakterize eden farklı açıklamalar ve özellikler incelendiğinde bu açıklamalarda üç ortak tema etrafında birleştiği görülmektedir (Gaur ve Delios, 2006). Bunlardan birincisi, gruplara bağlı şirketlerin aynı kontrol ve mülkiyet altında kurulmuş yasal olarak bağımsız, ayrı işletmeler olduğudur (Chang ve Hong, 2000: 429; Chung, 2001: 719; Chung ve Mahmood, 2006; Granovetter, 2005: 429; Khanna ve Rivkin, 2001: 45; Yiu vd., 2005: 183). Üye firmalar yasal olarak bağımsız olmalarına rağmen, aralarında var olan finansal ve sosyal bağlar sayesinde, eylemlerini koordine edebilmekte ve rekabetçi davranışlar sergilemek yerine iş birliği içinde hareket etmektedirler (Çolpan ve Hikino, 2010: 17; Khanna ve Rivkin, 2001: 45). Bu açıdan bakıldığında işletme grupları ekonomik koordinasyon mekanizmaları şeklinde karakterize edilebilmektedir (Çolpan ve Hikino, 2010: 17). İkincisi, işletme grupları çoğu kez ilgisiz alanlarda çeşitlenme yolunu seçerek, oldukça çeşitlenen kurumlar olarak değerlendirilmektedir (Ghemawat ve Khanna, 1998; Guillén, 2000). İlgisiz alanda çeşitlenmiş işletme grupları gelişmekte olan ülke pazarlarında teşvik edilmekte (Khanna ve Yafeh, 2007: 331; Çolpan ve Hikino, 2010: 16-17) ve işletme gruplarının ülkelerinde karşılaşmış oldukları politik, iktisadi belirsizliğe karşı alınan bir önlem olarak da değerlendirilebilmektedir (Buğra, 2010). Konu ile ilgili son ortak tema ise gruba bağlı şirketler, aile, arkadaşlık, çapraz mülkiyet, ortak yönetim kurulu üyelikleri, kredi bağımlılığı gibi sahiplik bağları ve sosyal ve ekonomik bağlarla birbirlerine bağlanmış firma koleksiyonları olarak değerlendirilmeleri üzerine kuruludur (Chung, 2001: 721; Khanna ve Rivkin, 2001: 45). Çalışmanın örneklemini Türk işletme gruplarının oluşturması ve bu grupların kendine özgü dinamiklerinin olması nedeniyle çalışmada Türkiye bağlamında işletme grupları da ayrıca incelenmiştir.

#### **1.4.2. Türkiye Bağlamında İşletme Grupları**

Toplumsal bir kurum olarak Türk toplumunun ayrılmaz bir parçası niteliğini taşıyan Türkiye'deki işletme grupları, birden fazla sektörde faaliyet gösteren, holding şeklinde örgütlenmiş, yasal olarak bağımsız şirketler topluluğu olarak değerlendirilmektedir (Çolpan vd., 2010: 11; Buğra, 2018: 241). Bu grupların yapısı ana şirketin “beyin”, bağlı işletmelerin ise “uzuvlar” olarak faaliyet gösterdiği, holding ve bağlı şirketlerin yönetim kurullarında kurucu aile üyelerinin yer aldığı bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Buğra, 2010: 285). Türkiye’deki holding yapısı, örgütsel formun Türkiye’ye özgü bazı özellikleri bünyesinde barındıran (Özen ve Yeloğlu, 2006: 47) bir toplumsal kurum olarak değerlendirilmektedir (Buğra, 2018: 252).

Türkiye ekonomisinde II. Dünya Savaşı’na kadar önemli bir konum elde edemeyen büyük özel sektör kurumlarının endüstrileşme sürecine dâhil edilmeleriyle bu tarihten sonra ekonomide önemli ve büyük rol üstlenmeye başladıkları görülmektedir (Çolpan ve Hikino, 2008: 25; Özkara vd., 2008: 59). Türkiye’deki büyük işletme gruplarının birkaçının kökeni 1920’lere uzanmakla beraber, 20. yüzyıldaki kalkınma mücadelesinin bir işareti ve sonucu olarak büyük gruplarının geç geliştiği açıklanabilmektedir (Çolpan ve Hikino, 2008: 25- 26). Genel olarak bakıldığında büyük işletme gruplarının geçmişinin oldukça yeni olduğu Türkiye’de işletme gruplarının hukuki yapısının ve

holdingleşmenin özellikle 1960 sonrası olduğu ve yaygınlaştığı ileri sürülebilmektedir (Buğra, 2013, 2018: 198).<sup>2</sup>

Türkiye’deki işletme gruplarının kurulmaları bakımından grupları üç döneme ayırmak ve bu açıdan üç dönemden söz edebilmek mümkündür (Çolpan ve Hikino, 2008). Cumhuriyetin kurulmasının ilk dönemleri olan 1920 ve 1930’lu yıllarda Koç, Sabancı gibi büyük işletme gruplarının faaliyetlerine başladıkları görülmektedir. 1950’lere gelindiğinde; girişimci yanlısı politikaların özellikle Demokrat Parti döneminde tekrar yürürlüğe konulmasıyla birlikte büyük holdinglerin (işletme grupları) bu dönemden itibaren Türkiye ekonomisinde önemli aktörler olarak ortaya çıktıkları söylenebilmektedir (Buğra, 2010, 2018; Çolpan ve Hikino, 2008: 26-29). Demokrat Parti döneminde bir yandan özel sektör çok güçlü bir şekilde desteklenirken bir yandan da ekonomik istikrarı sağlamak adına sıkı bütçe ve para politikaları izlendiği görülmektedir. Kuşkuyla yer vermeyecek bir biçimde özel sektörü destekleyen DP hükümetleri döneminde (1950’ler) bugün faaliyette bulunan birçok büyük işletmenin kurulduğu gözlenmektedir (Buğra, 2018: 175-177). Bu dönemde Akkök, Tekfen, Enka, Profilo, Anadolu, Yaşar, Alarko gibi büyük işletme gruplarının olduğu görülmektedir (Buğra, 2010, 2018; Çolpan ve Hikino, 2008). Ocak 1980’ne gelindiğinde ise, 24 Ocak kararları olarak da bilinen kararlarla Türkiye ekonomisi için önemli bir dönüm noktasına yaşanmıştır. 1980 yılı ve sonrasında OECD hükümetleri ve uluslararası kuruluşlardan güçlü bir destek alan istikrar programının hayata geçirilmesiyle, devletin makroekonomik politikalarında belirgin bir değişim görülmüştür (Öniş, 1992: 4-9). Bu dönemde ortaya çıkan işletme grupları ise son dönem işletme grupları olarak 1980 sonrası yeniden liberalizm hareketi sonucunda ortaya çıkan Zorlu, Metro ve Fiba gibi gruplar olarak değerlendirilebilir (Çolpan ve Hikino, 2008: 30- 32).<sup>3</sup>

Türkiye’deki iş sisteminin Güney Kore’deki iş sistemine çok benzediği ve Whitley (1994) tarafından yapılan sınıflandırma içerisinde tıpkı Güney Kore gibi “devlete bağımlı iş sistemi” özelliklerine sahip olduğu ileri sürülmektedir (Gökşen ve Üsdiken, 2001: 326). Kurumsal kontrol için aktif pazarların bulunmadığı, zayıf yasal düzenlemelerle ve iyi işlemeyen piyasa mekanizmalarıyla özdeşleştirilen Türkiye’de (Lins, 2003) “holding” ismi ile bilinen ve ailelerin sahipliği ve kontrolü altında bulunan işletme grupları (Çolpan ve Hikino, 2008: 25; Guillen 2000;

---

<sup>2</sup> 1960’ların başında özellikle Vehbi Koç başta olmak üzere, iş adamlarının büyük talepleri sonucunda holdinglerin hukuki yapısı oluşturulmuştur. İlk adımın Koç Holding tarafından 1963’te atılması ile birlikte holding ibaresinin yer aldığı firma sayılarının bu tarihten sonra arttığı söylenebilir (Buğra 2010, 2013,2018; Üsdiken, 2008: 7). Ancak bu tarihten önce de büyük işletme gruplarının ekonomide aktif oldukları ve önemli bir rol üstlendikleri göz ardı edilmemelidir (Çolpan ve Hikino, 2008: 26).

<sup>3</sup> Çolpan ve Hikino’nun (2008) yapmış oldukları çalışma ele alınarak burada bahsedilen üç dönem ve grupların oluşma tarihlerinin, grupların holding ibaresiyle tescil tarihi olmadığı gözden kaçırılmamalıdır. Çolpan ve Hikino (2008) çalışmalarında grubu oluşturan ilk firmanın kurulduğu yılı işletme gruplarının kuruluş yılı olarak ele almışlardır. Ancak Buğra’ nın (2010,2013,2018) çalışmasında bu tarihler işletme gruplarının holding olma yılı olarak değerlendirilmemiş olup, yıllar bazında büyük holding firmalarının ilk işe başladıkları yıllar olarak ele alınmıştır. Nitekim tescil tarihi olarak ele alındığında ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği tarafından çıkarılan Türk Ticaret Sicil Gazetesi ve oda kayıtları incelendiğinde, holding yapısının Türkiye’ de ilk olarak 1963 yılında Koç Holding tarafından benimsendiği görülmektedir.

OECD, 2003: 146; Selekler- Gökşen ve Üsdiken, 2001), Türk iş sisteminin baskın ekonomik aktörü olarak kabul edilmektedir (Buğra, 2010: 241). Burada vurgulan aile kontrollü holding yapısı, ülkedeki birçok firmanın ortak niteliği olarak değerlendirilmektedir (Berkman ve Özen, 2008: 6). Whitley (1994) işletme gruplarındaki merkezi aile yönetimi ve kontrolü gibi özellikleri açıklarken, devletin sanayileşme çabalarındaki liderliğine ve devletin finansal sistem kontrolüne vurgu yapmaktadır. Holding ismi ile özdeşleşmiş olan işletme gruplarının (Buğra, 2010, 2018; Üsdiken, 2008: 6), yapılarının oluşturulmasında ise grupların vergi avantajlarından faydalanmak ve transfer fiyat uygulamalarını hayata geçirmek amacı önemli bir motivasyon olarak gösterilmektedir (Buğra, 2010: 259-260).

Ülkede iş ortamına hâkim olan yüksek risk ve belirsizlikler nedeniyle işletme grupları faaliyetlerini çeşitli alanlara yayarak faaliyet çeşitlendirmesi yolunu seçmekte, bu sayede ortaya çıkabilecek ve grubun varlığını tehlikeye atabilecek durumlara karşı bir önlem mekanizması geliştirilebilmektedir (Buğra, 2010, 2018). Ayrıca yapılan faaliyet çeşitlendirmeleri sayesinde işletme grupları devlet müdahaleleri sonucunda şekillenen politikalara cevap vermekte, ortaya çıkan rantlardan yararlanmakta ve olası riskleri azaltmayı hedeflemektedir (Buğra, 2018: 239). Bu noktada hükümet yetkilileri de az sayıda güvenilir ve deneyimli işletmeye gerekli desteği vererek ilişkisiz çeşitlendirmeye katkıda bulunmuştur (Öniş, 1992). Güvenilir girişimciler, devlet tarafından belirlenmiş alanlara girmeye teşvik edilmiş ve yabancı rekabetten korunma, devlet sübvansiyonlu banka kredileri gibi mekanizmalar yoluyla desteklenmiştir (Buğra, 2018). Özellikle geç endüstrileşme bağlamında işletme gruplarının oluşumunun devlet-iş ilişkilerinin doğasıyla ilişkilendirilmesi göz önüne alındığında (Selekler- Gökşen ve Üsdiken, 2001: 329), devlet kaynaklı düzenlemelerin holdinglerin stratejilerini etkilemesi olağan bir durum olarak değerlendirilebilmektedir. Nitekim Buğra' ya göre (2010, 2013, 2018) Türkiye'de iş ortamının merkezinde yer alan devlet ve devlet kaynaklı kararlar, doğrudan ve dolaylı olarak piyasayı etkilemesinden dolayı Türk işletme gruplarının stratejilerini oluşturmada önemli bir unsurdur. Nitekim Türkiye'de bir işletme grubunun yeni bir faaliyet alanına girme kararı genellikle piyasa sinyallerinin değerlendirilmesiyle değil, hükümet yetkililerinin vermiş oldukları kararlar ve tavsiyeler sonucu verildiği görülebilmektedir (Buğra, 2010, 2018). Dolayısıyla Türk işletme grupları için neredeyse hayati bir önem taşıyan aktör konumunda bulunan devletin işletme grupları incelenirken bu formun şekillenmesinde üstlendiği rolün dikkate değer olduğu görülmektedir.

Türkiye bağlamında bu özel örgütsel formu incelemek amacıyla yapılan çalışmalar dikkate alındığında çalışmaların üç ortak noktası karakterize edilebilmektedir. İlk ortak nokta olarak, işletme gruplarının bahsedildiği üzere kendilerini garantiye almak ve riskten minimum derecede etkilenmek amacıyla, belirsiz ve istikrarsız bir iş ortamında yüksek bir çeşitlenme eğilimleri taşıdıkları ve yapılan çeşitlenmenin ilişkisiz çeşitlenme niteliği taşıması gösterilebilmektedir (Buğra, 2010, 2018; Öniş, 1992; Özkara vd., 2008; Çolpan ve Hikino, 2008; Selekler- Gökşen ve Üsdiken, 2001). İkinci ortak nokta ise, Türk işletme gruplarının holding şeklinde örgütlendiği, bağlı şirketlerin yasal olarak

ayrı varlıklar olsalar da grubun bir merkezden yönetildiğidir (Buğra, 2010, 2018; Çolpan vd., 2010; Selekler- Gökşen ve Üsdiken, 2001; Üsdiken ve Öktem, 2008). Türk işletme gruplarında mali, idari ve yatırım kararları, çeşitlendirilmiş şirketlerinin koordinasyonu kolaylaştırmak ve bağlı şirketler üzerinde kontrolü sağlayabilmek adına merkez tarafından alınmaktadır (Berkman ve Özen, 2008: 14). Nitekim Buğra'ya (2018: 249) göre Japonya'da "keiretsu", Kore'de "chaebol", Hindistan'daki "yönetici firma" örneklerinde olduğu gibi Türkiye'deki holding girişimleri, ailelerin grup üzerindeki kontrolünün sağlanması ve kontrol derecesinin artırılmasına yönelik girişimler olarak değerlendirilmektedir. Son ortak nokta ise işletme grupları ne kadar büyürlerse büyüsünler temelde aile şirketi olarak kalmayı yeğledikleri şeklinde özetlenebilmektedir. Ailelerin yoğun mülkiyeti ve kontrolü elden bırakmak istememeleri, bu bağlamda bir içsel kurumsal yönetim mekanizması olarak ortaya çıkmaktadır (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 138; Yurtoğlu, 2003: 84). Çalışmanın bu aşamasından sonra holding şirketleri arasındaki ağ bağlantılarının önemli bir göstergesi olarak kabul edilen ve Türk işletme grupları için önemli bir kontrol mekanizması olarak değerlendirilen ortak yönetim kurulları incelenmiştir.

### **1.5. Ortak Yönetim Kurulu Üyelikleri**

Son yıllarda önemli bir araştırma konusu olarak ortaya çıkan kurumsal yönetim kavramı ve mekanizmaları (Becht vd., 2003) hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomiler için büyük bir önem arz etmektedir. En basit tanımıyla hakların ve yükümlülüklerin farklı aktörler arasında dağıtılmasını sağlayan mekanizmaları işaret eden kurumsal yönetim (Aguilera ve Jackson, 2003) kurumsal hak sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarının uzlaştırılmasını (Becht vd., 2003: 3) dolayısıyla mülkiyet ve kontrol ayrılığından kaynaklanan sorunları minimize etmeyi amaçlamaktadır (Shleifer ve Vishny, 1997; Ar ve Fıncı, 2017). Bir şirketin kendi çıkarlarını gözeterek hissedarlarını şirketin değerini en üst düzeye çıkararak almaya teşvik eden ve hem kurumsal hem de piyasa tabanlı mekanizmalar kümesi olarak da tanımlanan kurumsal yönetim, içsel ve dışsal mekanizmalar ile karakterize edilmektedir (Aguilera, 2005: 39; Denis ve Mcconnell, 2003: 2). Kurumsal yönetimin içsel yönetim mekanizmaları, yönetim kurulu yapısı ve firmanın sermaye sahipliği yapısını, dışsal mekanizmalar ise, kurumsal kontrol için dış pazar kontrol (devralma piyasası) ve yasal sistemleri nitelendirmekte (Denis ve Mcconnell, 2003: 2) ve farklı ülkelerde farklı modeller alabilmektedir. Siyasi süreçlerle değiştirilebilen ekonomik ve yasal kurumları nitelendiren bu mekanizmalar maliyet minimizasyonunun bir parçası olarak kabul görmektedir (Shleifer ve Vishny, 1997: 738).

Ülkeler arasında kurumsal yönetim karşılaştırması yapıldığında ise ulusal kurumsal yönetim sistemlerinin piyasa odaklı (Anglo-Amerikan) sistemler ve Kıta Avrupası ve Asya'da yaygın olan içeriden (paydaş) / kontrol odaklı sistemler olarak ayrıldığı görülmektedir (Aguilera, 2005: 41; Hu ve Izumida, 2008: 75). Piyasa odaklı sistemlerde yönetim, hissedarlardan ziyade piyasa rekabetinin dış güçleri ve yasalar tarafından büyük ölçüde kontrol altında tutulduğundan dolayı

sahiplik yoğunluğu çok düşüktür ve hissedar hakları sıkı bir şekilde korunmaktadır (Hu ve Izumida, 2008: 75). Ancak firmadaki çeşitli paydaşların çıkarlarının maksimize edilmesini amaçlayan paydaş odaklı sistemler olarak bilinen içeriye yönelik sistemlerde (Aguilera, 2005), mülkiyet yoğunlaşması oldukça yüksek, yatırımcı koruma politikaları ise yetersizdir (Hu ve Izumida, 2008). Bu çalışmada Türk şirketlerinin de dahil edildiği Kıta Avrupası kurumsal yönetim sisteminin (Kula, 2005: 265) ön planda tuttuğu içsel kurumsal yönetim mekanizmaları incelenmektedir. Bu şekilde bir inceleme yapılma gereksiniminin en önemli nedenleri olarak Türkiye'nin kurumsal kontrol için aktif bir pazarlara sahip olamayışı, dış yönetim mekanizmalarının zayıflığı (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 138) yasal düzenlemelerin yetersizliği ve Türkiye'nin "içeriden öğrenen sistem ülkesi" (insider system) olarak nitelendirilmesi gösterilebilmektedir (Demirağ ve Serter, 2003: 48; Yurtoglu, 2003: 73-84).

Kurumsal yönetişimin önemli belirleyicisi olarak görülen (Bhagat ve Bolton, 2008: 258; Denis ve Mcconnell, 2003) ve içsel yönetim mekanizması olarak kabul edilen yönetim kurulları şirketlerde hissedarlar ve yöneticiler arasında bir bağ oluşmasını sağlayan önemli denetim mekanizmalarıdır (Dehaene vd., 2001). Hem işlem maliyetleri kuramına hem vekalet teorisine göre bir kontrol aracı şeklinde içsel olarak ortaya çıkan yönetim kurulları (Williamson, 1988: 571) şirketlerin önemli varlık ve kanalları olarak gösterilmektedir (Dehaene vd., 2001: 383; Lester ve Cannella, 2006: 763). Firma yönetimini şekillendiren kurullar kurumsal yönetim reformunun merkezlerinden ve kaynaklarından biri olarak değerlendirilmektedir (Aguilera, 2005: 39). Kurumsal yönetişimde etkili bir kaynak olan yönetim kurullarının kompozisyonları –yapıları- yönetim kurulunu oluşturan yönetici sayısı, dış yöneticilerin göreceli önemi ve CEO ve başkanlık pozisyonlarının ayrılması veya birleşiminin bir kombinasyonundan oluştuğu varsayılmaktadır (Dehaene vd., 2001: 394; Denis ve Mcconnell, 2003). Yönetim kurulları özellikleri ise, bir şirketin yönetimini karakterize eden bir unsur olarak görülmektedir (Bhagat ve Bolton, 2008).

Küçük ölçekli ve büyük ölçekli pek çok örgütün örgüt yöneticileri arasındaki ilişkilerin çok sayıda ve yoğun ilişkiler ağıyla bağlanmasının ortak yönetim kurulları aracılığıyla sağlandığı ileri sürülmektedir (Granovetter, 1985: 495). Örgütler kritik nitelikteki bağımlılıklarını güvence altına alabilmek için dış çevredeki organizasyonlarla çeşitli şekillerde iş birliği ağları geliştirebilmekte ve ortak yönetim kurullarını oluşturmak için zemin hazırlamaktadır. Nitekim ortak yönetim kurulu üyelikleri örgütlerin çevresel belirsizliğe karşı kaynaklarını bir araya getirme aracı olarak incelenmekte (Mizruchi ve Stearns, 1988: 207) ve bu anlamda bir örgütsel strateji olarak değerlendirilmektedir (Bazerman ve Schoorman, 1983: 214). Ortak yönetim kurulu üyelikleri diğer örgütlerle kurulan önemli bir bağlantı niteliği taşımakta ve iki firmanın bir veya daha fazla yöneticiyi paylaşması ile oluşmaktadır (Lester ve Cannella, 2006: 759; Zajac, 1988: 431; Maman, 1999: 323). Bir kuruluşa bağlı bir kişinin başka bir kuruluşun yönetim kurulunda yer almasıyla doğrudan kenetlenme oluşurken (Mizruchi, 1996: 271), iki firmanın yönetim kurulu üyelerinin üçüncü bir firmanın yönetim kurulunda faaliyette bulunması ile dolaylı kenetlenme kurulları oluşmaktadır.

Ortak yönetim kurullarının oluşturulması ile elde edilen ilişkiler sayesinde kaynaklara erişim sağlanabilmekte ve kurulan bağlantılar ile öğrenme fırsatları artırılmaktadır (Barringer ve Harrison, 2000: 394). Bununla birlikte ortak yönetim kurulu üyeliklerinin yeniliğin yayılması için bir mekanizma olarak kullanıldığını da ileri sürülmektedir (Granovetter, 1985).

Ortak yönetim kurullarının oluşumunu Mizruchi (1996: 273), beş ana nedene bağlayarak açıklamaktadır: Bu nedenler (1) iş birliği ve izleme; (2) gizli anlaşma; (3) meşruiyet, (4) kariyer gelişimi ve (5) sosyal uyum olarak gösterilebilmektedir. İlk iki neden, firmaların ortak yönetim kurulu oluşturmalarını, firmaların çıkarlarını takip etmenin bir yolu olarak değerlendirmekteyken, son üç neden ise, ortak yönetim kurullarını firmaların çıkarlarının bir aracı olarak görmemekte bunun yerine ilgili yöneticilerin kişisel çıkarlarının bir aracı olarak değerlendirmektedir (Drago vd., 2011). Ortak yönetim kurulu üyeliklerinin belirsizlikleri çözüme ve bilgi kaynakları oluşturma amacıyla oluşturuldukları da ileri sürülmektedir (Gulati ve Westphal, 1999: 475). Zajac (1988: 428) ortak yönetim kurulları hakkındaki yaygın görüşün kurulların organizasyonlar arası koordinasyon veya kontrol için bir araç olarak kullanıldıkları ve bu yönde oluşturuldukları yönünde olduğunu belirtmektedir. Ortak yönetim kurullarının oluşumunu farklı bir bakış açısıyla ele alan Lester ve Cannella (2006) ise çalışmalarında ortak yönetim kurulu üyeliklerini sosyal sermayeyle ilişkilendirerek açıklamakta ve topluluk düzeyinde sosyal sermaye oluşturmak ve sürdürmek için yönetim kurulu kenetlenmelerinin kullanılmasını önermektedirler. Birbirine bağlı bağların yarattığı sosyal yerleşiklik, üst düzey yöneticilerin diğer kuruluşların motivasyonları ve yönetim yetenekleri hakkında bilgi elde etmelerine yardımcı olmaktadır (Gulati ve Westphal, 1999: 475).

Ortak yönetim kurul üyeliklerinin özellikle gelişmekte olan ülke bağlamında taşıdığı önem (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008) göz önüne alındığında Türkiye bağlamında bu üyeliklerin incelenmesi konusu da önem arz etmektedir. Türkiye bağlamında incelendiğinde aile holdingleri biçiminde tasarlanan işletme gruplarının çoğunlukla sahipliğinin ve yönetiminin kurucu ailelere ait olduğu dolayısıyla holding ve bağlı şirketlerin yönetim kurullarının çoğunlukla aile üyelerinden oluştuğu ve bu kurullarda dış üyelere sıcak bakılmadığı ileri sürülmektedir (Buğra 2010, 2018, 2013; Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008; Üsdiken ve Öktem 2008). Ailelerin yoğun mülkiyeti ve kontrolü elden bırakmak istememeleri, bu bağlamda bir içsel kurumsal yönetim mekanizması olarak ortaya çıkmaktadır (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 138; Yurtoğlu, 2003: 84). Kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında Türkiye'deki holdinglere bağlı bağlı firmaların yönetim kurullarını inceleyen Üsdiken ve Öktem (2008) bu kurullardaki yönetim kurulu üyelerinin ortalama yaklaşık % 70'inin diğer grup şirketlerinden gelen yönetim kurulu üyelerinden oluştuğunu, holding bünyesi dışında firmalarda yönetici pozisyonlarında bulunanların holding şirketlerinin yönetim kurullarında olma ihtimallerinin düşük olduğu ayrıca farklı holdinglerin şirketleri arasında örtüşen yönetim kurul üyeliğinin nadir olduğunu (çalışmalarında bu örneğe sadece 1 kez rastlanılmıştır) ve holdinglerin dışa kapalı bir yapı sergilediklerini ileri sürmüşlerdir. Üsdiken ve Öktem (2008: 68) ayrıca çalışma bulgularında Türkiye'deki aile kontrolündeki büyük grupların kurumsal yönetim söylemlerinde



örnek alınan ABD şirketlerinden çok farklı karakteristik özelliklere sahip olduğunu da belirtmişlerdir.

Dış çevreye karşı oluşan güvensizlik duygusundan dolayı sürekli kontrolün maliyetlerini minimize etme aracı olarak çoğunlukla grup sahibi aile üyelerinden oluşturulan kurullarla denetim maliyetleri minimize edilebilmektedir. Nitekim Demirağ ve Serter (2003: 48) yöneticilerin az sayıda büyük şirket sahibi tarafından doğrudan izlenmesini Türkiye'deki yönetim sisteminin önemli bir avantajı olduğunu ileri sürmektedir. Kurullar sahipliği elinde bulunduran ailelerin grup şirketleri üzerindeki kontrol ve koordinasyonu sağlamada kullandıkları önemli bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Maman,1999; Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 135). Holding sahibi aile üyesi yöneticilerin ve profesyonel yöneticilerin birden fazla grup şirketinin yönetim kurulunda görev aldıklarını görülmekte (Ataay, 2008: 26) bağlı şirketler arasında kurulan bağlar sayesinde koordinasyon ve kontrol sağlanmaya çalışılmaktadır.

#### **1.6. Araştırma Modeli ve Hipotez Geliştirme**

Günümüzde, ihracat yapan firma sayısındaki etkileyici büyüme, DYY'ler ve küresel dış kaynak kullanımı, firmaların uluslararası odaklı stratejiler geliştirerek küreselleşmeye cevap verdiğini ortaya koymaktadır (De Masi ve Ricchiuti, 2018: 2). Firmaların rekabet etme fırsatlarını artıran ve aynı zamanda rekabetçi bir pazardaki operasyon performanslarının artmasını sağlayan uluslararasılaşma (Hitt vd., 1999), içinde kritik ve riskli bir süreci de barındırmaktadır. İşletmeleri bu riskli süreçte harekete geçiren yani örneğin bir doğrudan yatırım kararı vermesi için motive eden nedir sorusu ise genellikle içselleştirme teorisi üzerine kurulan işlem maliyeti yaklaşımı (Klein ,1989; Williamson, 1979), Barney (1991) tarafından tasvir edilen ve firma stratejilerini şekillendiren firma kaynaklarına odaklanan kaynak temelli görüş, kurumsal kuram (DiMaggio ve Powell, 1983) gibi kuramlarla açıklanmaya çalışılmaktadır. Ancak modern yaşamdaki neredeyse tüm ekonomik davranışların, sosyal ilişkiler ağlarına dahil olduğu göz önüne alındığında (Granovetter, 1985) uluslararasılaşmanın açıklanmasında geleneksel yaklaşımlardan farklı teorik fikir ve soruları ele alan ağ yaklaşımlarına (Gummesson, 2007: 237; Quatman ve Chelladurai, 2008: 348) duyulan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Nitekim konu ile ilgili yazın incelendiğinde kaynak kısıtlamalarının en aza indirilmesinde kritik ve önemli bir varlık olarak görülmeye başlanan ağ yapılarının (Udomkit ve Schreier, 2017: 6), örgütlerin uluslararasılaşma stratejileri, firmaların sürdürülebilir büyüme elde etmeleri ve rekabet avantajlarındaki öneminin pek çok çalışmada vurgulandığı görülmektedir (Chetty ve Stangl, 2010: 1725; Ojala, 2009: 50; Oviatt ve McDougall, 2005: 544; Yamin ve Kurt, 2018: 2; Zain ve Ng, 2006: 183; Zhou vd., 2007: 685).

Ağlar uluslararasılaşma sürecinde fırsatların tespit edilmesinde ve uluslararasılaşma sürecinin başlatılmasında motive edici önemli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Coviello ve Munro, 1995; Johanson ve Vahlne, 2006: 175). Piyasa bilgileri elde etme ve yönetim becerilerini geliştirmede de önemli bir kaynak olan ağlar, işletmeler için yüksek değer yaratan bir mekanizma olarak da görülmekte ve uluslararasılaşma süreci için kritik bir rol üstlenmektedir. Şirketlerin ve girişimcilerin dış pazarlardaki güvenilirliklerini artırmayı sağlayan ağlar (Oviatt ve McDougall, 2005: 544), uluslararasılaşma ile ilgili bilgiler sağlamakta ve uluslararasılaşmayı kolaylaştıran kilit temalara işletmeleri yönlendirmektedir (Udomkit ve Schreier, 2017: 13). Dolayısıyla ağ yaklaşımı firmaların uluslararasılaşma süreçlerinin anlaşılmasında ve değerlendirilmesinde önemli bir yaklaşım olmaktadır (Chen ve Chen, 1998; Coviello, 2006; De Masi ve Ricchiuti, 2018; Ojala, 2009; Tseng ve Kuo, 2008; Udomkit ve Schreier, 2017; Zain ve Ng, 2006; Zhou vd., 2007; Yamin ve Kurt, 2018). Nitekim Johanson ve Vahlne (2006), bir firmanın yeni uluslararası pazarlara girme konusundaki motivasyonlarının piyasalardaki kültürel özelliklerden ziyade mevcut pazarlardaki ağlar ve ilişkilerdeki konumuna bağlı olduğunu iddia etmektedirler.

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle giderek daha fazla firma stratejik bir karar olan uluslararasılaşma kararı almakta ve uluslararası varlıklara sahip olmaya çalışmaktadır (Zain ve Ng, 2006). Sosyal ağ perspektifine göre firmanın stratejisi uluslararası ağların geliştiği dünya ekonomisinde (Ralston vd., 2006) bir firmanın hayatta kalmasını ve büyümesini sağlayan aynı zamanda çeşitli stratejik kaynak ve yeteneklere ulaşabilmesini kolaylaştıran resmi olmayan sosyal ilişkileri kapsamakta, yani ağlar firma stratejilerini şekillendiren olgular olarak görülmektedir (Tseng ve Kuo, 2008). Örgütlerin mevcut ilişkileri ve ilerleyen zamanlarda diğer firmalarla birbirlerine bağlanmalarını sağlayan muhtemel sosyal ilişkileri (alışveriş ilişkileri, kaynak aktarımı gibi) sadece uluslararasılaşma karar ve stratejilerini etkilemekle kalmamakta, bununla birlikte uluslararası arenadaki başarı, yurt dışındaki firmalarla sosyal ilişkiler kurma yeteneğine bağlı olabilmektedir (Majkgård ve Sharma, 1998: 9). Çünkü sosyal ağlar, uluslararasılaşma sürecinde bir firmanın başarılı stratejik büyümesini de etkileyebilmektedir (Zhou vd., 2007: 687).

Ağ stratejileri ve uluslararasılaşma arasındaki ilişkiyi vurgulayan önemli bir yazının olduğu ve şirketlerin uluslararasılaşma türlerine ve yabancı yatırım ülkesine göre değişen stratejik varlık ve yetenekleri elde etmek için çeşitli ağ stratejileri benimsedikleri belirtilmektedir (Tseng ve Kuo, 2008). İlgili yazında özellikle küçük ve orta ölçekli firmalara (KOBİ'ler) ilişkin araştırmalarda, şirketler veya bireyler arasındaki ağ ilişkileri uluslararasılaşmanın belirleyicisi olarak değerlendirilmiş ve bu konuda çalışmalar yoğunlaşmıştır (Batas ve Liu, 2013; Chetty ve Stangl, 2010: 1725; Chetty ve Wilson, 2003; Zain ve Ng, 2006: 184; Coviello, 2006; Udomkit ve Schreier, 2017: 4; Coviello ve Munro, 1995; Zhou vd., 2007: 685). Ayrıca yapılan birçok çalışmada ağların uluslararası pazar ve giriş modu seçimi üzerinde güçlü bir etkisi olduğu da ileri sürülmüştür (Coviello, 2006; Udomkit ve Schreier, 2017; Zain ve Ng, 2006). Ancak farklı aktörler (bireyler, gruplar, örgütler) arasında bağlantıların kurulmasını sağlayan ağların (Tseng ve Kuo, 2008: 24;

Wasserman ve Faust, 1994: 24; Zhou vd., 2007: 685), doğrudan yabancı yatırım oluşturmadaki rolü ve etkileri sınırlı sayıda çalışmada ele alınmış olup, bu bağlamdaki rolünün detaylıca incelenmediği söylenebilmektedir (Chen ve Chen, 1998: 445; De Masi ve Ricchiuti, 2018: 16). Özellikle gelişmekte olan ülke bağlamında kritik öneme sahip olan ağ bağlantılarının, nispeten zayıf kurumsal ortamlara sahip gelişmekte olan ekonomilerin dünya ekonomisinde gittikçe artan önemi göz önüne alındığında (Musteen vd., 2010: 197; Wright vd., 2005: 26) bu bağlamlarda DYY oluşturmadaki rolü önemlidir. Çünkü DYY artık sadece gelişmiş ülkelerin büyük çok uluslu şirketlerine özgü bir olgu olmayıp, yatırımcıların küresel pazarları ve kaynakları birbirine bağlamaya yönelik girişimi olarak değerlendirilmektedir (Chen ve Chen, 1998; Richardson, 1972).

DYY'ler açısından büyük bir potansiyele sahip ülke konumunda bulunan Türkiye (Hadjit ve Browne, 2005: 336) yüksek ekonomik büyüme oranları ile gelişmekte olan kilit ülkelerden biri olarak görülmektedir (Tatoğlu ve Glaister, 1998). Son dönemlerde Türkiye'den dışarıya yapılan yatırımlardaki artış (Erdilek, 2003: 81), Türk işletme gruplarının bağlı işletmeleri arasında kurdukları yönetim kurulları bağları aracılığıyla ağ düzeneklerinden elde ettikleri pozisyon ve avantajların DYY stratejileri üzerindeki etkilerinin incelenmesini önemli kılmaktadır. Bu şekilde bir inceleme yapılması gereksinimi iki önemli nedene dayanılarak açıklanabilmektedir. Birinci neden olarak; iyi işlemeyen piyasa mekanizmalarıyla özdeşleştirilen ülkede "holding" ismi ile bilinen ve ailelerin sahipliği ve kontrolü altında bulunan çeşitlenmiş işletme gruplarında (Çolpan ve Hikino, 2008: 25; Guillen 2000; OECD, 2003: 146; Selekler- Gökşen ve Üsdiken, 2001; Buğra, 2010: 241) bağlı şirketler arasında oluşturulan ortak yönetim kurulu üyeliklerinin kararlar üzerinde yarattığı önemli etki gösterilebilir. Ülkede holding sahibi aile üyesi yöneticilerin ve profesyonel yöneticilerin birden fazla grup şirketinin yönetim kurulunda görev aldıklarını görülmekte (Ataay, 2008: 26) bağlı şirketler arasında kurulan bağlar sayesinde oluşturulan kurullarla denetim maliyetleri minimize edilebilmektedir. Ortak yönetim kurulları, bu bağlamda sahipliği elinde bulunduran ailelerin grup şirketleri üzerindeki kontrol ve koordinasyonu sağlamada kullandıkları önemli bir mekanizma olarak değerlendirilmekte, alınacak kararlarda kritik bir rol oynamaktadır (Maman, 1999; Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 135). Ortak yönetim kurulları aracılığıyla oluşturulan ağlar, örgütler arası bilgi kanalı oluşturup yoğun bilgi akışını sağlayabilmekte (Mizruchi, 1996; Barringer ve Harrison, 2000) ve DYY karar ve stratejileri üzerinde önemli etkiye sahip olabilmektedir. İkinci neden ise sosyal ağ ve sosyal sermaye çalışmalarında bir bağ olarak örtüşen yönetim kurulu üyeliklerinin sıklıkla vurgulanması (Grandori ve Soda 1995, Mizruchi, 1996; Mahmood, 2011; Sözen ve Gürbüz, 2015: 325; Wasserman ve Faust, 1994; Kenis ve Oerlemans, 2007) ve bu üyeliklerin örgütler arasındaki ağ bağlantılarının önemli bir göstergesi olarak kabul edilmesi gösterilebilmektedir.

Çeşitli şekillerde geliştirilebilen ağlar aktörler arasındaki ilişki ve bağlantılar kaynakların aktarımı için uluslararasılaşma noktasında her ne kadar bir tür köprü olarak değerlendirilse de (Wasserman ve Faust, 1994: 17), ilişkilerden fayda sağlanması noktasında aktörler arasındaki ilişkilerin niteliği kritik olmaktadır. Örgütlerin yönetim kurulları aracılığıyla sahip oldukları ve

olacakları ağ bağlantıları uluslararasılaşma süreçler ve kararlarında önemli bir etkiye sahip olmakla birlikte, bu bağlantıların nitelikleri firmalar arasında süreçlerde/stratejilerde ortaya çıkan farklılıkları açıklayabilmektedir. Bu çalışmada ise Türk işletme gruplarında sıklıkla görülen ve bağlı işletmeler arasında kurulan bağlar doğrultusunda ağ nitelikleri birçok araştırmada vurgulandığı gibi (Güler ve Guillén, 2010; Lin vd., 2009) merkezilik ve arasındalık boyutlarında ele alınmıştır. Çalışmanın araştırma modeli Şekil 5’ de gösterilmektedir.

**Şekil 5: Araştırma Modeli: Türk İşletme Gruplarının Sosyal Ağ Yapılarının Doğrudan Yabancı Yatırım Oluşturma Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi**



### 1.6.1. Merkezilik

Ağ düzeneklerinde sosyal ağların önemli bir yapısal niteliğini yansıtan merkezilik (Freeman, 1979: 217), aktörlerin ağ düzenekleri üzerinde merkezde yerleşme derecesini gösteren önemli bir işarettir. Bir sosyal ağda merkezi konumda bulunan örgütler, genellikle bir firmanın kalitesi ve güvenilirliğinin işareti sayılan yüksek düzeyde bir sosyal statüye sahip olabilmektedir (Jensen, 2008; Podolny, 1993, 2001). Merkezi konumdaki yüksek statü sahibi aktörler ise, gelecekte kurulması muhtemel bağlantılarda önemli kazanımlar elde etmede öncelikli olmaktadır (Zaheer ve Soda, 2009). Ayrıca merkezi aktörler diğerleri tarafından ana bilgi kanalı olarak görülmekte, kaynak akışlarının kontrolünü elde tutabilmekte, bunları diğer aktörlerle birleştirme ve takas etme potansiyeline sahip olabilmektedir (Tsai ve Ghoshal, 1998: 467). Bu avantajların yanı sıra bu konumdaki aktörler, ağ düzenekleri üzerinde inovasyon ve değişim konularında avantajlı olma, uluslararasılaşmada gereksinim duyulan bilgileri elde edebilme (Thomas vd., 2007) buldukları ağdüzeneğini denetim altına alabilme gibi pek çok açıdan üstünlük yaratabilmektedir (Freeman, 1979: 219; Gargiulo ve Benassi, 1998; Ibarra, 1993; Koka vd., 2006). Yüksek merkezilik derecesi pazardaki belirsizliklerle ve kurumsal engellerle başa çıkma kabiliyetlerini artırdığı için yabancı ortaklar tarafından da aranan bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır (Shi vd., 2014). Ayrıca aktörlerin merkezi konumları, istekliliklerini, deneyimlerini ve ortaklıklara girme yeteneklerini göstermekte daha büyük bir potansiyel ortaklar havuzu hakkında önemli bilgilere sahip olmayı ve dolayısıyla bir ortak seçme olasılığını artıran bir avantaj olarak görülmektedir (Kenis ve Oerlemans, 2007: 296).

Ekonomik eylemlerin şekillenmesinde sosyal ilişkiler etkili olduğundan dolayı, ağdüzenekleri içerisinde yer alan aktörler içerisinde buldukları bağlamdan kopuk ve bağımsız bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirememektedir (Granovetter, 1985). Bu yüzden firmaların, işletme grupları ağlarında merkezde konumlanmalarının, firmalara alınacak karar ve uygulanacak stratejilerde söz sahibi olabilmeleri ve dolayısıyla avantaj sağlama durumu kurumsal çevre özelliklerine de bağlı olacaktır (Peng, 2003; Peng vd., 2008). Neticede firmaların stratejik karar ve stratejileri sadece ülkeler arasında değil, ev sahibi ülke ekonomisinde de değişiklik gösteren kurumsal koşullara uymak durumunda kalabilmektedir (Peng vd., 2009: 65-66; Wright vd., 2005). Kurumsal çevrenin önemi ve gelişmekte olan ülkelere artan ilgi göz önüne alındığında (Hoskisson vd., 2000; Kim vd., 2010: 1145), farklı kurumsal çevrelerin bu bağlamlardaki piyasa işlevlerini ne ölçüde etkilediği ve firma stratejilerini nasıl şekillendirdiği önem kazanmaktadır (Peng vd., 2009). Gelişmiş bir kurumsal ortamda, kurulan iş ortamı piyasa davranışları için yeterli yasal koruma sağlar, bununla birlikte piyasa izleme mekanizmalarının güvenilirliği merkezdeki örgütler için elde edilen ilişkilerden fayda sağlamaya yardımcı olur, iş birliği maliyetlerini en aza indirir (Lin vd., 2009: 1117). Bu bağlamlarda kurumlar ve piyasa dinamikleri verimli çalıştığından dolayı (Ar ve Fıccı, 2017: 57) fırsatçı davranışlar da azaltılmaktadır. Buna karşılık, iş ortamının kırılğan ve yasal korumanın yetersiz olduğu az gelişmiş kurumsal ortamlarda, ağdüzeneğindeki aktörün sahip olduğu merkezi konum, merkezdeki örgüt için firmalar arasındaki ilişkilerin güvenilirliğini azaltabilmektedir (Li ve

Atuahene-Gima, 2002). Bu durum ise ortakları tarafından yüksek bir fırsatçılık tehdidiyle karşı karşıya kalabilmelerine neden olabilmektedir (Lin vd., 2009). Ancak gelişmekte olan ülke bağlamlarında ağ bağlantılarının önemi göz önüne alındığında (Wright vd., 2005: 26; Zhao vd, 2005) yaygın örgütsel form olarak ortaya çıkan işletme grupları içerisindeki kurulan ağ yapılarının endüstriyel ağ yapılarından farklılaştığı görülecektir. Bu bağlamlarda ağdüzeneklerinde merkezde konumlanan işletme grupları, kaynakların daha iyi kontrolü ve stratejik kazanımlar (birleşme, satın alma, ortak girişim vb.) elde etmek için ağ düzeneklerindeki merkezi konumlarından yararlanmaya meyilli olabilmektedir.

Derin kurumsal dönüşümün yaşandığı gelişmekte olan ekonomilerdeki asimetrik bilgi sorunları, iyi işlemeyen piyasa mekanizmaları (Lin vd., 2009: 1116-1119; Yiu vd., 2005), hızlı politik, ekonomik ve kurumsal değişiklikler (Musteen vd., 2010: 197; Wright vd., 2005), mülkiyet yoğunlaşmasının yapısı (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 132) gibi nedenlerden dolayı yerel ağ ve aktörlerin ağdüzeneklerindeki merkezi konumu önem taşıyan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Az gelişmiş kurumsal ortamlarda, ağdüzeneklerinde merkezde konumlanan şirketler, kaynakların daha iyi kontrolü ve stratejik kazanımlar elde etmek için ağ düzeneklerindeki merkezi konumlarından yararlanabilmektedir (Lin vd., 2009). Bununla birlikte, ağda merkezi konumlandırma ile ilgili durum yerleşikliğin önemli bir yönünü de yansıtmaktadır. Yerleşiklik ise piyasa mekanizmalarının etkin çalışmadığı bağlamsal koşullarda daha önemli bir kavram haline gelmektedir (Burt, 1992).

Kurumsal kontrol için aktif pazarların bulunmadığı, zayıf yasal düzenlemelerle ve iyi işlemeyen piyasa mekanizmalarıyla özdeşleştirilen Türkiye’de (Lins, 2003) “holding” ismi ile bilinen ve ailelerin sahip ve kontrolü altında bulunan işletme grupları (Çolpan ve Hikino, 2008: 25; Guillen 2000; OECD, 2003: 146; Selekler- Gökşen ve Üsdiken, 2001; Berkman ve Özen ,2008: 6) iş sisteminin baskın ekonomik aktörü olarak kabul edilmektedir (Buğra, 2010: 241). Holding ismi ile bilinen bu grupların, yapılarının oluşturulmasında grupların vergi avantajlarından faydalanmak ve transfer fiyat uygulamalarını hayata geçirmek amacı önemli bir neden olarak gösterilmektedir (Buğra, 2010: 259-260). Bununla birlikte daha önemli bir neden olarak devletin yarattığı birtakım belirsizlikler sebebi ile şirket sahiplerinin gerçekleştirilen faaliyetlerde kontrolü elde tutmak istemelerine işaret edilmektedir (Buğra, 2010: 263-265). Kontrolü elden bırakmak istememelerinin bir sonucu olarak, kurucu aileler holding ve diğer bağlı kuruluşların çoğunluk hisselerini ellerinde tutmakta ve sonuç olarak piramit bir yapının doğmasına (Çolpan ve Hikino, 2008: 29; Demirağ ve Serter, 2003: 48; Yurtoğlu, 2003) ve bağlı kuruluşlar arasında karşılıklı sahiplik derecesinin yükselmesine neden olmaktadır (OECD, 2003: 146). Kurumsal yönetim bağlamında Türkiye’yi farklı kılan özelliklerden biri olan ve işletme gruplarının genelinde görülen bu mülkiyet yoğunlaşması (Ararat ve Uğur, 2003: 66) merkezi bir yönetimin varlığının ve yönetimin başkalarıyla paylaşılma istenmemesinin bir sonucudur. Ülkede iş ortamına hâkim olan yüksek risk ve belirsizlikler (Buğra, 2010) ağdüzeneklerinde elde edebilecekleri merkezilik konumunun sağladığı avantajlarla minimize edilmeye çalışılmaktadır.

Türkiye gibi az gelişmiş kurumsal bağlama sahip ülkelerde, iyi işlemeyen piyasa kurumlarının sorunlarıyla başa çıkma yolu olarak ortaya çıkan gruplar (Ataay, 2012: 75; Wright vd., 2005: 3; Yiu vd., 2005:183) oluşturdukları ağlarda merkezi konumlarının avantajlarına sahip olmaya çalışmakta ve elde ettikleri bu avantajları uluslararası arenada kullanma eğilimindedir. Firmaların ulusal ağdaki konumlarının, ağ içindeki kaynakları kullanma yeteneğini belirlemekte dolayısıyla uluslararasılaşma sürecini şekillendirdiği düşünüldüğünde (Johanson ve Vahlne, 1977) merkezi aktörlerin sahip oldukları avantajlar büyük bir önem kazanmaktadır. Nitekim Güler ve Guillén (2010), ülke ağlarında merkezilik derecesi yüksek olan firmaların dış pazara giriş oranlarının daha yüksek olduğunu ileri sürmekte ve merkezilik konumunun sağladığı avantajların yurt dışı yatırım kararları üzerindeki önemli etkisini vurgulamaktadır. Bununla birlikte firmalar tarafından yapılacak doğrudan yabancı yatırımda merkezi konuma sahip olmayan şirketlerin yurt dışına gitmemesi veya farklı bir yöntemle giriş denemesi (Nas vd., 2019) Türkiye gibi az gelişmiş kurumsal bağlamda faaliyette bulunan işletme grupları için merkeziliğin önemini daha da artırmaktadır. Türk İşletme grupları bağlı işletmeler arasında kurulan bağlar doğrultusunda elde edilen merkezilik konumu sayesinde gruplar uluslararası pazarlar için arzuladıkları stratejik amaçlara ulaşabilmektedir. Neticede, gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında az gelişmiş kurumsal çevre özelliklerini bünyesinde bulunduran Türkiye'deki işletme gruplarının kurumsal ortamın az gelişmişliğinden dolayı firma faaliyetlerinde ağ mekanizmalarının etkili olması ve örtüşen yönetim kurulu ağlarıyla elde ettikleri merkezi konumun sağlayacağı avantajların yeni bir DYY kararının verilmesini olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

Tüm bunlardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H1:** Türk işletme gruplarının kendi ağdüzeneklerinde sahip oldukları yüksek merkezilik derecesi, doğrudan yabancı yatırım faaliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir.

### **1.6.2. Arasındalık**

Bazı araştırmalarda merkeziliğin önemli yönleri ortaya konulmakta iken, ağ düzenekleri üzerinde yapısal boşluklarda köprü görevi gören aktör veya aracılardan etkisini ele alan çalışmalar da bulunmaktadır (Güler ve Guillén, 2010; Jensen, 2008; Lin vd., 2009; Xiao ve Tsui, 2007). Yapısal boşluk kuramı ağ bağlantılarının niteliğinden ziyade ağdüzeneklerindeki aracılığa odaklandığından dolayı merkezilik yaklaşımından farklılaşmaktadır (Sözen vd., 2009: 26; Sözen ve Gürbüz, 2015: 332). Ağdüzenekleri çerçevesinde ele alındığında, sosyal yapı içerisinde aktörler arası bağlantıların sağlanmasında boşluklar olduğu görülmekte, bu boşluklar ise gruplar arasında bir köprü görevi üstlenmektedir (Burt, 2000: 353). Aktörler (bu çalışmada işletme grupları ve bağlı kuruluşları) oluşan veya oluşabilecek boşluğa aracı olabilecek nitelikte bağlantıları ellerinde bulundurabilirlerse, elde ettikleri önemli ve farklı bilgiler sayesinde rekabetçi bir pozisyona sahip olabilmekte ve kontrol avantajlarını ele geçirebilmektedir (Brass vd., 2004: 805; Burt, 2002: 338; Sargut, 2006: 5; Zaheer

ve Soda, 2009). Ağdüzenekleri üzerinde gruplar arasında boşluklarda tampon görevi üstelenebilen iş birliği ağlarına sahip firmalar, farklı ağ kümelerini birkaç bağlantıyla birbirine bağlayarak bilgi merkezi olabilmekte (Sözen vd., 2009: 27), diğerlerinden daha hızlı öğrenebilmekte ve daha yenilikçi olabilmektelerdir (Burt, 2004: 357; Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Dolayısıyla aracılık rolünü üstlenen örgütlerin rakiplerinden daha iyi bir öğrenme kapasitesine sahip oldukları, üretimde daha yenilikçi oldukları, girişimci davranışlar için fırsatlar oluşturdukları ve bu örgütlerin daha güçlü konumda oldukları görülecektir (Adler ve Kwon, 2002; Burt, 2004; Burt, 1997). Bu avantajlara rağmen Burt (2002) aracılığın doğada daha dinamik ve geçici olduğunu ileri sürmektedir. Aracılık konumunun sağladığı bilgi ve kontrol faydaları hızlı bir şekilde ortadan kalkabildiğinden dolayı (Soda vd., 2004) bu konumun firmalar için olumsuz sonuçlara neden olabileceği öngörülmektedir.

Peng (2003: 275) tarafından gelişmekte olan ekonomiler için önem arz eden bir durum olarak tanımlanan kurumsal geçişler ve kurumsal ortam tıpkı merkezilik konumunda olduğu gibi aracılık konumunun da avantaj sağlama durumunu etkilemektedir. Gelişmekte olan ekonomiler ile gelişmiş ekonomiler arasındaki derin kurumsal çevre farklılıkları, farklı bağlamlar için farklı avantaj ve kısıtlamalar yaratabilmektedir (Peng vd., 2009: 66). Piyasa mekanizmalarının iyi işlediği ve sağlam iş kanunlarının piyasa rekabetini teşvik edip ödüllendirdiği bir bağlamda, yapısal boşluklarda aracılık görevi gören firmalar için stratejik avantajlar elde edilmesi adına bu kontrol ve bilgi avantajlarının kullanılması arzu edilir hale gelebilmektedir (Lin vd., 2009: 1118). Bağlı olmayan firmalar arasında yapısal boşluğun olması aracı kurumlara bu bağlamlarda, etkin köprülerin oluşmasını sağlayarak özel bilgilere erişim sağlamada yardımcı olmakta ve dolayısıyla aracılardan amaçlara ulaşma şansını artırmaktadır. Ancak az gelişmiş kurumsal bağlamlarda hukuki düzenlemelerin yetersiz oluşu, etkin olmayan piyasa mekanizmaları gibi nedenlerden dolayı piyasa işlevleri engellenebilmekte (Park vd., 2006; Smallbone ve Welter, 2001) aracılık konumunun sağlayacağı avantajlar dezavantajlara dönüşebilmektedir (Lin vd., 2009). Bununla birlikte aracı firmalar az gelişmiş bir kurumsal ortamda güvenilir olarak görülmekte, karşılaştıkları düşmanca tavır nedeniyle etkin aracılık faaliyetlerini yerine getirememekte dolayısıyla aracılık konumunun sağladığı avantajlardan tam olarak yararlanamamaktadır (Kovacic, 1998). Neticede, az gelişmiş kurumsal ortamda bulunan bir şirket, bağlantısı olmayan ittifak ortakları arasındaki bağlantıları sağlamada köprü oluşturup aracılık konumunun yarattığı geçici faydalardan yararlanansa da aracılık pozisyonunu değiştirmek için daha yüksek risklerle, maliyetlerle ve daha uzun vadeli sonuçlarla karşılaşabilmektedir (Wright vd., 2005).

Burt'un (1992;1997) yapısal boşluklar kavramı Türkiye bağlamında ele alındığında bu kavramın söz konusu bağlam için önem arz ettiği görülmektedir. Ortaklaşa davranışçı kültür özelliklerini taşıyan Türkiye' de güven ilişkilerine dayalı olarak oluşturulan çok sayıda dar ve küçük gruplara bölünme eğiliminin yüksek olması (Sargut, 2001: 185) aktörlerin oluşturmuş oldukları bu dar ve küçük ağlarda iç grup ve dış grup ayırımına gitmeleri nedeniyle, özellikle dışa kapalı bu iç gruplar arasındaki etkileşim ve bilgi paylaşımı önemli derecede yapısal boşluklarda köprü vazifesi gören aktör veya aracılara bağlı olabilmektedir. Neticede Türkiye' de yapısal boşlukları doldurabilen



aracıların Brass vd., (2004), Burt (1992;1997; 2004), Zaheer ve Soda (2009) ve Sargut'un (2006) bahsettikleri gibi bilgilerin yayılması, kontrol edilebilmesi açısından önemli avantajlar elde edebilecekleri söylenebilmekle birlikte, bu durumun rekabet edebilirliklerine katkı sağlayabileceği de vurgulanmaktadır (Sözen ve Gürbüz, 2015: 333). Ancak ana ülkelerde geliştirilen aracılık konumunun sağladığı bu katkıların uluslararası bağlamlara taşınamayacağı ve dolayısıyla uluslararası karar faaliyetlerinde daha az kullanılabilceği ileri sürülebilmektedir (Güler ve Guillén, 2010: 394; Shi vd., 2014).

Aracılık konumunun yeni bir doğrudan yabancı yatırım kararında, az gelişmiş kurumsal bağlamlarda faaliyette bulunmak zorunda olan Türk işletme grupları için gerekli avantaj ve bağlamı yaratamayacağı öne sürülebilir. Çünkü aracılık avantajları yerel ağın dışında stratejik değerini kaybedebilmektedir (Burt, 2007; Güler ve Guillén, 2010: 395; Shi vd., 2014: 342). Dolayısıyla aracılık bağlama özel (Burt, 2007; Güler ve Guillén, 2010: 394- 395; Xiao ve Tsui, 2007) daha dinamik ve geçici (Burt, 2002) olduğu için aracılık konumunun sağladığı bilgi ve kontrol yararları hızlı bir şekilde ortadan kalkabilmekte (Sargut, 2006: 9; Soda vd., 2004) bu durum ise aracı konumunda bulunan Türk işletme grupları için yeni bir yurt dışı yatırım kararının verilmesinde olumsuz bir rol oynayabilmektedir. Bu doğrultuda gruplarca alınacak yeni DYY kararlarında işletme grubu düzeyinde elde edilen aracılık konumunun sağlayacağı avantajların dezavantajlara dönüşeceği düşünülmektedir. Güler ve Guillén'in (2010: 394) ifade ettiği gibi kendi ülkelerinde aracılık avantajından yararlanan firmaların, bu avantajları kullanarak yurtdışına yatırım yapma olasılıkları düşüktür. Bununla birlikte aracı avantajlarının varlığı firmanın fırsatçı ve yeni ağda daha az arzu edilebilir potansiyel bir ortak olarak görülmesine de neden olabilmektedir. Nitekim son dönemdeki çalışmalar, aracılık avantajının bir aktörün yakın ağı içinde yoğunlaştığını ve dolaylı bağlar arasındaki aracılığın çok az değere sahip olduğunu göstermektedir (Burt, 2007). Bu durum ise yüksek aracılık derecesine sahip olan işletme gruplarının yeni bir DYY kararını vermelerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Neticede, az gelişmiş kurumsal bağlama sahip olan Türkiye'de işletme gruplarının, uluslararasılaşma sürecinde aracılık konumunun sağlayacağı avantajları kullanabilme ve bundan fayda sağlayabilme olasılıkları düşük görülmektedir.

Tüm bu açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilebilmektedir:

**H2:** Türk işletme gruplarının kendi ağdüzeneklerinde sahip oldukları yüksek aracılık derecesi, doğrudan yabancı yatırım faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. TÜRK İŞLETME GRUPLARININ DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM FAALİYETLERİNDE SOSYAL AĞ YAPILARININ ROLÜ

#### 2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu şirketlerin doğrudan yabancı yatırım faaliyet ve kararlarının daha iyi açıklanmasına katkı sağlamak üzere, Türk işletme gruplarının sahip oldukları ağ yapılarının doğrudan yabancı yatırım kararları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla Türk işletme grupları ve bağlı kuruluşları için yönetim kurullarının çoğunlukla aile üyelerinden oluşması nedeniyle kilit bir karar mercii olarak değerlendirilen örtüşen yönetim kurulları ağları ortaya çıkarılmış, grupların bu ağdüzenekleri üzerinde elde ettikleri pozisyon ve avantajların uluslararasılaşma stratejileri (doğrudan yabancı yatırım) üzerindeki etkilerinin incelenmesi öngörülmüştür. Türk işletme grupları içerisindeki ağ bağlantılarının zaman içindeki değişiminin dikkate alınarak incelenmesi ile genel merkez DYY karar ve faaliyetlerinin arkasındaki önemli dinamiklerin anlaşılmasına katkı sağlanması umulmaktadır. Böylelikle, DYY ile ilgili önceki çalışmaların, grupların ağ yapılarından yola çıkılarak sahip olunan iş grubuna özgü avantajlara odaklanılarak genişletilmesi amaçlanmaktadır.

#### 2.2. Araştırmanın Örneklem Süreci

Analiz biriminin örgütlerden oluşacağı bu çalışmada çalışmanın amacı çerçevesinde yargısal (kasıtlı /amaçlı-iradi) örneklem yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada örneklem dâhil edilebilecek işletme gruplarının seçilmesinde Çolpan ve Hikino (2008) tarafından listelenen Türkiye'deki En Büyük 50 İktisadi Aktör listesi, Özkara vd., (2008) tarafından listelenen eski ve yeni işletme grupları listesi ve Kadir Has Üniversitesi (KHU), Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) ve VCC (2009, 2011, 2014)<sup>4</sup> tarafından ortak bir şekilde hazırlanan araştırmalar sonucu açıklanan listeler tek tek incelenmiş olup, çalışmada bu listelerden yararlanılmıştır (KHU-DEİK-KPMG-VCC, 2011; KHU-DEİK-VCC, 2009; 2014). Bu çalışmalarda adı geçmeyen ancak belirlenen kıstasları taşıyan ve önemli sayıda DYY'ye sahip olan farklı bir işletme grubu da çalışmaya dâhil edilmiştir.<sup>5</sup> Yargısal (kasıtlı/amaçlı-iradi) örneklem yöntemi çerçevesinde araştırmaya dâhil edilecek şirketlerin

<sup>4</sup> 2011 yılında yapılan çalışmada KPMG Türkiye firması da yer almıştır.

<sup>5</sup> Net Holding sözü edilen hiçbir listede yer almamasına rağmen araştırmanın belirlenen kıstaslarını taşıması nedeniyle örneklem dahil edilmiştir.

seçiminde çalışmanın esas noktasını oluşturan kuruluşundan bu yana önemli sayıda doğrudan yabancı yatırım yapmış olması ve en az bir şirketinin BIST'e koteli olması kıstası kullanılmıştır. Bu kıstaslar ele alınarak belirlenen 11 işletme grubu ve bu işletme gruplarına bağlı şirketler olarak faaliyet gösteren 73 adet bağlı işletme araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Örneklem kapsamına dahil edilen tüm işletme gruplarının aile kontrolü ve sahipliği altında faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Örneklem kapsamında değerlendirilecek işletme gruplarına bağlı şirketlerin belirlenmesinde ise aşağıdaki aşamalar izlenmiştir:

Öncelikle belirlenmiş olan tüm işletme gruplarının ve bağlı kuruluşlarının yıllık konsolide finansal tabloları, dipnotları ve bağımsız denetçi raporları, faaliyet raporları, şirket internet web siteleri ve internet temelli bilgi kaynakları mevcut olan tüm yıllar itibariyle tek tek incelenmiştir.

İkinci aşamada Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği tarafından çıkarılan Türk Ticaret Sicil Gazetesi veri tabanına ticaret sicil numaraları ve sicil müdürlükleri bilgileri girilerek işletme grupları ve bağlı şirketleri ile ilgili tüm ilanlar ilk kuruldukları yıllardan başlanarak 2019 yılına kadar tek tek incelenmiştir. Tüm yıllar boyunca ilgili veri tabanında tescil edilen ilanlara bakılarak ilgili işletmelerin bağlı kuruluş olarak işletme gruplarına dahil olma yılları belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra elde edilen tüm bilgiler karşılaştırılarak her işletme grubu için kuruluş yıllarından 2019 yılına kadar bağlı kuruluş listeleri ortaya çıkarılmıştır. Tüm bu kaynaklardan yeterli veri elde edilememesi ya da elde edilen bazı verilerden kuşku duyulması durumunda holding ve bağlı şirketlerin web sitelerinde mevcut olan iletişim numaraları kullanılarak yetkili kişilerle telefon aracılığıyla görüşmeler yapılmış, böylelikle elde edilen verilerin doğruluğunun teyit edilmesi veya elde edilemeyen verilere ulaşılması amaçlanmıştır.<sup>6</sup> Yapılan tüm bu işlemlerle bağlı kuruluşların bir ön listesi elde edilmeye çalışılmıştır.

Son aşamada ise, tüm işletme gruplarının bağlı kuruluşları ve işletme gruplarının bağlı kuruluş olarak bu işletmelerin kontrolünü elde ettikleri yıllar bir araya getirilmiş ve bir bütün olarak incelenmiştir. Yıllar itibariyle tüm işletme gruplarının verilerini karşılaştırabilmek ve zaman farklılıklarından kaynaklanabilecek dezavantajları minimize edebilmek için tüm işletme gruplarını kapsayan optimal bir zaman aralığı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen tüm veriler incelendiğinde ise 2006-2019 yılları arası tüm işletme grupları için bağlı kuruluş sayıları bakımından en uygun optimal zaman aralığı olarak belirlenmiştir.<sup>7</sup> Bu zaman dilimini kapsayan dönemde ise Tablo 4' te gösterilen işletme gruplarına bağlı kuruluşlarının faaliyette buldukları tespit edilmiştir. Belirlenen

---

<sup>6</sup> Holding veya bağlı şirketlerinin yetkili kişileriyle gerçekleştiren bu telefon görüşmelerinde bazı şirket yetkililerinin mail yoluyla iletişime geçilmesini uygun görmeleri nedeniyle görüşmelerde mail adresleri alınmış ve bu şirketlerden sorumlu kişilerle mail yoluyla veriler talep edilmiştir.

<sup>7</sup> Belirlenen bağlı kuruluşlar 2006-2019 yılları arasında sürekli olarak söz konusu işletme gruplarına bağlı faaliyet gösteren kuruluşlardır. Dolayısıyla bu zaman diliminden önce ya da bu zaman aralığı içinde herhangi bir yılda tasfiye edilen, satılan ya da grubun bağlı ortaklığı statüsünü kaybeden bağlı şirketler örneklem dışında tutulmuştur.

örnekleme oluşturan işletme gruplarının bağlı kuruluşlarından en az birinin, İstanbul Sanayi Odası tarafından hazırlanan Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu, Türkiye'nin İkinci En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ya da Fortune Türkiye En Büyük 500 İşletme listelerinin birinde beş yıl (2015-2019) boyunca farklı sıralamalarda yer aldıkları tespit edilmiştir (Net Holding ve bağlı kuruluşları bu listelerin hiçbirinde belirtilen yıllar itibarıyla yer almamıştır.) Araştırma kapsamında değerlendirilen işletme grupları ile genel özellikleri ve bağlı kuruluşları Tablo 3 ve Tablo 4' te yer almaktadır.

**Tablo 3: Örneklem Kapsamına Alınan İşletme Grupları ve Genel Özellikleri**

İşletme Grupları	Holding Tescil Tarihleri <sup>8</sup>	Genel Özellikleri	Bist'e Kayıtlı Olma Durumları
<b>Koç Holding A.Ş.</b>	1963	Aile işletmesi (Koç Ailesi)	✓
<b>Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.</b>	1967	Aile işletmesi (Sabancı Ailesi)	✓
<b>Tekfen Holding A.Ş.</b>	1971	Aile işletmesi (Akçağlılar, Berker ve Gökyiğit Aileleri)	✓
<b>Alarko Holding A.Ş.</b>	1972	Aile işletmesi (Alaton ve Garih Aileleri)	✓
<b>Borusan Holding A.Ş.</b>	1972	Aile işletmesi (Kocabıyık Ailesi)	✓
<b>Doğuş Holding A.Ş.</b>	1975	Aile işletmesi (Şahenk Ailesi)	✓
<b>*Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. <sup>9</sup></b>	1980	Aile işletmesi (Doğan Ailesi)	✓
<b>Net Holding A.Ş.</b>	1981	Aile işletmesi (Tibuk Ailesi)	✓
<b>Yıldız Holding A.Ş.(Ülker)<sup>10</sup></b>	1999/1944	Aile işletmesi (Ülker Ailesi)	✓
<b>AG Anadolu Grubu Holding A.Ş.<sup>11</sup></b>	2001	Aile işletmesi (Yazıcı-Özilhan Aileleri)	✓
<b>Akkök Holding A.Ş.<sup>12</sup></b>	2014	Aile işletmesi (Dinçkök Ailesi)	x

**Kaynak:** Türk Ticaret Sicil Gazetesi, Kamuyu Aydınlatma Platformu ve şirket web sitelerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

<sup>8</sup> Holdingleşme tarihleri, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği tarafından çıkarılan Türk Ticaret Sicil Gazetesi'nden her işletme grubu için ticaret sicil numaraları ve sicil müdürlükleri bilgileri girilip, yayınlanan ilanlar tek tek incelenerek oluşturulmuştur. Bu incelemelerde işletme gruplarının ilk defa "Holding" ibaresini tescil etme tarihleri referans alınmıştır.

<sup>9</sup> İstanbul Ticaret Sicil Müdürlüğü'ne Milliyet Holding A.Ş. olarak 1980 yılında tescil edilmiştir. 1987 yılında ismi Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. olarak değiştirilmiş ve yeni ismi ile tescil edilmiştir. Belirlenen işletme grupları içerisinde bir yabancı borsada (London SE) işlem gören tek gruptur (KHU-DEİK-VCC, 2014).

<sup>10</sup> İstanbul Ticaret Sicil Müdürlüğü'ne 1999 yılında Yıldız Holding A.Ş. olarak tescil edilmiştir. Ancak bu çalışmada Yıldız Holding'in borsaya kayıtlı olmaması ve holding bazlı verilerini de yayınlamaması nedeniyle verilere ulaşmadaki zorluk göz önüne alınarak pek çok çalışmada olduğu gibi (Ataay 2012; Çolpan ve Hikino, 2008; Özkara vd., 2008; KHU-DEİK-KPMG-VCC, 2011) Ülker Grubu olarak çalışmaya dahil edilmiştir. Dolayısıyla çalışmadaki veriler Ülker'in grup olarak ele alınmasıyla oluşturulmuş ve şirketin ilk kuruluş yılı olarak burada ele alınmıştır.

<sup>11</sup> İstanbul Ticaret Sicil Müdürlüğü'ne "Yazıcılar Holding A.Ş." olarak 2001 yılında tescil edilmiştir (Holding ibaresi ile ilk tescil tarihi)-2017 yılında ise AG Anadolu Grubu Holding A.Ş. adını almıştır.

<sup>12</sup> İstanbul Ticaret Sicil Müdürlüğü'ne 2014 yılında Akkök Holding A.Ş. olarak tescil edilmiştir.

**Tablo 4: Örnekleme Kapsamına Alınan İşletme Grupları ve Bağlı Kuruluşları**

	<b>İŞLETME GRUPLARI</b>	<b>BAĞLI KURULUŞLAR</b>
1.	<b>AG ANADOLU HOLDİNG A.Ş.</b>	ADEL KALEMCİLİK TİC.VE SAN.A.Ş.
		ANADOLU ISUZU OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
		ÇELİK MOTOR TİC.A.Ş.
		ÜLKÜ KIRTASIYE TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
		EFESTUR TURİZM İŞLETMELERİ A.Ş.
2.	<b>ALARKO HOLDİNG A.Ş.</b>	ALSİM ALARKO SANAYİ TESİSLERİ VE TİCARET A.Ş.
		ATTAŞ ALARKO TURİSTİK TESİSLER A.Ş.
		ALARKO FENNİ MALZEME SATIŞ VE İMALAT A.Ş.
		ALARKO GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
		ALEN ALARKO ENERJİ TİCARET A.Ş.
		ALDEM ALARKO KONUT İNŞAAT VE TİCARET A.Ş.
3.	<b>AKKÖK HOLDİNG A.Ş.</b>	AK-PA TEKSTİL İHRACAT PAZARLAMA A.Ş.
		AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİ A.Ş.
		DİNKAL SİGORTA ACENTALIĞI A.Ş.
		AK HAVACILIK VE ULAŞTIRMA HİZMETLERİ A.Ş.
		AKMERKEZ LOKANTACILIK GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
		AKPORT TEKİRDAĞ LİMAN İŞLETMESİ A.Ş.
		AKMELTEM POLİÜRETAN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
4.	<b>BORUSAN HOLDİNG A.Ş.</b>	SUPSAN MOTOR SUPAPLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
		BORUSAN İSTİKBAL TİCARET TÜRK A.Ş.
		BORUSAN MAKİNA VE GÜÇ SİSTEMLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
		BORUSAN MÜHENDİSLİK İNŞAAT VE SANAYİ MAKİNALARI İMALAT A.Ş.
		BORÇELİK ÇELİK SANAYİİ TİCARET
		BORUSAN OTOMOTİV İTHALAT VE DAĞITIM A.Ş.
		BORUSAN OTO SERVİS VE TİCARET A.Ş.
		BORUSAN YATIRIM VE PAZARLAMA A.Ş.
		BORUSAN DANIŞMANLIK VE ORTAK HİZMETLER A.Ş.
		BORUSAN LOJİSTİK DAĞITIM DEPOLAMA TAŞIMACILIK VE TİCARET A.Ş.
		BORUSAN MANNESMANN BORU SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
		5.
DİTAŞ DOĞAN YEDEK PARÇA İMALAT VE TEKNİK A.Ş.		
DOĞAN DIŞ TİCARET VE MÜMESSİLLİK A.Ş.		
MİLTA TURİZM İŞLETMELERİ A.Ş.		
MİLPA TİCARİ VE SİNAİ ÜRÜNLER PAZARLAMA SANAYİ VE Tİ. A.Ş.		
RAPSODİ RADYO VE TELEVİZYON YAYINCILIK A.Ş.		

	<b>İŞLETME GRUPLARI</b>	<b>BAĞLI KURULUŞLAR</b>
6.	<b>DOĞUŞ HOLDİNG A.Ş.</b>	DOĞUŞ İNŞAAT VE TİCARET A.Ş.
		ANTUR TURİZM A.Ş.
		GARANTİ TURİZM YATIRIM VE İŞLETME A.Ş.
		DOĞUŞ DALAMAN MARİNA İŞLETMECİLİĞİ TURİZM VE TİCARET A.Ş.
		DOĞUŞ SİGORTA ARACILIK HİZMETLERİ A.Ş.
7.	<b>HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.</b>	AKBANK A.Ş.
		ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİC.A.Ş.
		KORDSA TEKNİK TEKSTİL A.Ş.
		YÜNİSA YÜNLÜ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
		EXSA EXPORT SAN.MAM.SATIŞ VE ARAŞ.A.Ş.
		ANKARA ENTERNASYONAL OTELCİLİK A.Ş.
		SABANCI DİJİTAL TEKNOLOJİ HİZMETLERİ A.Ş.
		TURSA SABANCI TURİZM VE YATIRIM İŞLETMELERİ A.Ş.
8.	<b>KOÇ HOLDİNG A.Ş.</b>	ARÇELİK A.Ş.
		AYGAZ A.Ş.
		Düzy Tüketim Malları Sanayi Pazarlama A.Ş.
		OTOKAR A.Ş.
		KOÇ SİSTEM BİLGİ VE İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.
		TAT GIDA SANAYİ A.Ş.
		Ram Dış Ticaret A.Ş.
		Koç Yapı Malzemeleri Ticaret A.Ş.
		KOÇ FİNANSMAN A.Ş.
		MARMARİS ALTINYUNUS TUR.TES.A.Ş.
9.	<b>TEKFEN HOLDİNG A.Ş.</b>	TEKFEN ENDÜSTRİ VE TİCARET A.Ş.
		TEKFEN İMALAT VE MÜHENDİSLİK A.Ş.
		TEKFEN İNŞAAT VE TESİSAT A.Ş.
		TEKFEN MÜHENDİSLİK A.Ş.
		TEKFEN SİGORTA ARACILIK HİZMETLERİ A.Ş.
		TOROS TARIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
		TOROS TERMİNAL SERVİSLERİ VE DENİZCİLİK A.Ş.
		TAYSEB TOROS ADANA YUMURTALIK SERBEST BÖLGESİ KURUCU VE İŞLETİCİSİ A.Ş.
10.	<b>YILDIZ HOLDİNG A.Ş.</b>	ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ ANONİM ŞİRKETİ
		ATLAS GIDA PAZARLAMA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
		İSTANBUL GIDA DIŞ TİCARET A.Ş.
11.	<b>NET HOLDİNG A.Ş.</b>	NET TURİSTİK YAYINLAR SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
		İNTER TURİZM VE SEYAHAT ANONİM ŞİRKETİ
		LOYTAŞ LALELİ OTELCİLİK YATIRIM TURİZM VE TİCARET A.Ş.
		MERİT TURİZM YATIRIM VE İŞLETME A.Ş.

### **2.3. Değişkenler ve Ölçümleme**

Kapsamı ve yöntemi itibariyle, analiz düzeyini örgütlerin oluşturduğu çalışma zaman uzanımı (2006-2019 yılları arası) ikincil veriler üzerinden yürütülmüştür. Çalışmada, yönetim kurulu üyelikleri ve yönetim kurulu kompozisyonuna ait bilgiler hem Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği tarafından çıkarılan Türk Ticaret Sicil Gazetesi Arşivleri her işletme grubu için ticaret sicil numaraları ve sicil müdürlükleri bilgileri girilip, belirlenen yıllar arasında yayınlanan ilanlar tek tek incelenerek hem Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'na (www.kap.gov.tr) kayıtlı veri tabanı kullanarak, şirketlere tek tek bakılarak elde edilmiştir. Diğer bağımsız ve kontrol değişkenler için veri seti ise tüm işletme gruplarının yıllık konsolide finansal tabloları, dipnotları ve bağımsız denetçi raporları, şirketlerin her yıl yayınladıkları yıllık faaliyet raporları, şirket internet web siteleri ve internet temelli bilgi kaynakları belirlenen yıllar itibariyle şirketlere tek tek bakılarak ve elde edilen bilgiler karşılaştırılarak oluşturulmuştur.

#### **Bağımlı Değişken**

Araştırmanın bağımlı değişkenini, örneklem kapsamına dahil edilen işletme gruplarıncı 2006-2019 yılları arasında yapılan toplam DYY sayısı oluşturmaktadır. Örneklemdeki her işletme grubu tarafından yapılan DYY'ler belirlenen her yıl için sözü edilen kaynaklardan toplanmış, daha sonra kümülatif DYY sayısı olarak her bir bağımlı değişken gözlemi oluşturulmuştur.

#### **Bağımsız Değişkenler**

Çalışmanın bağımsız değişkenini sosyal ağ yapısı oluşturmaktadır. Çalışmada sosyal ağ yapısı, derece merkeziliği (degree) ve arasındalık (betweenness) (O'Malley ve Marsden, 2008; Prell vd., 2009; Otte ve Rousseau, 2002) açısından ele alınmıştır. Derece merkezilik ve arasındalık değerleri örnekleme oluşturan Türk işletme grupları ve bu işletme gruplarına bağlı işletmelerin yönetim kurulu üyeleri arasındaki ilişkilere göre ağırlıklandırılan simetrik matrislerle ölçümlenmiştir. Türk işletme gruplarında sıklıkla görülen ve bağlı işletmeler arasında kurulan bağlar doğrultusunda örtüşen yönetim kurulları ele alınarak, 2006-2019 yılları için her yıla özgü tek tek hazırlanan ağırlıklandırılmış simetrik matrisler tek tek ağ analizine tabi tutulmuştur.

## Kontrol Değişkenleri

Araştırmanın kontrol değişkenleri; işletme grubu büyüklüğü (toplam satışlar), işletme grubu yaşı, sahiplik yoğunlaşması (EB1H ve EB2H), ortak yönetim kurulu büyüklüğü (toplama), ortak yönetim kurulu bağımsız üye oranı, ortak yönetim kurulu kadın üye oranı ve finansal performanstan (ROS) oluşmaktadır.

- *Büyüklik*: İşletme grubunun büyüklüğü toplam satışlar üzerinden elde edilmiştir.
- *Yaş*: İşletme grubunun yaşı kuruluş yılı esas alınarak 2006-2019 yılları için ayrı ayrı hesaplanmıştır.
- *Sahiplik Yoğunlaşması*: Hisse senetlerine sahip olan en büyük birinci hissedarın ortaklık payı (EB1H), en büyük ikinci hissedarın ortaklık payı (EB2H) ele alınarak incelenmiştir.
- *Ortak yönetim kurulu büyüklüğü (toplama)*: İşletme grubunda ortak yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan kişilerin toplam sayısı olarak tanımlanmaktadır.
- *Ortak yönetim kurulu bağımsız üye oranı*: Ortak yönetim kurulunda yer alan bağımsız üye sayısının yönetim kurulunda yer alan diğer tüm üyelerin sayısına oranlanmasıyla elde edilmiştir.
- *Ortak yönetim kurulu kadın üye oranı*: Ortak yönetim kurulunda yer alan kadın üye sayısının ortak yönetim kurulunda yer alan diğer tüm üyelerin sayısına oranlanmasıyla elde edilmiştir.
- *Finansal performans (ROS)*: Bu çalışmada finansal performans göstergesi olarak sadece satışların karlılığı (ROS-Return of Sales) oranı kullanılmıştır. Böyle bir yol izlenmesinin nedeni ise ROE'nin işletmenin sermaye yapısına çok duyarlı bir değişken olarak kabul edilmesi ve ROA ile ROS'un ise zaten yüksek korelasyona sahip olan değişkenler olarak değerlendirilmesi gösterilebilir (Hitt vd., 1997:778). Bu çalışmada sözü edilen nedenlerden dolayı finansal performans ölçüsü olarak sadece ROS oranının kullanılmasına karar verilmiştir.

## 2.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada geliştirilen hipotezlerinin test edilebilmesi için 2 aşamalı bir analiz süreci izlenmiştir. Öncelikle Türkiye'deki işletme grupları içerisindeki yönetim kurulu üye ağ bağlantıları yıllar itibarıyla tek tek incelenmiş, grup içerisindeki mevcut ilişki ağlarının genel görünümünün ortaya konulabilmesi ve bu grupların sosyal ağ yapılarının (merkezilik ve arasındalık) belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun için Türk Ticaret Sicil Gazetesi Arşivleri her işletme grubu için ticaret sicil numaraları ve sicil müdürlükleri bilgileri girilip, yayınlanan ilanlar tek tek incelenmiş, hem KAP kayıtlı veri tabanı kullanarak yönetim kurulu üyelikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra Türk işletme grupları ve bu işletme gruplarına bağlı işletmelerin yönetim kurulu üyeleri arasındaki ilişkilere göre her yıla özgü tek tek ağırlıklandırılan simetrik matrisler oluşturulmuştur. Oluşturulan her simetrik matris her bir yıl için tek tek ağ analizi ölçüm yöntemi olan UCINET 6 programı (Borgatti, Everett ve Freeman, 2002) ile analiz edilerek araştırmanın bağımsız değişken gözlemleri (merkezilik, arasındalık değerleri) oluşturulmuştur. 2006-2019 yılları arasında 11 işletme grubuna

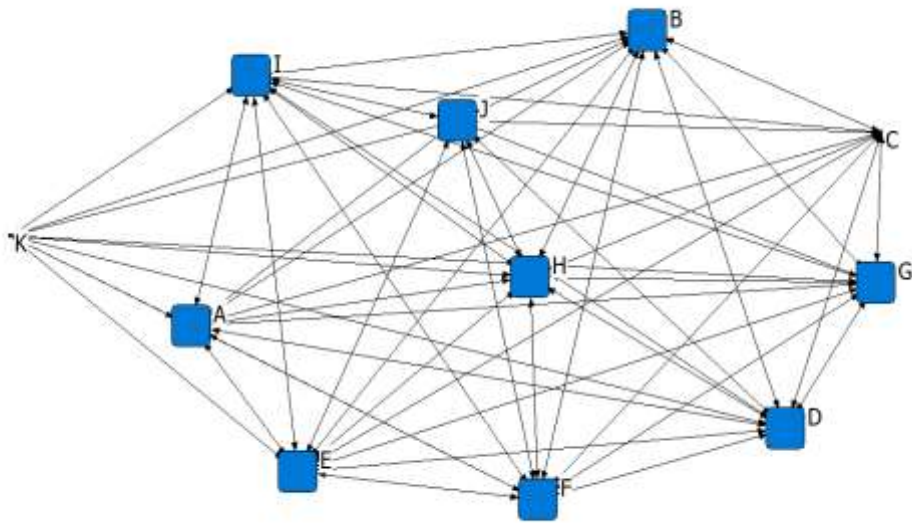


özgü merkezilik ve arasındalık değerlerinin elde edilebilmesi için toplamda 308 farklı analiz gerçekleştirilmiştir. İşletme gruplarının sosyal ağ yapılarına dair grafiksel gösterimler ise Netdraw 2.176 programı aracılığıyla elde edilmiştir. Konunun açıklayıcı olması açısından Ucinet 6 programında analize tabi tutulan ağırlıklandırılmış örnek bir simetrik matris ve Netdraw 2.176 programıyla elde edilen örnek bir ağdüzeneği grafiği Tablo 5 ve Şekil 6’da gösterilmektedir.

**Tablo 5: Ağırlıklandırılmış Örnek Bir Simetrik Matris**

Aktörler	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A		6	3	5	2	1	6	4	3	1	2
B	6		3	4	2	1	5	3	2	1	2
C	3	3		2	1	1	3	1	1	1	
D	5	4	2		1	1	7	6	2	1	3
E	2	2	1	1		1	2	1	1	1	1
F	1	1	1	1	1		1	1	2	2	1
G	6	5	3	7	2	1		5	2	2	3
H	4	3	1	6	1	1	5		2	1	4
I	3	2	1	2	1	2	2	2		1	1
J	1	1	1	1	1	2	2	1	1		3
K	2	2		3	1	1	3	4	1	3	

**Şekil 6: Örnek Bir Ağdüzeneği Grafiği**



Çalışmanın ikinci analiz aşamasında ise bağımsız değişken setini oluşturan (merkezilik, arasındalık) değişkenlerin Türk işletme gruplarının yaptıkları DYY faaliyetleri üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek için çeşitli kontrol değişkenlerin dahil edildiği panel regresyon modeli kullanılmıştır. Çalışmada optimal zaman aralığı olarak belirlenen 2006-2019 yılları arasını kapsayan 154 adetlik gözlem içeren panel oluşturulmuştur. Oluşturulan panel regresyon modeli ise STATA 13 programı aracılığıyla analize tabii tutulmuştur. STATA aracılığıyla yapılan testler sonucunda sosyal ağ yapısının işletme gruplarının DYY faaliyetleri üzerindeki etkilerinin tesadüfi etkiler modeli ile incelenmesine karar verilmiştir. Bu aşamadan sonra tesadüfi etkiler modeli üzerinden panel regresyon modelinin tüm varsayımlarının sınamaları gerçekleştirilmiştir.

## 2.5. Araştırma Bulguları

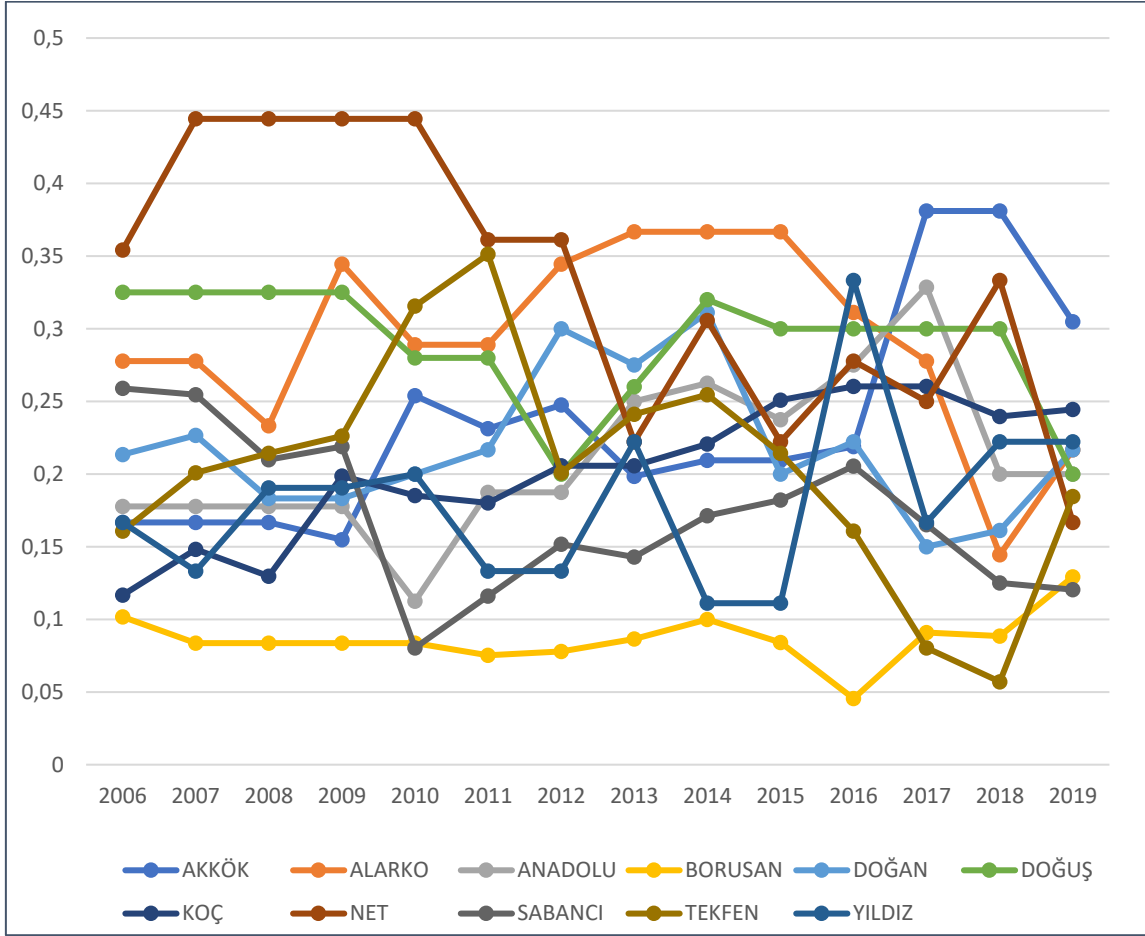
Bu araştırmada Türk işletme gruplarında sıklıkla görülen ve bağlı işletmeler arasında kurulan bağlar doğrultusunda ağ nitelikleri merkezilik ve aracılık boyutlarında ele alınarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda sözü edilen boyutlar, yönetim kurulu üyelerine ilişkin verilerle oluşturulan her yıla ve tüm işletme gruplarına özgü ayrı ayrı hazırlanan ağırlıklandırılmış simetrik matrislerle yapılan ölçümlerle elde edilmiştir. Ölçümlemede her yıl için örneklem kapsamına dahil edilen her işletme grubu özgü olarak farklı büyüklükteki<sup>13</sup> simetrik matrisler kullanılmıştır. Tüm işletme grupları için farklı büyüklükteki simetrik matrislerin kullanıldığı analizde gruplar bazında toplamda 84x84'lük veri matrisleri elde edilmiştir. Elde edilen tüm matrisler 2006-2019 yılları için tek tek ağ analizi ölçüm yöntemi olan UCINET 6 programı (Borgatti, Everett ve Freeman, 2002) ile analiz edilmiş, bu kapsamda 308 farklı analiz (154 analiz merkezilik için, 154 analiz arasındalık için) gerçekleştirilmiştir.

Yıllar itibariyle merkezilik skorları açısından genel bir görünümün ortaya konulabilmesi için tüm işletme gruplarının ağdüzeneği merkeziliklerinin değişimi Grafik 3'te gösterilmiştir. Ayrıca tüm işletme gruplarına ilişkin incelemenin yapıldığı son yıl olan 2019 yılına ait ağdüzeneği merkeziliği ile merkezilik puanlarına dair tanımlayıcı istatistiksel sonuçlar (ortalama ve standart sapma) Tablo 6'da sunulmuştur.<sup>14</sup> 2019 yılına ait tüm işletme gruplarının ortak yönetim kurulu ağ analizi merkezilik sonuç diyagramları ise Şekil 7'de sunulmaktadır.

<sup>13</sup> Her işletme grubu için farklı büyüklükteki simetrik matrislerin elde edilmesinin nedeni optimal zaman aralığına tespit edilen işletme gruplarına bağlı işletme sayılarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

<sup>14</sup> Tüm analizler 2006-2019 yılını kapsayan 14 yıllık süreç için yapılmış olmasına rağmen burada yer kısıtından dolayı tüm ağ analizlerine yer verilmemiş olup, örnek olması açısından incelemenin yapıldığı son yıl olan 2019 yılına ait ağ merkezilik ve arasındalık sonuçlarına yer verilmiştir. Aynı yol ağ grafiklerinin yer aldığı diyagramlar içinde izlenmiştir.

**Grafik 3 : Yıllar İtibariyle İşletme Grupları Ağdüzeneği Merkeziliklerinin Değişimi**



**Tablo 6: 2019 Yılına Ait Ağdüzeneği Merkeziliği ile Merkezilik Puanlarına Dair Tanımlayıcı İstatistiksel Sonuçlar<sup>15</sup>**

İşletme Grubu	Yıl	Ağdüzeneği Merkeziliği	Merkezilik		Norm Merkezilik	
			Ortalama	Std Sapma.	Ortalama	Std Sapma.
<b>AKKÖK</b>	2019	0,304	12,000	5,431	34,286	15,518
<b>KOÇ</b>	2019	0,244	20,000	10,462	28,571	14,946
<b>YILDIZ</b>	2019	0,222	7,000	0.707	77,778	7,857
<b>ALARKO</b>	2019	0,216	5,143	2,030	42,857	16,920
<b>DOĞAN</b>	2019	0,216	4,286	2,962	17,857	12,343
<b>ANADOLU</b>	2019	0,2	23,667	3,350	59,167	8,375
<b>DOĞUŞ</b>	2019	0,2	3,000	1,633	20,000	10,887
<b>TEKFEN</b>	2019	0,184	5,556	1,892	23,148	7,884
<b>NET</b>	2019	0,166	8,800	0.980	73,333	8,165
<b>BORUSAN</b>	2019	0,129	13,333	5,878	13,468	5,938
<b>SABANCI</b>	2019	0,120	8,000	3,232	25,000	10,099

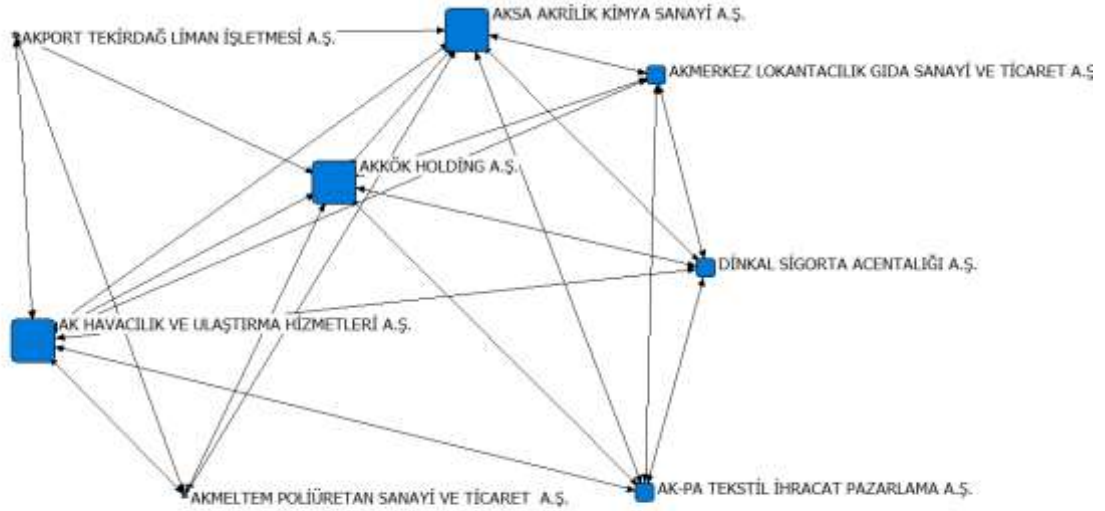
Ağ analizi sonuçları genel olarak incelendiğinde, ağdüzeneği merkeziliği açısından en yüksek merkezilik değerine Akkök Holding (0, 304)'in sahip olduğu onu ise Koç (0, 244), Yıldız (0, 222), Alarko (0, 216), Doğan (0, 216) gibi büyük işletme gruplarının izledikleri görülmektedir. Bu noktada sadece 2019 yılına bakarak ağdüzeneği merkezilik değerlerinin bu grupların yapmış oldukları toplam DYY'ye etkisini yorumlanmasının eksik bir değerlendirmeyi yansıttığı söylenebilmektedir. Böyle bir değerlendirme yapılması işletme grupları için önem arz eden ve sadece tek bir yıl kararının toplamı olarak değerlendirilemeyecek DYY kararlarının tanımlanması ve açıklanmasında yeterli

<sup>15</sup> İşletme grupları ağdüzeneği merkeziliği açısından büyükten küçüğe sıralanmıştır.

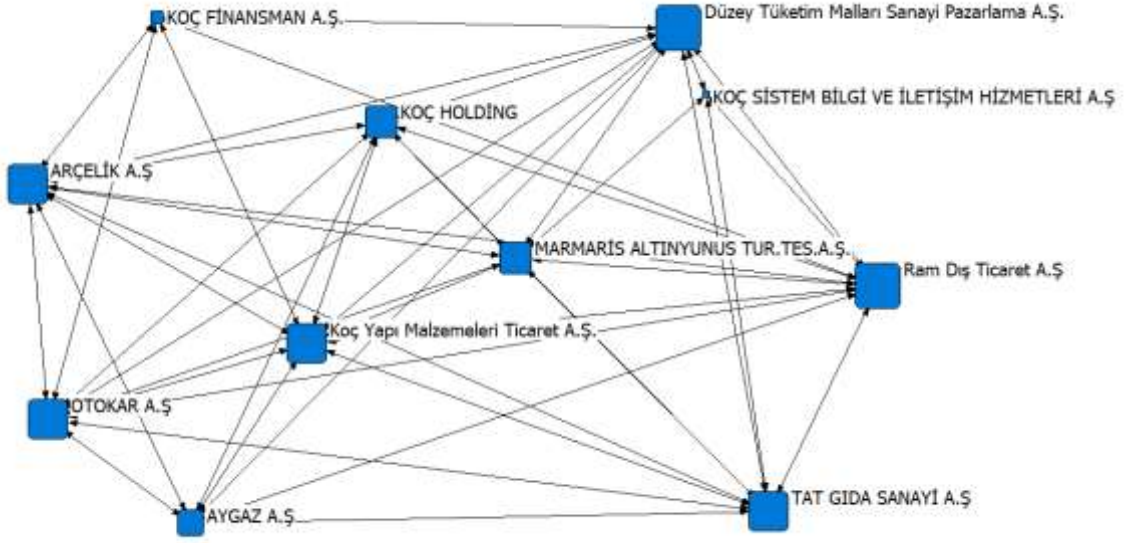
olmadığı ileri sürülebilir. DYY faaliyetlerinin stratejik, uzun dönemli bir karar olması dolayısıyla sadece içinde bulunulan yılın ağıdüzeneği merkezilik değerlerinden etkilenmemesi göz önüne alındığında böyle bir genel değerlendirmenin yetersizliği açıkça görülebilmektedir. Neticede yukarıda verilen 2019 yılı merkezilik değerlerini ele alıp içinde bulunulan yıl için DYY kararlarını yorumlamak yerine, DYY kararlarının 2019 yılından önceki yılların yönetim kurulları ağlarından etkilendiği ve bu nedenle zaman uzanımlı olarak bu ağların incelenip yorumlanması daha doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilebilmektedir.

Merkezilik değerlerine dair grafikler her bir işletme grubuna özgü olarak 2019 yılı için aşağıdaki şekillerde özetlenmektedir. Düğüm noktaları arasındaki grafiksel gösterimler Netdraw 2.176 programı ile elde edilmiş, ağ diyagramları merkezilik ve arasındalık skorlarına göre farklı simge büyüklükleri kullanılarak görselleştirilmiştir. Diğerlerine göre nispeten büyük simgeyle gösterilen şirketler merkeziliğin ya da arasındalığın yoğun olduğu şirketler olarak karakterize edilmektedir. Daha küçük simgeyle gösterilen şirketler ise merkezilik veya arasındalığın nispeten daha az olduğu şirketleri temsil etmektedir.

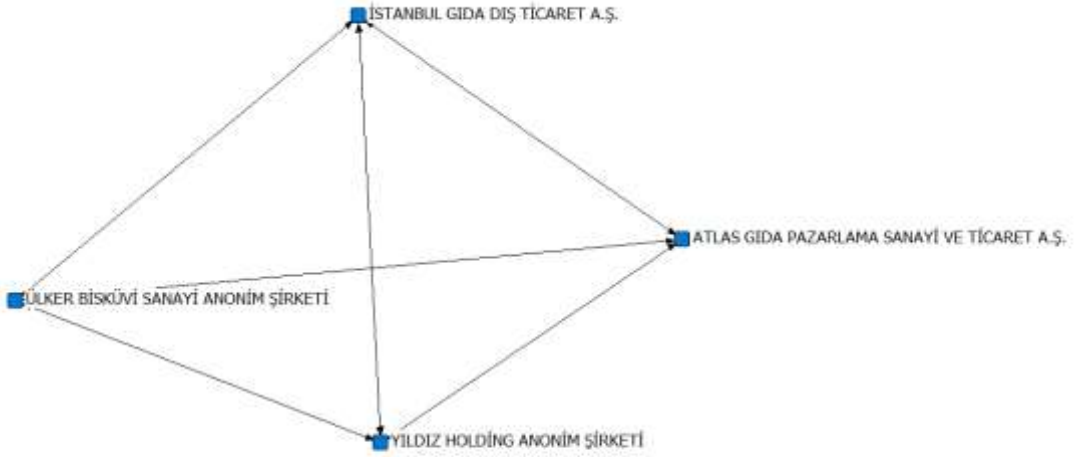
**Şekil 7: Akkök Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik)**



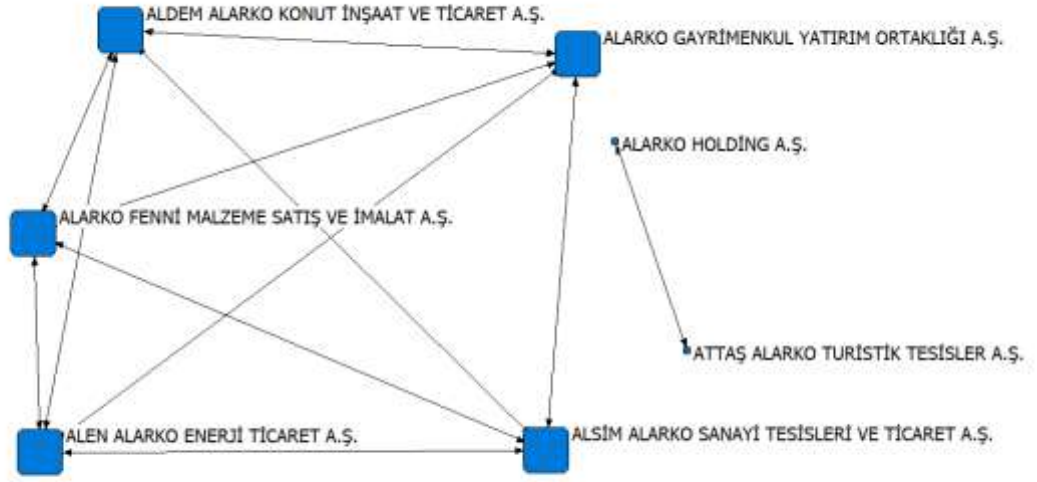
**Şekil 8: Koç Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezlilik)**



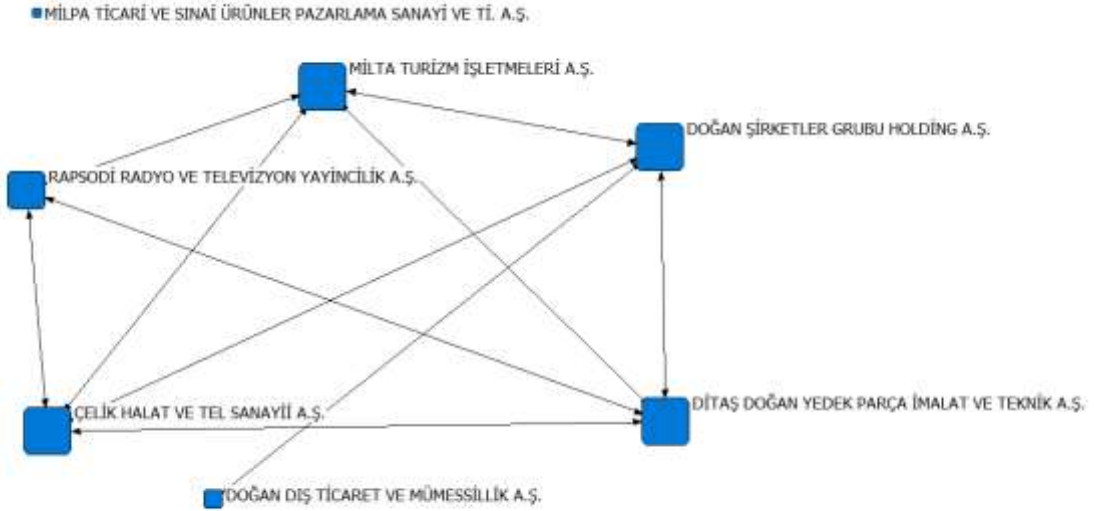
**Şekil 9: Yıldız Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezlilik)**



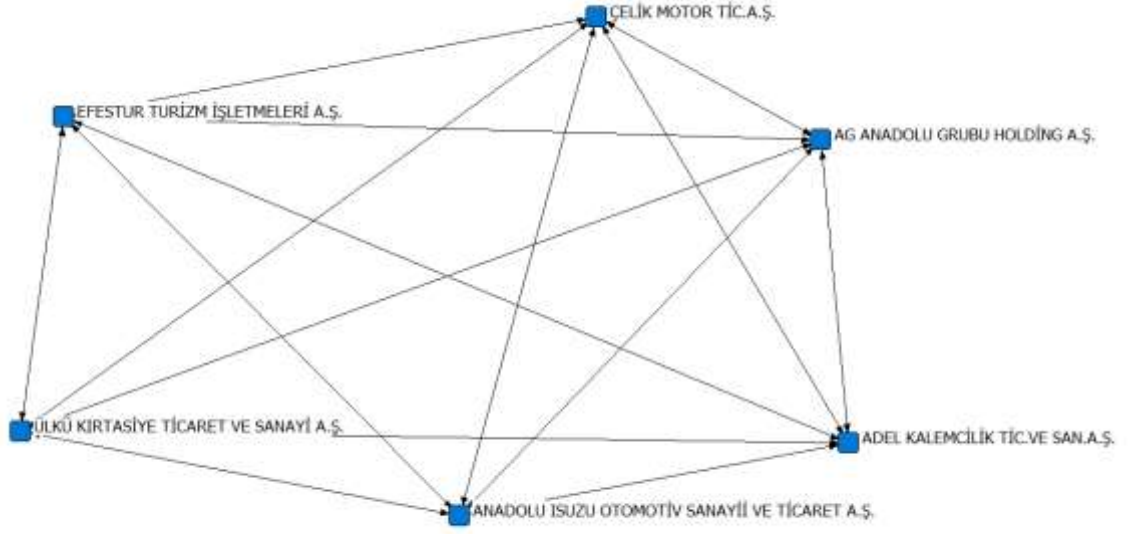
Şekil 10: Alarko Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik)



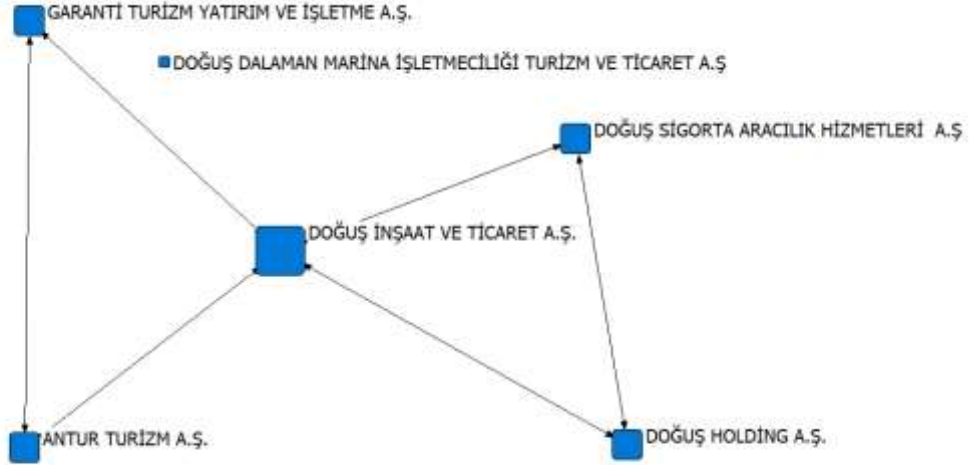
Şekil 11: Doğan Şirketler Grubu Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik)



Şekil 12: AG Anadolu Grubu Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezlilik)

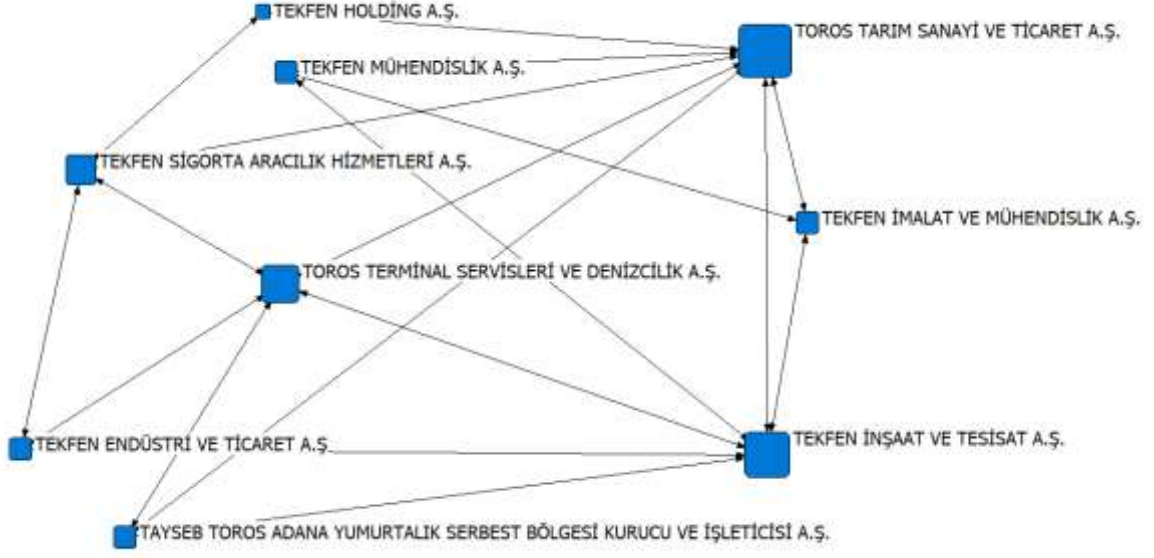


Şekil 13: Doğu Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezlilik)

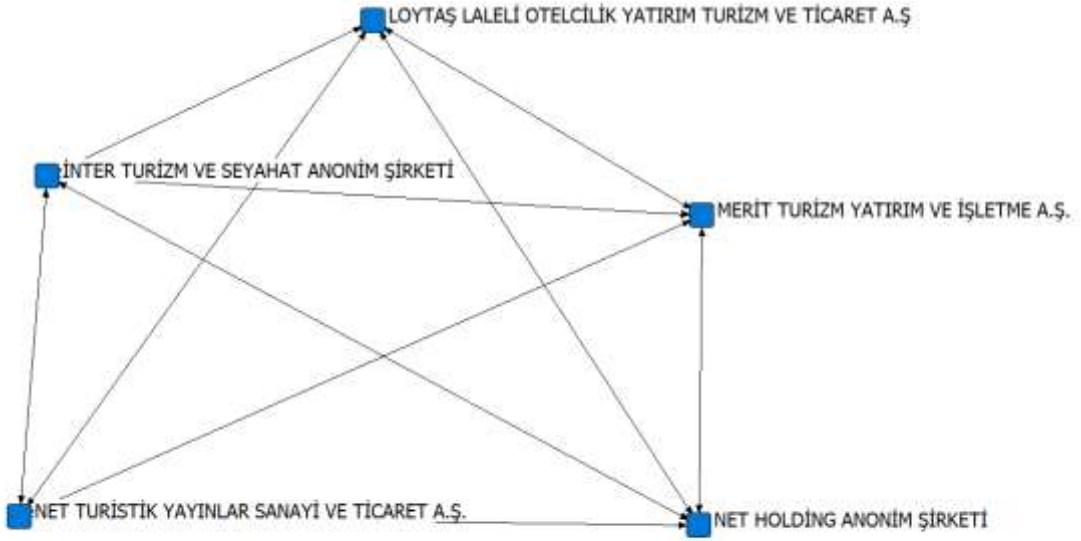




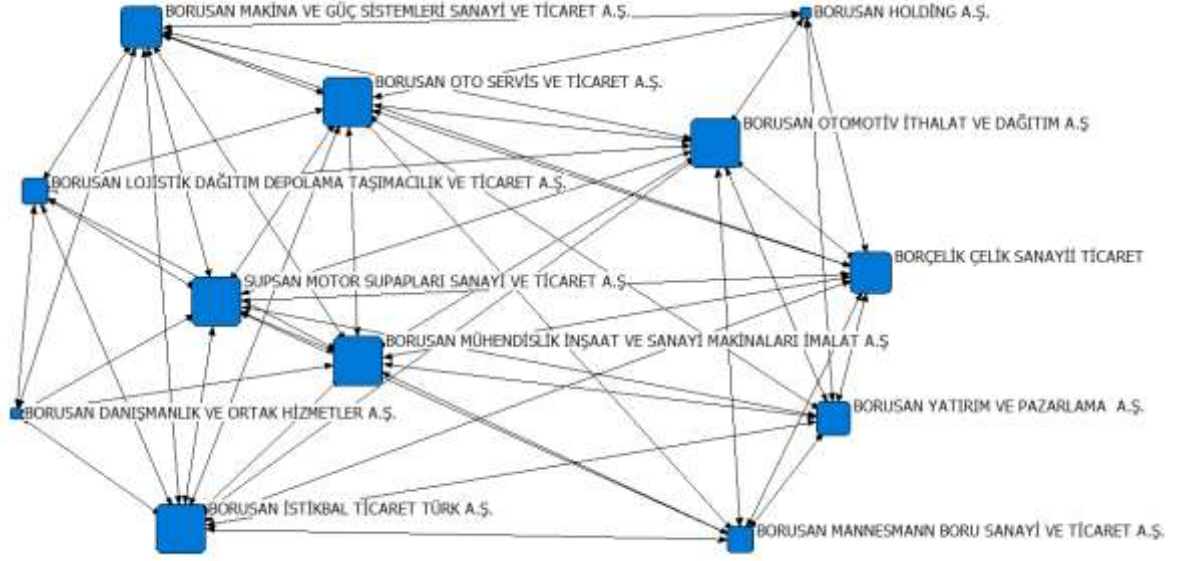
Şekil 14: Tekfen Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezlilik)



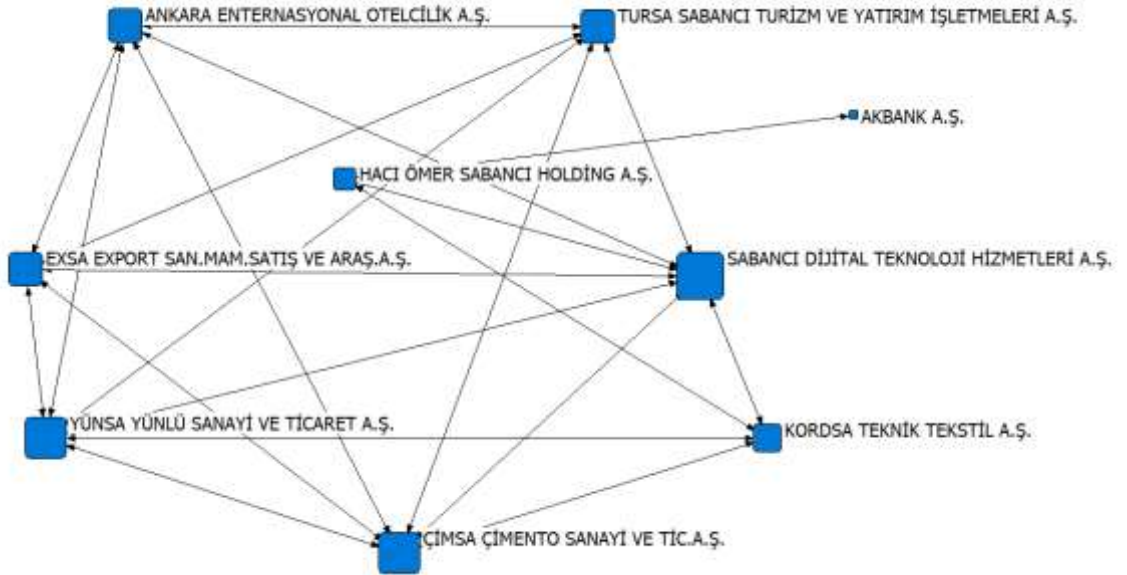
Şekil 15: Net Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezlilik)



Şekil 16: Borusan Holding Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik)

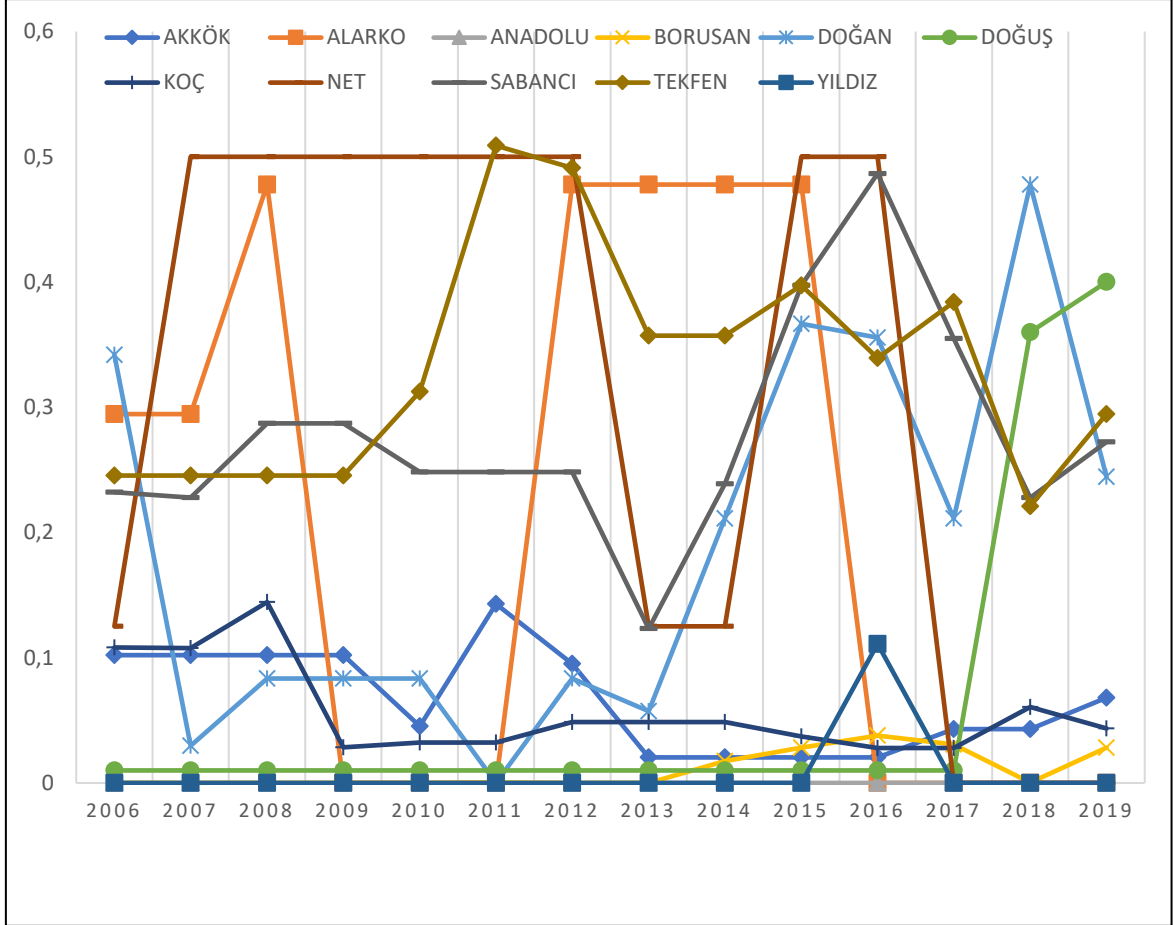


Şekil 17: Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik)



Yıllar itibariyle arasındalık skorları açısından genel bir görünümün ortaya konulabilmesi için tüm işletme gruplarının ağıdüzeneği arasındalık değişimi Grafik 4'te gösterilmiştir. Ayrıca tüm işletme gruplarına ilişkin incelemenin yapıldığı son yıl olan 2019 yılına ait arasındalık değerleri ile arasındalık puanlarına dair tanımlayıcı istatistiksel sonuçlar (ortalama ve standart sapma) Tablo 7'de sunulmaktadır.

**Grafik 4: Yıllar İtibariyle İşletme Grupları Ağıdüzeneği Arasındalıklarının Değişimi**



**Tablo 7: 2019 Yılına Ait Ağdüzeneği Arasındalık ile Arasındalık Puanlarına Dair Tanımlayıcı İstatistiksel Sonuçlar<sup>16</sup>**

İşletme Grubu	Yıl	Ağdüzeneği Arasındalığı	Arasındalık		Norm Arasındalık	
			Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma
<b>DOĞUŞ</b>	2019	0,4	0,667	1,491	6,667	14,907
<b>TEKFEN</b>	2019	0,294	2,000	2,995	7,143	10,696
<b>SABANCI</b>	2019	0,272	2,222	3,189	7,937	11,391
<b>DOĞAN</b>	2019	0,244	0,857	1,320	5,714	8,798
<b>AKKÖK</b>	2019	0,068	0,75	0,968	3,571	4,611
<b>KOÇ</b>	2019	0,043	1,000	0,967	2,222	2,148
<b>BORUSAN</b>	2019	0,028	1,333	0,974	2,424	1,771
<b>ALARKO</b>	2019	0	0	0	0	0
<b>ANADOLU</b>	2019	0	0	0	0	0
<b>NET</b>	2019	0	0	0	0	0
<b>YILDIZ</b>	2019	0	0	0	0	0

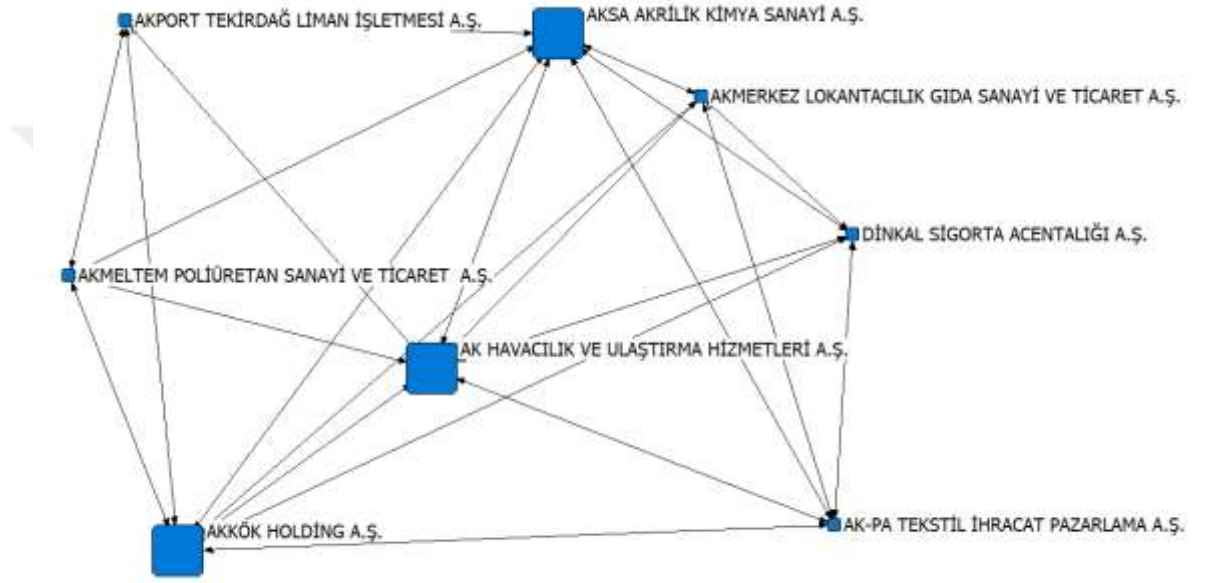
Ağ analizi sonuçları genel olarak incelendiğinde, ağdüzeneği arasındalığı açısından en yüksek arasındalık değerine Doğuş Holding (0,4)'in sahip olduğu onu ise Tekfen (0,294), Sabancı (0,272), Doğan (0,244), Akkök (0,068) gibi işletme gruplarının izledikleri görülmektedir. Bu noktada merkezilik değerleri yorumlamalarında olduğu gibi sadece 2019 yılına bakarak ağdüzeneği arasındalık değerlerinin bu grupların yapmış oldukları toplam DYY'ye etkisini yorumlanmasının eksik bir değerlendirmeyi yansıttığı söylenebilmektedir. Stratejik ve uzun döneme yayılan bir karar niteliği taşıyan DYY faaliyetleri için tek bir yıl değerlerine göre yorumlamaların mevcut durumu ve arasındalık boyutunun DYY faaliyetleri üzerindeki etkisini tam olarak yansıtmayacağı ileri sürülebilmektedir. Neticede ağ merkeziliği değerlerinde olduğu gibi yukarıda verilen 2019 yılı ağ

<sup>16</sup> İşletme grupları ağdüzeneği arasındalık değerleri açısından büyükten küçüğe sıralanmıştır.

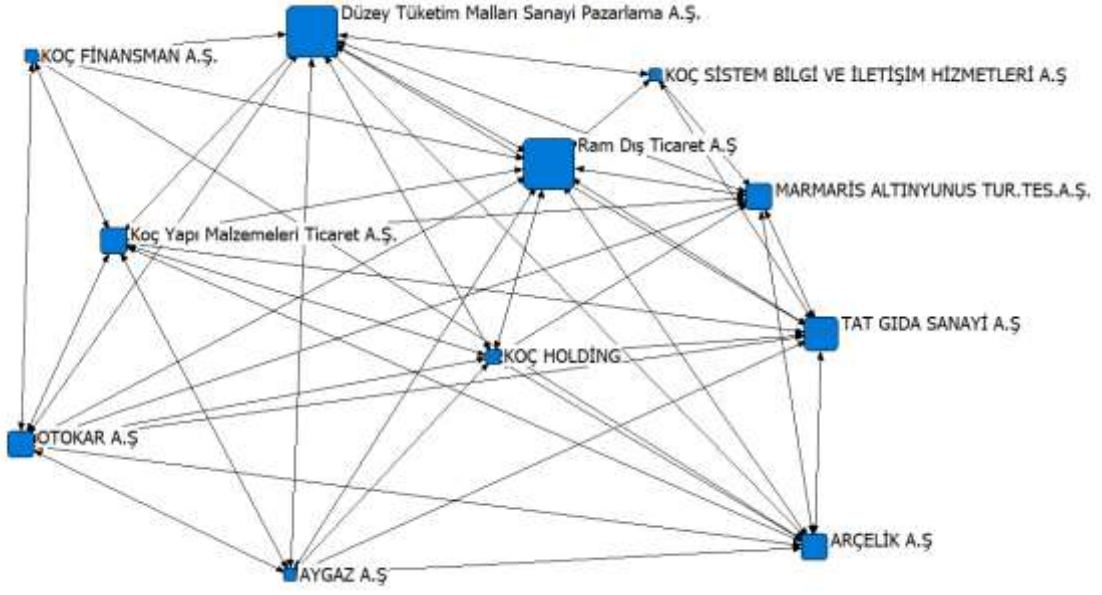
arasındalık değerlerini ele alıp DYY kararlarını yorumlamak yerine, zaman uzanımlı olarak bu ağların incelenip yorumlanması daha doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Netdraw 2.176 programı ile elde edilen arasındalık değerlerine ait grafiksel gösterimler düğüm büyüklüklerine göre görselleştirilmiştir. Diğerlerine göre nispeten büyük simgeyle gösterilen düğüm noktaları arasındalığın yoğun olduğu düğümler olarak karakterize edilmiştir. Arasındalık değerlerine dair grafikler her bir işletme grubuna özgü olarak 2019 yılı için aşağıdaki şekillerde özetlenmektedir.

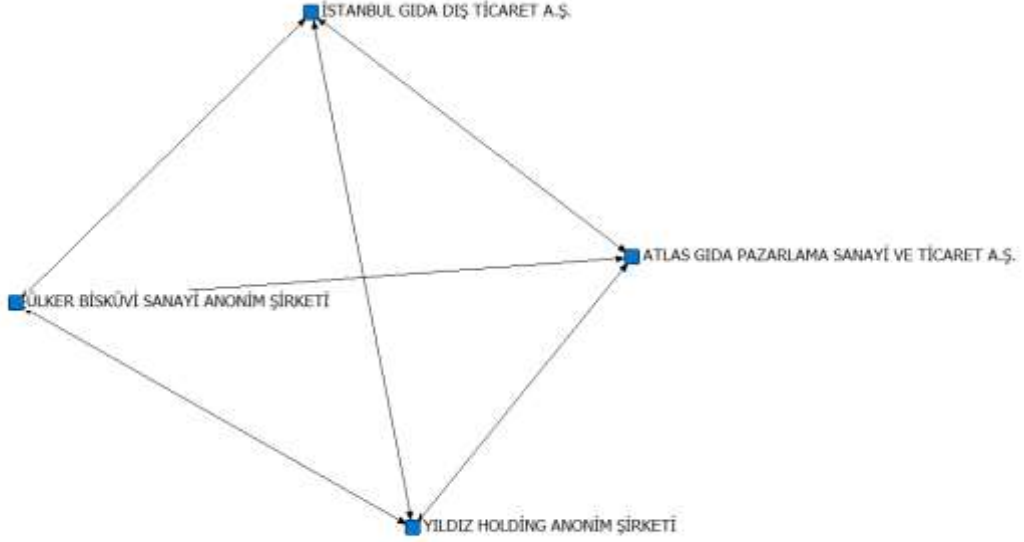
**Şekil 18: Akkök Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık)**



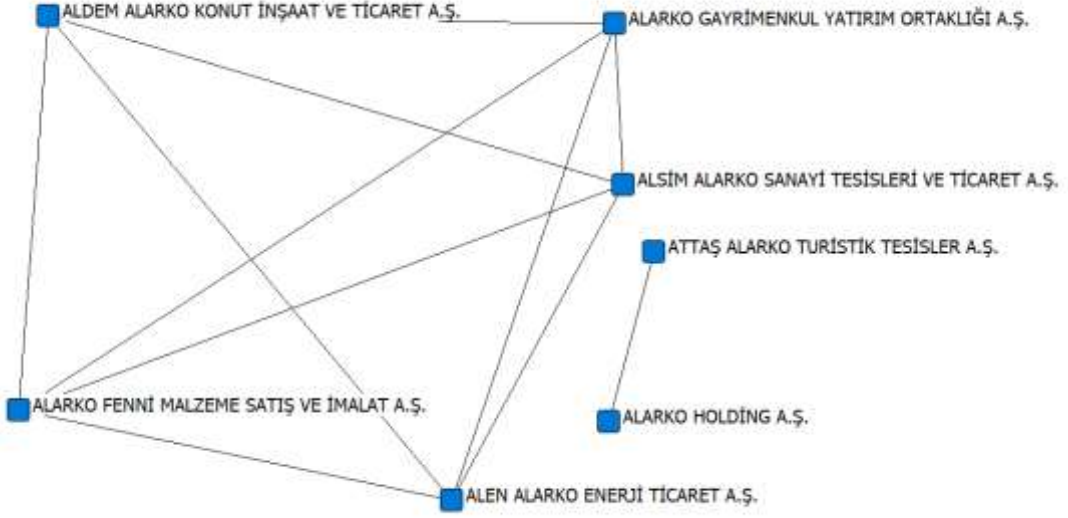
Şekil 19: Koç Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık)



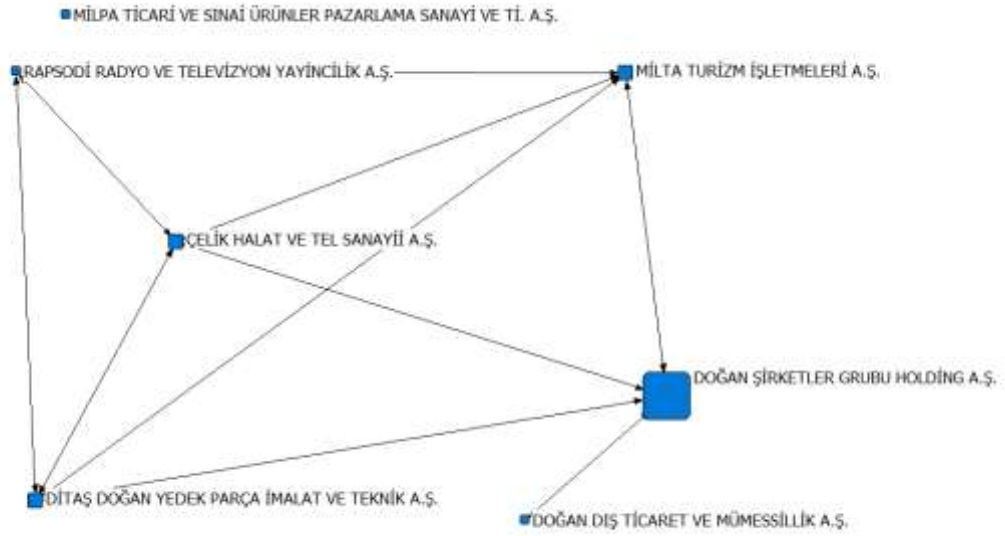
Şekil 20: Yıldız Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık)



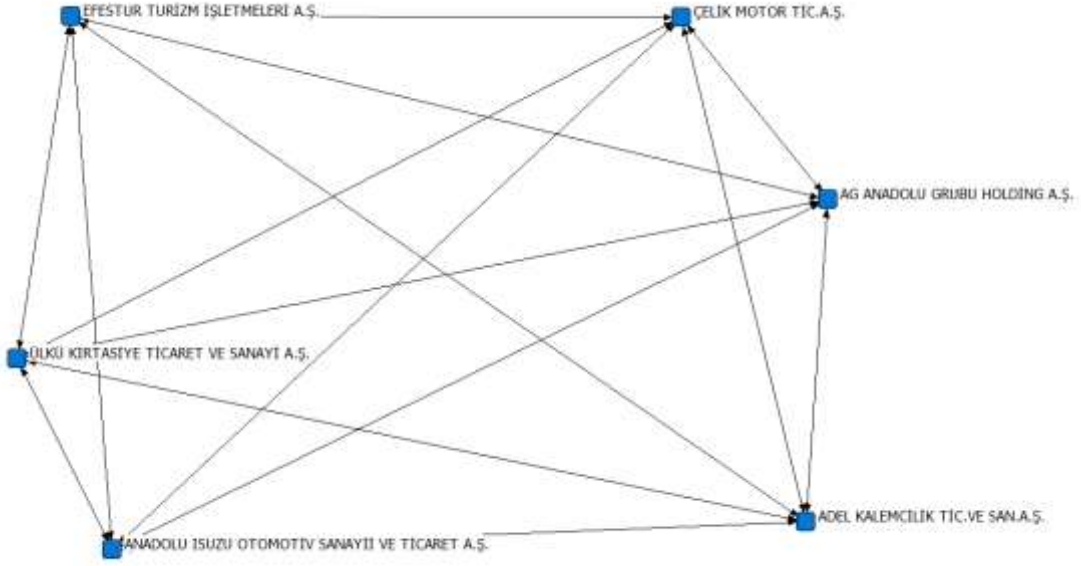
Şekil 21: Alarko Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık)



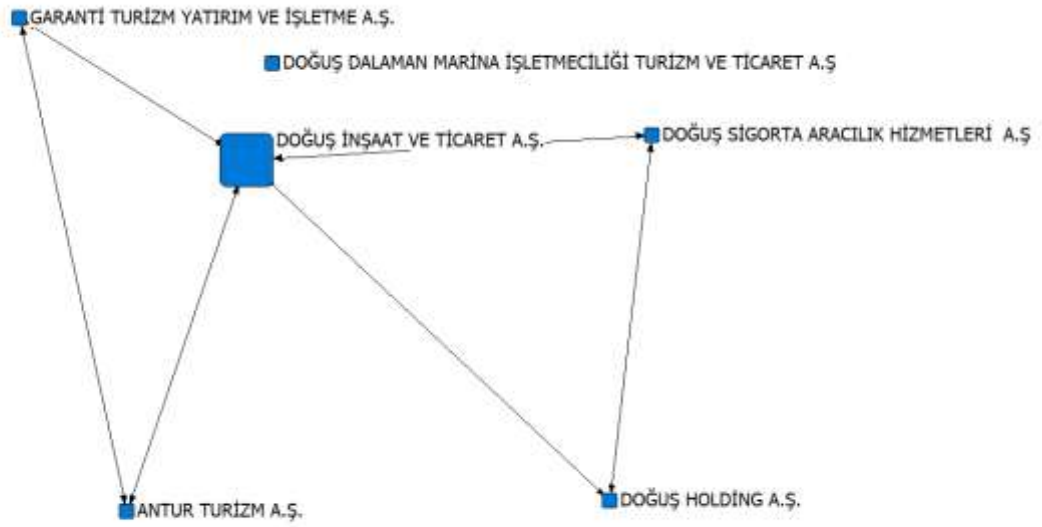
Şekil 22:Doğan Şirketler Grubu Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık)



Şekil 23: AG Anadolu Grubu Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık)

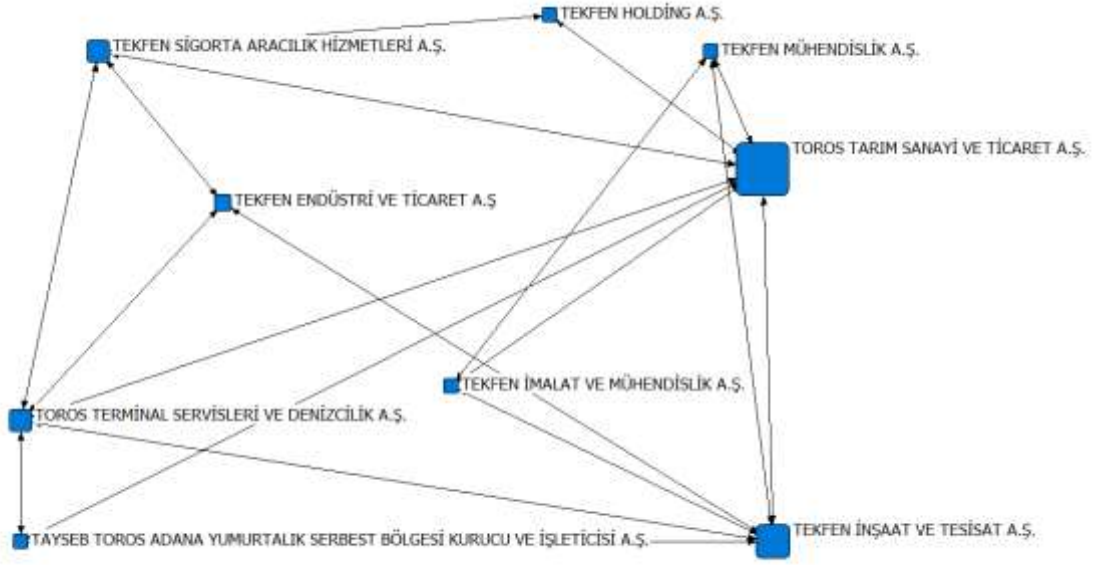


Şekil 24:Doğuş Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık)

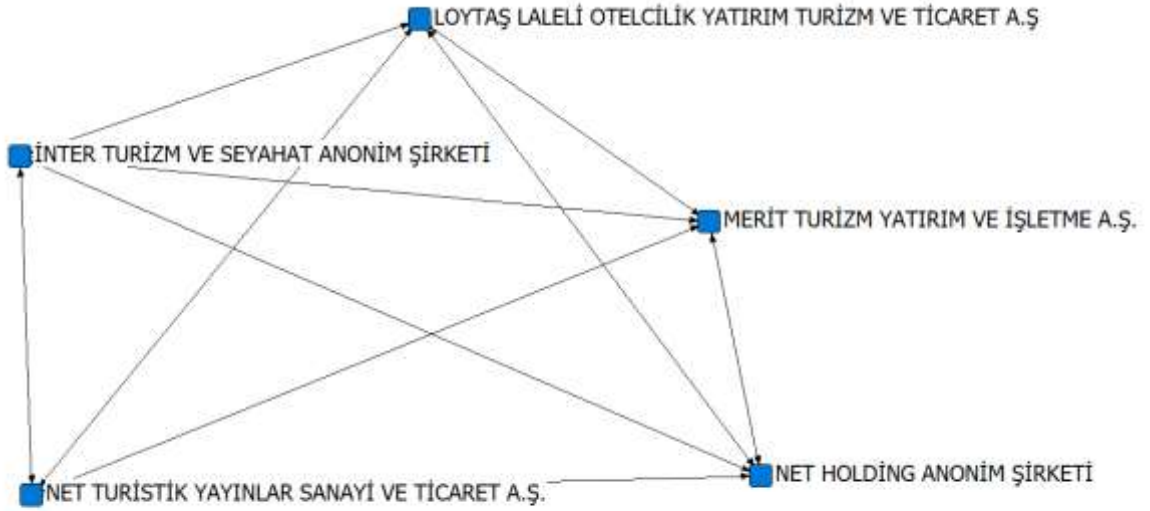




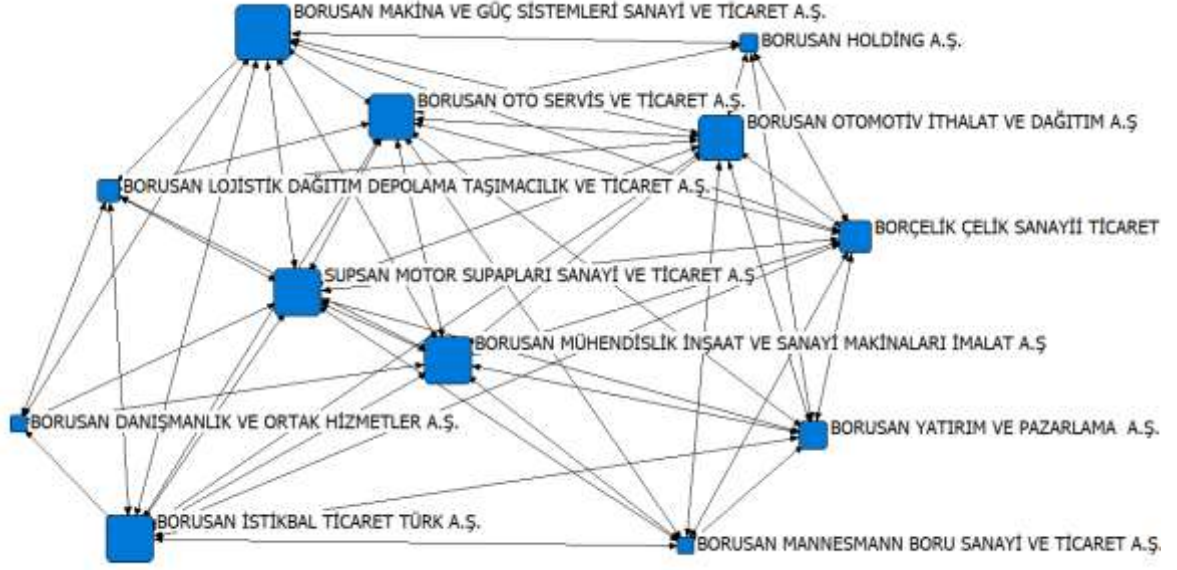
Şekil 25: Tekfen Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık)



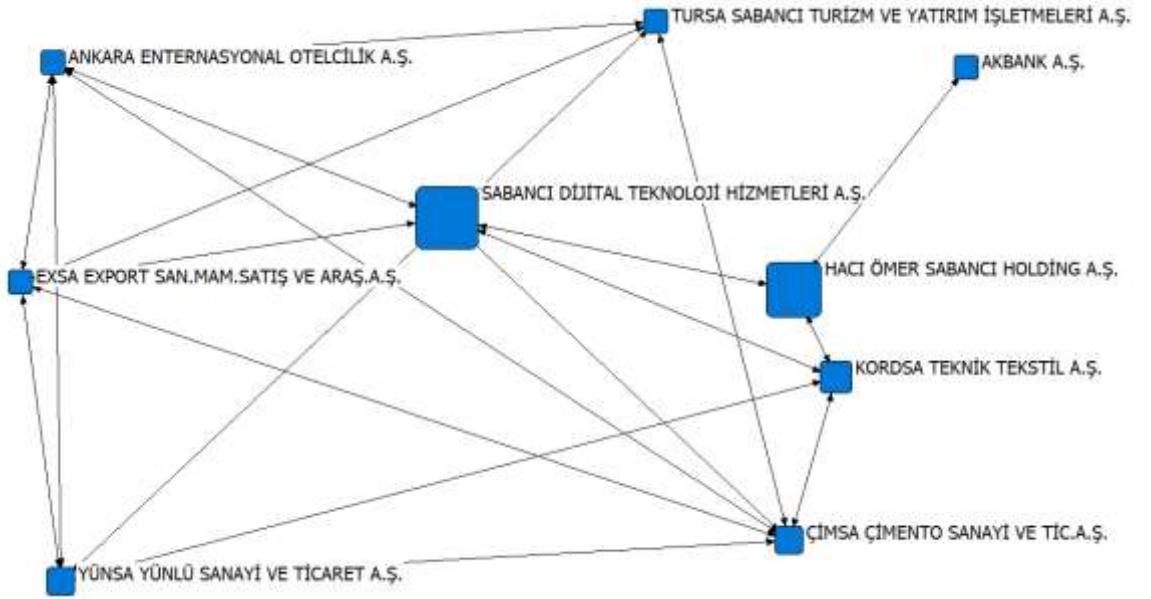
Şekil 26: Net Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık)



Şekil 27: Borusan Holding Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık)



Şekil 28: Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık)



Araştırmanın bir sonraki adımını, işletme gruplarının sahip oldukları sosyal ağ yapılarının (merkezilik ve arasındalık) DYY faaliyetleri üzerindeki etkisini test etmeye yönelik istatistiksel analizler oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan değişkenlerin açıklayıcı istatistikleri ve korelasyon katsayıları Tablo 8’de sunulmaktadır. Elde edilen korelasyon matrisi bir bütün olarak incelendiğinde, değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının çalışmalarda bir üst sınır olarak kabul edilen 0.80’nin (Gujarati, 1995) altında olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) probleminin ortaya çıkmadığını göstermektedir (Gujarati, 1995:335; Bryman ve Cramer, 1991:257; Şencan, 2005:222).

Tablo 8’de görüldüğü üzere, hem bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında hem de kontrol değişkenleri ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında güçlü bir korelasyon ilişkisi bulunmamaktadır. Tabloda yer alan değişkenlere ait korelasyon katsayıları incelendiğinde toplam DYY sayısı ile bağımsız değişkenler (merkezilik ve arasındalık değişkenleri) arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara rastlanmamıştır ( $p > .05$ ). Merkezilik ve arasındalık değişkenleri arasında ise pozitif yönlü anlamlı ilişkileri söz konusudur ( $r = .309, p < .01$ ). Toplam DYY sayısı ile OYK toplamı ( $r = .197, p < 0.05$ ), toplam satışlar ( $r = .53, p < .01$ ), işletme grubu yaşı ( $r = .197, p < .05$ ) değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiler gözlemlenirken ( $r = .439, p < .01$ ), OYK kadın üye oranı ( $r = -.172, p < .05$ ) ve ROS ( $r = -.186, p < .05$ ) değişkenleri arasında negatif anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir.

Kontrol değişkenleri kendi aralarında değerlendirildiğinde, OYK toplamı ile OYK bağımsız üye oranı arasında anlamlı ve aynı yönlü bir doğrusal ilişki olduğu görülmektedir ( $r = .161, p < .05$ ). Toplam satışlar ile OYK toplamı ( $r = .248, p < .01$ ) OYK bağımsız üye oranı ( $r = .268, p < .01$ ) işletme grubu yaşı ( $r = .551, p < .01$ ) ve ROS ( $r = -.29, p < .01$ ) arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. En büyük birinci hissedarın ortaklık payı ile OYK bağımsız üye oranı ( $r = .254, p < .01$ ) ve ROS ( $r = .282, p < .01$ ) arasında da pozitif ve anlamlı ilişki söz konusudur. En büyük ikinci hissedarın ortaklık payı ile OYK kadın üye oranı ( $r = .187, p < .05$ ) ve EB1H payı ( $r = .28, p < .01$ ) arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişkiler söz konusudur. İşletme grubu yaşı ile OYK bağımsız üye oranı ( $r = .396, p < .01$ ) arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

**Tablo 8: Açıklayıcı İstatistikler ve Kolerasyon Tablosu**

Değişkenler	Mean	Std. Dev.	Min.	Max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Toplam DYY Sayısı	19.292	21.567	1	133										
2. Merkezilik	.2204	.086	.045	.444	0.074									
3. Arasındalık	.1387	.170	0	.509	-0.073	0.309**								
4. OYK Toplam	4.442	1.902	1	10	0.197*	0.182*	-0.185*							
5. OYK Kadın Üye Oranı	.113	.103	0	.444	-0.172*	-0.078	-0.036	0.150						
6. OYK Bağımsız Üye Oranı	.019	.043	0	.182	0.098	-0.046	0.179*	0.161*	0.117					
7. EB1H	.429	.115	.2432	.833	-0.034	0.094	0.359**	0.032	-0.1545	0.254**				
8. EB2H	.265	.082	.075	394	0.038	0.271**	-0.069	-0.055	0.1877*	-0.084	-0.28**			
9. Toplam Satışlar	9.624	.684	7.823	11.184	0.53**	-0.34**	-0.26**	0.248**	0.0063	0.268**	-0.069	-0.094		
10. İşletme Grubu Yaşı	37.5	7.973	17	56	0.439**	-0.140	0.112	0.124	0.107	0.396**	-0.014	-0.118	0.551**	
11. ROS	.123	.194	-.183	1.148	-0.186*	0.109	0.171*	-0.024	-0.006	0.110	0.282**	0.035	-0.29**	-0.001
Gözlem Sayısı	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154

\*\*p<.01  
\*p<.05

Çalışmada çoklu doğrusal bağlantı probleminin test edilmesi için ayrıca regresyon modeline ait Varyans Şişirme Faktörleri (VIF) incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 9’da gösterilmiştir. Geliştirilmiş olan panel regresyon modelinde VIF değerlerinin 5’ den küçük ( $VIF < 5$ ) olması durumunda değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığı kabul edilmektedir (Tarı, 2019; Tatoğlu, 2018). Tablo 9’da sunulan modelden elde edilen VIF değerleri incelendiğinde ortalama VIF (Mean VIF) değerinin 5’in altında ( $1.52 < 5$ ) kaldığı görülmekte dolayısıyla modelde çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığı gözlenmektedir. Bununla birlikte değişkenlerle kurulan yardımcı regresyonlardan elde edilen VIF değerleri incelendiğinde yine benzer şekilde tüm değerlerin 5 değerinin altında kaldığı gözlemlendiğinden modelde kullanılan hiçbir değişkenin çoklu doğrusal bağlantı problemi yaratmadığı söylenebilmektedir.

**Tablo 9: Çoklu Doğrusal Bağlantının VIF Değerleri ile Sınanması**

Değişkenler	VIF	1/VIF
Merkeziyetlik	1.60	0.6234
Arasındalık	1.58	0.6313
OYK Toplam	1.36	0.736
OYK Kadın Üye	1.17	0.853
OYK Bağımsız Üye Oranı	1.36	0.733
EB1H	1.47	0.678
EB2H	1.33	0.752
Toplam Satışlar	2.22	0.450
İşletme Grubu Yaşı	1.85	0.541
ROS	1.26	0.794
<b>Ortalama VIF=1.52</b>		

\***OYK:** Ortak Yönetim Kurulu; **EB1H:** En büyük birinci hissedarın ortaklık payı; **EB2H:** En büyük ikinci hissedarın ortaklık payı; **ROS:** Return of Sales – Satış Kârı

2006-2019 yılları için tüm gözlemlere sahip işletme grupları sayısı 11 olup, bu işletmeler için 14 yıllık veriler itibariyle 154 adetlik gözlem içeren panel oluşturulmuştur. Oluşturulan panel regresyon modeline bağımlı değişken olarak toplam DYY sayısı değişkeni, bağımsız değişkenler olarak derece merkeziliği ve arasındalık değişkenleri dahil edilmiştir. Modelin kontrol değişkenleri ise, ortak yönetim kurulu büyüklüğü (toplamı), ortak yönetim kurulu bağımsız üye oranı, ortak yönetim kurulu kadın üye oranı, en büyük birinci hissedar (EB1H), en büyük ikinci hissedar (EB2H), işletme grubu yaşı, işletme grubu büyüklüğü (toplam satışlar) ve finansal performans (ROS)

oluşmaktadır. Öncelikle klasik model iki yönlü modele karşı F testi ve LM testleri ile test edilmiştir<sup>17</sup> ( $F(10,133)= 13.37, p<0.01$ ;  $LM=46.48, p<0.01$ ). Yapılan bu testler sonucunda temel hipotez reddedilmiş ve sadece birim etkilerin olduğu tek yönlü modelin geçerli olduğu tespit edilmiştir. Sabit etkili ve rassal etkili modeller arasındaki seçim modelde etkinliği bozan varsayımlardan sapmalar olduğu için birçok çalışmada da vurgulanan (Badinger, 2009; Barua ve Ghosh, 2017; Tatoğlu, 2018; Gözgör, 2018; Gözgör vd., 2019; Wooldridge, 2015) Robust (dirençli) Hausman testi ile gerçekleştirilmiştir. Hausman testinin geleneksel formunun heteroskedastisiteye dayanıklı hale getirilmesinin zor olması (Wooldridge, 2015) bu teste olan ihtiyacın önemini daha artırmaktadır. Robust Hausman test istatistiği sonucuna göre sabit etkili modelin varsayımlarının karşılanmadığı, bu kapsamda analize tesadüfi etkiler tahmincisi ile devam edilmesi gerektiği kararı verilmiştir ( $\chi^2(10) = 11.74, p>0.05$ ).

Tesadüfi etkiler yöntemi kullanılarak parametre tahminlerinin tutarlı ve etkin tahmin edilebilmesi için temel varsayımların sağlanabilmesi gerektiğinden birimlerarası korelasyonun, otokorelasyonun ve heteroskedasite sorununun olup olmadığını test edilmiştir. Ancak hata terimlerinin normal dağılım varsayımı hem modelden çıkarsama yapılabilmesi hem test istatistiklerinin kullanılmasında önemli bir varsayım olduğu için öncelikle bu varsayımın sağlanıp sağlanmadığının test edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla D'Agostino, Belanger ve D'Agostino (1990) testi yapılmış ve birleşik test sonuçlarına göre birim etki için dağılımın normal olduğu ( $\text{Prob} > \chi = 0.905, p>0.05$ ), artık hatanın ise normal dağılmadığı ( $\text{Prob} > \chi^2 = 0.000, p<0.05$ ) görülmüştür. Sonuç itibarıyla hata teriminin bir ögesi normal dağıldığından tesadüfi etkiler hata teriminin normal dağıldığı sonucuna varılmıştır (Tatoğlu, 2018). Hata terimlerinin normal dağılım test sonuçları Tablo 10'da gösterilmektedir.

---

<sup>17</sup> F testi sabit etkiler üzerinden, LM testi tesadüfi etkiler modelinin genelleştirilmiş en küçük karelerle tahmini üzerinden yapılmaktadır (Tatoğlu, 2018).

**Tablo 10: Hata Terimlerinin Normal Dağılım Test Sonuçları**

	<b>β</b>	<b>SE<sup>a</sup></b>	<b>z</b>	<b>p</b>
Çarpıklık_Artık Hata	4469.973	2052.962	2.18	0.029
Basıklık_Artık Hata	533832.1	172541.6	3.09	0.002
Çarpıklık_Birim Etki Hata	-100.390	400.645	-0.25	0.802
Basıklık_Birim Etki Hata	1812.084	4905.186	0.37	0.712
<b>Artık Hata Normal Dağılım Birleşik Test Sonuçları</b>	chi2(2)=14.31		Prob>chi2(2)=0.000	
<b>Birim Etki Normal Dağılım Birleşik Test Sonuçları</b>	chi2(2)=0.20		Prob>chi2(2)=0.905	

<sup>a</sup> Bootstrap (yeniden örnekleme) yöntemine dayanan standart hatalar raporlanmıştır.

Hata terimlerinin normal dağılımı koşulu sağlandıktan sonra, heteroskedasite sorunun olup incelemek amacıyla Levene, Brown ve Forsythe tarafından önerilen dirençli test istatistikleri (W0, W50 ve W10) ve olasılık değerleri incelenmiştir. Yapılan test sonuçlarına göre, test edilen modelde sabit varyansı ifade eden temel hipotez (H<sub>0</sub>) tüm test istatistiklerine göre reddedilmiş, dolayısıyla modelde heteroskedasite problemi olduğu sonucuna varılmıştır (W0= 21.653, p<0.01; W50 = 11.215, p<0.01; W10 =17.855, p<0.01). Otokorelasyonun tespiti için Bharavaga, Franzini ve Nandranathan'nın Durbin-Watson Testi (1982) ile Baltagi-Wu (1999)'nun Locally Best Invariant testi kullanılmıştır. Her iki değerde kritik değer 2'den küçük olduğu için modelde otokorelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır (DW=0.215, LBI=0.465). Son olarak modelde birimler arası korelasyonun tespit edilebilmesi için Friedman FR (1937), Pesaran CD (2004) ve Frees'in FRE (1995, 2004) testleri yapılmış, tüm testlere göre birimler arası korelasyonun olmadığı tespit edilmiştir (CD=-1.093, p> 0.05; FR= 6.875, p>0.05; FRE=1.174, p>0.05). Test edilen modelde temel varsayımlardan sapmalar olarak tespit edilen otokorelasyon ve heteroskedasite sorununa karşı dirençli standart hata tahminçileri olarak önerilen (Tatoğlu, 2018) Arellano, Froot ve Rogers tahminçisi kullanılarak model analiz edilmiştir. Model analiz sonuçları Tablo 11'de gösterilmektedir.

**Tablo 11: Tesadüfi Etkiler Tahmincisi (Dirençli Standart Hatalar)**

DEĞİŞKENLER	$\beta$	SE <sup>b</sup>	z	p
Merkezilik	55.926	21.290	2.63	0.009
Arasındalık	-4.196	22.265	-0.19	0.851
Ortak Yönetim Kurulu (OYK) Toplamı	.612	.813	0.75	0.452
OYK Kadın Üye Oranı	-42.256	21.649	-1.95	0.051
OYK Bağımsız Üye Oranı	-47.354	39.841	-1.19	0.235
En Büyük Birinci Hissedar (EB1H)	5.915	18.414	0.32	0.748
En Büyük İkinci Hissedar (EB2H)	25.120	21.794	1.15	0.249
İşletme Grubu Büyüklüğü (Toplam Satışlar)	13.603	4.117	3.30	0.001
İşletme Grubu Yaşı	.815	.313	2.61	0.009
ROS	-9.184	11.781	-0.78	0.436
Sabit	-159.074	39.263	-4.05	0.000
Wald chi <sup>2</sup> (10)		7837.87***		
R-sq		0.182		

<sup>b</sup> Dirençli standart hatalar raporlanmıştır (\*\*\*<.001).

Panel regresyon analiz sonuçları değerlendirildiğinde, Türk işletme grubunun yüksek merkezilik derecesi, doğrudan yabancı yatırım faaliyetlerinin sayısını olumlu yönde etkilemektedir şeklinde geliştirilen Hipotez 1 ( $\beta=55.926$ ,  $p<0.01$ )'in desteklediği görülmektedir. Ancak Türk işletme grubunun yüksek aracılık derecesinin, doğrudan yabancı yatırım faaliyetlerinin sayısını olumsuz yönde etkileyeceğini ifade eden Hipotez 2 ( $\beta=-4.196$ ,  $p>0.05$ ) için anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Modelde kullanılan kontrol değişkenlerinden işletme grubu büyüklüğü (toplam satışlar) ( $\beta=3.30$ ,  $p<0.01$ ) ile işletme grubu yaşı ( $\beta=2.61$ ,  $p<0.01$ ) için anlamlı ve pozitif yönlü etkilerin olduğu görülmektedir. Ortak yönetim kurulu kadın üye oranı değişkeninin ise daha düşük bir anlamlılık düzeyinde negatif yönlü etkisi gözlenmektedir ( $\beta= -42.256$ ,  $p<0.10$ ). Modelin diğer



kontrol değişkenleri olan ortak yönetim kurulu toplamı ( $\beta=.612$ ,  $p>0.05$ ), ortak yönetim kurulu bağımsız üye oranı ( $\beta= -47.354$ ,  $p>0.05$ ), en büyük birinci hissedar (EB1H) ( $\beta=5.915$ ,  $p>0.05$ ), en büyük ikinci hissedar (EB2H) ( $\beta= 25.120$ ,  $p>0.05$ ) ve ROS ( $\beta= -9.184$ ,  $p>0.05$ ) değişkenlerinin ise DYY faaliyetleri üzerinde anlamlı etkileri görülmemektedir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma Türk işletme gruplarının ve bağlı kuruluşlarının sahip olduğu ağ bağlantılarının doğrudan yabancı yatırım faaliyet ve kararları üzerinde etkili olup olmadığı sorusu çerçevesinde şekillenmiştir. İleri sürülen bu araştırma sorusuna yanıt arayan çalışma, Türk işletme gruplarının genel merkez DYY karar ve faaliyetlerinin arkasındaki önemli dinamiklerin anlaşılmasına katkı sağlanmasını amaçlamaktadır. Böylelikle DYY ile ilgili önceki çalışmalar Türk işletme gruplarının ağ yapılarından yola çıkılarak sahip olunan iş grubuna özgü avantajlara odaklanılarak genişletilmektedir. Türk işletme grupları ve bağlı kuruluşları ele alınarak elde edilen çalışma bulgularının, gelişmekte olan ülke kökenli firmaların, uluslararasılaşmanın son aşaması olarak değerlendirilen doğrudan yabancı yatırım faaliyet ve kararlarının daha iyi tanımlanmasına ve açıklanmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma literatürde oldukça sınırlı sayıda araştırmada ele alınmış olan sosyal ağ yapısının doğrudan yabancı yatırım oluşturmadaki rolü ve etkilerini ele alarak uluslararasılaşma faaliyetlerinin incelenmesinde farklı bir bakış açısı sunabilmeyi de amaçlamaktadır. Araştırma ile elde edilen bulgular, örtüşen yönetim kurulları aracılığıyla işletme grubu düzeyinde sahip olunan ağ niteliklerinin stratejik kararlar üzerindeki farklı etkilerini göstermekte, şirketler arası örtüşen yönetim kurulu üyelerinin kararları şekillendirmedeki rolünü ön plana çıkarmaktadır.

Türk işletme grupları ve bağlı işletmeleri ele alınarak gerçekleştirilen bu araştırmanın bulguları, işletme grubu düzeyinde derece merkeziliğinin artmasının işletme gruplarının DYY karar ve faaliyetlerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle Türkiye gibi az gelişmiş kurumsal bağlama sahip ülkelerde, iyi işlemeyen piyasa kurumlarının sorunlarıyla başa çıkma yolu olarak ortaya çıkan grupların (Ataay, 2012: 75; Wright vd., 2005: 3; Yiu vd., 2005:183) örtüşen yönetim kurulu ağlarıyla elde ettikleri merkezi konumun yeni alınacak DYY kararlarına olumlu yansımalarının olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgunun Freeman (1979), Gargiulo ve Benassi(1998), Tsai ve Ghoshal (1998), Ibarra (1993), Koka vd., (2006) ve Thomas vd., (2007)'in ileri sürdükleri gibi merkezilik konumunun aktörlere-işletme gruplarına sağladığı avantajlarla ilişkili olduğu ileri sürülebilir. Bu bulgunun ayrıca Güler ve Guillén (2010) tarafından yapılan çalışma bulgularıyla da örtüştüğü görülmektedir. Bu araştırmacılara göre ağdüzeneği üzerinde merkezi konumdaki aktörler, uluslararasılaşmada gereksinim duyulan bilgileri elde edebilme, buldukları ağdüzeneğini denetim altına alabilme, işletme grubu düzeyinde kaynak akışlarının kontrolü ve bunları diğer aktörlerle (bağlı işletmelerle) birleştirme ve takas etme potansiyeli gibi pek çok açısından üstünlük elde edebilmektedir. Türk işletme gruplarının işletme grubu düzeyinde elde

ettikleri derece merkeziliğinin gruplara sağladığı bu avantajların ise işletme gruplarının uluslararasılaşmasını faaliyetlerine olumlu yansımalarının olduğu görülmektedir.

Çalışma kapsamında işletme grupları düzeyinde ele alınan merkezilik işletme grubunun kendi içinde oluşturduğu ağdaki bağlı firmalarının birbirleriyle olan ilişki yoğunluğunu diğer bir deyişle ağ yoğunluğunu yansıtmaktadır. Bu yoğunluk sayesinde güçlü bir sosyal sermayeyi (güçlü güven ve ortak dil normları gibi) elinde bulunduran aktörler olarak gruplar bağlı şirketleri arasında bilgiyi aktarmada iş birliğini kolaylaştırarak avantajlı bir konum elde edebilmektedir (Wright vd., 2005:15). Bu sayede işletme grupları elde ettiği stratejik varlık ve kaynakları paylaşarak bağlı kuruluşlarının da uluslararası genişlemesine yardımcı olabilmektedir (Guillen, 2002). Ayrıca bu ilişki yoğunluğu aracılığıyla Türk işletme grupları ve bağlı işletmeleri birbirlerine güven bağıyla bağlanmakta, bu güven mekanizması sayesinde yapılacak işlemlerin belirsizliğini azaltılmakta ve ortak çıkarları doğrultusunda davranmaları kolaylaşmaktadır. Ağdüzeneklerinde merkezi pozisyonlardaki grupların, yeni ortaklıklar kurma eğilimlerini artıran bilgi avantajlarına sahip olacakları (Freeman, 1979) göz önüne alındığında, Türk işletme gruplarının elde ettikleri yüksek merkezilik derecesinin, bu grupları uluslararası pazarlarda iş birlikleri noktasında da olumlu yönde etkileyebileceği ileri sürülebilmektedir. Nitekim çalışmada elde edilen, bu ağ pozisyonunun Türk işletme gruplarının uluslararası arenada yeni pazarlara açılımları (DYY karar ve faaliyetleri) teşvik edebildiği bulgusu da bu iddiayı destekler niteliktedir. Buna rağmen gelişmekte olan bir kurumsal bağlamı yansıtan Türkiye’de merkezilik derecesi yüksek olan grupların bu konumun bir sonucu olarak aynı anda birden fazla işlemi yönetmek zorunda kalması nedeniyle yeni uluslararası faaliyetlerde iş birliği maliyetlerinin önemli ölçüde artabileceği de gözden kaçırılmamalıdır. Ancak ilgili yazında belirtildiği üzere merkezilik konumunun sağladığı avantajlar bu maliyetlerin ötesine geçebilmektedir. Bu durum ise günümüzde küresel pazarlara açılımın bir zorunluluk haline gelmesi ve uluslararası pazarların işletmelerin rekabet edebilirliklerine sağladığı önemli katkı düşünüldüğünde, uluslararasılaşma sürecinde işletme gruplarını teşvik eden önemli bir tetikleyici olarak değerlendirilebilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adler, Paul ve Seok-woo, Kwon (2002), "Social Capital : Prospects for a New Concept", **Academy of Management Perspectives**, 27(1):17–40.
- Agarwal, Jamuna (1980), "Determinants of Foreign Direct Investment: A Survey", **Weltwirtschaftliches Archive**, 4:739–73.
- Aguilera, Ruth V. (2005), "Corporate Governance and Director Accountability: An Institutional Comparative Perspective", **British Journal of Management**, 16:39–53. doi: 10.1111/j.1467-8551.2005.00446.x.
- Aguilera, Ruth V. ve Gregory Jackson (2003), "The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions ve Determinants", **Academy of Management Review**, 28(3):447–65. doi: 10.5465/AMR.2003.10196772.
- Ar, Anıl ve Fıccı, Aysun (2017), "The Emerging Market Manufacturing Business Groups (EMBGs) and the Interplay Between Innovation in Environmental Sustainability, Digitalization, Internationalization and Corporate Governance Structures: The Case of Turkish Holding Companies", **Turkish Economic Review**, 4(1):55–65.
- Ararat, Melsa ve Uğur, Mehmet (2003), "Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations", **Corporate Governance**, 3(1):58–75.
- Ataay, Aylin (2008), Aile İşletme Gruplarında Karşılıklı Kenetlenmiş Yönetim Kurulları: İMKB 100 Şirketlerinden Bulgular, Tamer Koçel (Ed.), **Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi**, İstanbul.
- \_\_\_\_\_ (2012), Türk Aile İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Deneyimleri, Tamer Koçel (Ed.), **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**, İstanbul.
- Aydemir, Cahit vd. (2012), "Doğrudan Yabancı Yatırımların Dünya'daki ve Türkiye'deki Gelişimi", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (23):69–104.
- Ayden, Yüksel vd. (2017), "Turkish Multinationals Market Entry and Post-Acquisition Strategy", Marin Marinov ve Svetla Marinova (Ed.), **Palgrave Studies of Internationalization in Emerging Markets**, Switzerland.
- Badinger, Harald (2009), "Globalization, the Output-Inflation Tradeoff ve Inflation", **European Economic Review**, 53(8):888–907. doi: 10.1016/j.eurocorev.2009.03.005.

- Baldwin, Timothy vd. (1997), “The Social Fabric of a Team Based M.B.A. Program: Network Effects on Student Satisfaction and Performance”, **Academy of Management Journal**, 40(6):1369–97.
- Barney, Jay (1991), “Film Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, 17(1):99–120.
- Barringer, Bruce R. ve Jeffrey S. Harrison (2000), “Walking a Tightrope: Creating Value through Interorganizational Relationships”, **Journal of Management**, 26(3):367–403.
- Barua, Alokesh ve Priyanta, Ghosh (2017), “Factor Specificity and Wage Inequality in a Developing Economy: The Role of Technology and Trade in Indian Manufacturing”, **International Review of Economics and Finance**, 52:77–90, doi: 10.1016/j.iref.2017.09.007.
- Batagelj, Vladimir ve Verej, Mrvar (1998), “**Pajek – Program for Large Network Analysis.**” 1–11.
- Batas, S. ve L. Liu (2013), “The Internationalization Process of Born Global High Technology SMEs: The Moderating Role of Business and Social Networks”, Proceeding of the 2013 “Suzhou-Silicon Valley-Beijing”, **International Innovation Conference: Technology Innovation ve Diasporas in a Global Era**, SIIC 2013 25–30.
- Bazerman, Max H. ve Schoorman, F. David (1983), “A Limited Rationality Model of Interlocking Directorates”, **Academy of Management Journal**, 8(2):206–17.
- Becht, Marco vd. (2003), “Corporate Governance and Control.” **Handbook of the Economics of Finance**, içinde (1–109), G. M. Constantinides, M. Harris ve R. M. Stulz (Ed.), Elsevier.
- Berkman, Ümit ve Özen, Şükrü (2008), “Culture and Management in Turkey: State-Dependency and Paternalism in Transition”, **Gestion En Contexte Interculturel: Approches, Problématiques, Pratiques et Plongées**, 1–29.
- Bernard, Russell H. (2005), “The Development of Social Network Analysis: A Study in the Sociology of Science-Review”, **Social Networks**, 27(4):377–84.
- Bhagat, Sanjai ve Bolton, Brian (2008), “Corporate Governance and Firm Performance”, **Journal of Corporate Finance**, 14:257–73, doi: 10.1016/j.jcorp.
- Borgatti, Stephen P. ve Foster, Pacey C. (2003), “The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology”, **Journal of Management**, 29(6):991–1013. doi: 10.1016/S0149-2063(03)00087-4.
- Borgatti, Stephen P. vd. (2009), “Network Analysis in the Social Sciences”, **Science**, 323(April):892–95.
- Brass, Daniel J. vd. (2004), “Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective”, **Academy of Management Journal**, 47(6):795–817. doi: 10.2307/20159624.

- Brouthers, Keith D. vd. (1996), “Dunning’s Eclectic Theory and the Smaller Firm : The Impact of Ownership and Locational Advantages on the Choice of Entry-Modes in the Computer Software Industry”, **International Business Review**, 5(4):377–94.
- Buckley, Peter J. vd. (2007), “The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment”, **Journal of International Business Studies**, 38(4):81–118. doi: 10.1057/9780230248328.
- Buğra, Ayşe (2010), **Devlet ve İşadamları**, 7. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- \_\_\_\_\_ (2018), **Devlet ve İşadamları**, 11. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Burkhardt, Marlene E. ve Brass, Daniel J. (1990), “Changing Patterns or Patterns of Change : The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power”, **Administrative Science Quarterly**, 35(1):104–27.
- Burt, Ronald S. (1992), “The Social Structure of Competition”, **Contemporary Sociology**, doi: 10.2307/2075713.
- \_\_\_\_\_ (1997), “The Contingent Value of Social Capital”, **Administrative Science Quarterly**, 42(2):339–65.
- \_\_\_\_\_ (2000), **The Network Structure of Social Capital.**, Vol, 22, Elsevier Science Inc.
- \_\_\_\_\_ (2002), “Bridge Decay”, **Social Networks**, 24(4):333–63. doi: 10.1016/S0378-8733(02)00017-5.
- \_\_\_\_\_ (2004), “Structural Holes and Good Ideas.” **American Journal of Sociology**, 110(2):349–99. doi: 10.1086/421787.
- \_\_\_\_\_ (2007), “Secondhand Brokerage: Evidence on the Importance of Local Structure for Managers, Bankers and Analysts”, **Academy of Management Journal**, 50(1):119–48. doi: 10.5465/AMJ.2007.24162082.
- Busse, Matthias ve Hefeker, Carsten (2007), “Political Risk, Institutions and Foreign Direct Investment”, **European Journal of Political Economy**, 23:397–415.
- Calof, Jonathan L. ve Beamish, Paul W. (1995), “Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”, **International Business Review**, 4(2):115–31. doi: 10.1016/0969-5931(95)00001-G.
- Chang, Sea-Jin (2006), **Business Groups in East Asia Financial Crisis, Restructuring and New Growth**, S.-J. Chang (Ed.), Oxford.
- Chang, Sea-Jin ve Hong, Jaebum (2000), “Economic Performance of Group-Affiliated Companies in Korea: Intragroup Resource Sharing and Internal Business Transactions”, **Academy of Management Journal**, 43(3):429–48.

- Chen, Homin ve Chen, Tain Jy (1998), “Network Linkages and Location Choice in Foreign Direct Investment”, **Journal of International Business Studies**, 29(3):445–67.
- Chetty, Sylvie K. ve Stangl, Loren M. (2010), “Internationalization and Innovation in a Network Relationship Context”, **European Journal of Marketing**, 44(11):1725–43.
- Chetty, Sylvie K. ve Wilson, Heather I. M. (2003), “Collaborating with Competitors to Acquire Resources”, **International Business Review**, 12(1):61–81.
- Chung, Chi-N. ve Mahmood, Ishtiaq P. (2006), “Taiwanese Business Groups: Steady Growth in Institutional Transition”, S.-J. Chang (Ed.), **Business Groups in East Asia Financial Crisis, Restructuring and New içinde**, (70-93).
- Chung, Chi Nien (2001), “Markets, Culture and Institutions: The Emergence of Large Business Groups in Taiwan, 1950s-1970s.”, **Journal of Management Studies**, 38(5):719–45. doi: 10.1111/1467-6486.00256.
- Coleman, James S. (1988), “Social Capital in the Creation of Human Capital”, **American Journal of Sociology**, 94:95–120.
- Çolpan, M. Aslı ve Hikino, Takashi (2008), “Türkiye’nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 8(1–2):23–58.
- Çolpan, M. Aslı vd. (2010), “Foundations of Business Groups: Towards an Integrated Framework”, M. A. Çolpan, T. Hikino, ve J. R. Lincoln (Ed.), **The Oxford Handbook of Business Groups içinde**, (15–66), Oxford University Press.
- Çolpan, M. Aslı vd. (2010), “Introduction”, M. A. Çolpan, T. Hikino, ve J. R. Lincoln (Ed.), **The Oxford Handbook of Business Groups içinde**, (1–11), Oxford University Press.
- Coviello, Nicole E. (200), “The Network Dynamics of International New Ventures”, **Journal of International Business Studies**, 37(5):713–31.
- Coviello, Nicole E. ve Munro, Hugh J. (1995), “Growing the Entrepreneurial Firm”, **European Journal of Marketing**, 29(7):49–61. doi: 10.1108/03090569510095008.
- Damgaard, Jannick ve Elkjaer, Thomas (2017), **The Global FDI Network : Searching for Ultimate Investors**, IMF Working Paper.
- Dehaene, Alexveer vd. (2001) “Corporate Performance and Board Structure in Belgian Companies”, **Long Range Planning**, 34:383–98.
- Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (2014), **Dünya’da ve Türkiye’de Yurtdışı Doğrudan Yatırımlar**, İstanbul.
- Demirağ, İstemi ve Serter, Mehmet (2003), “Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies”, **Corporate Governance: An International Review**, 11(1):40–51.

- Deng, Ping (2012), "Accelerated Internationalization by MNCs from Emerging Economies", **Organizational Dynamics**, 41(318-326).
- Denis, Diane K., ve McConnell, John J. (2003), "International Corporate Governance", **The Journal of Financial and Quantitative Analysis**, 38(1):1–36.
- DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, 48(2):147–60.
- Drago, Carlo vd. (2011), "Interlocking Directorships and Cross-Shareholdings Among Italian Blue Chips", **European Business Organization Law Review**, 12(4):619–52. doi: 10.1017/S1566752911400045.
- Duce, Maitena ve Espana, Banco de (2003), "**Definitions of Foreign Direct Investment (FDI): A Methodological Note**", 1–16.
- Dunning, John H. (1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions", **Journal of International Business Studies**, 1–31. doi: 10.1007/978-1-137-54471-1.
- Dunning, John H. (1994), "Re- Evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment", **Transnational Corporations**, 3(1):23–51.
- \_\_\_\_\_ (1998), "Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?", **Journal of International Business Studies**, 29(1):45–66.
- \_\_\_\_\_ (2000), "The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity", **International Business Review**, 9:163–90.
- \_\_\_\_\_ (2001), "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future", **International Journal of the Economics of Business**, 8(2):173–90. doi: 10.1080/13571510110051441.
- Dunning, John H., ve Lundan, Sarianna M. (2008), **Multinational Enterprises and the Global Economy**, Edward Elgar (Ed.), MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall, USA.
- Emirbayer, Mustafa ve Goodwin, Jeff (1994), "Network Analysis, Culture and the Problem of Agency", **American Journal of Sociology**, 99(6):1411–54. doi: 10.1086/230450.
- Erdilek, Asım (2003), "**A Comparative Analysis of Inward and Outward FDI in Turkey**", *Uctad/Ite/It* 12(3):79–105. doi: 10.3848/iif.2005.233.3044.
- Fosfuri, Verea vd. (2001), "Foreign Direct Investment and Spillovers through Workers' Mobility", **Journal of International Business Studies**, 53:205–22.
- Freeman, Linton C. (1979), "Centrality in Social Networks Conceptual Clarification", **Social Networks**, 1(3):215–39. doi: 10.1016/0378-8733(78)90021-7.



- \_\_\_\_\_ (2004), **The Development of Social Network Analysis : A Study, In The Sociology of Science**, BookSurge, LLC Kanada.
- Gargiulo, Martin ve Benassi, Mario (1998), “Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital”, **Organization Science**, 11(2):183–96, doi: 10.1287/orsc.11.2.183.12514.
- Gaur, Ajai S., ve Delios, Verew (2006), “Business Group Affiliation and Firm Performance During Institutional Transition”, **Academy of Management Best Conference Paper**, 1–7.
- Ghemawat, Pankaj ve Khanna, Tarun (1998), “The Nature of Diversified Business Groups: A Research Design and Two Case Studies”, **Journal of Industrial Economics**, 46(1):35–61. doi: 10.1111/1467-6451.00060.
- Gnangnon, Sèna Kimm ve Roberts, Michael (2017), “Aid for Trade, Foreign Direct Investment and Export Upgrading in Recipient Countries”, **Journal of International Commerce, Economics and Policy**, 8(2):1–36. doi: 10.1142/S1793993317500107.
- Görg, Holger ve Greenaway, David (2004), “Much Ado about Nothing ? Do Domestic Firms Really Benefit from Foreign Direct Investment ?”, **The International Bank for Reconstruction and Development**, 19(2)
- Gözgör, Giray (2018), “Determinants of the Domestic Credits in Developing Economies: The Role of Political Risks.” **Research in International Business and Finance**, 46(May):430–43. doi: 10.1016/j.ribaf.2018.05.002.
- Gözgör, Giray vd. (2019), “Does Economic Uncertainty Affect Domestic Credits? An Empirical Investigation”, **Journal of International Financial Markets, Institutions and Money**, 63:101147. doi: 10.1016/j.intfin.2019.101147.
- Grveori, Anna ve Soda, Giuseppe (1995) “Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms”, **Organization Studies**, 16(2):183–214. doi: 10.1177/017084069501600201.
- Granovetter, Mark (1973) “The Strengh of Weak Ties.” **The American Journal of Sociology**, 78(6):1360–80. doi: 10.4135/9781412958479.n556.
- \_\_\_\_\_ (1983), “The Strength of Weak Ties : A Network Theory Revisited”, **Sociological Theory**, 1:201–33. doi: 10.1207/s15326985ep4001.
- \_\_\_\_\_ (1985), “Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness”, **American Journal of Sociology**, 91(3):481–510.
- \_\_\_\_\_ (1995), “Coase Revisited : Business Groups in the Modern Economy”, **Industrial and Corporate Change**, (1993):93–130.

- \_\_\_\_\_ (2005), "Business Groups and Social Organization." N. J. Smelser ve R. Swedberg (Ed), **The Handbook of Economic Sociology**, içinde (429–451), Princeton University Press.
- Guillen, Mauro F. (2000), "Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View", **Academy of Management Journal**, 43(3):362–80.
- Gulati, Ranjay ve Westphal, James D. (1999), "Cooperative or Controlling? The Effects of CEO-Board Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures", **Administrative Science Quarterly**, 44(3):473–506. doi: 10.2307/2666959.
- Güler, Isin ve Guillén, Mauro F. (2010), "Home Country Networks and Foreign Expansion: Evidence from the Venture Capital Industry", **Academy of Management Journal**, 53(2):390–410. doi: 10.5465/amj.2010.49389027.
- Gummeson, Evert (2007), "Case Study Research and Network Theory: Birds of a Feather", **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, 2(3):226–48. doi: 10.1108/17465640710835373.
- Habib, Mohsin ve Zurawicki, Leon (2002), "Corruption and Foreign Direct Investment", **Journal of International Business Studies**, 33(2):291–307.
- Hadjit, Assia ve Browne, Edward Moxon (2005), "Foreign Direct Investment in Turkey: The Implications of EU Accession", **Turkish Studies**, 6(3):321–40. doi: 10.1080/14683840500235423.
- Hafner-Burton vd. (2009), "Network Analysis for International Relations", **International Organization**, 63(3):559–92. doi: 10.1017/S0020818309090195.
- Hitt, Michael A., vd. (1999), **Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts and Cases**, 7th Ed., Quebecor World Versailles, KY, USA.
- Hoskisson, Robert E. vd. (2000), "Strategy in Emerging Economies", **Academy of Management Journal**, 43(3):249–67.
- Hosseini, Hamid (2005), "An Economic Theory of FDI: A Behavioral Economics and Historical Approach", **The Journal of Socio-Economics**, 34:528–41. doi: 10.1016/j.socec.2005.07.001.
- Hsieh, Tsun Jui vd. (2010), "Business Group Characteristics and Affiliated Firm Innovation: The Case of Taiwan", **Industrial Marketing Management**, 39(4):560–70. doi: 10.1016/j.indmarman.2008.12.018.
- Hu, Yabei ve Izumida, Shigemi (2008), "The Relationship between Ownership and Performance: A Review of Theory and Evidence", **International Business Research**, 1(4):72–81.

- Hunady, Jan ve Orviska, Marta (2014), “Determinants of Foreign Direct Investment in EU Countries – Do Corporate Taxes Really Matter?” **Procedia Economics and Finance**, 12:243–50. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00341-4.
- Ibarra, Herminia (1993), “Network Centrality , Power , and Innovation Involvement : Determinants of Technical and Administrative Roles”, **Academy of Management Journal**, 36(3):471–501.
- Jensen, Michael (2008), “The Use of Relational Discrimination to Manage Market Entry: When Do Social Status and Structural Holes Work Against You?” **Academy of Management Journal**, 51(4):723–43. doi: 10.5465/AMR.2008.33665259.
- Johanson, Jan ve Vahlne, Jan-Erik (1977), “The Internationalization Process of The Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, **Journal of International Business Studies**, 8(1):23–32. doi: 10.1139/y89-072.
- \_\_\_\_\_ (1990), “The Mechanism of Internationalisation”, **International Marketing Review**, 7(4). doi: 10.1108/02651339010137414.
- \_\_\_\_\_ (2006), “Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model”, **Management International Review**, 46(2):165–78. doi: 10.1007/s11575-006-0043-4.
- Johanson, Jan ve Wiedersheim-Paul, Finn (1975), “The Internationalization of the Firm Four Swedish Cases”, **Journal of Management Studies**, 12(3):305–22. doi: 10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x.
- Katz, Nancy vd. (2004), “Network Theory and Small Groups”, **Small Group Research**, 35(3):307–32. doi: 10.1177/1046496404264941.
- Kenis, Patrick ve Oerlemans, Leon (2007), “The Social Network Perspective: Understanding the Structure of Cooperation”, **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, içinde 11 (289-312).
- Khanna, Tarun ve Rivkin, Jan W (2001), “Estimating The Performance Effects of Business Groups In Emerging Markets”, **Strategic Management Journal**, 74(July 2000):45–74.
- Khanna, Tarun ve Yafeh, Yishay (2007), “Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?”, **Journal of Economic Literature**, XLV(June):331–72. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199552863.003.0020.
- KHU-DEİK-KPMG-VCC, 2011, “**Turkish MNEs Steady on Their Course despite Crisis , Survey Finds**”, 1–26, Istanbul and New York.
- KHU-DEİK-VCC (2009), “**Survey Provides the First Ever Ranking of Turkish Multinationals Investing Abroad**”, 1–14, Istanbul and New York.
- \_\_\_\_\_ (2014), “**Turkish OFDI Continues to Grow**”, 1–34, Istanbul and New York.

- Kim, Hicheon vd. (2010), “Does Market-Oriented Institutional Change in an Emerging Economy Make Business-Group-Affiliated Multinationals Perform Better? An Institution-Based View”, **Journal of International Business Studies**, 41(7):1141–60. doi: 10.1057/jibs.2010.17.
- Kilduff, Martin ve Brass, Daniel J. (2010), “Organizational Social Network Research : Core Ideas ve Key Debates”, **The Academy of Management Annals**,4(1):317–57,doi: 10.1080/19416520.2010.494827.
- Klein, Saul (1989), “A Transaction Cost Explanation of Vertical Control in International Markets”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 17(3):253–60. doi: 10.1007/BF02729817.
- Koka, Balaji R. vd. (2006), “The Evolution of Interfirm Networks: Environmental Effects on Patterns of Network Change”, **Academy of Management Review**, 31(3):721–37, doi: 10.5465/AMR.2006.21318927.
- Kolstad, Ivar ve Tøndel, Line (2002), “Social Development and Foreign Direct Investments in Developing Countries”, **Chr. Michelsen Institute Development Studies ve Human Rights**, Chr. Michelsen Institute, Bergen, Norway.
- Kula, Veysel (2005), “The Impact of the Roles, Structure and Process of Boards on Firm Performance: Evidence from Turkey”, **Corporate Governance: An International Review**, 13(2):265–76, doi: 10.1111/j.1467-8683.2005.00421.x.
- Kumar, Nagesh (1995), **Changing Character of Foreign Direct Investment From Developing Countries: Case Studies from Asia**, United Nations University, Institute for New Technologies, Keizer Karelplein 19, 6211 TC Maastricht, Netherlands.
- Kumar, Vikas vd. (2012), “Product Diversification and International Expansion of Business Groups: Evidence from India”, **Management International Review**, 52(2):175–92. doi: 10.1007/s11575-012-0133-4.
- Leff, Nathaniel H. (1978), “Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups”, **Economic Development and Cultural Change**, 58(May 1968):661–75.
- Lester, Richard H., ve Cannella, Albert A. (2006), “Interorganizational Familiness: How Family Firms Use Interlocking Directorates to Build Community-Level Social Capital”, **Entrepreneurship Theory ve Practice**, 30:755–75.
- Li, Haiyang ve Atuahene-Gima, Kwaku (2002), “The Adoption of Agency Business Activity, Product, Innovation, and Performance in Chinese Technology Ventures”, **Strategic Management Journal**, 23(6):469–90. doi: 10.1002/smj.233.
- Lin, John Zhang vd. (2009), “How Do Networks and Learning Drive M&As?An Institutional Comparison Between China and The United States”, **Strategic Management Journal**, 894(June 2006):1113–32. doi: 10.1002/smj.

- Lins, Karl V. (2003), "Equity Ownership and Firm Value in Emerging Markets", **The Journal of Financial and Quantitative Analysis**, 38(1):159–84, doi: 10.2307/4126768.
- Lipsey, Robert E. (2001), **Foreign Direct Investment and the Operations of Multinational Firms: Concepts, History Data**, National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- Luo, Yadong ve Tung, Rosalie L. (2007), "International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective", **Journal of International Business Studies**, 38(4):481–98. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400275.
- Machado, Nuno Miguel Cardoso (2011), "Karl Polanyi and the New Economic Sociology: Notes on the Concept of (Dis)Embeddedness\*", **RCCS Annual Review**, (3). doi: 10.4000/rccsar.309.
- Mahmood, Ishtiaq P. ve Mitchell, Will (2004), "Two Faces: Effects of Business Groups on Innovation in Emerging Economies", **Management Science**, (February 2015):1348–65. doi: 10.1287/mnsc.1040.0259.
- Majkgård, Veers ve Sharma, D. Deo (1998), "Client-Following and Market-Seeking Strategies in the Internationalization of Service Firms." **Journal of Business-to-Business Marketing**, 4(3):1–41. doi: 10.1300/J033v04n03\_01.
- Maman, Daniel (1999), "Research Note: Interlocking Ties within Business Groups in Israel — A Longitudinal Analysis", **Organization Studies**, 20(2):323–39.
- Markusen, James R. ve Venables, Anthony J. (1999), "Foreign Direct Investment as a Catalyst for Economic Development", **European Economic Review**, 43:335–56. doi: 10.3846/bm.2010.145.
- De Masi, Giulia ve Ricchiuti, Giorgio (2018), "A Network Analysis of Foreign Direct Investments", **Networks of International Trade and Investment**, (September 2017):1–20.
- Mathews, John A. (2002), "Competitive Advantages of the Latecomer Firm: A Resource-Based Account of Industrial Catch-Up Strategies", **Asia Pacific Journal of Management**, 19:467–88.
- \_\_\_\_\_ (2006), "Dragon Multinationals: New Players in 21 St Century Globalization", **Asia Pacific Journal of Management**, 23:5–27. doi: 10.1007/s10490-006-6113-0.
- De Mello, Luiz R. De Jr. (1997), "Foreign Direct Investment in Developing Countries and Growth: A Selective Survey", **The Journal of Development Studies**, 34(1):1–34. doi: 10.1080/00220389708422501.
- Mizruchi, Mark S. (1996), "What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates", **Annual Review of Sociology**, 22:271–98. doi: 10.1146/annurev.soc.22.1.271.

- Mizruchi, Mark S. ve Stearns, Linda Brewster (1988), "A Longitudinal Study of the Formation of Interlocking Directorates", **Administrative Science Quarterly**, 33(2):194–210.
- Moon, Hwy Chang ve Roehl, Thomas W. (2001), "Unconventional Foreign Direct Investment and the Imbalance Theory", **International Business Review**, 10(2):197–215. doi: 10.1016/S0969-5931(00)00046-9.
- Moran, Theodore H. (2012), "Foreign Direct Investment and Development", G. Ritzer (Ed.), **The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Globalization içinde**, 1-5, Blackwell Publishing Ltd.
- Morgan, Robert E. ve Katsikeas, Constantine S. (1997), "Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique", **Management Decision**, 35(1):68–78. doi: 10.1108/00251749710160214.
- Musteen, Martina vd. (2010), "The Influence of International Networks on Internationalization Speed and Performance: A Study of Czech SMEs", **Journal of World Business**, 45(3):197–205. doi: 10.1016/j.jwb.2009.12.003.
- Nahapiet, Janine ve Ghoshal, Sumantra (1998), "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", **The Academy of Management Review**, 23(2):242–66.
- O'Malley, A. James ve Marsden, Peter V. (2008), "The Analysis of Social Networks", **Health Services and Outcomes Research Methodology**, 8(4):222–69. doi: 10.1007/s10742-008-0041-z.
- OECD (2003), **Corporate Governance in Turkey : A Pilot Study**.
- \_\_\_\_\_ (2008), **OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment**, 4th Ed., <http://www.oecd.org/publishing/corrigenda>.
- Ojala, Arto (2009), "Internationalization of Knowledge-Intensive SMEs: The Role of Network Relationships in the Entry to a Psychically Distant Market", **International Business Review**, 18(1):50–59. doi: 10.1016/j.ibusrev.2008.10.002.
- Öniş, Ziya (1992), "Redemocratization and Economic Liberalization in Turkey: The Limits of State Autonomy", **Studies In Comparative International Development**, 27(2):3–23. doi: 10.1007/BF02687108.
- Otte, Evelien ve Rousseau, Ronald (2002), "Social Network Analysis: A Powerful Strategy, Also for the Information Sciences", **Journal of Information Science**, 28(6):441–53. doi: 10.1177/016555150202800601.
- Oviatt, Benjamin M. ve McDougall, Patricia P. (2005), "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 537–53. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x.

- Özen, Şükrü ve Yeloğlu, Hakkı O. (2006), “Bir Örgüt Kimliği Olarak ‘Holding’ Adının İnşası ve Aşınması: Eşanlı Kurumsallaşma ve Çözülme Üzerine Bir Model Önerisi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 6(1-2):45-84.
- Özkara, Belkıs vd. (2008), “Türkiye’de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 8(1-2):59-83.
- Park, Seung Ho vd. (2006), “Market Liberalization and Firm Performance during China’s Economic Transition”, **Journal of International Business Studies**, 37(1):127-47. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400178.
- Peng, Mike W. (2003), “Institutional Transitions and Strategic Choices”, **Academy of Management Review**, 28(2):275-96. doi: 10.2307/30040678.
- Peng, Mike W. vd. (2008), “An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies”, **Journal of International Business Studies**, 39(5):920-36. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400377.
- \_\_\_\_\_ (2009), “The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod”, **Academy of Management Perspectives**, 23(3):63-81. doi: 10.5465/AMP.2009.43479264.
- Perotti, Enrico C. ve Gelfer, Stanislav (2001), “Red Barons or Robber Barons? Governance and Investment in Russian Financial-Industrial Groups”, **European Economic Review**, 45(9):1601-17. doi: 10.1016/S0014-2921(00)00097-0.
- Podolny, Joel M. (1993), “A Status-Based Model of Market”, **American Journal of Sociology**, 98(4):829-72.
- \_\_\_\_\_ (2001), “Networks as the Pipes and Prisms of the Market”, **American Journal of Sociology**, 107(1):33-60. doi: 10.1086/323038.
- Prell, Christina vd. (2009), “Stakeholder Analysis and Social Network Analysis in Natural Resource Management”, **Society and Natural Resources**, 22(6):501-18.
- Quatman, Catherine ve Chelladurai, Packianathan (2008), “Social Network Theory and Analysis: A Complementary Lens for Inquiry”, **Journal of Sport Management**, 22(3):338-60. doi: 10.1123/jsm.22.3.338.
- Ralston, David A. vd. (2006), “New Frontiers in Network Theory Development”, **Academy of Management Review**, 31(3):560-68.
- Ramamurti, Ravi (2012), “What Is Really Different About Emerging Market Multinationals?”, **Global Strategy Journal**, 2:41-47. doi: 10.1111/j.2042-5805.2011.01025.x.
- Richardson, George B. (1972), “The Organisation of Industry”, **The Economic Journal**, 82(327):883-96.

- Sakr, Mustafa ve Jordaan, Vere (2016), "Emerging Multinational Corporations: Theoretical and Conceptual Framework", **Economic Research Southern Africa**, (January):1–34.
- Sargut, A. Selami (2006), "Sosyal Sermaye: Yapının Sunduğu Bir Olanak Mı, Yoksa Bireyin Amaçlı Eylemi Mi?", **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, 12(January):1–13.
- Scott, John (1988), "Social Network Analysis", **Sociology**, 22(1):109–27.
- Selekler Gökşen, Nisan ve Üsdiken, Behlül (2001), "Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding", **British Journal of Management**, 12(4):325–40. doi: 10.1111/1467-8551.00213.
- Selekler-Gökşen, Nisan ve Karataş, Abdulmecit (2008), "Board Structure and Performance in an Emerging Economy: Turkey", **International Journal of Business Governance and Ethics**, 4(2):132–47. doi: 10.1504/IJBGE.2008.019172.
- Shi, Weilei vd. (2014), "Domestic Alliance Network to Attract Foreign Partners: Evidence from International Joint Ventures in China", **Journal of International Business Studies**, 45(3):338–62. doi: 10.1057/jibs.2013.71.
- Shleifer, Verei ve Vishny, Robert W. (1997), "A Survey of Corporate Governance", **The Journal of Finance**, LII(2):737–83.
- Smallbone, David ve Welter, Friederike (2001), "The Distinctiveness of Entrepreneurship in Transition Economies", **Small Business Economics**, 16, 249–62.
- Soda, Giuseppe vd. (2004), "Network Memory: The Influence of Past and Current Networks on Performance", **Academy of Management Journal**, 47(6):893–906. doi: 10.2307/20159629.
- Sözen, Cenk vd. (2009), "Social Network Analysis in Organizational Studies", **International Journal of Business and Management Studies**, 1(1):21–35.
- Sözen, Cenk ve Gürbüz, Sait (2015), **Örgütsel Ağlar**, 3rd Ed., H. C. Sözen ve N. Basım (Ed), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Suarez, Fernveo F. (2005), "Network Effects Revisited: The Role of Strong Ties in Technology Selection", **Academy of Management Journal**, 48(4):710–20.
- Tatoğlu, Ekrem ve Glaister, Keith W. (1998), "Determinants of Foreign Direct Investment in Turkey", **Thunderbird International Business Review**, 40(June):279–314.
- Tatoğlu, Ferda Y. (2018), **Panel Veri Ekonometrisi/ Stata Uygulamalı**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (2011), **Ödemeler Dengesi Raporu**, Ahmet Adnan Eken ve Gülbin Şahinbeyoğlu (Ed.), Ankara.
- 
- (2017), **Ödemeler Dengesi ve Uluslararası Yatırım Pozisyonu Raporu**, Ankara.



- Thomas, Douglas E. vd. (2007), “Experience of Emerging Market Firms: The Role of Cognitive Bias in Developed Market Entry and Survival”, **Management International Review**, 47(6):845–67. doi: 10.1007/s11575-007-0055-8.
- Trakman, Leon E. ve Ranieri, Nicola W. (2013a), “Foreign Direct Investment: A Historical Perspective”, L. E. Trakman ve N. W. Ranieri (Ed.), **Regionalism İn International Investment Law içinde**, 14–26, New York: Oxford University Press.
- \_\_\_\_\_ (2013b), “Foreign Direct Investment: An Overview”, L. E. Trakman ve N. W. Ranieri (Ed.), **Regionalism İn International Investment Law içinde**, 1–14. New York: Oxford University Press.
- Tsai, Wenpin ve Ghoshal, Sumantra (1998), “Social Capital and Value Creation: A Replication of ‘The Role of Intrafirm Networks’”, **The Academy of Management Journal**, 41(2):464–76. doi: 10.11634/216796061706277.
- Tseng, Chi Hsing ve Kuo, Hsin Chih (2008), “Internationalization and Network Strategies: Taiwanese Firms’ Foreign Direct Investment in China and the USA”, **Journal of Asia Business Studies**, 3(1):23–32. doi: 10.1108/15587890880000488.
- Twomey, Michael J. (1998), “Patterns of Foreign Investment in the Third World in the Twentieth Century”, **World Economy Since, 1800 XXI**(41).
- Udomkit, Nuntana ve Schreier, Claus (2017), “Tie the Ties: The Significance of the Binding Networks in SMEs’ Internationalization Process”, **Journal of Asia-Pacific Business**, 18(1):4–20. doi: 10.1080/10599231.2017.1272992.
- United Nations Conference On Trade and Development (2002), **World Investment Report Transnational Corporations ve Export Competitiveness**, United Nations, New York and Geneva.
- \_\_\_\_\_ (2005), **World Investment Report: Transnational Corporations and the Internalization of R&D**, United Nations, New York and Geneva.
- \_\_\_\_\_ (2006), **World Investment Report: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development**, United Nations, New York and Geneva.
- \_\_\_\_\_ (2011), **World Investment Report: Non-Equity Modes of International Production ve Development**, United Nations, Switzerlve.
- \_\_\_\_\_ (2012), **World Investment Report**, United Nations, New York and Geneva.

- \_\_\_\_\_ (2014), **World Investment Report: Investing in the SDGs: An Action Plan**, United Nations, New York and Geneva.
- \_\_\_\_\_ (2019), **World Investment Report: Special Economic Zones**, United Nations, New York.
- \_\_\_\_\_ (2020), **World Investment Report : International Production Beyond The Pandemic**, United Nations, Geneva.
- \_\_\_\_\_ (2021), **World Investment Report : Investing In Sustainable Recovery**, United Nations, New York.
- Üsdiken, Behlül (2008), “Türkiye’de İşletme Grupları: Özel Sayı’ya Giriş”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 8(1-2):5-21.
- Üsdiken, Behlül ve Öktem, Özlem Yıldırım (2008), “Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında ‘İcrada Görevli Olmayan’ ve ‘Bağımsız’ Üyeler”, **Amme İdaresi Dergisi**, 41(1):43-71.
- Uzzi, Brian (1999), “Embeddedness in the Making of Financial Capital : How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing”, **American Sociological Review**, 64(4):481-505.
- Wasserman, Stanley ve Faust, Katherine (1994a), “Social Network Analysis in the Social and Behavioral Sciences”, **Social Network Analysis**, (May):275-96. doi: 10.1017/cbo9780511815478.002.
- \_\_\_\_\_ (1994b), **Social Network Analysis Methods and Applications**, Cambridge University Press, USA.
- Whitley, Richard (1994), “Dominant Forms of Organization in Market Economies”, **Organization Studies**, 15(2):153-82.
- Willem, Dirk te Velde (2006), **Foreign Direct Investment and Development an Historical Perspective**, World Economic and Social Survey for 2006’, Commissioned by UNCTAD.
- Williamson, Oliver E. (1979), “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, **The Journal of Law and Economics**, 22(2):233-61. doi: 10.1086/466942.
- \_\_\_\_\_ (1988), “Corporate Finance and Corporate Governance”, **The Journal of Finance**, XLIII(3):567-91.
- WIR (2001), “**World Investment Report 2001**”, United Nations, New York and Geneva.
- Wooldridge, Jeffrey M. (2015), “Control Function Methods in Applied Econometrics”, **Journal of Human Resources**, 50(2):420-45.

- Wright, Mike vd. (2005), “Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom”, **Journal of Management Studies**, 42(1):1–33. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00487.x.
- Xiao, Zhixing ve Tsui, Anne S. (2007), “When Brokers May Not Work: The Cultural Contingency of Social Capital in Chinese High-Tech Firms”, **Administrative Science Quarterly**, 52(1):1–31. doi: 10.2189/asqu.52.1.1.
- Yamin, Mo ve Kurt, Yusuf (2018), “Revisiting the Uppsala Internationalization Model: Social Network Theory and Overcoming the Liability of Outsidership”, **International Marketing Review**, 35(1):2–17. doi: 10.1108/IMR-11-2014-0345.
- Yaprak, Attila ve Karademir, Bahattin (2010), “The Internationalization of Emerging Market Business Groups : An Integrated Literature Review”, **International Marketing Review**, 27(2):245–62. doi: 10.1108/02651331011037548.
- Uluslararası Yatırımcılar Derneği (2018a), **Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2018 Yıl Sonu Değerlendirme Raporu**, İstanbul.
- \_\_\_\_\_ (2018b), **Uluslararası Yatırımcılar Derneği 2018 Yıllık Faaliyet Raporu**, İstanbul.
- Yavan, Nuri ve Kara, Hamdi (2014), “Türkiye’de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Bölgesel Dağılışı”, **Coğrafi Bilimler Dergisi**, 1(1):19–42. doi: 10.1501/Cogbil.
- Yiu, Daphne vd. (2005), “Understveing Business Group Performance in an Emerging Economy: Acquiring Resources and Capabilities in Order to Prosper.” **Journal of Management Studies**, 42(1):183–206. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00493.x.
- Yiu, Daphne W. vd. (2007), “Business Groups: An Integrated Model to Focus Future Research: Review Paper”, **Journal of Management Studies**, 44(8):1551–79. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00735.x.
- Yurtoğlu, B. Burçin (2003), “Corporate Governance and Implications for Minority Shareholders in Turkey”, **Corporate Ownership and Control**, 1(1):72–86. doi: 10.22495/cocv1i1p9.
- Zaheer, Akbar ve Soda, Giuseppe (2009), “Network Evolution : Structural Holes”, **Administrative Science Quarterly**, 54:1–31.
- Zain, Mohamed ve Ng, Imm Siew (2006), “The Impacts of Network Relationships on SMEs’ Internationalization Process”, **Thunderbird International Business Review**, 48(2):183–205. doi: 10.1002/tie.
- Zajac, Edward J. (1988), “Interlocking Directorates As An Interorganizational Strategy : A Test of Critical Assumptions”, **Academy of Management Journal**, 31(2):428–39.

Zhao, Zheng vd. (2005), “A Dual Networks Perspective on Inter-Organizational Transfer of R&D Capabilities: International Joint Ventures in the Chinese Automotive Industry”, **Journal of Management Studies**, 42(1):127–60. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00491.x.

Zhou, Lianxi vd. (2007), “Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks”, **Journal of International Business Studies**, 38:673–90. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400282.



## **ÖZGEÇMİŞ**

Şengül DURAN. 2009 yılında Dostluk İlköğretim Okulu'nu; 2013 yılında Plevne Anadolu Lisesi'ni; 2017 yılında da Karadeniz Teknik Üniversitesi – İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nü bitirdi. 2017 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans programına başladı.

DURAN, bekâr olup, İngilizce bilmektedir.

