

Çok Bölümlü Yapı Türkiye'ye Gelince Nasıl Holding'e Dönüştü? Yerel ve İthal Yönetim Uygulamalarının Merkez ve Çevre Ülkelerde Meşrulaştırılması

How Does Multi-Divisional Structure Becomes Holding in Turkey? Legitimization of Indigenous and Imported Management Practices at the Center and Periphery

Prof. Dr. Şükrü ÖZEN

İzmir Ekonomi Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

sukruozen012@gmail.com

Öz

Bu çalışmada, çevre ülkesi olmanın, bir merkez ülkeden ithal edilen yönetim uygulamasının yerel bağlamda meşrulaştırılmasını nasıl biçimlendirdiği incelenmektedir. Bunun için, 1920'li yıllarda ABD'de geliştirilen çok bölümlü yapı ile bu uygulamanın 1960'lı yıllarda Türkiye'ye ithal edilmiş hali olan holding yapısının meşrulaştırılmasında kullanılan retoriksel temalar karşılaştırılmaktadır. Araştırma bulguları, çok bölümlü yapının ussal retorikle meşrulaştırılırken holding yapısının hem ussal hem de ahlâki retorikle meşrulaştırıldığını; bu ahlâki retorikte de ağırlıklı olarak 'Batıyı model alma' temasının işlendiğini göstermektedir. Ayrıca, her iki ülkede de benzer ussal temalar kullanılmasına rağmen, Türkiye'de holding yapısının Türkiye bağlamından kaynaklanan farklı sorunların çözümü olarak anlamlandırıldığı bulunmuştur. Temalar arasındaki bu farklılıklar, merkez ve çevre ülkelerdeki seçkinlerin zihin dünyaları, bireyci-toplulukçu toplum modelleri ve liberal-devletçi sistemlerdeki farklılıklarla açıklanmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Merkez-çevre, holding, çok bölümlü yapı, retorik, meşrulaştırma

Abstract

In this study, we address how being a peripheral country shapes the local legitimization of a management practice imported from a central country. To this aim, we compare the rhetorical themes used to legitimize the multi-divisional structure developed in the US in the 1920s, and those of its imported and adapted version, holding structure, in Turkey, in the 1960s. The research findings indicate that multi-divisional structure was dominantly legitimized by logos rhetorical themes whereas holding structure by both logos, and ethos rhetorical themes of which 'modelling the West' was the most stressed theme. Although the logos themes were more similar than ethos and pathos themes in the two cases, they also differentiated as two structures were considered as the solution to different problems in the two national contexts. The differences between these rhetorical themes are explained by the differences in the elite mentalities in the central and the peripheral countries, individualistic-collectivistic societal models, and liberal-statist political economies.

Keywords: Center-periphery, multi-divisional structure, holding structure, rhetoric, legitimization

Giriş

Modernleşme ve sanayileşme sürecinde, şirketlerin model aldıkları ülkelerden ya da şirketlerden başarılı olduğunu düşündükleri örgütlenme biçimlerini ve yönetim uygulamalarını (örneğin, holding yapısı, toplam kalite yönetimi, yalın yönetim/üretim gibi) gittikçe daha fazla ithal ettikleri bilinmektedir. Bu yönetim uygulaması ithalinin yönü genellikle erken dönemde sanayileşmiş ülkelere geç sanayileşmiş ya da sanayileşmekte olan ülkelere doğru olmuştur (Amsden, 2001). Özellikle 2. Dünya Savaşı sonrasında itibaren, Amerika Birleşik Devletleri (ABD), bazen kendisinden daha az kalkınmış ülkelere (örneğin, Japonya) yönetim modelleri ithal etse de (bkz., Cole, 1989), yönetim bilgisinin üretildiği ve diğer ülkelere ihraç edildiği merkez ülke haline gelmiştir (Kipping, Engwall, & Üsdiken, 2009). Dolayısıyla akademik alanda ve uygulamada yönetim bilgisinin uluslararası transferi konusunda yapılan çalışmalarda, Wallerstein (1974)'in Dünya Sistemi yaklaşımından esinlenerek, ülkeler arasında ekonomik, politik ve kültürel bağımlılık ilişkilerinden kaynaklanan bir hiyerarşi olduğunu öngören merkez, yarı-çevre ve çevre ülke sınıflaması yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (bkz., Jack & Westwood, 2009; Kipping vd., 2009; Zeitlin & Herrigel, 2000). Bu kavramsallaştırmada, doğal olarak, merkez ülkelere doğru gidildikçe ekonomik ve politik güç azalmakta, yönetim bilgisi açısından başka ülkelere bağımlılık derecesi artmaktadır. Merkez ülkeler (özellikle ABD), yönetim bilgisinin üretildiği ve diğer ülkelere ihraç edildiği ülkeler; yarı-çevre ülkeler merkez ülkelere yönetim bilgisi ithal eden ancak aynı zamanda da merkez ülkeye alternatif üretip çeşitli çevre ülkelerine kendi ürettikleri bilgiyi ihraç edebilen ülkeler (örneğin, İngiltere, Almanya, Fransa, İsveç gibi Avrupa ülkeleri); son olarak, çoğunluğu geç sanayileşen ya da henüz sanayileşmemiş ülkelere oluşan çevre ülkeler ise merkez ya da yarı-çevre ülkelere sürekli bilgi ithal eden ülkelerdir (bkz., Mangematin & Baden-Fuller, 2008; Üsdiken, 2014). Buna göre, yönetim bilgisinin uluslararası yayılımı literatüründe genellikle, merkez ülkeler “kaynak”, yarı-çevre ülkeler hem “kaynak” hem “alıcı”, çevre ülkeler ise “alıcı” ülkeler olarak anılmaktadır. Ancak bu nitelendirme, merkez ya da yarı-çevre ülkelerin nadiren de olsa çevre ülkelere yönetim bilgisi ithal edebildiklerini, ya da çevre ülkelerin kendilerine özgü yönetim uygulamaları geliştirdikleri gerçeğini inkâr etmek anlamına gelmemektedir (bkz. Arias & Guillén, 1998).

Merkez-çevre kavramsallaştırmasını kullanarak, yönetim uygulamalarının uluslararası alanda yayılmasını inceleyen bu yazının bir eksiliği, “çevre”, “alıcı” ya da “bağımlı” ülke olmanın, ithal edilen uygulamanın yerel bağlamda anlamlandırılmasında ne gibi sonuçlar doğurduğunun yeteri kadar bilinmiyor olmasıdır (bkz., Özen & Önder, 2017). Diğer bir deyişle, yönetim bilgisi ithali açısından gelişmekte olan çevre ülkesi olmanın anlamı henüz netleştirilebilmiş değildir. İthal uygulamaların, alıcı ülkelerdeki çeşitli aktörler tarafından yerel bağlama yerleşik anlam sistemleri üzerinden “tefsir” edilerek meşrulaştırıldığı ve yeniden kurulduğu bilinmektedir (Czarniawska & Sevón, 1996). Bunun bir sonucu olarak, nasıl ki demokrasi, bürokrasi gibi kurumlar her ülkede farklı biçimlerde anlamlandırılıp uygulanıyorsa, ithal edilen yönetim uygulamaları da alıcı ülkede kaynak ülkedeki anlamından farklı bir anlam kazanabilmektedir (örn., Buck & Shahrin, 2005; Frenkel, 2005; Gond & Boxenbaum, 2013; Özen & Berkman, 2007). Örneğin, Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) Türkiye’deki anlamı, bir yönetim metodu olmasının ötesine geçilerek, bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde birçok

sorunu çözebilecek bir ideoloji olarak tefsir edilmiştir (Özen & Berkman, 2007). Diğer yandan, Özen (2014), ABD’de geliştirilen çok bölümlü örgüt yapısı ile onun Türkiye’ye ithal ve adapte edilmiş biçimi olan holding yapısının meşrulaştırılma retoriklerini karşılaştırarak, TKY örneğine benzer olarak holding yapısının da daha fazla duygusal ve ahlâki retorikle ve daha az ussal retorikle (Green, 2004) meşrulaştırıldığını göstermiştir. Ancak bu çalışmada bu retoriklerde kullanılan temalar ele alınmamıştır.

Bu sonuçlar, ithal edilen uygulamalara çevre ülkelerde teknik anlamı ötesinde normatif bir anlam yüklediği görüşünü akla getirmektedir. Bunun gerisinde, Kipping vd. (2009, s. 12)’de belirtildiği gibi, geç-sanayileşen ülkelerdeki baskın kalkınmacılık ideolojisinden kaynaklanan gelişmiş ülkelere öykünme (*emulation*), hayranlık duyma eğiliminin olduğu düşünülebilir. Bu eğilimin bir sonucu olarak, çevre ülkelerdeki aktörler, merkez ülkelerden doğan uygulamaları sadece içsel nitelikleri için değil (ya da teknik faydaları için değil) kendi ülkelerinde bu uygulamalara karşı toplumsal bir destek olduğu için sorgusuz benimsiyor olabilirler (Kipping vd., 2009). Bu eğilimle birlikte ya da bunun dışında, çevre ülkeyi merkez ülkeden farklılaştıran kültürel, ekonomi-politik, ya da toplumsal özelliklerden dolayı ithal edilen yönetim uygulamaları özgün versiyonundan anlam ve içerik olarak farklılaşıyor olabilir. Ancak, merkez ve çevre ülkeleri arasında bağımlılık derecesinden, toplumsal, kültürel ve ekonomi-politik sistem farklılıklardan kaynaklanan etmenlerin, yerel ve ithal yönetim uygulamalarının meşrulaştırılma süreçlerini nasıl biçimlendirdikleri yeteri kadar bilinmemektedir.

Bu eksikliği gidermek üzere bu çalışmada, yönetim uygulamalarının üretimi açısından merkezi bir ülkede doğmuş yerel bir uygulama ile bu uygulamanın bir çevre ülkeye ithal edilmiş versiyonu, meşrulaştırmada kullanılan temalar açısından karşılaştırılmakta ve ortaya çıkan farklılıkların nedenleri açıklanmaktadır. Daha spesifik olarak, ABD’de 1920’li yıllarda geliştirilmiş ve yayılmış olan çok bölümlü yapı ya da M-form (Chandler, 1962) ile, bu yapıdan esinlenerek 1960’lı yıllarda Türkiye’ye uyarlanan holding yapısı (Çolpan & Hikino, 2008), her iki bağlamda bu uygulamaların yayılmasında etkili olan meşrulaştırıcı temalar incelenerek karşılaştırılmaktadır. Merkez ve çevre ülke olarak ABD ve Türkiye’yi seçmemizin nedeni, ilkinin özellikle 1950’lerden bu yana akademik ve uygulamaya dönük küresel yönetim bilgisinin merkezi olarak değerlendirilmesi (Djelic, 1998; Guillèn, 1994; Kipping vd., 2009; Üsdiken, 2014), ikincisinin ise, önceleri Fransa ve Almanya’dan olmak üzere, özellikle 1950’li yıllardan sonra ABD’den akademik ve uygulamaya dönük bilgi ithal eden bir çevre ülkesi olmasıdır (Üsdiken & Wasti, 2009).

Merkez ülkede geliştirilmiş yerel uygulama olan çok bölümlü yapı, DuPont ve General Motors gibi ABD şirketlerinde, farklı sektörlere ya da ürün hatlarına girme olarak tanımlanan çeşitlenerek büyüme stratejisi sonucunda ortaya çıkan farklı işletmelerdeki işleri koordine etme ve yürütme sorunlarına bir çözüm olarak geliştirilmiştir (Chandler, 1962). Bu yapı ile işletmeler fonksiyonlar temelinde değil ürünler temelinde iş birimlerine bölümlenmiş ve şirket merkezinin koordinasyonu doğrultusunda yerinden yönetilen bir yapı oluşturulmuştur. Diğer yandan holding yapısı, benzer biçimde çeşitlenerek büyümeden kaynaklanan koordinasyon problemlerini çözmek ve aynı zamanda da ailenin aşırı çeşitlenmiş şirket grubunun merkezden kontrolünü sağlayabilmek için Koç grubu tarafından, bir ABD danışmanlık şirketinin danışmanlığında çok bölümlü yapıdan

esinlenilerek 1960'larda geliştirilmiştir (Çolpan & Hikino, 2008; Koç, 1983). Holding yapısı, ürün gruplarına (otomotiv, bankacılık, perakende gibi) göre bölümlenme açısından çok bölümlü yapıya benzemekle birlikte, sahipliğin aile üyelerinde yoğunlaşması (Yurtoğlu, 2000) ve şirkete sahip ailenin bağlı işletmelerle ilgili özellikle stratejik kararları merkezden almasını sağlaması açısından çok bölümlü yapıdan farklıdır (Buğra, 1994; Gökşen & Üsdiken, 2001). Bu nedenle holding yapısı daha ziyade Güney Kore'de yaygın olan "*chaebol*" yapısına benzetilmektedir (Buğra & Üsdiken, 1995).

Bu çalışmada 'yerel' ve 'ithal' kavramları görelî anlamda kullanılmaktadır. Tarihsel süreçte ülkelerin merkez-çevre çizgisinde konumlarının değişmesi, ülkeler arasında karşılıklı etkileşimin artması ve modernleşme ve küreselleşme süreçlerinin etkisiyle birçok ülke birbirlerinden esinlenmiştir. Bu nedenle, saf anlamda "yerel" ya da "ithal" uygulamadan söz etmek güçtür. Örneğin, ABD'de geliştirildiği bilinen TKY, aslında 2. Dünya Savaşı sonrası ABD'li danışmanların yardımıyla Japonya'da geliştirilen toplam kalite kontrol yaklaşımından esinlenerek tasarlanmıştır (Xu, 1999). Öte yandan, çok bölümlü yapının 1920'li 30'lu yıllarda DuPont ve ardından GM'de üst düzey yönetici olduğu bilinen Alfred P. Sloan'ın katkılarıyla geliştirildiği bilinmektedir. Ayrıca, bu süreçte Sloan'ın başka ülkelerdeki örgüt yapılarından etkilendiğini gösteren bir bilgiye literatürde rastlanmamaktadır. Dolayısıyla, çok bölümlü yapının örneğin TKY ile karşılaştırıldığında ABD için daha yerel bir uygulama olduğu söylenebilir. Diğer yandan, holding yapısının, her ne kadar Türkiye koşullarına uyumlanarak değiştirildiği bilirse de Koç topluluğunun bir ABD danışmanlık şirketinin yardımını aldığı ve ABD şirketlerinden esinlendiği bilinmektedir. Bu açıdan bakıldığında, 1990'lı yıllarda Türkiye'ye transfer edilen TKY kadar olmasa da uyumlanmış ithal bir uygulama olduğu düşünülebilir (Özen, 2014). Sonuç olarak, bu çalışmada ABD'deki çok bölümlü yapı görece yerel, Türkiye'deki holding yapısı ise görece ithal bir uygulama olarak ele alınmıştır.

İzleyen bölümlerde öncelikle araştırmanın bağlamı, yöntemi, ardından da bulguları aktarılmaktadır. Tartışma ve sonuç bölümünde ise, ulaşılan bulgulardan hareket edilerek, bir ülkenin bağımlılık derecesinin, kültürel ve toplumsal özelliklerinin ithal edilen yönetim uygulamasının meşrulaştırılmasını nasıl etkilediği tümevarımsal bir yaklaşımla keşfedilmeye çalışılacaktır.

1-Araştırma Bağlamları: ABD-Türkiye Karşılaştırması

Bu bölümde, ABD ve Türkiye bağlamlarının kısa bir karşılaştırması yapılmaktadır. Aslında çalışmanın amacı bu iki ülkeyi iş ortamı ve örgüt yapıları açısından karşılaştırmak değildir. Ancak, çok bölümlü yapı ve holding yapısını meşrulaştırıcı retorikler arasında çıkabilecek farklılıkların nedenlerini anlayabilmek için, bu iki ülkenin kurumsal ve kültürel bağlamları arasındaki temel farklılıklara değinmek gerekmektedir. Bu kısa karşılaştırmayı, bu çalışmada yoğunlaşacağımız iki yönetim uygulamasının kurumsallaşmasının erken dönemleri olan 1921-1950 (ABD için) ve 1963-1985 (Türkiye için) dönemleri ile sınırlı tutacağız.

ABD ve Türkiye'yi karşılaştırırken öncelikle, dünya ekonomi-politiğinin ve dünya yönetim bilgisi alanının merkezinde ve çevresinde olmanın ne anlama geldiğini tartışmak istiyoruz. Burada özellikle 'çevre' ülke olmanın içinin doldurulması gerektiğini düşündüğümüz için, Türkiye gibi çevre ülke ya da gelişmekte olan ülke

olmanın seçkinler arasında nasıl bir zihin dünyası yarattığını ve bu zihin dünyasının yabancı uygulamaların transferini nasıl etkileyebileceğini öncelikle tartışmak istiyoruz. Modernleşme ve sanayileşme sürecindeki ülkeler arası rekabet nedeniyle, kendilerini diğer ülkelere göre geride kalmış hisseden ülkelerin daha ileride olduklarını düşündükleri ülkeleri örnek alarak kurumsal yapılar, sistemler ve uygulamalar transfer ettikleri bilinmektedir. Weber'in ([1922]1978) vurguladığı gibi, bu bir tür rekabet sürecinin, rasyonelleşmenin, kapitalist piyasa ekonomisinin ve modern kapitalist firma tipinin dünyada yaygınlaşmasının itici gücünü oluşturmaktadır. Nitekim modernleşme amaçlı kurum transferlerini, örneğin Osmanlı İmparatorluğu'nda Tanzimat döneminde, Rus İmparatorluğu'nda Petro döneminde ve Japonya'da Meiji döneminde görmekteyiz (Westney, 1987). Doğal olarak, bu kurum transferine 'daha başarılı' olduğu düşünülen ülkelere hayranlık duyma, öykünme ve o ülkelere doğan kurumlara normatif bir değer atfetme eğilimi de eşlik etmektedir.

Dünya Kültürü ya da Dünya Toplumunu diye adlandırılan (*World Culture-World Society*) yaklaşım ise, model alma ya da uluslararası benzeşmenin kökenlerinin sadece rekabet değil özellikle 2. Dünya Savaşı sonrasında oluşan dünya düzeninden doğan bir Dünya Kültürü olduğunu vurgular (Krücken & Drori, 2009; Meyer, 2010). Buna göre, ülkelerin ekonomik, politik, kültürel ve askeri alanda karşılıklı bağımlılıklarının artması, bunun sonucunda BM, WB, IMF, NATO gibi ulusötesi örgütlenmelerin ortaya çıkması, ulusal ve uluslararası düzeyde çok sayıda meslek örgütü ve sivil toplum kuruluşunun doğması ve Batılı anlamda kitle eğitimi ve bilim anlayışının yaygınlaşması, rasyonalite, bireycilik, ilerleme, yenilenme, adalet gibi temel ilkeleri Batılı modern toplumlardan kaynaklanmış evrensel bir Dünya Kültürünün oluşması sonucunu doğurmuştur (Meyer 1996; Meyer vd., 1997). Eğer böyle bir Dünya Kültürü olduğu gerçekten söz konusu ise, çevre ülkelerdeki aktörlerin merkez ülkelerdeki uygulamalara bu ortak kültürün etkisiyle daha rasyonel, daha ileri buldukları için eleştirisiz normatif anlam atfetmeleri kaçınılmaz olacaktır.

Ancak ortak kültürün ötesinde, 1960'larda temelleri atılan Sanayileşmecilik anlayışının (Harbison & Myers, 1959; Kerr vd., 1960), az gelişmiş ülkelerin sanayileşmek için ABD toplum modeline benzer bir çoğulcu, demokratik kapitalist toplum modelinin yönetim ve örgütlenme biçimlerini benimsemesi gerektiğini açık ya da üstü kapalı bir biçimde önermesi ve bu modeli ulusal ve ulusötesi kurumlar aracılığıyla yaymaya çalışması da, benzeşmenin güce/bağımlılığa dayalı bir yüzü olduğunu göstermektedir. Nitekim, Dünya Sistemi yaklaşımının (Wallerstein, 1974) bağımlılık ilişkilerinden yola çıkan bazı araştırmacılar, ekonomik ve siyasi bağımlılığın beraberinde entelektüel bağımlılığı da getirdiğini vurgulamaktadırlar (örn., S.H. Alatas, 2000; S.F. Alatas, 2003; Altbach, 1987). Politik ve ekonomik açıdan güçlü ülkelerin egemen olduğu eğitim, ekonomi, bilim gibi alanlarda sosyalleşen gelişmiş ülke seçkinleri, bu ülkelerde üretilmiş bilgiyi sorgusuz sualsiz benimseyerek dünyayı bu bilgi çerçevesinde yorumlamakta ve kendi ülkesindeki yerel bilgiyi küçümsemektedir (S.H. Alatas, 2000). S. H. Alatas'ın (1972) deyimiyle azgelişmiş ülke (özellikle akademik) seçkinleri gönüllü olarak ya da farkına varmadan bir anlamda 'tutsak zihniyet' sorunu yaşamaktadırlar. Bu tutsak zihniyet ve entelektüel bağımlılık eğilimini gelişmiş ülkelerdeki iş seçkinlerine de genişletmek mümkündür. Kipping vd.'nin (2009) çevre ülkelerdeki aktörlerin, merkez ülkelere doğan uygulamaları sadece içsel nitelikleri için değil normatif bir değer atfederek sorgusuz benimsemeleri

yönündeki tespitinin gerisinde bu tutsak zihniyet ve entelektüel bağımlılık eğilimi yatmaktadır.

Burada, doğal olarak bütün çevre ülkelerinin merkez ülkelere öykündüklerini söylemek istemiyoruz. Bu öykünme, ekonomik, politik, kültürel veya askeri bağımlılığın derecesiyle ilişkilidir. Dolayısıyla, çevre ülkenin merkez ülkeye bağımlılığı azaldıkça öykünme düzeyi de azalacaktır. Hatta, merkez ülkeyle politik olarak karşıt kampta yer alan bir çevre ülkesinin merkez ülkesini örnek olması bir yana merkez ülkeden doğan uygulamalara meydan okuması da söz konusudur (örneğin, ABD ve Küba ilişkisi). Kaldı ki bir çevre ülke merkez ülkeye bağımlı olsa bile seçkinleri arasındaki ideolojik ve çıkar farklılıklarından dolayı merkezden doğan uygulamalara karşı farklı tutumlar sergileyebilirler ya da farklı ülkeleri kendileri için model ülke görebilirler; örneğin, 1990'lı yıllarda, sosyal ve ekonomik gelişme modeli olarak TÜSİAD'ın Avrupa modelini örnek alırken, MÜSİAD çevresinin Doğu Asya modelini örnek alması gibi (Buğra, 1998). Diğer yandan, Özen ve Önder'de (2017) belirtildiği gibi, ithal edilmesi söz konusu kurum ya da uygulamanın çevre ülkedeki güç dengelerini tehdit etmesi ya da güçlü bazı kesimlerin çıkarlarına dokunması öykünme yerine bu kurumun ithaline direnci gündeme getirebilir. Örneğin, IMF, WB ve UN gibi merkezi aktörlerin salık verdiği şirket iflas yasası, Çin, Endonezya ve Güney Kore gibi ülkelerde dirençle karşılaşmıştır (Halliday & Carruthers, 2009). Diğer yandan, Türkiye'deki seçkin aile holdingleri Kurumsal Yönetim modeline görünürde destek verirlerken, profesyonellerin ve dışardan üyelerin şirket yönetim kurullarında daha fazla yer almalarına üstü kapalı direnç göstermektedirler (Yıldırım-Öktem & Üsdiken, 2010). Bu direnç aynı zamanda ülkenin merkez-çevre çizgisinde yarı-çevre konumunda olması durumunda da söz konusudur. Yarı-çevre konumundaki ülke seçkinleri, görece yüksek gelişmişlik düzeylerine, ya da kendi yerel uygulamalarına sahip olma düzeylerine bağlı olarak belirli bir özgüvene dayalı olarak merkez ülke uygulamalarına yüksek direnç gösterebilirler (Özen & Önder, 2017). Örneğin, Almanya ve Avusturya gibi ülkelerdeki seçkin şirketler yerel uygulamalara zaten sahip olduklarını vurgulayarak, kaynağı ABD olan Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Hissedar Değeri (*Shareholder Value*) gibi uygulamalara direnç göstermişlerdir (Fiss & Zajac, 2004; Höllerer, 2013; Meyer & Höllerer, 2014).

Merkez ülkelerdeki seçkin grupların, böyle bir öykünme ve diğer ülkelerdeki başarılı uygulamaları sorgusuz benimseme eğiliminin düşük olduğunu düşünmekteyiz. Her şeyden önce, ekonomik, siyasi, askeri ve kültürel alanlardaki güç üstünlüğünün bir yansıması olan merkez ülke olma hali, seçkinlerine, çevre ülkelerdeki akranlarından farklı olarak bir özgüven sağlamaktadır. Hatta bu özgüven, kendi ülkelerinden doğan kurumların ve uygulamaların diğer ülkelerdekilerden ekonomik ve sosyal refahı sağlamada daha üstün ya da yabancı uygulamaların değersiz olduğu düşüncesini de (kültürmerkeçilik-*ethnocentrism*) pekiştirmektedir (Shenkar, 2004). Yukarıda sözünü ettiğimiz, Sanayileşmecilik anlayışında ABD toplum modelinin, kalkınma için az gelişmiş ülkelere benimsenmesi gerektiği önerisi kısmen böylesi bir zihniyetin ürünüdür. Diğer yandan, ABD'li yönetim akademisyenlerinin ürettikleri modellerin gerisinde kendi kültürel değer ve varsayımlarının yattığının farkına varmadan üstü kapalı olarak evrensel geçerliliği olduğunu düşünmeleri (dar görüşlülük-*parochialism*) gibi eğilimlere sahip oldukları bilinmektedir (bkz. Boyacigiller & Adler, 1991). Bu

söylediklerimiz elbette ki merkez ülke seçkinlerinin diğer ülkelere hiç öykünmedikleri anlamına gelmemektedir. Giriş bölümünde örneğini verdiğimiz Japon yönetim uygulamalarının 1980'li yıllarda ABD'de rağbet görmesinin nedenlerinden biri böylesi bir öykünmeye örnektir. Dolayısıyla, öykünme her yönlü olmakla birlikte bir derece meselesidir ve bunun derecesi, yukarıdaki koşulların etkileri teslim edilmek şartıyla, çevreden merkeze doğru daha güçlüdür.

Merkez ve çevre ülke olmaktan doğan zihniyet farklılıkları dışında, ABD ve Türkiye önemli ekonomi-politik ve kültürel farklılıklara sahiptir. Öncelikle, ülkelerin farklı ekonomi-politik ya da ulusal iş sistemlerine sahip olduğunu öne süren tarihsel kurumsalcılık literatürüne başvurduğumuzda, ABD'nin tarihsel olarak liberal piyasa ekonomisi (Hall & Soskice, 2001) ya da parçalı (*compartmentalized*) ulusal iş sistemi özellikleri taşıdığını (Whitley, 1999) görmekteyiz. ABD ekonomi-politiğinin 1970'li yıllara kadar gözlemlenen en önemli özellikleri şunlardır: (1) ekonominin, kamu iktisadi girişimlerinden ziyade büyük ölçüde kâr amaçlı özel girişimlere dayanması, (2) sermaye piyasaları tarafından kontrol edilen, yatay ve dikey bütünleşmiş 'halka açık işletme gruplarının' (*conglomerates*) ekonomide baskın olması, (3) farklı sahiplik yapıları altındaki firmalar arası işbirliğini güçlendiren birliklerin ve yapıların olmaması ve (4) devletin piyasalarla mesafeli bir ilişkisinin olması (*arm's length state*) ve kaynakları dağıtmada düşük ancak mülkiyet haklarını koruma ve rekabetçi piyasalar oluşturma gibi konularda oyunun kurallarını geliştirme ve ekonomik aktörlerin bu kurallara uymasını sağlamada yüksek kapasiteye sahip olması (Campbell & Lindberg, 1990, s. 642-3; Schneiberg, 2007, s. 53).

Diğer yandan, 1980'li yılların başından itibaren liberal piyasa sistemini benimsemekle birlikte Türkiye'nin temel olarak devlete bağımlı iş sistemi özelliklerini yansıttığını (Gökşen & Üsdiken, 2001) söyleyebiliriz. 1960'lardan 1980'lere kadar Türkiye'nin iş ortamının temel özellikleri ise şunlardır: (1) ekonominin hem özel girişime hem de kamu iktisadi kuruluşlarına dayanması, (2) yatay ve dikey bütünleşmiş ve sahip aileler tarafından kontrol edilen şirket topluluklarının piyasalarda baskın olması, (3) genellikle devlet tarafından kontrol edilen kaynaklara ulaşmada rekabet içinde olan bu aile şirketleri arasında işbirliğinin zayıf olması ve (4) ekonomik faaliyetleri ve devlet desteğiyle yaratılmış şirket topluluklarını doğrudan müdahalelerle kontrol eden baskın kalkınmacı devletin varlığı (Buğra, 1994; Özen, 2014). ABD'deki federal devlet sisteminden farklı olarak Türkiye'deki üniter devlet sisteminde hükümetler, kamu bankaları, kamu ihaleleri, kamu iktisadi kuruluşlarının girdileri yoluyla kaynakları firmalara dağıtmada güçlü bir kapasiteye sahipken, oyunun kurallarını geliştirmede ve bu kurallara uyulmasını sağlamada düşük kapasiteye sahiptir (Buğra, 1994; Özen & Akkemik, 2012). Türkiye'deki hükümet etme geleneğinde daha ziyade patrimonyal devlet geleneği egemendir. Bu geleneğin en önemli özelliği, hükümetlerin uzun vadeli ve istikrarlı politikalar yerine günlük koşullara ve patronaj ilişkilerine göre keyfi kararlar alarak iş ortamında belirsizliklere ve rant sağlama davranışına yol açmasıdır (Buğra, 1994; Özen & Akkemik, 2012).

ABD ve Türkiye egemen ideolojiler ve kültürel değerler açısından da farklıdırlar. ABD, tarihsel olarak saf liberal ideolojinin daha fazla egemen olduğu bir ülkeyken (Jepperson, 2000), Türkiye devletçi ideolojinin egemen olageldiği bir ülkedir. ABD, feodal ya da mutlakiyetçi tarihsel arkaplanı olmayan, daha ziyade bireylerin ve toplumun kutsallaştırıldığı bir sivil toplum anlayışı etrafında örgütlenmiş

kapitalist bir toplumdur (Jepperson, 2000, s. 20). Uzun dönem ekonomik dalgalanmalara bağlı olarak bireycilik ve toplulukçuluk (*Gesellschaft-Gemeinschaft*) ikiliği arasında gidip gelse de ABD’de bireyci toplum modeli daha baskındır (Barley & Kunda, 1992). Bireyci toplum modeli, rekabetçilik, hesaba dayalı bireysel menfaat gibi değerlerle, toplulukçu toplum modelinin ortak çıkar ve kimlik, değer ve geleneklere bağlılık gibi değerleriyle karşıtlık oluşturmaktadır. Türkiye’de, 1980’li yıllardan sonraki bireyciliğe doğru eğilim bir kenara bırakılırsa, baskın toplum modeli toplulukçuluktur. Nitekim Hofstede’nin (1980) kültürlerarası karşılaştırmalı çalışması, ABD’de bireyciliğin, Türkiye’de ise toplulukçuluğun baskın değer olduğunu göstermiştir.

Türkiye’de toplulukçuk eğilimiyle uyumlu bir biçimde varolan kalkınmacı devlet ideolojinin temel unsuru, toplumun sivil toplum etrafında değil, toplum adına kamu çıkarını belirleyen ve temsil eden devletin (Jakoben devlet) etrafında örgütlenmiş olmasıdır (Jepperson, 2000). Türkiye’de devlet, toplumsal kesimlerden görece bağımsız ve otoriter bir biçimde, modernizasyon ve kalkınma amaçlarını belirlemiş, Batılılaşma projesini aktif bir biçimde yürütmüştür. Geç-sanayileşen ülke olma niteliğiyle, devlet sanayileşmede merkezi rol oynamış ve sanayileşme büyük ölçüde model alınan Batılı sanayileşmiş ülkelere bilgi, teknoloji, yönetme modellerin ve kurumların ithaliyle gerçekleşmiştir: Amsden’in (1989) deyişiyle “öğrenerek kalkınma” söz konusudur. Pederşahi bir karakter olan devlet, bir yandan kaynakları bu amaçlar doğrultusunda seferber ederken, diğer yandan da devlet desteğiyle yaratılmış ve çeşitlenerek büyümüş olan şirket topluluklarından, bireysel çıkarlarından ziyade, milliyetçi bir biçimde kamusal hedeflere ulaşılmasına katkı vermelerini bekler (Özen & Akkemik, 2012). Bu nedendir ki, şirket grubu sahibi aileler toplumu modernleştirme misyonuna hizmet etmeyi bir sorumluluk olarak görürler (Özen ve Küskü, 2009) ve sıklıkla, ulusal kalkınma hedeflerine katkılarını vurgulayarak bu misyona hizmetlerini, kendilerini meşrulaştırma aracı olarak kullanırlar (Buğra, 1994; Özen & Berkman, 2007).

1.1.Yöntem

Bu çalışmada, Özen (2014)’in veri tabanı kullanılmıştır. Buna göre çok bölümlü ve holding yapılarının yayılımının erken dönemlerinde üretilen meşrulaştırıcı metinler seçilmiş ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Meşrulaştırıcı retorikler, bir uygulamanın ne olduğunu, ne tür faydalar sağladığını vurgulayarak, diğer bir deyişle o uygulamayı “teorileştirerek” (*theorization*, Strang & Meyer, 1993; Meyer, 1996), çeşitli aktörlerin, potansiyel kullanıcıları ve genel olarak kamuoyunu bu uygulama konusunda ikna etmek üzere ürettikleri metinlerdir. Burada retorik, dilin başkalarını ikna etmek amacıyla bir araç olarak kullanılmasına karşılık gelmektedir. Dolayısıyla, bir uygulamaya yüklenen anlamları anlayabilmek için meşrulaştırıcı retoriklerde işlenen temaların incelenmesi geçerli bir yöntem olarak kullanılmaktadır (Abrahamson & Fairchild, 1999; David & Strang, 2006; Green, 2004). Bu retorik stratejilerinin incelenmesinde, Green’in (2004) Aristo’nun tanımladığı retorik stratejilerinden yararlanarak geliştirdiği duygusal (*pathos*), ussal (*logos*) ve ahlâki (*ethos*) stratejiler sıklıkla kullanılmaktadır (Brown, Ainsworth, & Grant, 2012). Green (2004)’e göre, duygusal retorik stratejisi, kişilerin korku, mutluluk, gurur gibi duygularına hitap ederek bir uygulamayı meşrulaştırmasına karşılık gelirken, ussal retorik kişilerin akılcı bir biçimde verimli ve etkili olma eğilimlerine hitap ederek uygulamayı meşrulaştırmasına

karşılık gelmektedir. Ahlâki retorik stratejisinde ise, uygulama ile toplumsal olarak kabul edilen normlar ve gelenekler arasında bağlar kurarak meşrulaştırma söz konusudur. Green (2004, s. 660), yeni bir yönetim uygulamasının kurumsallaşma sürecinin farklı aşamalarında farklı retorik stratejilerinin baskın olacağını ileri sürmektedir. Örneğin uygulamanın ilk kez tanıtıldığı erken dönemde, potansiyel kullanıcıların dikkatlerini bu uygulamaya çekmek için genellikle duygusal retorik ağırlıklı olarak kullanılmaktadır (örneğin, korku duygusuna hitaben, “TKY’yi benimsemezseniz şirketiniz rekabet gücünü kaybeder” demek gibi). Uygulamanın yayılmaya başladığı dönemde ise, genellikle potansiyel kullanıcıların daha fazla verimlilik, kalite, kârlılık gibi beklentilerine hitap eden ussal retorik kullanılmaktadır (“TKY’yi kullanırsanız şirketiniz daha verimli olur” gibi). Uygulamanın artık geniş kabul gördüğü ve kurumsallaştığı son dönemde ise, duygusal ve ussal retoriklerin etkisi azaldığı ve artık uygulama kurumsallaştığı için, uygulamaya normatif bir anlam yüklenerek ahlâki retorik ağırlık kazanacağını ileri sürmektedir (“TKY bizim kültürümüzdeki imece ruhuna uygundur” demek gibi).

Bu çalışmada, veri kısıtından dolayı, çok bölümlü yapının ve holding yapısının kurumsallaşma sürecindeki erken dönemlerine odaklanacağız. Çok bölümlü yapı, 1920’li ve 1930’lu yıllarda DuPont, General Motors ve Ford gibi birkaç firma tarafından benimsendikten sonra 1950’li yıllara kadar yavaş yavaş diğer şirketler tarafından da benimsenmiş, ancak 1950’li ve 1960’lı yıllarda normatif ve zorlayıcı eşbiçimlilik mekanizmaları yoluyla ABD şirketleri arasında hızla yayılmıştır (Chandler, 1962; Fligstein, 1990; Palmer, Jennings, & Zhou, 1993). Ancak, 1980’li yıllarda ABD şirketlerinin çeşitlenme yerine belirli bir sektöre odaklanma stratejisi izlemeleri ve ağ yapısının çok bölümlü yapıdan daha etkili olduğu yönündeki egemen söylem nedeniyle, çok bölümlü yapının kurumsallaşmasında belirli bir oranda çözülme yaşanmıştır (Davis, Diekmann, & Tinsley, 1994). Dolayısıyla, bu çalışmada biz çok bölümlü yapının kurumsallaşma sürecindeki erken dönem olan 1921-1950 döneminde üretilen retoriklere odaklanmaktayız. Holding yapısı ise, 1960’lı yılların başında Koç grubu tarafından geliştirilmiş ve kısa zaman içinde Sabancı ve Eczacıbaşı grupları tarafından benimsenmiştir (Koç, 1983 ve 1987). Çok bölümlü yapıya benzer olarak holding yapısı da 1980’li yıllara kadar yavaş yavaş diğer çeşitlenmiş ve büyük aile şirketleri tarafından benimsenmiş ve ‘büyüklüğü’ ve ‘itibarı’ temsil eden kurumsallaşmış bir yapı haline gelmiştir (Buğra, 1994). Bu kurumsallaşmadan kaynaklanan normatif baskı, 1980’li ve 90’lı yıllarda çeşitlenmiş aile şirketlerinin sayısındaki artışla birleşince, holding yapısının sadece TÜSİAD çevresindeki şirketler tarafından değil çevre şehirlerde bulunan çeşitlenmiş aile şirketleri tarafından da hızla benimsenmiştir (Özen & Yeloğlu, 2006). Bu nedenle, holding yapısının kurumsallaşmasında erken dönem olarak 1963-1985 dönemini dikkate almaktayız.

Meşrulaştırıcı metinleri seçmek için çok bölümlü yapı ve holding yapısı için yukarıda belirtilen dönemlerde üretilen metinler esas alınmıştır. Bu metinlerin yer aldığı kaynaklar seçilirken, dergi makaleleri, gazete fıkraları ve haberleri, kitaplar, kamuoyuna açık şirket dergileri dikkate alınmıştır. Dergi seçiminde akademik dergiler değil uygulamaya dönük dergiler, şirket dergilerinin ise kamuya açılmış olması bir seçim kriteri olarak kullanılmıştır. Buna göre çok bölümlü yapı için, 1921-1950 döneminde çıkan *Wall Street Journal*, *Economist*, *Business Week*, *Fortune*, *Forbes*, *Harvard Business Review*, *Management and Administration* gibi uygulamaya dönük dergiler, çok bölümlü yapı ile ilgili

yayımlanmış, örneğin, H. Seltzer'in *A Financial History of the American Automobile Industry*, A. P. Sloan'ın *Adventures of a White Collar Man* ve A. Chandler'ın *Giant enterprise: Ford, General Motors and the automobile industry* başlıklı kitapları taranmıştır. Holding yapısı içinse, 1963-1985 yılları arasında Koç grubunun kamuyla da paylaşılan şirket dergisi *Bizden Haberler* dergisi, çeşitli gazetelerde ilgili iş adamlarıyla yapılmış röportajlar, holding yapısını erken dönemde benimseyen şirketlerin sahipleri olan Vehbi Koç, Sakıp Sabancı ve Nejat Eczacıbaşı gibi iş adamlarının özyaşam öykülerinin yer aldığı, sırasıyla, *Hayat Hikayem*, *İşte Hayatım* ve *Kuşaktan Kuşağa* başlıklı kitaplar taranmıştır.

Bu tarama sonucunda, çok bölümlü yapı için 46, holding yapısı için 41 meşrulaştırıcı metin bölümü yazar tarafından seçilmiştir. Her bir uygulama için belirlenen bu metin bölümleri, üçer kişilik (her ikisinde de yazar ortak) kodlayıcı ekip tarafından örtük (*latent*) kodlama yöntemi kullanılarak birbirinden bağımsız bir biçimde kodlanmıştır. Çok bölümlü yapı için 2008 yılında ABD'deki bir üniversitede iki Amerikalı işletme doktora öğrencisi, holding yapısı içinse aynı yıllarda Türkiye'deki bir üniversitede iki Türk işletme doktora öğrencisinden kodlayıcı olarak yararlanılmıştır. Kodlayıcılardan, ilgili metinlerdeki temaları ayrıştırmaları ve bu temaların, yukarıda izah edilen Green'in (2004) duygusal, ussal ve ahlâki retorik stratejilerinden hangisini temsil ettiklerini belirlemeleri istenmiştir. Kodlayıcılar arasındaki uzlaşma oranları kabul edilebilir düzeydedir (Miles & Huberman, 1984); çok bölümlü yapı için %86,3, holding yapısı için %85,4.

İfadelerin retorik stratejileriyle nasıl eşleştirildiğine örnek vermek gerekirse, örneğin Alfred P. Sloan'ın (aktaran Chandler, 1964, s. 114) "bu çalışmanın amacı [çok bölümlü yapının doğduğu reorganizasyon çalışması kastediliyor] General Motors Şirketi'ne, geniş çaplı operasyonlarını kesen net bir yetki hattı oluşturabileceği ve aynı zamanda da her bir hizmet türünü koordine edebileceği bir organizasyon yapısı önermektir" ifadesi çok bölümlü yapıyı 'yetki hattı', 'koordinasyon' gibi rasyonel unsurları vurgulayarak anlamlandırdığı için ussal retorik olarak kodlanmıştır. Diğer yandan, "Alfred P. Sloan, General Motors için federal hükümet sistemine benzer bir yönetim sistemi hazırlamıştır" (*Fortune*, 1938, s. 75) ifadesi, çok bölümlü yapıyı ABD siyasal kültüründe meşru bir hükümet sistemi üzerinden meşrulaştırdığı için ahlâki retorik olarak kodlanmıştır. Son olarak, "sanayi kuruluşlarında en büyük ihtiyaçlardan ve trendlerden biri daha fazla yerinden yönetimdir" (*Fortune*, 1947, s. 82) ifadesi, potansiyel kullanıcılarda 'trendi kaçırma endişesi' yaratmaya yönelik olduğu için duygusal retorik olarak kodlanmıştır.

1.2. Bulgular

Bu bölümde öncelikle, Özen (2014)'ün bulgularından biri olan, çok bölümlü yapıyı ve holding yapısını meşrulaştırmak için kullanılan üç retorik stratejisinin görece ağırlıklarını karşılaştırmak istiyoruz. Tablo 1'de görüldüğü gibi, kurumsallaşma sürecinin erken dönemlerinde çok bölümlü yapı ABD'de açık ara ussal retorikle (%79,6) meşrulaştırılmaktadır (ki kare testi 0,01 düzeyinden anlamlı). Holding yapısı için izlenen retorik stratejilerini kendi içinde karşılaştırdığımızda ise, ussal retorik (%43,9) bir miktar ahlâki retorikten (%34,9) yüksek görünse de aradaki fark 0,05 düzeyinde anlamlı değildir. İki uygulamanın retorik stratejilerini birbirleriyle karşılaştırdığımızda, 0,01 düzeyinde anlamlı olacak biçimde, çok bölümlü yapının holding yapısına göre daha çok ussal retorikle (%79,6'ya karşı

43,9) ancak daha az duygusal (%11,1'e karşı 21,2) ve daha az ahlâki (%9,3'e karşı 34,9) retorikle meşrulaştırıldığı görülmektedir. Bu bulgular, çok bölümlü yapının Türkiye'ye ithal edilip uyumlanmasıyla birlikte, ussal temalar yanı sıra duygusal ve ahlâki temalarla anlamlandırıldığını göstermektedir.

Tablo 1. Çok Bölümlü Yapı ve Holding Yapısının Retorik Stratejileri

Retorik Stratejileri	Çok Bölümlü Yapı		Holding Yapısı	
	f	%	f	%
Duygusal	6	11,1	14	21,2
Ussal	43	79,6	29	43,9
Ahlâki	5	9,3	23	34,9
Toplam	54	100,0	66	100,0

Kaynak: Özen (2014)'ten uyarlanmıştır.

Her iki uygulamanın retorik temalarının incelediğimizde ise (Tablo 2, 3, ve 4), çok bölümlü yapının ve holding yapısının meşrulaştırıcı temaları arasında hem benzerlikler hem de farklılıklar olduğunu görmekteyiz. Ancak, benzerlik daha ziyade ussal temalar açısından gözlenmektedir. Örneğin, 'verimlilik', 'örgütsel başarı', 'rasyonellik', 'koordinasyon', 'planlama', 'kontrol', 'reorganizasyon', 'büyüme problemine çözüm', 'daha iyi adaptasyon', 'kârlılık' ve 'rekabet' gibi ussal temalar her iki uygulama için de geçerlidir. Ancak diğer yandan, ussal temalar, ABD ve Türkiye bağlamlarındaki örgütsel meselelere referansla uygulamalar arasında farklılaşmaktadır. Örneğin, 'ademi merkezilik' çok bölümlü yapıyı nitilemede önemli bir temayken, holding yapısı için hiç kullanılmamaktadır. Bunun yerine, holding yapısı, 'kontrollü/sınırlı yetki devri', 'merkezi kontrol', 'karar vermede aile yetkisi' gibi temaları işleyerek, sahip ailenin sınırlı yetki devri ile çok sayıda işletmeyi merkezden yönetebilmesine sağlayacak bir yapı olarak ele alınmaktadır. Buna ilaveten, Türkiye'de holding yapısının geliştirilmesinde etkili olan aktörler, bu süreçte giriştikleri 'etüd ve tetkikleri', gelişmiş Batı ülkelerindeki örnekleri 'incelemelerini' (yani rasyonel arayışlarını), danışmanlık hizmeti almalarını, meşrulaştırıcı ussal temalar olarak sıkça kullanmaktadır. Ayrıca, holding yapısı Türkiye'de 'riski dağıtarak belirsizliği azaltmak' ve 'etkili portföy yönetimi' için bir araç olarak görülürken, çok bölümlü yapı için bu temalar hiç işlenmemektedir. Son olarak, çok bölümlü yapı için 'hissedarlara en yüksek değeri sunmak', 'hisse değeri', 'piyasa değeri' temalarıyla, çok bölümlü yapıyla firmaların piyasa değerinin artacağı vurgulanırken, holding yapısında bu temalar işlenmemekte, ancak buna karşılık, 'ilave çeşitlenme için finans ve kredi ihtiyaçlarını karşılama', 'sermaye artırma' gibi temalar vurgulanmaktadır.

Tablo 2. Ussal Retorik Temaları

Çok bölümlü yapı				Holding yapısı			
Temalar	Örnek ifadeler	f	%	Temalar	Örnek ifadeler	f	%
Verimliliği artırır	Verimli, verimli ve büyük, maliyetleri azaltma, üretkenlik, ekonomik avantajlar, daraltma	29	13.6	Rasyonel tetkikler sonucu geliştirilmiştir	Araştırma, etüd, tetkik, değerlendirme, arays, danışma, karşılaştırma	27	16.0
Örgütsel başarıyı sağlar	Etkililik, başarı, ilerleme	28	13.1	İlave çeşitlenmeyi kolaylaştırır	Ek çeşitlenme, büyüme, dikey ve yatay bütünleşme, satış hacmini artırma, geliri artırma, sermaye artırma, yeni yatırımlar	24	14.0
Rasyonel yönetim	Rasyonel, mantıklı, bilimsel, çalışan makina, çelikten ağı, teknik, nesnellik	22	10.3	Rasyonel yönetim	İdari yapı, metot, teknik, ilerleme, istatistik, karar, teknik yapı, veriyle insan kaynaklarını bir araya getirme, tecrübe, sorumluluk,	16	9.2
Daha iyi koordinasyon	Tam koordinasyon, senkronize olmak, işbirliği	19	8.9	Riski azaltır	Risk dağıtma, risk azaltma, belirsizlik, riskten kaçınma, istikrar, güvenlik, güvenilir, sermayeye ulaşma	16	9.2
Yerinden yönetim	Adem-i merkezîyetçilik, bağımsız davranma, bölümlenme, dağıtım, uzmanlaşma	18	8.4	Verimliliği artırır	Verimliliği artırma, ölçek ekonomisi, maliyet tasarrufu, güvenilir verimlilik, rasyonel	14	8.1
Reorganizasyon	Reorganizasyon, örgütlenme, basitleştirme, küçültme, aşırı uzmanlaşmayı önleme, dar denetim alanına karşı olma	16	7.5	Etkili portföy yönetimi sağlar	Etkili portföy yönetimi, portföy değerini artırma, ortakların sayısını artırma, yatırımı sona erdirmeye, hisse çıkarmak, tasfiye	12	6.9
Daha iyi planlama	Planlama, idari planlama, üretim planlaması, finansal planlama, tahminleme	13	6.1	Büyüklik sorununa çözüm	Büyük ölçeğe çözüm, koordinasyon sorununa çözüm, çeşitlenmeye uygun, derleme, birleştirme	10	5.8
Büyüklik sorununa çözüm	Örgütsel büyümeye çözüm, kırtasiyeciliğe çözüm, büyük ölçeğe çözüm	13	6.1	Kârlılığı artırır	Artan kâr, kâr payı, kârlılık	8	4.6
Daha iyi denetim	Kontrol, finansal kontrol, merkezileşmiş örgüt	12	5.6	Daha iyi örgütlenme sağlar	Örgütlenme, uygun örgüt yapısı, reorganizasyon,	7	4.0
Kârlılığı artırır	Kâr, kârlılık, kârlı olmak, yatırımın geri dönüş oranı	12	5.6	Daha iyi koordinasyon	Koordinasyon, işbirliği, ortak yönetim	7	4.0
İlave büyümeyi destekler	Genişleme, büyüme, satış artışında artış, ciroyu artırma	9	4.2	Daha iyi planlama	Planlama, uzun vadeli planlama, piyasa araştırması, tahminleme	7	4.0
Hisse değerini artırır	Hissedarlara en yüksek değeri sunmak, tasfiye, hisse değeri, piyasa değeri	8	3.7	Yetki devri ve merkezi yönetimi dengeler	Kontrollü yetki devri, sınırlı yetki devri, merkezilikten kaçınma, merkezi kontrol, karar vermede aile yetkisi	6	3.5
Yerinden ve merkezi yönetimi dengeler	Merkezi belirleme-yerinden yürütme, koordineli yerinden yönetim	5	2.3	Örgütsel başarıyı sağlar	Örgütsel başarıyı artırma, başarı	6	3.5
Rekabet avantajı sağlar	Rekabetçi, rakipleri saf dışı bırakmak, gelecekteki rekabet üstünlüğü, müşteriye değer yaratma	5	2.3	Kaynaklara ulaşmayı kolaylaştırır	Finans ve kredi ihtiyaçlarını karşılama, kredi bulma, sermaye, hisse senedi	6	3.5
Adaptasyonu hızlandırır	Adaptasyon, sorunlara hızlı çözüm, hız	4	1.8	Daha iyi denetim	Kontrol metodu, finansal kontrol, finansal yapı	4	2.3
				Adaptasyonu hızlandırır	Hızlı genişleme, fırsatları hızla yakalama	2	1.2

				Rekabet için iyidir	Rekabet	1	0.6
Toplam		213	100	Toplam		174	100

Duygusal retorik temaları ussal temalardan daha fazla farklılaşmaktadır. Çok bölümlü yapı için, ‘gerekliklik’, ‘dışsal tehdit’, ‘Amerikan iş dünyasındaki bir trendin yararlarını kaçırmak’, ‘çeşitlenmenin kaçınılmaz sonucu’ ve ‘başarısızlık olasılığı’ gibi temalar işlenerek meşrulaştırılmaktadır. Holding yapısı ise tamamen farklı biçimde, ‘örgütsel devamlılık endişesi’, ‘kurucudan sonra ne olacak korkusu’, ‘ailenin genç üyelerine güvenememe’, ‘gelecek nesillerin keyfiyetçi ve beceriksiz olma endişesi’ ve ‘kurucunun ölümsüz olma kaygısı’ gibi temalarla meşrulaştırılmaktadır. Ayrıca, kurucunun böyle bir örgüt yapısı kurup, miras bırakmaktan gurur duyması da bir meşrulaştırıcı unsur olarak kullanılmaktadır.

Tablo 3. Duygusal Retorik Temaları

Çok bölümlü yapı				Holding yapısı			
Temalar	Örnek ifadeler	f	%	Temalar	Örnek ifadeler	f	%
Rekabetçi olmak için bir gerekliklik	Gerekliklik, bir zorunluluk, ihtiyaç, rekabetçi kalmak için zorunluluk, rekabet için gerekli	9	33.3	Örgütsel devamlılık kaygısı	Şirketin devamsızlığı korkusu, kurumsal kalıcılık arzusu, kurumsal gelecek, uzun yıllar yaşayan şirket, gelecek kuşaklar için şirketin hayatta kalması	31	45.0
Piyasadan kaynaklanan dışsal tehdit	Daha şiddetli rekabet, ürünlere olan talep, dışsal tehdit baskısı	8	29.6	Kurucu sonrasında ne olacak kaygısı	Kurucunun ölümünden sonra örgütsel ayrışma kaygısı, kurucunun ölümünden sonra belirsizlik kaygısı, kurucunun ölümünden sonra başarısız olan şirketlerden örnekler	13	19.0
Yükselen trend (olgu)	Yükselen eğilim, ABD’deki her şirketin ortak yanı, iş hayatının gerçeği	4	14.8	Takip eden nesillerin yönetim becerilerine güvensizlik	Bir sonraki yönetici kuşağının kapasitesi için kaygı duyma, gelecek kuşağa güvenmeme, gelecek nesillerin serveti çarçur etmesi kaygısı, gelecek nesillerin örgütün hayatta kalmasına ilişkin arzularıyla ilgili kaygı	11	16.0
Çeşitlenmenin kaçınılmaz sonucu	Pratik adaptasyonun bir sonucu, çeşitlenen firmalar için kaçınılmaz, kaçınılmaz olana çözüm	4	14.8	Keyfiyeti önlemek için kurumsallaşma	kurumsallaşma, gelecek nesillerin keyfi davranmasını sınırlama, bireylerden bağımsız kurumsallaşmış yapı	5	7.2
Başarısız olma riski	Başarısızlık riski	2	7.5	Ebedi eser bırakma arzusu	Öldükten sonra hatırlanma, kurucunun damgasının ebedileşmesi, gelecekteki mirasa yatırım yapmak	4	5.8
				Ekonomik koşullara uymak için bir gerekliklik	Sermayeye ulaşmak için gerekli, çeşitlenmenin doğal bir sonucu, güncel ekonomik koşullara adapte olmanın doğal yolu	4	5.8
				Modern bir yapıyı miras bırakma gururu	Modern bir yapıya sahip olmak, modern bir yapıyı miras bırakmaktan gurur duyma	1	1.4
Toplam		27	100	Toplam		69	100

Son olarak, çok bölümlü yapının meşrulaştırılmasında ‘yapının Amerikan değerlerine ve kurumlarına uyumu’, ‘yerel ekonomiye ve çalışanların refahına katkısı’, gibi ahlâki temalar öncelikli olarak kullanılmaktadır. Bu temalarda çok bölümlü yapı, ‘demokrasi’, ‘fırsat eşitliği’, ‘katılım’, ‘kişisel inisiyatif’, ‘özgürlük’,

'takım ruhu' gibi değerlerle ilişkilendirilmektedir. Daha az oranda ise, toplumsal olarak kabul görmüş 'gevşek federasyon', 'federal devlet sistemi', 'kabine', 'ordu' gibi kurumsal yapılanmalara benzerliği, 'ulusal rekabet üstünlüğüne katkısı' ve 'işçilerin refahına ve moraline katkısı' üzerinden meşrulaştırılmaktadır. Holding içinse farklı olarak, önem derecesine göre sırasıyla, 'ulusal kalkınmaya katkı', 'lider şirket olma', 'Batıyı model alma', 'sosyal adalete katkı', 'aile değerleri', 'toplumsal kurumlara uyum' (örn., 'vakıf') ve 'toplumsal değerler' (örn., 'birlikten güç doğar', 'aynı bayrak altında toplanma') gibi ahlâki temalar işlenmektedir. Ulusal kalkınmaya katkı, çok bölümlü yapı için kullanılan ulusal rekabet ve işçilerin refahı gibi ortak çıkarı temsil eden temalara benzemekle birlikte, daha ziyade sermaye piyasasının gelişmesi gibi kalkınma için gerekli kurumsal alt yapının oluşturulmasına, beş yıllık kalkınma planının gerçekleştirilmesine ve gelir eşitsizliğinin giderilmesine holding yapısını benimsemenin doğrudan katkısı kastedilmektedir. Diğer bir deyişle, çok bölümlü yapıda yerel/bölgesel ve çalışanların refahına vurgu daha fazlayken, holding yapısının meşrulaştırılmasında ulusal kalkınma ve gelişmeye katkı daha belirgindir.

Tablo 4. Ahlâki Retorik Temaları

Çok Bölümlü Yapı				Holding Yapısı			
Temalar	Örnek ifadeler	f	%	Temalar	Örnek ifadeler	f	%
Amerikan değerlerine uygun	Amerikan demokratik geleneği, demokratik yönetim, fırsat eşitliği, yeni enerjik çalışanlar, katılım, kişisel inisiyatif, iş ortamında özgürlük, gurur, çalışanlar arasında takım ruhu	14	29.8	Ulusal kalkınmaya katkı sağlar	Sermaye piyasasının kurulmasına katkı, ulusal kalkınmaya katkı, halka açılma, refahın halka yayılması, beş yıllık kalkınma planı amaçlarını gerçekleştirmeye katkı	38	35.0
Bölgesel kalkınmaya katkı sağlar	Toplumsal gelişme, yerel kalkınma, topluma sorumluluk, çok sayıda aileye karşı sorumluluk, sosyal refah	14	29.8	Diğer Türk şirketlerine önderlik etme	Diğer Türk şirketlerine önderlik etme, iş dünyasına rehberlik etme, diğerleri için model şirket olma, yeni yapıları adapte etmede ilk olma, hareket başlatma, efsane şirket olma	23	21.0
Toplumsal kurumlarla uyumlu	Tüccarları arasında gevşek federasyon, kabine, federal devlet sistemi, geleneksel yerinden yönetim politikası, askeri örgütlenme gibi, askeri örgütlenmeden ziyade devlet sistemi gibi	10	21.3	Batıyı model alma	Lider Amerikan ve Avrupa şirketlerinin örnek alma, Ford ve Siemens'i örnek alma, gelişmiş ülkelerden ilham alma, bir ABD danışmanlık şirketin danışmanlık hizmeti alma	20	18.0
Toplumsal çıkarılara katkı sağlar	Ülke için iyi, ulusal rekabet üstünlüğü, ulusa katkı, çalışanlar için daha iyi yaşam koşulları, işçiler ve moralleri için iyi	9	19.1	Sosyal adalete katkı sağlar	Halka açılarak toplumsal adalete katkıda bulunmak, profesyonel yöneticileri şirketlere ortak etme, çalışanlarla ilgilenmek, çalışanların bağlılığını kazanmak, çalışanların sosyal güvenliği	14	13.0
				Aile değerleriyle uyumlu	Şirket sahibi ailede dayanışmayı sağlama, ailede eşitliği sağlama, aile meclisi, topluluk olarak aile	6	5.5
				Toplumsal kurumlarla uyumlu	Bir vakıf kurmak, vakfın kurumsal yönetimdeki yetkisi	4	3.7
				Türk kültürünün değerlerine uygun	Aynı bayrak altında toplanma, birlikten güç doğar, dürüstlük, vergisini ödeyen	4	3.7

Toplam	47	100	Toplam	109	100
--------	----	-----	--------	-----	-----

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, toplumsal, ekonomi-politik ve kültürel farklılıkların yanı sıra, çevre ülkesi olmanın, merkez ülkelerden ithal edilen yönetim bilgisini anlamını nasıl biçimlendirdiğini incelemeyi amaçlamıştık. Bunun için, ABD’den çok bölümlü yapı ve bu yapının Türkiye’ye ithal edilmiş hali olan holding yapısının her iki ülkede üretilen meşrulaştırıcı retorik temalarını karşılaştırdık.

Öncelikle çevre ülke olmanın merkez ülkeden uygulama transfer etmeyi ve bu uygulamayı yerelde meşrulaştırmayı nasıl etkileyebileceği sorusuna odaklandığımızda, araştırma bulgularının bu konuda teorik bazı açılımlar sunduğunu söyleyebiliriz. İlk olarak araştırma bulguları, daha önce Özen & Berkman’ın (2007, s. 842) TKY örneğinden yola çıkarak geliştirdiği “bir yönetim uygulaması başka bir ulusal bağlama transfer edildiğinde, kaynak ülkesine göre daha fazla ahlâki retorikle meşrulaştırılır” önermesinin çok bölümlü yapı-holding karşılaştırması için de geçerli olduğunu göstermektedir. Çok bölümlü yapı, ABD’de ağırlıklı olarak ussal retorikle meşrulaştırılırken, holding yapısı Türkiye’de hem ussal hem de ahlâki retorikle meşrulaştırılmaktadır. Bu farklılaşmanın gerisinde öncelikle, ‘yabancı’ bir uygulamanın alıcı ülke bağlamının anlam sistemi üzerinden tefsir edilerek (Czarniawska & Sevón, 1996) anlaşılır hale getirilmesi zorunluluğu vardır. Bu anlamlandırma sürecinde genellikle alıcı ülkedeki yerleşik kültürel (ahlâki) kodlara başvurularak yabancı uygulamanın meşrulaştırılması söz konusudur. Ayrıca, bizim örneğimizde olduğu gibi, eğer alıcı ülke kaynak ülkeyi model alıyorsa, bu ahlâki retorik vurgusu daha da belirgin hale gelmektedir çünkü kaynak ülkeyi model alan yerel seçkinler, transfer edilmesine katkıda buldukları uygulamanın işlevselliğinden ziyade (bu zaten veri olarak kabul edilmektedir), uygulamanın ahlâki değerini (‘modernleşmenin gereği’ gibi) vurgulama eğilimi göstermektedirler (Özen & Berkman, 2007).

Araştırma bulguları ayrıca bu ahlâki retoriğin büyük ölçüde ve açık bir biçimde ‘Batıyı model almak’ teması etrafında kümелendiğini göstermektedir. ‘Batıyı model alma’ gibi bir temanın yaygın olarak kullanılması, bir uygulamanın merkez ülkeden ithal edilmesinin, o uygulamanın teknik değerinden bağımsız olarak, başlı başına bir sembolik değere sahip olduğunu, bu nedenle ‘Batıdan uygulama ithal etmenin’ *kategorik meşruiyete* (Rossmán, 2014) sahip olduğunu ima etmektedir. Bu sonuç, geç-sanayileşen ülkelerde yaygın olan gelişmiş ülkelere gözü kapalı öykünme ve model alma geleneğinin (S.H. Alatas, 2000) bir ‘kurum’ olarak, ithal edilen uygulamanın kendisinden bağımsız bir biçimde, çevre ülkesinde meşrulaştırıcı bir işleve sahip olduğunu ima etmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde kurumsallaşmış bu davranış biçimine yüklenen meşruiyet ise, ithal edilen uygulamaya (işlevselliğinden bağımsız olarak) bulaşarak onu da meşrulaştırmaktadır. Bu durum, bir uygulamanın içeriğinden hiç bahsetmeksizin sadece ‘bunu biz Amerika’dan getirttik’ ya da ‘bu zaten Japonlar tarafından da uygulanan bir modeldi’ demenin o uygulamayı meşrulaştırmak için yeterli olması anlamına gelmektedir. Buradan yola çıkarak, genellikle ithal edilen ‘uygulamanın’

meşruiyetine odaklanan yayılma literatürüne bir açılım olarak, bazı bağlamlarda 'ithal etme' davranışının kendisinin zaten meşru bir davranış olduğu için ithal edilen 'şeyi' otomatik olarak meşrulaştırıcı bir etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırma bulgularının ima ettiği bir başka katkı ise, merkezden çevreye yönetim uygulaması ithal etmenin, ithal edilen uygulama ile ithal eden aktörün meşrulaştırılması arasındaki sınırları bulanıklaştıran bir kurum olmasıdır. Ahlâki retorikte ağırlıklı olarak işlenen temalardan bir diğeri ise modern uygulamaları benimsemeye 'Türkiye'deki diğer şirketlere önderlik etme' temasıdır. Ancak, ABD'deki çok bölümlü yapı için üretilen retorikte böylesi bir temaya hiç rastlanmamaktadır. Bu farklılık, kanımızca, merkez ve çevre ülkeleri arasındaki ekonomi-politik sistem farklılıklarını yansıtmaktadır. Kalkınmacı modernleşme ideolojisinin baskın olduğu, Türkiye dahil, çevre ülkelerin merkezinde yer alan, devlete bağımlı bir biçimde büyümüş işletme gruplarına sahip girişimciler 'modernleştirici' seçkinlere dönüşerek, gelişmiş Batı ülkelerinden yönetim uygulamaları ithal edip ülkede yayılmasını sağlamayı bir misyon olarak benimsemişlerdir (Özen & Küskü, 2009). Dikkat edileceği gibi, Türkiye'de aktörler, ABD'den farklı biçimde, adeta devletin doğal bir uzantısı olarak, 'beş yıllık kalkınma planının gerçekleştirilmesine katkı', 'sermaye piyasasının kurulmasına katkı' gibi, aslında devlet organlarının sorumluluğunda olan politikalara katkılarını vurgulamaktadırlar. Buna koşut olarak, çevre ülkelerdeki taşıyıcı aktörlerin söyleminde yoğun bir biçimde kalkınma ve modernleşme ideolojilerine referansları ve aynı zamanda da sadece uygulamayı değil 'modernleştirici aktör' olarak kendilerini meşrulaştırıcı söylemleri iç içe görmek mümkündür (Özen & Berkman, 2007). Bu 'önderlik etme' ya da 'örnek olma' davranışı gerisindeki motivasyon, sadece bu seçkin şirketlerin kendilerini devlet ve toplum gözünden meşrulaştırmak değil aynı zamanda 'seçkin' olma statüsünü sürdürmenin bir gereği olarak kendilerini Türkiye'deki diğer şirketlerden farklılaştırma istekleridir (Özen & Yeloğlu, 2006). Sonuç olarak, çevre ülkede, ithal uygulamanın yeniden inşasında, uygulamanın meşrulaştırılması ile taşıyıcı aktörlerin meşrulaştırılması arasındaki sınırlar bulanıklaşmaktadır. Diğer bir deyişle, modernleştirici aktörler, sadece ithal ettikleri uygulamanın kendisini değil, parçası oldukları 'modernleşme' projesinde yer aldıkları, bu misyona katkıda buldukları için kendilerini toplumsal temelde meşrulaştırmaktadırlar. Bu kendilerini meşrulaştırma çabalarının en önemli muhatabı genellikle, siyasi ve ekonomik olarak kendilerini bağımlı hissettikleri kalkınmacı devlettir (Buğra, 1994).

Araştırma bulguları diğer yandan, merkezden çevreye yönetim uygulaması ithalinde, her iki ülke grubunda uygulamaya iliştilmiş ussal retorik temalarının, ahlâki ve duygusal retorik temalarına göre daha benzer olduğunu göstermektedir. 'Verimlilik artışı', 'örgütsel başarı', 'rasyonel yönetim' gibi benzer temaların daha fazla olması, benzer örgütsel sorunları yaşayan çevre ülkesindeki aktörlerin, gelişmiş merkez ülkelerdeki yapıları örnek alırken, kaynağı yine Batı olan 'Dünya Kültürü'nün (Meyer 1996; Meyer, vd., 1997) ussallığı vurgulayan değerlerini de (rasyonelite, ilerleme, bireycilik, verimlilik gibi) meşrulaştırıcı bir araç olarak kullandığını ima etmektedir. Ayrıca, işletmecilik alanında üretilen yönetim tekniklerinden beklenen en önemli unsur rasyonel gelişme sağlamasıdır (Abrahamson, 1996; Barley & Kunda, 1992) ve bunu çok bölümlü yapının ABD'de

meşrulaştırılmasında ağırlıklı olarak görmekteyiz. Dolayısıyla, kaynak ülkede bir uygulamaya iliştirilmiş ussal retoriklerin uygulamayla birlikte ithal edilmiş olması da muhtemeldir.

Bulgular ayrıca, ussal temaların, meşrulaştırıldığı ülkedeki iş ortamının sorunlarını yansıtacak biçimde farklılaşabileceğini ima etmektedir. Örneğin, çok bölümlü yapı retorğinde olmayıp holding retorğinde olan, riski dağıtarak belirsizliği azaltma, çeşitlenerek büyüme ve sermaye kaynaklarına ulaşma gibi ussal temaların, Türkiye'deki iş ortamında yaşanan yüksek belirsizlik ve yatırım sermayesi edinme gibi sorunlara (Buğra, 1994) atfen kullanıldığını düşündürmektedir. Böylelikle, holding yapısı Türkiye'de, ABD'de olduğu gibi sadece çeşitlenmiş şirketleri daha etkin koordine ve kontrol etme sorununa yönelik değil, daha da fazla çeşitlenmenin bir aracı olarak da meşrulaştırılmaktadır. Diğer yandan ABD ortamından farklı olarak, holding yapısı, şirket topluluklarını ademi merkezîyetçilikle değil, tam tersine merkezi bir biçimde ailenin kontrolünde yönetmenin bir aracı olarak meşrulaştırılmaktadır, çünkü Türkiye'de çeşitlenmiş aile şirketlerinin o dönemdeki sorunlarından biri, bu kadar çeşitlenmiş şirketlerde ailenin kontrolünün nasıl sağlanacağı sorunu idi. ABD ortamında ise, Türkiye retorğinde olmayan, hissedarlara en yüksek değeri sunmak, hisse değeri, piyasa değeri temalarıyla, çok bölümlü yapıyla firmaların piyasa değerinin artacağı vurgusu göze çarpmaktadır. Bu retoriklerin ABD'de öne çıkmasının en önemli nedeni, ABD şirketlerinin genellikle çok ortaklı halka açık şirketler olması ve şirket başarısının en önemli göstergesinin hisse değerindeki artış olmasıdır. Sonuç olarak bu bulgular, çevre ülkedeki girişimcilerin, yaşadıkları benzer bir sorunu (çeşitlenmenin neden olduğu koordinasyonsuzluk) çözmüş olduğu düşünülen mevcut bir uygulamayı merkez ülkeden ithal edip, bu uygulamayı hem o sorunun çözümü için hem de farklı sorunların çözümü için kullandıklarına işaret etmektedir. Bu bir biçimde, Batıda saç kurutmak için geliştirilmiş fön makinesinin Türkiye'de hem saç kurutmak hem de mangal ateşi yakmak için kullanılmasına benzemektedir.

Son olarak, duygusal temalardaki farklılaşma ise, bireyci-toplulukçu toplum modellerindeki karşıtlıktan (Barley & Kunda, 1992) kaynaklanıyor gibi görünmektedir. Bireyci toplum modelinin baskın olduğu ABD'de genellikle sosyal Darwinizmi çağrıştıran bireyci toplumun korkularına (uyum sağlayamama, fırsatı kaçırma gibi) hitap eden temalar işlenirken (bkz. Suddaby & Greenwood, 2005), toplulukçu modelin baskın olduğu Türkiye'de 'aile bütünlüğünün dağılması', 'gelecek nesillerin şirket yönetiminde keyfiyetçi davranması' gibi endişelere hitap etmektedir. Bu aynı zamanda, Türkiye'de aile temelli şirket sahipliği yapısının da bir yansımasıdır. Bilindiği gibi aile şirketlerinin başarılı olması ve hayatını sürdürmesinde en önemli sorunlardan biri, kurucunun ölümünden sonra yönetimi kimlerin devralacağı ve ikinci kuşağın kendi aralarında uyumlu olup olmayacağı ya da yönetim kabiliyeti gösterip gösteremeyecekleridir. Dolayısıyla holding yapısı, bu potansiyel sorunla ilgili kaygıları giderecek bir çözüm olarak meşrulaştırılmaktadır.

Kaynakça

Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*. 21, 254–85.

- Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management fashion: Life Cycles, Triggers and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*. 44, 491-533.
- Alatas, S. F. (2003). Academic Dependency and the Global Division of Labour in the Social Sciences. *Current Sociology*. 51, 599-633.
- Alatas, S. H. (1972). The Captive Mind in Development Studies. *International Social Science Journal*. 34 (1). 9-25.
- Alatas, S. H. (2000). Intellectual Imperialism: Definition. Traits and Problems. *Southeast Asian Journal of Social Science*. 28 (1). 23-45.
- Altbach, P. G. (1987). *Higher Education in Third World: Themes and Variations*. New York: Advent Books.
- Amsden, A. H. (1989). *Asias Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. Oxford: Oxford University Press.
- Amsden, A. H. (2001). *The Rise of 'the Rest': Challenges to the West From Late-Industrializing Economies*. Oxford: Oxford University Press.
- Arias, M. E., & Guillén, M. (1998). The Transfer of Organizational Techniques Across Borders: Combining Neo-Institutional and Comparative Perspectives. In J.L. Alvarez. (Ed.) *Diffusion and Consumption of Business Knowledge* (pp. 110-137). London: Macmillan Press.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges in Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*. 37. 363-399.
- Brown, A.D., Ainsworth, S., & Grant, D. (2012). The Rhetoric of Institutional Change. *Organization Studies*. 33, 297-321.
- Buck, T., & Shahrim, A. (2005). The Translation of Corporate Governance Changes Across National Cultures: the Case of Germany. *Journal of International Business Studies*. 36. 42-61.
- Buğra, A. (1994). *State and Business in Turkey*. Albany: State University of New York Press.
- Buğra, A. (1998). Class, Culture and State: An Analysis of Interest Representation by two Turkish Business Associations. *International Journal of Middle East Studies*. 30 (4). 521-540.
- Buğra, A., & Üsdiken, B. (1995). Societal Variations in State-Dependent Organizational Forms: The South Korean Chaebol and the Turkish Holding. EMOT Çalıştayında Sunulan Bildiri. 21-23 Nisan. Helsinki.
- Campbell, J. L., & Lindberg, L. N. (1990). Property Rights and the Economic Activity by the State. *American Sociological Review*. 55. 634-647.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chandler, A. D., Jr. (1964). *Giant enterprise: Ford, General Motors and the Automobile Industry*. Burlingame, NY: Harcourt. Brace and World, Inc.
- Cole, R. E. (1989). *Strategies for learning: Small-group activities in American, Japanese, and Swedish Industry*. Berkeley: University of California Press.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (Eds.) (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.

- Çolpan, A., & Hikino, T. (2008). Türkiye'nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 8. 23-57.
- David, R., & Strang, D. (2006). When Fashion is Fleeting: Transitory Collective Beliefs and the Dynamics of TQM Consulting. *Academy of Management Journal*. 49. 215–33.
- Davis, G. F., Diekmann, K. A., & Tinsley, C. H. (1994). The Decline and fall of the Conglomerate Firm in the 1980s: The Deinstitutionalization of an Organizational Form. *American Sociological Review*, 59, 547-570.
- Djelic, M-L. (1998). *Exporting the American model: The Postwar Transformation of European Business*. Oxford: Oxford University Press.
- Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2004). The Diffusion of Ideas Over Contested Terrain: The (non)Adoption of a Shareholder Value Orientation Among German Firms. *Administrative Science Quarterly*, 49, 501–34.
- Fligstein, N. (1990). *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge: Harvard University Press.
- Fortune (1947). The Rebirth of Ford. May. 82-88.
- Fortune, (1938). Chairman. April. 73-75.
- Frenkel, M. (2005). The Politics of Translation: How State-Level Political Relations Affect the Cross-National Travel of Management Ideas. *Organization*. 12. 275-301.
- Gond, J-P, & Boxenbaum, E. (2013). The Glocalization of Responsible Investment: Contextualization Work in France and Que'bec. *Journal of Business Ethics*. 115, 707–721.
- Gökşen, N. S. & Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding. *British Journal of Management*. 12(4). 325-340.
- Green, S. E., Jr. (2004). A Rhetorical Theory of Diffusion. *Academy of Management Review*. 29. 653-669.
- Guillèn, M. F. (1994). *Models of Management: Work, Authority and Organization in Comparative Perspective*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Hall, P. A. & Soskice, D. (2001) *Varieties of Capitalism: the Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford. NY: Oxford University Press.
- Halliday, T. C., & Carruthers, B. G. (2009). *Bankrupt Global Lawmaking and Systemic Financial Crisis*. Stanford: Stanford University Press.
- Harbison, F. ve Myers, C. A. 1959. *Management in the Industrial World: An International Analysis*. New York: Mc-Graw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Höllerer, M. A. (2013). From Taken-for-Granted to Explicit Commitment: the Rise of CSR in a Corporatist Country. *Journal of Management Studies*. 50 (4). 573-606.
- Jack, G., & Westwood, R. (2009). *International and Cross-Cultural Management Studies: A Postcolonial Reading*. London: Palgrave.
- Jepperson, R. L. (2000). Institutional Logics: on the Constitutive Dimensions of the Modern Nation-State Polities. EUI Working Papers. European University Institute.

- Meyer, J. W. (2010). World Society. Institutional Theories and the Cctor. *Annual Review of Sociology*. 36. 1-20.
- Kerr, C., Harbison, F. H., Dunlop, J. T., & Myers, C. A. 1960. *Industrialism and Industrial Man*. Cambridge. Mass.; Harvard University Press.
- Kipping, M., Engwall, L., & Üsdiken, B. (2009). Preface: The Transfer of Management Knowledge to Peripheral Countries. *International Studies of Management and Organization*. 38. 3-16.
- Koç, V. (1983). *Hayat Hikayem*. İstanbul: Çeltüt Matbaacılık.
- Koç, V. (1987). *Hatıralarım, Görüşlerim, Öğütlerim*. İstanbul: Vehbi Koç Vakfı Yayınları. No. 53.
- Krücken, G. & Drori, G. (2009). World Society: the Writings of John W. Meyer. In G. Drori & G. Krücken (Eds.). *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change* (pp. 1-32). Oxford: Oxford University Press.
- Mangematin, V. & Baden-Fuller, C. (2008). Global Contests in the Production of Business Knowledge: Regional Centres and Individual Business Schools. *Long Range Planning*. 41. 117-139.
- Meyer, J. W. (1996). Other Hood: the Promulgation and Transmission of Ideas in the Modern Organizational Environment. In B. Czarniawska & G. Sevón. (Eds.) *Translating Organizational Change* (pp. 191-240). Berlin: Walter de Gruyter.
- Meyer, J. W., Boli, J., Thomas, G. M., & Ramirez, F. O. (1997) World Society and the Nation-State. *American Journal of Sociology*. 103. 144-81.
- Meyer, R. E., & Höllerer, M. A. (2010). Meaning Structures in a Contested Issue Field: a Topographic map of Shareholder Value in Austria. *Academy of Management Journal*. 53(6). 1241–1262.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1984) *Qualitative Data Analysis*. Newbury Park. CA: Sage.
- Özen, Ş. (2014). Rhetorical Variations in the Crossnational Diffusion of Management Practices: A Comparison of Turkey and the US. In G.S. Drori, M. Höllerer, & P. Walgenbach (Eds.). *Organizations and Managerial Ideas: Global Themes and Local Variations in Organization and Management. Perspectives on Glocalization* (pp. 119-32). New York: Routledge.
- Özen, Ş., & Akkemik, K. A. (2012). Does Illegitimate Corporate Behavior Follow the Forms of Polity? The Turkish Experience. *Journal of Management Studies*. 49 (3). 515-537.
- Özen, Ş., & Berkman, Ü. (2007). The Cross-National Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey. *Organization Studies*. 28. 825-851.
- Özen, Ş., & Küskü, F. (2009). Corporate Environmental Citizenship Variation in Developing Countries: an Institutional Framework. *Journal of Business Ethics*, 89. 297-313.
- Özen, Ş., ve Önder, Ç. (2017) Theorizing Diffusion of Imported Management Practices within Late-Industrializing Countries: Lessons from the Turkish Case. *Yayımlanmamış Çalışma*.
- Özen, Ş., & Yeloğlu, H. O. (2006). Bir Örgüt Kimliği Olarak 'Holding' Adının İnşası ve Aşınması: Eşanlı Kurumsallaşma ve Çözülme Üzerine Bir Model Önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 6 (1-2). 45-84.

- Palmer, D. A., Jennings, D. P., & Zhou, X. (1993). Late Adoption of the Multidivisional Form by Large US Corporations: Institutional, Political and Economic Accounts. *Administrative Science Quarterly*. 38. 100-132.
- Rossman, G. (2014). The Diffusion of the Legitimate and the Diffusion of Legitimacy. *Sociological Science*. 1: 49-69.
- Schneiberg, M. (2007). What's on the Path? Path Dependence, Organizational Diversity and the Problem of Institutional Change in the US Economy. 1900–1950. *Socio-Economic Review*. 5: 47–80.
- Shenkar, O. (2004). One More Time: International Business in a Global Economy. *Journal of International Business Studies*, 35, 161–71.
- Strang, D., & Meyer, J. W. (1993). Institutional Conditions for Diffusion. *Theory and Society*. 22. 487-511.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005) Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*. 50: 35-67.
- Boyacigiller, N. A., & Adler, N. J. (1991) The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context. *Academy of Management Review*. 16 (2). 262-290.
- Üsdiken, B. (2014). Centres and Peripheries: Research Styles and Publication Patterns in 'Top' US Journals and their European Alternatives, 1960–2010. *Journal of Management Studies*. 51 (5). 764-789.
- Üsdiken, B., & Wasti, S. A. (2009). Preaching, Teaching and Researching at the Periphery: Academic Management Literature in Turkey, 1970-1999. *Organization Studies*. 30, 1063-1082.
- Wallerstein, I. (1974). *The Modern World-System*. New York: Academic Press.
- Weber, M. ([1922]1978) *Economy and Society*. Berkeley: University of California Press.
- Westney, D. E. 1987. *Imitation and Innovation: The Transfer of Western Organizational Patterns to Meiji Japan*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Xu, Q. (1999). TQM as an Arbitrary Sign for play: Discourse and Transformation. *Organization Studies*, 20, 659-681.
- Yildirim-Öktem, Ö., & Üsdiken, B. (2010). Contingencies Versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries. *British Journal of Management*. 21. 115-130.
- Yurtoğlu, B. B. (2000). Ownership, Control and Performance of Turkish Listed Firms ? *Empirica* 27. 193–222.
- Zeitlin, J., & Herrigel, G. (Eds.). (2000). *Americanization and its Limits: Reworking US Technology and Management in Post-war Europe and Japan*. Oxford: Oxford University Press.