

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

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DOKTORA PROGRAMI**

**SOSYAL SERMAYE İLE FİNANSAL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ VE  
BU İLİŞKİDE ULUSLARARASI ÇEŞİTLENMENİN ARACILIK ETKİSİ:  
TÜRKİYE'DEKİ İŞLETME GRUPLARI ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Selcen SARI**

**HAZİRAN – 2015**

**TRABZON**

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

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DOKTORA PROGRAMI**

**SOSYAL SERMAYE İLE FİNANSAL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ VE  
BU İLİŞKİDE ULUSLARARASI ÇEŞİTLENMENİN ARACILIK ETKİSİ:  
TÜRKİYE'DEKİ İŞLETME GRUPLARI ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Selcen SARI**

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

**HAZİRAN – 2015**

**TRABZON**

## ONAY

Selcen SARI tarafından hazırlanan ‘‘Sosyal Sermaye ile Finansal Performans Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Uluslararası Çeşitlenmenin Aracılık Etkisi: Türkiye’deki İşletme Grupları Örneği’’ adlı bu çalışma 15/06/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda *oybirliği* ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında **doktora tezi** olarak kabul edilmiştir.

(Başkan)

(Danışman)

(Üye)

(Üye)

(Üye)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.  
19/06/2015

Enstitü Müdürü  
Prof. Dr. Ahmet ULUSOY

## **BİLDİRİM**

Tez içindeki bütün bilgileri etik, davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

**Selcen SARI**

**19.06.2015**

## ÖNSÖZ

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalında doktora tezi olarak hazırlanan bu çalışma, birçok disiplin tarafından çalışılan fakat yönetim ve organizasyon yazınının da son yıllarda önem gösterdiği bir konu olan “sosyal sermaye” kavramı ile uluslararasılaşma faaliyetlerini bütünleştirmeye çalışan bir bakış açısına sahiptir. Bahsedilen kavramsal yapı içerisinde incelenen sorunsal ise sosyal sermayenin firmaların finansal performanslarına doğrudan ve uluslararası çeşitlenme kararları üzerinden dolaylı olarak bir etkisinin olup olmadığına açıklık getirmektir.

Bu çalışmanın şekillenmesinde ve oluşmasında en büyük pay, değerli hocam ve tez danışmanım Doç.Dr. Tülay İLHAN NAS’a aittir. Gerek akademik çalışmalarında gerekse günlük hayatımda bana ışık tutan hocama, her an yanımda olduğu ve sonsuz anlayış ve desteği için teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca doktora sürecinde akademik birikimlerime katkı sağlayan sayın hocalarım Prof.Dr. Hakkı Yavuz ve Doç.Dr. Kader TAN ŞAHİN’e minnetlerimi sunuyorum.

Değerli fikirleriyle tezime ışık tutan, yaptığı eleştirilerle bu çalışmanın şekillenmesinde çok büyük bir emeğe sahip olan Doç.Dr. H. Cenk SÖZEN’e, özellikle finansal çözümlerinde desteğini esirgemeyen Doç.Dr. Ahmet KURTARAN’a, bütün tez sürecim boyunca hem akademik hem de manevi desteği ile beni hiç yalnız bırakmayan, kendisine minnet duyduğum ekip arkadaşım Yrd.Doç.Dr. Tarhan OKAN’a teşekkür ederim. Ayrıca bütün bu dönemde her anlamda yanımda olan destekçilerim, bir insanın karşısına çıkabilecek en güzel iki insana, ağabeylerime Öğr.Gör. Erkan NAS ve Öğr.Gör. Ramazan İNAL’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Hem iş hayatımda hem de akademik hayatta kendilerinden çok şey öğrendiğim, her an yanımda olduklarını hissettiren dostlarım, hocalarım Doç.Dr. Cemalettin KALAYCI, Yrd.Doç.Dr. Ayten TURAN KURTARAN, Yrd.Doç.Dr. Hasan Çebi BAL, Öğr.Gör.Dr. Nuran ÖZTÜRK’e ve değerli mesai arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim. Son olarak beni ben yapan, sonsuz sabır ve

emek gösteren anneme, babama ve kardeşime; her an bütün zorlukları benimle göğüsleyip varlığıyla huzur veren yol arkadaşım Sabri'ye teşekkür ve minnet borçluyum.

Trabzon, Haziran 2015

Selcen SARI

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	IV
İÇİNDEKİLER.....	VI
ÖZET .....	IX
ABSTRACT .....	X
TABLolar LİSTESİ .....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ .....	XIII
GİRİŞ.....	1-4

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. SOSYAL SERMAYE VE SOSYAL AĞ KAVRAMLARI .....</b>	<b>5-40</b>
1.1. Sosyal Sermaye Kavramı.....	5
1.1.1. Sosyal Sermaye Nedir? .....	5
1.1.1.1. Robert Putnam ve Sosyal Sermaye.....	8
1.1.1.2. Pierre Bourdieu ve Sosyal Sermaye.....	10
1.1.2. Sosyal Sermayenin Diğer Sermaye Türleri ile İlişkisi .....	12
1.1.3. Sosyal Sermaye Çeşitleri.....	14
1.1.4. Sosyal Ağ Nedir? .....	18
1.1.5. Sosyal Ağ Kavramı ve Sosyal Sermaye Kavramı İlişkisi .....	20
1.1.5.1. Mark Granovetter ve Zayıf Bağların Gücü ve Yerleşiklik Kavramları .....	24
1.1.5.2. Nan Lin ve Sosyal Ağlar.....	28
1.1.5.3. James Coleman ve Sosyal Kapalılık.....	30
1.1.5.4. Ronald S. Burt ve Yapısal Boşluklar .....	33
1.1.6. Sosyal Sermaye ve Uluslararasılaşma Arasındaki İlişki .....	38

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. ARAŞTIRMA TASARIMI</b> .....	<b>41-74</b>
2.1. Araştırmanın Amacı ve Katkısı .....	41
2.2. Araştırmanın Modeli.....	44
2.3. Araştırma Bağlamı .....	45
2.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	48

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</b> .....	<b>75-109</b>
3.1. Çalışmanın Katkıları ve Araştırma Modeli.....	75
3.2. Araştırma Örnekleme .....	77
3.3. Değişkenler ve Analiz Yöntemi.....	79
3.3.1. Bağımlı Değişken.....	79
3.3.2. Bağımsız Değişkenler .....	81
3.3.2.1. Merkeziyet Derecesi Değişkenleri.....	81
3.3.2.2. Bağların Gücü Değişkenleri.....	83
3.3.3. Aracı Değişken.....	85
3.3.4. Kontrol Değişkenleri .....	86
3.3.5. Analiz Yöntemi .....	87
3.4. Bulgular .....	88
3.4.1. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	88
3.4.2. Değişkenler Arasındaki Basit Korelasyon Analizleri .....	91
3.4.3. Yapısal Model .....	93
3.4.3.1. Yapısal Model Uyum İndeksleri.....	93
3.4.3.2. Yapısal Eşitlik Model Sonuçları .....	94
3.4.4. İstatistiksel Sağlamlığın Kontrolü (Robustness Check).....	98
3.5. YEM Analiz Sonuçları ile İlgili Tartışma.....	102

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>110</b>
--------------------------------	------------

<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR</b> .....	<b>114</b>
-------------------------------------	------------

<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>134</b>
-----------------------	------------



## ÖZET

Bu tezde, temelde sosyal sermaye ile finansal performans arasındaki ilişki, Türk işletme grupları bağlamında açıklanmaya çalışılmaktadır. Çalışma, iki değişken arasındaki doğrudan etkinin yanı sıra uluslararası çeşitlenme düzeyinin aracılık etkisine de kanıt aramaktadır. Bu amaçla, sosyal sermayenin finansal performans üzerindeki etkisinin ne kadarlık bir kısmının uluslararası çeşitlenme derecesi üzerinden gerçekleşmiş olabileceği açığa çıkartılmaya çalışılmaktadır. Bahsedilen bu ilişkiler, Borsa İstanbul'da (BIST) işlem gören ve bir işletme grubuna bağlı işletmelerden oluşan örneklem üzerinde analiz edilmiştir. Toplamda 15 işletme grubuna bağlı 74 bağlı işletmenin verilerinden oluşan bir veri seti kullanılmıştır.

Çalışmanın geneli sosyal sermaye ve ağ yazınına temel almaktadır. İşlem maliyetleri ve kaynak bağımlılığı kuramlarının birlikte kullanıldığı araştırmanın ilk modelinde sosyal sermayenin bağlı işletmelerin finansal performansları üzerindeki doğrudan etkisi araştırılarak, bağlı işletmelerin finansal performans farklılıklarının sebebi ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Analiz bulguları, merkeziyet derecesi üzerinden ölçülen sosyal sermayenin, finansal performans üzerinde etkili olduğuna kanıt oluşturmaktadır. Güçlü bağlardan oluşan ağ yapılarının finansal performans üzerindeki etkisine dair ise anlamlı ilişkiler gözlenmemiştir. Merkeziyet derecesi ve güçlü bağlardan oluşan ağ yapıları üzerinden ölçülen sosyal sermayenin uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerindeki etkisinin araştırıldığı ikinci modelde ise istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır. Aslında bu sonucun da etkisi ile, sosyal sermayenin finansal performans üzerindeki etkisinde uluslararası çeşitlenmenin aracılık etkisinin araştırıldığı bütünsel model ise anlamlı bir etki ortaya koymamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Sermaye, Finansal Performans, İşletme Grupları

## ABSTRACT

The aim of this study is to examine the relationship between social capital and financial performance in Turkish business groups context. The study focuses on the direct effect between these two variables and also the mediation effect of international diversification on this relation. For this purpose, it's tried to reveal how much of an impact of social capital on financial performance might be occur over the degree of international diversification. These relations are analyzed on sample that consists of affiliates of various business groups which are listed in Borsa İstanbul (BIST). The data set that consists of data of 74 affiliates of 15 different business groups is used for analyses.

The study base on social capital and social network literature. The first model of the study have traces of resource dependence and transaction cost theories and tries to explain the reasons of financial performance differences of business groups' affiliates by examining the direct effect of social capital on financial performance. The findings of the analyses show that social capital which is measured over centrality has influence on financial performance. Significant relations are not observed for the effect of networks formed with strong ties on financial performance. It's not found statistically significant relations in the second model that investigates the effect of social capital which is measured over centrality and network formed with strong ties on the degree of international diversification. As a result of these findings, the holistic model that investigates the mediation effect of international diversification on social capital and financial performance relation does not present a significant effect.

**Key Words:** Social Capital, Financial Performance, Business Groups

## TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Arasındaki Farklılıklar .....	16
2	Örnekleme Dâhil Edilen İşletmelerin Sektörlere .....	89
3	Merkeziyet Derecesi, Bağların Gücü, Uluslararasılaşma, Finansal Performans ve Kontrol Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	90
4	Merkeziyet Derecesi, Bağların Gücü, Uluslararasılaşma, Finansal Performans ve Kontrol Değişkenlerine Ait Pearson Korelasyon Katsayıları ....	92
5	Yapısal Modele Ait Hesaplanan Uyum İndeksleri .....	94
6	Değişkenler Arasındaki Toplam Etkilere Dair .....	95
7	Değişkenler Arasındaki Doğrudan Etkilere Dair .....	96
8	Değişkenler Arasındaki Dolaylı Etkilere Dair .....	98
9	Ticari Bağ Merkeziyet Derecesi ve Finansal Performans .....	99
10	Örtüşen Yönetim Kurulu Üyesi Bağı Merkeziyet Derecesi ve .....	100
11	Ağ Büyüklüğü ve Finansal Performans İlişkisinde .....	100
12	Ağ Homojenliği ve Finansal Performans İlişkisinde .....	101
13	Ağın Yaşı ve Finansal Performans İlişkisinde .....	102
14	Araştırma Hipotezleri ve Sonuçlarının Özeti .....	103

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şeklin Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Rekabetçi Avantaj İçin Sermayenin Genişletilmesi.....	14
2	Açık ve Kapalı Ağlar .....	32
3	Sosyal Örgüt .....	34
4	Yapısal Boşluklar ve Sosyal Kapalılık Üzerinden Grup Performansı .....	37
5	Araştırma Modeli.....	44
6	Bütünsel Araştırma Modeli.....	76

## KISALTMALAR LİSTESİ

BİST	: Borsa İstanbul
Ed.	: Editör
KAP	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
SIC Kodları	: Standard Industrial Classification Codes (Standart Sektör Sınıflaması Kodları)
t.y.	: Tarih Yok
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
YK	: Yönetim Kurulu

## GİRİŞ

Son yılların akademik yazındaki popüler kavramlarından bir tanesi olan sosyal sermaye kavramı, özellikle de sosyoloji, ekonomi, siyaset bilimi gibi sosyal bilimler disiplinlerinde çalışan akademisyenler tarafından, her birinin kendi çalışma alanı içerisinde merak ederek cevaplar aradığı bir konu haline almaktadır (Adler ve Kwon, 2002: 17). Fakat bu moda kavramlar, sadece popüler olmaları nedeniyle çalışma konusu yapıldıklarında, örgüte ve yönetime dair bilginin bilimsel metotlarla üretilmesine genellikle herhangi bir katkı sağlayamamaktadırlar (Öztaş, 2007: 79). Bu nedenle hem bu kavramların bilimsel değerlerinin inşa edilebilmesi hem de bu bilimsel bilginin pratikte uygulayıcıların kullanabileceği ve onlara yön gösterebilecek bilgi haline dönüştürülmesi, kavramın hak ettiği gerçek değerine kavuşturulabilmesi açısından önemlidir.

Sosyal sermaye alanında yapılan pek çok çalışmanın aslında temel kaygısı, çalışılan konuda daha iyiyi elde edebilen aktörlerin nasıl bağlantılara sahip olduklarının ya da buldukları ilişki örüntüsü içerisinde hangi pozisyonun daha avantajlı olduğunun açığa çıkartılmasıdır. Bu durumun temel sebebinin ise genel olarak kabul gören sosyal sermaye tanımlarında aktörlerin bağlantılarının, elde edilen kaynaklar ve böylelikle başarı üzerinde etkili olduğunun vurgulanması olduğu söylenebilir (Burt, 2000b: 3). O halde sosyal sermayenin kaynağı, aktörün yer aldığı yapının içerisindeki yerinden doğmakta (Adler ve Kwon, 2002: 18), bu da sosyal sermaye düzeyinin belirlenebilmesinde ağ analizinden yardım alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda çalışmanın ilk amacı, ele alınan bağlamda, aktörün bulunduğu ağ içerisindeki konumundan hareketle sosyal sermaye düzeyinin belirlenmesidir.

Sosyal sermayenin bireylerin iş bulmaları (Granovetter, 1973; Lin ve diğerleri, 1981) ya da yöneticilere yapılan ödemeler (CEO compensation) üzerindeki etkisinden (Belliveau ve diğerleri, 1996) örgüt içinde yer alan birimler arasında kaynak aktarımlarının sağlanması ve yenilikçilik düzeylerine olan etkisine (Tsai, 2001), hatta örgütler arası bilgi aktarımının sağlanabilmesine (Kraatz, 1998) kadar pek çok farklı analiz düzeyinde ve pek

çok farklı soru ve sonuç ile birleştirildiği çalışmalara yazında rastlamak mümkündür. Bu durum aslında başarı ölçütünün, üzerinde çalışılan konuya ve araştırmanın aktör olarak tanımladığı yapıya (birey, departman, örgüt ya da sektör) göre farklılıklar gösterdiğini de ortaya koymaktadır. Örgüt düzeyinde gerçekleştirilen çalışmalarda ise firma performansının son yıllarda bir başarı ölçütü olarak kullanılan çalışmalara rastlanmaktadır (Karahanna ve Preston, 2013; Jiang ve Liu, 2015; Lee ve diğerleri, 2012; Oliviera, 2013). Bu anlamda sosyal sermayenin firmanın başarı durumunu ortaya koyabiliyorken, özellikle gelişmekte olan ekonomilerde ortaya çıkan işletme gruplarına bağlı firmaların performans farklılıklarının da ortaya koyulmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Bir işletme grubuna bağlı olmanın, firmanın performansına pek çok şekilde katkı sağlayacağına dair söylemlere ve bulgulara yazında rastlamak mümkündür (Chang ve Hong, 2000). Fakat bağlı işletmeler arasındaki performans farklılıklarının sebeplerinin ortaya çıkartılmasına dair yapılacak araştırmaların, bu alanda yapılan çalışmalara da bir katkı sağlayabileceği ve başka bir açıdan durum değerlendirilmesinin gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Elbette ki bu farklılıkların açıklanmasında değişik etkenler de ileri sürülebilmektedir. Fakat yazının önde gelen isimlerinden biri olan Coleman (1988a: 98)'in sosyal sermayenin, fiziki ve beşeri sermayenin tamamlayıcısı olduğuna ve aynı onlar gibi verimli olduğuna dair yaptığı vurguyu gözden kaçırmamak gerekmektedir.

Sosyal sermayenin bu özelliği onu farklılık yaratan bir pozisyona taşırken, en önemli getirilerinden bir tanesi kaynak bağımlılığı kuramının temel varsayımlarından birinde yatmaktadır. Örgütlerin içerisinde buldukları ağlarla, ya da gerçekleştirdikleri stratejik işbirlikleri aracılığı ile hem kaynaklara daha kolay erişebilmeleri hem de bağımlılıklarını azaltabilmeleri mümkün olabilmektedir (Çitçi, 2011: 38-41) (Sosyal sermaye ve sosyal ağlara dair örgüt kuramlarında yer alan iddialar konusunda detaylı bir analiz için Çitçi (2011)'nin çalışmasına bakılabilir). Ayrıca işletme grubuna bağlı firmalar arasında kurulan ağlar işlem maliyetlerinin azaltılmasına da katkı sağlayarak (Lin, 1999a; Granovetter, 1985), böyle bir çalışma işlem maliyetleri kuramının sosyal ağlar ile bütünleştirilebilmesine olanak sağlayabilmektedir.

İşletme performansını etkileyebilecek tek faktör elbette işletmenin sosyal sermayesi olmayacaktır. Aslında işletmenin attığı her adım, işletmede alınan her türlü karar mutlaka bir çıktı oluşturabilmekte ve böylelikle performansa belki pozitif belki negatif etki edebilmektedir. Bu anlamda ilk söylenebilecek etken işletmede girişilecek faaliyetleri belirleyen karar vericilerdir. Karar vericilerin performans üzerindeki etkilerine dair çelişkili bir yazının var olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Guest, 2009; Larmau ve Vafeas, 2010; Kula ve Tatoğlu, 2006; Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008; Kaymak ve Bektaş, 2008; Nicholson ve Kiel, 2007; Sahin ve diğerleri, 2011). Karar verici durumunda bulunan bireylerin ya da yönetim kurullarının verdikleri kararların etkilerinin yönü ne olursa olsun firmanın finansal çıktıları değiştirilmesi mümkün olabilmektedir. Bu anlamda küreselleşme ve ticarî serbestleşme hareketleri de firmaları uluslararasılaşma konusunda harekete geçmeye motive etmektedir (Brouthers ve Hennart, 2007: 395). Uluslararası yapılan faaliyetler firma performansını tek başına bile etkileyebilmekte iken (Gaur ve Kumar, 2009; Capar ve Kotabe, 2003; Dong Wu ve diğerleri, 2012; Contractor ve diğerleri, 2003), karar vericilerin bu tarz stratejik adımları da bir aracılık etkisi göstererek nihaî anlamda firma performansı üzerinde etkili olabilmektedir (Okan ve diğerleri, 2014). Bu nedenle firmanın elde ettiği finansal başarıya ya da başarısızlıkta ana ülke dışında girişilen faaliyetlerin de izlerini bulmak mümkün olabilmektedir.

Yukarıda yapılan bütün açıklamalar değerlendirildiğinde sosyal sermayenin gerek doğrudan, gerekse firmaların başta bilgi olmak üzere birçok kaynağa ulaşmasını kolaylaştırarak verilen kararlar aracılığı ile finansal performans farklılıklarını açıklamada oldukça önemli bir kavramsal yapı oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Ancak sadece sosyal sermaye ile finansal performans arasındaki ilişkiden öte, bu iki değişken arasındaki ilişkiyi şekillendirebilecek başka bir etkinin var olup olmadığının da açığa çıkartılmasının yazın için önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu anlamda birçok farklı etken sosyal sermaye ve finansal performans ilişkisini şekillendirebilmekte fakat bu çalışma kapsamında uluslararasılaşma kararlarının konu edilen ilişkiyi ne şekilde etkileyebileceği üzerine odaklanılmaktadır. Böylelikle sosyal sermayenin özellikle uluslararası pazarlara giriş stratejisi üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların (örneğin Agndal ve Chetty, 2007; Han, 2006; Lindstrand ve diğerleri, 2011) bakış açısının biraz daha farklılaştırılmasına çalışılmaktadır. Bu amaçla araştırmamızda cevaplanmak istenen sorular şu şekilde ifade edilebilir:



1. Sosyal sermaye, örgütün finansal performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
2. Sosyal sermaye, firmanın uluslararasılaşma faaliyetlerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
3. Uluslararasılaşma faaliyetleri sosyal sermaye ile finansal performans arasındaki ilişkiyi nasıl şekillendirmektedir?

Ele alınan bu temel soruların Türk işletme grupları örneğinde incelenecek olması ayrıca bir önem arz etmektedir. Böylelikle hem sosyal sermaye yazınına kavramsal bir katkı sağlanması amaçlanırken, Türkiye örneğinde gerçekleştirilen sosyal sermaye çalışmalarına (Paşamehmetoğlu, 2010; Özen ve Aslan, 2006) ve eş zamanlı olarak işletme gruplarına dair gerçekleştirilen yazına (Yaprak ve diğerleri, 2007; Canbolat, 2011; Şahin ve Mert, 2014) da katkı sağlanması mümkün olabilecektir.

Çalışmada yukarıda yer verilen soruların cevaplanabilmesi için üç farklı araştırma modeli geliştirilmiştir. İlk iki araştırma sorusunun arka planında temelde sosyal sermaye yazını olmak üzere, kaynak bağımlılığı ve işlem maliyetleri kuramları da sosyal sermaye yazını ile birlikte kullanılarak çoklu kuramlardan oluşan bir araştırma modeli yapısı kurulmuştur. Son araştırma sorusunun cevaplanabilmesi için ise bütünsel bir araştırma modeli oluşturulmuştur.

Üç ana bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde yazın taraması yapılarak araştırmanın üzerine oturtulduğu sosyal sermaye kavramı ortaya konulmaktadır. İkinci bölümde ele alınan yazın kapsamında oluşması beklenen ilişkiler açıklanmaktadır. Son bölümde ise araştırmanın metodolojisi açıklanarak analiz bulguları ve bu bulgularla ilgili tartışma yer almaktadır. Çalışma, elde edilen bulgular ışığında yapılan kısa bir değerlendirme ve gelecek araştırmalar için önerilerin yer aldığı sonuç ve öneriler kısmı ile son bulmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. SOSYAL SERMAYE VE SOSYAL AĞ KAVRAMLARI

Bu bölümde çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan ve eğitimcilerden ekonomistlere, siyaset bilimcilerden sosyologlara kadar birçok farklı disipline mensup araştırmacının ilgisini çeken sosyal sermaye kavramı üzerinde durulmaktadır. Araştırmanın, üzerine inşa edildiği kavramlar bu bölümde sunulmaktadır.

*“It’s not what you know,  
it’s who you know.”*

#### 1.1. Sosyal Sermaye Kavramı

##### 1.1.1. Sosyal Sermaye Nedir?

Sosyal sermaye kavramı birçok farklı disiplin tarafından ele alınmış bir kavram olarak, sosyal bilimlerin disiplinler arası alışverişi gerçekleştirebilen ve farklı disiplinler arasında bağlantıların oluşmasını sağlayarak kavramların gelişmesine katkı sağlayabilen yönünü ortaya koymaktadır. Bu çeşitlilik bir taraftan kavramın zenginleşmesine, birçok farklı değişkenle ilişkilendirilmesine ve farklı boyutlarının ortaya koyulmasına imkân sağlarken, diğer taraftan fen bilimlerinde olduğu gibi kavramın açıklanabilmesi için üzerinde uzlaşılan bir tanımın varlığına imkân tanımamaktadır.

Sosyal sermaye; sosyal bilimlere ait olan “*sosyal*” ve politik ekonomi disiplinine ait “*kapital-sermaye*” sözcüklerinin bir araya gelmesiyle oluşmuş bir kavramdır ve bu nedenle kavramın sahip olduğu bütün yönlerin ortaya koyulabilmesi için temelini dayandığı her iki disiplinin de kendine ait terminolojileri esas alınarak tanımlanabilme imkânı bulunmaktadır (vurgular metindeki gibi verilmiştir, KOSGEB, 2005: 4). Fakat

kavramın sosyolojik anlamda toplumun sahip olduğu normlar, kurallar, ağlar, iletişim ve karşılıklı güven (KOSGEB, 2005: 4) olarak yapılan tanımının izleri ve imaları yönetim bilimine dair çalışmalarda daha çok ön plana çıkmaktadır. Sosyal sermaye kavramı her ne kadar ölçülmesi ve bir modele dâhil edilmesi zor olsa da, iktisat bilimi tarafından kavramdan yararlanılarak, ülkelerin ekonomik büyümeleri (iktisadi gelişimleri) arasındaki farklılığı açıklamakta da kullanılabilmekte ve uzun dönem ekonomik başarının önemli bir belirleyicisi olabilmektedir (Temple, 2001: 82). Buna göre, bir toplumu oluşturan bireylerin birbirlerine duydukları güven düzeyi, toplum içerisindeki davranışlarımızı şekillendiren ve yazılı ya da yazılı olmayan normlar ve bireyler veya gruplar arasındaki iletişim imkânları o toplumun sahip olduğu sosyal sermaye düzeyini belirlemektedir (Karagül ve Dündar, 2006: 63). Dolayısıyla az gelişmiş ülkelerde daha çok rastlanılan siyasi çatışma, yolsuzluk ve adi suçlardaki fazlalık o toplumun sosyal sermayesinin eksikliğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir (Karagül ve Dündar, 2006: 64).

Sosyal sermaye kavramının en önemli isimlerinden biri olan Putnam (1995b: 67) sosyal sermayeyi “ortak fayda için eşgüdüm ve işbirliğini kolaylaştıran sosyal güven, normlar ve ağlar gibi sosyal örgütlenme özellikleri” şeklinde tanımlamaktadır. Önemli düzeyde sosyal sermaye stokuna sahip olan toplumlarda yaşamın daha kolay olacağına değinen Putnam (1995b: 67), bu stokun yaratılabilmesi için normların ve sosyal güvenin gelişmiş olmasına ihtiyaç duyulduğunu söylerken, sivil katılım ağlarının bu amaca hizmet edeceğini belirtmektedir.

Sosyal sermayenin tanımı konusunda bir uzlaşma olmadığına değinen ve daha önemli çalışmalara harcanabilecekken zaman kaybedildiğine dikkat çeken Woolcock (2001: 8-9) çalışmasında, sosyal sermayenin sağlam görgül dayanaklar üzerine inşa edilen bir tanımı konusunda fikir birliği olduğunu söyleyerek sosyal sermayeyi, “kollektif eylemi kolaylaştıran normlar ve iletişim ağları” şeklinde tanımlamaktadır. Aynı çalışmada yazar sosyal sermaye kaynaklarının çok boyutlu doğasına değinerek, Gittel ve Vidal (1988’den aktaran Woolcock, 2001: 10-11) tarafından bahsedilen “bağlayıcı” (aile üyeleri, yakın arkadaşlar ve komşular arasındaki ilişkiler) ve “köprü kurucu” (daha uzak arkadaşlar, iş arkadaşları ve meslektaşlar gibi benzer demografik özelliklere sahip bireyler arasındaki bağlantılar) sosyal sermaye çeşitlerine “birleştirici” sosyal sermayeyi ekleyerek, bu tür

sosyal sermayeyi farklı güç düzeylerinde yer alan bireyler arasında oluşturulan birliktelikler olarak tanımlamaktadır (Woolcock, 2001: 10-11).

Fukuyama (2001: 7) ise sosyal sermayeyi “iki ya da daha çok birey arasındaki işbirliğini artıran biçimsel olmayan norm” şeklinde tanımlamakta ve güven, ağılar ve sivil toplum gibi sosyal sermaye ile ilişkilendirilen kavramların sosyal sermayeyi oluşturmadığını, aksine bu kavramların sosyal sermayenin bir sonucu olduğunu belirtmektedir. Fukuyama (2001: 10)’a göre sosyal sermaye, ekonomik alanda hiyerarşi, bürokratik kurallar, sözleşmeler gibi biçimsel koordinasyon mekanizmalarının sebep olduğu işlem maliyetlerinin azaltılmasına katkı sağlamaktadır. Yazar, eşgüdümlü eylemin sosyal sermayeye sahip olmayan bir grup içerisinde de mümkün olabileceğini, fakat bu durumun izleme ve görüşme gibi ek işlem maliyetlerinin oluşmasına neden olacağını söylemektedir (Fukuyama, 2001: 10). Yine aynı çalışmada yazar, ekonomik ve teknolojik faaliyetler karmaşıktıkça sosyal sermayenin çok daha önem kazandığına değinerek merkezileşmiş ve bürokratik bir örgüt yapısı yerine daha yalın ve yetki devrinin gerçekleştirildiği örgüt yapılarında bile, elde edilecek kazanımların tamamen işgücünün sahip olduğu sosyal sermaye düzeyi ile bağlantılı olduğunu; güvensizlik ve fırsatçılığın fazla olduğu örgütlerde pozitif bir kazanımın oluşmayacağını vurgulamaktadır (Fukuyama, 2001: 11).

1970’li yıllardan itibaren sosyal sermaye kavramı üzerinde çalışarak yazına katkı yapan Bourdieu (2002: 286) sosyal sermayeyi, “karşılıklı tanışıklık ve bilme halinden kaynaklanan az ya da çok kurumsallaşmış ilişkilerden oluşan dayanıklı ağlara sahip olunmasıyla elde edilen fiili ya da potansiyel kaynakların toplamıdır” şeklinde tanımlamaktadır. Daha sonra Wacquant ile yaptığı çalışmasında sosyal sermaye tanımını “gerçekte karşılıklılığa ve tanışıklığa dayalı olarak az ya da çok kurumsallaşmış uzun ömürlü iletişim ağına sahip olunmasıyla bir bireyin veya grubun haklı olarak hissesine düşen kaynakların toplamıdır” şeklinde yenilemiştir (Bourdieu ve Wacquant, 1992: 119’dan aktaran Çitçi, 2011: 85). Buna benzer bir tanıma 1990 yılında yaptığı çalışmasında Baker (1990: 619) yer vererek sosyal sermayeyi “aktörlerin belirli sosyal yapılardan türettiği ve sonrasında kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için kullandığı bir kaynak” şeklinde tanımlamaktadır.

Buraya kadar sosyal sermaye yazınının gelişmesine önemli katkılar sağlayan ve kendilerine sıklıkla atıf yapılan yazarlar ve onlara ait sosyal sermaye tanımlamalarına yer verilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada ise oluşturulan araştırma modeli ve oluşması beklenen ilişkiler göz önünde bulundurularak, sosyal sermaye, aktörlerin buldukları konumdan ve ilişkilerinden elde ettikleri faydalar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Aktör kavramı kullanılan analiz düzeyine göre farklı çalışmalarda bireyi, örgüt içerisindeki bir takımı veya birimi, başlı başına bir örgütü veya bir ulusu kastediyor olabilmektedir (Öztaş, 2007: 81). Bu çalışma kapsamında ise aktör, bir işletme grubuna bağlı şirketlerin her birini ifade etmektedir.

Yazında sosyal sermaye kavramına ve kavramın gelişmesine katkı yapan birçok yazara ve çalışmasına rastlamak mümkündür. Fakat sosyal sermaye denildiği zaman özellikle Pierre Bourdieu ve Robert Putnam öne çıkmaktadır. Bu nedenle sosyal sermaye kavramına anlam kazandıran bu iki yazarın çalışmalarının ve çalışmalarında yer verdikleri vurguların daha detaylı bir şekilde ele alınmasının, kavramın irdelenmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

#### **1.1.1.1. Robert Putnam ve Sosyal Sermaye**

Robert Putnam'ın sosyal sermaye çalışmalarına değinmeden önce, hem sosyal sermaye ile ne kastettiğini hem de çalışmalarında sıklıkla değindiği sivil katılım terimini açıklamakta fayda vardır. Putnam, sosyal sermaye ile ortak amaçlara ulaşabilmek için birlikte ve daha etkin hareket etmeyi mümkün kılan sosyal ağlar, normlar ve güven gibi sosyal yaşam özelliklerini (1995a: 664) kastederken, sivil katılım ile de bireylerin kendi toplumları ile kurdukları bağlantıları kastetmektedir (1996: 34). Putnam'ın sosyal sermaye anlayışında sivil katılım ve sosyal güven (diğer insanlara duyulan güven) sosyal sermayeyi oluşturmaktadır ve bu iki etken birbirleri ile bağlantılıdır. Şöyle ki, daha çok bağlandıkça daha çok güveniriz ya da daha çok güvendikçe daha çok bağlanırız.

Putnam sosyal sermayeyi birey düzeyinde değil grup düzeyinde incelemekte ve toplulukların sosyal sermayeye sahip olduğunu belirtmektedir. Yazar en önemli eserlerinden bir tanesinde 20 yıl boyunca ülkenin farklı bölgelerinde yaptığı incelemelerle İtalya'da demokrasiyi işler hale getiren sebepleri araştırırken, diğerinde Amerikan

toplumunun sosyal sermayesine değinmektedir. Sivil katılım anlayışının ve sosyal bağlılığın gelişmiş olduğu kültürlerde, hükümetlerin verimliliğinden yönetimlerin kalitesine, daha iyi okullardan daha düşük suç oranlarına<sup>1</sup> ve hatta toplumların ekonomik gelişmişliğine ve zenginliğine kadar pek çok olumlu sonucun oluşacağını savunmaktadır (Putnam, 1993; 1995b: 66-67). Putnam (1995b: 67)'a göre sivil katılım ağları, genelleştirilmiş karşılıklılık normlarının oluşumunu ve sosyal güvenin doğmasını teşvik etmektedir. Böylelikle bu ağlar koordinasyon ve iletişimi kolaylaştırmakta, saygınlığı arttırmakta, kolektif eylem çelişkilerinin çözümlenmesine olanak sağlamakta, ayrıca ekonomik eylemler söz konusu olduğunda fırsatçılığı azaltmakta, kısaca sosyal sermayesi güçlü olan toplumlarda hayat kolaylaşmaktadır (Putnam, 1995b: 67).

Putnam (1996) Amerika'nın sahip olduğu sosyal sermaye ve beraberinde toplumdaki sivil katılımın giderek azaldığını rakamlar bazında anlattığı ve bunun sebeplerini irdelediği çalışmasında farklı tespitler yapmaktadır. Sözü edilen çalışmada hem sivil katılımın hem de sosyal sermayenin göstergeleri olarak, oy kullanma, gazete okuma, kulüplere gitme, politik bir konuşmayı dinlemeye gitme ya da bireylerin yaşadıkları kentteki herhangi bir toplantıya katılmadan, ev hanımlarının gerçekleştirdikleri akraba veya arkadaş ziyaretlerine kadar birçok farklı etkeni sıralamaktadır. Bu noktada Putnam (1995b) için derneklere üyeliğin de sivil katılımın önemli bir göstergesi olduğunu belirtmekte fayda bulunmaktadır. Fakat bunu özellikle vurgulamamızın sebebi şudur ki, yazar bazı derneklere üyeliğin artıyor olmasının sosyal sermayeyi artırmayacağını belirtmektedir. Sözü edilen bu dernekler, üyelerinin etkileşimini sağlamamakta, üyeler sadece üyelik aidatlarını ödemekte ya da derneğin yayınladığı herhangi bir yayını ya da gazeteyi okumakta, ama aslında birbirlerini hiç görmemekte ve tanımamakta, bu nedenle de bu tarz üyeliklerin sosyal sermayeye etkisi olmamaktadır (Putnam, 1995b: 71). Putnam'a (1995a: 666) göre bu tür derneklerin üyeleri birbirleri ile bağlı değillerdir, üyelerin bağları ortak sembollere ya da ideolojileridir.

Amerika'nın sosyal sermayesini tartıştığı çalışmalarında Putnam (1995a; 1996), eğitim düzeyinin aslında sosyal sermayeyi arttırması gerektiğini, fakat aile bağlarının azalması ve boşanmaların artması, banliyöleşme, kentsel dönüşüm projeleri kapsamında

---

<sup>1</sup> Öyle ki yazar 1970'lerden sonra 10.000 çalışan başına düşen avukat sayısının artışı ile sosyal sermaye ve güvenin düşüşünün aynı zamanlara denk geldiğini söylemektedir (2000: 8).

fakir semtlerdeki binaların yıkılması gibi bazı devlet politikaları, kadınların işgücüne daha fazla katılması gibi var olan birçok sebep nedeniyle, tam aksi bir durumun olabileceğini belirtmektedir. Sonrasında ise yazar sıraladığı bütün sebeplerin aslında tahmin edilen etkiyi göstermeyebileceğinden bahsetmekte ve asıl suçluyu açıklamaktadır: Televizyon! (Putnam, 1996: 46). Putnam (1996: 46), gazete okumanın sosyal sermayeyi arttırdığından bahsederken, bireylerin sosyalleşmek için harcayacakları zamanı karşısında geçirmeyi tercih ettikleri televizyonun (ve biraz daha günümüze uyarlayacak olursak belki de internetin; fakat tam da bu noktada günümüzde internet üzerinden kurulan elektronik ağların bilgi paylaşımı ve sosyal sermaye üzerindeki etkilerine dair çalışmaların yapıldığını belirtmeliyiz) sosyal sermayeyi azalttığını söylemekte; sıklıkla okumayı tercih edenlerin toplumsal hayata katılım konusunda daha istekli olduklarını, buna karşın televizyon seyredenlerin daha çok yalnız olmayı tercih ettiklerini belirtmektedir. Köklü teknolojik trendler bireylerin boş zaman kullanımlarını özelleştirip kişiselleştirerek sosyal sermaye oluşturma fırsatlarına sekte vurmaktadır (Putnam, 1995b: 76).

#### **1.1.1.2. Pierre Bourdieu ve Sosyal Sermaye**

Sosyal sermaye kavramının öncülerinden bir diğeri olan Bourdieu'ya göre sosyal sermaye, sosyal ağlar içerisinde yer alan bir kaynaktır ve sermayenin çeşitlerinden birisidir. Zaten aktörlerin bir grup içerisinde yer alarak elde ettiği bu kazanımlar, o grubu bir arada tutan dayanışmanın da sebebidir (Bourdieu, 2002: 286). Bourdieu için sosyal sermaye her ne kadar imkânlarını kendi çıkarı için kullanan bir aktörün bakış açısından ortaya çıksa da müşterek bir olgudur; sadece grubun ortak kalitesinden ziyade aktörler arasındaki ilişkilerin toplamı tarafından oluşturulan bir kalitedir (Bourdieu, 1980'den aktaran Siisiainen, 2000: 12). Hayır kurumları, ticari birlikler ve siyasi partiler gibi modern dünyadaki sosyal sermayenin cisimleşmiş şekline örnek gösterilebilecek gruplara üye olmak, bu gruplar içerisinde gelişen sosyal ağlara dahil olmak ve üye olunan gruplar sayesinde oluşan sosyal ilişkiler, bireyin herhangi bir alandaki sosyal pozisyonunun iyileştirilmesi için faydalı olabilmektedir (Siisiainen, 2000: 12).

Bourdieu, çoğalması için zamana ihtiyaç duyulan sermayenin ekonomik, kültürel ve sosyal olmak üzere üç çeşidi olduğundan bahsetmektedir. Bu üç tür sermaye aktörlerin herhangi bir alandaki pozisyonlarını ve imkânlarını belirleyen temel faktörlerdir

(Siisiainen, 2000: 11). Ekonomik sermaye hemen ve doğrudan paraya dönüştürülebilirken, kültürel sermaye ve sosyal bağlantılardan oluşan ve bir asalet unvanı biçiminde kurumsallaşabilen sosyal sermaye, bazı şartlar altında ekonomik sermayeye dönüştürülebilmektedir (Bourdieu, 2002: 281). Yazarın sosyal sermaye ile ilgili yaptığı bu tespitin, yazında Bourdieu'nun sosyal sermayenin elitlerin kullanımına has olduğuna dair yapılan yorumlara bir kanıt oluşturduğu söylenebilir.

Kültürel sermaye konusunda ise Bourdieu (2002: 282-285) üç türden bahsetmektedir: (i) Şekillendirilmiş durum: Vücut ve aklın uzun süre biriktirdiklerinden oluşmaktadır, (ii) Somutlaştırılmış (içselleşmiş) durum: Kitap, resim, heykel, makine gibi ürünlerdir ve (iii) Kurumsallaşmış durum: Sertifika gibi bireyin sahip olduğu akademik yeterliliklerdir. Bourdieu (2002: 282)'ya göre eğitim sistemi kültürel sermayenin kalımsal aktarımına izin vererek, sosyal yapının kendini yeniden üretmesini sağlarken, kültürel sermayenin kazanımı ve akademik kazanımlar ailenin kültürel sermayeye yaptığı yatırımlara ve bu da bulunulan sosyal sınıfa bağlı olmaktadır (Dumais, 2002: 44).

Bourdieu'ya (2002: 286) göre bireyin (aktörün) sahip olduğu sosyal sermayenin derecesini aktörün etkin bir şekilde harekete geçirebildiği bağlardan oluşan ağın büyüklüğü ve bağlantıları sayesinde sahip olduğu ekonomik, kültürel ve sosyal sermaye miktarı belirlemektedir. Aktörün sahip olduğu sosyal sermaye, sahip olduğu diğer sermaye türlerinin etkinliğini artırmasına katkı sağlayarak adeta bir çarpım etkisi yaratacaktır ki zaten aktörlerin aynı miktarda ekonomik ve kültürel sermayeye sahip olmalarına rağmen, farklı kârlar elde etmesi ve diğer aktörleri etkilemede değişen oranlarda güce sahip olmalarının nedeni de sahip oldukları bu sosyal sermayeden kaynaklanmaktadır (Bourdieu, 2002: 286; Siisiainen, 2000: 12).

Bu sermayeyi elde etmek için çaba sarf etmek gerekmektedir. Çünkü ilişki ağları kısa veya uzun dönemde doğrudan kullanılabilir sosyal ilişkilerin oluşturulması ve kendini yeniden üretmesini amaçlayan bilinçli veya bilinçsiz, bireysel veya ortak yatırım stratejilerinin bir ürünüdür. Daha önce oluşturulmuş ve sürdürülmeye devam edilmediği sürece sadece sosyal sermaye ile erişilebilecek kaynaklara hemen ulaşılamaz ve bir ağ, doğal veya sosyal olarak verili değildir, bu çabanın sonucunda oluşmaktadır (Bourdieu,



2002: 286-288). Bourdieu, sosyal sermaye üzerine yaptığı bu çalışmalar ile sosyal sermaye yazınında önemli bir yer edinmiştir.

### **1.1.2. Sosyal Sermayenin Diğer Sermaye Türleri ile İlişkisi**

Klasik iktisatçılar bireyin rasyonel davranacağını varsaymaktadırlar. Bu varsayım, bireyin gerçekleştireceği her yatırımdan kâr elde etmek isteyeceğini savunmaktadır. Bu isteğe ulaşabilmek için birey (i) finansal sermaye (nakit para, bankadaki mevduat, kredi olanakları), (ii) beşeri sermaye (etkileyici, sağlıklı, zeki olmak gibi doğuştan gelen özellikler ve eğitim-tecrübe ile kazanılmış yetenekler) ve (iii) sosyal sermaye (bir aktör için diğer aktörlerle olan ilişkilerden doğan sermaye) olmak üzere üç farklı sermayeyi kullanabilmektedir (Burt, 1992: 57-58). Fakat Burt (1992: 58) finansal sermaye ve beşeri sermaye bireyin mülkü iken sosyal sermayeyi ilişki içerisinde olan tarafların ortaklaşa paylaştığını ve finansal sermaye ve beşeri sermayenin sosyal sermaye aracılığı ile kâra dönüşeceğini belirtmektedir. O halde beşeri sermayenin verimliliğini sosyal sermaye etkilerken, tersi bir durumun varlığından söz edemez miyiz?

Putnam (1995a: 667) eğitim ile sosyal güven ve örgütlere üyelik arasında çok güçlü bir korelasyon olduğundan bahsederek eğitim düzeyi arttıkça bu etkinin de giderek arttığından bahsetmektedir. Denny (2003) çalışmasında benzer bir sonuca ulaşarak bireylerin eğitim düzeyi ile katıldıkları toplumsal ve gönüllü aktiviteler arasında sıkı bir ilişkinin varlığından bahsetmekte ve eğitim düzeyi artışının marjinal etkisini de ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra daha iyi (belki de elit kelimesini kullanmak yerinde olacaktır) okullardan mezun olan bir bireyin daha farklı ve daha çok gruba girme şansının artması da beklenen sonuçlardan bir diğeri olabilmektedir.

Bu üç farklı sermaye türünün yanı sıra sosyal sermaye yazınının öncülerinden olan Bourdieu (2002: 282) tarafından bahsedilen bir diğer sermaye türü de kültürel sermayedir. Bourdieu'nun sosyal sermaye yazınına katkısının anlatıldığı başlık altında kültürel sermayeye daha detaylı şekilde yer verilmektedir. Sadece bütünlük sağlaması açısından kavramın ne ifade ettiğine ve nasıl oluştuğuna bu noktada yer verilmektedir. Kültürel sermaye, egemen sınıfın, sembollerin ve anlamların çoğalmasını sağlamak için yaptıkları yatırımdır; şöyle ki toplumdaki egemen sınıf eğitim yolu ile oluşturdukları kültürü gelecek

jenerasyonların içselleştirmesini sağlayarak kendi kültürünü kabul ettirmekte, toplumun geri kalan kesimi ise bu durumun bilişsel olarak farkında olmamakta ve kendisine dayatılan kültürü kendi kültürü gibi kabul etmektedir (yanlış tanıma) (Bourdieu, 1990 ve Bourdieu ve Passeron, 1977'den aktaran Lin,1999a: 29-30).

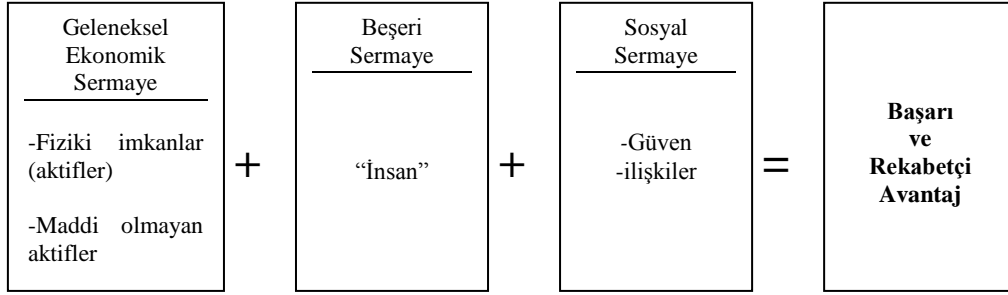
Ekonomistlerin bakış açısından yola çıkarak rasyonel davranışı bir hareket noktası olarak aldığı ve ekonomi ve sosyolojiyi birleştirmeye çalıştığı araştırmasında Coleman, (1988a: 98) diğer sermaye türleri gibi sosyal sermayenin de üretken (verimli) olduğunu ve yokluğunda başarısız olacak bazı sonuçları mümkün kıldığını belirtmektedir. Aynı çalışmada yazar sosyal sermayenin, beşeri sermayenin tamamlayıcısı olduğuna da değinmektedir. Fiziki sermaye üretimde kullanılan malzemelerin değiştirilmesi ile geliştirilebilecekken, beşeri sermaye bireylerin yeteneklerinin değiştirilmesi ile geliştirilebilmektedir (Coleman, 1988a: 100). Buna karşılık bireyler arasındaki ilişkide var olan sosyal sermaye ise ancak eylemi kolaylaştırabilecek aktörler arası ilişkilerin değişmesi ile ortaya çıkabilmektedir (Coleman, 1988a: 100; 1988b: 382). Etyolojisi<sup>2</sup> açısından sosyal sermaye aktörler arasında yaratılan bir kalite iken, beşeri sermaye bireyin kalitesini göstermektedir (Burt, 1998: 7). Luthans ve diğerleri (2004) tarafından klasik anlamda kullanılan sermaye, beşeri sermaye ve sosyal sermaye arasındaki temel farklılıklar ve temel ilişki Şekil 1'de gösterilmektedir<sup>3</sup>. Bu şekilde yola çıkarak beşeri sermayenin, bireyin kendisine yaptığı yatırım iken, sosyal sermayenin ilişkilerine yaptığı yatırım olduğu söylenebilir. O halde sosyal sermayenin de diğer sermaye türleri gibi getirileri varken, aynı diğer sermaye türlerinde olduğu gibi bir maliyeti de söz konusu olmaktadır.

---

<sup>2</sup> Tıp terminolojisinde hastalık sebeplerini inceleyen bilim dalını ifade etmek için kullanılmaktadır. Fakat aynı sözcük çeşitli olayların arkasındaki nedeni açıklamak anlamında da kullanılmaktadır (Etyoloji Nedir? (t.y.), <http://www.tibbiterminoloji.com/home/etyoloji-nedir>).

<sup>3</sup> Yazarların sözü edilen çalışmadaki asıl odak noktaları örgüte rekabetçi avantaj sağlamasında yardım eden ekonomik, beşeri ve sosyal sermayenin ötesine geçerek pozitif psikolojik sermayeden ve bu sermayenin nasıl geliştirilebileceğinden bahsetmektedir. Yazarların çalışmasından alınarak bir sonraki sayfada yer verilen Şekil 1'de pozitif psikolojik sermayeye de değinilmiş, fakat çalışmanın bu kısmı tezin kapsamı dışında olduğu için burada yer verilmemiştir.

## Şekil 1: Rekabetçi Avantaj İçin Sermayenin Genişletilmesi



**Kaynak:** Luthans ve diğerleri, 2004'den uyarlanmıştır.

Sonuç olarak, fiziki sermayeye oranla daha soyut bir kavram olan sosyal sermayenin ölçülmesi de bu nedenle zor olmaktadır. Fakat gerek bir maliyetinin olması gerekse diğer sermaye türlerini tamamlıyor ve bir takım faydalar sağlıyor olması sosyal sermayenin bir sermaye çeşidi olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. Bu çalışmada da, aktörlerin başarılarını etkileyen ve onlara birtakım faydalar sağlayan niteliği nedeniyle bir tür sermaye olarak değerlendirilmektedir.

### 1.1.3. Sosyal Sermaye Çeşitleri

Yazında farklı yazarlar tarafından yapılan çalışmalarda sosyal sermayenin farklı sınıflandırmalarına rastlamak mümkündür. Fakat bu başlık altında amaç, bu farklı sınıflandırmaların her birine değinmek değildir. Bu başlık altında yer verilecek olan çalışmalardan ilki Adler ve Kwon (2002)'a ait olan çalışmadır. Bu sınıflandırmaya değinilecek olmasının sebebi hem birçok çalışmada temel alınan bir sınıflandırma olması hem de yapılan diğer sınıflandırmaları da kapsayabilen daha geniş bir bakış açısına sahip olmasıdır. Adler ve Kwon (2002)'un çalışmasından sonra ise, Yli-Renko ve diğerleri (2002) ve Ilan Talmud (1999)'a ait sınıflandırmalardan bahsedilecektir. Bu iki çalışmaya yer verilmesinin temel nedeni ise, bu çalışma kapsamında aktör olarak örgütlerin işaret ediliyor olunması ve her iki yazarın da (Yli-Renko ve diğerleri (2002) ve Talmud (1999)) yaptıkları sınıflandırmada, örgütlerin sosyal sermayelerini boyutlandırdıklarını özellikle vurguluyor olmalarıdır. Ayrıca Yli-Renko ve diğerleri (2002) tarafından gerçekleştirilen çalışma, Adler ve Kwon (2002) tarafından yapılan ayrımın, örgütün sosyal sermayesi bazında ayrıştırılmasına da değinmektedir.

Adler ve Kwon (2002) yazında yer verilen sosyal sermaye tanımlarının birbirine benzer olduklarını dile getirerek aralarında sadece bazı nüans farklılıkları olduğuna dikkat çekmekte ve bu farklılıkları baz alarak sosyal sermaye yaklaşımlarını içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayırmaktadırlar.

Dışsal sosyal sermaye yaklaşımına göre, sosyal sermaye, bir aktörü diğer aktörlere bağlayan sosyal ağın özünde var olan bir kaynaktır ve bireylerin ve grupların sosyal ağdaki diğer aktörlerle olan doğrudan veya dolaylı bağları onların kazanımlarındaki farklılığı açıklamaktadır (Adler ve Kwon, 2002: 19). Buna karşılık içsel yaklaşımda sosyal sermaye bir örgüt, topluluk ya da ulus gibi bir kolektivite içerisindeki birey veya gruplar arasındaki bağlardan oluşmakta ve kolektivitede bağlılığın gelişmesini ve ortak amaçlara ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Adler ve Kwon, 2002: 21). Bu tespitten yola çıkarak her iki yaklaşımın sosyal sermayenin oluştuğu yer açısından farklılık gösterdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Yazarların getirmiş oldukları bu açıklamalar ışığında içsel sosyal sermaye bir topluluk “içerisindeki” ilişkilerden doğmaktayken, dışsal yaklaşımda ise sosyal sermaye aktörlerin “dışarıdaki” bağları ile sağlamış oldukları bir kaynaktır. İçsel sosyal sermaye kolektivitenin dayanışma ve bağlılığını artırmaya yardımcı olurken, kolektivitenin daha başka ve daha farklı kaynaklara duyduğu ihtiyaca dışsal sosyal sermayesi cevap verebilmektedir (Lin, 2005: 15-16).

Özen ve Aslan (2006) içsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımları açısından Türkiye’deki sosyal sermaye potansiyelini değerlendirdikleri çalışmalarında Adler ve Kwon (2002) tarafından yapılan bu ayrımı bir tablo ile özetleyerek çok daha anlaşılır bir hale getirmişlerdir (Tablo 1). Ayrıca yazarlar sözü edilen çalışmalarında her iki yaklaşımın öncülerinin yaptıkları tanımları tarayarak, yaklaşımlarda öne çıkan kilit sözcüklerin, içsel sosyal sermaye yaklaşımı için “sosyal yapı”, “işbirliği” ve “ortak fayda”; dışsal sosyal sermaye yaklaşımı için ise “sosyal ilişkiler”, “kaynak” ve “bireysel çıkar” olduğunu tespit etmişlerdir (Özen ve Aslan, 2006: 133-134). Topluluk içerisinde yaratılan sosyal sermaye, içsel sosyal sermaye yaklaşımında bir “kamu malı”dır ve topluluğun ortak faydası için kullanılmaktadır; buna karşılık daha çok ağ kuramcıları tarafından konu edilen, bireyin kendi isteklerini karşılamak üzere kullandığı sosyal sermayesi ise bir “özel mal”dır ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımı ile özdeşleştirilebilmektedir (Inkpen ve Tsang, 2005: 150). Adler ve Kwon (2002: 20) yazına yön veren sosyal sermaye tanımları esas alındığında

Baker, Burt ve gerek kendi çalışmaları gerekse Wacquant ile birlikte gerçekleştirdiği çalışması ile Bourdieu'nun dışsal sosyal sermaye yaklaşımının, Putnam, Coleman ve Fukuyama'nın ise içsel sosyal sermaye yaklaşımının öncüleri olduğunu söylemektedir. Zaten Putnam (2000: 1), sosyal sermayenin hem özel hem de kamusal tarafları olduğunu, fakat kendisinin sosyal sermayenin kamusal getirilerine odaklandığını da ayrıca belirtmektedir. Bu tartışmaya dair ise Lin (1999a: 32) birçok yazarın sosyal sermayenin hem topluluğun ortak malı, hem de bireye ait bir özel mal olduğu konusunda uzlaştığını belirterek, yerleşik kaynaklara sahip kurumsallaşmış sosyal ilişkilerin hem topluluğa hem de toplulukta yer alan bireye fayda sağlayacağını belirtmektedir.

**Tablo 1: İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Arasındaki Farklılıklar**

Farklılık Boyutları	İçsel	Dışsal
Öncüleri	Putnam, Coleman ve Fukuyama	Burt, Baker ve Bourdieu ve Wacquant
Tanımlardaki Vurgu	Bir topluluğun işbirliği içinde ortak amaçlara ulaşabilmesini sağlayan sosyal yapı özellikleri	Bir aktörün sosyal ilişkilerinden doğan ve ona çeşitli avantajlar sağlayan kaynaklar, fırsatlar bütünü
Sosyal Sermayenin Sahipliği	Topluluğun ortak malı	Aktörün özel malı
Sosyal Sermayenin Oluştugu Yer	Topluluğun içinde	Sosyal aktörün diğer sosyal aktörlerle arasındaki yapısal boşluklarda
Sosyal Ağ Anlayışı	Topluluk içinde yer alan diğer aktörlerle biçimsel olmayan ilişkiler	Aktörün, topluluğun içinde ve dışındakilerle farklı nitelik ve konfigürasyonlardaki bağları
Sosyal Sermayenin Kaynağı	Topluluktaki sosyal ilişkileri biçimleyen egemen değerler, inançlar, normlar	Sosyal ilişkilerin yapısı (doğrudan, dolaylı, frekans, yoğunluk vb.)
Sosyal Sermayenin Oluşumu	Verili bir varlık	Sonradan edinilebilir, geliştirilebilir
Güven Kavramının Statüsü	Güven, sosyal sermayenin kendisi ya da bir türü	Güven, sosyal sermayenin oluşmasını sağlayan bir etmen

**Kaynak:** Özen ve Aslan, 2006: 134

Her ne kadar açık bir şekilde belirtilmese de Adler ve Kwon (2002)'un çalışmalarında öne çıkan içsel ve dışsal sosyal sermaye ayrımının örgüt temelindeki uzantısı olarak göze çarpan bir diğer çalışma ise Yli-Renko ve diğerleri (2002) tarafından gerçekleştirilen çalışmadır. Yazarlar sözü edilen çalışmalarında, örgütteki bilgi paylaşımı

ve teknoloji tabanlı yeni firmaların uluslararası arenada büyümesini açıklamaya yardımcı olabilmek için geliştirdikleri modelde hem ağ yapısından elde edilen kazanımları, hem de bireylerin ağ içerisindeki şahsi ilişkilerinden elde ettikleri kazanımlarını birlikte ele almaktadırlar. Yazarlar sözü edilen çalışmalarında örgüt içi (firm-internal) ve örgüt dışı (firm-external) sosyal sermaye olmak üzere iki çeşit sosyal sermaye türünden bahsetmektedirler (Yli-Renko ve diğerleri, 2002: 282-285).

Örgüt içi sosyal sermaye, bir örgüt içerisindeki bireyler ve birimler arasındaki ilişkilerin kalitesini ve miktarını ifade etmekte ve içsel iletişimin etkinliğini arttırmakta, yeni teknolojik bilginin değerlendirilmesini kolaylaştırmakta ve teknik alandaki problemlerin çözülmesindeki etkinliği geliştirmektedir (Yli-Renko ve diğerleri, 2002: 282-283). Örgüt dışı sosyal sermaye ise, firmaların ve firmaları temsil eden bireylerin arasındaki değiş-tokuş ilişkilerine dayanmaktadır. Özellikle örgütün kurucu ve yöneticilerinin, müşteriler ve tedarikçilerle kurdukları bireysel ilişkileri ile elde ettikleri sosyal sermayeleri, güvenin gelişmesini ve karşılıklı olarak bilginin değişimini sağlamaktadır (Yli-Renko ve diğerleri, 2002: 284). Örgüt dışı sosyal sermaye, örgüt geliştikçe ve yeni pazarlara girdikçe yöneticilerin sahip oldukları bilginin de çeşitlenmesini desteklemektedir (Yli-Renko ve diğerleri, 2002: 285).

Bu başlık altında yer verilecek bir diğer sınıflandırma ise Ilan Talmud (1999)'a ait ve her biri örgütsel sosyal yapının farklı boyutlarından türeyen sosyal sermaye çeşitleridir. Yazar çalışmasında özellikle “örgütsel sosyal sermaye” tanımını yapmakta ve rekabetçi, politik ve bilişsel olmak üzere üç farklı sosyal sermaye türünden bahsetmektedir. Rekabetçi örgütsel sosyal sermaye (competitive corporate social capital), eksik rekabette örgütün yapısal konumundan doğan sermaye türüdür ve bu sermaye sayesinde pazardaki bazı oyuncuların diğerlerine oranla kazanımları farklılaşmaktadır (Talmud, 1999: 107). Yazar, firmanın taşeronları ile kurduğu ayrıcalıklı ilişkiler sayesinde sağlayacağı avantajları bu tür sermayeye örnek göstermektedir. Politik örgütsel sosyal sermaye (political corporate social capital), geniş politik ağlara üyelik sayesinde firmaların sağladıkları kurumsal avantajlar, yerel kurumlardan ve devlet kurumlarından sağladıkları politik koruma ve örgüte ya da örgütün faaliyet gösterdiği sektöre fayda sağlayan kurumsal düzenlemelerden oluşmaktadır (Talmud, 1999: 107). Fakat bu tür sermaye politik aktörlerin değişmesine bağlı olarak her zaman firmaya fayda getirmeyebileceğinden, örgüt

politik arenadaki değişimlere göre kendisini yeniden düzenleyebilmelidir. Yazar, düşük vergi oranları, gümrük vergisi koruması ve faizsiz kredileri bu tür sosyal sermayenin örgüte getirdiği faydalara örnek olarak göstermekte ve bu firmaları rant peşinde koşan firmalar olarak nitelendirmektedir (Talmud, 1999: 107). Bilişsel örgütsel sosyal sermaye (cognitive corporate social capital) ise ortak anlayış, örgütsel kimlik, örtük bilgi, kurum normları, normatif rol beklentileri ve bağlılık gibi unsurları inşa eden içsel ağların kullanılması yolu ile örgütün avantaj sağlamasıdır (Talmud, 1999: 108). Bu noktada sözü edilen bu unsurların, örgütün kurumsal kültürü ile bağlantılı olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu tür sosyal sermaye, örgütlerde izleme, öğrenme, uyum sağlama maliyetleri ile vekâlet problemlerinin azalmasına katkı sağlamaktadır, fakat maliyetsiz olduğu düşünülmemelidir; hem oluşması hem de sürdürülebilmesi için zamana ihtiyaç vardır.

Talmud (1999) yaptığı bu ayırmda rekabetçi ve politik sosyal sermayede örgütün kendisi dışındaki aktörler ile kurduğu ilişkilerden bahsederken, bilişsel sosyal sermayenin örgüt içerisinde kurulan ilişkilerden doğduğunu belirtmektedir. Fakat bahsettiği bu üç sermaye türünün herhangi bir bireysel aktörün mülkiyetinde olmadığına, zaman içerisinde birikerek çoğalacağına ve kurulan ilişkiler üzerine geliştine değinmektedir.

Yazarın yaptığı bu ayırım, özellikle, örgütlerin sosyal sermayesini temel alması açısından önemlidir. Bir örgütün bu türlerden hangisine önem vereceği veya yatırım yapacağı, örgütün içinde bulunduğu şartlara ve örgütün ihtiyacına göre değişebilmektedir. Fakat ilişki temelli olan her üç tür sermayenin de oluşturulabilmesi için gerekli olan zaman vurgusu gözden kaçırılmamalıdır.

Çalışmanın bundan sonra devam eden başlıklarında sosyal sermaye kavramı ile iç içe geçmiş sosyal ağ kavramı açıklanmaya ve bu iki kavram arasındaki ilişkiye değinilmeye çalışılacaktır.

#### **1.1.4. Sosyal Ağ Nedir?**

Bir önceki başlıkta verilen sosyal sermaye tanımlarına dikkat edilecek olursa, azımsanamayacak kadar çok tanımda aktörlerin kurmuş oldukları ilişkiler ve bu

ilişkilerden elde ettikleri kaynaklara yapılan vurgular dikkat çekmektedir. İlişkisel anlamda bakıldığı zaman sosyal sermaye kavramında neyi bildiğinizden ziyade, kimi tanıyor olduğunuz çok daha önemlidir. Çünkü tanıdıklarınız aslında bilebileceklerinizin de bir göstergesi olmaktadır. Bu olgunun yanı sıra Sargut'un (2006) sosyal sermayenin, ağ düzenekleri içinde yerleşik ilişkileri kaynak olarak kullandığı için, sosyal sermaye araştırmalarında ağ düzeneği kuramlarının göz önünde bulundurulması gereğine yaptığı vurgunun önemini de dikkate alarak sosyal ağ kavramına değinmekte fayda olduğu düşünülmektedir.

Basit bir şekilde ifade etmek gerekirse, aktörleri birbirine bağlayan “bağ”ların bir araya gelmesi ile oluşan yapılar, “ağ” olarak nitelendirilmektedir. O halde bir ağı oluşturan unsur, aktörler arası kurulan bağlardır. Laumann ve diğerleri (1978: 458) sosyal ağ kavramını, “arkadaşlık, kaynakların aktarımı veya örtüşen üyelikler gibi birbirine belirli sosyal ilişkilerle bağlanmış düğüm” olarak tanımlamaktadırlar. Çitçi (2011: 66) aktörler arası kurulan bu bağların resmedildiği takdirde, örümcek ağına benzer bir yapı ile karşılaşılacağını ve bu durumun ağ metaforunu açıkladığını belirtmektedir. Ağlar yerleşik kaynaklara ulaşmak ve bu kaynakları kullanmak için gerekli koşulu sağlamakta, ağlar olmadan yerleşik kaynakları ele geçirmek imkânsız olmaktadır (Lin, 2005: 11). O halde, sosyal sermayenin kullanılabilmesi için ağlar bir araçtır.

Aktörler arası bağların durağan olmadığı gerçeğini göz önüne alacak olursak, ağ yapılarının da durağan olmadığı ortaya çıkmaktadır. Aktörler arası değişen ve farklılaşan ilişkiler farklı ağ yapılarının oluşmasına sebep olabilmektedir. Zaman içerisinde aktörler arasındaki ilişkilerin gerek mevcudiyeti gerekse ilişkinin niteliği değişebilmekte, bazı ilişkiler devam etmezken bazılarında yeni ilişkiler eklenebilmekte ve daha önce birbiri ile bağlı olmayan iki aktör ilişki içerisine girebilmektedir. Günlük hayatımızda bile rastlayabileceğimiz bu durum, analiz düzeyi ne olursa olsun, ağların durağan olmadığının en güzel göstergesidir. Bunun da ötesinde, aktörler arasında kurulan ilişkilerin sürdürülebilmesi için, bu ilişkilere yatırım yapılması gerektiğinden, kurulan bağların hiç olmazsa zaman kavramı açısından maliyetsiz olmadığı sonucu da ortaya çıkmaktadır.

Ağ düzeneği yaklaşımı, ekonomik eylemlerin sosyal ağlara yerleşik olduğu ve bu nedenle fayda sağlamayan sosyal bağlamlarda gerçekleşmeyeceği düşüncesini



vurgulamaktadır (Gulati ve diğeri, 2002: 281). Yazında birey temelli yapılan ağ çalışmalarının yanı sıra, bu çalışmaların örgütler arası kurulan bağlara uyarlanmış şekline dair çalışmalara da rastlamak mümkündür (örneğin, Gulati,1998; Grandori ve Soda,1995).

### **1.1.5. Sosyal Ağ Kavramı ve Sosyal Sermaye Kavramı İlişkisi**

Buraya kadar açıklanan sosyal sermaye ve sosyal ağ kavramlarına dikkat edilecek olursa, sosyal sermayenin sosyal ağ kavramını da kapsayan daha geniş bir kavram olduğu söylenebilir. İçeriğinde sosyal ağları işaret eden noktalar barındıran ve yazında da sıklıkla birlikte yer verilen bu kavramlardan yola çıkarak, sosyal ağların sosyal sermayeyi yarattığı ya da sosyal sermayenin belirleyicisi olduğu söylenebilir: sahip olduğunuz ilişkiler aracılığı ile elde ettikleriniz sosyal sermayenizi oluşturmaktadır. O halde sosyal sermayesini geliştirmek aktörün elinde olan bir durumdur. Birey temelinden yola çıkarak bu durumu örneklendirecek olursak; bir işletme sahibinin mensubu olacağı bir ticari birlik sayesinde yeni bireylerle tanışıp farklı bağlantılar kurması, sosyal sermayesini geliştirmesine ve arttırmasına yardımcı olabilmektedir. Peki bu durumun tersi mümkün müdür? Yani bir bireyin sosyal sermayesi onun hangi ağlara gireceğini ya da ne tür kişilerle tanışacağını belirleyebilir mi? Lin ve diğeri (1981)'nin yapmış olduğu çalışma, iş arama süreci sırasında sahip oldukları sosyal bağları kullanan bireylerin aile geçmişlerinin, ulaşabildikleri kişileri farklılaştırdığını ve bu sayede bireyin daha yüksek statülü kişilere ulaşabildiğini ortaya koymaktadır. O halde birey, daha doğduğu anda ailesi aracılığıyla bir sosyal sermayeye sahip olmakta ve ailesinin sosyal sermayesi bireyin ulaşabileceği kişileri ve kurabileceği ilişkileri belirlemektedir. Bu durumda bu iki kavramın iç içe geçtiği rahatlıkla ifade edilebilmektedir.

Ayrıca bir önceki başlıkta açıklanan ve Adler ve Kwon (2002) tarafından yapılan sosyal sermayenin içsel ve dışsal olarak ikiye ayrıldığı çalışmada da sosyal ağ kavramı açısından her iki yaklaşımın kabulleri açıklanmaktadır. Sözü edilen çalışmada yazarlar, her iki yaklaşımın da sosyal ağların, sosyal sermayenin önemli bir kaynağı olduğunu kabul etmesine karşın, yaklaşımlar arasındaki farkın “sosyal ağ” ile ne ifade etmeye çalıştıkları hususunda oluştuğunu belirtmektedirler. Buna göre içsel sosyal sermaye yaklaşımında kastedilen biçimsel olmayan, yüz yüze iletişim veya sivil örgütler ya da sosyal kulüplere

üyelik iken, dışsal sosyal sermaye çalışmaları ağlar içerisinde oluşan bağların konfigürasyonuna odaklanmaktadır (Adler ve Kwon, 2002: 24).

Örgütler arası ilişkileri konu alan çalışmalar ise iki farklı şekilde yapılabilmektedir (Dhanaraj ve Parkhe, 2006: 665) : (i) ikili (dyadic): ortağın özellikleri ile anlaşma süreci arasındaki ilişkiyi araştıran işlemsel düzeyde ve (ii) örgütsel ağlar: temelini sosyal ağların analizinden alan ve yapılara, ilişkilere ve sonuçlara odaklanan çalışmalar. Örgütler diğer örgütlerle her biri farklı bir sosyal ağ oluşturan birçok sosyal ve ekonomik ilişki kurabilmektedirler. Bu ilişkiler tedarikçi ilişkileri, kaynak aktarımları, ticari birliklere üyelikler, örtüşen yönetim kurulu üyelikleri, çalışanların bireysel ilişkileri ve daha önceden kurulan stratejik ortaklıklara kadar birçok farklı şekilde gerçekleşebilmektedir (Gulati ve diğerleri, 2002: 281). Bu ağlar sayesinde örgütlerin bilgi paylaşımının kolaylaştığı ve örgütlerin yaptıkları uygulamaların yayılımı arttığı için, yapılanların taklit edilmesi ve böylelikle örgütlerin birbirine benzemesi kolaylaşmaktadır (Brass ve diğerleri, 2004: 802-805). Birbirleriyle rakip olmadıkları ve aralarında biçimsel bir işbirliği olduğu sürece, sahip oldukları bağların yapısından bağımsız olarak firmaların yenilikçilik düzeyleri de artmakta, örgütler arası bağlarla sağlanan bilgi sayesinde firmaların hayatta kalma şansları artarken özellikle meşru aktörlerle kurulan bağlar bu olasılığı daha da arttırmaktadır (Brass ve diğerleri, 2004: 805). Ayrıca, hayatta kalma şansı artan firmalar hem daha yüksek performanslar göstermekte, hem de örgütler arası kurulan ağlarda daha merkezi konumda olan firmalar diğerlerine oranla daha hızlı büyüme şansını yakalayabilmektedirler (Brass ve diğerleri, 2004: 806).

Gulati ve diğerleri (2002: 288-292) çalışmalarında bir örgütün sahip olduğu ağın üç farklı boyutu olduğundan bahsetmektedirler:

Birinci boyut firmanın ortaklık kurduğu diğer firmaların özellikleridir. Bu boyut ile ifade edilen, firmanın kendinden daha üst statüdeki ve sahip olduğu teknoloji açısından kendinden daha ilerideki bir firma ile kuracağı bağların, ana firmaya, statüsünü artırma, ortağından bilgi aktarımı sağlama ve hâlihazırda faaliyet gösterdiği temel faaliyet alanından başka alanlara dair bilgi sahibi olmasına katkı sağlayacak olmasıdır (Gulati ve diğerleri, 2002: 292). Böylelikle firma yeni teknolojilerin transferini de gerçekleştirebilmektedir. Ayrıca geniş bir ağa sahip bir firma ile kurulan bağlar dolaylı

olarak bu firmanın bağlantılarından faydalanma ve böylelikle daha çok ve belki de daha farklı bilgiye erişme imkânı da yaratabilmektedir.

İkinci boyut ağ merkeziliğidir. Bir ağ içerisinde aktörün sahip olduğu konumu ifade etmek için kullanılan bir terim olan merkeziliğin derece, yakınlık ve arasındalık (betweenness) olmak üzere üç farklı ölçütü bulunmaktadır (Freeman, 1979).

Derece merkeziliği aktörün bulunduğu ağ içerisinde sahip olduğu doğrudan bağların sayısı ile ölçülmektedir ve diğer aktörlere göre daha merkezi konuma sahip olan aktör ağ içerisindeki bilgi akışının hâkimi olarak algılanmaktadır (Freeman, 1979: 219). Bu durumun bir sonucu olarak aktör ağdaki diğer aktörlere göre daha şanslı bir konuma ulaşırken, bu aktörü bir firma olarak düşündüğümüzde derece merkeziliği yüksek bir firmanın bulunduğu ağ içerisindeki değerinin artması ve sonuç olarak yüksek performans göstermesi olağan olmaktadır. Ayrıca bu durum firmanın başka firmalarla işbirliği yapabilme kabiliyetinin yüksek olduğuna da işaret eder ki bu durumda firmanın sahip olduğu ilişkilerden bilgi edinme ve öğrenme kapasitesinin de yüksek olması beklenmektedir.

Ağ merkeziliğinin bir diğer ölçütü olan yakınlık merkeziliği bir aktörün ağdaki diğer aktörlere hem doğrudan hem de dolaylı olarak ne kadar yakın bağlarla bağlandığını göstermektedir. Yakınlık merkeziliği, her bir aktörün ağdaki diğer aktörlerle olan en kısa uzaklığı ile ölçülmektedir (Freeman, 1979: 225). Kısa mesafe, mesajın birinden diğerine daha az aktarımı (daha basit ifade edilecek olursa kulaktan kulağa aktarım gerçekleşmeden) ve böylelikle bilginin daha kısa zamanda ulaşması, doğal olarak zamandan ve maliyetten tasarruf demektir (Freeman, 1979: 225). Örgütler açısından baktığımızda ise özellikle hızlı hareket edilmesi gereken durumlarda, bilgiye daha kısa sürede ulaşmak firma için bir can simidi olabileceken teknoloji ürünleri gibi sürekli gelişen ve hızlı değişen pazarlarda bu konum firmaya çok daha stratejik bir avantaj ve rekabetçi bir üstünlük sağlayabilmektedir.

Ağ merkeziliğini ölçmekte kullanılan son ölçüt ise arasındalık merkeziliğidir ve aktörün ağdaki diğer firmalar arasındaki konumundan yola çıkılarak bir aktörün ağdaki diğer aktörleri birbirine bağlayan bağların arasında yer alma sıklığı ile ölçülmektedir

(Freeman, 1979: 221). Arasındalık merkezîyetinin aktöre olan getirisi iki veya daha fazla aktörü birbirine bağlayan kanal olması nedeniyle aktörler arasındaki gerek bilgi gerekse kaynak akımını yönetebilecek pozisyonda olmasıdır (Freeman, 1979: 221). Örgütler arası oluşturulan ağlar açısından düşündüğümüzde, arasındalık merkezîyeti yüksek olan firma ağ içerisindeki bilgi akışını yönetebileceği gibi hem bilgi hem de kaynak akışını sınırlandırma ve böylelikle kendisine avantaj sağlama imkânına sahip olabilmektedir.

Üçüncü boyut ise bağların yapısal konfigürasyonudur. Bu boyut ile kastedilen, farklı türdeki bağların kompozisyonu ve konumlarıdır (Gulati ve diğerleri, 2002: 289). Yazında güçlü bağlardan zayıf bağlara, kaynaştırıcı bağlardan köprü kuran bağlara kadar farklı bağ yapılarına yer verilmektedir. Baker (1990) tarafından firmalar ile yatırım bankaları arasındaki bağların incelendiği çalışmada, farklı yapılarıdaki bağların firmaya farklı getirileri olacağı belirtilmektedir. Fakat bu noktada güçlü bağların her ne kadar firmaya yeni teknoloji ya da ortaya çıkan yeni fırsatlar hususunda bilgi sağlama; daha net bir anlatımla bilgi çeşitliliği yaratma açısından zayıf bağlara oranla daha dezavantajlı bir niteliğe sahip olsalar da firmaların sahip olduğu ve paylaşılması ya da transferi zor olan örtük bilgiyi ve önemli kaynakları paylaşmak konusunda zayıf bağlara oranla çok daha etkili olacağını belirtmekte fayda vardır. Bu paylaşımına sebep olan firmalar arasındaki güven, tarafların birbirleriyle sıklıkla kurdukları ilişkiler sayesinde oluşan güçlü bağların bir sonucudur (Gulati ve diğerleri, 2002: 291).

Gulati ve diğerleri (2002)'nin çalışmalarında yer verdikleri bu üç boyutun her biri ağ içerisindeki bir özelliğe işaret etmekte ve sosyal sermayenin birer ölçütü ya da göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu boyutların her biri ayrı ayrı veya birlikte çalışılarak, firmanın sahip olduğu sosyal sermaye düzeyinin belirlenmesinde yardımcı olabilmektedirler.

Yukarıda yer verilen açıklamalar ve Gulati ve diğerleri (2002) tarafından gerçekleştirilen çalışma, sosyal ağ ve sosyal sermaye kavramlarının iç içe geçmişliğini güzel bir şekilde örneklemektedir. Bu çalışmanın ve bir sonraki bölümde yer verilecek araştırma modelinin üzerine oturduğu sosyal sermaye tanımında da sosyal sermaye, aktörün sahip olduğu ağlar sayesinde erişebildiği ve böylelikle kendisine avantaj sağlayan kaynaklar olarak nitelendirilmektedir. O nedenle gerçekleştireceğimiz araştırma için de

sosyal sermaye ve sosyal ağ kavramları birbirinden ayıramayacak iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yazın incelendiği takdirde de sosyal sermayeye dayalı ve bu konuda çokça atıf alan çalışmaların (örneğin Granovetter, 1973; Lin, 2005; Coleman, 1990; Burt, 2000b) içerisinde sosyal ağlara dair izlere rastlanmaktadır. Örneğin, sosyal sermayenin temellerinin anlatıldığı ilk başlıklarda yer verilen ve sosyal sermayenin kamu malı olma özelliği ile ilgilenen Putnam (1993)'a ait çalışmalarda yazarın sosyal ağlar üzerine de yapmış olduğu bir tespit bulunmaktadır. Putnam'ın bu husustaki tezi yatay ve dikey bağlar üzerinedir. Yazar milattan sonra 1000 yıllarında İtalya'nın iki farklı bölgesinde ülkede yaşanan anarşik sosyal yaşama çözüm olması için benimsenen iki farklı yönetim şekline ve sonuçlarına değinmektedir (Putnam, 1993). Yaptığı araştırmada yazar, dikey hiyerarşik yapılanmanın kurulduğu farklı statüdeki bireylerin oluşturduğu (dikey ağların var olduğu) bölgede sosyal düzenin sağlandığına, fakat eşit düzeydeki grupların karşılıklı işbirliğine dayanan (eşit statüdeki bireyler arasında kurulan yatay ağların var olduğu) bir yönetim şeklinin benimsendiği bölgede diğer bölgeye nazaran çok daha güçlü örtüşen ağların ve güvenin oluştuğuna ve bu durumun bir sonucu olarak zenginliğin geliştiğine dikkat çekerek, demokrasiyi işler hale getirenin daha verimli sosyal sermaye yaratan yatay ağlar olduğunu belirtmektedir (Putnam, 1993).

Putnam'ın yanı sıra yine yazına yön veren ve sosyal sermaye ve sosyal ağ izlerinin rastlandığı diğer çalışmalar James Coleman, Mark Granovetter, Nan Lin ve Ronald Burt'e aittir ve izleyen başlıklarda bu yazarların görüşlerine ve çalışmalarına değinilecektir.

#### **1.1.5.1. Mark Granovetter ve Zayıf Bağların Gücü ve Yerleşiklik Kavramları**

Granovetter (1985)'in yazına katkılarından biri Karl Polanyi tarafından temeli atılan yerleşiklik kavramını ekonomik sosyoloji bakış açısından ele alarak düşüncelerini belirttiği çalışmasıdır (Peck, 2013: 1536). Granovetter (1985), klasik iktisatçıların (Adam Smith gibi) rasyonel birey anlayışlarında bireyin kendi çıkarını düşündüğünün ve davranışının sosyal ilişkilerden en az düzeyde etkilendiğinin yani bireyin eksik sosyalleştiğinin varsayıldığını belirtmektedir (economic action). Diğer yandan sosyolojinin de bireyin aşırı sosyalleştiğini ve bireylerin çevreleri tarafından şekillendirildiğini, aktöre bir yön veren herhangi bir içsel kaynağın olmadığını (Coleman,1988a: 96), bireylerin gelenekleri, alışkanlıkları veya normları kayıtsız şartsız ve otomatik olarak kabul ettiğini

ve uyguladığını belirttiğine değinerek her iki yaklaşımın da ortak noktasının bireyin var olan sosyal ilişkilerinden etkilenmediği konusundaki tutumları olduğunu ifade etmektedir (Granovetter, 1992: 6). Bu varsayımların eksik kaldığı noktada ise yazar, yerleşiklik kavramına değinerek aktörlerin ekonomik eylemlerinin sosyal ilişkileri ile bağlantılı olduğuna dikkat çekmektedir. Aktörler ne sosyal bağlamdan bağımsız bir şekilde hareket ederler, ne de belirli sosyal sınıfların kendileri için yazdığı bir metine sıkı sıkıya bağlı kalırlar; bunlardan ziyade aktörün amaçlı eylemi, somut ve süre giden sosyal ilişkiler sistemine yerleşiktir (Granovetter, 2002: 74). Fakat bu noktada yazar, piyasa ekonomisine geçmemiş toplumlarda ekonomik eylemin, sosyal ilişkilere son derece yerleşik olduğu ve bu durumun toplumdaki modernleşme ile birlikte daha özerk hale geldiği, artık ekonomik eylemin sadece bireyin kendi kazanımlarını düşünerek rasyonel hesaplamalar ile işlemlerini gerçekleştirdiği bir hal alarak bu değış-tokuşların sosyal bağlardan arındırıldığı görüşüne de karşı çıkmaktadır.

Granovetter (2002: 70)'e göre piyasa ekonomisine geçmemiş toplumlarda ekonomik eylemin yerleşikliği söylenenden daha düşük olmakla birlikte, modernleşme ile sanılan gibi çok da fazla bu durumda değışiklik olmamış, fakat ekonomik eylemin sosyal ilişkilere yerleşiklik düzeyi her zaman bahsedilenden daha önemli olmuştur ve olmaya devam etmektedir. Klasik iktisatçıların eksik sosyalleşen birey varsayımlarının diğer ucunda modern iktisatçıların aşırı sosyalleşen birey varsayımları vardır ve bu varsayım altında, birey, diğerlerinin düşüncelerine de son derece duyarlıdır, sosyalleşme ile içselleştirilen ortak değerlere ve normlara uymakta ve bu nedenle bunu bir yük ya da zorunluluk olarak görmemektedir (Granovetter, 2002: 69-70). Yazara göre bireyler aşırı sosyalleşme sayesinde sosyal ilişkilerin içerisine yerleşiktir ve ekonomik eylemleri de bu durumdan etkilenmektedir (Granovetter, 1992: 6). Ekonomik hayat söz konusu olduğunda yerleşiklik kavramı güven yaratan ve suistimali ortadan kaldıran sağlam kişisel ilişkileri ve bu ilişkilerin oluşturduğu yapıları ya da ağları vurgulamaktadır (Granovetter, 2002: 76).

Örgütler de bireyler gibi çevreleri ile ilişkiler geliştirmekte ve süregelen bu ilişkileri ile bir ya da birden fazla ağa dâhil olabilmektedirler. Firmalar arasındaki bağların yapısı ve kalitesi farklı fırsatlar yaratarak ve firmaların bu fırsatlara erişimini sağlayarak ekonomik eylemi şekillendirebilmektedir. Örgütün yerleşik olduğu ağın türü çevrede var olan fırsatları belirleyebilmekteyken, örgütün bu ağ içerisindeki konumu ve diğer firmalar ile

arasında sürdürdüğü bağların türü de bir aktör olarak örgütün bu fırsatların ne kadarına ulaşabileceğini belirleyebilmektedir (Uzzi, 1996: 675). Bu anlamda daha önce de belirttiğimiz üzere Gulati ve diğerleri (2002: 281) tarafından belirtilen tedarikçi ilişkileri, ticari birliklere üyelikler ve örtüşen yönetim kurulu üyelikleri aynı zamanda örgütlerin yerleşikliğinin birer ölçütü olabilmektedir. Örgütlerin sahip oldukları yerleşiklik düzeyi de ekonomik açıklamalarla ortaya koyulamayacak performans çıktılarının ölçütü olabilmektedir (Krackhardt, 1992).

Granovetter'in bu alandaki bir diğer katkısı ise aktörler arası ilişkilerde zayıf bağların gücüne yaptığı vurgudur. Zayıf bağların gücü adlı çalışmasının girişinde yazar (1973) sosyal hareketlilik, sosyal eylem, sosyal bağlılık ve politik yapı gibi makro seviyede bilgi sunan sosyal teori çalışmaları ile, küçük grupların sınırları içerisinde olanlar hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlayan mikro düzeydeki sosyal teori çalışmaları arasında bağ kurabilmek için, ağ analizlerinden yararlanılabileceğini söylemektedir. Çünkü yazara göre (1973: 1360), bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda oluşturulan ağlar büyük ölçekli modellere dönüşmektedir.

Granovetter (1973: 1361)'e göre bir bağ ya güçlü bir bağıdır, ya zayıftır ya da var olmayan bir bağıdır. Var olmayan bağlar, tıpkı rutin olarak sabah gazetenizi aldığınız satıcı örneğinde olduğu gibi, ismen bilseniz bile etkileşiminizin değersiz olduğunu düşünmenizden ötürü ilişkinizi bunun ötesine taşımaya ihtiyaç duymadığınız, herhangi bir ilişkiden yoksun ve önemi olmayan bağlardır. Bağların gücü söz konusu olduğunda ise yazar bağın gücünü belirleyen dört tane değişkenden bahsetmektedir (1973: 1361): (i)birlikte geçirilen zaman, (ii)ilişki içerisindeki taraflar arasındaki duygusal yoğunluk, (iii)samimiyet (karşılıklı güven) ve (iv)karşılıklılık. Bu dört değişkenin fazlalığı güçlü bağları ortaya koyarken, azlığı ya da düşüklüğü zayıf bağları işaret etmektedir.

Granovetter (1973)'in güçlü bağlara ilişkin söylemlerinden bir diğeri güçlü bağların birbirine benzeyen bireyler arasında kurulduğu ve bireyler arasında kurulan güçlü bağların, arasında bağ olmayan bireylerin de birbirleri ile karşılaşmalarını ve aralarında bağ oluşmasını sağlayabileceği üzerinedir<sup>4</sup>. Yazar bu durumu şöyle açıklamaktadır (1973:

---

<sup>4</sup> Yazar, bir aktör ve aktörün tanıdıklarından oluşan ve bu tanıdıkların çoğunun arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı örüntüyü düşük yoğunluklu ağ olarak nitelendirirken aktörün ve yakın arkadaşlarının

1362): Eğer A-B ve A-C bağları mevcut ise, B ve C arasında herhangi bir ilişki olmasa bile her ikisinin de A ile kurmuş oldukları güçlü bağlar B ve C'nin bir araya gelmesine ve aralarında bir bağ oluşmasına sebep olabilmektedir. Ayrıca A-B ve A-C arasındaki güçlü bağlar B ve C'nin A'ya benzer olduğunu göstermektedir ve bu sebeple büyük olasılıkla B ve C de birbirine benzer olmakta ve karşılaşma ve arkadaşlık kurma olasılıkları da artmaktadır (Granovetter, 1973: 1362). Bu noktada yazar aralarında güçlü bağlar kuran ve birbirlerine benzeyen bu bireylerin ortak arkadaşlıklarının var olduğunu ve bu nedenle örtüşen ağlara sahip olduklarını belirtmektedir.

Granovetter (1983: 218)'e göre iki kişi arasındaki bağ ne kadar güçlüyse arkadaş çevrelerinin örtüşme derecesi de o kadar fazladır. Bir süre sonra örtüşen bu ağlar bireyler için hep aynı bilgiye ulaşmaya hatta belki aynı bilgiyi defalarca ağlarındaki başka bir bağdan duymalarına sebep olmakta, bireyleri kendi yakın arkadaşlarından duydukları haberlere ve onların bakış aılarına mahkm ederek yeni fikirleri duymalarına engel olmaktadır (Granovetter, 1983: 202). Hâlbuki bilgi birçok kişiyi geçerek uzak mesafelere bile ulaşabilir fakat bunun yolu ancak zayıf bağlar kurmaktan geçmektedir (Granovetter, 1973: 1366). Çünkü zayıf bağlar iki farklı ağ yapısını birbirine bağlayan "köprü" görevi grrlere, bu sayede X bireyinin ağındaki bir kişiden çıkan herhangi bir bilgi Y bireyinin ağındaki herhangi bir kişiye X ve Y kişileri arasında kurulan köprü sayesinde ulaşabilmektedir (Granovetter, 1973: 1364; 1983: 202). O halde daha çok kişiye ulaşmanın yolu zayıf bağlardan geçmekte<sup>5</sup> (Granovetter, 1973: 1369) ve bu bağlar bireyin sosyal mesafesinin fazla olduğu, sosyal sistemin uzak kısımlarındaki kişilerden bilgi ve fikirlerin akışına olanak sağlamaktadır (Granovetter, 1973: 1370; 1983: 202). Çünkü zayıf bağların güçlü bağlara oranla farklı grupların yeleri arasında bağ kurma olasılığı daha fazla olmaktadır (Granovetter, 1973: 1376). Lin (1999a: 34) de iş arayan bireyler için henüz sahip olunmayan kaynakları edinmek ve bunlardan yararlanmak adına ağlardaki köprülere ulaşmanın ve köprü görevi görecek bireylerle ilişki kurmanın çok daha faydalı olacağını belirtmektedir.

---

oluşturduğu ve aktörün çevresindeki bu bireyler arasında da bağların olduğu örüntüyü yüksek yoğunluklu ağ olarak nitelendirmektedir (Granovetter, 1983: 202).

<sup>5</sup> Zayıf bağların gücü yaklaşımında sadece köprü kuran zayıf bağlar birey için özel öneme sahiptir. Bunun sebebi zayıf bağların güçlü bağlara oranla köprü olabileme ihtimallerinin daha yüksek olmasıdır (Granovetter, 1983: 208).



Zayıf bağlar bireyin topluma entegre olmasına katkı sağlarken, güçlü bağlar yerel bağlılığı arttırmaktadırlar (Granovetter, 1973: 1378; 1983: 203). Fakat bu durum sosyal sistemde parçalanmalara yol açarken, zayıf bağların azlığı bu parçaların birbirine bağlanmasına engel olmaktadır (Granovetter, 1983: 202).

### **1.1.5.2. Nan Lin ve Sosyal Ağlar**

Sosyal sermaye yazınına özellikle Sosyal Kaynak Teorisi ile katkı sağlayan Lin, sosyal sermayenin sosyal ağlardaki kaynaklara yerleşik olduğunu ve sosyal sermayenin bu ağlardaki varlıklar olduğunu belirterek, aktörler tarafından kullanılan bu kaynakların bireylere kazanç sağlayacağını öne sürmektedir. Her ne kadar Lin (1999a) sosyal ilişkiler ve ağları vurgulasa da, sosyal sermaye sadece sosyal ilişkiler ve ağlardan ibaret değildir; önemli olan bu ağlar ve ilişkilere yerleşik ve ulaşılabilen kaynaklardır. Sosyal sermayenin temel dayanak noktası da zaten kazanç sağlamak amacı ile sosyal ilişkilere yatırım yapılmasıdır. Yazarın bu yaklaşımında sosyal yapıda bulunan kaynaklar, bu kaynaklara ulaşılabilirlik ve bu kaynakların amaçlar doğrultusunda kullanılması temel vurguları olarak öne çıkmaktadır (Lin, 1999a: 35). Kurulan bu ilişkiler ve ağlar ile bir aktör diğer aktörlerin kaynaklarını ödünç almakta veya ele geçirmektedir (Lin, 2005: 4).

Sosyal ağlara yerleşik olan bu kaynaklar neden aktörlerin girişimlerinin daha iyi sonuçlanmasına sebep olur sorusunu yazar, bu kaynakların dört farklı işlevinin olduğunu söyleyerek cevaplandırmaktadır (Lin, 1999a: 31). Bunlardan birincisi sosyal ağlarda yerleşik olan bu kaynakların bilgi akışını kolaylaştırmasıdır. Özellikle de eksik rekabet şartlarının olduğu piyasalarda stratejik ve/veya hiyerarşik olarak önemli pozisyonlarda olan aktörlerle kurulan bağlar, bu bağların yokluğunda elde edilemeyecek ve piyasada var olan fırsatlara dair bilgiye ulaşılmasında yardımcı olmaktadır. Bu türden bağlar bir örgütü veya örgütün temsilcilerini ya da bir topluluğu, yokluğunda tanınması mümkün olmayacak bireylerin varlığından da haberdar etmektedir. Bilgi akışını kolaylaştıran bu mekanizma örgütler için daha nitelikli bireylere ulaşmanın, birey için ise sahip olduğu sermayeyi daha iyi kullanarak daha yüksek kazanımlar elde edebileceği bir örgüte ulaşmanın işlem maliyetini düşürmektedir (Lin, 1999a: 31).

Lin (1999a: 31) tarafından sözü edilen diğer işlev, aktörü ilgilendiren konularda karar vericileri etkileme gücüne sahip sosyal bağların oluşturabileceği etkidir. Özellikle bu noktada bazı aktörler stratejik konumlarına ve pozisyonlarına bağlı olarak karar vericiler üzerinde daha fazla nüfuza sahip olabilmekte ve daha değerli kaynaklara ulaşılmasına yardımcı olabilmektedirler. Sosyal bağların bir diğer işlevi hem birey hem de örgüt açısından sosyal referans görevi görebilmeleridir. Burada önemli olan nokta bireyin sosyal bağlar aracılığı ile ulaşabileceği diğer aktörlerin de sosyal sermayesini yeri geldiğinde örgüt için kullanabilecek olmasıdır. Son işlevi ise Lin (1999a: 31) güçlendirme olarak adlandırmakta ve bireyin toplum içerisinde sahip olduğu yerin, başkaları tarafından değerli olarak addedilmesi veya ortak ilgileri olan sosyal gruplara üyeliğinin, hem manevi destek hem de kaynaklara ulaşmada avantaj sağladığını belirtmektedir.

Lin tarafından sosyal sermayenin önemini ve işlevlerini vurgulayan bu başlık ve altında anlatılanlara dikkat edilecek olursa, sosyal sermayenin gerek bireysel olarak aktörün, gerekse örgüt olarak aktörün faydasına olabileceğinin vurgulandığı göze çarpmaktadır. Birey açısından bakıldığında sosyal ağlara yerleşik kaynaklara nasıl ulaşılacağı ve bu kaynakların nasıl kullanılacağı sorusu ortaya çıkar ki bu noktada sosyal sermaye bireyin, kendisine kazanç sağlamak amacıyla beşeri sermayesine yaptığı yatırıma benzemektedir (Lin, 1999a: 30-31). Örgüt açısından bakıldığında ise ortak bir varlık olarak sosyal sermayenin nasıl üretildiği ve devamlılığının nasıl sağlandığı önemlidir (Lin, 1999a: 30-31). Bir kollektivite için sosyal sermaye, üyeleri tarafından sağlanan yerleşik kaynaklar olarak düşünülebilir (Lin, 2005: 15). Bu noktada Lin (1999a: 31) bakış açından bağımsız olarak yazında sosyal varlığı mümkün kılanın, devamlılığı ve yeniden üretimi sağlayan birbirleriyle etkileşim halindeki bireyler olduğu konusunda bir uzlaşma olduğunu belirtmektedir.

Lin ve diğerleri (1981)'in bir diğer önerisi bireyin sahip olduğu sosyal sermaye düzeyinin ya da harekete geçirebileceği kaynakların doğrudan veya dolaylı bağları ile ölçülebileceği yönündedir. Sosyal kaynakları “bireyin doğrudan veya dolaylı olarak bağlı olduğu kişilerin sosyal bağlarının yanı sıra zenginliği, statüsü ve gücü” (Lin ve diğerleri, 1981: 395) olarak tanımlayan Lin (1999a: 36)'e göre sosyal kaynaklar ağ kaynakları ve temas kaynakları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ağ kaynakları bireyin kendi ağına yerleşik ulaşabileceği kaynaklarken, temas kaynakları bireye yardımcı olabilecek ve

iletişim kurduğu kişilerin kaynaklarıdır ve birey açısından harekete geçirilebilecek kaynaklardır (Lin, 1999a: 36). Hiyerarşik yapılanmanın üst basamaklarında yer alan bireylerin beşeri sermayeleri kadar, hatta belki de daha da fazla, sosyal sermayelerinin önemli olduğuna değinen yazar (Lin, 1999b: 484), özellikle iş arama sürecindeki bireylerin hiyerarşik yapıda daha üst basamaklarda yer alan ve böylelikle daha çok sosyal kaynağa sahip kişilerle ilişki kurmasının, bireyin daha üst mevkide bir işe yerleşmesine katkı sağlayacağını belirtmektedir (Lin ve diğerleri, 1981: 395).

### **1.1.5.3. James Coleman ve Sosyal Kapalılık**

Coleman'ın sosyal sermaye, fiziki sermaye ve beşeri sermayeye dair görüşlerine sosyal sermayenin diğer sermaye türleri ile olan ilişkisine değinildiği başlık altında yer verildiği için bu noktada üzerine daha fazla söz söylenmeyecektir. Fakat yazarın sosyal sermayeye bakışını netleştirebilmek adına yaptığı sosyal sermaye tanımını vermekte fayda bulunmaktadır. Coleman (1988b: 382)'a göre "sosyal sermaye, işlevleri/etkileri üzerinden tanımlanabilir", sosyal ilişkiler ya da sosyal ağlar yerine sosyal sermaye denmesinin nedeni de yarattığı bu etkilerdir. Sosyal sermaye tek başına bir varlık değildir, aksine ortak iki özelliği olan farklı varlıklardan oluşan bir bütündür. Bu varlıklar sosyal yapının bazı özelliklerini taşımakta ve yapı içerisinde aktörlerin<sup>6</sup> belirli eylemlerini kolaylaştırmaktadırlar (Coleman, 1988b: 382-383).

Coleman (1988a: 102-105) üç tür sosyal sermayeden bahsetmektedir. Bunlardan ilki yükümlülükler, beklentiler ve yapıların güvenilirliğidir. Eğer A, B için bir şey yaparsa ve B'nin gelecekte buna karşılık vereceğine güvenirse, bu durum A'da bir beklenti B'de ise bir yükümlülük yaratmaktadır. Coleman (1988a: 102) bu durumu aktörün elinde tuttuğu ödeme fişlerine benzetmektedir: aktörün elinde ne kadar çok ödeme fişi olursa, ihtiyaç duyduğu anda başvurabileceği o kadar çok kişi var demektir. Fakat bireylerin kendi kendilerine yetebildikleri ve birbirlerine daha az bağımlı oldukları sosyal yapılarda, bu tür yükümlülüklerin ve beklentilerin (o halde bireylerin sahip olduğu sosyal sermayenin de) daha az olacağını belirtmektedir. Sosyal sermayenin bu türü iki unsura bağlıdır: sosyal

---

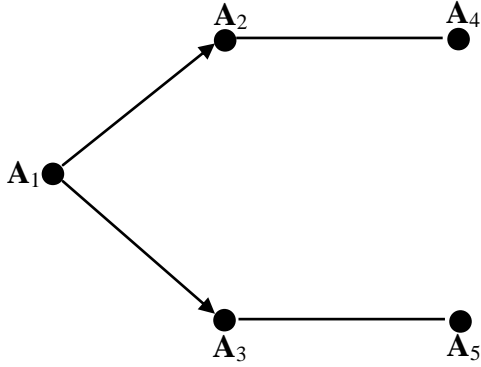
<sup>6</sup> Coleman (1988a: 98), amaca yönelik örgütlerin de bireyler gibi birer aktör olabileceğine ve örgütlerin aralarında kurdukları ilişkilerin de sosyal sermaye oluşturabileceğine vurgu yapmaktadır.

çevrenin (yükümlülüğün geri ödeneceğine dair) güvenilirliği ve sorumlu olunan beklentilerin derecesi.

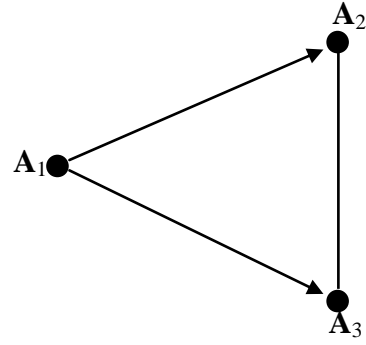
Coleman (1988a: 104) tarafından bahsedilen diğer bir sosyal sermaye türü bilgi potansiyelidir. Bilgi, eylem için bir temel oluşturmada önemlidir, fakat bilginin edinilmesi maliyetlidir. Başka amaçlar için sürdürülen sosyal ilişkiler, bilgi edinmenin bir yolu olabilmektedir. Bilgi akışı taraflar arasında bir beklenti yaratmayabilir, fakat edinilen bilgi eylemi kolaylaştırabilmektedir. Yazarın (1988a: 104-105) bahsettiği son sosyal sermaye türü ise normlar ve etkili yaptırımlardır. Etkili normlar, sosyal sermayenin bazen hassas olabilen güçlü bir türüdür. Fakat bu normlar bireyin kendi faydasından vazgeçip kolektivitinin faydasına yönelik hareket etmesini gerektirmektedir. Bu sayede oluşan sermaye, diğer sermaye türlerindeki gibi belirli eylemleri kolaylaştırırken, diğerlerini kısıtlamaktadır. Coleman bu duruma gece sokakta tek başına rahatlıkla yürümeyi mümkün kılan bir normun bazen suçluların, bazı durumlarda belki suçlu olmayanların da hareketlerini kısıtlamasını örnek vermektedir.

Coleman (1988a: 105) bireyler arasında var olan her türlü ilişkinin, sosyal sermayenin bazı türlerini kolaylaştırdığından ve özellikle bazı sosyal yapıların, sosyal sermaye yaratma açısından daha önemli olduğundan yola çıkarak, etkili normların oluşması için gerekli olan sosyal yapıların sosyal sermaye oluşumunu da destekleyeceğini belirtmektedir. Yazar, sosyal ağların ancak kapalı oldukları takdirde normların oluşumuna imkân tanıyacağı şeklindeki düşüncesini, çalışmasında yer alan aşağıdaki Şekil 2 yardımı ile şöyle anlatmaktadır (Coleman, 1990: 269-270):

## Şekil 2: Açık ve Kapalı Ağlar



Şekil 2 (a)



Şekil 2 (b)

**Kaynak:** Coleman, 1990: 269

Bir normun etkili olabilmesi için aynı zamanda uygulanmasını gerektirecek bir yaptırım da beraberinde getirmesi gerekmektedir. Bu durum üçüncü bir kişinin yaptıklarından etkilenen iki aktör arasında bir ilişkinin var olup olmasına bağlıdır. Şekil 2(a)'daki gibi bir yapılanma açık bir yapıdır ve bu tür bir yapılanma içerisinde A<sub>1</sub> kişinin, A<sub>2</sub> ve A<sub>3</sub> kişilerinin menfaatlerine ters düşmeyecek bir harekette bulunmasını sağlayabilmek için, aktörler ancak bağımsız olarak hareket edebilmektedirler ve güçlerini birleştiremeyeceklerdir. Şekil 2(b)'deki gibi bir sosyal yapılanma ise kapalı bir ağıdır<sup>7</sup> ve böyle bir yapılanma içerisinde, A<sub>2</sub> ve A<sub>3</sub> kişileri arasındaki ilişki, A<sub>1</sub> kişisi üzerinde, her birinin tek başına uygulayamayacağı bir yaptırımı birlikte uygulayabilme ve böylelikle davranışları takip etme ve yönlendirme şansı vermektedir (Coleman, 1990: 269-270; Burt, 2000b: 8). Bu tür bir yaptırımı kolaylaştıran sosyal ilişkinin varlığı, aynı zamanda, taraflar arasında ortak hareketi mümkün kılacak iletişimde gerçekleşmesine ve beklenti ve yükümlülüklerin çoğalmasına olanak sağlayan sosyal yapının güvenilirliğine de imkân sağlamaktadır (Coleman, 1988a: 107-108). Güven ve güvenilirlik, sosyal sermayenin işlemleri kolaylaştıran önemli bir türüdür (Coleman, 1988b: 392). Kapalı bir ağ, bu ağdan elde edilen kaynakların korunması ve sürekliliklerinin sağlanması için de avantajlı bir yapıdır (Lin, 1999a: 33).

<sup>7</sup> Kapalı ağlar, ağ içerisindeki herkesin birbiri ile ilişkisinin olduğu ve bu nedenle ağ içerisindeki hiç kimsenin, aynı ağ içerisinde bulunan diğer aktörlerin dikkatinden kaçamayacağı yoğun (dense) ağlardır (Burt, 2000b: 8).

Normları ve normları güçlendiren yaptırımları uygulanabilir kılan kapalı sosyal yapılar, sadece bu normların ve yaptırımların oluşmasına sebep olan aktör/aktörlerin değil, aynı zamanda böyle bir yapının parçası olan herkesin faydasına olmaktadır (Coleman, 1988b: 389). Sosyal sermayenin bu etkisi, onun bir kamu malı olduğunun göstergesidir (Coleman, 1990: 249). Sosyal sermayenin, beşeri sermayeden ayrılan yönü ise, kamu malı formunda ürettiği bu değer ve sosyal sermayeyi oluşturan bireyin bu değeri ele geçiremiyor olmasıdır (Coleman, 1988b: 393).

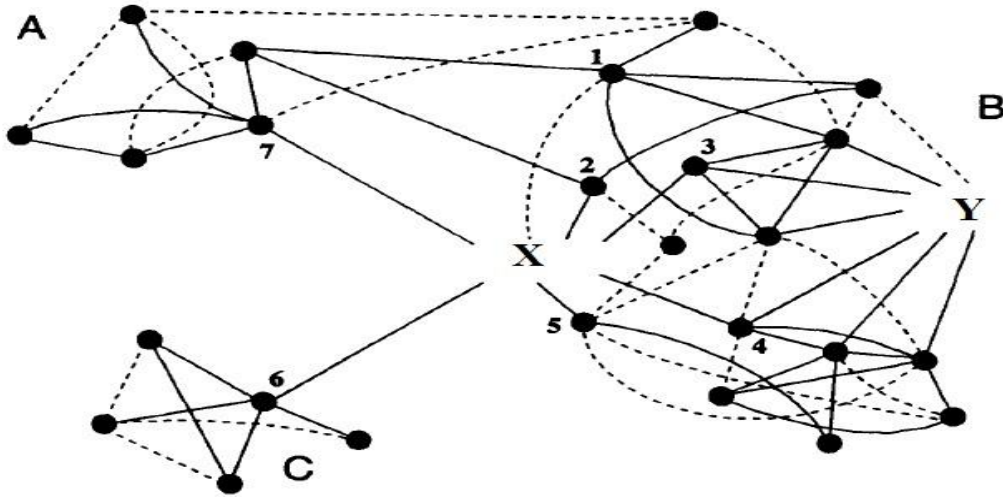
#### **1.1.5.4. Ronald S. Burt ve Yapısal Boşluklar**

Burt'un sermayeyi finansal sermaye, beşeri sermaye ve sosyal sermaye olmak üzere üç türe ayırdığından daha önce bahsetmiştik. Yazar bu üç sermaye türü arasındaki farklılığı açıklamak için hizmet sektöründe çalışan bir firmadan yola çıkarak şu örneği vermektedir: firmada kaliteli ürün sağlamak konusunda yeteneğe sahip olan çalışanlar, işi yapanlardır ve onların durumu finansal ve beşeri sermayenin bir örneğidir. Böyle bir firmada bir de şirkete müşteri sağlamakla yetenekli çalışanlar vardır. Onlar yapılan işten kâr edilmesini mümkün kılarlar ve bu durum sosyal sermayenin bir göstergesidir (Burt, 1992: 58). Burt (2000a: 346)'e göre sosyal sermaye, avantaj sağlama konusunda kullanılan bir metafordur.

Toplum insanların gerek fikirlerini gerekse ürünlerini kendi faydalarına olacak şekilde değiş tokuş ettikleri bir pazardır ve bu pazarda bazıları daha çok öne çıkmakta bazıları daha önemli projelere imza atmakta ya da kısaca bazıları diğerlerine göre daha çok kazanmaktadırlar. Beşeri sermaye yaklaşımının bu duruma getirdiği açıklama daha iyiyi elde eden bireylerin yeteneklerinin diğerlerinden farklı olduğudur (Burt, 1998: 6). Beşeri sermaye başarı için gerekli iken, sosyal sermaye olmadan sahip olunan beşeri sermaye işe yaramamaktadır. Bu durumun temelinde beşeri sermayenin tamamlayıcısı olan sosyal sermaye yatmaktadır (Burt, 1997: 339). Daha iyiyi elde eden bireyler diğerlerine daha iyi bağlanmış bireylerdir. Toplum içerisinde bireyler ya da gruplar diğerlerine güvenirlere, desteklerler ya da başkaları ile gerçekleştirdikleri alışverişlere bağımlıdırlar. Bu değiş-tokuş yapısı içerisinde bireyin pozisyonu başlı başına bir varlıktır ve farklılaşmış pazarlardaki bireyin konumundan elde ettiği bu varlık sosyal sermayenin ta kendisidir (Burt, 2000a: 348; 1997: 339).

Bireyin sahip olduğu pozisyondan bahsediyorsak eğer, o zaman bireyin içerisinde bulunduğu bir ağ yapısından da bahsediyoruz demektir. Burt (2000b: 3) her an bir ağ yapısının var olduğundan bahsetmekte ve hayatın içerisinde var olan bu ağların yeniden aynı şekilde oluşabilmesi için ağ içerisindeki bireylerin tekrar aynı ilişkileri gerçekleştirmesi gerektiğini, ağın sürekliliğinin ancak bu şekilde sağlanabileceğini söylemektedir. Yazar çalışmasında Şekil 3’de yer verilen genel bir sosyogram örneği ile bu durumu açıklamakta ve bu sosyogramdan yararlanarak, yazında sıklıkla atıf alan yapısal boşluklar yaklaşımını tanımlamaktadır. Şekildeki bireyler noktalar ile ilişkiler ise çizgiler ile gösterilmektedir. Koyu çizgiler bireyler arasında güçlü ilişkilerin, kesikli çizgiler ise zayıf ilişkilerin olduğuna işaret eder.

**Şekil 3: Sosyal Örgüt**



**Kaynak:** Burt, 2000b: 28

Yukarıda yer verilen sosyogramda A,B ve C olmak üzere üç grup bulunmaktadır. Bilginin grup içerisinde gruplar arasından daha hızlı yayılacağını esas alarak Burt (2000a: 351) bireylerin mevcut fırsatlardan eş zamanlı olarak haberlerinin olamayacağını, her ne kadar bilgi sonunda herkese yayılsa da bu yayılımın zaman alacağını ve bu nedenle bilgiye erken ulaşan bireylerin daha avantajlı olacağını söylemektedir. Bu noktada yazar Coleman (1988a, 1988b) tarafından hem bilgiye erişimin hem de ağ içerisinde yer alan bireylerin birbirlerine güvenmelerini kolaylaştıracak yaptırımların oluşmasını sağlayan kapalı ya da

yoğun ağlardan ziyade, gruplar arasında oluşan boşlukların daha avantajlı olduğuna düşünülmektedir. Burt (2000a: 355)'e göre kapalılık, durağanlık ve birbirine bağlı bir gruptaki bireyler arasındaki avantajlar ile ilgili iken, boşluklar, birbirine bağlı gruplar arasında köprüler oluşturan bireylerin elde ettiği avantajlar ile ilgilidir.

Coleman (1988a, 1988b, 1990) tarafından ortaya koyulan kapalı ağ yaklaşımına göre yukarıdaki sosyogramda Y ile gösterilen aktör daha çok sosyal sermayeye sahiptir. Çünkü Y'nin B grubu içerisinde sahip olduğu güçlü ilişkiler onun için güvenilir iletişim kanallarıdır ve grup içerisinde normların oluşması ve uygulanması daha kolay olduğu için, aktörü suistimal edilmekten korumaktadır (Burt, 2000a: 352-353). Hâlbuki yapısal boşluklar yaklaşımında, sosyal sermaye, gruplar arasında oluşan boşluklardaki aracılık fırsatlarının fonksiyonudur ve bu boşlukları dolduran aktöre rekabetçi bir avantaj sağlamaktadır (Burt, 2000b: 4; 2000a: 353). İki grup arasındaki yapısal boşluğun varlığı grupların birbirinden haberdar olmadığı anlamına gelmemektedir, sadece bireyler kendi faaliyetlerine o kadar çok odaklanmışlardır ki diğer gruptaki bireylerin faaliyetleri ile ilgilenmemektedirler (Burt, 1997: 341). Bilginin dağılımı açısından bakılacak olursa, yapısal boşluğun her iki tarafındaki bireyler farklı bilgilere sahiptirler. Yapısal boşluklar, bireyler arasındaki *bilginin değişimine* aracılık etmek ve boşluğun farklı tarafında yer alan bireyleri bir araya getirecek projeleri *kontrol* etmek açısından avantaj sağlamaktadır (Burt, 1998: 8). Bilgi açısından yapısal boşlukların getirdiği üç avantaj söz konusudur : (i) bireyin kendi başına işleyebileceğinden daha fazla bilgiye ulaşmasını sağlamaktadır (access), (ii) bu bilgiye daha erken ulaşılmasını sağlamaktadır (timing) ve (iii) bireye gelen bilgiyi filtreleyen ağ aynı zamanda diğerlerinin birey hakkında elde ettiği bilgiyi de yönlendirmekte, derinleştirmekte ve meşrulaştırmaktadır (referral) (Burt, 1997: 340).

Yapısal boşluklar aynı zamanda tekrar etmeyen (nonredundant) bilgiye ulaşılmasını da sağlamaktadır. Tekrarın (redundancy) iki ağ göstergesi vardır: yakınlık (cohesion) ve yapısal denklik (structural equivalence) (Burt, 1998: 8). Yakınlık, birbirlerine güçlü şekilde bağlanmış kontakları ifade etmektedir ve benzer bilgiye erişilmesi anlamına gelir ki, böylelikle tekrar eden bilgiye erişilmiş olur. Yapısal denklik ise bir aktörü aynı üçüncü kişiye bağlayan temaslar aracılığı ile gerçekleşmektedir ve yine aynı (tekrar eden) bilgiye ulaşılması anlamına gelmektedir (Burt, 1997: 340-341).



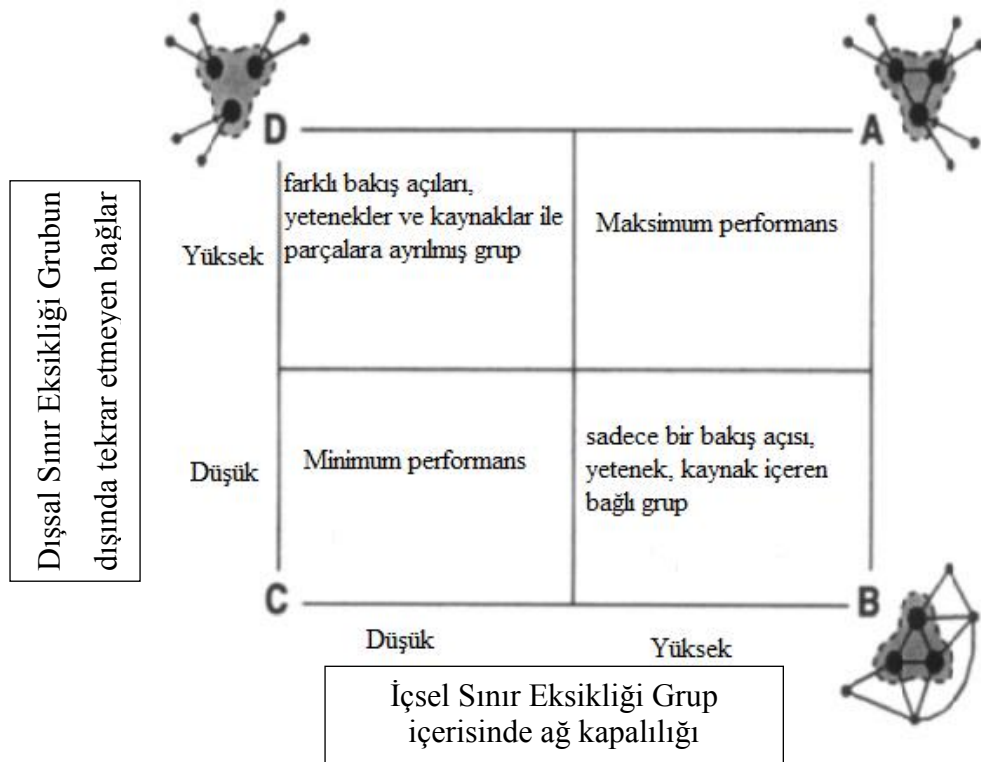
Şekil 3’de yer verilen sosyogramda X ve Y ile belirtilen aktörlerin her ikisi de 6’sı güçlü 1’i zayıf olmak üzere toplam 7 adet bağlantıya sahiptirler. Coleman tarafından ortaya koyulan kapalılık yaklaşımına göre Y aktörünün sahip olduğu güçlü ilişkiler, aktörün daha fazla sosyal sermayeye sahip olmasını sağlamaktadır (Burt, 2000b: 9). Fakat yapısal boşluklar yaklaşımına göre X ile belirtilen aktör daha avantajlı durumdadır, ya da sosyal sermayesi daha fazladır. Y aktörü B grubundaki bireyler ile ilişkiler kurmuştur ve bu ilişkiler sayesinde gruptaki diğer bireylere de ulaşabilmektedir. Bu durumda Y aktörü B grubu içerisinde olan biten her şey hakkında son derece iyi bir bilgiye sahiptir. X aktörü de B grubu içerisinde gerek kendi kurmuş olduğu bağlar ve gerekse bu bağlar üzerinden ulaşabildiği diğer bireyler sayesinde, B grubundaki herkesle bir şekilde bağlantılıdır ve grupta olup bitenler hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Fakat bunun da ötesinde X aktörü 7 numaralı birey ile geliştirdiği güçlü ilişki sayesinde A grubu; 6 numaralı kişi ile kurduğu güçlü ilişki sayesinde de C grubu ile bir bilgi kanalı oluşturmaktadır. Bu ilişkilerin her ikisi de gruplar arasında köprü oluşturan bağlardır ve özellikle 6 numaralı birey ile kurulan bağ ortadan kaldırıldığı takdirde, B ve C grubu arasında hiçbir bağlantı kalmamaktadır.

Dolaylı da olsa daha çok bireye ulaşmayı sağlayan bu yapı, X aktörüne bilgiye erişim açısından diğer aktörlere nazaran daha fazla avantaj sağlamaktadır. X aktörünün her üç gruptan farklı bireylere ulaşabilmesi, daha fazla bilgiye erişim kadar tekrar etmeyen bilgiye erişim de demektir. Ayrıca aktörün her üç grubun kesiştiği noktada yer alması, her üç grubun da faaliyetleri ile ilgili önceden bilgi sahibi olmasına (timing-access), yeni fırsatlara dahil olmak için aday olmasına (referral) ve diğer bireylerin bağlantı kurması için cazip bir aktör haline dönüşmesine sebep olmaktadır. Fakat daha çok bireyin aynı gruplar arasında köprü kurması durumunda elde edilen avantajlar ortadan kalkmaktadır. Yukarıdaki örnekte X aktörü gruplar arasında bağlantıyı sağlayan tek aktör olduğu sürece avantajını sürdürmektedir. 1 ve 2 numaralı aktörler A grubu ile iletişim kurduklarında, X aktörü için yapısal boşluklardan kaynaklanan avantajlar ortadan kalkmaktadır (Burt, 2000a: 353-356; 1997: 341-342).

Yapısal boşluklar yaklaşımına göre, ağı yapısal boşluklar açısından zengin olan bir birey, hem bilgiyi daha çok insana ve daha hızlı bir şekilde ulaştırabilmekte, hem de değerli fırsatlar hakkında daha çok bilgi sahibi olmakta, bu fırsatlarda daha çok rol oynamakta ve bu fırsatlar üzerinde daha çok kontrol sahibi olmaktadır (Burt, 2000b: 7).

Burt (2000a) aynı zamanda tekrar eden bu bağları kullanarak, “ağ sınırı” kavramını ortaya koymaktadır. Ağ sınırı değerinin yüksekliği, bireyin tekrar eden bağ sayısının fazla olduğu, yapısal boşlukların ve dolayısı ile sosyal sermayenin daha az olduğu (Burt, 1997: 347) anlamına gelmektedir ve yukarıdaki gibi bir ilişki ağında Y ile gösterilen birey ile temsil edilmektedir. Burt (1998: 11)’e göre ağ sınırı, geniş ağlarda düşük, buna karşılık kapalı ağlarda yüksek olmaktadır. Yazar başka bir çalışmada ağ sınırını bir grubun içerisindeki kapalılıktan yola çıkarak içsel sınır ve grubun dışındaki tekrar etmeyen bağlarından yararlanarak dışsal sınır olmak üzere ikiye ayırmakta ve bu sınırların düşüklüğü ya da yüksekliğinin grup performansını etkileyeceğini belirterek Şekil 4’de yer verilen matrisi oluşturmaktadır (Burt, 2000a: 392-396).

**Şekil 4: Yapısal Boşluklar ve Sosyal Kapalılık Üzerinden Grup Performansı**



**Kaynak:** Burt, 2000a: 395

Yukarıdaki şekilde Burt, B köşesindeki sosyogram ile gösterilen grupta yakınlık nedeni ile tekrar eden bilginin dolaşacağını, grubun sadece bir bakış açısına ya da kaynağa

erişebileceğini ve bu nedenle yeni çözümler yaratmasının zor olduğunu söylemektedir. Bir grup içerisindeki yapısal boşlukların grup içi iletişimi ve koordinasyonu zayıflatacağını kabul etmekte ve azalan koordinasyon ve iletişimin ise grubun, grup dışındaki aracılık fırsatlarından kaynaklanan avantajları elde etme konusundaki becerisini olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmektedir. Kapalılık, grup içerisindeki yapısal boşlukları ortadan kaldırarak grup içi iletişimi ve koordinasyonu arttırmaktadır (Burt, 2000b: 20). Böylelikle D köşesinde yer alan ve grup içerisindeki bireylerin birbirinden kopuk olduğu ağ yapısının yerini, A köşesinde yer alan ve grup içerisindeki bireylerin birbirleri ile ilişkili olduğu ağ yapısı almaktadır. Bu tür bir ağ yapısı grup dışındaki yapısal boşluklardan elde edilen avantajlar ile birleştiğinde grubun maksimum performansa ulaşmasını sağlamaktadır<sup>8</sup>.

Farklı bakış açıları, kaynaklar ve yetenekler açısından zengin bir çevrede, grup performansı, grubun bir ekip olarak hareket etmeyi becerebilmesine ve farklılıklarının üstesinden gelmiş olmasına bağlıdır (Burt, 2000a: 397). Yazar, bu noktada Coleman (1988a, 1988b, 1990)'a ait sosyal kapalılığın, tezleri ile tezat oluşturan yapısal boşluklar yaklaşımı ile bir arada kullanılarak çok daha etkin bir grup yapısı ve yüksek bir performansa ulaşılabilirliğini ve grup içerisindeki kapalılığın, grup dışındaki yapısal boşluklara ulaşmak kaydı ile performansın artmasında etkili olacağını belirtmektedir. Yazara göre bütün ekipler için kapalılık söz konusu ise, bu takdirde grup dışındaki yapısal boşlukları doldurabilen grup/gruplar avantajlı konuma geçmektedir (Burt, 2000b: 21-24; 2000a: 398). Yapısal boşluklar arasındaki aracılık faaliyetleri artı değer yaratmak için bir kaynakken, kapalılık yapısal boşlukların içerisine gömülmüş değerlerin elde edilebilmesi için daha önemli olmaktadır (Burt, 2000b: 25).

### **1.1.6. Sosyal Sermaye ve Uluslararasılaşma Arasındaki İlişki**

Bu çalışma kapsamında ilişkilerden elde edilen kaynaklar bütünü olarak tanımlanan sosyal sermaye, yine çalışma kapsamında aktör olarak tanımlanan firmaların kurdukları bağlantılardan elde ettikleri bilgi ve diğer kaynakların, firmanın çıktılarını ve faaliyetlerini değiştirebildiği tezi üzerine şekillenmektedir. Sosyal sermayenin farklılaştırabileceği bu

---

<sup>8</sup> Çalışmada yazar tarafından bahsedilen performans, yapısal boşluklar konusundaki çalışmasında detaylı olarak anlattığı diğer çalışmalardan yola çıkarak yenilikçilik, pozitif değerlendirme, erken terfi, ücret ve kârın tanımlanmamış bir birleşimidir.

faaliyetlerden bir tanesi de uluslararası pazara açılma ve bu pazarlarda bulunan faaliyetlerin türüdür (örneğin, Agndal ve Chetty, 2007; Ellis ve Pecotich, 2001). Firmanın gerek kendisinin kurduğu bağlantılar (Inkpen, 2008), gerekse firma sahip veya yöneticilerinin sahip oldukları bağlantılar (Freeman ve diğerleri, 2010) uluslararasılaşma faaliyetlerini şekillendirebilmektedir.

Özellikle pazarda yeni olmanın getirdiği sorumluluklar ve yabancı pazara dair bilgi eksikliği, firmaları gittikleri pazardaki yerel üreticilerin karşısında dezavantajlı bir konuma oturtabilmektedir. Böyle bir durumda sosyal sermayenin iki kaynağı firmalar için kurtarıcı rol oynayabilmektedir (Rodrigues ve Child, 2012: 27): (i) kişisel bağlantılar ve (ii) kurumsal destek. Uluslararası arenada faaliyet göstermek, firmaların kendi pazarlarından az ya da çok farklı başka pazarlarda, kalite standartları, normlar ve değerler gibi pek çok konuda değişen uygulamalar ışığında işlemler gerçekleştirmesi anlamına gelmektedir (Jonsson ve Lindbergh, 2010: 549). Yerel bağlantılar ile kurulan bağlar sayesinde elde edilebilen sosyal sermaye ise, firmanın ekonomik işlemlerde biçimsel olmayan normlar hakkında bilgilendirilmesinden, kilit aktörlerle bağlantılar kurulmasına, aktörlerin güvenilirliklerinin araştırılmasına ve fırsatçı davranışlarının açığa çıkartılmasına ve bürokratik problemlerin kısa yoldan çözümlenebilmesine kadar pek çok farklı şekilde yardımcı olabilmektedirler (Rodrigues ve Child, 2012: 27).

Firmanın pazarlar hakkında sahip olduğu bilgi düzeyi, küresel pazarlardaki başarısını etkilemektedir (Craig ve Douglas, 1996b: 12). Öyle ki, pazarın kazananları, daha iyi değer yaratabilmek için sahip olduğu bilgiyi kendi avantajına kullanabilen firmalar olmaktadır (Craig ve Douglas, 1996b: 12). Firmaların sahip oldukları ilişkilerin, uluslararasılaşan firmaların bilgi eksikliklerinin giderilmesinde faydalı olabileceği yazında da kendisine yer bulmaktadır (örneğin Majkgard ve Sharma, 1998). Bu anlamda sosyal sermaye aracılığı ile edinilen bilgi pek çok konuda olduğu gibi uluslararası pazara dair verilecek kararları ve bu kararların başarısını da etkileyebilmektedir (Agndal ve diğerleri, 2008). Ayrıca gerek yerel pazarda gerekse faaliyette bulunulacak yabancı pazarda araçlar ya da kurumlar ile kurulan bağlar, firmanın maliyetlerinde tasarruf edilmesine de yardımcı olabilmektedir (Rodrigues ve Child, 2012: 28).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ise uluslararası pazarlar hakkındaki bilgi eksikliği ve uluslararası bağlantılarının azlığı, uluslararası faaliyetleri eş zamanlı olarak gerçekleştirememelerine ve daha az sayıda pazarda var olmaya çalışmalarına sebep olabilmektedir (Agndal ve diğerleri, 2008: 663). Bu özellikleri sebebiyle, küçük işletmeler için kurulan bağlantılar aracılığı ile elde edilen bilgi ve diğer kaynaklar, kısaca sosyal sermaye, uluslararasılaşma performansı için çok daha önemli bir hal alabilmektedir. Ayrıca, sosyal sermayenin durağan olmadığı ve değişebildiği de göz önünde bulundurulacak olursa, firmaların uluslararası pazara girişini etkileyebilecek sosyal sermayeleri, uluslararası pazarlarda gerçekleştirilen faaliyetlerden de etkilenecek zaman içerisinde farklılaşabilmektedir (Agndal ve diğerleri, 2008: 664). Firmalar, uluslararası pazarlara dair bilgilerini hâlihazırda var olan ağlarından sağlayabilecekleri gibi, yeni ağlara dâhil olarak da ihtiyaç duydukları bilgiye ve diğer kaynaklara ulaşabilmektedirler (Loane ve Bell, 2006). Bu anlamda sosyal sermayenin geliştirilmesi ve/veya artırılması aynı zamanda bilinçli bir çabanın da ürünü olmaktadır.

Bir sonraki bölümde öncelikle çalışmanın araştırma modeli sunulacaktır. Ayrıca buraya kadar anlatılan yazın ışığında ortaya çıkması beklenen ilişkilere değinilecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ARAŞTIRMA TASARIMI

Bu bölümde, çalışmanın modeli üzerinde durulmakta ve bu modelde konu edilen ilişkilerin nedenlerine yer verilmektedir. Tezin modelinde, bir işletme grubuna bağlı firmaların, bu grup içerisinde buldukları konum üzerinden sahip oldukları sosyal sermaye dereceleri ile bağlı işletmenin finansal performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkide firmaların uluslararası çeşitlenme derecesinin aracılık etkisine bakılarak, temelde firmanın sahip olduğu sosyal sermayesinin etkisi ortaya konulmak istenmektedir.

*“Yüz arkadaş, yüz rubleden daha değerlidir.”*

*Rus atasözü*

#### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Katkısı

Bu tezin temel araştırma sorunsalı, firmaların sahip oldukları sosyal sermayelerinin finansal performanslarını ne ölçüde etkilediğidir. Bu çalışma kapsamında aktörlerin ilişkileri aracılığı ile elde ettikleri fayda veya ulaşabildikleri kaynaklar şeklinde yapılan sosyal sermaye tanımı, aktörlerin ilişkileri vurgusu sayesinde, aktörlerin içlerinde yer aldıkları ilişki örüntülerini ya da daha net bir ifade ile ağ yapılarını kastetmektedir. O halde aktörün sosyal sermayesinin kaynağı, bu çalışma kapsamında, içinde yerleşik olduğu ağdır.

Bu sorunsaldan ve sosyal sermaye tanımlamasından yola çıkarak, firmaların buldukları ağ içerisindeki konumlarının ve buldukları ağın özelliklerinin firmaya sağladığı sosyal sermaye düzeyinin belirlenmesine çalışılmaktadır. Bu noktada, sosyal sermaye düzeyinin belirlenebilmesi için Nahapiet ve Ghoshal (1998) tarafından bahsedilen ve yapısal, ilişkiyel ve bilişsel olmak üzere üç farklı boyuttan oluşan sosyal sermayenin, yapısal ve ilişkiyel boyutları üzerine odaklanılmaktadır. Yazarlar (1998: 244) yapısal

boyuta, aktörler arasındaki bütün ilişki yapılarından oluşan desen gözüyle bakmakta ve aktörler arasında kişisel olmayan bağlantıları ön plana çıkartarak aktörleri birbirine bağlayan bir bağın var olup olmamasını dikkate almaktadırlar. İlişkisel boyut ise Granovetter (1973)'in aktörler arasındaki etkileşimin derecesi ve süresine dair yaptığı vurgunun önemine odaklanmakta ve aktörler arasındaki ilişkinin kalitesine vurgu yapmaktadır (Moran, 2005: 1130). Her ne kadar ilişki yapıları ve ağların yapıları konusunda farklı yaklaşımlar söz konusu olsa da bu çalışmanın amacı, araştırmanın yürütüldüğü bağlam olan Türkiye bağlamında faaliyette bulunan işletme gruplarının bağlı şirketlerinden yola çıkarak bu konuya ışık tutmaktır.

Bu amaçla çalışmada temelde üç soruya yanıt aranmaktadır. Bunlardan birincisi firmanın sahip olduğu sosyal sermayenin işletmeye getirebileceği muhtemel faydalardan finansal performans faydası üzerine odaklanmakta, böylelikle bu iki unsur arasında var olabileceği düşünülen bir toplam etkinin açığa çıkartılması amaçlanmaktadır. Firmanın sahip olduğu fiziki ve beşeri sermayenin ötesinde, sosyal sermaye düzeyinin finansal performansı ne şekilde etkilediğine dair durum tespitinin yapılabilmesi açısından bu etkinin ortaya konulması önemlidir. Ayrıca bu ilişkilerin test edilebilmesi amacıyla belirlenen örneklem sayesinde, işletme gruplarına bağlı işletmelerin, her ne kadar aynı kaynaklara erişme imkânına sahip olsalar da neden farklı finansal performans sonuçları ile karşılaştıkları sorunsalının da açığa çıkartılmaya çalışılması hedeflenmektedir. Hem bağlı işletmenin ağ içerisindeki konumunun, hem de içerisine yerleşik olduğu ağ içerisinde var olan ilişki yapılarının ayrı ayrı test ediliyor olması sosyal sermayenin etkisinin daha net bir şekilde ortaya koyulabilmesine imkân vermektedir. Oluşturulan bu yapı sayesinde gerçekleşmesi beklenen ilişkileri daha geniş bir perspektiften test etmek mümkün olabilmektedir.

İkinci adımda yine sahip olunan sosyal sermayenin etkisi altında verilen kararların uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerindeki etkisine bakılmaktadır. İlişki ağlarından elde edilen kaynakların ve yazında da vurgulanan sosyal sermayenin bilgi ve deneyim paylaşımı faydasının, firmalar için hem risk hem de maliyet barındırabilecek uluslararası pazarlara katılma kararları üzerinde var olabilecek etkisinin ve varsa böyle bir etkinin sonuçlarının açıklanabilmesi için bu ilişkiye odaklanmak faydalı olmaktadır. Böylelikle,

uluslararasılaşma faaliyetlerine dair kararların ne şekilde alındığına bir dereceye kadar açıklık getirebilmek de mümkün olabilmektedir.

Son adımda ise çalışmanın ilk iki sorusu kavramsal bir yapı içerisinde birleştirilmekte ve verilen uluslararasılaşma kararlarının sosyal sermaye ve finansal performans arasındaki ilişkide aracılık etkisi olabilir mi, başka bir deyişle uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerinden ortaya çıkabilecek dolaylı bir etki var mıdır sorusuna yanıt aranmaktadır. Sosyal sermayenin finansal performans üzerinde var olabilecek etkisinin ne kadarlık bir kısmının uluslararasılaşma kararları sayesinde oluşabildiğine ışık tutulabilmesi, ancak böyle bir aracılık ilişkisinin test edilmesiyle mümkün olabilmektedir. Yazında her iki etkiyi de ayrı ayrı araştıran çalışmalara (örneğin Lindstrand ve diğerleri, 2011; Agndal ve Chetty, 2007; Baker, 1990) rastlamak mümkünken bu etkileri bir araya getiren bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu sebeple test edilen böyle bir kavramsal yapının farklı ve dikkate değer bir bakış açısı da getirebileceği ve bu anlamdaki açığı da kapatabileceği düşünülmektedir.

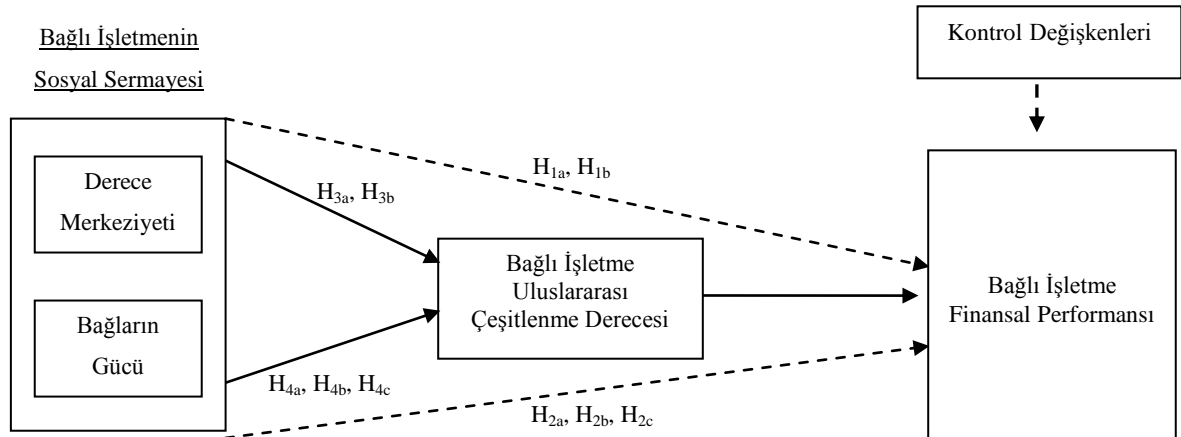
Oluşturulan böyle bir kavramsal yapının sosyal sermaye ve uluslararasılaşma konusuna ilgi duyan araştırmacılara ve uygulayıcılara birçok farklı alanda katkı yapacağı düşünülmektedir. Bu anlamda elbette çalışmanın en temel katkısı son yılların öne çıkan ve farklı disiplinler tarafından ele alınan konusu olan sosyal sermaye kavramına yapacağı katkıdır. Fakat bu katkının ötesinde, bu kavram altında tartışılan güçlü bağ-zayıf bağ tartışmasının gelişmekte olan ülke bağlamında değerlendirilmesi ve bağlamın kendine özgü yapısı nedeniyle ne tür bağların öne çıktığının ortaya konulması yolu ile yazına katkı yapılması amaçlanmaktadır. Ayrıca, gerek firma sahiplerine gerekse yöneticilerine, ne tür ilişki ağlarının, bu ağlardaki hangi konumun ve nasıl bir bağ yapısının faydalı olduğu konusunda yol gösterilebilmesi açısından da çalışma önem taşımaktadır. Böylelikle, firmaların, hem kendi hem de gerekirse rakiplerinin konumlarını belirleyebilme ve en avantajlı konumu oluşturabilme adına hangi aktörlerle bağlantıya geçilmesi gerekliliği konusunda karar verebilmelerine de katkı sağlanması amaçlanmaktadır.



## 2.2. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın araştırma modeli Şekil 5’de sunulmaktadır. Bu noktaya kadar yer verilen çalışmalar ışığında, sosyal sermayenin firmayı daha güçlü kılan bir etken olduğunu ve aynı beşeri, finansal ya da teknik imkânlarla sahip olsalar bile firmalar arasında gerçekleşen farkları açıklamak konusunda sosyal sermayenin destekleyici bir mekanizma olduğu bilinmektedir (Coleman, 1988a). Yazında gerçekleştirilen tartışmalar, sahip olduğu sosyal sermaye stoku açısından daha güçlü olan bir firmanın diğerlerine göre daha avantajlı olacağını ve bu avantajın da reel olarak görülebileceğini de ortaya koymaktadır. Öyle ki, tek başına bir aktör olarak düşünebileceğimiz işletme gruplarının, gruba dâhil işletmelerinin bile finansal performansları arasındaki farkın, kendi içlerinde oluşturdukları ağ içerisinde, firmaların yer aldıkları konum ve ağın yapısından kaynaklanan sosyal sermaye farklılığı ile bir noktaya kadar açıklanabilmesi mümkündür.

Şekil 5: Araştırma Modeli



$H_5(H_{5a}, H_{5b}) = \text{Derece Merkeziyeti} \rightarrow \text{Bağlı İşletme Uluslararası Çeşitlenme Derecesi} \rightarrow \text{Bağlı İşletme Finansal Performansı}$   
 $H_6(H_{6a}, H_{6b}, H_{6c}) = \text{Bağların Gücü} \rightarrow \text{Bağlı İşletme Uluslararası Çeşitlenme Derecesi} \rightarrow \text{Bağlı İşletme Finansal Performansı}$

Her ne kadar bir firmanın (ya da aktörün) kurmuş olduğu bütün bağları ve dâhil olduğu bütün ağları tespit etmek çok zor olsa da Gulati (1998) tarafından örgütün sahip olduğu her çeşitteki bağın hesaba katılmasının önemli olduğu yönündeki çağrısı da araştırma modeli oluşturulurken bizim için son derece önemli olmuştur. Bu çağrıya uyarak araştırma modeli geliştirilirken hem birden fazla bağa yer verilmesi hem de yazındaki güçlü bağ-zayıf bağ (Coleman, 1988b; Granovetter, 1983) tartışmasına Türk iş sisteminin

yapısı göz önünde bulundurularak açıklık getirilmesi amaçlanmaktadır. Bütün bu değişkenler göz önünde bulundurularak hipotezlerin test edilebilmesi için yukarıda yer verilen araştırma modeli önerilmektedir.

Yukarıda yer verilen araştırma modeli ile bir işletme grubuna bağlı firmanın, grup içerisinde oluşan ağdaki merkezîyet derecesi ve güçlü bağlardan oluşan bir ağ yapısı aracılığı ile elde edeceği sosyal sermayesinin öncelikle işletmenin finansal performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı test edilmektedir. Bir sonraki aşamada yine aynı değişkenler üzerinden ölçülen bağlı işletme sosyal sermaye düzeyinin, bu defa bağlı işletmenin uluslararası çeşitlenme derecesi üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Son adımda ise bağlı işletmenin sosyal sermayesinin, işletmenin finansal performansı üzerinde, bağlı işletmenin uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerinden gerçekleşen herhangi bir dolaylı etkisi olup olmadığı aydınlatılmaya çalışılmaktadır.

Böyle bir modelde kullanılacak olan birden fazla bağ üzerinden ölçülecek olan merkezîyet derecesi, ne tür bir bağın sosyal sermaye yaratma konusunda daha etkili olduğunu ortaya koyabilecektir. Ayrıca üç farklı kıstas ile ölçülecek olan güçlü bağların etkisi de açığa çıkartılmaya çalışarak sadece ne tür bir bağın sosyal sermaye yarattığı değil aynı zamanda bağın yapısının etkisinin ortaya koyulabilmesi mümkün olabilecektir.

### **2.3. Araştırma Bağlamı**

Farklı bağlamlarda farklı isimlerle anılan işletme grupları, “ortak girişimcilik ve finansal kontrol altında farklı piyasalarda faaliyet gösteren ve benzer kişisel veya etnik ortak geçmişe dayanan kişilerarası güven ilişkileri ile birbirine bağlanmış şirketler topluluğu” (Leff, 1978: 663) şeklinde tanımlanabilmektedir. İşletme grupları genellikle geç gelişen ekonomilerde ortaya çıkan bir formdur (Ataay, 2012: 74). Bu form pazar eksikliklerine bir cevap olarak ortaya çıkmaktadır (Leff, 1978: 666) ve hem sermaye ve bilgi gibi pazarda yetersiz olan önemli girdilere ulaşabilme hem de dikey bütünleşme yolu ile monopol pazarlardaki problemleri ortadan kaldırabilme işlevini yerine getirmektedir (Chang ve Hong, 2000: 429). Yapıları sayesinde iş birimleri arasında oluşan sinerjiden de faydalanabilmektedirler (Chang ve Hong, 2000: 430).

Bu formun sahipleri, ilişkili veya ilişkisiz alanlarda çeşitlenerek firmaları arasında üretim, finans ve insan kaynakları ağı oluşturmaktadır (Özgen ve Özgen, 2009: 327). İhtiyaç halinde bu form bağlı işletmeleri arasında aracılık da yaparak pazarın eksiklerini giderebilmektedir (Özgen ve Özgen, 2009: 327). İşletme gruplarının bağlı işletmeleri arasında gerek her türlü kaynaklarının değişimini gerçekleştirerek işlem maliyetlerini düşürebilme gerekse bilginin değişimini sağlayarak koordineli bir şekilde çalışabilme ve daha maliyetli veya ulaşılması başka türlü mümkün olmayan bilgiye ulaşabilme imkânı da ortaya çıkmaktadır (Şahin ve Mert, 2014: 79). Böylelikle iç piyasa yaratma, grup içerisindeki şirketler arasında işbirliği sağlama özelliğine sahip işletme gruplarının hem bağlı işletme bazında hem de grup bazında performanslarının ve stratejilerinin bu durumdan etkilenmesi mümkün olabilmektedir.

Türkiye’de “holding” ismi ile anılan ve çoğunlukla bir veya daha fazla ailenin kontrolü altında bulunan bu form, Türk iş sisteminin ekonomik aktörü olarak karşımıza çıkmaktadır (Buğra, 2010: 241). Her ne kadar vergi avantajlarından yararlanmak ve transfer fiyatlaması uygulamalarını gerçekleştirmek için bir holding yapısı oluşturulsa da (Buğra, 2010: 259-260) devletin sebep olduğu politik belirsizlik nedeni ile kurucu aileler şirket faaliyetleri üzerinde daha fazla kontrole sahip olmak istemektedirler (Buğra, 2010: 263-265). Bu durum, ailelerin holding şirketinin çoğunluk hisselerini ellerinde tutmalarına ve diğer grup şirketlerinin de hisselerini ellerinde bulundurarak piramit bir yapının oluşmasına sebep olmaktadır (Demirağ ve Serter, 2003: 42). İşletme gruplarının yapısı daha çok ana şirketin “beyin”, bağlı şirketlerin ise “uzuvlar” olarak çalıştığı ve ana şirket yönetim kurulunun kurucu aile üyelerinden oluştuğu, bağlı işletmelerin yönetim kurullarında da aile üyelerinin yer aldığı bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Buğra, 2010: 285).

Aile holdingleri şeklinde yapılanan Türk işletme gruplarının yazında en çok bahsedilen özelliği birçok alanda faaliyet gösteriyor olmaları ve bu alanların ilişkisiz alanlar olmasıdır (Buğra, 2010: 265). Türkiye’deki kurumsal bağlam da işletme gruplarının ilişkisiz çeşitlenme stratejileri ile çeşitlenmelerine sebebiyet vermektedir (Selekler-Gökşen ve Üsdiken, 2001). Bu çeşitlenme sürecinde güçlü bir banka etrafında örgütlenmek söz konusu olmamakla beraber, her ne kadar devlet en önemli kredi kaynağı da olsa, aile şirketi niteliğinde oldukları ve kredi kaynaklarına ulaşabilme kaygısı taşıdıkları için

bankacılık sektörüne giren işletme gruplarına da rastlamak mümkündür (Buğra, 2010: 269-280).

İlişkisiz alanda çeşitlenme stratejisinin ise yıllar içerisinde devam edip etmediğine dair son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalar dikkat çekmektedir (Karaevli, 2008; Özkara ve diğerleri, 2008). Karaevli (2008) gerçekleştirdiği çalışmada Türkiye'deki işletme gruplarının daha odaklı alanlarda faaliyette bulunma yönünde motivasyonları olduğuna dair tespitlerini paylaşmaktadır. Bu noktada belirtilen odaklaşma bazı faaliyet alanlarından çıkarken bazı yeni alanlara girmek, fakat öncekine göre daha az sayıda sektörde faaliyet göstermek şeklindedir (Üsdiken, 2008: 16). Farklı sektörlerdeki iş birimleri sayısında azalma yaşanırken, odaklanma kararı aldıkları sektörlerdeki ürün çeşitliliğinde artışın ortaya çıkması beklenmektedir (Karaevli, 2008: 99). Özkara ve diğerleri (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışma da bu bulguları destekler sonuçlara ulaşarak liberal dönemden önce kurulan işletme gruplarında çeşitlenme düzeylerinin yüksek olmasına rağmen, bu dönemden sonra kurulan görece yeni işletme gruplarında çeşitlenme düzeylerinin daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yine aynı çalışmada yazarlar kurulduğu dönemden bağımsız olarak Türk işletme gruplarında satın almadan ziyade yeni işletmeler kurma yoluyla çeşitlenmenin gerçekleştiği sonucuna da ulaşmışlardır.

Türk işletme gruplarındaki uluslararasılaşma eğilimine gelince yine devletin ve dolayısıyla kurumsal bağlamın etkileri ön plana çıkmaktadır (Buğra, 2010). 1980 öncesinde ithal ikamesine dayalı ve kapalı bir ekonomi politikası sürdürülmekteyken, 1980 sonrası ekonomi uluslararası ticarete daha açık bir hale gelmiştir (Erdilek, 2003: 80). Fakat özellikle sanayileşme süreci içerisinde yabancı sermaye yatırımları oldukça kısıtlıdır (Buğra, 2010: 42). Liberalleşme döneminde ise hem yerli piyasalar yabancı yatırımlara açılırken, hem de Türk girişimcilerin yurtdışına yönelmesi teşvik edilmiştir (Özkara ve diğerleri, 2008: 67). 1996 yılında gerçekleştirilen Gümrük Birliği anlaşması bu sürece katkıda bulursa da ekonomik istikrarsızlık ve bürokratik etkiler yabancı sermayenin ülkeye gelişini kısıtlamıştır (Özkara ve diğerleri, 2008: 67). Yine de bu şartlar altında Türkiye'ye yatırım yapmak isteyen yabancı yatırımcılar, Türk işletme gruplarını piyasaya giriş kapısı olarak kullanmışlar ve bu sebeple işletme grupları geleneksel iş alanlarının dışında da çeşitlenerek yüksek kârlar elde etme şansını yakalamışlardır (Yaprak ve diğerleri, 2007: 286). Ayrıca yerel firmaların rekabet üstünlüklerini artırabilmek için yabancı ortaklarından

teknoloji ve know-how transfer etme eğilimleri de yabancı sermaye ile ortaklıklar oluşturma motivasyonunu artırmıştır (Demirbağ ve diğerleri, 2007: 275). Üstelik bu tür ortaklıklar halka açılarak aile kontrolünü yitirmek istemeyen Türk işletme grupları için de tercih edilebilir bir sermaye kaynağı olarak öne çıkmaktadır (Buğra, 2010: 283).

Sözü edilen bu süreç içerisinde yeni işletme grupları da ortaya çıkmış ve bu gruplar Türkiye'nin ihracat faaliyetlerinin gelişmesinde de son derece önemli bir rol oynamışlardır (Yaprak ve diğerleri, 2007: 286). Türkiye'den dışarıya yapılan yatırımlar söz konusu olduğunda ise Erdilek (2003: 81)'in, bu tür yatırımların yurtiçine gelen yabancı sermaye yatırımlarından daha çok olduğuna dair bir tespiti bulunmaktadır. Her ne kadar bu durumun farklı politik ve ekonomik sebepleri olsa da özellikle Avrupa Birliği, Amerika, Balkanlar, Batı Asya, Kuzey Afrika ve Orta Asya'da bağımsızlığını yeni kazanmış Türk Cumhuriyetlerde oluşan yeni pazarlardan Türk özel sektörünün yararlanmak istemesi yurtdışına yapılan yatırımların artmasında önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Erdilek, 2003: 81).

#### **2.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Khanna ve Rivkin (2006) Şili'deki işletme gruplarını örneklem olarak belirledikleri ve işletme grupları içerisinde oluşabilecek bağları konu edindikleri araştırmalarında, bir firmanın herhangi bir işletme grubuna bağlı olup olmadığına karar verebilmenin çok zor olduğundan bahsetmektedirler. Fakat işletme grupları, grup firmaları arasında birden çok bağın var olması olasılığı ile işletmeler arası oluşturulan ağlardan farklılaşmaktadırlar (Mahmood ve diğerleri, 2011: 821). Bir ağ içerisindeki iki firma genellikle birbirlerine lisans anlaşması veya ortak girişim gibi tek bir bağ ile bağlı iken, grup şirketleri içerisinde eş zamanlı olarak birden fazla bağ gözlemlemek mümkündür (Mahmood ve diğerleri, 2011: 821).

Grup firmaları kendi aralarında karşılıklı olarak hisse senetlerini ellerinde bulundurma, şirketler arası borç verme, örtüşen yönetim kurulu üyelikleri oluşturma ve alıcı-satıcı anlaşmaları düzenleme gibi resmi yollarla ya da aile, arkadaşlık, inanç, dil, etnik köken ve eğitim alt yapısı gibi sosyal ilişkiler aracılığı ile bağlar kurabilmektedirler (Khanna ve Rivkin, 2006: 336). Oluşturulan bu bağlar, hem oluşturulmadığı takdirde çok

daha maliyetli bir şekilde gerçekleştirilebilecek ve tarafların her ikisine de karşılıklı olarak fayda sağlayan değiş-tokuşların gerçekleştirilmesine katkı sağlamakta, hem de grup içerisine dahil olan firmaların yöneticileri ortak amaçları paylaştıkları için firmalar arasındaki fırsatçı davranışların azalmasına yardımcı olmaktadır (Khanna ve Rivkin, 2006: 335-337). Böylelikle, firmalar arasında bilgi akışı da sağlanarak işlem maliyetleri azaltılabilmektedir (Granovetter, 1985; Mizruchi, 1996). Durum böyle iken, işletme gruplarının bağlı şirketleri aracılığı ile sahip oldukları her türlü yeteneği ve bilgiyi paylaşabilmeleri, farklı kaynaklara erişebilme sorunlarının üstesinden gelebilmeleri ve işlem maliyetlerini düşürebilmeleri imkânı ile her bir işletme grubunun, birbirlerinden farklı yeteneklere ve performanslara sahip olmasını açıklamak mümkün olabilmektedir. Bizi asıl düşündüren soru, aynı kaynaklara ve bilgiye erişme ve faaliyette buldukları her sektöre ve pazara ait örtük bilgiyi paylaşma yeteneğine sahip olan işletme gruplarının bağlı firmalarının finansal performans farklılıklarının nereden kaynaklandığı sorusudur.

Galaskiewicz (1985), örgütlerin kendi içlerinde bağlar kurarak işbirliği içinde olmalarının sebeplerini kaynak edinme, meşruiyetlerini artırma, ortak amaçlarına ulaşma ve belirsizliği azaltma güdüsü olarak açıklamaktadır. Bu bağlar örgütlerin bilgiye, kaynaklara, pazara ve teknolojiye ulaşmalarını sağlayarak hem öğrenmenin hem de ölçek ve kapsam ekonomilerinin sağladığı avantajları da beraberinde getirip firmaların stratejik amaçlarına ulaşmasında yardımcı olmaktadır (Gulati ve diğerleri, 2000: 203). Ayrıca ağ içerisindeki faaliyetleri sayesinde firma önemli kaynaklara erişimini güvence altına alabilecek ilişkiler geliştirmektedir (Johanson ve Mattson, 2013: 292). Böylelikle bu ağlar aracılığı ile elde edilen sosyal sermaye firmanın her türlü faaliyetinin sonuçlarının, benzerlerinden farklılaşmasına olanak sağlayabilmektedir. Öyle ki sahip olunan sosyal sermaye aracılığıyla edinilen bilgi, firmayı, küresel çapta yaşanabilecek krizlerden bile koruyabilecek kadar güçlü ve fark yaratan bir niteliğe sahip olabilmektedir (Sağsan ve diğerleri, 2010: 142).

Aynı gruba ait bağlı işletmelerin gerek finansal kaynakların, gerekse maddi olmayan varlıkların paylaşımını kolaylaştıran grup üyeliğinin, onları, bir gruba bağlı olmayan bağımsız firmalara oranla daha avantajlı hale getirdiği, çünkü aynı amaca hizmet eden bu işletmelerin, bağımsız firmalara göre aralarında daha yoğun iletişimin olduğuna dair söylemlere yazında da rastlamak mümkündür (Chang ve Hong, 2000). Chang ve Hong

(2000) tarafından Kore örneğinde gerçekleştirilen çalışma, bir gruba bağlı işletmenin kendisinin sahip olduğu gerek maddi olmayan gerekse finansal kaynakların, firmanın performansını etkilediğini ortaya koymaktadır. Fakat çalışmanın asıl önemli bulgusu aynı gruba bağlı diğer işletmelerin sahip olduğu bu kaynakların da firmanın karlılığını etkilediği yönündedir. Bu sonuç, ilk bölümde Gulati ve diğerleri (2002) tarafından açıklanan ve sosyal sermayenin bir göstergesi olan, firmaların işbirliği yaptığı diğer firmaların özelliklerinin net bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gulati ve diğerleri (2002) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yer verilen bir diğer gösterge olarak karşımıza çıkan merkezliyetin ardındaki mantık, fazla sayıda bağa sahip olan aktörlerin kendi yerel çevrelerinde bilgi ve kaynak edinebilecekleri farklı alternatiflere erişebilecek olmalarıdır (Rowley, 1997: 899). Bu avantaj, merkezi pozisyonda bulunan aktörlerin aynı zamanda güce sahip olmalarına da yardım etmektedir (Brass, 1984: 520). Merkezliyet derecesinin artması firmaların, elde ettikleri kaynaklar üzerindeki kontrolünü de artırmaktadır çünkü bu sayede firma, kaynaklarını paylaşan farklı alternatif firmalar arasında seçim yapabilme lüksüne sahip olmaktadır (Yu ve Chiu, 2013: 30). Merkezliğin yüksek olması dolaysız etkinin bir ölçüsüdür (Borgatti, 2005: 62) ve bilginin, kaynakların ve fırsatların akışının hem fazla hem de hızlı olmasına katkı sağlamaktadır (Brunetta ve diğerleri, 2015: 1075). Ayrıca bu tür bir aktör bilginin yayılması için de önemli bir kaynak olurken, merkezliyet derecesi düşük olan bir aktör iletişim sürecine daha uzak ve diğerlerine göre daha izole bir konumda olmaktadır (Singh ve diğerleri, 2015: 308). Ağ içerisindeki varlıklara erişimin fazla olması, piyasaya dair yeni ve daha fazla bilgiye daha kısa sürede ulaşılması veya teknolojik gelişmelerden erken haberdar olunması, merkezdeki firmanın daha rekabetçi davranışlarda bulunmasına katkı sağlarken hem rekabet yeteneğini güçlendirmekte hem de piyasada olup bitenleri daha doğru değerlendirmesini sağlamaktadır (Gnyawali ve Madhavan, 2001: 435-436).

Genel olarak bir ağ içerisinde merkezi bir konuma sahip olmak aktöre (analiz düzeyine göre aktör firma da olabilecektir) bilgiye erişim, ilişkilerin, bilginin veya kaynakların yönlendirilebilmesi ve kontrol edilebilmesi ve zaman açısından avantajlar sağlayabilmektedir (Gulati, 1999). Fakat Freeman (1979: 226) birinci bölümde yer verdiğimiz üç farklı merkezliyet ölçüsünün farklı avantajlar sağladığını ve bu nedenle araştırmalarda ölçülmek istenen yapısal tutuma uygun olan ölçütün kullanılması

gerektiğini belirtmektedir. Yazara göre (1979: 226) iletişimle ilgili konularda derece merkezîyetinin, iletişimin kontrolü ile ilgili araştırmalarda arasındalık merkezîyetinin, bağımsızlık veya etkinlik söz konusu olduğunda ise yakınlık merkezîyetinin kullanılması uygun olmaktadır.

Yazında merkezîyet derecesinin çok sayıda farklı değişken ile ilişkilendirildiği çalışmalarına rastlamak mümkündür. Wu ve Zhang (2014) aktör olarak bireyi esas alan çalışmalarında bireyin merkezîyet derecesi ile iş performansı arasındaki ilişkide anlamlı ve pozitif bir ilişkiyi ortaya koymaktadırlar. Wei-Li Wu ve diğerleri (2012) tarafından Tayvan'da yapılan araştırmada da benzer şekilde merkezî pozisyonda yer alan çalışanların iş performanslarının arttığı açıklanmıştır. Bu iki çalışma her ne kadar mikro açıdan konuya yaklaşıyor olsalar da merkezî konumda bulunan aktörün daha çok bilgiye ulaşma imkânı sayesinde sağladığı avantajları ortaya koyuyor olması açısından bizim için önemlidir. Bu çalışmaların yanı sıra sahip olduğu sosyal sermayeyi, kurmuş olduğu işletme için kullanan girişimcilerin işletme performanslarını ölçtükleri çalışmalarında Khayesi ve diğerleri (2014), Afrika'da küçük ve orta ölçekli aile işletmesinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında ağdan elde edilen kaynakların artmasının performans üzerinde olumlu etkisini gözler önüne sermektedirler. Benzer bir bulgu Salvato ve Melin (2008)'in çalışmasında ortaya çıkmaktadır. Yazarlar, araştırmaları sonucunda aile firmalarında nesiller boyunca finansal değer yaratmanın yolunun özgün kaynaklara sahip olmak değil, ailenin kendi sosyal çevrelerinde merkezî derecede bulunmasından geçtiğini belirtmektedir. O halde merkezî konumda bulunmak, bazı ortamlarda aktörün özgün değerini dışlayabilecek kadar kuvvetli bir kazanım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunların dışında gerek birey düzeyli performansı gerekse grup performansını merkezîyet derecesi ile birleştiren çalışmalara da rastlamak mümkündür (Sparrowe ve diğerleri, 2001).

Yazında gerçekleştirilen bütün bu çalışmalar aktörün merkezîyet derecesinin ve bu konum sayesinde aktörün elde ettiklerini niteleyen sosyal sermayenin aktörün performansı üzerinde etkili olabileceğine işaret etmektedir. Böyle bir konum, yerleşik olduğu ağ içerisinde bağımsız bir firmaya fayda sağlayabilmektedir. Aynı zamanda bu konum, ortak bir yönetim ve finansal kontrol altında faaliyet gösteren işletme gruplarının da performansına katkı sağlayabilecektir.



Aslında çoğunun aynı zamanda bir aile şirketi olmasına ve aynı kaynaklara, aynı avantajlara ya da kabaca aynı sosyal sermayeye sahip olmasına rağmen Türk işletme grupları içerisindeki bağlı firmaların farklı finansal performans yapılarının sebebinin de bir kısmı bu ağ içerisindeki konumundan kaynaklanabilmektedir. Bağlı firmaların konum farklılıklarının ise firmaların finansal performans farklılıklarını açıklamakta da yararlı olabileceği düşünülmektedir. Bu noktada, Freeman (1979) tarafından açıklanan ve her birinin farklı araştırma konularında daha önemli hale geldiğini ve farklı avantajlar sağladığını belirttiği ağ merkezli ölçümlerinden de bu araştırmanın yapısına en uygun olan derece merkezli bir ölçü olarak belirlenmiş ve sosyal sermayenin bir göstergesi olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Bütün bu sözü edilenlerden hareketle aşağıda belirtilen ilişkinin oluşması beklenmektedir:

H<sub>1</sub>: İşletmenin ağ içerisindeki merkezli derecesi finansal performans üzerinde pozitif yönde etkili olacaktır.

Gulati ve diğerleri (2002) tarafından bahsedilen ve gerek yukarıda gerekse birinci bölümde yer verilen boyutların (ağ merkezli, firmanın işbirliği yaptığı diğer firmaların özellikleri ve bağların yapısal konfigürasyonu) her birinin firmaların gerek performansları gerekse yetenekleri üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Fakat bu boyutların tamamı çok daha kapsamlı ve çok fazla sayıda değişkenin bir arada kullanıldığı bir çalışmanın ürünü olacaktır. Bu sebeple bu boyutların bazılarını Khanna ve Rivkin (2006) tarafından işletme gruplarına bağlı firmalar arasında kurulabilecek bağların bir kısmı ile birleştiren bir araştırma modelinin ortaya konulmasına çalışılmaktadır. Bu sebeple bağlı işletmeler arasında kurulan ve Türkiye bağlamında sıklıkla rastlanabilecek bağlar araştırma konusu yapılmaktadır. Bu anlamda çalışmada yer verilecek ilk bağ türü ticari bağlar veya alıcı-satıcı ilişkileridir. Bu iki bağ türü, Freeman (1979) tarafından açıklanan derece merkezli ile birleştirilerek hipotezler alt boyutlarına ayrılmaktadır.

Firmalar arasında alıcı-satıcı ilişkileri sonucunda oluşan ağ içerisinde, daha fazla sayıda grup üyesi ile bağlı olan firmanın, daha fazla bilgi ve tecrübe aktarımına sahip olarak ve kaynaklara ulaşma ya da işlem maliyetlerini düşürme fırsatı sayesinde, firmanın performans çıktılarının farklılaşması beklenmektedir. Üstelik ticari ilişkiler gibi işletmeleri

birbirine bağlayan ilişkiler sayesinde elde edilen bilgi, sonrasında rahatlıkla bilgi temelli bir rekabetçi avantaja dönüştürülebilmektedir (Yli-Renko ve diğerleri, 2002: 286).

Yazına baktığımızda bir işletme grubuna bağlı olmanın firmalara getirilerinin konu edildiği araştırmaların yanı sıra aynı grup içerisindeki işletmelerin performanslarının karşılaştırıldığı çalışmalara rastlanmaktadır. Kim ve diğerleri (2004) tarafından gerçekleştirilen araştırma, merkezi ve merkezi olmayan keiretsu firmaları arasında ürün çeşitlenmesi ve uluslararası çeşitlenme ile satışların artış hızı ve yine uluslararası çeşitlenme ve kârlılık ilişkisi bakımından farklılıklar olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Çalışma ayrıca ürün çeşitlenmesi ve karlılık ilişkisinde hem merkezi hem de merkezi olmayan keiretsu firmalarının, bağımsız bir firmaya göre üstün olduğu sonucuna varmaktadır. Brouthers ve diğerleri (2014) ise Kim ve diğerleri (2004) tarafından yapılan bu araştırmayı bir adım öteye taşıyarak, Japon keiretsu gruplarına dâhil işletmeler arasında merkeziyetin performans üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırdıkları çalışmada, dikey yapılanmada merkezi durumda olan keiretsu firmalarının, hem dikey yapılanmada merkezi olmayan keiretsu firmalarına hem de yatay yapılanmada merkezi durumda olan keiretsu firmalarına oranla daha kârlı olduğu sonucuna ulaşmaktadırlar. Bu durum, özellikle de bir üretim zinciri içerisinde birbirlerinin tedarikçisi olarak çalışan firmaların daha kârlı çalıştıklarını ortaya koymaktadır. İşlem maliyetlerinin azaltılması yolu ile sağlanan bu avantaj firmanın konumu sayesinde de artmaktadır. Buna karşılık yine aynı çalışmada (Brouthers ve diğerleri, 2014), merkezi yatay keiretsu firmalarının hem merkezi dikey keiretsu firmalarına hem de merkezi olmayan yatay keiretsu firmalarına göre kârlarının daha istikrarlı olduğu ortaya koyulmaktadır<sup>9</sup>.

Yazında bir işletme grubuna bağlı olmanın firmaya getireceği faydaları araştıran çalışmalara rastlamak mümkündür (Khanna ve Rivkin, 2001; Khanna ve Palepu, 2000a; 2000b). Türk işletme grupları için de aynı çalışma Gündüz ve Tatoğlu (2003) tarafından gerçekleştirilmiş fakat grup firmaları ile bir gruba bağlı olmayan bağımsız firmaların performansları arasında anlamlı bir farka ulaşılamamıştır. Fakat yukarıda sözünü ettiğimiz bu iki çalışma (Kim ve diğerleri, 2004; Brouthers ve diğerleri,2014) , hem bir işletme

---

<sup>9</sup> Yazarlar, çalışma metninde, yatay keiretsuların merkezi bir finansal firma ile örtüşen yönetim kurulu üyelikleri, karşılıklı hisse senedi pozisyonları ve borç ilişkileri ile oluştuğunu; dikey keiretsuların ise merkezi bir üretim firması, ana tedarikçiler ve bağlı tedarikçilerden oluştuğunu belirtmektedirler.

grubuna bağlı çalışan bir firmanın, bağımsız bir firmaya oranla daha avantajlı durumda olduğunu ortaya koymasý, hem de işletme grubu içerisinde yer alan firmaların buldukları pozisyonun da farklılıklar yaratacağını göstermesi açısından son derece önemlidir. Mahmood ve diğerleri (2011) tarafından Tayvan orjinli 123 işletme grubuna ait 188 bağlı işletme üzerinde gerçekleştirilen araştırmada da derece merkezieti yüksek olan bağlı işletmelerin Ar-Ge performanslarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılarak, merkeziet derecesi ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişkiyi açığa çıkaran yazına katkı yapılmıştır. Fakat merkezi konumda yer alan bir aktörün daha çok bağlantıyı yürütüyor olması sebebiyle oluşan koordinasyon maliyetleri nedeni ile bu durumdan olumsuz etkilenebilmesi (Brunetta ve diğerleri, 2015) de gerçekleşmesi muhtemel sonuçlardan biri olabilmektedir. Fakat bu olumsuzluğun aktörün öğrenme kapasitesinin artışı ile ortadan kaldırılabilmesi ve böylelikle merkezietin olumlu sonuçlarından yararlanılabilmesi de sağlanabilmektedir (Tsai, 2001).

Türkiye bağlamını göz önüne aldığımızda ise Japonya veya Kore gibi ülkelerde oluşandan daha farklı bir işletme grubu yapısı ön plana çıkmaktadır (Buğra, 2010; Gündüz ve Tatoğlu, 2003). Ülkemizde oluşan yapı her biri birbirinden bağımsız olmakla birlikte aynı çatı altında birlikte hareket eden bir işletme grubu yapısından uzak bir görünüm sergilemektedir. Türkiye bağlamında çoğunlukla bir ya da birden çok ailenin ortaklığı altında gelişmiş ve birbirinden bağımsız olmayan piramit yapı şeklinde oluşan bir yapı ortaya çıkmaktadır (Buğra, 2010). Ortak amaçları paylaşan ve kurucu ailenin ya da işletme grubunun faydasını artırmak için çalışan bu işletmelerin, aralarında gerçekleştirmiş oldukları ticari faaliyetler aracılığı ile bilgi paylaşımında bulunmaları ve özellikle ticari faaliyetler sayesinde işlem maliyetlerinden tasarruf etmeleri mümkün olabilmektedir. Aralarında gerçekleşen bu ilişkiler sayesinde de bir ağ meydana gelmektedir. Oluşan bu yapının içerisinde bazı grup firmaları daha merkezde yer alabilmekteyken, diğerleri ise merkeze uzak kalmaktadırlar. Merkezde yer alan firmalar daha çok bağlantıya sahip oldukları için yukarıda bahsedilen avantajlardan daha çok faydalanabilmekte ve bu durum merkeze uzak kalan firmalara oranla daha yüksek performans göstermelerini sağlayabilmektedir. Bütün bu bilgiler ışığında aşağıdaki ilişkinin gerçekleşmesi beklenmektedir:

*H<sub>1a</sub>: Bağlı işletmenin, grup içerisindeki ticari ilişkilerden oluşan ağ içerisindeki merkezîyet derecesi arttıkça bağlı işletmenin finansal performansı artacaktır.*

Örgütler arasındaki örtüşen yönetim kurulu üyelikleri ise bireylerin ihtiyacından ziyade firmaların ihtiyaçları nedeni ile kurulmaktadır ve aynı zamanda örgütler arası oluşturulan ağların bir işaretidir (Mizruchi, 1996). Örtüşen yönetim kurulu üyelikleri aracılığı ile firmalar arası iletişimin kolaylaştırılması, kaynaklara erişilmesi, firmalar arası bilgi akışının sağlanması, meşruiyet kazanımı ve ana firmanın diğer firmaların faaliyetleri üzerinde kontrol sağlaması mümkündür (Mizruchi, 1996). Bu görüşlere karşılık Ferris (2003: 1088), birçok yönetim kurulunda görevli yöneticilerin üzerlerine fazla sorumluluk yüklendiğini, denetim komitesi gibi önemli komitelerin toplantılarına yoğunluk sebebi ile katılamamaları nedeniyle kendilerinden beklenen ödevleri (özellikle kontrol işlevini) layığı ile yerine getiremeyeceklerini savunarak bu durumun firmanın finansal performansını da olumsuz etkileyebileceğini söylemektedir. Bu tezlerine rağmen ise kendi çalışmasında bunun tersi bulgulara rastlamaktadır. Buna benzer bulgular farklı bağlamlarda yapılan çalışmalarda da ortaya konulmaktadır (Santos ve diğerleri, 2012; Fligstein ve Brantley, 1992; Non ve Franses, 2007). Bu etkinin sebebi Ferris (2003) tarafından yapılan çalışmada da belirtildiği üzere farklı kurullarda görev alan yöneticilerin çok meşgul olmalarından kaynaklanabileceken, Non ve Franses (2007) aynı zamanda birçok kurulda yer alan bu yöneticilerin hepsinin üst sınıfa ait olmaları nedeniyle oluşan homojenlik, benzer düşünce yapıları ve benzer geçmişlere sahip olmalarının da bu sonuca sebep olabileceğini ileri sürmektedir.

Aynı anda farklı firmaların kurullarında yer alan yöneticilerin firmaya getirebileceği bu tarz zorlukların tespiti ve bunların sonuçlarının açığa çıkartılması bu çalışmanın amacı dışında kalmaktadır. Fakat örgütler arasında bir ağ oluşumuna sebep olan böyle bir yapı aracılığı ile firmanın sağlayabileceğini düşündüğümüz avantajlar bizi ilgilendirmektedir. Zaten sosyal ağ ve sosyal sermaye çalışmalarında da firmanın kaynak ve bilgi aktarımını sağlamada bir bağ olarak örtüşen yönetim kurulu üyeliklerinin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Grandori ve Soda, 1995; Mizruchi, 1996). Fakat bizim asıl savunduğumuz avantaj bu bağ aracılığı ile sağlanabilecekler değil, yine bu bağ sayesinde oluşan yapı içerisindeki merkezîyet derecesi aracılığı ile sağlanabilecek olanlardır.

Yu ve Chiu (2013) tarafından Tayvan'da gerçekleştirilen çalışmada da bizim bu kaygımız test edilmiş ve bu değişken ile örgüt performansı arasında ters U şeklinde bir ilişkinin varlığı açığa çıkartılmıştır. Aynı çalışmada yazarlar teknik belirsizlik artışının bu iki değişken arasındaki ilişkiye pozitif yönde aracılık ettiği sonucuna da ulaşarak, teknik belirsizliğin firmaların daha fazla kaynak elde etmek ve işletmenin büyümesine imkân sağlamak için daha çok sosyal ağ oluşturmak konusunda firmaları motive ettiğini ortaya koymuşlardır. Sözü edilen çalışmada, iki değişken arasındaki ters U şeklinde elde edilen ilişki, sosyal sermayenin maliyetsiz olmadığını ve daha fazlasının her zaman daha çok getiri demek olmadığını göstermesi açısından önemlidir. Ayrıca yukarıda bahsedilen olumsuz durumların da böyle bir sonuca yol açmış olabileceği düşünülebilir.

Sözü edilen değişkenler arasındaki ilişkiyi araştıran başka çalışmalara da yazında rastlamak mümkündür (Larcker ve diğerleri, 2013; Horton ve diğerleri, 2012; Croci ve Grassi, 2014). Özellikle Horton ve diğerleri (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yazarlar yöneticilerin kurul üyeliklerinden ekonomik kazanç sağladıkları için birden fazla kurulda görev aldıkları konusunda yazında yer verilen görüşlerin bu pozitif ilişkinin varlığı ile ortadan kalktığını; tam tersine firmanın performansına olumlu etkisi olan bu durumun, firmanın bu yolla kaynak sağladığı için oluştuğunu belirtmektedirler. O halde örtüşen yönetim kurulu üyeleri sayesinde oluşan ağ içerisinde daha merkezi bir konumda bulunan firmalar için kazanımların farklı ve fazla olmasını ve bu avantajların reel olarak performans çıktıları üzerinde etkili olmasını beklemek yanlış olmayacaktır.

Türkiye bağlamına bakıldığında, işletme gruplarının çoğunluğunun aile şirketi olduğu ve kurucu aile üyeleri tarafından yönetildiği görülmektedir. Bazen aralarına şirkete uzun süre hizmet etmiş olan ve güvendikleri çalışanlarını da alan bu küçük grup, işletme grubuna bağlı diğer firmaların da yöneticileri, çalışanları ya da yönetim kurulu üyeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Hangi sebeplerle bu tarz ilişkilerin kuruluyor olduğu veya daha çok kimlerin bu tür yapılarda yer alıyor olduğu bu çalışmanın amacı dışındadır. Fakat yazından da anlaşılacağı üzere farklı şirketlerin yönetim kurullarında aynı kişilere yer veriliyor olması sayesinde bir ağ meydana gelmekte ve böylelikle yönetim kurulu üyeleri sayesinde firmalar arasında bir bağ oluşmaktadır. Özellikle de ülkemizde aile egemenliğinin kaybedilmemesi veya Türk iş sisteminin yapısı sonucunda ortaya çıkan

devletle ilişkilerin kurucular üzerinden yürütülüyor olması nedeni ile bu duruma çok sıklıkla rastlanmaktadır (Buğra, 2010).

Bu yapı aracılığı ile kurullarda konuşulan konular veya alınan kararlar sayesinde stratejik bilgi değişimi ve kaynaklara ulaşmakta yaşanan sorunların ortadan kalkması mümkün olabilmektedir. Fakat yukarıda da tartışılan sebeplerle bu yapının içerisindeki bazı firmalar buldukları konum nedeni ile daha avantajlı konuma geçebileceklerdir. Merkezde yer alan firmalar daha çok doğrudan bağlantıya sahip olmaları sayesinde merkeze uzak kalan grup firmalarına göre daha yüksek finansal performans gösterebileceklerdir. Bütün bu bilgiler ışığında aşağıda yer verilen hipotez geliştirilmektedir:

*H<sub>1b</sub>: Bağlı işletmenin, grup içerisindeki örtüşen yönetim kurulu üyesi ilişkilerinden oluşan ağ içerisindeki merkezîyet derecesi arttıkça bağlı işletmenin finansal performansı artacaktır.*

Aktörlerin, yer aldıkları ağlar içerisinde kurmuş oldukları ne tür bağların ve nasıl bir ağ yapısının onlara daha çok sosyal sermaye sağlayacağına ve hangi tür bağların daha işlevsel olacağına dair yazında, temelde iki karşıt görüş bulunmaktadır. Bunlardan ilki zayıf bağların gücünü vurgulayan çalışmalardır (Granovetter, 1973; Granovetter, 1983). Bu görüşe göre sosyal sermaye, firmanın etrafında oluşturduğu ve sık (yoğun) olmayan ağ içerisinde oluşmakta ve bu ağ, birbiri ile aynı bilgiyi sağlamayan farklı kaynaklardan firmanın bilgi almasına ve daha büyük bir çevrede yerleşik kaynaklara ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Koka ve Prescott, 2002: 800; Kraatz, 1998: 623). Böylelikle birçok farklı aktöre ulaşma ve farklı ağlar ile bağlantı kurma imkânı sağlayan firma daha çeşitli bilgiye ulaşabilmektedir. Farklı sektörlerde oluşmuş ağlar ile bağlantı kurabilen firmalar, o sektörlerde ait bilgiler, sektörde yeni gelişen teknolojiler ve ortaya çıkan yeni fırsatlar hakkında daha fazla ve daha farklı bilgilere ulaşabilmekte ve böylelikle daha farklı deneyimler hakkında bilgi sahibi olma ve daha çok kaynağa ulaşma şansı da artmaktadır.

Aynı sayıda bağa sahip iki firmadan, daha farklı stratejik gruplarla bağ kurabilen firma daha çeşitli, daha kapsamlı ve birbirini tekrar etmeyen bilgiye ulaşabilmektedir (Koka ve Prescott, 2002: 800). Daha farklı aktörlere doğrudan ulaşmayı sağlayan böyle bir

ağdaki bilginin sağladığı faydanın kalitesi de artmaktadır (Burt, 1997: 342). Granovetter (1973: 1362)'e göre birbirine benzer aktörler arasında güçlü bağlar oluşmaktadır ve bu nedenle güçlü bağlar ile bağlı olduğumuz aktörler benzer düşüncelere ve benzer (ya da tekrarlayan) bilgiye sahip aktörlerdir. Bu nedenle de güçlü bağlar yeni ya da özgün bilgi üretmekten yoksundurlar. O halde bu yaklaşımlara göre farklı bilginin kaynağı zayıf bağlar ile aktörü homojen olmayan ve birçok ağa bağlayan yapılardır.

Bu konudaki diğer görüş ise aktörler arasında kurulan güçlü bağları öne çıkarmaktadır. Güçlü bağların üç tane belirleyici özelliği vardır: (i)sık etkileşim, (ii)samimiyet ve (iii) birlikte geçirilen zamanın çokluğu ya da uzun bir geçmişe sahip olmak (Krackhardt, 1992: 218-219). Etkileşim sıklığı bilgi paylaşımı fırsatı yaratırken aynı zamanda kimisi gizli kalması gereken bazı bilgilerin de paylaşılması imkânı yaratabilmekte; samimiyet, diğerlerine zarar verecek herhangi bir harekette bulunmanın önüne geçebilmekte ve birlikte geçirilen zamanın uzunluğu her bir aktörün, paylaşılan bilgiyi ne şekilde kullanacağını tahmin edilebilmesine olanak sağlamaktadır (Krackhardt, 1992: 219). Bu parçaların her biri güvenin oluşmasını sağlarken, parçalardan herhangi birinin eksikliği güvenin kırılmasına sebep olmaktadır (Krackhardt, 1992: 219).

Halbuki güçlü bağlar sayesinde oluşan güven taraflar arasında daha değerli ve örtük bilginin paylaşılmasına imkân sağlarken, bu türden bilgiye erişim hem firmanın farklı bilgi kaynakları arama ve izleme maliyetlerini azaltmakta hem de karar verme sürecini hızlandırmaktadır (Uzzi, 1996: 681-682). Daha hızlı karar alabilen firmanın çevredeki değişikliklere daha hızlı tepki vermesi, daha erken önlem alabilmesi ve böylelikle kendini koruyabilmesi veya fırsatlardan herkesten önce haberdar olması ve bu fırsatları değerlendirebilmesi mümkün olabileceği gibi kaynak arama ve izleme maliyetlerinin azalması ile işlem maliyetlerinde yaşanacak düşüş de firmanın ekonomik performansının iyileşmesine katkı sağlayabilmektedir. Uzzi (1996) çalışmasında bu tarz avantaja sahip firmaların hayatta kalma olasılıklarının diğerlerine göre daha fazla olduğunu ortaya koymakta, Uzzi ve Lancaster (2003)'da yine herkes tarafından erişilemeyen özel bilgilerin, birbirine güçlü ilişkilerle bağlı olan firmalar arasında aktarımının mümkün olduğunu, bunun tersine kol-mesafesindeki örgütlerle olan ilişkilerdeki örtük bilgi aktarımının negatif olduğunu belirtmektedir. Burt (2000a: 351)'de benzer şekilde, daha çabuk ve daha

kapsamlı bir şekilde bilgiye erişim imkânı olan aktörlerin daha avantajlı konumda olduğunu belirtmektedir.

Yine birinci bölümde de bahsedildiği üzere Granovetter (1983: 209) de güçlü bağların öneminin yadsınamayacak olduğuna değinerek, her ne kadar zayıf bağların, aktörün etrafındaki kümeden elde edemeyeceği ve bu kümenin ötesinde var olan bilgiye ve kaynaklara ulaşmasına yardımcı olsa da güçlü bağların hem ihtiyaç duyulan bilgiye ve kaynaklara daha kolay erişim sağladığını hem de yardımcı olmak konusunda daha istekli olduğunu belirtmektedir.

Birbirlerine ne tür bağlarla bağlanmış aktörlerin daha avantajlı olduğuna dair yapılan çalışmalar arasında da hem sonuçları hem de analiz düzeyleri açısından birçok farklı çalışmaya rastlamak mümkündür. Fakat yazında öne çıkan iki tartışmadan bir tanesinin mimarı olan Granovetter (1973)'e ait zayıf bağların aktör olarak bireye iş arama sürecinde çok daha faydalı olduğunu belirttiği çalışması ile aynı tezi savunan Lin ve diğerleri (1981)'ne ait çalışma bu tür bağları savunan araştırmacıların referans noktasıdır. Özellikle de Granovetter'in bu konudaki çalışması analiz düzeyi ne olursa olsun yapılan çalışmalara ilham vermiş ve temelini oluşturmuştur. Elbette ki bu konuda farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar da mevcuttur (Bian, 1997; Obukhova, 2012; Harvey, 2008). Harvey (2008)'e göre güçlü ve zayıf bağlar arasındaki sınır çok bulanıktır, bu nedenle ne tür bağın iş arama sürecinde kullanıldığından ziyade, iş arayanların kime danıştığını ortaya koymak daha önemlidir. Bizim için bu çalışmalardaki kritik nokta elbette ki ne tür bir bağın iş aramada yardımcı olduğundan ziyade amacı farklı bile olsa bağın gücünün bilgi ve kaynak aktarımı konusundaki faydasıdır.

Güçlü bağ-zayıf bağ tartışması sadece bu konuda değil, bunun dışında pek çok farklı alanda da tartışma yaratmıştır (Nelson, 1989; Battilana ve Casciaro, 2013; Perry-Smith, 2014). Örgüt temelli yapılan çalışmalarda ise performans ve yenilikçilik üzerinde bir yoğunlaşma olduğundan söz edilebilmektedir. Hem yaratıcılığın teşvik edilmesi ve özellikle teknolojik anlamda yeniliklerin ortaya çıkartılması için bilgiye erişimin ve bilgi paylaşımının ne derece önemli olduğu, hem de örgüt performansını iyileştirecek tecrübeye ve kaynaklara erişimin işletmeyi finansal ve stratejik açıdan son derece rahatlatacağı gerçeğini göz ardı etmemek gerekmektedir. Özellikle de bilgiye zamanında ve herkesten



önce erişimin sağlanması bu anlamda firma için çok büyük avantaj sağlamaktadır. Bu avantajı ne tür bir bağın getireceği tartışması ise çelişkili sonuçlar üretmektedir. Batjargal (2003) zayıf bağların firma performansına olumlu etkisi olduğunu ortaya koyarken Lowik ve diğerleri (2012) hem zayıf bağların hem de güçlü bağların firmalar tarafından bilgi edinmek için kullanıldığını fakat güçlü bağların özellikle sürdürülebilir bilgi akışı için bir kaynak olduğunu göstermişlerdir. Özellikle de rekabetin gün geçtikçe arttığı gerçeğini göz önünde bulundurursak sürekli bilgi akışının sağlanması çok daha stratejik hale gelmekte ve bu konuda firmaya destek olabilecek her türlü işlem önemli olmaktadır.

Yazın dikkatlice okunduğunda zaten farklı bağların farklı durumlarda avantaj yarattığının ortaya konulduğu dikkat çekmektedir (Algezau ve Filieri, 2010; Malik, 2012). Fakat özellikle son yıllarda, farklı avantajlara sahip olan bu farklı bağ yapılarının her ikisinin de firmaya önemli getirileri olduğu için aslında iki tür ilişkinin birbirinin eksiklerini tamamlayarak işletmeyi, tek başına güçlü ya da zayıf bağların sağlayamayacağı bir noktaya ulaştıracağı sonucuna ulaşan araştırmalara da rastlanmaktadır (Tiwana, 2008; Tomlinson, 2011; Michelfelder ve Kratzer, 2013). Bu çalışmalar içerisinde özellikle Rost (2011) tarafından yürütülen araştırma neticesinde ulaşılan sonuç dikkat çekicidir. Yazar (2011), sözü edilen çalışmada güçlü bağların varlığında, yapısal boşluklar veya merkeze uzak ağ pozisyonları gibi zayıf ağ yapılarının, güçlü bağların gücünü daha da artırdığını ortaya koyarak zayıf ağ yapılarının, güçlü bağlar olmadan herhangi bir anlam ifade etmediğini fakat güçlü bağların zayıf ağ yapıları olmasa da değerli olduğunu, sadece bu değer zayıf ağ yapıları sayesinde artırıldığını ifade etmektedir.

Aynı araştırma soruları ile Türkiye bağlamında Kozan ve Akdeniz (2014) tarafından gerçekleştirilen ve büyüklüğün hem ürün gamının genişletilmesi hem de bilgi ediniminin artırılması olarak iki farklı açıdan ele alındığı çalışma ise küçük işletmelerin kurduğu güçlü bağların büyümeleri üzerinde pozitif etkisi olduğu, buna karşın zayıf bağların her iki büyüme kriteri üzerinde de etkisi olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır. Yazarlar bunun sebebinin hem finansal yardım alma hem de bilgisine başvurma konusunda işletme sahiplerinin grup dışındansa ait oldukları gruba daha çok güveniyor olmalarına sebep olan hâkim kollektivist kültürel yapının varlığı olabileceğini belirtmektedirler. Canbolat (2011) ise yapısal boşlukları dolduran Türk işletme gruplarının daha çok ilgisiz alanlarda çeşitlendikleri sonucuna ulaşmıştır. Buna karşılık Karaevli (2008)'nin işletme

gruplarının çok odaklı çeşitlenme stratejilerine geçiş yaptığına dair bulgusu, Türk işletme gruplarının çeşitlenme stratejilerinin bu evrimi nedeni ile daha güçlü bağlar oluşturmak yolunda ilerlediklerini düşünmemize sebep olmaktadır.

Hem sosyal kapalılık hem de yapısal boşluklar yaklaşımları iletişimin zaman aldığı, bu sebeple önceden var olan ilişkilerin kimin neyi daha önce öğreneceğini etkileyeceğini varsaymaktadır. Bilgi bir piyasada bireyler arasında yayılacaktır fakat gruplar arasında dolaşmadan önce grupların içerisinde dolaşmaktadır. Sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarında gerçekleştirilen araştırmaların genel bulgularından bir tanesi bilginin, gruplar arasında değil grup içerisinde (departmanlar arasından ziyade departman içerisinde, endüstriler arasından ziyade endüstri içerisinde-ya da işletme grupları arasında değil işletme grubu içerisinde) daha çok dolaştığıdır (Burt, 2000a: 350-352; 2000b: 4). Hem bu nedenle hem de Kozan ve Akdeniz (2014)'in de çalışmalarında değindikleri hâkim kültürel anlayış nedeni ile Türkiye bağlamında, kurulan güçlü bağlar sayesinde bilgi aktarımın zayıf bağlara oranla daha etkin gerçekleşmesi ve güvenin olduğu sosyal bir yapı sayesinde hem daha detaylı ve daha özel bilgilerin paylaşılması hem de paylaşılan bu bilgilerin daha çok dikkate alınması beklenmektedir. Bu sebeple aşağıda yer verilen hipotez önerilmektedir:

H<sub>2</sub>: İşletmenin güçlü bağları finansal performans üzerinde pozitif yönde etkili olacaktır.

Güçlü bağların kurulduğu ağ yapısı Kraatz (1998: 624) tarafından gerçekleştirilen çalışma esas alınarak üç farklı özellik ile bağdaştırılabilmektedir. Bunlardan ilki Granovetter (1973) ve Krackhardt (1992) tarafından da ortaya koyulan ve bağın gücünün bir belirleyicisi olan zaman faktörüdür. Bir diğeri ise taraflar arasındaki etkileşimin sıklığını belirleyecek olan ağ büyüklüğüdür. Küçük ağlarda geniş ağlara göre aktörlerin birbirleriyle daha sık etkileşim içerisinde olma dereceleri artabilmektedir (Kraatz, 1998: 624). Son olarak da birbirine benzer aktörler arasında etkileşimin, iletişimin ve samimiyetin artacağına olan inançtır. Ayrıca Karaevli (2008) ve Özkara ve diğerleri (2008)'nin de araştırmalarında belirttikleri üzere Türk işletme gruplarının son yıllarda daha odaklı bir çeşitlenme faaliyetleri göstererek eskisine göre daha az sektörde, daha az iş birimi ile, fakat ürün çeşitliliğinde artış şeklinde gösterdikleri eğilim de işletme grupları

içerisinde oluşan ağın giderek küçüldüğünün ve homojenleştiğinin bir göstergesi olabilmektedir. Bütün bu bilgiler ve çalışmalar ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmektedir:

*H<sub>2a</sub>: İşletmenin içinde yer aldığı ağ küçüldükçe, işletmenin finansal performansı artacaktır.*

*H<sub>2b</sub>: İşletmenin içinde yer aldığı ağ homojenleştikçe, işletmenin finansal performansı artacaktır.*

*H<sub>2c</sub>: İşletmenin içinde yer aldığı ağın yaşı arttıkça, işletmenin finansal performansı artacaktır.*

Dünya ticaretindeki serbestleşmenin giderek artması ve ülkelerin gerek yabancı yatırımı çekmek için giriştikleri faaliyetler gerekse dünya ticaretinin artırılması için uluslararası düzeyde yapılan girişimler, firmaları köken ülkelerinin dışına çıkmak, faaliyet gösterdikleri pazarların dışındaki fırsatlar ile buluşmak ve böylelikle büyümek için daha çok motive etmektedir. Elbette ki beraberinde zorlukları hatta başarısızlık hikâyelerini de getiriyor olmasına rağmen uluslararası pazarlara açılan işletmeler faaliyetlerini daha az maliyetlerle gerçekleştirebilecekleri ülkelere kaydırma ve satışlarını arttırarak daha çok kâr elde etme fırsatı sağlamaktadırlar (Chen, 2011: 336). Bunun yanı sıra uluslararasılaşma faaliyetleri firmalara, risklerini dağıtma ve özellikle girilmesi zor olan pazarlara girerek farklı yatırım türleri aracılığı ile yabancılık algısını ortadan kaldırma imkânı da vermektedir.

Firmaların köken ülkeleri dışında giriştikleri bu çeşitlenme faaliyetlerinin derecesini Hitt ve diğerleri (1997: 767) çalışmalarında “bir firmanın faaliyette bulunduğu farklı pazarların sayısı ve bu pazarların firma için önemi, o firma için uluslararası çeşitlenme derecesini yansıtır” şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu faaliyetlerin sonuçları kadar, firmaların uluslararası faaliyetlere girişme sebepleri ve buna sebep olan motivler de farklılıklar gösterebilmektedir. Fakat kurucularının sahip olduğu kişisel ağların firmaların iş fırsatları ile tanışmasında ve böylelikle uluslararası operasyonlara girişmeleri konusunda etkili olabileceğini söyleyebiliriz. Türkiye'nin ilk holdinginin kurucusu Vehbi Koç da, kendi otobiyografisinde “*Likit petrol işiyle ilgilenmemiz 1961 yılındadır. Beyrut'ta oturan*

*ve orada bir likid gaz şirketiyle ortak olan Picciotto, bir müdürümüzün aracılığıyla geldi, Türkiye’de bu işi birlikte kurmamızı teklif ettik”* sözleri ile bu düşüncemize temel oluşturmaktadır (Koç, 1983: 88’den aktaran, Çitçi, 2011: 40).

Fakat sosyal ağlar sayesinde oluşabilecek iş fırsatlarını sadece böyle bir örnekle sınırlandırmak da gerçekçi bir bakış açısını yansıtmayacaktır. Örgütsel seviyede ağlara dâhil olarak firmaların elde ettiği sosyal sermayenin getirdiği faydalar, bilgiye ayrıcalıklı erişim, öncelikli yeni iş imkânları ve itibar ve nüfuz sahibi olma olarak sayılabilmektedir (Inkpen ve Tsang, 2005: 150). Bütün bu faydalar firmalara girişilen her türlü faaliyette başarılı olma ve finansal performansı artırma konusunda da yardımcı olabilmektedir. Uluslararasılaşan bir firmanın ise, bu operasyonlarını sürdürebilme kabiliyeti yabancı pazarlar ve dışarıda sürdürülen faaliyetlere dair bilgisine dayanmaktadır (Lindstrand ve diğerleri, 2011: 195). Uluslararası faaliyetlerde başarılı olmak için ihtiyaç duyulan bilgi ya da tecrübe, firmanın kendisinin uluslararasılaşma faaliyetlerine başlayarak kendi deneyimlerinden öğrenmesi yolu ile sağlanabilmektedir. Böyle bir öğrenmede firma, attığı bir adım sayesinde öğrendiklerini, bir sonraki adımda kullanarak ilerleyebilmektedir. Deneyimsel öğrenme (experiential learning) olarak nitelendirilebilecek bu yöntem ile firma, kendi deneyimlerinden elde ettiği bilgiler sayesinde uluslararasılaşma sürecindeki performansını artırabilmektedir (Blomstermo ve diğerleri, 2004).

Uppsala Uluslararasılaşma Modeli’nin temelinde de yatan bu mantığa göre firmalar, kademeli bir şekilde uluslararası faaliyetlerini artırır ve buna sebep olan etken, firmanın deneyimleri sonucu öğrendikleridir (Johanson ve Vahlne, 1977; 2003). Bu modelin temel varsayımı şudur: uluslararası faaliyetlerin geliştirilmesi için gerekli olan bilginin eksikliği (ve doğal olarak belirsizliğin fazlalığı) firmalar için önemli bir engeldir ve bu engeli ortadan kaldırmak için ihtiyaç duyulan bilgi esasen firmanın orjin ülkesinin dışında gerçekleştireceği faaliyetlerden elde edilebilmektedir (Johanson ve Vahlne, 2003: 89). İhracatın bağımsız acenteler aracılığı ile yapıldığı ilk basamaklarda bile firma en azından pazarın büyüklüğü ve yapısına dair bilgiler edinebilmekte ve bu basamakta edindiği bilgileri uluslararası operasyonlarını geliştirmek için kullanabilmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977: 25). Firmaların girdikleri bir pazarda elde ettikleri deneyim, o pazarda gerçekleştirecekleri diğer girişimlerini de başka yatırım alternatifleri karşısında öncelikli hale getirebilmektedir (Davidson, 1980).

Uppsala modeline göre her bir aşamada kazanılan bilgi ve deneyim sayesinde küçük adımlarla bile olsa sürdürülen uluslararasılaşma faaliyeti esasen, bir aşama sonucu ulaşılan çıktının bir sonraki aşamanın girdisi olarak kullanılması ile ortaya çıkan ve kademeli olarak verilen kararların bir ürünü olmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977; 2003). Öğrenme yavaş yavaş gerçekleştiği için uluslararasılaşma da kademeli olarak gerçekleşmektedir (Johanson ve Vahlne, 2003: 89).

Uppsala modelinde son derece önemli olan bilgi, öğrenme yolu ile edinilemeyecek özelliكتedir, çünkü bu bilgi sayesinde fırsatların algılanması ve formüle edilmesi mümkün olabilmektedir; böylelikle teorinin ötesine geçilebilen ve uygulamaya dönük somut bilgiye sahip olunabilmekte ve pazara özgü bilgiye ulaşılabilmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977: 28). Modelin temelinde yer alan bilginin bu derece önemli olmasının sebebi ise, firmanın pazara ne oranda katılacağı kararına, sadece deneyim yolu ile öğrenebileceği varsayılan bu örtük bilgi sayesinde karar verecek olmasıdır (Johanson ve Vahlne, 1977: 27). Fakat sadece kendi deneyimlerinden öğrenmenin bir öğrenme yöntemi olabileceğini düşünmek ağ ve sosyal sermaye teorisine dayalı yapılan çalışmaları reddetmek olacaktır. Aktör olarak firmanın kendisi aynı deneyimleri yaşamadan da diğer firmaların sahip oldukları bilgiye erişmesi mümkündür (Kraatz, 1998).

Forsgren (2002: 262), Uppsala modelinin eksik kaldığı noktaları belirttiği çalışmasında, firmaların belirli bir pazara dair sahip olduğu örtük bilginin, o pazara ait algılanan belirsizliği azaltacağını, bu durumda firmanın kademeli bir şekilde uluslararasılaşmasına gerek olmadığını ve daha büyük adımlarla ve hızlı bir şekilde uluslararası faaliyetlere girişebileceğini ifade etmektedir. Bu şartlar altında, bulunduğu ağ içerisindeki pozisyonu ve bağların yapısı sayesinde daha çok bilgiye ulaşma imkânı bulunan aktörün (bu çalışmanın varsayımları gereği: daha merkezi bir konumda bulunan ve güçlü bağlarla kurulu bir ağın içerisinde yer alan), daha az riskle karşılaşıyor olması sayesinde rahat hareket edebilmesi ve bunun doğal bir sonucu olarak uluslararasılaşma düzeyinin daha çok olması beklenmektedir. Sadece bilgi paylaşımı değil, bu noktada, aynı ağ içerisindeki meşruiyeti yüksek firmaların taklit edilmesi yolu ile de öğrenmek mümkün olmaktadır (Forsgren, 2002: 274). Kaldı ki, Uppsala modelinin bütünüyle kabul gördüğünü düşünecek olursak dahi, modelde, pazarı oluşturan kurum ve bireyler (müşteriler ve tedarikçiler gibi) ile iletişimi artırarak veya pazardaki mevcut operasyonların ölçekleri

artırılarak (pazarlama faaliyetinden sonra onarım hizmetlerinin de verilmesi, sonrasında paketleme faaliyetlerine girişilmesi ve son olarak ürünün tamamının o pazarda üretimine başlanması gibi) pazar ile olan etkileşimin ve entegrasyonun artırılması sayesinde pazara dair belirsizliklerin azaltılabileceği ya da daha kısa yoldan gidilerek pazara dair bilgiye sahip bir personelin istihdam edilmesi yolu ile de halledilebileceği varsayılmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977).

Bu durumu aynı işletme grubuna bağlı firmalar örneğinde düşünecek olursak, aynı gruba bağlı ve aynı amaca hizmet eden firmalar da birbirleri için tıpkı sahada çalışan ve bilgiye haiz bir personel gibi görev yapabileceklerdir. Böylelikle öğrenerek ve yavaş bir şekilde ilerlemektense, aynı grup içerisindeki diğer firmaların deneyimleri sayesinde daha hızlı şekilde uluslararası arenada ilerlemek mümkün olabilecektir. Buradaki kritik nokta, farklı pazarlardaki fırsatları algılayabilmek ve bunlardan yararlanabilmektir (Lindstrand ve diğerleri, 2011: 195). Özellikle girdi-çıkıtı alışverişine imkân tanıyan sektörlerde faaliyet gösteren grup firmaları arasında sektörün gidişatı veya gelişebilecek fırsatların avantaja dönüştürülmesi ağdaki bilgi akışı sayesinde daha kolay olabilecektir. Özellikle de herhangi bir pazara daha önce giriş yapmış ve o pazara dair ancak deneyim yolu ile öğrenilmesi mümkün olan örtük bilgiye sahip bir grup firmasının tecrübeleri, aynı veya benzer şartlara sahip bir pazara giriş sırasında kullanılabilir. Bu tür bir bilgiye, henüz o pazarda herhangi bir deneyime sahip olmadan ulaşabilmek firmanın çok daha avantajlı bir konuma geçmesini sağlayabilecektir. Merkezde beyin olarak görev yapan bir firma ve bağlı şirketlerin uzuvlar olarak çalıştığı Türkiye'deki holding yapısının (Buğra, 2010: 285) ise, bu yapı aracılığı ile yukarıda sözü edilen fırsatlardan yararlanabilmesi mümkün olabilecektir. Böylelikle, bir yabancıymış gibi değil de sanki o pazarda faaliyet göstermekte olan bir firma gibi davranabilmek imkânı grup firmaları arasında bilgi ve deneyim paylaşımı sayesinde gerçekleştirilebilir.

Firmalar içerisinde bulunduğu ağlardan gelen bilgi, kaynak ve deneyim paylaşımları ile yeni işlerin, yeni birlikteliklerin, yeni pazarların kapısını açabilmekte ya da bu konularda daha cesur davranabilmektedirler. Uluslararasılaşma söz konusu olduğunda yabancı pazara dair bilginin bulunabilirliği, aktörün yerleşik olduğu ağın yapısı, bu yapıdan elde edilebilecek bilginin düzeyi ve kalitesi ve aktörün kimler ile etkileşim içerisinde olduğuna bağlıdır (Lindstrand ve diğerleri, 2011: 197). Böylelikle bu tür

paylaşımlar firmanın tamamen gözü kapalı bir şekilde uluslararası arenaya çıkması durumunda yaşayabileceği zorlukların birçoğunun önceden farkına varmasına, gerekli tedbirleri almasına ve bu sayede hem finansal performansını artırmasına hem de girdiği pazarlarda hayatta kalabilmesine yardımcı olabilmektedir.

Yli-Renko ve diğerleri (2002) tarafından yapılan çalışma sonucu elde edilen ampirik bulgular uluslararası faaliyetler söz konusu olduğunda sosyal sermaye ve öğrenme arasındaki ilişkiyi açıklamakta ve bu sayede artan farkındalığın, firmanın uluslararası faaliyetlerinin başarısını ve uluslararası alanda büyümesini de olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Artan bilginin firmanın uluslararasılaşma başarısını artırıyor olması, ne kadar çok kanaldan bilgi akışı sağlanabilirse, firmanın o kadar daha avantajlı konuma geçeceğinin de aynı zamanda bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ağlar, aktöre uluslararası fırsatları tanımlamak konusunda olduğu kadar, güvenilirlik sağlama ve gerekirse işbirliği stratejileri uygulaması konusunda da yardımcı olabilmektedir (Oviatt ve McDougall, 2005: 544). Fakat bu noktada dolaylı bağlardan ziyade aktörün tanıdığı, bildiği, aşına olduğu ve doğrudan bağlarla bağlandığı diğer firmalar, uluslararası pazara girişi denemek konusunda firmaya daha çok güven vermektedirler (Agndal ve diğerleri, 2008: 666). Bu nedenle farklı aktörlerle kurulan doğrudan bağ sayısının, firmanın uluslararası çeşitlenme derecesini etkilemesi mümkün olabilecektir. Bu sebeple aşağıda yer verilen hipotez geliştirilmektedir:

H<sub>3</sub>: İşletmenin ağ içerisindeki merkezîyet derecesi uluslararası çeşitlenme derecesi üzerinde pozitif yönde etkili olacaktır.

Sosyal sermayenin uluslararasılaşmayı ne şekilde etkilediğinden uluslararasılaşma sürecinde sosyal sermayenin yapısının ne şekilde değiştiğine kadar pek çok farklı açılardan iki kavramı birleştiren çalışmalara yazında rastlamak mümkündür. Agndal ve Chetty (2007) tarafından nitel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilen çalışma özellikle iş ilişkisi ve sosyal ilişki ayrımı yapması ve bu ayrım ile ulaştığı sonuç açısından ilgi çekicidir. Yazarlar 20 firmanın toplamda 116 strateji değişikliğini inceledikleri çalışmalarında, aktörünün örgüt olduğu, kurumsallaşmış ve belirli bireylere bağımlı olmayan ilişkileri iş ilişkisi; aktörünün birey olduğu ve bu birey olmaksızın gerçekleşmesi mümkün olmayan ilişkileri ise sosyal ilişkiler olarak sınıflandırmaktadırlar. Gerçekleştirdikleri araştırma

sonucunda, pazar stratejisi değişikliklerinde iş ilişkilerinin sosyal ilişkilere oranla; giriş stratejisi değişikliklerinde ise doğrudan ilişkilerin, örgütü üçüncü taraflara bağlayan dolaylı ilişkilere oranla daha etkili olduğunu ortaya koymaktadırlar. Bu çalışma bireylerden bağımsız olan kurumsallaşmış iş ilişkilerinin firmanın uluslararası çeşitlenme derecesi üzerinde etkili olacağı beklentimizi desteklemektedir. Bu nedenle bulunduğu işletme grubu ağı içerisindeki diğer firmalar ile kuracağı biçimsel ilişki sayısı göreceli olarak fazla olan bir bağlı işletmenin daha çok yardım ve destek alabilmesi mümkün olabilecektir. Bu beklentimiz aşağıdaki hipotezi geliştirmemize yardımcı olmaktadır:

*H<sub>3a</sub>: Bağlı işletmenin, grup içerisindeki ticari ilişkilerden oluşan ağ içerisindeki merkezîyet derecesi arttıkça bağlı işletmenin uluslararası çeşitlenme derecesi artacaktır.*

Yukarıda da tartışıldığı üzere firmanın çevresinden bilgi ve deneyim aktarımında, içerisinde bulunduğu ağ ve firmanın harekete geçirebileceği kaynaklar konusunda da bu ağ aracılığı ile sahip olduğu sosyal sermayesinin rolü çok büyüktür. Fakat yine belirtildiği üzere firmanın ağ içerisinde yerleşik olduğu konumun, bu değişkenler üzerinde son derece etkili olması da beklenmektedir. Nasıl ki merkezi bir konumda bulunan aktörün performansının merkeze uzak bir noktada yerleşik bir aktöre göre daha yüksek olması bekleniyorsa aynı beklenti firmanın uluslararasılaşma düzeyi için de sürdürülmektedir. Zhou ve diğerleri (2007) de gerçekleştirdikleri çalışmada sosyal ağların, firmalara, daha hızlı ve karlı bir şekilde uluslararasılaşmak konusunda yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Bu araştırma aşağıda yer verilen ilişkinin ortaya çıkacağını düşünmemize imkân tanımaktadır:

*H<sub>3b</sub>: Bağlı işletmenin, grup içerisindeki örtüşen yönetim kurulu üyesi ilişkilerinden oluşan ağ içerisindeki merkezîyet derecesi arttıkça bağlı işletmenin uluslararası çeşitlenme derecesi artacaktır.*

Bunun yanı sıra yine Türk iş sistemini göz önünde bulundurarak oluşturduğumuz iki numaralı hipotezimizde de değindiğimiz üzere, Türkiye’de güçlü bağlar aracılığı ile kurulmuş ilişkiler sayesinde çok daha etkin bilgi ve deneyim paylaşımı ve aktarımının gerçekleşebilmesi, üstelik var olan güven ve sık etkileşim sayesinde daha detaylı ve örtük bilgilerin de paylaşılabilmesi mümkün olabilecektir. Sık etkileşim ve zengin iletişim



sayesinde oluşan ortak sembollerin ve benzer hedeflerin varlığı firmanın kendisine gelen bilgiyi hızlı bir şekilde değerlendirip gereksiz olanları elemesine imkân vererek, paylaşılan çözümler ve deneyimler sayesinde de gereksiz tekrarların gerçekleşmesinin önüne geçilmesine yardımcı olabilmektedir (Yli-Renko ve diğerleri, 2002: 283). Lindstrand ve diğerleri (2011)'nin İsveç örneğinde gerçekleştirdikleri ve sık etkileşimin ve güvenin var olduğu bağların yabancı pazara dair bilgilerin aktarılması konusunda yardımcı olduğunu ve bu durumun hızlı uluslararasılaşmaya katkı sağladığını ortaya koydukları araştırma bu beklentimizi artırmaktadır. Bütün bu beklentilerimiz neticesinde aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir:

H<sub>4</sub>: İşletmenin güçlü bağları uluslararası çeşitlenme derecesi üzerinde pozitif yönde etkili olacaktır.

Güçlü bağların kurulduğu ağ yapısı H<sub>2</sub>'de belirttiğimiz üzere Kraatz (1998: 624) tarafından gerçekleştirilen çalışma temel alınarak üç farklı ağ yapısı özelliği ile ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu ağ yapısı özelliklerinin yukarıda bahsedilen sebepler ve yazında yer alan çalışmalar ışığında aşağıda yer verilen ilişkilerin oluşmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir:

*H<sub>4a</sub>: İşletmenin içinde yer aldığı ağ küçüldükçe, işletmenin uluslararası çeşitlenme derecesi artacaktır.*

*H<sub>4b</sub>: İşletmenin içinde yer aldığı ağ homojenleştikçe, işletmenin uluslararası çeşitlenme derecesi artacaktır.*

*H<sub>4c</sub>: İşletmenin içinde yer aldığı ağın yaşı arttıkça, işletmenin uluslararası çeşitlenme derecesi artacaktır.*

Uluslararası çeşitlenmenin firmaya getireceği birçok yarardan bahsetmek mümkündür. Bunlar içerisinde ölçek ekonomisi, kapsam ekonomisi ve öğrenmenin olumlu etkileri ile faktör piyasaları arasındaki farklardan yararlanma (Kogut, 1985), ürünleri standartlaştırma, üretimi rasyonelleştirme ve Ar-Ge gibi faaliyetlerde eşgüdüm sağlama (Kobrin, 1991: 17), vergi avantajından yararlanma ve üretimin çeşitli aşamalarının en az maliyetle gerçekleştirilebileceği lokasyonlara kaydırılması (Ramirez-Aleson ve Espitia-

Escuer, 2001: 294) en temel faydalardır ve saydığımız bütün bu avantajlar firmanın performansını ve değerini olumlu şekilde etkileyebilmektedir.

İşletmenin anavatanının dışına çıkması, beraberinde sayılan bu faydaları getiriyorken elbette gerçekte karşılaşılan resim bu kadar kusursuz olmayabilecektir. Eğer firma uluslararası bir pazara yatırım yapma kararı vermişse, en başında yatırım maliyetleri firmanın karşısına çıkmaktadır. Fakat bu zorluk, pazarda yeni ve yabancı olmanın getirdiği sorumluluklar ve öğrenme maliyetleri ile karşılaştırıldığında daha kolay üstesinden gelinebilecek gibi gözükmektedir.

Özellikle uluslararasılaşmanın ilk basamaklarında, firmalar, bu türden faaliyetlere alışık olmadıklarından veya pazarları anlamakta zorlandıklarından daha da maliyetli ve performansın kötü olduğu dönemler geçirebilmektedirler. Yazında, öğrenme maliyetlerinin, firmanın uluslararasılaşma derecesi arttıkça giderek azalacağı (Dong Wu ve diğerleri, 2012: 512); pazarda yeni olmanın işletmeye yükleyeceği sorumlulukların ise, firmanın aynı pazarlarda yatırım faaliyetlerinin devam etmesi halinde azalacağı (Barkema ve diğerleri, 1996: 163) vurgulanmaktadır. Bu da demektir ki bu maliyetlerin ya da olumsuzlukların azalmaya başlayacağı eşiğe kadar firma performansının kötü gitmesi, karşılaşılabilecek muhtemel durumlardan bir tanesidir. Bu durumda uluslararası çeşitlenme ve performans arasında, uluslararası çeşitlenmenin sağladığı faydalar nedeni ile pozitif yönlü gerçekleşmesi beklenen ilişki, yukarıda sayılan maliyetler ve pazarda yeni veya yabancı olmanın getirdiği sorumluluklar sebebi ile ortaya çıkabilecek olumsuz durumlar nedeni ile negatife de dönebilecektir. Fakat bu noktada sosyal ağlar firmanın yardımına yetişebilmekte ve yaşanacak bütün bu olumsuzlukların yaşanmamasına ya da emsallerine göre çok daha az hasarla bu sürecin atlatılmasına yardımcı olabilmektedir. Gerek girişimcinin sahip olduğu bağlantılar, gerek firmanın kurduğu bağlar sayesinde elde ettiği sosyal sermayesi ve gerekse ortaklı yöntemler kullanılarak uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin uygulanması firmanın yaşayacağı bu problemlerin ortadan kaldırılmasına destek sağlayabilmektedir. Böylelikle negatif etkinin ortadan kaldırılması veya etkilerinin hafifletilmesi mümkün olabilmektedir.

Belirsizlik ve artan oranlarda risk anlamına gelen yabancı pazar faaliyetlerinde, özellikle bu belirsizliğin ve risklerin ortadan kaldırılması için bilgiye erişim çok daha

önemli hale gelmektedir. Çünkü bilgi ve özellikle de pazara dair örtük bilgi hem riskin azalmasına hem de belirsizliğin ortadan kaldırılarak daha isabetli adımlar atılmasına katkı sağlayabilmektedir. Jonsson ve Linderberg (2010) tarafından yapılan çalışma, bilgi paylaşımının artması ile önünü görmekte zorlanmayan firmaların, uluslararası piyasalarda daha kendine has ve özel yatırımlar yapmaktan çekinmediklerini ve bunun sonucunda da firma performansının arttığını ortaya koymaktadır. Scott-Kennel ve Giroud (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışma da bu ilişkiyi desteklemektedir. Bilginin, firma performansı üzerindeki etkisini ortaya koyması açısından bu çalışmalar son derece faydalı ve sosyal sermayenin hem uluslararasılaşma faaliyetleri hem de bu faaliyetler sonucunda açığa çıkabilecek firma performansı ile arasında ne tür bir ilişkinin gerçekleşeceğine karar verebilmemiz açısından da son derece önemlidir.

Muhakkaktır ki uluslararasılaşmış bir firmanın bağlantıları ve sosyal sermayesi, sadece yerel pazarda çalışan bir firmanın bağlantılarından ve sosyal sermayesinden farklı olmaktadır. Bu durum firmanın hem uluslararasılaşma faaliyetleri, hem de girilen pazarlar hakkında çok daha detaylı bilgiye sahip olmasına olanak sağlayacaktır. Üstelik firmalar deneyim kazandıkça da, uluslararasılaşma ile gelecek avantajları engelleyen bariyerleri ortadan kaldırmayı ve bunların nasıl üstesinden gelebileceğini öğrenmektedirler (Barkema ve diğerleri, 1996: 151). Bu nedenle bilgi ve deneyim çok önemli bir kazanımdır. Sadece deneyimsel öğrenme ile öğrenmenin gerçekleşmediği konusundaki yazın, bu türden deneyimlere sahip firmalarla kurulan ilişkilerin, öğrenme konusunda firmaya destek olabileceğini ortaya koymaktadır. Majkgard ve Sharma (1998: 9)'nın da belirttiği gibi, firmanın içerisinde bulunduğu ağ, pazarlar hakkında bilgi sağlamaktan yurtdışında alıcı bulmaya hatta sınır ötesindeki fırsatlarla ilgili firmayı haberdar etmeye kadar birçok farklı yöntemle firmanın uluslararasılaşmasına yardımcı olabilmektedir. Araştırma örneklemimizdeki holdingler ve bağlı işletmelerin yurtdışı yatırımlarını araştırırken, bağlı işletmelerin genellikle aynı pazarlarda faaliyet gösteriyor oldukları şeklinde karşımıza çıkan tablonun, bağlı işletmeler arasında bilgi ve deneyim aktarımının gerçekleştirilebildiği ve sadece deneyerek öğrenmenin bir öğrenme şekli olmadığı konusundaki yazının Türk işletme gruplarında gerçekleştirilebildiğine dair bir işaret olarak da değerlendirilebilmesi mümkündür.

Bu anlamda Coviello ve Munro (1997) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da, belirledikleri örneklem içerisindeki firmaların hızlı ve başarılı bir şekilde uluslararasılaşabilmelerinin nedeni olarak firmaların dâhil oldukları uluslararası ağ içerisindeki ortaklarının, onlara, yabancı pazar seçimi ve pazara giriş konusunda yardım etmelerinin sebep olduğu açığa çıkartılmaktadır. Aynı çalışmada araştırmacılar, firmaların dahil oldukları ağların kendilerine sadece uluslararasılaşmak konusunda yardımcı olmadığı, bu konuda başka ufuklar açtığı sonucuna da ulaşmaktadırlar. Bu çalışmanın sonuçları, yabancı ortakların ya da iş ilişkisi içerisinde olunan firmaların, bilgi kaynağı olma fonksiyonunu da yerine getirerek ve gerekirse kaynak aktarımı gerçekleştirerek firmaların önünü açabildiğini ortaya koymaktadır. Bu örnekte yabancı ortakların bu üstünlükleri, sahip oldukları ve faaliyette buldukları pazara dair deneyimlerinden kaynaklanmaktadır. O halde, firmalar arası bilgi ve deneyim paylaşımı, firmaların böyle bir motivasyonu ve isteği olduğu sürece mümkündür ve bu paylaşım geriden gelen firma için avantajlar yaratmaktadır.

Özellikle uluslararası pazara yeni çıkacak firma için etkili bir strateji geliştirmek ayrı bir öneme sahiptir, çünkü firmanın başarısı uluslararası pazar, potansiyel müşteriler, rakipler ve uzak ve aşına olmadığı çevrelerdeki operasyonlara dair ne kadar bilgiye sahip olduğuna bağlıdır (Craig ve Douglas, 1996a: 75). Gelişmekte olan ülke orjinli firmalar için doğru bir giriş stratejisinin belirlenmesi noktasında, ithalatçılar, distribütörler ya da ortak girişim partnerlerine bağlı kalmaktansa, ihtiyaç duyduğu bu bilgiye erişebilmesi için firmanın sistematik bir şekilde bilgi toplaması çok daha önemlidir (Craig ve Douglas, 1996a: 75). Bu süreç firma faaliyetlerinin temelini oluşturmakta ve devamında hem atılacak adımları etkileyebilmekte hem de firmanın performansına da yansıyabilmektedir (Craig ve Douglas, 1996a: 78). Özellikle de yabancı bir pazara girişin ilk yıllarında firmalar operasyonlarını kendi yerel ağlarından edindikleri kaynaklara dayandırmaktadırlar (Majkgard ve Sharma, 1998: 9).

Yazında yer alan bütün bu çalışmalardan sonra, firmaların ortaklı yöntemlere başvurmadan veya kendileri deneyimlemeden de ulaşabildikleri bilgi sayesinde uluslararası faaliyetlerini şekillendirebilecekleri düşünülmektedir. Böylelikle, firmaların sahip oldukları sosyal sermayelerinin uluslararası faaliyetlerini, bu faaliyetlerin çeşitlerini ve sonuç olarak

bu faaliyetlerin performansları üzerine olan etkisini farklılaştırabilmesi mümkün olabilecektir. Bu sebeple aşağıda yer verilen hipotezimiz oluşturulmaktadır:

H<sub>5</sub>: Uluslararası çeşitlenme, işletmenin ağ içerisindeki merkezîyet derecesi ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve finansal performansın artmasına katkı sağlayacaktır.

Fakat yukarıda bahsedilen ve Agndal ve Chetty (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları sosyal ilişkilerin fırsatları görmeye önemini ortaya koymaktadır. Sözü edilen bu çalışma, özellikle pazar stratejisinin belirleneceği durumlarda iş ilişkilerinin, giriş stratejisi değişikliklerinin gerçekleştirileceği durumlarda da doğrudan bağların çok daha etkili olduğunu açığa çıkartarak bize çıkış noktası olmakta ve örgütler arasında kurulan kurumsallaşmış ilişkilerin yaşanabilecek olumsuzlukları bertaraf edeceğini düşünmemize sebep olmaktadır. Uluslararası çeşitlenme faaliyetlerinin firma finansal performansı üzerindeki etkisi de dikkate alınarak, H<sub>1a</sub>'da belirtilen sosyal sermayenin finansal performans üzerindeki etkisinin bir kısmının da uluslararası çeşitlenme etkisi üzerinden gerçekleşmesi beklenmektedir. Fakat firmanın kurumsallaşmış iş ilişkilerinden oluşan ağdaki konumunun bu noktada elde edebileceği sosyal sermayeyi etkileyeceğinden hareketle firmanın diğer firmalarla olan ilişki ağı içerisindeki konumunu ön plana çıkartan şu hipotez oluşturulmaktadır:

*H<sub>5a</sub>: Uluslararası çeşitlenme derecesi, ticari ilişki ağındaki merkezîyet derecesi ile finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve finansal performansın artmasına katkı sağlayacaktır.*

Aktörün kurmuş olduğu ilişki sayısı arttıkça, bu ilişkiler sayesinde erişilebilecek kaynakların çeşitleri ve kapsamı da artmaktadır (Agndal ve diğerleri, 2008: 664). Bu anlamda sadece ticari ilişkiler sayesinde gerçekleşmesi muhtemel bilgi aktarımını değil, aynı zamanda Türk işletme gruplarında sıklıkla görülen örtüşen yönetim kurulu üyelikleri aracılığı ile gerçekleşmesi muhtemel bilgi aktarımını da hesaba katmak daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Fakat asıl amacımız bu bağı oluşturabilmiş bir firmanın değil, sözü edilen bu bağlardan oluşan bir ağ içerisindeki konumun etkisini açığa çıkartmaktır. Bu sebeple daha çok firma ile bu bağı oluşturmuş işletme grubu firmasının daha çok fayda

sağlayacağı düşünülmektedir. Yine uluslararası çeşitlenme faaliyetlerinin firma finansal performansı üzerindeki etkisi de dikkate alınarak, H<sub>1b</sub>'de belirtilen sosyal sermayenin finansal performans üzerindeki etkisinin bir kısmının da uluslararası çeşitlenme derecesi üzerinden gerçekleşebilmesi muhtemeldir. Bu nedenle firmanın diğer firmalarla olan ilişki ağı içerisindeki konumunu ön plana çıkartan aşağıdaki hipotez oluşturulmaktadır:

*H<sub>5b</sub>: Uluslararası çeşitlenme derecesi, örtüşen yönetim kurulu üyesi ağındaki merkezîyet derecesi ile finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve finansal performansın artmasına katkı sağlayacaktır.*

Uluslararasılaşma söz konusu olduğunda da güçlü bağ-zayıf tartışması söz konusu olmaktadır. Han (2006) çalışmasında güçlü bağ-zayıf bağ dengesinin dikkatli kurulması gerektiğine değinerek uluslararasılaşma stratejileri ve performans konusunda en yüksek fayda için zayıf bağların güçlü bağlara oranla daha fazla olması gerektiğini vurgulamaktadır. Buna karşılık stratejik ortaklıkların performansını araştıran çalışmalarında ise Kauser ve Shaw (2004), işbirliği yapan firmaların yapı ve kontrol mekanizması gibi örgütsel karakteristiklerinden ziyade güven, koordinasyon, iletişim gibi davranışsal unsurların performansı çok daha güçlü bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmaktadır. Benzer şekilde Lew ve diğerleri (2013) tarafından yapılan çalışmada da, ağ içerisinde kurulan işbirliklerinin uluslararasılaşması sürecinde güvenin var olmasının, firmaların değer yaratma kapasitesini artırdığı ve bu durumun performansı da olumlu şekilde etkilediği açığa çıkartılmıştır. Sözü edilen bu çalışmalar, güçlü bağların nitelikleri olan bu davranışsal faktörlerin performans üzerindeki etkisinin daha çok olacağına dair kanaatimizi güçlendirmektedir.

Yukarıda değinilen yazın hatırlanacak olursa firmanın güçlü bağlara sahip olmasının (H<sub>4</sub>), firmanın uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerinde pozitif yönde etkili olacağı öngörülmektedir. Uluslararası çeşitlenme faaliyetlerinin firma performansı üzerindeki etkisine dair yazın çelişkili sonuçlar üretmekle birlikte bu etkinin olumsuz olabileceğini de ortaya koyan çalışmalar (Mitchell ve diğerleri, 1992; Hitt ve diğerleri, 1997; Dong Wu ve diğerleri, 2012), yukarıda da bahsedilen yatırım maliyetleri, pazarda yeni ve yabancı olmanın getirdiği sorumluluklar ve öğrenme maliyetleri gibi etkenlerin, negatif etkilere sebep olabileceğini belirtmektedir. Uluslararası çeşitlenme faaliyetlerinin

firma finansal performansı üzerindeki etkisi de dikkate alınarak, H<sub>4</sub>'de belirtilen finansal performans etkisinin bir kısmının da bu etki üzerinden gerçekleşeceği ve firmanın yer aldığı ağ içerisinde kurmuş olduğu bağ yapısının olumsuz etkileri ortadan kaldıracabileceği düşünülmektedir. Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir:

H<sub>6</sub>: Uluslararası çeşitlenme, işletmenin güçlü bağları ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve finansal performansın artmasına katkı sağlayacaktır.

H<sub>6</sub>'da yer verilen ve gerçekleşmesi beklenen bu etki için Kraatz (1998) tarafından ele alınan ve H<sub>2</sub>'de yer verilen güçlü bağların kurulduğu ağ yapısının üç farklı karakteristiği esas alınmaktadır. Bu nitelikler aracılığı ile ölçülecek güçlü bağ yapısı ile finansal performans arasında uluslararası çeşitlenme derecesi üzerinden bir aracılık etkisi açığa çıkması beklenmektedir. Özellikle Şahin ve Mert (2014) tarafından Türkiye'deki holding işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen ve holdinglerin yaşlarının hem uluslararası deneyimlerini hem de gittikleri pazara giriş hızlarını artırdığına dair bulguları, aşağıda yer verilen ilişkilerin oluşması yönündeki beklentiyi artırmaktadır. Bu bilgiler göz önünde bulundurularak aşağıda yer verilen hipotezler geliştirilmektedir:

*H<sub>6a</sub>: Uluslararası çeşitlenme derecesi, işletmenin içinde yer aldığı ağın küçüklüğü ile finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve finansal performansın artmasına katkı sağlayacaktır.*

*H<sub>6b</sub>: Uluslararası çeşitlenme derecesi, işletmenin içinde yer aldığı ağın homojenliği ile finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve finansal performansın artmasına katkı sağlayacaktır.*

*H<sub>6c</sub>: Uluslararası çeşitlenme derecesi, işletmenin içinde yer aldığı ağın yaşı ile finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve finansal performansın artmasına katkı sağlayacaktır.*

Bir sonraki bölümde çalışma kapsamında gerçekleşmesi beklenen yukarıdaki ilişkilere dair analiz bulguları sunulacak ve değerlendirilecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, bir önceki bölümde değinilen beklenen ilişkilerin test edilmesi için tasarlanan araştırma modeli ve bu model üzerinden gerçekleştirilen araştırma tasarımı ile elde edilen sonuçlara yer verilmektedir.

#### 3.1. Çalışmanın Katkıları ve Araştırma Modeli

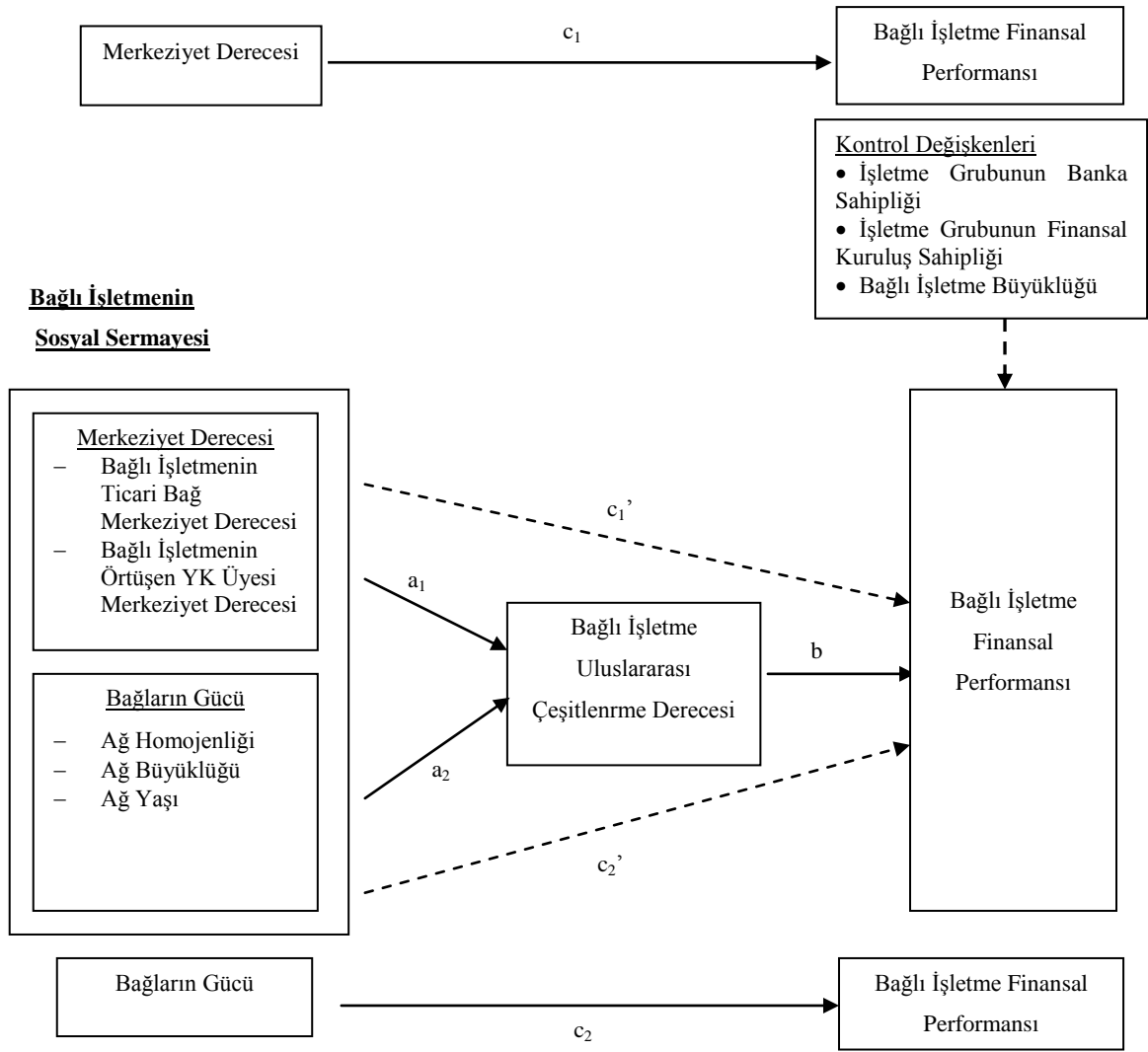
Bu çalışma için tasarlanan araştırma ile ele alınan araştırma sorularının ve beklenen ilişkilerin test edilmesi ve elde edilen sonuçlar ile de gerek sosyal sermaye yazınına, gerekse bu faktörün etkileri aracılığı ile veri kararların sonuçlarının açığa çıkartılmasına imkân vererek stratejik yönetim yazınına katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Fakat kanımızca bu çalışmayı önemli kılan noktalardan biri, aktörler arasında kurulan ağları bir araç olarak kullanmak suretiyle, üzerinde çalışılan bağlamda firmaların sosyal sermayelerinin etkilerinin ve bu etkiler aracılığı ile vermiş oldukları kararlar veya giriştikleri faaliyetlerin işletmeye katkısının olup olmadığının gün ışığına çıkartılmasıdır. Bu anlamda belirlenen örneklem sayesinde Türk iş sisteminin öne çıkan ekonomik aktörü olan işletme gruplarına bağlı firmaların, aynı kaynaklara erişebiliyor olmalarına rağmen aralarındaki finansal performans farklılıklarının da açıklanması mümkün olabilecektir. Bunun yanı sıra yazındaki güçlü bağ-zayıf bağ tartışmasına da değinilerek ve uluslararasılaşma yazınından da ayrılmadan, bütün bu etkenler Türk iş sisteminin kendine özgü yapısı çerçevesinde değerlendirilmek sureti ile beklenen ilişkileri ifade eden hipotezler oluşturulmuştur.

Bir önceki bölümde yer verilen araştırma modeli başlığı altında açıklanan ve araştırmanın temel mantığını açıklayabilmek adına biraz daha detaylı bir şekline aşağıda da yer verilen modelde (Şekil 6), bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi



belirleyen üç farklı yol tanımlanmaktadır. Bu üç ayrı yol bir araya gelerek sonunda bütünsel bir model ortaya koymaktadır. Devam eden başlıklarda yer verilecek olan analizler, bu üç farklı yolun birbirinden bağımsız olarak tanımlanmasına ve yorumlanmasına dayanmaktadır.

**Şekil 6: Bütünsel Araştırma Modeli**



Araştırma modelinde öngörülen üç farklı yoldan ilki, bağımsız değişken olarak ele alınan merkezîyet derecesi ve güçlü bağ yapılarının işletme finansal performansı üzerinde oluşturduğu doğrudan etkisidir ( $c_1'$  ve  $c_2'$  yolları). İkinci yol, yine merkezîyet derecesi ve güçlü bağ yapılarını bağımsız değişken olarak değerlendirmekte ve bu değişkenlerin uluslararası çeşitlenme düzeyi (aracı değişken) üzerinden oluşan dolaylı etkisini ortaya koymaktadır ( $a_1.b$  ve  $a_2.b$  yolları). Bütünsel olarak modelin test edildiği yapıda ise

doğrudan ve dolaylı etkilerin toplamından oluşan bir toplam etkiden bahsedilmektedir ( $c_1$  ve  $c_2$  yolları).

Araştırma modelinde de yer verilen aracı değişken, bir bağımsız ve bir bağımlı değişken arasındaki ilişkinin sebebini açıklamakta ve bu etkilerin neden veya nasıl oluştuğunu ortaya koymaktadır (Baron ve Kenny, 1986: 1176). Buna göre ilk önce basit bir dolaylı etkinin ortaya çıkması için, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin başka bir üçüncü değişken üzerinden tanımlanması gerekmektedir. Oluşturulan araştırma modeli ile de hedeflenen, merkezîyet derecesi ve güçlü bağ yapıları ile işletme finansal performansı arasındaki ilişkinin ne kadarlık bir kısmının çalışmanın aracı değişkeni olarak belirlenen uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerinden ortaya çıktığının açığa kavuşturulmasıdır. Uluslararası çeşitlenme üzerinden gerçekleşebilecek bu dolaylı etki, modelde  $a_1$ ,  $a_2$  ve  $b$  yolları üzerinden ( $a_1.b$  ve  $a_2.b$ ) olacak şekilde tanımlanmakta ve toplam etki ( $c_1$  ve  $c_2$ ) ile doğrudan etki ( $c_1'$  ve  $c_2'$ ) arasındaki farkı ortaya koymaktadır ( $a_1.b = c_1 - c_1'$  ve  $a_2.b = c_2 - c_2'$ ) (Hayes, 2009: 409). Bizim oluşturduğumuz araştırma modelinin, bir de biçimleyici değişken eklenerek geliştirilmiş bir benzeri Okan ve diğerleri (2014) tarafından da uygulanmıştır.

### 3.2. Araştırma Örnekleme

Araştırmanın kavramsal modeli, firmaların yerleşik oldukları ağ içerisindeki konumlarının ve farklı türde kurmuş oldukları bağlar ile bu bağ yapılarının, işletmenin finansal performansı üzerindeki etkisini farklılaştırıp farklılaşdırmadığı ve bu ağlar sayesinde elde edilen avantajların, firmanın attığı adımların getirisini olumlu bir şekilde etkileyip etkilemediğini ortaya koyacak şekilde oluşturulmuştur. Böyle bir modelin test edilebilmesi için firmanın bulunduğu ağ içerisindeki konumun tespit edilebilmesi gerekmektedir. Bu sebeple araştırmanın analizleri örgüt düzeyinde yürütülmüştür. Aynı zamanda Türkiye’de holding ismi ile anılan işletme gruplarının da kendi içlerinde bir ağ oluşturdukları ve bu ağ sayesinde paylaşım gerçekleştirebildikleri göz önünde bulundurularak, aynı kaynağa ulaşma imkânına sahip olan holding firmalarının kendi içlerindeki finansal performans farklılıklarını açıklamak konusunda da yardımcı olabilmesi adına, araştırma örnekleme olarak bir işletme grubuna bağlı firmalar seçilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda ana evren bir işletme grubuna bağlı faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaktadır. Araştırmanın kısıtları nedeni ile oluşturulan ilk alt evren 16.03.2014 tarihi itibari ile Borsa İstanbul'da (BIST) işlem gören ve bir işletme grubuna bağlı bütün işletmeleri kapsamaktadır. Bu tarih itibari ile farklı pazarlarda işlem gören toplam 531 adet işletme bulunmaktadır (İşlem Gören Şirketler (t.y.), <http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/tum-sirketler.aspx>). Hem çalışmanın amacı hem de değişkenlerimizin özellikleri nedeni ile araştırma modelimizin uygulanacağı örneklem olarak belirlenen işletme grupları ve bağlı şirketlerinin belirlenebilmesi için, bu firmaların tamamının ortaklık yapıları ve herhangi birisinin gözden kaçmaması adına yönetim kurulu üyeleri tek tek incelenerek araştırmanın örnekleme belirlenmiştir. Bu kurumun internet sitesinden elde edilen veriler doğrultusunda, bahsedilen tarihte BIST'de, herhangi bir pazarda, en az bir tane işlem gören şirketi olan toplam 121 adet işletme grubu bulunmaktadır. Bu işletme gruplarına bağlı ve yine BIST'de herhangi bir pazarda işlem gören firma sayısı ise 1 ile 19 arasında değişmektedir. Bazı firmaların sadece ana firması olan holding şirketi halka açıkken, bazı grupların sadece bağlı şirketleri, bazılarının ise hem ana şirketi hem de bağlı şirketleri halka açıktır.

Çalışmanın ana evreni, varsayımlarımızın analiz edilebilmesi için aşağıdaki kıstasları taşıyan firmalardan oluşacak şekilde daraltılmıştır:

1. Menkul kıymet yatırım ortaklıkları, gayrimenkul yatırım ortaklıkları, girişim sermayesi şirketleri, sigorta şirketleri, finansal kiralama ve factoring şirketleri ve bankalar gibi finansal kuruluşlar, bilanço ve gelir tablosu yapıları farklı olduğu için örneklem dışında bırakılmıştır. Bu şirketlere karar verebilmek için sadece BIST Mali Pazarda kayıtlı bir firma olması yeterli bir kıstas olarak görülmemiş, sadece portföy yatırımları yapmak, menkul kıymet almak-satmak vb. için kurulmuş firmalar örneklem dışında bırakılırken; yine BIST Mali Pazarda kayıtlı olmasına rağmen bu faaliyetlerin dışında da faaliyetleri bulunan firmalar şirket/grup amaçları okunarak örnekleme dahil edilmeye karar verilmiştir.
2. Piramit yapının tepesinde bulunan, işletme grubunun merkez firmaları, bağlı şirketleri bir çatı altında topladığı için örneklemden çıkartılmıştır.

3. Örnekleme içerisinde dâhil edilecek firmaların 2010-2013 yılları arasındaki finansal performans verileri kullanılacak olması nedeni ile bu tarihten sonra kurulan ve bu nedenle herhangi bir yıla ait finansal verilerine ulaşılamayan firmalar örnekleme dışı bırakılmıştır. Ayrıca örnekleme dâhil edilecek bütün firmaların bu yıllar arasında hep aynı gruba bağlı olarak çalışmış olmaları, herhangi bir şekilde el değiştirmiş olmamaları ve şirket yapısını değiştirerek 1 numaralı maddede bahsedilen türde bir şirket olarak faaliyetlerine devam etmemiş olmaları da bir kistas olarak belirlenmiştir. Bunun sebebi, şirket türü değiştiği takdirde, mali tablo yapısının da değişikliğe uğramasıdır. Bir şirkete aynı anda ortak olan iki veya daha fazla işletme grubu var ise, sözü edilen şirket, hisse oranı daha fazla olan işletme grubuna dâhil edilmiştir. En büyük hissedar olmamakla birlikte, örnekleme içerisinde yer alan işletme gruplarından herhangi birisinin sahibinin, yönetim kurulunda yer alarak bağımsız olmayan üye vasfı ile görev yaptığı işletmeler de yönetim kurulunda yer alan üyenin sahibi olduğu işletme grubuna ait olarak değerlendirilmiştir.
4. Bütün bu kistaslar göz önünde bulundurularak elenen firmalar sonrasında son bir kistas belirlenerek üzerinde çalışılacak örnekleme oluşturulmuştur. Araştırmanın temel hipotezlerinden olan merkezîyet derecelerinin ölçülebilmesi için bir grup içerisinde en az 3 tane firmanın bulunuyor olması gerekmektedir. Bu sebeple bağlı işletme sayısı 3'den az olan gruplar ve bağlı işletmeleri de örneklemden çıkartılmıştır.

Bu kısıtlar çerçevesinde, örneklemeimiz 15 işletme grubuna ait toplamda 74 adet bağlı işletmeden oluşmaktadır. İşletme gruplarının bağlı şirket sayıları en az 3, en fazla ise 9'dur. Belirlenen örnekleme böylelikle grup başına düşen koteli bağlı işletme sayısı 4,9 olarak ortaya çıkmıştır.

### **3.3. Değişkenler ve Analiz Yöntemi**

#### **3.3.1. Bağımlı Değişken**

Araştırmanın bağımlı değişkeni, bağlı işletmenin finansal performansıdır. Finansal performansı ölçmek için yazında kullanılan farklı değişkenler mevcuttur fakat bunların en

uygununun hangisi olduğuna dair bir uzlaşma gerçekleşmemektedir (Elsayed, 2011: 426). Fakat sosyal sermayenin performans üzerindeki etkisini araştıran çalışmalarda (Karahanna ve Preston, 2013; Lee ve diğerleri, 2012; Li ve diğerleri, 2011; Andersen ve Olsen, 2011) ve uluslararasılaşma ve uluslararası çeşitlenme derecesi ile performans arasında ilişki kuran çalışmalarda (Contractor ve diğerleri, 2003; Contractor ve diğerleri, 2007) sıklıkla kullanılan finansal performans ölçülerinin ROA (Return on Assets-Aktif Kârlılığı), ROE (Return on Equity-Özsermaye Kârlılığı) ve ROS (Return on Sales-Satış Kârlılığı) olduğu görülmektedir.

ROA, firmanın net kârının toplam aktiflere bölünmesi ile (Wei ve Lau, 2008: 987); ROE, firmanın net kârının özsermayeye bölünmesi ile (Griffin ve Mahon, 1997: 17); ROS ise net kârın satış gelirlerine bölünmesi ile (Griffin ve Mahon, 1997: 17) hesaplanmaktadır. Hitt ve diğerleri (1997) uluslararası çeşitlenme ve firma performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında ROE'nin işletmenin sermaye yapısına çok duyarlı olduğunu, ROA ile ROS'un ise zaten yüksek korelasyona sahip olan değişkenler oldukları için benzer sonuçlar üreteceklerini öne sürerek bağımlı değişken olarak sadece ROA'yı kullanmışlardır. Bu tespit nedeni ile, bu çalışma kapsamında da finansal performans ölçütü olarak ROA kullanılmaktadır.

Finansal performans ölçütleri (örneğin ROA) bazı çalışmalarda iki yıl ortalaması alınarak kullanılabilir (Goll ve Rasheed, 2004). Sambharya (1995: 208) böyle bir yol izlenerek firma performansı üzerinde oluşabilecek geçici etkilerin dikkate alınmış olabileceğini öne sürmektedir. Çalışmanın amacı açısından değerlendirildiğinde ise sosyal sermayenin finansal performans üzerindeki etkilerinin hemen olmasa da verilen kararlar neticesinde gecikmeli olarak ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Fakat böyle bir etkinin sadece takip eden yılda değil sonraki yıllarda da ortaya çıkabilmesi ihtimali nedeni ile bağımlı değişken olarak ele alınan finansal performans ölçülerinin çalışmanın baz yılı olan 2010 ve izleyen yıllar olan 2011, 2012 ve 2013 için ayrı ayrı hesaplanarak bu değerlerin ortalaması analizlere dahil edilmiştir. Finansal performans ölçütünün hesaplanmasında kullanılan net kâr ve toplam aktifler değerlerine ilişkin veriler, firmaların Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda (KAP) yayınladıkları sözü edilen yıllara ait bağımsız denetimden geçmiş finansal tablolarından elde edilmiştir.

### 3.3.2.Bağımsız Değişkenler

İşletmelerin sahip oldukları sosyal sermayeleri arasındaki farkları belirleyebilmek adına yerleşik oldukları ağ içerisindeki konumlarından ve bu ağ yapısının niteliklerinden yararlanılmaktadır. Ağ yapısı içerisindeki konumu aracılığı ile firmanın elde edebildiği sosyal sermayesini ölçebilmek için merkezîyet derecesinden yararlanılmıştır. Ağ yapısı ile ilgili beklentilerimiz ise güçlü bağların olduğu yapı karakteristiklerinden yola çıkılarak kararlaştırılmıştır.

#### 3.3.2.1. Merkezîyet Derecesi Değişkenleri

Çalışmanın ilk grup bağımsız değişkeni merkezîyet derecesi değişkenleridir. Merkezîyet derecesinin ardındaki mantık ve çeşitlerine ikinci bölümde yer verildiği için burada tekrar ele alınmayacaktır. Merkezîyet derecesi, bağlı işletmeler arasında gerçekleşebilecek iki farklı bağ ele alınarak hesaplanmıştır. Bu bağlardan ilki, bağlı işletmeler arasında gerçekleştirilen ticari ilişkiler, ikincisi ise yine bağlı işletmelerin yönetim kurullarında ortak üye bulundurulması yolu ile gerçekleştirilen örüşten yönetim kurulu üyesi bağlarıdır.

Sosyal sermaye miktarının ölçülmesi için kullanılan değişkenlerden biri olan ve Freeman (1979) tarafından detaylı bir şekilde açıklanan ve işlevleri belirlenen merkezîyet çeşitlerinden ise Ahuja (2000) tarafından gerçekleştirilen çalışma da takip edilerek derece merkezîyetinin ölçü olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Derece merkezîyeti, ağdaki diğer aktörlerle doğrudan bağlı olmanın avantajlarını yansıtmaktadır (Badar ve diğerleri, 2013: 758). Ağ içerisindeki bir aktörün ( $n_i$ ) derece merkezîyetinin matematiksel ifadesi şu şekildedir (Scott, 1991'den aktaran Badar ve diğerleri, 2013: 758):

$$C_d(n_i) = \sum_{j=1}^g a(n_i, n_j) \quad a(n_i, n_j)=1 \text{ sadece ve sadece } n_i \text{ ve } n_j \text{ ilişkili ise}$$

$$(n_i, n_j)=0 \text{ } n_i \text{ ve } n_j \text{ ilişkili değilse}$$

Yukarıda yer verilen matematiksel ifadede  $g$  ağdaki toplam aktör sayısını göstermektedir.  $(n_i, n_j)$  ise  $n_i$  kodlu aktörün  $n_j$  kodlu aktör ile bağı mevcutsa 1, aksi takdirde

0 değerini aldığı fonksiyonu tanımlamaktadır. Fakat aktörlerin içerisinde yerleşik oldukları ağlarda yer alan toplam aktör sayısı birbirine eşit olmadığı için farklı büyüklükteki ağlar arasında karşılaştırma yapabilmek için bu değerlerin standardize edilmesi uygun olmaktadır (Freeman, 1979: 221). Standardizasyon ise aşağıda yer verilen formül ile gerçekleştirilebilmektedir (Freeman, 1979: 221):

$$C'_D(p_k) = \frac{\sum_{j=1}^g a(n_i, n_j)}{g - 1}$$

Böylelikle standardize edilmiş derece merkezizetleri 0 ve 1 aralığında yer alan endeks değerleri haline dönüşmektedir. 1 değeri, aktörün ağ içerisinde yer alan bütün diğer aktörlerle doğrudan bağlantısı olduğunu gösterirken; 0 değeri, aktörün ağ içerisinde herhangi bir başka aktörle bağlantısı olmadığını ya da izole olduğunu göstermektedir.

Merkeziyet derecesi değişkenlerinin hesaplanmasında esas alınan yıl, 2010 yılıdır. Bu yıl itibari ile bağlı işletmelerin, hem ticarî bağlarla hem de örtüşen yönetim kurulu üyeliği bağı ile grup içerisindeki diğer işletmelerle bağlı olup olmadıkları KAP internet sitesinde yer verilen bağımsız denetimden geçmiş finansal tablolar aracılığı ile ayrı ayrı kodlanmıştır. Aynı işletme grubuna bağlı iki firmanın yönetim kurulunda en az 1 tane aynı ismin yer alması durumunda 1, aksi takdirde 0 olacak şekilde kodlama yapılmıştır. Fakat bu kodlama yapılırken yıl içerisinde gerçekleşmiş herhangi bir yönetim kurulu üyesi değişikliği olup olmadığı da göz önünde bulundurulmuştur. Bütün işletmeler bu şekilde kodlandıktan sonra her bir bağlı işletmenin, grup içerisindeki diğer bağlı işletmeler ile örtüşen yönetim kurulu üyelikleri üzerinden oluşan bağları tek tek sayılmış ve bu sayı grup içerisinde işletmenin dışında kalan toplam işletme sayısına bölünerek normalleştirilmiştir. Böylelikle her işletme için 0 ve 1 aralığında değişen endeksler elde edilmiştir.

İki bağlı işletme arasında herhangi bir alım-satım ilişkisinin mevcut olup olmadığı ise yine aynı sitede yer alan, firmaların bilanço dipnotlarından okunarak elde edilmiştir. Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu tarafından 31.12.2005 tarih ve 26040 sayılı Resmî Gazete'de 17 sıra numarasıyla tebliğ edilen "TMS 24: İlişkili Taraf Açıklamalarına İlişkin

Türkiye Muhasebe Standardı” kapsamında grup içerisindeki diğer işletmeler ile yapılan alış-verişler işletmenin finansal tablolarında açıklanmak durumundadır<sup>10</sup>. Çünkü ilişkili taraf işlemleri ticari hayatın bir parçasıdır ve işletmenin kâr veya zararı üzerinde etkili olabilmektedir (Gökçen ve diğerleri, 2011: 330). İlişkili taraflarla yapılan işlem ilişkili taraflar arasında kaynakların, hizmetlerin ya da yükümlülüklerin bir bedel karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın transferidir (Özbek, 2009: 159).

Firmaların bilanço dipnotlarından elde edilen bu bilgiler neticesinde ortak yönetim kurulu üyelerinin kodlanmasında izlenen yol takip edilerek, herhangi bir grup firmasının başka bir grup firması ile bir işleminin var olması halinde 1, aksi takdirde 0 olacak şekilde kodlanmıştır. Bu kodlamalar gerçekleştirildikten sonra yine aynı yol izlenerek veriler normalleştirilmiş ve 0-1 aralığında değişen endeks değerleri elde edilmiştir.

### 3.3.2.2. Bağların Gücü Değişkenleri

Çalışma kapsamında ikinci grupta ele alınan değişkenler grup içerisinde güçlü bağların varlığını ölçmek için kullanılan bağların gücü değişkenleridir ve yazındaki araştırmalarda da rastlanılan bir bağlı işletmenin yer aldığı ağın büyüklüğü, homojenliği ve yaşı ölçülerek elde edilmektedir (Kraatz, 1998 çalışmasında kullanıldığı gibi). Merkeziyet derecesi değişkenlerinin hesaplanmasında olduğu gibi yine 2010 yılı temel alınmıştır. Ağ büyüklüğü, işletme grubunun örneklem içerisinde yer alan bağlı işletme sayısı ile ölçülmektedir. Ağın yaşı ise işletme grubunun örneklem içerisine dâhil edilen

---

<sup>10</sup> Aşağıdaki kriterlerden birinin varlığında taraflar ilişkili sayılır (İlişkili Taraf Açıklamalarına İlişkin Türkiye Muhasebe Standardı (TMS 24) Hakkında Tebliğ, 2005):

- (a) Söz konusu tarafın, doğrudan ya da dolaylı olarak bir veya birden fazla aracı yoluyla:
  - i. İşletmeyi kontrol etmesi, işletme tarafından kontrol edilmesi ya da işletme ile ortak kontrol altında bulunması (ana ortaklıklar, bağlı ortaklıklar ve aynı iş dalındaki bağlı ortaklıklar dâhil olmak üzere);
  - ii. Şirket üzerinde önemli etkisinin olmasını sağlayacak payının olması veya
  - iii. Şirket üzerinde ortak kontrole sahip olması;
- (b) Tarafın, Şirket’in bir iştiraki olması;
- (c) Tarafın, Şirket’in ortak girişimci olduğu bir iş ortaklığı olması;
- (d) Tarafın, Şirket’in veya ana ortaklığının kilit yönetici personelinin bir üyesi olması;
- (e) Tarafın, (a) ya da (d) de bahsedilen herhangi bir bireyin yakın bir aile üyesi olması;
- (f) Tarafın; kontrol edilen, ortak kontrol edilen ya da önemli etki altında veya (d) ya da (e)’de bahsedilen herhangi bir bireyin doğrudan ya da dolaylı olarak önemli oy hakkına sahip olduğu bir işletme olması;
- (g) Tarafın, işletmenin ya da işletme ile ilişkili taraf olan bir işletmenin çalışanlarına işten ayrılma sonrasında sağlanan fayda planları olması gerekir.



işletmelerinden en eski olanının kuruluş tarihi ile temel alınan 2010 yılı arasındaki farktan oluşmaktadır.

Bir diğer değişken olan homojenlik ise ürün çeşitlenmesi hesaplaması kullanılarak yapılmıştır. Örnekleme içerisinde yer alan bağlı işletmelerin ne kadar homojen bir yapılanma gösterdiklerini belirleyebilmek için Palepu (1985) tarafından gerçekleştirilen ölçüm yöntemi esas alınmaktadır. Bu indeks sayesinde, ilişkili çeşitlenme, ilişkisiz çeşitlenme ve her iki çeşitlenme düzeyinin toplamını ifade eden toplam çeşitlenme düzeyi olmak üzere üç farklı indis oluşturulmaktadır. Yazında pek çok çalışmada da Palepu (1985) tarafından gerçekleştirilen bu ölçünün kullanıldığına rastlamak mümkündür (Ahuja, 2000; Hitt ve diğerleri, 1997; David ve diğerleri, 2010; Mahmood ve diğerleri, 2011). Bu indeksin avantajı hem firmanın faaliyet gösterdiği ürün gruplarına göre toplam satışlarının analizinin yapılabilmesi hem de detaylı bir çeşitlendirme sınıflamasına izin vererek ilişkili ve ilişkisiz çeşitlenme düzeylerini ayrı ayrı gösterebilmesidir (Palepu, 1985: 244).

Söz konusu ölçüm kullanılırken ilişkili veya ilişkisiz ürün gruplarına karar verilebilmesi için Amerikan ekonomisi içerisinde ekonomik faaliyetlerin sınıflandırılması amacı ile kullanılan (Montgomery, 1982: 299) Standart Sektör Sınıflandırması (SIC) kodları esas alınmıştır (Standard Industrial Classification (SIC) System Search (t.y.), <http://www.osha.gov/pls/imis/sicsearch.html>). Dört basamaklı kodlardan oluşan bu sınıflandırma sistemi içerisinde ilk iki basamak numarası aynı olan sektörler ilişkili kabul edilmektedir (Hitt ve diğerleri, 1997).

Çalışmada grubun homojenlik düzeyini ölçebilmek için, işletme grubuna bağlı şirketlerin her birinin finansal tablo dipnotlarında belirtilen satış gelirleri ve bu gelirlerin elde edildikleri sektörlerden faydalanılmıştır. Bu sektörler SIC kodlarına göre sınıflandırılmış ve böylelikle grubun çeşitlenme düzeyi hesaplanmıştır. Çalışmanın amacı göz önünde bulundurularak sadece toplam çeşitlenme düzeyi analizlerde kullanılmıştır. Toplam çeşitlenme düzeyini hesaplayabilmek için ise aşağıdaki formül kullanılmaktadır (Palepu, 1985: 252-253):

$$DT = \sum_{i=1}^N P_i \ln \left( \frac{1}{P_i} \right)$$

Formüldeki DT, toplam çeşitlenme düzeyini, Pi ise i sektör satışlarının toplam satışlar içerisindeki payını ifade etmektedir. Her grup için, grup içerisindeki bağlı işletmelerin yer aldıkları sektör kodları oluşturularak, bağlı işletmenin bulunduğu grubun homojenlik düzeyini ifade edebilmek için tek bir indeks değeri hesaplanmıştır.

### 3.3.3. Aracı Değişken

Çalışmanın aracı değişkeni olarak ele alınan uluslararası çeşitlenme düzeyinin hesaplanmasında öncül çalışmalar referans alınarak (Delios ve Beamish, 1999: 717; Lu ve Beamish, 2004: 603; David ve diğerleri, 2010: 643) işletmelerin yatırım yaptıkları ülke sayısı ve bağlı kuruluş sayısı (giriş stratejisinden bağımsız olarak) ölçütlerini ele alan aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$$\text{Uluslararası Çeşitlenme} = \frac{\frac{\text{Bağlı Kuruluş}(i)}{\text{Bağlı Kuruluş}(\text{Max})} + \frac{\text{Ülke}(i)}{\text{Ülke}(\text{Max})}}{2}$$

Formülde; Bağlı kuruluş (i): işletmenin bağlı kuruluş sayısını, Bağlı kuruluş (Max)= örneklemdaki işletmeler içerisindeki en yüksek bağlı kuruluş sayısını, Ülke (i)= işletmenin yatırım yaptığı ülke sayısını, Ülke (Max)= örneklemdaki işletmeler içerisindeki en yüksek yatırım yapılan ülke sayısını ifade etmektedir. Formülde kullanılacak olan bilgiler ise işletmelerin KAP’da yayınlanan faaliyet raporları, mali tabloları ve gerekli olduğu hallerde firmaların internet sitelerinden elde edilmiştir.

Yukarıdaki formül kullanılarak örnekleminiz için endeks oluşturulurken, bağlı işletmenin yurtdışındaki bağlı kuruluş sayısı ve yine bağlı işletmenin uluslararası faaliyetlerinin bulunduğu farklı ülkelerin sayısı, işletmenin bağlı olduğu işletme grubu içerisinde gerçekleşen en yüksek değere bölünmüştür. Sonrasında ise hesaplanan oranların ortalaması alınarak bağlı işletme bazında bir uluslararası çeşitlenme düzeyi hesaplanmıştır. Böyle bir yol izlenmesi ile her bağlı işletmenin uluslararası çeşitlenme düzeyini kendi işletme grubu içerisinde değerlendirmek mümkün olmaktadır. Böylelikle elde edilen değer 0 ile 1 aralığında değişen bir çeşitlenme endeksi haline dönüşmektedir. Değerin 1’e yaklaşması çeşitlenme düzeyinin giderek arttığının göstergesidir.

### 3.3.4. Kontrol Değişkenleri

Çalışmada, bağlı işletme düzeyinde işletme büyüklüğü, işletme grubunun bir banka veya herhangi bir finansal kuruluş sahipliği kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır. Bağlı işletme büyüklüğü, ölçek ekonomilerinden faydalanarak maliyetlerin düşürülmesine (Mahmood ve diğerleri, 2011: 831) yardımcı olabilmektedir. Bu etki ise, firmanın kârlılık düzeylerinin artmasına sebep olacağı için, bağlı işletmelerin finansal performansları arasında gerçekçi bir kıyaslama yapılabilmesi adına işletme büyüklüğünün kontrol edilmesi gerekmektedir. Öncül çalışmalara bakıldığında işletme büyüklüğünün ölçülebilmesi için çalışan sayısı (Contractor ve diğerleri, 2003), toplam satışlar (Hitt ve diğerleri, 1997) ve toplam aktifler (Goll ve diğerleri, 2001) gibi farklı değişkenlerin kullanıldığı göze çarpmaktadır. Bu çalışma için ise toplam satışlar işletme büyüklüğünün ölçülmesinde dikkate alınmıştır. Bu değerler ise firmaların KAP'da yer alan mali tablolarından elde edilmiştir.

Piyasa eksikliklerinde ortaya çıktığı belirtilen işletme gruplarına atfedilen en önemli özelliklerden bir tanesi de grup içerisindeki firmaların dışında başka kaynaklardan da finansal ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına bir banka veya diğer finansal kuruluşlara sahip olmalarıdır (Leff, 1978: 664). Türk işletme gruplarında devlet en büyük kredi sağlayıcısı olarak ön plana çıksa da bankacılık sektöründe faaliyetlere girişen gruplara rastlamak mümkündür (Buğra, 2010). Buğra (2010: 269), Japonya'daki keiretsular gibi güçlü bir bankanın etrafında toplanmak şeklinde olmasa bile yine de banka veya finansal kuruluş sahibi olan gruplar olduğunu fakat holding-banka ilişkisinin yine de çok fazla abartılmaması gerektiğini belirtmektedir. Fakat bu durum işletme gruplarının banka veya başka herhangi bir finansal kuruluşa sahip olmalarının onların kredi bulma olanaklarını ve maliyetlerini azalttığı gerçeğini ortadan kaldırmamaktadır. Bu avantajı sebebiyle, grubun bir bankaya veya finansal kuruluşa sahip olmasının kârlılık düzeyini etkileyebilmesi mümkündür. Bu nedenle çalışmamız içerisinde söz konusu durum, kontrol değişkeni olarak kodlanarak çalışmada yer verilmektedir.

Gruba ait herhangi bir banka veya başka bir finansal kuruluş olup olmadığı bilgileri işletmelerin internet sitelerinden ve finansal tablolarından yararlanılarak elde edilmiştir. Eğer işletme grubuna ait bir banka varsa 1, yoksa 0 olacak şekilde kodlanmıştır. Diğer

finansal kuruluşlar (leasing şirketleri, factoring şirketleri vb.) ise ayrı bir kontrol değişkeni olarak belirlenmiş ve yine grubun herhangi bir başka finansal kuruluşa sahip olması durumunda 1, aksi durumda ise 0 olacak şekilde kodlanarak analizlere dâhil edilmiştir.

### 3.3.5. Analiz Yöntemi

Araştırma modelinin test edilmesi amacı ile bu çalışmada yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik Modeli (YEM), açık (gözlenen, ölçülen) ve örtük (gözlenemeyen, ölçülmeyen) değişkenler<sup>11</sup> arasındaki ilişkileri test etmek amacı ile kullanılan kapsamlı bir istatistiksel yaklaşımdır (Hoyle, 1995: 1). YEM'in bir istatistiksel yaklaşım olarak tercih ediliyor olmasının nedeni, verilerin istatistiksel analizini gerçekleştiriyorken gözlenen değişkenlere ait ölçüm hatalarını da dikkate alıyor olmasından kaynaklanmaktadır (Schumacker ve Lomax, 2004: 5). Ayrıca hem bir değişkenden diğer değişkene giden doğrudan etkileri hem de iki değişken arasında, aracı bir değişken sayesinde oluşan dolaylı etkileri de içeren çok değişkenli modellerin analizine imkân tanıyor olması (İlhan ve Çetin, 2014: 27) araştırma modelimizin test edilmesinde YEM'in tercih edilmesinin nedenidir.

YEM analizlerinin amacı, teorik modelin örnek veri seti ile ne kadar desteklendiğinin açıklanmasıdır (Schumacker ve Lomax, 2004: 2). Test edilmek istenen teorik yapının veri seti ile ne kadar doğrulandığını belirleyebilmek için ise uyum indekslerinden yararlanılmaktadır (Bentler ve Yuan, 1999: 181). Bu amaçla kullanılan ilk uyum indeksi Ki Kare ( $\chi^2$ ) değeridir.  $\chi^2$  değerinin anlamlı olmaması modelin uyumlu olduğunu göstermekle birlikte bu değer örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğundan (Kline, 2005: 199-204) bu değer serbestlik derecesine bölünmesi ile elde edilen değer kullanılması ( $\chi^2/df$ ) önerilmektedir (Şimşek, 2007: 47).  $\chi^2/df$  değerinin anlamlı çıkması gözlenen kovaryans matrisi ile kestirilen kovaryans matrisinin farklılaştığını ortaya koymakta (Schumacker ve Lomax, 2004: 92; Baumgartner ve Hombrock, 1996: 149) ve böylelikle modelin aslında uyumlu olmadığını göstermektedir.  $\chi^2/df$  oranının 2-3 aralığında olması, modelin veri ile uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu gösterirken 0-2

---

<sup>11</sup> Gizli değişkenler, iki ya da daha çok gösterge arasındaki kovaryanslar tarafından ifade edilen, görülemeyen veya doğrudan ölçülemeyen değişkenlerdir (Hoyle, 1995: 3; Schumacker ve Lomax, 2004: 2).

aralığında bir değer alması mükemmel uyum olarak kabul edilmektedir (Kline, 2011'den aktaran İlhan ve Çetin, 2014: 31).

Çalışmada  $\chi^2/df$  oranının yanı sıra model uyumunu değerlendirmek üzere örneklem büyüklüğüne duyarlı indeksler olan GFI (Goodness of fit indeks), RMSEA (Root mean square error of approximation), CFI(Comperative fit İndex), TLI (Tucker Levis İndex) ve NFI (Normative fit indeks) indeksleri kullanılmıştır. GFI indeksinin 1 olması mükemmel uyum anlamına gelmektedir fakat ,95'e yakın değerler modelin iyi uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır (Schumacker ve Lomax, 2004: 73). RMSEA indeksinin ,05'den küçük olması mükemmel uyumu gösterirken, bu indeksin ,08'e kadar olan değerleri kabul edilebilir uyum olarak nitelendirilmektedir (Browne ve Cudeck, 1993'den aktaran Baumgartner ve Hombruck, 1996: 152). CFI, NFI ve TLI indekslerinin ise GFI indeksinde olduğu gibi ,95'den büyük olması mükemmel uyumu gösterirken ,90'a kadar aldığı değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Baumgartner ve Hombruck, 1996).

### **3.4. Bulgular**

#### **3.4.1. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri**

Örnekleme yer alan işletmelerin (n=74) sektörlere göre dağılımı Tablo 2'de özetlenmektedir. Tablo 2'ye göre örnekleme yer alan işletmelerin yarısından da daha fazlası imalat sektöründe yer almaktadır.

**Tablo 2: Örnekleme Dâhil Edilen İşletmelerin Sektörlere Göre Frekans Dağılımları<sup>12</sup>**

Sektör	Frekans	Yüzde (%)
İmalat	52	70,3
Holdingle ve Yatırım Şirketleri	8	10,8
Toptan ve Perakende Ticaret, Otel ve Lokantalar	6	8,1
Maden	4	5,4
Teknoloji	3	4
Elektrik, Gaz ve Su	1	1,4
<b>Toplam</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Analizlerde kullanılan veri setine (n=74) dair tanımlayıcı istatistikler Tablo 3’de özetlenmektedir. Değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları incelendiğinde, örnekleme dâhil edilen işletmelerin grup içerisindeki diğer bağlı işletmelerin yarısı ile ticari bir ilişkisinin var olduğu görülmektedir ( $\bar{X}=0,51$ ). Ortak yönetim kurulu üyesi değişkenine baktığımızda ise firmaların, diğer grup firmalarının yaklaşık %83’ü ile en az bir tane ortak üyeye sahip olduğu göze çarpmaktadır ( $\bar{X}=0,82$ ). Bu oran, bağlı firmaların ticari bağlardan daha ziyade ortak yönetim kurulu üyesi bağı ile birbirlerine bağlı olduklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 3’e göre işletme gruplarının buldukları ağ içerisindeki homojenlikleri en düşük 0, en fazla ise 1,61 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin ortalaması ise ( $\bar{X}=0,96$ ) örnekleminizde yer alan işletme gruplarının orta düzeyde çeşitlendikleri şeklinde yorumlanabilmektedir. Örneklem içerisinde yer alan işletme gruplarındaki bağlı işletme sayısı en düşük 3, en fazla ise 9’dur. En düşük sayısının 3 olması, anlamlı bir merkeziyet derecesinin hesaplanabilmesi için araştırma örneklemini oluştururken belirlenen bir kıstas olmasından kaynaklanmaktadır. Ortalama olarak ise bir işletme grubu içerisinde yaklaşık olarak 6 işletme bulunmaktadır ( $\bar{X}=5,8$ ). Örneklem içerisindeki işletme gruplarının yaşlarına baktığımız zaman ise en genç grubun 17 yıllık bir geçmişi varken en eski grup 76 yıl öncesine dayanmaktadır. Ortalama değere bakıldığında ise ( $\bar{X}=46,8$ ) örneklem içerisinde hem genç hem de daha yaşlı grupların bulunduğunu söylemek mümkündür.

<sup>12</sup> Kamuyu Aydınlatma Platformu’nda yer alan sektör sınıflaması referans alınmıştır. (İşlem Gören Şirketler (t.y.), <http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/tum-sirketler.aspx>)

**Tablo 3: Merkeziyet Derecesi, Bağların Gücü, Uluslararasılaşma, Finansal Performans ve Kontrol Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

	$\bar{X}$	s.d.	Min	Max
<b>Merkeziyet Derecesi (Bağımsız Değişken)</b>				
Ticari Bağ Merkeziyet Derecesi	0.5161	0.2923	.00	1.00
Örtüşen YK Merkeziyet Derecesi	0.8272	0.2344	.00	1.00
<b>Bağların Gücü (Bağımsız Değişken)</b>				
Ağ Homojenliği	.9623	.4740	.00	1.61
Ağ Büyüklüğü	5.8108	2.2001	3.00	9.00
Ağ Yaşı	46.8243	14.3406	17.00	76.00
<b>Uluslararasılaşma (Aracı Değişken)</b>				
Uluslararası Çeşitlenme Derecesi	.2717	.3937	.00	1.00
<b>Finansal Performans (Bağımlı Değişken)</b>				
ROA (Aktif Kârlılığı)	.0503	.0948	-.15	.39
<b>Kontrol Değişkenleri</b>				
İşletme Büyüklüğü (Toplam Satışlar)	1493702922.12	3413666096.91	.00	26165954000.00
Banka Sahipliği	.4459	.5004	.00	1.00
Finansal Kuruluş Sahipliği	.7297	.4471	.00	1.00

Aracı değişkenimiz olan uluslararası çeşitlenme derecesine bakıldığında ise, oldukça düşük bir rakam karşımıza çıkmaktadır ( $\bar{X}=0,27$ ). Örneklem içerisinde yer alan işletmelerin rakamsal bazda verilerini incelediğimizde bu değer düşük kalmasının sebebinin birçok grup içerisinde sadece belli başlı şirketlerin yurtdışı faaliyetlerine girişmeleri, fakat diğerlerinin ise herhangi bir uluslararasılaşma faaliyetinin bulunmaması ön plana çıkmaktadır. Birçok grup içerisinde uluslararası operasyonlara girişen firmalar ya birçok ülkede faaliyet göstermektedirler ya da hemen hemen hiçbir uluslararası faaliyeti bulunmamaktadır.

Bağımlı değişkenimiz olan finansal performans değişkeni ise minimumda (-) değerlerden maksimumda (+) değerlere kadar değişen skalalarda değerler almıştır. Net kârın aktiflere oranını gösteren ROA değeri için ortalama 0,05 seviyesinde gerçekleşirken en düşük oran -,15, en yüksek oran ise ,39'dur.

Tablo 3'e göre, örneklenen işletmelerin toplam satışlar cinsinden ortalama büyüklüğü 1.493.702.922,12 olarak hesaplanmıştır. Toplam satışlara ait standart sapma değerinin yüksekliği (s.d.=3413666096,91), satış rakamları açısından bakıldığında çok düşük ve çok yüksek rakamlara sahip olan işletmelerin örneklem içerisinde yer aldığını göstermektedir. Bu işletmelerin hemen hemen yarısının bağlı olduğu grubun aynı zamanda bir bankası da bulunmaktadır ( $\bar{X}=0,44$ ). Fakat banka dışındaki finansal kuruluşlar açısından baktığımızda ise neredeyse işletme gruplarının %73'ünün bir finansal kuruluşu da olduğu göze çarpmaktadır ( $\bar{X}=0,72$ ).

### 3.4.2. Değişkenler Arasındaki Basit Korelasyon Analizleri

Veri setinde (n=74) yer alan değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde (Tablo 4), ROA ile hem ticari bağ merkeziet derecesi ( $r=,305$ ;  $P<,01$ ) hem de örtüşen yönetim kurulu üyesi merkeziet derecesi ( $r=,263$ ;  $P<,05$ ) arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. ROA için ne aracı değişkenle ne de diğer bağımsız değişkenler ile anlamlı ilişkiler ortaya çıkmamıştır ( $P>,05$ ).

Kontrol değişkenlerinin ilişki katsayıları yorumlandığında, özellikle bağların gücünü ölçmek için kullanılan değişkenlerle anlamlı ilişkiler olduğu gözlenmektedir. Toplam satışlar üzerinden ölçülen işletme büyüklüğü, ağ homojenliği ve ağ büyüklüğü ile %5 düzeyinde (sırasıyla  $r=,243$  ve  $r=,268$ ) anlamlı iken ağ yaşı ile anlamlı bir ilişkiye rastlanmamaktadır ( $P>,05$ ). Banka sahipliği değişkenine baktığımızda bağların gücünü ölçen her üç değişkenle de hem aynı yönlü hem de %1 düzeyinde anlamlı ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Finansal kuruluş sahipliği değişkeni de bağların gücü değişkenleri ile hem pozitif yönlü hem de anlamlı değişkenler üretmekle birlikte her birinin anlamlılık düzeyleri farklıdır (sırasıyla  $P<,10$ ;  $P<,01$  ve  $P<,05$ ).



**Tablo 4: Merkeziyet Derecesi, Bağların Gücü, Uluslararasılaşma, Finansal Performans ve Kontrol Değişkenlerine Ait Pearson Korelasyon Katsayıları**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Merkeziyet Derecesi (Bağımsız Değişken)</b>									
1- Ticari Bağ Merkeziyet Derecesi	1								
2- Örtüşen YK Merkeziyet Derecesi	.187	1							
<b>Bağların Gücü (Bağımsız Değişken)</b>									
3- Ağ Homojenliği	-.143	-.133	1						
4- Ağ Büyüklüğü	-.079	-.172	.363**	1					
5- Ağ Yaşı	.006	.184	.408**	.182	1				
<b>Uluslararasılaşma (Aracı Değişken)</b>									
6- Uluslararası Çeşitlenme Der.	-.067	.164	.028	-.028	.102	1			
<b>Finansal Performans (Bağımlı Değişken)</b>									
7- ROA (Aktif Kârlılığı)	.305**	.263*	-.001	.016	-.055	-.150	1		
<b>Kontrol Değişkenleri</b>									
8- İşletme Büyüklüğü (Toplam Satışlar)	-.005	.201 <sup>+</sup>	.243*	.268*	.108	.119	.069	1	
9- Banka Sahipliği	-.017	.099	.424**	.538**	.357**	-.053	.348**	.275*	1
10- Finansal Kuruluş Sahipliği	-.102	-.125	.212 <sup>+</sup>	.393**	.247*	-.074	.304**	.166	.546**
<sup>+</sup> P<,10; *P<,05; **P<,01									

Kontrol değişkenleri ile bağımlı değişken arasındaki ilişki ise nispeten anlamlı sonuçlar üretmektedir. ROA her üç kontrol değişkeni ile de pozitif yönlü ilişkilere sahipken işletme büyüklüğü ile olan ilişki anlamlı değildir ( $r=,069$ ;  $P>,05$ ). Buna karşın ROA ile hem banka sahipliği arasındaki ilişki ( $r=,348$ ) hem de finansal kuruluş sahipliği arasındaki ilişki ( $r=,304$ ) %1 düzeyinde anlamlıdır ( $P<,01$ ). Kontrol değişkenleri kendi aralarında değerlendirildiğinde ise işletme büyüklüğünün hem banka sahipliği ile ( $r=,275$ ;  $P<,05$ ) hem de finansal kuruluş sahipliği ile ( $r=,546$ ;  $P<,01$ ) doğrusal ilişkili olduğu ve bu ilişkilerin anlamlı olduğu gözlenmektedir.

Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ise çoklu doğrusal bağlantı problemine yol açacak düzeyde ( $r>,80$ ) ilişkilerin oluşmadığına işaret etmektedir (Bryman ve Cramer, 1997: 257).

### **3.4.3. Yapısal Model**

#### **3.4.3.1. Yapısal Model Uyum İndeksleri**

Daha önce de belirtildiği üzere herhangi bir modelin bütünsel olarak kabul edilebilir olması için modeldeki ilişkilerin veri ile uyumlu olup olmadığını ölçmeye yarayan uyum indekslerinden faydalanılmaktadır (Şimşek, 2007: 47). Öncelikle  $\chi^2$  değeri anlamlı çıkmadığı için ( $\chi^2=1,897$ ;  $P>,10$ ) modelin ilk aşamada veri ile uyumlu olduğunu söylemek mümkündür. Fakat bu konuda daha doğru bir tespit yapabilmek adına daha önce de bahsettiğimiz ve çalışmamızdaki yapısal modele dair hesaplanan uyum indeksleri Tablo 5’de özetlenmektedir. Elde edilen sonuçlar yazında belirtilen değerler ile karşılaştırıldığında, yapısal modelin veri ile mükemmel uyumunun olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

**Tablo 5: Yapısal Modele Ait Hesaplanan Uyum İndeksleri**

Uyum İndeksi	Model Değeri	Kabul Edilebilir Değer	Mükemmel Uyum Değerleri
$\chi^2 / df$	,632	2-3 arası	0-2 arası
TLI	1,140	,90 - ,95 arası	,95 üzeri
GFI	0,995	,90 - ,95 arası	,95 üzeri
NFI	0,988	,90 - ,95 arası	,95 üzeri
CFI	1,000	,90 - ,95 arası	,95 üzeri
RMSEA	0,000	,05 - ,08 arası	,05 den küçük

### 3.4.3.2. Yapısal Eşitlik Model Sonuçları

Merkeziyet derecesi ve bağların gücü başlıkları altında ele alınan sosyal sermayenin ilk adımda finansal performans üzerindeki doğrudan etkisini (Şekil 6,  $c_1$ ' ve  $c_2$ ' yolları) değerlendirebilmek için değişkenler arasındaki ilişki katsayılarının yorumlanması gerekmektedir. Bu amaçla hazırlanan Tablo 6 aşağıda yer almaktadır. Bu tablo incelendiğinde grup firmaları arasında gerçekleşen ticari faaliyetlerden oluşan ağ içerisindeki merkeziyet derecesi ile finansal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin gerçekleştiği görülmektedir ( $\beta=,292$ ;  $P<,05$ ). Ortak yönetim kurulu üyeleri aracılığı ile oluşturulan ağdaki merkeziyet derecesi de benzer şekilde finansal performans ile pozitif bir ilişki üretmektedir fakat anlamlılık düzeyi ticari bağ merkeziyet derecesine göre hem biraz daha düşük kalmakta hem de etkisi biraz daha düşmektedir ( $\beta=,258$ ;  $P<,10$ ). Elde edilen bu sonuçlar gerek ticari ağ içerisinde gerekse örtüşen yönetim kurulu üyesi ağı içerisinde merkezi konumda bulunan bağlı işletmelerin finansal performanslarının merkeze uzak kalan bağlı işletmelere oranla artacağını ortaya koyarak hem “*bağlı işletmenin, grup içerisindeki ticari ilişkilerden oluşan ağ içerisindeki merkeziyet derecesi arttıkça bağlı işletmenin finansal performansı artacaktır*” şeklindeki  $H_{1a}$  hipotezimizi, hem de “*bağlı işletmenin, grup içerisindeki örtüşen yönetim kurulu üyesi ilişkilerinden oluşan ağ içerisindeki merkeziyet derecesi arttıkça bağlı işletmenin finansal performansı artacaktır*” şeklindeki  $H_{1b}$  hipotezlerimizi desteklemektedir.

**Tablo 6: Değişkenler Arasındaki Toplam Etkilere Dair Yapısal Eşitlik Model Sonuçları**

	$\beta^*$	P
<b>Toplam Etkiler</b>		
<b>Merkeziyet Derecesi <math>\rightarrow</math> ROA</b>		
<i>Tic. Bağ Merkeziyet Der. <math>\rightarrow</math> ROA</i>	,292	,018
<i>Ört. YK Merkeziyet Der. <math>\rightarrow</math> ROA</i>	,258	,063
<b>Bağların Gücü <math>\rightarrow</math> ROA</b>		
<i>Ağ Büyüklüğü <math>\rightarrow</math> ROA</i>	-,175	,155
<i>Ağ Homojenliği <math>\rightarrow</math> ROA</i>	,060	,521
<i>Ağ Yaşı <math>\rightarrow</math> ROA</i>	-,288	,037

\*Standardize edilmiş tahmin değerleri

Bağların gücünü ölçen ilişkiler değerlendirildiğinde ise ağ homojenliği ile finansal performans arasında beklentilerimizi karşılayacak şekilde pozitif yönlü bir ilişki gerçekleşse de bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $\beta=,060$ ;  $P>,05$ ). Ağın büyüklüğü ile finansal performans arasındaki ilişki ise beklentilerimizin aksine ters yönlü gerçekleşmekle beraber bu ilişki de anlamlı çıkmamıştır ( $\beta=-,175$ ;  $P>,05$ ). Bağların gücü değişkenlerinden sadece ağ yaşı ve finansal performans arasında anlamlı ilişki gözlenmektedir ( $P>,05$ ). Fakat bu ilişki beklentilerimizin aksine negatif yönlüdür ( $\beta=-,288$ ). Bu durum içerisinde bulunan ağ yaşlandıkça finansal performansın azaldığına işaret ederek “*işletmenin içinde yer aldığı ağ küçüldükçe, işletmenin finansal performansı artacaktır*” şeklindeki  $H_{2a}$  ve “*işletmenin içinde yer aldığı ağ homojenleştikçe, işletmenin finansal performansı artacaktır*” şeklindeki  $H_{2b}$  hipotezlerimizde olduğu gibi “*işletmenin içinde yer aldığı ağın yaşı arttıkça, işletmenin finansal performansı artacaktır*” şeklindeki  $H_{2c}$  hipotezimizin de reddedilmesine sebep olmaktadır.

Araştırma modelimizde ikinci adımda değerlendirilmesi gereken ilişki merkeziyet derecesi ve bağların gücü değişkenlerinin uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerindeki etkisidir (Şekil 6,  $a_1$  ve  $a_2$  yolları). Bu etkilerin anlaşılabilmesi için hazırlanan Tablo 7 aşağıda yer almaktadır. Tabloda yer alan verilerden ilki ticari bağlardan oluşan ağ içerisinde merkeziyet derecesi daha yüksek olan bir bağlı işletmenin uluslararası çeşitlenme düzeyinin azalacağı yönündedir fakat bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı

çıkmamıştır ( $\beta=-0,098$ ;  $P>,05$ ). Bu durumda “bağlı işletmenin, grup içerisindeki ticari ilişkilerden oluşan ağ içerisindeki merkezîyet derecesi arttıkça bağlı işletmenin uluslararası çeşitlenme derecesi artacaktır” şeklinde ifade edilen  $H_{3a}$  numaralı hipotezimiz reddedilmiştir. Örtüşen yönetim kurulu üyelikleri ile oluşan ağ içerisindeki merkezîyet derecesi ise uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerinde pozitif yönlü bir etkiye işaret etmektedir ( $\beta=0,168$ ). Fakat bu ilişki de anlamlı değildir ( $P>,05$ ). Bu sebeple “bağlı işletmenin, grup içerisindeki örtüşen yönetim kurulu üyesi ilişkilerinden oluşan ağ içerisindeki merkezîyet derecesi arttıkça bağlı işletmenin uluslararası çeşitlenme derecesi artacaktır” şeklinde ifade edilen  $H_{3b}$  hipotezimiz de kabul görmemektedir.

**Tablo 7: Değişkenler Arasındaki Doğrudan Etkilere Dair Yapısal Eşitlik Model Sonuçları**

	$\beta^*$	P
<b>Doğrudan Etkiler</b>		
<b>Merkezîyet Derecesi → ROA</b>		
<i>Tic. Bağ Merkezîyet Derecesi → ROA</i>	,282	,020
<i>Ört. YK Merkezîyet Derecesi → ROA</i>	,276	,055
<b>Bağların Gücü → ROA</b>		
<i>Ağ Büyüklüğü → ROA</i>	-,178	,124
<i>Ağ Homojenliği → ROA</i>	,062	,559
<i>Ağ Yaşı → ROA</i>	-,281	,043
<b>Merkezîyet Derecesi → ULS</b>		
<i>Tic. Bağ Merkezîyet Derecesi → ULS</i>	-,098	,481
<i>Ört. YK Merkezîyet Derecesi → ULS</i>	,168	,139
<b>Bağların Gücü → ULS</b>		
<i>Ağ Büyüklüğü → ULS</i>	-,026	,821
<i>Ağ Homojenliği → ULS</i>	,017	,896
<i>Ağ Yaşı → ULS</i>	,070	,596
<b>ULS→ROA</b>	-,108	,368

\*Standardize edilmiş tahmin değerleri

Güçlü bağlardan oluşan ağ yapılarının özelliklerini göz önüne alarak oluşturulan ve bu özellikteki ağların uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerindeki etkisinin ölçüldüğü hipotezlerde de benzer bir tablo ile karşılaşılmaktadır. Ağ büyüklüğünün beklenen aksine

uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerinde negatif bir etkisi olsa da bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $\beta=-0,026$ ;  $P>,05$ ). Anlamlı olmayan bu ilişki “*işletmenin içinde yer aldığı ağ küçüldükçe, işletmenin uluslararası çeşitlenme derecesi artacaktır*” şeklinde ifade edilen  $H_{4a}$  hipotezimizin reddedilmesine yol açmaktadır. Ağ homojenliğinin ise beklentilerimiz doğrultusunda uluslararası çeşitlenme düzeyi ile arasında pozitif yönlü bir etki oluşmaktadır. Fakat ağ homojenliği üzerinde oluşan etki istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ( $\beta=0,017$ ;  $P>,05$ ). Bu sebeple “*işletmenin içinde yer aldığı ağ homojenleştikçe, işletmenin uluslararası çeşitlenme derecesi artacaktır*” şeklindeki  $H_{4b}$  hipotezimiz de reddedilmiştir. Ağ yaşının uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerindeki pozitif etkisini anlatan ve “*işletmenin içinde yer aldığı ağın yaşı arttıkça, işletmenin uluslararası çeşitlenme derecesi artacaktır*” şeklinde ifade edilen  $H_{4c}$  hipotezimiz ise beklentilerimizin aksine negatif yönlü bir etki ortaya koymaktadır ( $\beta=-0,108$ ). Bu tür bir etki daha genç işletme gruplarında uluslararası çeşitlenme düzeyinin daha yüksek gerçekleştiğine işaret etmesine rağmen ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olması sebebiyle ( $P>,05$ )  $H_{4c}$  hipotezimiz de kabul görmemektedir.

Aracılık etkisine dair hipotezlerimizin testi sonucu elde edilen sonuçlar ise Tablo 8’de yer almaktadır. Araştırmamızdaki beklentimiz aracılık etkisinin finansal performansı artıracak şekilde bir etkisinin oluşması yönündeydi. Elde edilen sonuçlar ise bazı ilişkiler için pozitif bazı ilişkiler için ise negatif yönlü ilişkiler ortaya koymaktadır. Fakat buradaki asıl önemli olan anlamlılık düzeyine baktığımızda, bütün ilişkiler için istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilemediğinden ilişkilerin yönleri hiçbir anlam ifade etmemektedir. Bu sonuçlar, beklentimizin aksine hem ticari bağlardan oluşan ağ içerisinde hem de örtüşen yönetim kurulu üyeliklerinden oluşan ağ içerisindeki merkezîyet derecesi ile finansal performans arasındaki ilişkide bağlı işletmenin uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerinden gerçekleşen herhangi bir aracılık etkisinin olmadığı sonucunu ortaya koyarak  $H_{5a}$  ve  $H_{5b}$  hipotezlerimizin reddedilmesine yol açmaktadır. Aynı sonuç ağ içerisindeki homojenlik düzeyi, ağın büyüklüğü ve ağın yaşı ile finansal performans arasındaki ilişkide bağlı işletmenin uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerinden bir dolaylı etkiyi varsayan  $H_{6a}$ ,  $H_{6b}$  ve  $H_{6c}$  hipotezlerimizin de kabul görmemesine sebep olmaktadır.

**Tablo 8: Değişkenler Arasındaki Dolaylı Etkilere Dair Yapısal Eşitlik Model Sonuçları**

	$\beta^*$	P
<b>Dolaylı Etkiler</b>		
<b>Merkeziyet Derecesi →Uluslararasılaşma → ROA</b>		
<i>Tic. Bağ Merkeziyet Der. →Uluslararası Çeşitlenme Der. → ROA</i>	,011	,251
<i>Ört. YK Merkeziyet Der. →Uluslararası Çeşitlenme Der. → ROA</i>	-,018	,195
<b>Bağların Gücü →Uluslararasılaşma → ROA</b>		
<i>Ağ Büyüklüğü →Uluslararası Çeşitlenme Der. → ROA</i>	,003	,615
<i>Ağ Homojenliği →Uluslararası Çeşitlenme Der. → ROA</i>	-,002	,724
<i>Ağ Yaşı →Uluslararası Çeşitlenme Der. → ROA</i>	-,008	,592

\*Standardize edilmiş tahmin değerleri

### 3.4.4. İstatistiksel Sağlamlığın Kontrolü (Robustness Check)

Elde edilen sonuçların istatistiksel sağlamlığını test edebilmek amacı ile ilk olarak, bağımsız değişkenlerin ayrı ayrı dâhil edildiği modeller test edilerek, aracılık ilişkisi hipotezine dair ilişkilerin diğer bağımsız değişkenler ve kontrol değişkenlerinin olası etkilerinden bağımsız olacak şekilde değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu modellerde elde edilecek dolaylı etkinin hem katsayısının hem de anlamlılığının hesaplanabilmesi için ise Sobel (1982) testi ve “bootstrapping” yöntemleri kullanılmıştır (Preacher ve Hayes, 2004; Hayes, 2009). Bu yöntemlerin temel katkısı, varsayılan dolaylı etkinin anlamlılığını doğrudan değerlendirme olanağı vermeleridir. Bununla birlikte her iki yöntemin de farklı avantaj ve dezavantajlarından bahsetmek mümkündür. Sobel testi, dolaylı etkinin değerlendirilmesinde daha yüksek bir istatistiksel güce sahiptir, buna karşın, bootstrapping yöntemi, Sobel testinin dezavantajlarını oluşturan örneklem büyüklüğüne duyarlılık ve normal dağılım gibi varsayımlardan etkilenmemektedir (Preacher ve Hayes, 2004; Hayes, 2009). Çalışmada öngörülen dolaylı etkinin yukarıdaki varsayımlar altında test edilmesi için Preacher ve Hayes (2004) tarafından geliştirilen SPSS makrosu kullanılmıştır.

Tablo 9, ticari bağ merkeziyet derecesi ile finansal performans ilişkisinde uluslararası çeşitlenmenin aracılık etkisine dair yapılan analiz sonuçlarını göstermektedir.

Sobel testi için elde edilen sonuçlar pozitif bir ilişkiye işaret etmekle birlikte bu sonuç istatistiksel olarak anlamsızdır ( $z=,4041$ ;  $P>,05$ ).

**Tablo 9: Ticari Bağ Merkeziet Derecesi ve Finansal Performans İlişkisinde Uluslararası Çeşitlenmenin Aracılık Etkisi<sup>13</sup>**

Doğrudan ve Toplam Etkiler						
	$\beta$	SE	$t$	P		
b (ROA TBAĞ)	,0986	,0363	2,7135	,0083		
b (ULSÇEŞ TBAĞ)	-,0901	,1581	-,5699	,5705		
b (ROA ULSÇEŞ - TBAĞ)	-,0313	,0270	-1,1573	,2510		
b (ROA TBAĞ - ULSÇEŞ)	-,0958	,0363	2,6363	,0103		
Dolaylı Etki ve Normal Dağılımın Anlamlılığı						
	Değer	SE	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	P
SOBEL	,0028	,0070	-,0108	,0165	,4041	,6862
Dolaylı Etki için BOOTSTRAP Sonuçları						
	Mean	SE	LL 95 CI	UL 95 CI		
EFFECT	,0022	,0050	-,0075	,0133		

<sup>†</sup> $P<,10$ ; <sup>\*</sup> $P<,05$ ; <sup>\*\*</sup> $P<,01$ ; Number of Bootstrap Resamples: 5000

Örtüşen yönetim kurulu üyelikleri ile oluşturulan ağ içerisindeki merkeziet derecesi ile finansal performans arasındaki ilişkide uluslararası çeşitlenmenin aracılık etkisini gösteren Tablo 10'daki analiz bulguları ise negatif yönlü olmasına rağmen yine istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır ( $z=-1,0033$ ;  $P>,05$ ). Bu sonuç da iki değişken arasında uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerinden gerçekleşen herhangi bir dolaylı etkinin olmadığına işaret etmektedir.

<sup>13</sup> Tabloda:

- “ROA TBAĞ”, ticari bağ merkeziet derecesinin finansal performans üzerindeki toplam etkisini,
- “ULSÇEŞ TBAĞ”, ticari bağ merkeziet derecesinin uluslararası çeşitlenme üzerindeki etkisini,
- “ROA ULSÇEŞ-TBAĞ”; ticari bağ merkeziet derecesi ve uluslararası çeşitlenmenin bir arada dâhil edildiği denklemde, uluslararası çeşitlenmenin finansal performans üzerindeki etkisini ve
- “ROA TBAĞ-ULSÇEŞ” ise ticari bağ merkeziet derecesi ve uluslararası çeşitlenmenin bir arada dâhil edildiği denklemde, ticari bağ merkeziet derecesinin finansal performans üzerindeki etkisini test etmektedir.

Tablo 10, Tablo 11, Tablo 12 ve Tablo 13'de sırasıyla örtüşen yönetim kurulu üyelerinden oluşan ağ içerisindeki merkeziet derecesi, ağ büyüklüğü, ağ homojenliği ve ağ yaşı değişkenleri için ayrı ayrı fakat aynı sistematikte hazırlanmıştır.



**Tablo 10: Örtüşen Yönetim Kurulu Üyesi Bağı Merkeziyet Derecesi ve Finansal Performans İlişkisinde Uluslararası Çeşitlenmenin Aracılık Etkisi**

Doğrudan ve Toplam Etkiler						
	$\beta$	SE	$t$	P		
b (ROA YKBAĞ)	,1064	,0460	2,3135	,0236		
b (ULSÇEŞ YKBAĞ)	,2760	,1953	1,4136	,1618		
b (ROA ULSÇEŞ - YKBAĞ)	-,0478	,0274	-1,7446	,0854		
b (ROA YKBAĞ - ULSÇEŞ)	,1196	,0460	2,6009	,0113		
Dolaylı Etki ve Normal Dağılımın Anlamlılığı						
	Değer	SE	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	P
SOBEL	-,0132	,0131	-,0389	,0126	-1,0033	,3157
Dolaylı Etki için BOOTSTRAP Sonuçları						
	Mean	SE	LL 95 CI	UL 95 CI		
EFFECT	-,0125	,0106	-,0371	,0048		

<sup>+</sup>P<,10; \*P<,05; \*\*P<,01; Number of Bootstrap Resamples: 5000

Tablo 11, ağ büyüklüğü ile finansal performans arasındaki ilişkide uluslararası çeşitlenme düzeyinin herhangi bir aracılık etkisinin olup olmadığına dair yapılan Sobel testi ve Bootstrap yöntemi sonuçlarını göstermektedir. Tabloda yer alan Sobel testi bulguları anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır ( $z=,1879$ ;  $P>,05$ ).

**Tablo 11: Ağ Büyüklüğü ve Finansal Performans İlişkisinde Uluslararası Çeşitlenmenin Aracılık Etkisi**

Doğrudan ve Toplam Etkiler						
	$\beta$	SE	$t$	P		
b (ROA BÜYÜK)	,0007	,0051	,1360	,8922		
b (ULSÇEŞ BÜYÜK)	-,0051	,0211	-,2415	,8098		
b (ROA ULSÇEŞ - BÜYÜK)	-,0360	,0283	-1,2727	,2073		
b (ROA BÜYÜK - ULSÇEŞ)	,0005	,0051	,1003	,9204		
Dolaylı Etki ve Normal Dağılımın Anlamlılığı						
	Değer	SE	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	P
SOBEL	,0002	,0010	-,0017	,0021	,1879	,8510
Dolaylı Etki için BOOTSTRAP Sonuçları						
	Mean	SE	LL 95 CI	UL 95 CI		
EFFECT	,0002	,0009	-,0015	,0021		

<sup>+</sup>P<,10; \*P<,05; \*\*P<,01; Number of Bootstrap Resamples: 5000

Tablo 12 ağ homojenliğinin, Tablo 13 ise ağ yaşının finansal performans ile olan ilişkilerinde uluslararası çeşitlenme düzeyinin dolaylı etkisini ölçmek için ayrı ayrı yapılan analiz sonuçlarını göstermektedir. Her iki değişken için de Sobel testi sonuçları negatif yönlü bir ilişkiye işaret etmekle birlikte istatistiksel olarak anlamsızdır ( ağ homojenliği için  $z=-,1845$  ve  $P>,05$ ; ağ yaşı için  $z=-,5946$  ve  $P>,05$ ). Bu başlık altında yer alan bütün tablolardaki (Tablo 9, Tablo 10, Tablo11, Tablo 12 ve Tablo 13) Bootstrap değerleri de bahsedilen ilişkilerin anlamsızlığını ortaya koymaktadır (tablo numarası sırasıyla LL CI=-,0075; UL CI=,0133; LL CI=-,0371; UL CI=,0048; LL CI=-,0097; UL CI=,0065; LL CI=-,0015; UL CI=,0021; LL CI=-,0004; UL CI=,0002).

**Tablo 12: Ağ Homojenliği ve Finansal Performans İlişkisinde Uluslararası Çeşitlenmenin Aracılık Etkisi**

<b>Doğrudan ve Toplam Etkiler</b>						
	$\beta$	SE	<i>T</i>	P		
b (ROA HOMOJEN)	-,0002	,0236	-,0101	,9920		
b (ULSÇEŞ HOMOJEN)	,0232	,0979	,2369	,8134		
b (ROA ULSÇEŞ - HOMOJEN)	-,0361	,0283	-1,2762	,2061		
b (ROA HOMOJEN - ULSÇEŞ)	,0006	,0235	,0255	,9798		
<b>Dolaylı Etki ve Normal Dağılımın Anlamlılığı</b>						
	Değer	SE	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	P
SOBEL	-,0008	,0045	-,0097	,0080	-,1845	,8536
<b>Dolaylı Etki için BOOTSTRAP Sonuçları</b>						
	Mean	SE	LL 95 CI	UL 95 CI		
EFFECT	-,0009	,0039	-,0097	,0065		

<sup>†</sup>P<,10; \*P<,05; \*\*P<,01; Number of Bootstrap Resamples: 5000

**Tablo 13: Ağın Yaşı ve Finansal Performans İlişkisinde Uluslararası Çeşitlenmenin Aracılık Etkisi**

<b>Doğrudan ve Toplam Etkiler</b>						
	$\beta$	SE	$t$	P		
b (ROA YAŞ)	-,0004	,0008	-,4638	,6442		
b (ULSÇEŞ YAŞ)	,0028	,0032	,8725	,3858		
b (ROA ULSÇEŞ - YAŞ)	-,0351	,0284	-1,2358	,2206		
b (ROA YAŞ - ULSÇEŞ)	-,0003	,0008	-,3366	,7374		
<b>Dolaylı Etki ve Normal Dağılımın Anlamlılığı</b>						
	Değer	SE	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	P
SOBEL	-,0001	,0002	-,0004	,0002	-,5946	,5521
<b>Dolaylı Etki için BOOTSTRAP Sonuçları</b>						
	Mean	SE	LL 95 CI	UL 95 CI		
EFFECT	-,0001	,0001	-,0004	,0002		

<sup>+</sup>P<,10; <sup>\*</sup>P<,05; <sup>\*\*</sup>P<,01; Number of Bootstrap Resamples: 5000

### 3.5. YEM Analiz Sonuçları ile İlgili Tartışma

Gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları Tablo 14’de özetlenmektedir. Verilerin analizinde kullanılan yapısal eşitlik modelinin veri ile uyumunu gösteren indeks değerleri kabul edilebilir değerlerin de üzerinde olup mükemmel uyuma işaret etmektedir. Fakat Tablo 14 incelenecek olursa araştırma kapsamında gerçekleşmesini beklediğimiz ilişkilerin büyük bir kısmının gerçekleşmediği, beklenen etkilerin birçoğunun beklenen yönde oluşmasına rağmen istatistiksel olarak anlamsız olduğu sonucuna ulaşılmış, bu nedenle de oluşturulan hipotezlerin birçoğu reddedilmiştir.

**Tablo 14: Araştırma Hipotezleri ve Sonuçlarının Özeti**

HİPOTEZLER	SONUÇLAR
H <sub>1a</sub> :Bağlı işletmenin, grup içerisindeki ticari ilişkilerden oluşan ağ içerisindeki merkezîyet derecesi arttıkça bağlı işletmenin finansal performansı artacaktır.	Desteklenmiştir
H <sub>1b</sub> :Bağlı işletmenin, grup içerisindeki örtüşen yönetim kurulu üyesi ilişkilerinden oluşan ağ içerisindeki merkezîyet derecesi arttıkça bağlı işletmenin finansal performansı artacaktır.	Desteklenmiştir
H <sub>2a</sub> :İşletmenin içinde yer aldığı ağ küçüldükçe, işletmenin finansal performansı artacaktır.	Desteklenmemiştir
H <sub>2b</sub> :İşletmenin içinde yer aldığı ağ homojenleştikçe, işletmenin finansal performansı artacaktır.	Desteklenmemiştir
H <sub>2c</sub> :İşletmenin içinde yer aldığı ağın yaşı arttıkça, işletmenin finansal performansı artacaktır.	Desteklenmemiştir
H <sub>3a</sub> :Bağlı işletmenin, grup içerisindeki ticari ilişkilerden oluşan ağ içerisindeki merkezîyet derecesi arttıkça bağlı işletmenin uluslararası çeşitlenme derecesi artacaktır.	Desteklenmemiştir
H <sub>3b</sub> :Bağlı işletmenin, grup içerisindeki örtüşen yönetim kurulu üyesi ilişkilerinden oluşan ağ içerisindeki merkezîyet derecesi arttıkça bağlı işletmenin uluslararası çeşitlenme derecesi artacaktır.	Desteklenmemiştir
H <sub>4a</sub> :İşletmenin içinde yer aldığı ağ küçüldükçe, işletmenin uluslararası çeşitlenme derecesi artacaktır.	Desteklenmemiştir
H <sub>4b</sub> :İşletmenin içinde yer aldığı ağ homojenleştikçe, işletmenin uluslararası çeşitlenme derecesi artacaktır.	Desteklenmemiştir
H <sub>4c</sub> :İşletmenin içinde yer aldığı ağın yaşı arttıkça, işletmenin uluslararası çeşitlenme derecesi artacaktır.	Desteklenmemiştir
H <sub>5a</sub> :Uluslararası çeşitlenme derecesi, ticari ilişki ağındaki merkezîyet derecesi ile finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve finansal performansın artmasına katkı sağlayacaktır.	Desteklenmemiştir
H <sub>5b</sub> :Uluslararası çeşitlenme derecesi, örtüşen yönetim kurulu üyesi ağındaki merkezîyet derecesi ile finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve finansal performansın artmasına katkı sağlayacaktır.	Desteklenmemiştir
H <sub>6a</sub> :Uluslararası çeşitlenme derecesi, işletmenin içinde yer aldığı ağın küçüklüğü ile finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve finansal performansın artmasına katkı sağlayacaktır.	Desteklenmemiştir
H <sub>6b</sub> :Uluslararası çeşitlenme derecesi, işletmenin içinde yer aldığı ağın homojenliği ile finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve finansal performansın artmasına katkı sağlayacaktır.	Desteklenmemiştir
H <sub>6c</sub> :Uluslararası çeşitlenme derecesi, işletmenin içinde yer aldığı ağın yaşı ile finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve finansal performansın artmasına katkı sağlayacaktır.	Desteklenmemiştir

Veri setine dair tanımlayıcı istatistiklere (Tablo 3) genel olarak baktığımızda ilk gözümüze çarpan sonuç grup işletmeleri arasında ticari ilişkilerden ziyade ortak yönetim

kurulu üyesi bulundurma yöntemi ile firmalar arasında bir bağ kurulduğu yönündedir. Bu sonuç, Türk işletme gruplarında, aile üyelerinin bağlı işletmelerin yönetim kurullarında yer almasını sağlayarak ailenin kontrolünün kaybedilmemesi motivasyonunun (Buğra, 2010) halen daha devam etmekte ve önemini korumakta olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bir diğer öne çıkan gösterge ise ürün çeşitlenmesi aracılığı ile ölçülen homojenlik düzeyidir. Bilindiği üzere, Türk işletme gruplarının karakteristik özelliklerinden biri yüksek düzeyde ve ilişkisiz alanlarda çeşitlenmeleridir (Buğra, 2010; Selekler-Gökşen ve Üsdiken, 2001). Fakat örneklem içerisindeki işletme gruplarının homojenlik değerlerine bakıldığında orta düzeyde bir çeşitlenme stratejisi sergiledikleri söylenebilir. Bu sonuç, zaten son yıllarda yapılan çalışmalarda da çok odaklı çeşitlenme stratejisinin tercih edilmeye başlandığı şeklindeki söylemleri (Karaevli, 2008; Özkara ve diğerleri, 2008) destekler nitelikte bir bulguya ulaştığımız şeklinde yorumlanabilir. Uluslararası çeşitlenme düzeyi bakımından elde ettiğimiz sonucun ağ homojenliği sonuçlarına göre çok daha düşük kalmış olması da bu noktada dikkat çekicidir. Bu sonuç, genellikle belirli pazarlarda faaliyet göstermek ve farklı pazarlara faaliyetleri taşımak konusunda çekimser kaldığı şeklinde yorumlanabilir. Son olarak işletme gruplarının bankalardan ziyade diğer finansal kuruluşlara yoğun ilgi gösteriyor olması da bir diğer çarpıcı sonuç olarak ön plana çıkmaktadır. Bu sonuç Buğra (2010)'nın belirttiği gibi asıl kredi kaynağının devlet olması nedeniyle Türkiye'deki işletme gruplarının yapılarının Japonya'dakinden farklı olarak bir banka etrafında toplanmamak biçiminde şekillendiğine dair tespitini desteklemektedir.

Merkeziyet derecesi üzerinden sosyal sermayenin ölçülmesi ve finansal performans üzerinde sosyal sermayenin etkisinin araştırılması amacı ile yapılan analizler sonucunda ticari bağ merkeziyet derecesi ve örtüşen yönetim kurulu üyesi merkeziyet derecesi üzerinden ölçülen  $H_{1a}$  ve  $H_{1b}$  hipotezlerimizi destekler nitelikte anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Bu durum sosyal sermayenin firmanın finansal performansı üzerinde etkisi olduğuna kanıt oluştururken aynı zamanda bir işletme grubuna bağlı şirketlerin, her ne kadar aynı kaynaklara ulaşabilme avantajına sahip olsalar da aralarındaki finansal performans farklılıklarının oluşmasında etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yazına baktığımızda her iki değişken ile de ilgili çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Autry ve Golicic (2010), Carey ve diğerleri (2011) ve Krause ve diğerleri (2007) bizim elde ettiğimiz bulgulara benzer şekilde ticari bağlar aracılığı ile oluşan sosyal sermayenin firmanın performansına olumlu etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Özellikle örtüşen

yönetim kurulu üyelikleri aracılığı ile firma performansının değişimi ise yazında sıklıkla ele alınan konulardan bir diğeridir. Kaynak bağımlılığı teorisi perspektifinden, bu sayede kaynaklara erişebilme imkânı sağlayan firmaların performanslarının arttığına dair bulgulara ulaşan çalışmalara rastlanmaktadır (Phan ve diğerleri, 2003; Pombo ve Gutiérrez, 2011). İşletme gruplarına bağlı firmalarda da örtüşen yönetim kurulu üyeliklerinin gerek finansal performansı gerekse verimliliği arttırdığına kanıt sağlayan çalışmalar mevcuttur (Keister, 1998; Silva ve diğerleri, 2006). Bu bulgular sayesinde gerek daha çok bağlı işletme ile doğrudan ticari ilişkiler oluşturan gerekse daha çok işletme ile doğrudan örtüşen yönetim kurulu üyesi bağı ile bağlanan firmaların finansal açıdan daha başarılı olacağı söylenebilmektedir. Bu sonuç Mahmood ve diğerleri (2011) tarafından Tayvan örneğinde gerçekleştirilen ve hem ticari bağlardan oluşan ağdaki merkezîyetin performansı olumlu etkilediğini, hem de örtüşen yönetim kurulu üyeliklerinden oluşan ağ içerisindeki merkezîyetin bu ilişkiyi güçlendirdiğine dair bulguları ile de benzeşmektedir.

Sırasıyla ağ homojenliği, ağ büyüklüğü ve ağ yaşı değişkenleri üzerinden ölçülen güçlü bağlarla birbirine bağlanmış ilişkilerden oluşan bir ağ yapısında yer alan firmaların finansal performanslarının daha iyi olacağını öngören  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$  ve  $H_{2c}$  hipotezlerimiz ise yapılan analizler sonucunda reddedilmiştir. Bu sonuç, yazında temel olarak iki farklı uçta yer aldığı söylenebilecek görüşlerden birinin Türkiye’deki işletme grupları örneğinde destek bulmadığı anlamına gelmektedir.

Lin (1999a: 42)’in aynı düzeyde erişilebilir yerleşik kaynaklar mevcutken neden bazı bireyler, diğerlerine göre, kaynakları daha iyi harekete geçirebilir? sorusuna verdiği cevap aslında bu duruma bir açıklık getirmektedir. Lin (1999a: 42), aktörün ağ içerisindeki konumu sayesinde ulaşabileceği sosyal sermayesinin bu duruma sebep olabileceğini belirtmekte fakat bu konumu tarif ederken Burt (2000a; 2000b) tarafından ileri sürülen yapısal boşluklar yaklaşımından faydalanmaktadır. Lin (1999a)’e göre köprü görevi görmek veya köprü görevi gören bir aktöre yakın olmak asıl farkı yaratan etkidir.

Burt (2000a: 397) de benzer bir şekilde James Coleman (1988a; 1988b) tarafından öne sürülen ve bizim de hipotezlerimize temel oluşturan sosyal kapalılık yaklaşımının yapısal boşluklar ile birleştikleri zaman gerçek anlamını bulduğunu belirtmektedir. Burt (2000a: 397)’e göre kapalı bir grup, grup dışındaki yapısal boşlukları fark ederek bu

boşlukları doldurabildiği zaman çok daha yüksek performanslar gösterebilmektedir. Bu noktada elbette ki örneklem içerisinde yer alan firmaların doldurdukları yapısal boşluklar olup olmadığı ya da böyle bir aracılık ilişkisine sahip olup olmadıkları bu araştırma kapsamında konu edilmemiştir. Fakat elde edilen bulgular Türk işletme grupları kendi içlerinde çok kapalı ve diğerlerinden izole bir şekilde mi faaliyet göstermektedirler sorusunu akla getirmektedir. Bir ülkenin ekonomisi açısından değerlendirildiğinde bile güven temelli güçlü bağların egemen olduğu bağlamlarda daha kapalı ve denetime dayalı bir ekonomiden, zayıf bağlarla kurulan ilişkilerin yoğun olduğu bağlamlarda ise bilgiye ve değişime daha açık bir anlayıştan bahsetmek mümkünken (Sözen, 2007: 24), aynı etkilerin işletme gruplarında ya da sektörlerde ortaya çıkması da beklenebilmektedir. Canbolat (2011), yapısal boşluklar yaklaşımı üzerinden sosyal sermayeyi ölçtüğü ve Türkiye bağlamındaki işletme gruplarını ele aldığı çalışmasında, sosyal sermayesi fazla olan işletme gruplarının çeşitlendiklerini fakat bu stratejinin daha çok ilişkisiz çeşitlenme şeklinde gerçekleştiği sonucunu ortaya koymuştur. Aslında bu çalışma da Türk işletme gruplarına atfedilen karakteristik bir özelliğin temelinde yapısal boşluklar yaklaşımının yattığına bir işaret sayılabilir.

Bu noktada Lin (1999a) tarafından getirilen bir başka açıklama da önemlidir. Lin (1999a: 42), yerleşik kaynakların sağlayabileceği avantajların bilişsel olarak da farkına varılması gerektiğini belirtmektedir. Bu durumda yapısal boşlukların olmaması kadar bu durumun farkına varılamamış olması da güçlü bağlardan oluşan bir ağ yapısının, firmanın çıktıları üzerinde beklenen etkiyi yaratamamış olması da mümkündür.

Güçlü bağ yapılarının firmanın finansal performansı üzerinde pozitif etkili olmasını beklediğimiz hipotezlerimiz olan  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$  ve  $H_{2c}$  hipotezlerimizin ardındaki temel mantık ile yine güçlü bağ yapılarının firmanın uluslararası çeşitlenme derecesi üzerinde pozitif etkili olmasını beklediğimiz  $H_{4a}$ ,  $H_{4b}$  ve  $H_{4c}$  hipotezlerimizin ardındaki temel mantık birbirleri ile aynıdır. Buradaki temel beklentimiz, firmalar arasında bilgi ve kaynak aktarımının gerçekleşerek, özellikle ulaşılabilecek örtük bilgi sayesinde diğer firmaların deneyimlerinden öğrenebilmenin gerçekleşmesi ve bu durumun hem finansal performans hem de uluslararası çeşitlenme ile ilgili olarak olumlu çıktıların oluşmasına yardımcı olması şeklindedir.  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$  ve  $H_{2c}$  hipotezlerimizin reddedilmiş olması, bu beklentimizin gerçekleşmediği anlamına gelmektedir ki aslında bu durumda  $H_{4a}$ ,  $H_{4b}$  ve  $H_{4c}$

hipotezlerimize dair anlamlı ilişkiler elde edilememesi çok da şaşırtıcı olmamaktadır. Ayrıca örneklem içerisindeki firmaların gidilen ülke ve sahip olunan bağlı kuruluş üzerinden ölçülen uluslararası çeşitlenme düzeyleri detaylı olarak incelendiğinde, grup içerisindeki firmalardan genellikle bir ya da birkaçının uluslararası faaliyetlere giriştiği ve bu firmaların çoğunlukla grup içerisindeki en yüksek uluslararası çeşitlenme düzeyi rakamına ulaştıkları gözlenmektedir. Bu belli başlı firmalar dışında kalan diğer grup firmalarının ise ya nadiren uluslararası girişimi bulunmakta ya da çoğunlukla hiçbir uluslararası faaliyeti bulunmamaktadır. Bu durum da firmalar arasında uluslararası pazarlara dair bilgi ve tecrübenin paylaşılmadığı, ya da bu konuda yetersiz kalındığının bir göstergesi olarak nitelendirilebilecektir.

Güçlü bağ yapılarının böyle bir bilgi aktarımını mümkün kılmamış olması yukarıda bahsettiğimiz gibi yapısal boşlukları doldurmayı başaramamak veya çok kapalı bir sistem haline gelerek dış çevreden izole olunması sebebiyle gerçekleşmesi durumunda uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerindeki anlamsız etki de beklenen bir sonuç haline dönüşmektedir. Fakat burada dikkat çekici bir diğer sonuç ticari bağlar ve örtüşen yönetim kurulları üzerinden ölçülen merkezîyet derecesi değişkenlerinin finansal performans üzerinde olumlu etkilerinin ortaya çıkmış olmasına rağmen, uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerindeki etkilerin istatistiksel olarak anlamsız olması ve bu sebeple  $H_{3a}$  ve  $H_{3b}$  hipotezlerimizin desteklenmemiş olmasıdır. Ortaya çıkan bu resmin iki sebeple gerçekleşebileceği düşünülmektedir. Bunlardan ilkinin dayanağı işlem maliyetleri kuramıdır. Şöyle ki, kaynaklara rahat ulaşılmasının yanı sıra, firmaların kendi aralarında işlem maliyetlerinin azaltılması yolu ile de finansal performans artışını sağlama imkânı olabilecektir. Bu nedenle merkezîyet derecesinin finansal performans üzerindeki etkileri aslında sadece bilgi aktarımının değil aynı zamanda maliyetlerin düşürülmesinin sonucu da gerçekleşebilir. Ticari bağlardan oluşan ağ içerisindeki merkezîyet derecesinin finansal performans üzerindeki gücünün ( $\beta=0,292$ ), örtüşen yönetim kurulu üyeliklerinden oluşan ağ içerisindeki merkezîyet derecesinin finansal performans üzerindeki gücünden ( $\beta=0,258$ ) yüksek olması (Tablo 6) da işlem maliyetlerin düşürülmesinin finansal performans üzerinde daha etkili olduğunun bir göstergesidir.

Bu durumun oluşmasına sebep olabileceğini düşündüğümüz ikinci durum ise, sadece bağ yapılarından kaynaklanan sebeplerin değil, aynı zamanda Türk firmalarının



uluslararasılaşma tecrübelerinin de henüz yeterli miktarda olmamasının bu sonuca yol açabileceği yönündedir. Okan ve diğerleri (2015) tarafından yine Türkiye bağlamında yapılan araştırmada da benzer bir sonuca ulaşılmıştır. Yazarlar, söze edilen çalışmalarında yönetim kurulu değişkenlerinin büyük bir çoğunluğu ile uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkiye rastlayamamakla birlikte, uluslararası çeşitlenmenin finansal performans üzerinde aracı etkisinin de olmadığını ortaya koymuşlardır. Ataay (2012) ise Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletme grupları üzerinde yaptığı araştırmada, firmaların öncelikle ülke içerisinde uluslararası firmalarla ortaklıklar kurarak deneyim kazanmaya çalıştıklarını ve ondan sonra yurtdışına açılmayı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Ataay (2012: 81), bu durumun sebebi olarak gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında genç bir sanayi ve eksik bilgi ve teknoloji birikimini göstermektedir. Bu tespit de Türk firmalarının deneyim eksiklerine dair bir ipucu olarak değerlendirilebilmektedir.

Uluslararası çeşitlenme düzeyinin sosyal sermaye ve finansal performans arasındaki aracılık etkisinin ölçüldüğü bütünsel modele ait olan  $H_{5a}$ ,  $H_{5b}$ ,  $H_{6a}$ ,  $H_{6b}$  ve  $H_{6c}$  hipotezlerimizin de tamamı reddedilerek herhangi bir aracılık etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır. Sosyal sermaye ile uluslararası çeşitlenme derecesi arasındaki ilişkilerin anlamsız çıkması, aslında böyle bir sonucun gerçekleşeceğinin bir göstergesi olmaktadır. Yapılan analizler ile ulaşılan bu sonuç, Türk firmalarının uluslararasılaşma deneyimlerinin yetersiz kaldığının veya henüz istenilen olumlu etkileri göstermediğinin de bir göstergesidir. Contractor ve diğerlerinin (2003) çalışmalarında yer verdikleri uluslararasılaşma aşamaları ile ulaşılan bulgular birlikte ele alındığında, Türk firmalarının bu sürecin henüz giriş aşamasında yer alıyor olabilecekleri şeklinde düşünülebilir. Yazarların (2003), giriş aşamasına dair bahsettikleri dezavantajlar (pazarda yabancı olmak, ilk öğrenme maliyetleri gibi) nedeni ile Türk firmalarının, uluslararası faaliyetlerin olumlu etkilerini henüz hissetmeye başlamadıkları söylenebilir.

Çalışmalarında uluslararası çeşitlenme ve performans arasında yatay S şeklinde bir ilişki olduğuna değinen Lu ve Beamish (2004: 601), yabancı pazara açılan firmaların bir süre sonra giriş aşamasında karşılaştıkları bu dezavantajların üstesinden gelerek daha ucuz kaynaklara ulaşabilecekleri ve ölçek ve kapsam ekonomilerinin avantajlarını yaşamaya başlayabileceklerini belirtmektedir. Bu durum artan uluslararasılaşma faaliyetlerinin performans üzerinde de olumlu bir etki oluşturmasına yardım edebilecektir. Bu

varsayımlar ışığında, olumsuz etkilere rağmen uluslararası faaliyetlerini artırma ve çeşitlendirme konusunda ısrar eden firmaların, belirli bir eşikten sonra performans değerlerinde artış yaşamaları beklenmektedir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken husus Lu ve Beamish (2004) tarafından da değinilen ve olumsuz etkilere sebep olabilecek aşırı çeşitlenme düzeyine ulaşılmamasıdır. Uluslararasılaşmanın performans üzerindeki bu hassas etkileri, çok riskli bir strateji olduğunun ve dikkatli uygulanması gerektiğinin bir göstergesidir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, yazında ele alınan sosyal sermaye, uluslararasılaşma ve finansal başarı kavramlarını temel bir çatı altında birleştiren bir yapıya sahiptir. Oluşturulan bu yapı sayesinde temelde sosyal sermaye kavramının finansal performans üzerinde bir etkisi olup olmadığı ve varsa bu etkinin yönünün ortaya çıkartılması amaçlanmaktadır.

Bu temel ilişkinin yanı sıra uluslararasılaşma faaliyetlerinin bu ilişkide herhangi bir aracılık etkisinin olup olmadığına ışık tutulmaya çalışılmaktadır. Varlığı araştırılan ilişkilerin gün ışığına çıkartılabilmesi için BIST’de işlem gören ve bir işletme grubuna bağlı olma ön şartını karşılayan firmalardan oluşan bir örneklem (n=74) üzerinde çalışılmıştır. Belirlenen örneklem sayesinde aynı zamanda hem aynı işletme gruplarına bağlı firmalar arasındaki finansal performans farklılıklarının bir dereceye kadar açıklanması hem de gelişmiş ülkelerden farklı bir yapıya sahip olan gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararası arenadaki faaliyetlerinin finansal performanslarına katkıları olup olmadığının tespit edilmesi mümkün olabilmektedir. Araştırmanın temelini sosyal sermaye yazını oluşturmakla birlikte, test edilen ilişkiler, işlem maliyetleri ve kaynak bağımlılığı kuramlarını bir arada bulandıran bir kavramsal yapının sonucunda oluşturulmaktadır. Böylelikle iki farklı kuramın varsayımları sosyal sermaye yazını ile birleştirilerek bütünsel bir yaklaşımla söz konusu ilişkilerin varlığı araştırılmıştır.

Bu amaçlarla oluşturulan araştırma modelinde, sosyal sermaye ile finansal performans arasındaki bir doğrudan etkinin, yine sosyal sermayenin uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerinden oluşabilecek bir dolaylı etkisinin ve son olarak doğrudan ve dolaylı etkilerin toplamından oluşan bir toplam etkinin ayrı ayrı test edilebilmesi mümkün olmaktadır. Gerçekleştirilen analizler ise gerek kavramsal bakış açıları, gerekse konunun araştırıldığı örneklemin genel özellikleri bakımından dikkate değer bulgular sunmaktadır.

Çalışma kapsamında, sosyal sermaye kavramı temelde iki alt başlıkta oluşan değişkenler şeklinde operasyonelleştirilmiştir. Bu değişkenlerden ilki Mahmood ve diğerleri (2011)'nin çalışmalarında yer verdiği ve Khanna ve Rivkin (2006)'in çalışmasında vurguladığı ticari bağlar ve örtüşen yönetim kurulu üyelikleri bağları sonucu işletme grupları içerisinde oluşan ağdaki merkeziyet derecesidir. Yapılan analizler sonucunda, bulunduğu ağ yapısı içerisinde daha merkezi bir konumda olan firmanın finansal performansının, merkeze uzak kalan işletmeye göre daha yüksek olacağı bulgusu, sosyal sermayenin finansal performans üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Bu bulgu aynı zamanda ortak bir sosyal sermayeyi paylaşan grup işletmelerinin finansal performans farklılıklarının sebeplerinden birini ortaya koyması bakımından da önemlidir. Bu noktada Coleman (1988a: 98)'in sosyal sermayenin, fiziki ve beşeri sermayenin tamamlayıcısı olduğuna ve her iki sermaye türü gibi verimli olduğuna dair ifadesini destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir.

Sosyal sermaye yazınına araştırma konusu yapan pek çok araştırmada güçlü bağ-zayıf bağ tartışmasının yansımalarına rastlanmaktadır. Bu farklı iki yapıdan Türkiye bağlamındaki işletme gruplarını daha çok ifade ettiğini düşündüğümüz güçlü bağlardan oluşan ağ yapılarına dair hipotezlerimizin temelinde Kraatz (1998) tarafından yapılan çalışma bulunmaktadır. Güçlü bağlardan oluşan ağ yapılarının ise finansal performans üzerinde anlamlı etkiler oluşturmaması, örtük bilgi paylaşımını kolaylaştırdığı düşünülen böyle bir yapının Türkiye bağlamında gerçekleşmediğine dair bir ipucu oluşturmaktadır. Bu noktada, firmaların bilgiyi paylaşabilme ya da ağ içerisindeki firmalardan bilgi edinebilme kabiliyetleri de sorgulanabilecek alanlardan birisidir. Bilgi edinimini gerçekleştirebilmek, bu bilgiyi avantaj yaratacak şekilde kullanmaktan çok daha önemlidir.

Bu noktada karşımıza çıkan bir diğer durum, sosyal sermayenin ölçüldüğü değişkenlerin hiçbirinin uluslararasılaşma derecesi üzerinde anlamlı etkiler oluşturamamasıdır. Yine bilgi paylaşımı bu noktada önemli bir kıstas olarak karşımıza çıkmakla birlikte, uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerinden finansal performans üzerinde herhangi bir aracılık etkisinin oluşmaması, bu faaliyetlerle ilgili bilginin paylaşılmadığı veya avantaj yaratabilecek kadar değerli ve yeterli bilginin elde edilememiş olabileceği ihtimalini de ortaya çıkarmaktadır.

Yapılan araştırmanın elbette ki kısıtları bulunmaktadır ve araştırma sonuçları değerlendirilirken bu kısıtları göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu anlamda verilerin ulaşılabilirliğinin kısıtlı olması nedeniyle sadece BIST’de işlem gören firmaların örneklem içerisine dâhil edilmesi çalışmanın en temel kısıtıdır. Buna kısıta rağmen, Türk işletmelerinin karakteristik özelliklerinden biri olan piramit yapı nedeniyle işletme gruplarının sınırlarının belirlenmesi başlı başına zor bir süreçtir. Halbuki, işletme gruplarının, borsada işlem görmeyen gerek anonim şirket gerekse farklı türlerde işletmeleri bulunmaktadır. Fakat çalışma kapsamında kullanılan değişkenlere dair verilerin halka açık olmayan işletmelerden elde edilmesi oldukça güçtür. Bu durum örneklemin sayısının da azlığına sebebiyet vermiştir.

Verilerin ulaşılabilirliği, performans ölçümü noktasında mali tablolardan elde edilen değişkenlere başvurulmasına sebebiyet vermiştir. Fakat işletmelerin performanslarının ölçülmesinde başka değişkenlerin de modele dâhil edilmesi ile bu kısıt aşılabilir. Ayrıca model içerisine dâhil edilmeyen fakat firmaların performans çıktıları üzerinde etkili olabilecek firmalar arası borç verme işlemleri de modele dâhil edilerek bir kısıtın daha etkisini azaltmak mümkün olacaktır. Yazında, işletme gruplarına bağlı işletmeler arasında borç vererek finansal yardım sağlama başvuru bir metottur (Chang ve Hong, 2000) ve bu metotun etkileri dikkate değer sonuçlar üretebilecektir.

Örneklemin yapısının dışında merkezîyet derecesinin ölçülmesi ile ilgili iki farklı kısıttan bahsetmek mümkündür. Bunlardan ilki merkezîyet derecesi ölçümünde sadece derece merkezîyeti kullanılması ile ilgilidir. Farklı derece merkezîyetlerinin veya birden çok merkezîyet derecesi ölçüsünün birlikte kullanılması ile bu kısıt aşılabilecektir. Bu husustaki ikinci kısıt ise, sadece bağlamda sıklıkla gerçekleşen ilişkiler üzerinden kurulan bağların dikkate alınmasından kaynaklanmaktadır. Fakat firmaların özellikle bilgi ve tecrübe paylaşımlarını gerçekleştirdikleri başka biçimsel ya da biçimsel olmayan bağlar da mevcuttur. Bu türden bağların analizler dışında bırakılması bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Benzer şekilde güçlü bağlara dair hipotezlerin oluşturulması ve test edilmesi sırasında ağ yapısı ile ilgili özellikler kullanılarak ilişkiler test edilmiştir. Fakat Granovetter (1973: 1361) tarafından vurgulanan ve bir bağın gücünü belirleyen etkenler üzerinden bağların gücü hesap edilerek bu kısıt da aşılabilecektir. Ayrıca, firmalar sadece grup içerisinde yer alan diğer bağlı şirketlerle değil, birçok farklı üçüncü tarafla da ilişki

içerisinde bulunup bağ kurabilmektedirler. Hâlbuki çalışma kapsamında sadece grup içerisindeki bağlar dikkate alınmıştır. Bu durum, elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi anlamında kısıtlar ortaya çıkarmaktadır.

Bu noktada çalışma kapsamında firmaların sosyal ağlar içerisinde bilgiyi paylaşmalarına vurgu yapılmakla birlikte, firmaların bilgiyi paylaşabilme veya edindikleri bilgiyi içselleştirebilme yetenekleri göz ardı edilmektedir. Bu sebeple bilgiyi, faaliyetleri şekillendirmekte kullanılabilir hale dönüştürme yeteneğine sahip firmalar üzerinde gerçekleştirilecek bir çalışma farklı sonuçların ortaya çıkmasına da katkı sağlayabilecektir.

Sözü edilen bu kısıtları aşabilmek adına gelecek çalışmalarda başvurulabilecek bir yol, nitel yöntemler kullanılarak firmalar arasında var olan bağların ve bu bağların gücünün ölçülmesine yönelik olabilecektir. Ayrıca güçlü bağlara dair incelemelerin yanı sıra yazında da vurgulandığı gibi hem güçlü bağları hem de zayıf bağları veya yapısal boşluklardaki aracılık faaliyetlerini üstlenen firmalar için durumun ne yönde şekilleneceği araştırma konusu yapılabilecektir. Bunun da ötesinde örneğin bağlantıları açısından birbirine benzeyen firmaların performansları açısından da benzeşip benzeşmedikleri veya benzeşmiyorsa bunun sebepleri çalışma konusu yapılabilecektir.

Bir diğer araştırma konusu firmaların uluslararasılaşması süreci üzerinde odaklanabilir. Şöyle ki, uluslararası çeşitlenmenin neden firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin gerçekleşmediğinin sebepleri araştırılabilir. Uppsala modelinin önerdiği ve sadece firmanın sahip olduğu kendi bilgisi ile aşamalı olarak uluslararasılaşacağı yönündeki tezin doğruluğu da bu noktada araştırma konusu yapmaya değer bir diğer nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, uluslararası çeşitlenme düzeyi yerine aracılık etkisinin oluşması beklenen başka değişkenler de modele dâhil edilerek tekrar analizler gerçekleştirilebilir.

## **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- Adler, Paul S. ve Kwon, Seok-Woo (2002), "Social Capital: Prospects for a New Concept", **Academy of Management Review**, 27(1), 17-40.
- Agndal, Henrik ve Chetty, Sylvie (2007), "The Impact of Relationships on Changes in Internationalisation Strategies of SMEs", **European Journal of Marketing**, 41(11-12), 1449-1474.
- Agndal, Henrik ve diğeri (2008), "Social Capital Dynamics and Foreign Market Entry", **International Business Review**, 17(6), 663-675.
- Ahuja, Gautam (2000), "The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages", **Strategic Management Journal**, 21(3), 317-343.
- Alguezaui, Salma ve Filieri, Raffaele (2010), "Investigating the Role of Social Capital in Innovation: Sparse Versus Dense Network", **Journal of Knowledge Management**, 14(6), 891-909.
- Andersen, Margaret L. ve Olsen, Lori (2011), "Corporate Social and Financial Performance: A Canonical Correlation Analysis", **Academy of Accounting and Financial Studies Journal**, 15(2), 17-38.
- Ataay, Aylin (2012), "Türk Aile İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Deneyimleri", Tamer Koçel (Ed.), **5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 71-92, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Autry, Chad W. ve Golicic, Susan L. (2010), "Evaluating Buyer-Supplier Relationship-Performance Spirals: A Longitudinal Study", **Journal of Operations Management**, 28(2), 87-100.
- Badar, Kamal ve diğeri (2013), "Examining the Relationship of Co-Authorship Network Centrality and Gender on Academic Research Performance: The Case of Chemistry Researchers in Pakistan", **Scientometrics**, 94(2), 755-775.

- Baker, Wayne E. (1990), "Market Networks and Corporate Behavior", **American Journal of Sociology**, 96(3), 589-625.
- Barkema, Harry ve diğerleri (1996), "Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning", **Strategic Management Journal**, 17(2), 151-166.
- Baron, Reuben M. ve Kenny, David A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), 1173-1182.
- Batjargal, Bat (2003), "Social Capital and Entrepreneurial Performance in Russia: A Longitudinal Study", **Organization Studies**, 24(4), 535-556.
- Battilana, Julie ve Casciaro, Tiziana (2013), "Overcoming Resistance to Organizational Change: Strong Ties and Affective Cooptation", **Management Science**, 59(4), 819-836.
- Baumgartner, Hans ve Hombrock, Christian (1996), "Applications of Structural Equation Modelling in Marketing and Consumer Research: A Review", **International Journal of Research in Marketing**, 13(2), 139-161.
- Belliveau, Maura A. ve diğerleri (1996), "Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation", **Academy of Management Journal**, 39(6), 1568-1593.
- Bentler, Peter M. ve Yuan, Ke-Hai (1999), "Structural Equation Modeling with Small Samples: Test Statistics", **Multivariate Behavioral Research**, 34(2), 181-197.
- Bian, Yanjie (1997), "Bringing Strong Ties Back in: Indirect Ties, Network Bridges, and Job Searches in China", **American Sociological Review**, 62(3), 366-385.
- Blomstermo, Anders ve diğerleri (2004), "The Perceived Usefulness of Network Experiential Knowledge in the Internationalizing Firm", **Journal of International Management**, 10(3), 355-373.
- Borgatti, Stephen P. (2005), "Centrality and Network Flow", **Social Networks**, 27(1), 55-71.
- Bourdieu, Pierre (2002), "The Forms of Capital", Nicole Woolsey Biggart (Ed.), **Economic Sociology içinde** (280-291), Oxford: Blackwell Publishers.



- Brass, Daniel J. (1984), "Being in The Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization", **Administrative Science Quarterly**, 29(4), 518-539.
- Brass, Daniel J. ve diğ erleri (2004), "Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective", **Academy of Management Journal**, 47(6), 795-817.
- Brouthers, Keith D. ve Hennart, Jean-François (2007), "Boundaries of the Firm: Insights from International Entry Mode Research", **Journal of Management**, 33(3), 395-425.
- Brouthers, Lance Eliot ve diğ erleri (2014), "Keiretsu Centrality-Profits and Profit Stability: A Power Dependence Perspective", **Journal of Business Research**, 67(12), 2603-2610.
- Brunetta, Federica ve diğ erleri (2015), "Central Positions and Performance in the Scientific Community. Evidences from Clinical Research Projects", **Journal of Business Research**, 68(5), 1074-1081.
- Bryman, Alan ve Cramer, Duncan (1997), **Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows: A Guide for Social Scientists**, London and New York: Routledge.
- Buğ ra, Ayşe (2010), **Devlet ve İş adamları**, 7. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Burt, Ronald S. (1992), "The Social Structure of Competition", Nohria Nitin ve Eccles Robert G. (Ed.), **Networks and Organizations: Structure, Form and Action içinde** (57-91), Boston: Harvard Business School Press.
- (1997), "The Contingent Value of Social Capital", **Administrative Science Quarterly**, 42(2), 339-365.
- (1998), "The Gender of Social Capital", **Rationality and Society**, 10(1), 5-46.
- (2000a), "The Network Structure of Social Capital", **Research in Organizational Behavior**, 22, 345-423.
- (2000b), **Structural Holes Versus Network Closure as Social Capital**, <http://snap.stanford.edu/class/cs224w-readings/burt00capital.pdf> (20.12.2014).
- Canbolat, Ela Ozkan (2011), "Social Capital Influences on Business Groups' Diversification Strategies", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 24, 1436-1443.

- Capar, Nejat ve Kotabe, Masaaki (2003), "The Relationship Between International Diversification and Performance in Service Firms", **Journal of International Business Studies**, 34(4), 345-355.
- Carey, Sinéad ve diğerleri (2011), "Social Capital Configuration, Legal Bonds and Performance in Buyer-Supplier Relationships", **Journal of Operations Management**, 29(4), 277-288.
- 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), 429-448.
- Chen, Hsiang-Lan (2011), "Does Board Independence Influence the Top Management Team? Evidence from Strategic Decisions Toward Internationalization", **Corporate Governance: An International Review**, 19 (4), 334-350.
- Coleman, James S. (1988a), "Social Capital in the Creation of Human Capital", **American Journal of Sociology**, 94(Supplement), 95-120.
- (1988b), "Creation and Destruction of Social Capital: Implications for the Law", **Notre Dame Journal of Law Ethics and Public Policy**, 3(3), 375-404.
- (1990), **Foundations of Social Theory**, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Contractor, Farok J. ve diğerleri (2003), "A Three-Stage Theory of International Expansion: The Link Between Multinationality and Performance in the Service Sector", **Journal of International Business Studies**, 34(1), 5-18.
- Contractor, Farok J. ve diğerleri (2007), "Nature of the Relationship Between International Expansion and Performance: The Case of Emerging Market Firms", **Journal of World Business**, 42(4), 401-417.
- Coviello, Nicole ve Munro, Hugh (1997), "Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms", **International Business Review**, 6(4), 361-386.
- Craig, Samuel C. ve Douglas, Susan P. (1996a), "Developing Strategies for Global Markets: An Evolutionary Perspective", **The Columbia Journal of World Business**, 31(1), 70-81.

- Craig, Samuel C. ve Douglas, Susan P. (1996b), "Responding to the Challenges of Global Markets: Change, Complexity, Competition and Conscience", **The Columbia Journal of World Business**, 31(4), 6-18.
- Croci, Ettore ve Grassi, Rosanna (2014), "The Economic Effect of Interlocking Directorates in Italy: New Evidence Using Centrality Measures", **Computational and Mathematical Organization Theory**, 20(1), 89-112.
- Çitçi, Umut Sanem (2011), **Örgüt Teorilerinde Yöneticilerin Yeniden Konumlandırılması İçin Bir Araç Olarak Sosyal Ağlar**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- David, Parthiban ve diğerleri (2010), "Do Shareholders or Stakeholders Appropriate the Rents From Corporate Diversification? The Influence of Ownership Structure", **Academy of Management Journal**, 53(3), 636-654.
- Davidson, William H. (1980), "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects", **Journal Of International Business Studies**, 11(2), 9-22.
- Delios, Andrew ve Beamish, Paul W. (1999), "Geographic Scope, Product Diversification, and the Corporate Performance of Japanese Firms", **Strategic Management Journal**, 20(8), 711-727.
- Demirağ, İstemi ve Serter, Mehmet (2003), "Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies", **Corporate Governance: An International Review**, 11(1), 40-51.
- Demirbağ, Mehmet ve diğerleri (2007), "Dimensions of European Direct Investment Activity in Turkey: Patterns and Prospects", **International Journal of Emerging Markets**, 2 (3), 274-297.
- Denny, Kevin (2003), "The Effects of Human Capital on Social Capital: A Cross-Country Analysis", **The Institute for Fiscal Studies Working Papers**, WP03/16, <http://dx.doi.org/10.1920/wp.ifs.2003.03166> (20.01.2015).
- Dhanaraj, Charles ve Parkhe, Arvind (2006), "Orchestrating Innovation Networks", **Academy of Management Review**, 31(3), 659-669.

- Dumais, Susan A. (2002), "Cultural Capital, Gender, and School Success: The Role of Habitus", **Sociology of Education**, 75(1), 44-68.
- Ellis, Paul ve Pecotich, Anthony (2001), "Social Factors Influencing Export Initiation in Small and Medium-Sized Enterprises", **Journal of Marketing Research**, 38(1), 119-130.
- Elsayed, Khaled (2011), "Board Size and Corporate Performance: the Missing Role of Board Leadership Structure", **Journal of Management and Governance**, 15(3), 415-446.
- Erdilek, Asim (2003), "A Comparative Analysis of Inward and Outward FDI in Turkey", **Transnational Corporations**, 12 (3), 78-105.
- Ferris, Stephen P. ve diğ erleri (2003), "Too Busy to Mind the Business? Monitoring by Directors With Multiple Board Appointments", **The Journal of Finance**, 58(3), 1087-1111.
- Fligstein, Neil ve Brantley, Peter (1992), "Bank Control, Owner Control, or Organizational Dynamics: Who Controls the Large Modern Corporation?", **American Journal of Sociology**, 98(2), 280-307.
- Forsgren, Mats (2002), "The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review", **International Business Review**, 11(3), 257-277.
- Freeman, Linton C. (1979), "Centrality in Social Networks Conceptual Clarification", **Social Networks**, 1(3), 215-239.
- Freeman, Susan ve diğ erleri (2010), "A Model of Rapid Knowledge Development: The Smaller Born-Global Firm", **International Business Review**, 19(1), 70-84.
- Fukuyama, Francis (2001), "Social Capital, Civil Society and Development", **Third World Quarterly**, 22(1), 7-20.
- Galaskiewicz, Joseoh (1985), "Interorganizational Relations", **Annual Review of Sociology**, 11, 281-304.
- Gaur, Ajai S. ve Kumar, Vikas (2009), "International Diversification, Business Group Affiliation and Firm Performance: Empirical Evidence From India", **British Journal of Management**, 20(2), 172-186.

- Gnyawali, Devi R. ve Madhavan, Ravindranath (2001), "Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective", **Academy of Management Review**, 26(3), 431-445.
- Goll, Irene ve diğerleri (2001), "Top Management Team Composition, Corporate Ideology, and Firm Performance", **Management International Review**, 41(2), 109-129.
- Goll, Irene ve Rasheed, Abdul A. (2004), "The Moderating Effect of Environmental Munificence and Dynamism on the Relationship Between Discretionary Social Responsibility and Firm Performance", **Journal of Business Ethics**, 49(1), 41-54.
- Gökçen, Gürbüz ve diğerleri (2011), **Türkiye Finansal Raporlama Standartları Uygulamaları**, 1.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Grandori, Anna ve Soda, Giuseppe (1995), "Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms", **Organization Studies**, 16(2), 183-214.
- Granovetter, Mark (1973), "The Strength of Weak Ties", **American Journal of Sociology**, 78(6), 1360-1380.
- (1983), "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited", **Sociological Theory**, 1(1), 201-233.
- (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", **American Journal of Sociology**, 91(3), 481-510.
- (1992), "Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis", **Acta Sociologica**, 35(1), 3-11.
- (2002), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", Nicole Woolsey Biggart (Ed.), **Economic Sociology içinde** (69-93), Oxford: Blackwell Publishers.
- Griffin, Jennifer J. ve Mahon, John F. (1997), "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-five Years of Incomparable Research", **Business and Society**, 36(1), 5-31.
- Guest, Paul M. (2009), "The Impact of Board Size on Firm Performance: Evidence From the UK", **The European Journal of Finance**, 15(4), 385-404.

- Gulati, Ranjay (1998), "Alliances and Networks", **Strategic Management Journal**, 19(4), 293-317.
- (1999), "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", **Strategic Management Journal**, 20(5), 397-420.
- Gulati, Ranjay ve diğ erleri (2000), "Strategic Networks", **Strategic Management Journal**, 21(3), 203-215.
- Gulati, Ranjay ve diğ erleri (2002), "Organizational networks", Joel A.C. Baum (Ed.), **The Blackwell Companion to Organizations içinde** (281-303), Oxford: Blackwell Publishers.
- Gündüz, Lokman ve Tatoğ lu, Ekrem (2003), "A Comparison of the Financial Characteristics of Group Affiliated and Independent Firms in Turkey", **European Business Review**, 15(1), 48-54.
- Han, Mary (2006), "Developing Social Capital to Achieve Superior Internationalization: A Conceptual Model", **Journal of International Entrepreneurship**, 4(2-3), 99-112.
- Harvey, William S. (2008), "Strong or Weak Ties? British and Indian Expatriate Scientists Finding Jobs in Boston", **Global Networks**, 8(4), 453-473.
- Hayes, Andrew F. (2009), "Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium", **Communication Monographs**, 76(4), 408-420.
- Hitt, Michael A. ve diğ erleri (1997), "International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms", **Academy of Management Journal**, 40 (4), 767-798.
- Horton, Joanne ve diğ erleri (2012), "Resources or Power? Implications of Social Networks on Compensation and Firm Performance", **Journal of Business Finance and Accounting**, 39(3-4), 399-426.
- Hoyle, Rick H. (1995), "The Structural Equation Modelling Approach", Rick H. Hoyle (Ed.), **Structural Equation Modelling: Concepts, Issues, and Applications içinde** (1-15), Thousands Oaks, CA: Sage Publication.
- Inkpen, Andrew C. ve Tsang, Eric W.K. (2005), "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer", **Academy of Management Review**, 30(1), 146-165.

- Inkpen, Andrew C. (2008), "Managing Knowledge Transfer in International Alliances", **Thunderbird International Business Review**, 50(2), 77-90.
- İlhan, Mustafa ve Çetin, Bayram (2014), "LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması", **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi**, 5(2), 26-42.
- İlişkili Tarafların Açıklanmalarına İlişkin Türkiye Muhasebe Standardı (TMS 24) Hakkında Tebliğ (2005), **T.C. Resmi Gazete**, 26040, 31 Aralık 2005.
- Jiang, Jane Yan ve Liu, Chi-Wei (2015), "High Performance Work Systems and Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Social Capital", **Human Resource Management Review**, 25(1), 126-137.
- Johanson, Jan ve Vahlne, Jan-Eric (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.
- (2003), "Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process", **Journal of International Entrepreneurship**, 1(1), 83-101.
- Johanson, Jan ve Mattson, Lars-Gunnar (2013), "Internationalization in Industrial Systems-A Network Approach", Neil Hood ve Jan-Erik Vahlne (Ed.), **Strategies in Global Competition: Selected Papers from The Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business, Stockholm School of Economics içinde** (287-314), New York: Routledge
- Jonsson, Sara ve Lindbergh, Jessica (2010), "The Impact of Institutional Impediments and Information and Knowledge Exchange on SMEs' Investments in International Business Relationships", **International Business Review**, 19(6), 548-561.
- Karaevli, Ayşe (2008), "Türkiye'deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 8(1-2), 85-107.
- Karagül, Mehmet ve Dündar, Süleyman (2006), "Sosyal Sermaye ve Belirleyicileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma", **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, 6(12), 61-78.

- Karahanna, Elena ve Preston, David S. (2013), "The Effect of Social Capital of the Relationship Between the CIO and Top Management Team on Firm Performance", **Journal of Management Information Systems**, 30(1), 15-56.
- Kauser, Saleema ve Shaw, Vivienne (2004), "The Influence of Behavioural and Organisational Characteristics on the Success of International Strategic Alliances", **International Marketing Review**, 21(1), 17-52.
- Kaymak, Turhan ve Bektaş, Eralp (2008), "East Meets West? Board Characteristics in an Emerging Market: Evidence From Turkish Banks", **Corporate Governance: An International Review**, 16(6), 550-561.
- Keister, Lisa A. (1998), "Engineering Growth: Business Group Structure and Firm Performance in China's Transition Economy", **American Journal of Sociology**, 104(2), 404-440.
- Khanna, Tarun ve Rivkin, Jan W. (2001), "Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets", **Strategic Management Journal**, 22(1), 45-74.
- (2006), "Interorganizational Ties and Business Group Boundaries: Evidence from an Emerging Economy", **Organization Science**, 17(3), 333-352.
- Khanna, Tarun ve Palepu, Krishna (2000a), "The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long-Run Evidence From Chile", **Academy of Management Journal**, 43(3), 268-285.
- (2000b), "Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Groups", **The Journal of Finance**, 55(2), 867-891.
- Khayesi, Jane N.O. ve diğerleri (2014), "Kinship in Entrepreneur Networks: Performance Effects of Resource Assembly in Africa", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 38(6), 1323-1342.
- Kim, Hicheon ve diğerleri (2004), "Power Dependence, Diversification Strategy, and Performance in Keiretsu Member Firms", **Strategic Management Journal**, 25(7), 613-636.
- Kline, Rex B. (2005), **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, 3. Baskı, New York: The Guilford Press.



- Kobrin, Stephen J. (1991), "An Empirical Analysis of the Determinants of Global Integration", **Strategic Management Journal**, 12(S1), 17-31.
- Kogut, Bruce (1985), "Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value Added Chains", **Sloan Management Review**, 26(4), 15-28.
- Koka, Balaji R. ve Prescott, John E. (2002), "Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View", **Strategic Management Journal**, 23(9), 795-816.
- KOSGEB (2005), **Ekonomik Kalkınmada Sosyal Sermayenin Rolü**, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkezi Müdürlüğü, Ankara
- Kozan, Kamil M. ve Akdeniz, Levent (2014), "Role of Strong Versus Weak Networks in Small Business Growth in an Emerging Economy", **Administrative Sciences**, 4(1), 35-50.
- Kraatz, Matthew S. (1998), "Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change", **Academy of Management Journal**, 41(6), 621-643.
- Krackhardt, David (1992), "The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations", Nohria Nitin ve Eccles Robert G. (Ed.), **Networks and Organizations: Structure, Form and Action içinde** (216-239), Boston: Harvard Business School Press.
- Krause, Daniel R. ve diğerleri (2007), "The Relationships Between Supplier Development, Commitment, Social Capital Accumulation and Performance Improvement", **Journal of Operations Management**, 25(2), 528-545.
- Kula, Veysel ve Tatoğlu, Ekrem (2006), "Board Process Attributes and Company Performance of Family-Owned Businesses in Turkey", **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, 6(5), 624-634.
- Larcker, David F. ve diğerleri (2013), "Boardroom Centrality and Firm Performance", **Journal of Accounting and Economics**, 55(2), 225-250.
- Larmou, Sofia ve Vafeas, Nikos (2010), "The Relation Between Board Size and Firm Performance in Firms with a History of Poor Operating Performance", **Journal of Management and Governance**, 14(1), 61-85.

- Laumann, Edward O. ve diğerleri (1978), "Community Structure as Interorganizational Linkages", **Annual Review of Sociology**, 4, 455-484.
- Lee, Ji-Hwan ve diğerleri (2012), "Outside Directors' Social Capital and Firm Performance: A Complex Network Approach", **Social Behavior and Personality: An International Journal**, 40(8), 1319-1331.
- Leff, Nathaniel H. (1978), "Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups", **Economic Development and Cultural Change**, 26(4), 661-675.
- Lew, Yong Kyu ve diğerleri (2013), "Upstream Internationalization Process: Roles of Social Capital in Creating Exploratory Capability and Market Performance", **International Business Review**, 22(6), 1101-1120.
- Li, Yuan ve diğerleri (2011), "Organisational Learning, Product Quality and Performance: The Moderating Effect of Social Ties in Chinese Cross-Border Outsourcing", **International Journal of Production Research**, 49(1), 159-182.
- Lin, Nan ve diğerleri (1981), "Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment", **American Sociological Review**, 46(4), 393-405.
- Lin, Nan (1999a), "Building a Network Theory of Social Capital", **Connections**, 22(1), 28-51.
- (1999b), "Social Networks and Status Attainment", **Annual Review of Sociology**, 25, 467-487.
- (2005), **A Network Theory of Social Capital**, <http://www.pro-classic.com/ethnicgv/SN/SC/paper-final-041605.pdf> (01.02.2015).
- Lindstrand, Angelika ve diğerleri (2011), "Turning Social Capital into Business: A Study of the Internationalization of Biotech SMEs", **International Business Review**, 20(2), 194-212.
- Loane, Sharon ve Bell, Jim (2006), "Rapid Internationalisation Among Entrepreneurial Firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An Extension to the Network Approach", **International Marketing Review**, 23(5), 467-485.

- Lowik, Sandor ve diğerleri (2012), “Strong Ties as Sources of New Knowledge: How Small Firms Innovate through Bridging Capabilities”, **Journal of Small Business Management**, 50(2), 239-256.
- Lu, Jane W. ve Beamish, Paul W. (2004), “International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis”, **Academy of Management Journal**, 47(4), 598-609.
- Luthans, Fred ve diğerleri (2004), “Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital”, **Business Horizons**, 47(1), 45-50.
- Mahmood, Ishtiaq P. ve diğerleri (2011), “Where can Capabilities Come From? Network Ties and Capability Acquisition in Business Groups”, **Strategic Management Journal**, 32(8), 820-848.
- Majkgård, Anders ve Sharma, Deo D. (1998), “Client-Following and Market-Seeking Strategies in the Internationalization of Service Firms”, **Journal of Business-to-Business Marketing**, 4(3), 1-41.
- Malik, Tariq (2012). “Disparate Association Between Alliance Social Capital and the Global Pharmaceutical Firm's Performance”, **International Business Review**, 21(6), 1017-1028.
- Michelfelder, Ingo ve Kratzer, Jan (2013), “Why and How Combining Strong and Weak Ties within a Single Interorganizational R&D Collaboration Outperforms Other Collaboration Structures”, **Journal of Product Innovation Management**, 30(6), 1159-1177.
- Mitchell, Will ve diğerleri (1992), “Getting There in a Global Industry: Impacts on Performance of Changing International Presence”, **Strategic Management Journal**, 13 (6), 419-432.
- Mizruchi, Mark S. (1996), “What do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates”, **Annual Review of Sociology**, 22, 271-298.
- Montgomery, Cynthia A. (1982), “The Measurement of Firm Diversification: Some New Empirical Evidence”, **Academy of Management Journal**, 25 (2), 299-307.

- Moran, Peter (2005), "Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance", **Strategic Management Journal**, 26 (12), 1129-1151.
- Nahapiet, Janine ve Ghoshal, Sumantra (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", **Academy of Management Review**, 23 (2), 242-266.
- Nelson, Reed E. (1989), "The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations", **Academy of Management Journal**, 32(2), 377-401.
- Nicholson, Gavin J. ve Kiel, Geoffrey C. (2007), "Can Directors Impact Performance? A Case-Based Test of Three Theories of Corporate Governance", **Corporate Governance: An International Review**, 15(4), 585-608.
- Non, Marielle ve Franses, Philip Hans (2007), "Interlocking Boards and Firm Performance: Evidence from a New Panel Database", **Tinbergen Institute Discussion Paper**, No: 07-034/2, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=978189](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=978189) (10.02.2015).
- Obukhova, Elena (2012), "Motivation vs. Relevance: Using Strong Ties to Find a Job in Urban China", **Social Science Research**, 41(3), 570-580.
- Okan, Tarhan ve diğ erleri (2014), "Yönetim Kurulu Yapısı ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Uluslararası Çeşitlenmenin Aracı ve Kurumsal Mesafenin Biçimleyici Etkileri: "Moderated Mediation" Model", Erkan Erdemir (Ed.), **5. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı**, 131-168, İstanbul: İstanbul Şehir Üniversitesi.
- (2015), "Yönetim Kurulu Yapısı ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Uluslararası Çeşitlenmenin Aracılık Etkisi", **Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, 77, 13-38.
- Oliveira, Jayr Figueiredo De (2013), "The Influence of the Social Capital on Business Performance: An Analysis in the Context of Horizontal Business Networks", **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, 14(3), 209-235.
- Oviatt, Benjamin M. ve McDougall, Patricia P. (2005), "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29(5), 537-554.

- Özbek, Yiğit (2009), “TMS 24: İlişkili taraf açıklamaları”, **Muhasebe Bilim Dünyası**, 4, 147-182.
- Özen, Şükrü ve Aslan, Zuhul (2006), “İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: OSTİM Örneği”, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, 6(12), 130-161.
- Özgen, Hüseyin ve Özgen, Hande Mimaroglu (2009), “Neden Bazı İşletme Grupları Diğerlerinin Gerisinde Kalmaktadır? Türkiye’deki Bölgesel Şebeke Örgütleri Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22, 325-334.
- Özkara, Belkıs ve diğerleri (2008), “Türkiye’de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 8(1-2), 59-83.
- Öztaş, Nail (2007), “Sosyal Sermayenin Ağbağ Kuram(lar)ı: Dayanımcı ve Aracı Sosyal Sermaye”, **Amme İdaresi Dergisi**, 40(3), 79-98.
- Palepu, Krishna (1985), “Diversification Strategy, Profit Performance and the Entropy Measure”, **Strategic Management Journal**, 6(3), 239-255.
- Paşamehmetoğlu, Ayşın (2010), **Kültürel Değerlerde Farklılaşmanın Sosyal Sermayeye Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi (Siteler) ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (Ostim) Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Peck, Jamie (2013), “Disembedding Polanyi: Exploring Polanyian Economic Geographies”, **Environment and Planning A**, 45 (7), 1536-1544.
- Perry-Smith, Jill E. (2014), “Social Network Ties Beyond Nonredundancy: An Experimental Investigation of the Effect of Knowledge Content and Tie Strength on Creativity”, **Journal of Applied Psychology**, 99(5), 831-846.
- Phan, Phillip H. ve diğerleri (2003), “The Performance Impact of Interlocking Directorates: The Case of Singapore”, **Journal of Managerial Issues**, 15(3), 338-352.
- Pombo, Carlos ve Gutiérrez, Luis H. (2011), “Outside Directors, Board Interlocks and Firm Performance: Empirical Evidence from Colombian Business Groups”, **Journal of Economics and Business**, 63(4), 251-277.

- Preacher, Kristopher J. ve Hayes, Andrew F. (2004), "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models", **Behavior Research Methods, Instruments, and Computers**, 36(4), 717-731.
- Putnam, Robert D. (1993), "What Makes Democracy Work?", **National Civic Review**, 82(2), 101-107.
- (1995a), "Tuning in, Tuning out: The Strange Disappearance of Social Capital in America", **PS: Political Science and Politics**, 28(04), 664-683.
- (1995b), "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", **Journal of Democracy**, 6(1), 65-78.
- (1996), "The Strange Disappearance of Civic America", **American Prospect**, 24, 34-49.
- (2000), Social Capital: Measurement and Consequences, [www.oecd.org/innovation/research/1825848.pdf](http://www.oecd.org/innovation/research/1825848.pdf) (04.01.2015).
- Ramirez-Aleson, Marisa ve Antonio Espitia-Escuer, Manuel (2001), "The Effect of International Diversification Strategy on the Performance of Spanish-Based Firms During the Period 1991-1995", **Management International Review**, 41(3), 291-315.
- Rodrigues, Suzana B. ve Child, John (2012), "Building Social Capital for Internationalization", **Revista de Administração Contemporânea**, 16 (1), 23-38.
- Rost, Katja (2011), "The Strength of Strong Ties in the Creation of Innovation", **Research Policy**, 40(4), 588-604.
- Rowley, Timothy J. (1997), "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", **Academy of Management Review**, 22(4), 887-910.
- Rumelt, Richard P. (1982), "Diversification Strategy and Profitability", **Strategic Management Journal**, 3(4), 359-369.
- Sağsan, Mustafa ve diğerleri (2010), "Küresel Krizin Aşılmasında Alternatif Bir Yol: Sosyal Sermayede Enformasyon Edinimi ve Kullanım Kapasitesi", **Bilgi Dünyası**, 11(1), 140-154.

- Sahin, Kader ve diğeri (2011), "The Impact of Board Composition on Corporate Financial and Social Responsibility Performance: Evidence from Public-listed Companies in Turkey", **African Journal of Business Management**, 5(7), 2959-2978.
- Salvato, Carlo ve Melin, Leif (2008). "Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital", **Family Business Review**, 21(3), 259-276.
- Sambharya, Rakesh B. (1995), "The Combined Effect of International Diversification and Product Diversification Strategies on the Performance of U.S.-Based Multinational Corporations", **Management International Review**, 35(3), 197-218.
- Santos, Rafael Liza ve diğeri (2012), "Board Interlocking in Brazil: Directors' Participation in Multiple Companies and its Effect on Firm Value and Profitability", **Latin American Business Review**, 13(1), 1-28.
- Sargut, Selami A. (2006), "Sosyal Sermaye: Yapının Sunduğu Bir Olanak mı, Yoksa Bireyin Amaçlı Eylemi mi?", **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, 6(12), 1-13.
- Schumacker, Randall E. ve Lomax, Richard G. (2004), **A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling**, 2. Baskı, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Scott-Kennel, Joanna ve Giroud, Axele (2015), "MNEs and FSAs: Network Knowledge, Strategic Orientation and Performance", **Journal of World Business**, 50(1), 94-107.
- 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), 325-340.
- Selekler-Gökşen, Nisan ve Karatas, Abdulmecit (2008), "Board Structure and Performance in an Emerging Economy: Turkey", **International Journal of Business Governance and Ethics**, 4(2), 132-147.
- Siisiainen, Martti (2000), "Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam", **International Society for Third Sector Research Conference Working Papers Series**, Volume II, İrlanda [http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/working\\_papers\\_dublin/siisiainen.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/working_papers_dublin/siisiainen.pdf) (28.12.2014).

- Silva, Francisca ve diğeri (2006), “Family Ties, Interlocking Directors and Performance of Business Groups in Emerging Countries: The Case of Chile”, **Journal of Business Research**, 59(3), 315-321.
- Singh, Anurag ve diğeri (2015), “Impact of Structural Centrality Based Attacks in Complex Networks”, **Acta Physica Polonica B**, 46(2), 305-325.
- Sobel, Michael E. (1982), “Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effect in Structural Equation Models”, **Sociological Methodology**, 13, 290-312.
- Sözen, Hulusi Cenk (2007), **Bağlam Kapsamında Örgütler Arası Ağ Düzenekleri: Dayanıklı Ev Aletleri Sektörü Örneği**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sparrowe, Raymond T. ve diğeri (2001), “Social Networks and the Performance of Individuals and Groups”, **Academy of Management Journal**, 44(2), 316-325.
- Şahin, Kader Tan ve Mert, Kübra (2014), “Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Motivasyonunun Lokasyon ve Giriş Stratejisi Üzerindeki Etkisi”, **TISK Academy/TISK Akademi**, 9(18), 74-98.
- Şimşek, Ömer Faruk (2007), **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, 1. Baskı, Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Talmud, Ilan (1999), “Corporate Social Capital and Liability: A Conditional Approach to Three Consequences of Corporate Social Structure”, Roger Th. A.J. Leenders ve Shaul M. Gabbay (Ed.), **Corporate social capital and liability içinde** (106-117), Massachusetts: Springer Science and Business Media.
- Temple, Jonathan (2001), “Growth Effects of Education and Social Capital in the OECD Countries”, **OECD Economic Studies**, No: 33
- Tiwana, Amrit (2008), “Do Bridging Ties Complement Strong Ties? An Empirical Examination of Alliance Ambidexterity”, **Strategic Management Journal**, 29(3), 251-272.
- Tomlinson, Philip R. (2011), “Strong Ties, Substantive Embeddedness and Innovation: Exploring Differences in the Innovative Performance of Small and Medium-Sized Firms in UK Manufacturing”, **Knowledge and Process Management**, 18(2), 95-108.



- Tsai, Wenpin (2001), “Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks”, **Academy of Management Journal**, 44(5), 996-1004.
- URL, “Etyoloji Nedir?” (t.y.), <http://www.tibbiterminoloji.com/home/etyoloji-nedir> (07.05.2015).
- URL, “İşlem Gören Şirketler” (t.y.), <http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/tum-sirketler.aspx> (16.03.2014).
- URL, “Standard Industrial Classification (SIC) System Search” (t.y.), <http://www.osha.gov/pls/imis/sicsearch.html> (10.02.2015).
- Uzzi, Brian (1996), “The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect”, **American Sociological Review**, 61(4), 674-698.
- Uzzi, Brian ve Lancaster, Ryon (2003), “Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients”, **Management Science**, 49(4), 383-399.
- Üsdiken, Behlül (2008), “Türkiye’de İşletme Grupları: Özel Sayı’ya Giriş”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 8(1-2), 5-21.
- Wei, Li-Qun ve Lau, Chung-Ming (2008), “The Impact of Market Orientation and Strategic HRM on Firm Performance: The Case of Chinese Enterprises”, **Journal of International Business Studies**, 39(6), 980-995.
- Woolcock, Michael (2001), **The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes**, [www.oecd.org/innovation/research/1824913.pdf](http://www.oecd.org/innovation/research/1824913.pdf) (10.01.2015).
- Wu, Wei-Li ve diğerleri (2012), “Knowledge Sharing and Work Performance: A Network Perspective”, **Social Behavior and Personality: An International Journal**, 40(7), 1113-1120.
- Wu, Dong ve diğerleri (2012), “International Expansion and Firm Performance in Emerging Market: Evidence from China”, **Chinese Management Studies**, 6(3), 509-528.

- Wu, Feng ve Zhang, Xiaolei (2014), “Employees’ Positions in Virtual Working Community and Their Job Performances: A Social Network Analysis”, **Human Resource Development International**, 17(2), 231-242.
- Yaprak, Attila ve diğerleri (2007), “ How Do Business Groups Function and Evolve in Emerging Markets? The Case of Turkish Business Groups”, **Advances in International Marketing**, 17, 275-294.
- Yli-Renko, Helena ve diğerleri (2002), “Social Capital, Knowledge, and the International Growth of Technology-Based New Firms”, **International Business Review**, 11(3), 279-304.
- Yu, Sui-Hua ve Chiu, Wei-Ting (2013), “Social Networks and Corporate Performance: The Moderating Role of Technical Uncertainty”, **Journal of Managerial Issues**, 25(1), 26-45.
- Zhou, Lianxi ve diğerleri (2007), “Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks”, **Journal of International Business Studies**, 38(4), 673-690.

## **ÖZGEÇMİŞ**

Selcen SARI, 27.12.1981 tarihinde Trabzon'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Samsun'da tamamladı. 2004 yılında Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünden, 2007 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans programından mezun oldu. 2011-2012 öğretim yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programına başladı. Şu anda Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon Meslek Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Uluslararasılaşma konusunda yayımlanmış çalışmaları bulunan Sarı, İngilizce bilmektedir.