

**T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**KUŞAKLARARASI DEĞİŞİMİN ÖRGÜTLERARASI
AĞDÜZENEKLERİ YAPILANMASINA ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN

ŞULE ERDEM TUZLUKAYA

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. A.SELAMİ SARGUT

ANKARA-2013

KABUL VE ONAY SAYFASI

Şule ERDEM TUZLUKAYA tarafından hazırlanan Kuşaklararası Değişimin Örgütlerarası Ağdüzenekleri Yapılanmasına Etkisi adlı bu çalışma jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi:16/9/2013

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi :Prof.Dr. A.Selami SARGUT

Jüri Üyesi :Prof.Dr.H.Nejat BASIM

Jüri Üyesi :Prof.Dr.Türksel KAYA BENSGHİR

Jüri Üyesi :Yrd.Doç.Dr.Şirin ATAKAN DUMAN

Jüri Üyesi :Yrd.Doç.Dr.Erdem KIRKBEŞOĞLU

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../20.....

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Öncelikle tez çalışmasının ilk gününden itibaren desteğini ve yönlendirmesini her zaman hissettiğim, uzun bir süreç olan doktora çalışmasında akademik ve kişisel gelişimim açısından önemli katkıları olan, tavsiyeleri ile beni her zaman ufuk açıcı şekilde sabırla yönlendiren tez danışmanım Sayın Prof.Dr.A.Selami Sargut'a çok teşekkür etmek isterim.

Tez çalışması sürecinde değerli katkıları ile çalışmanın ilerlemesinde önemli etkileri bulunan hocalarım Sayın Prof.Dr.A.Kadir Varoğlu ve Sayın Prof.Dr.H.Nejat Basım'a çok teşekkür ederim. Sayın Doç.Dr.H.Cenk Sözen'e doktora tez sürecinde, çalışmanın ilerlemesi açısından çok önemli yönlendirmesi olduğu ve çalışma yoğunluğu içinde sorularıma her zaman vakit ayırdığı için çok teşekkür ederim.

Yaşama bakış açısını her zaman yol gösterici bulduğum, daimi olarak desteğini yanımda hissettiğim babam Hasan Cemil Erdem'e, çok sevdiğim akademisyenlik mesleğine yönelmemde etkisi nedeniyle ayrıca teşekkür etmek isterim. Annem Nazik Erdem'e sevgi ve desteği için çok teşekkür ediyorum.

Özellikle sürecin tüm zamanlarında yanımda olan, desteğini her daim hissettiğim, beni yapabileceklerim konusunda yüreklendiren sevgili eşim Mehmet'e çok teşekkür ederim.

ÖZET

Bu doktora tez çalışmasının temel amacı ağdüzeneklerinin değişimine dair konulara açıklık getirmektir. Sosyal Ağdüzeneği Kuramı yazınında dinamik bakış açısının eksikliği göze çarpmaktadır. Özellikle ağdüzeneklerinin öncüllerine ve sonuçlarına dair oluşan geniş yazında dikkati çeken ortak özellik, ağdüzeneklerinin yapısını ve aktörlerin konumlarını durağan bir yaklaşımla ele alan araştırmaların sayısının oldukça fazla olmasıdır. Bu durum gerek kuramsal ve gerekse görgül çalışmaların odak noktalarının tek yönlü ilerlemesi sonucunu doğurmuş, ağdüzeneği araştırmalarında değişim konusuna ilişkin konular ise genellikle bu odağın dışında kalmıştır. Yazındaki sözü edilen eksikliği de göz önünde bulundurarak bu tez çalışması örgütlerarası ağdüzeneği yapılanmasını, ağdüzeneği araştırmalarının gözden kaçırdığı değişim olgusu üzerinden ele almaktadır.

Durağan özelliklerine odaklanarak ağdüzeneklerine ilişkin sınırlı bilgiye ulaşılabilmektedir. Bu nedenle ağdüzeneklerinin dinamik bakış açısı ile incelenmesi ve ağdüzeneklerinin nasıl evrildiğinin anlaşılması son derece önemlidir. Sosyal ağdüzeneği araştırmalarında, değişim konusunun daha az ilgi görmesinin nedenlerinin başında bu tür araştırmaların yapılması için uzun dönemli ve boylamsal çalışmaları içeren verilere duyulan ihtiyaç yer almaktadır. Bu yönde katkı sağlamak üzere yürütülen bu çalışma, örgütlerde hakim ekonomik aktör ve yönetim kurullarının evrilmesinin, diğer bir deyişle örgütlerde gerçekleşen kuşaklararası değişimin örgütlerarası düzeydeki ağ ilişkilerinin niteliğini farklılaştıracağı temel tezi üzerinden şekillenmiştir. Çalışmanın yazına önemli bir katkısı, özellikle ağdüzenekleri yapılarının ve aktörlerin konumlarının evrilmesine açıklama getirebilmesidir. Ağdüzeneklerinin değişimi göz önünde bulundurulduğunda, geçmiş ve güncel ağdüzeneği bağlantıları birbiri ile içiçe geçmiş durumdadır. Örgütler, geçmiş ağdüzeneklerindeki tüm etkileşimleri ve deneyimleri, birbirini izleyen kuşaklara aktardığında ağdüzeneklerinde bir damga etkisi yaratmaktadır.

Bu bağlamda, bu çalışmanın hipotezlerinin test edilmesi için üçüncü kuşağa gelmiş büyük aile işletmeleri seçilerek, bu örgütlerin birinci, ikinci ve üçüncü kuşak temsilcilerinin sahip oldukları örgütlerarası ağ ilişkileri belirlenmiştir. Daha sonra her bir kuşağı temsil eden hakim ekonomik aktörler birbirleri ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları çalışmada ileri sürülen önerileri desteklemekte ve örgütlerde kuşaklararası değişimin örgütlerarası ağdüzeneklerinin

niteliklerinin değişimine etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütlerde kuşaklararası değişimin, örgütlerarası düzeydeki güçlü bağların oranını azalttığı saptanmıştır. Kuşaklararası değişim ile örgütlerarası düzeydeki ağ ilişkilerinde aracı aktörlerin sayısının arttığı belirlenmiştir. Örgütlerde kuşaklararası değişim ile, örgütlerarası ağdüzeneği yapılanmasında yönetim kurulu üyelerinin ağdüzeneğinde merkezde konumlanma oranlarının ve aracılık oranlarının arttığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütlerarası ağdüzenekleri, güçlü bağlar, aracı aktörler, ağdüzeneği evrimi, kuşak farklılıkları

ABSTRACT

This Ph.D. dissertation aims to clarify the issues relating to the evolution of networks. In the literature on the Social Network Theory, there is a lack of dynamic perspective. In particular, the salient feature in the wide literature pertaining to the antecedents and outcomes of networks is that the studies handling the structure and positions of actors of networks with a static approach are numerous. The result of this is that the focus point of theoretical and empirical studies is unilateral; and the issue of change usually remains outside the focus in network studies. In consideration of this shortcoming, this thesis study, investigates the interorganizational network structuring through the concept of change, which is overlooked in network theory research.

By focusing on static properties of networks, it is possible to obtain limited information. Therefore, it is of utmost importance to analyze networks from a dynamic perspective and to assess how the networks have evolved. A prominent reason for the issue of change to receive less attention in the social network studies is the need for data obtained from long-term and longitudinal analyses to conduct such research. In this regard, with the aim to contribute to the literature by filling such gap, this research has been structured on the basis of the main proposition that the evolution of the dominant economic actors and boards of directors in organizations, in other words, the intergenerational changes in organizations, would alter the characteristics of network relations at the interorganizational level. An important contribution of this study is to provide an explanation to the evolution of the network structures and the positions of actors in particular. Considering change of network structures, connections of previous and current network structures are in an interpenetrated state. Organizations make an important impact on network structures when they hand down all their interactions and experiences on previous network structures the next generations.

In this vein, for testing the hypotheses of this study, first of all large family businesses that have reached their third generation are chosen. Accordingly, of these organizations, the inter-organizational network relations of the representatives of the first, second and third generations are identified. Afterwards, the dominant economic actors representing each generation were compared. The results supported the main hypotheses and the objective of this study. Results of the analysis support suggestions of the study and reveal that intergenerational change in

organizations have an impact on the change of characteristics of interorganizational network structures. It is found that intergenerational change in organizations reduces the rate of strong relations at the interorganizational level; intergenerational change increases the number of brokers in network relations at the interorganizational level; the ratio of the positioning of the members of the Board of Directors at the center in the network as well as the ratio of brokerage increase.

Keywords: Interorganizational networks, strong ties, brokers, network evolution, generation differences

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I. ÖRGÜTLERARASI AĞDÜZENEKLERİ.....	4
1.1. Sosyal Ağdüzenekleri Kuramı : Kökenleri ve Gelişim Süreci.....	4
1.2. Ağdüzeneği Kuramı ve Örgütlerarası İlişkiler.....	12
1.3. Örgütlerarası Bağların Nitelikleri (Güçlü-Zayıf-Yapısal Boşluklar) ve Ağdüzeneklerinde Aktörlerin Konumları (Merkezilik).....	22
1.4. Ağdüzeneklerinin Evrimi.....	33
BÖLÜM II. ÖRGÜTLERDE KUŞAKLARARASI DEĞİŞİMİN ÖRGÜTLERARASI AĞDÜZENEKLERİ ÜZERİNE ETKİSİ	40
2.1. Örgütlerde Kuşaklararası Değişim.....	40
BÖLÜM III. YÖNTEM VE ANALİZ.....	57
3.1. Araştırma kapsamına alınacak örgütlerin seçimi.....	57
3.2. Yöntem.....	58

3.3. Ağdüzeneği ölçüm yöntemleri.....	58
3.3.1. Ağdüzeneği Analizlerinde Matris Kullanımı.....	59
3.4. Veri toplama.....	62
3.5. Ağdüzeneği analizlerine özgü ölçümler.....	67
3.6. Veri girişi ve test yöntemi.....	68
3.6.1 Sosyal ağdüzeneğini analizlerinde ilişkilerin görselleştirilmesi.....	70
3.7. Analiz.....	75
3.7.1. Derece Merkezilik Analizi.....	80
3.7.2. Merkez-Çevre Analizi.....	85
3.7.3 Alt Gruplar-Klik ve Klan Analizi.....	86
3.7.4. Arasındalık Merkeziliği Analizi.....	86
3.7.5. Aracılık Analizi.....	92
BÖLÜM IV. SONUÇ.....	95
4.1. Sonuç ve Öneriler.....	93
KAYNAKÇA.....	99
EKLER.....	108

EK 1: Yönetim Kurulu Üyeleri.....	108
EK 2: TÜSİAD Üyeliklerinin Holding Kökenli Dağılımı.....	119
EK 3: Alt Grup Analiz Sonuçları.....	126

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Dergilere Göre Ağdüzeneği Kuramı Araştırma Sayılarının Dağılımı.....	4
Tablo 2: Kuşak temsilcilerinin örgütlerin yönetiminde bulunma zaman aralığı.....	42
Tablo 3: Bağlı Yönetim Kurulu Üyeliği Matrisi.....	53
Tablo 4: Matris yöntemi ile Veri Girişi Örneği.....	59
Tablo 5: İlişkiler için kullanılan Sosyal ağdüzeneği Ölçümleri.....	61
Tablo 6: Ağdüzeneklerinin tanımlanmasında kullanılan sosyal ağdüzeneği ölçümleri.....	61
Tablo 7: Aktörler için kullanılan Sosyal ağdüzeneği ölçümleri.....	62
Tablo 8: Excel veri girişi örneği.....	74
Tablo 9: UCINET veri girişi örneği.....	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Sosyal ağdüzeneği grafik örneği	6
Şekil 2: Moreno'nun kaçış ağdüzenekleri diyagramı.....	8
Şekil 3: Zayıf Bağlar ve Yapısal Boşluklar	27
Şekil 4: Örnek Matrizen elde edilen Ağdüzeneği Grafiği.....	60
Şekil 5: Birinci Kuşak Örgütlerarası Ağdüzeneği Grafiği.....	77
Şekil 6: İkinci Kuşak Örgütler Ağdüzeneği Grafiği.....	78
Şekil 7: Üçüncü Kuşak Örgütler Ağdüzeneği Grafiği.....	79

GİRİŞ

Örgütler, faaliyet gösterdikleri piyasalarda tek başına izole aktörler olarak yer almazlar. Tarihsel, ekonomik ve kültürel geri planın da etkileri ile piyasada bulunan diğer örgütlerle etkileşim ve alışveriş ilişkisi içindedirler. Granovetter (1985) ve Burt (1992) başta olmak üzere pek çok araştırmacı, sosyal ilişkilerin ekonomik eylem üzerindeki etkisinin önemine odaklanarak, etkileşim ve ilişkilerin varlığına ve önemine dikkat çekmektedirler. Ağdüzeneği kuramı ile ele alındığında ekonomik ve sosyal ilişkilerin birlikte örgütlerarasındaki ilişkiler üzerinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Sosyal ağdüzenekleri kuramının kökenleri oldukça eskiye, 1900'lü yılların başına dayanmaktadır (Bruggeman, 2008). Ancak özellikle 1980'li yıllarla birlikte, gerek kuramsal çalışmalarda gerekse araştırma yöntemi olarak ağdüzeneği analizinin kullanılmasına gösterilen ilgi giderek daha da artmaktadır. Artan ilginin gerisinde ise, özellikle kuramın geleneksel bilim yapma anlayışı bakımından farklılaşması ve yine geleneksel kabul edilebilecek analiz yöntemleri yerine, aktörler arasındaki ilişkilere ve sosyal bağların oluşturduğu etkileşimlere odaklanması öncelikli nedenler olarak yer almaktadır.

Gelinen noktada meşruiyetini büyük ölçüde ispat etmiş olmakla birlikte, yazında yer alan ağdüzeneği çalışmalarına baktığımızda, araştırma konularında dengeli dağılımın eksikliği dikkati çekmektedir. Temel araştırma konularında, ağdüzeneği yapılarına ve ağdüzeneğinde aktörlerin konumlarına, belirli özelliklerden kaynaklanabilecek avantajlı kabul edilen sonuçlara (örneğin, bilgi ve kontrol faydası elde etmek, kaynaklara ulaşma ve kullanma süreçlerinde etkililik, daha fazla rekabet avantajı sağlayabilmek gibi) odaklanılmaktadır. Bu nedenle, ağdüzeneklerinin öncüllerine ve sonuçlarına ilişkin önemli ilerlemeler sağlanmış olsa da, yazında halen bazı yönlerden eksik kalan ya da tamamlanması gereken araştırma konuları bulunmaktadır. Sözkonusu boşluk, ağdüzeneklerini “durağan” olarak ele alan araştırmaların yoğunluğunda yansımaları bulunmaktadır. Geçmişte ağdüzeneklerinin nasıl ortaya çıktığı, evrildiği ve değiştiğine ilişkin konulara görece daha az ilgi gösterilmiş, bu konular nispeten yakın döneme ait çalışmalarda, henüz ele alınmaya başlanmıştır.

Ağdüzeneği araştırmalarında, ağdüzeneklerini *durağan* kabul eden araştırmaların daha baskın olması, ağdüzeneklerinin yapısı ve aktörlerin konumlarının değişimlerinin dikkate alınmaması, ağdüzeneği kuramına ilişkin çalışmalar yapan araştırmacıların son yıllarda üzerinde durduğu konuları oluştırmaktadır. Bu görüş etrafında yer alan araştırmacılar ağdüzeneklerinin değişimine odaklanmaktadırlar. Ağdüzeneği örüntülerinin evrilmesi ve aktörlerin konumlarının değişimi olanaklıdır. Örgütlerin ise ağdüzeneklerinde güncellemelere gitmelerinin temelinde, kaynaklara ulaşmak ve varlığını sürdürmek yer almaktadır. Sosyal ağdüzeneği kuramı alanında değişim konusuna yeterince ilgi gösterilmemesinin öncelikli nedenlerinden biri, araştırmaların uzun dönemli, boylamsal verilerin biraraya getirilmesine duyduğu ihtiyaç olarak özetlenebilir. Diğer nedenler olarak da, ağdüzeneği analizlerinin genellikle büyüklük ve yoğunluk bakımından farklı ağdüzeneklerinin karşılaştırılmasına odaklanması ile ağdüzeneklerindeki özölme ve yenilenmenin çoğunlukla analizlerin dışında bırakılıyor olması gösterilebilir. Ağdüzeneklerinin dinamiklerinin anlaşılmadan ağdüzeneği çıktılarına ilişkin yorumların kısmen eksik kalması, ağdüzeneklerinin değişimlerine dair açıklamaların geliştirilmesinin gerekliliklerinden bir diğeri olarak tanımlanabilir.

Ağdüzeneklerinin oluşurken evrimlerinin kesintiye uğramadığını, dahası değişim sürecinde güncel ağdüzeneği ilişkilerinin, gerek geçmiş ağdüzeneği yapılarını gerekse de geçmiş ağdüzeneği bağlantılarında tarihsel süreçte birikmiş olan deneyimleri yansıtmalarının kaçınılmaz olacağına dikkat çekmektedirler. Bu nedenle de, tarihsel süreç güncel ilişkileri şekillendirirken, aynı zamanda güncel ilişkilerin ortaya konmasında geçmişten gelen bilgi kaynağından faydalanılmaktadır. Ağdüzeneklerindeki ilişkiler, geçmişteki hemen hemen tüm ilişkilerin birikiminden oluştuğunda, bu birikimi güncel ilişkiler üzerine yansıtan bir *damga* etkisine sahip olması da kaçınılmazdır. Bu etki, geçmişten günümüze aynı zamanda miras niteliği taşımaktadır (Ahuja vd, 2012). Dolayısı ile mevcut ağdüzenekleri bağlantılarının kökenleri ve nitelikleri, gelecekte kurulacak muhtemel bağlantıların niteliklerini etkileme potansiyeline de sahip görünmektedir.

Çalışma, örgütlerin oluşturdukları ağ yapılarının niteliklerinin, örgütlerin hangi kuşakta olduğuna göre değişip değişmeyeceği sorusundan yola çıkarak bu ilişkiyi görgül olarak araştırmaktadır. Çalışma sonuçlarının örgütlerde kuşaklararası değişimler ile

örgütlerarası ağdüzeneği yapılanmalarının niteliklerinin değişimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyması beklenmektedir. Çalışmanın önemli katkısı, yazında genel olarak durağan ele alınan ağdüzeneği yapılanmasını, değişim üzerinden incelemesidir. Araştırılan örgütlerdeki kuşaklararası değişimin, örgütlerin diğer örgütler ile oluşturdukları ağ ilişkilerinin niteliği üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Araştırma alanı olarak seçilen aile holdinglerinde kuşak değişimlerinin yansıtılması için üçüncü kuşağa kadar gelen üç holding seçilerek, her bir kuşağı temsil eden hakim ekonomik aktörler birbirleri ile karşılaştırılmıştır. Çalışmanın sosyal ağdüzenekleri alanındaki durağan araştırmalardan farklı olarak dinamik bir bakış açısı ile incelediği örgütlerarası ağdüzeneklerindeki değişimlere dair katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu doğrultuda, çalışmanın birinci bölümünde örgütlerarası ağdüzenekleri ele alınarak, sosyal ağdüzenekleri kuramının kökenleri ve gelişim sürecine odaklanılmakta, kuramsal ve analiz yöntemleri bakımından gelişimi ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır. Bu bölümde, örgütlerarası ilişkilere odaklanılarak örgütlerin diğer örgütler ile kurdukları ilişkiler sosyal ağdüzeneği yaklaşımı ile ele alınmaktadır. Örgütlerarası ağdüzeneği yapılarına dair temel tartışmalara da yine bu bölümde yer verilmektedir. Ayrıca, ağdüzeneklerinin dinamik bakış açısı ile ele alınmasına odaklanılarak, ağdüzenekleri örüntülerinin ortadan kalkması, yenilenmesi ve değişmesine dair açıklamalara ve tartışmalara dair farklı yaklaşımlara değinilmektedir. Tez çalışmasının ikinci bölümünde, örgütlerarasındaki ilişkilerin değişimi örgütlerde kuşaklararası değişimler üzerinden ele alınmaktadır. Kuşakların çalışma mekanizmalarının tanımlanabileceği, kuşaklararası değişimi inceleyen farklı yaklaşımlara yer verilmektedir. Bu bölümde ayrıca, örgütlerde kuşak değişimleri esnasında değişen güç dengeleri, kaynak bağımlılık yaklaşımı ve örgütlerarası ağdüzenekleri üzerinden açıklanmakta, bağlı yönetim kurullarının örgütlerarasındaki sözkonusu ilişkilerin kurulmasında nasıl etkili olabileceklerine değinilmektedir. Bu çerçevede hipotezler geliştirilmiştir. Üçüncü bölümde analiz yöntemi olarak belirlenen ağdüzeneği analizine ilişkin bilgiler ile araştırmanın örneklem seçimi, veri toplama, veri analizine ilişkin detaylı bilgi verilerek, yine bu bölümde araştırmanın analizlerine ve bulgularına yer verilmiştir. Sonuç bölümü olan dördüncü bölümde ise, bulgular örgüt araştırmaları ve ağdüzeneklerinin evrimi tartışmaları üzerinden değerlendirilmekte ve ilerideki araştırmalar için önerileri içermektedir.

BÖLÜM I. ÖRGÜTLERARASI AĞDÜZENEKLERİ

1.1. Sosyal Ağdüzenekleri Kuramı : Kökenleri ve Gelişim Süreci

Sosyal ağdüzeneği kuramına ilişkin araştırmalar, başlangıç çalışmalarından günümüze değin kayda değer bir ivme kazanmış, son yıllarda ise gerek kuramsal olarak gerekse de analiz yöntemleri açısından oldukça önemli gelişmeler kaydetmiştir (Podolny, 2001; Mariotti ve Delbridge, 2012; Borgatti ve Halgin, 2011; Adler ve Kwon, 2002; Lin, 2005; Pacheco vd, 2010; Uzzi, 1996; Emirbayer ve Goodwin, 1994). Sosyal ağdüzeneği kuramına gösterilen ilgi, *Social Networks* ve *Connections* gibi kendi alanının çalışmalarına odaklandığı önemli dergilerle yazında yer almasının yanısıra, yönetim ve organizasyon alanında da, alanın saygın dergilerinde -örneğin *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal* gibi- özel sayılara yer verilmesinden anlaşılabilir¹. Araştırmalarda giderek artan önemini daha iyi yansıtabilmek amacıyla, alanın belli başlı dergilerindeki “ağdüzeneği” anahtar sözcüğü ile arama yapıldığında elde edilen çalışmaların toplam sayıları Tablo 1’de özetlenmektedir².

Tablo 1. Dergilere Göre Ağdüzeneği Kuramı Araştırma Sayılarının Dağılımı

Dergi Adı	Yıl Aralığı	“Ağdüzeneği” anahtar sözcüğü arama sonucu
Academy of Management Journal	1963-2012	212
Academy of Management Learning and Education	2003-2012	30
Academy of Management Perspectives	2006-2012	23
Academy of Management Proceedings	2003-2012	118
Organization Science	1990-2012	189
Organization Studies	1980-2012	139
Strategic Management	1980-2013	239

¹ Akademik dergilere ek olarak, International Network for Social Network Analysis (INSNA) internet sitesi, alandaki gelişmeleri takip etmek için oluşturulmuş son derece faydalı bir platform özelliği taşır.

² Kısıt: Ebsco veritabanı (Business source complete)

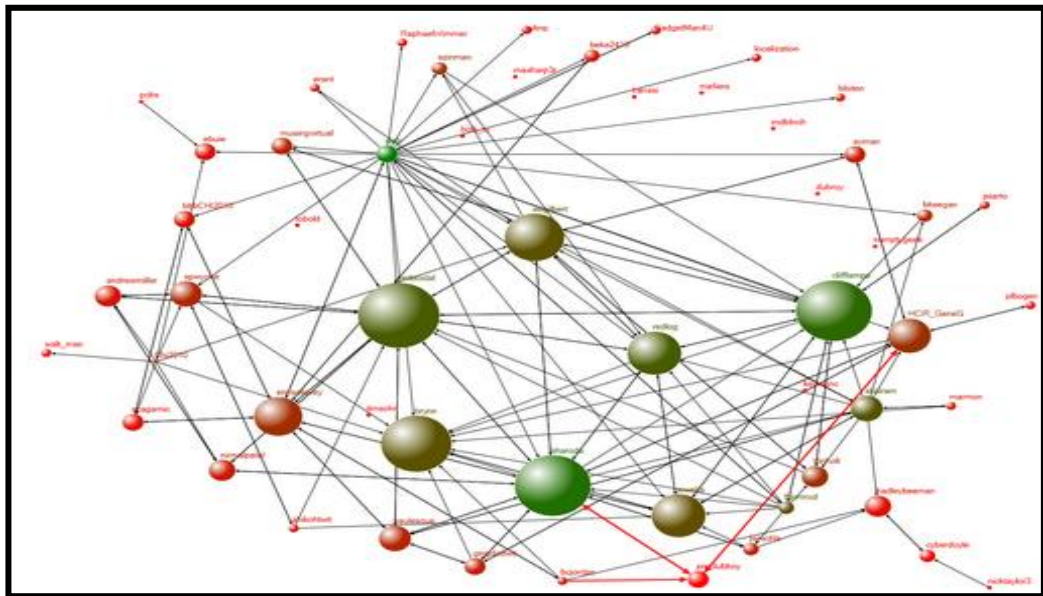
Ağ terimi; bir ya da daha fazla toplumsal ilişkiyle birbirine bağlanmış, dolayısıyla toplumsal bir ağ oluşturan aktörlere, bazı durumlarda ise ortaklıklara ve rollere bağlanarak açıklanabilmektedir. Ağdüzeneği kuramı ve analiz yöntemlerinin ilk dönem araştırmalarından güncel çalışmalarına kadar temelde üzerinde durulan ortak konusunu, aktörler arasındaki bağlantıları sağlayan ya da ayıran ilişkilerin varlığı ve niteliklerinin incelenmesi oluşturmaktadır (Borgatti ve Halgin, 2011; Kenis ve Oerlemans, 2007). Kilduff ve Brass'a (2010) göre, sosyal ağdüzenekleri araştırmalarını diğerlerinden ayıran en önemli farklılık, aktörler arasındaki ilişkilere vurgusudur. İlk dönem araştırmalarından itibaren, araştırmacılar sosyal ağdüzeneklerinin aktör kümeleri ve onları bağlantılandıran ya da ayıran ilişkilerinden oluştuğuna dikkati çekmektedir.

Ağdüzeneği bağlantıları, bir veya birden fazla iletişim ilişkisi kişilere, gruplara veya örgütlere uygulandığında ortaya çıkmakta ve bireysel ağdüzenekleri, gruplar arasında ve gruplar içinde bilgi akışı veya örgütler arasındaki stratejik işbirlikleri gibi pek çok farklı formda görülebilmektedir. Bağlantı kümelerinden meydana gelen ağdüzeneği kümelerinde ortaya çıkan farklı bağ türlerinin farklı işlevlere sahip olmaları olanaklıdır. Örneğin, hangi aktörler arasında çatışmanın olduğunu gösteren ağdüzeneğindeki merkeziliğin, kimin kime güvendiğinin öncelikli olduğu ağdüzeneğindeki merkezilikten farklılaşan uygulamaları olması kaçınılmazdır (Borgatti ve Foster, 2003). Bu tür farklılıklara örnek olarak Monge ve Contractor (2001:441-43) ağdüzeneklerinde oluşabilecek çeşitli bilgi türlerini göstermektedir. Yerleşik ve göçebe bilgi olarak sınıflanabilecek iki bilgi türünün, birbirinden farklı tür bağlantılara sahip olmasının kaçınılmaz olacağına dikkati çeken yazarlar, göçebe bilginin, sahip olduğu form itibarıyla bir yerden, kişiden, gruptan ya da firmadan diğerine kolaylıkla taşınabilir özelliğe sahipken, yerleşik bilginin ise, transfer edilmesi daha zor olan, genellikle, bireyler/gruplar arasındaki belirli ilişkilerde oluşup, yine belirli kural, norm ve bilgi akışlarına dayandırılan özellikler taşıyacağını vurgulamaktadır. Bir diğer örnekte, Stokman ve Doreian (2003) ise, arkadaşlık ağlarında *benzerliğin* oldukça önemli bir özellik olarak görülebileceğini ancak, nispeten işlevsel olan ağdüzeneklerinde, ağdüzeneği üyelerinin tamamlayıcı kaynaklarının önem kazanacağını vurgulamaktadır. Yazarlar, arkadaşlık ağlarında sıkı bağlanmış arkadaşlık gruplarının güçlü arkadaşlık duyguları sağlayabileceğini, bilgi ağlarında ise, yapısal boşlukları dolduran konumların inisiyatif ve stratejik eylem için etkili olabileceğinin altını çizmektedir. Bir diğer araştırmada Hansen (2002), bilgi ağdüzenekleri kavramına netlik

kazandırmak üzere neden örgütün birimlerinden bazılarının diğer birimlerden bilgi bakımından fayda sağlarken, diğer bazı birimlerinin ise bunu gerçekleştiremediği üzerinde durmaktadır. Burada bahsi geçen örneklerde de görülebileceği üzere sözü edilen tüm bu farklı bağ türleri ve farklı işlevlerinin yanısıra, ağdüzeneklerinin özellikleri ile ağdüzenegini meydana getiren üyelerin hedefleri arasında da ilişki bulunmaktadır. Ağdüzenegini üyeleri beklenen çıktılar elde edebilmek üzere, ilişkiler ve konumlar yarattığından, ağdüzeneklerinin oluşumu aynı zamanda istenen sonuçları ile de bağlantılı durumda olacaktır. Bu ilişki bize aynı zamanda mikro-makro arasındaki bağlantıyı da işaret etmektedir.

Sosyal ağdüzenekleri araştırmalarında ilişkiler en öncelikli kavram olarak ele alınmaktadır. İlişkiler, aynı zamanda bağlantılar olarak da tanımlanmaktadır. İkili bağlantılar aktör çiftleri arasındaki süregiden ilişkileri ifade eder. Arkadaşlık ve sosyal bağlantılar, resmi ilişkiler, çalışma ilişkileri, fikir alıp verme, bağlı yönetim kurulları gibi farklı türlerde bu bağlantılar gerçekleşebilir. Bağlantıların varlığı kadar türü, karşılıklı olup olmadığı, gücü veya kapsamı gibi hususlar ise, ilerleyen bölümlerde üzerinde durulacağı gibi, son derece önemlidir (Kenis ve Oerlemans, 2007). Aşağıdaki grafikte sosyal ağdüzenegine bir örnek verilmektedir. Örnek, ilişkiler ve yönleri verilmeden sosyal ağdüzenegini temsil etmesi için kullanılmıştır (şekil:1).

Şekil 1.Sosyal Ağdüzenegini Grafik Örneği



Kaynak: <http://www.math.vu.nl>

Ağdüzenekleri aktörlerin sahip oldukları ve/veya zamanla edindikleri sosyal ilişki bağlarını ifade ettiğinden, ilişkiler ağdüzeneklerinin temel unsurlarını temsil etmektedir (Burt, 2005: 24). Bununla birlikte, sosyal aktörlerin birbirlerine bağlanma formları farklılık gösterebileceği için, ağdüzeneklerinin önemli bir sonucu olan etkileşimler, bağlanma formlarının bahsi geçen farklılığına dayalı olarak, değişik anlamlandırma ve hedeflere de sahip olabilecektir³.

Sosyal ağdüzeneklerinin gündeme taşıdığı kapsamlı araştırma konuları, sadece tek bir disiplini ilgilendiren konular olmaktan oldukça uzaktır. Sosyal ağdüzenekleri çalışmaları gerek kuramsal katkı içeren, gerekse analiz yöntemlerinin geliştirilmesine odaklanan çalışmalarında, disiplinlerarası olma özelliği taşımaktadır. Disiplinlerarası çeşitlilik, kuramsal ve araştırma yöntemleri bakımından giderek zenginleşen bir çalışma alanı olmasında da son derece etkilidir (Emirbayer ve Goodwin, 1994). İlerleyen paragraflarda, sosyal ağdüzenekleri araştırmalarının tarihçesine kısaca, ama özellikle bu disiplinlerarası çeşitlilik penceresinden bakılmasının, çalışmanın ilerleyen bölümlerinin anlaşılabilirliğine katkıda bulunacağı inancındayız.

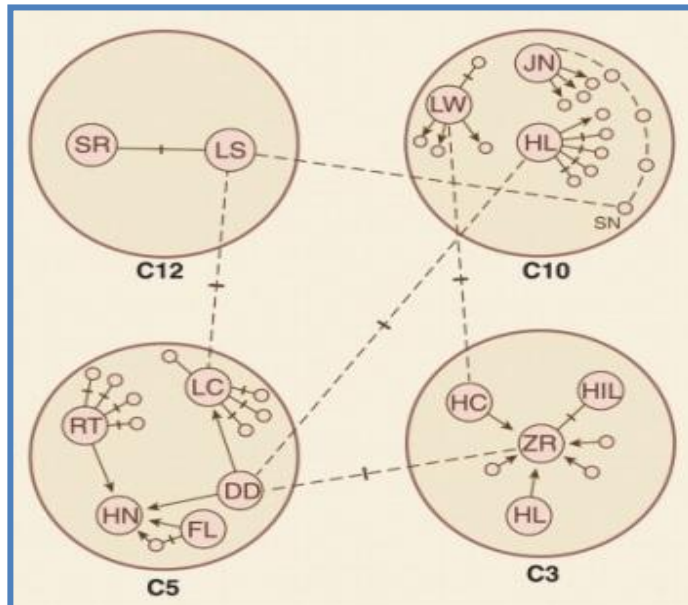
Sosyal ağdüzenekleri araştırmalarının kuramsal ve analiz yöntemleri açısından gelişmesinde disiplinlerarası çalışmalar son derece önemli izler bırakmaktadır. Araştırma alanları ve ele alınan konular kapsamında incelendiğinde, sosyal ağdüzeneği yaklaşımı, sosyoloji, antropoloji, tarih, iktisat, sosyal psikoloji, iletişim, politik iktisat ve örgüt bilimi gibi diğer alanları tamamlayıcı özelliğe sahip olduğu kadar, özellikle güncel çalışmalarda tek başına analiz yöntemi olarak kullanıldığı ya da kuramsal olarak geliştirilme yönündeki araştırmalara da sıklıkla yer verilmektedir. Kullandığı modeller ve yöntemler nedeniyle, grafik kuramı, fizik, biyoloji, istatistik, bilgisayar, matematik gibi alanlarla da içiçe geçmiştir (Bruggeman, 2008:3). Bu etkileşime de bağlı olarak, son yıllarda ve günümüzde, özellikle bilgisayar alanındaki ilerlemeler, artan hesaplama gücü ve disiplinlerarası sınırlarda dikkat çeken kırılmalar, milyonlarca düğümden oluşan ağların araştırılmasına, dahası gerçek ağların topolojilerine ilişkin büyük veri tabanlarının belirlenmesine katkı vermektedir. Dolayısı ile araştırmacıların önceden sormadığı soruları sorabilmesi, farklı ve karmaşık ağların özelliklerini incelemeye yönelmeleri giderek daha fazla olanaklı hale

³ Bağlantıların ve etkileşimlerin farklılığı; ağdüzeneklerinin bir görevi yerine getirmek, kaynak değişimi veya bilgi akışını sağlamak gibi farklı amaçlarla kurulabileceğini ifade etmektedir.

gelmekte (Gürsakal, 2009:49), ağdüzeneği analiz yöntem ve araçlarının yardımı ile büyük veri setleri ile çalışılabilmektedir (Bruggeman, 2008).

Ağdüzeneği kuramının ve kendine özgü analiz yöntemlerinin geçmişi oldukça eskiye dayanmaktadır (Scott, 2002). George Simmel'in 1908'de ilk olarak ağ metaforunu tanımlamış olmasının, sosyal ağdüzenekleri tarafından işaret edilen formların ve analizlerin temelini şekillendiren ve önemli tartışmaları gündeme getiren asıl faaliyet olduğu ileri sürülebilir. Ancak, sosyal ağdüzeneklerinin sistematik olarak analiz edilebilmesine yönelik çalışmaların gelişmesi 1930'lu yıllara, Moreno'nun çalışmasına dayanmaktadır. Moreno araştırmasında, 1932 Güz döneminde, Hudson Kızlar Okulu'ndan iki hafta içinde kaçan 14 öğrenciyi incelemiş ve okuldan kaçma eyleminde öğrencilerin sosyal ağdüzeneklerindeki konumlarının asıl öneme sahip olduğunu tespit etmiştir. Sosyometrik bir harita ile görselleştirdikleri sosyal ağdüzeneğindeki bağlantılar, araştırmacıların bulgularına göre, öğrenciler arasında sosyal etkilerin ve fikirlerin yayılmasına neden olmaktadır. Araştırmanın öğrencilerin bile farkında olmadığı sonucu ise, öğrencilerin sosyal ağdüzeneğinde nerede konumlandıklarının okuldan kaçıp kaçmamaları üzerinde son derece etkili olduğudur (şekil:2) (Borgatti vd, 2009). Şekilde, 4 büyük daire (C12, C10, C5 ve C3) öğrencilerin yaşadığı yurtları, her bir dairenin içindeki küçük daireler ise bir öğrenciyi temsil etmektedir. Toplamda "14 kaçış" kullanılan kısaltmalar ile gösterilmektedir (örneğin SR). Yönsüz olarak işaretlenmiş çizgiler ise öğrenciler arasındaki ilişkileri tariflemektedir.

Şekil 2. Moreno'nun Kaçış Ağdüzenekleri Diyagramı



Moreno'nun çalışması alanın gelişmesinde çok önemli bir geri plan oluşturmakla birlikte, gerek Comte'nin Moreno'dan 100 yıl kadar öncesinde sosyal fizik adıyla bir alan keşfetmiş olması, gerekse de Comte'dan 50 yıl sonra Durkheim'ın toplumların biyolojik sistemler olarak ilişkili bileşenlerden oluştuğunu ortaya koyması, sosyal ağların incelenmesinin arkasında yer alan son derece önemli temel başlangıç çalışmaları olarak kabul edilmektedir (Borgatti vd, 2009; Bruggeman, 2009).

1940-1950 yılları arasında gerçekleştirilen ağdüzeneği araştırmalarında, özellikle grafik ve matrislerin kullanımının yaygınlaşması, analiz yöntemleri açısından önemli gelişmeler kaydedilmesinde etkili olmuştur. 1950'li yılların başında Homans, sosyal ağdüzenekleri analizlerine ilişkin çeşitli geleneksel anlayışları sosyolojik araştırmalarla birleştirerek, grup yapılarını matematiksel modeller olmadan incelemiştir. Sosyoloji temelli görgül çalışmalarda kullanımının yaygınlaşmasını sağlayan asıl etki 1960-1970 yılları arasında White'ın geliştirdiği karmaşık matematiksel modellerin, örneğin Granovetter'in 1974 yılı çalışmasında olduğu gibi, farklı disiplinlerdeki araştırmacılara ilham vermesidir (Scott, 2002). Hemen hemen aynı dönemlerde sosyal ağdüzeneği çalışmalarının antropoloji ve 1970'lerden itibaren özellikle sosyoloji alanına doğru yönünü ve ağırlığını değiştirdiği izlenmektedir (Borgatti vd, 2009). 1980'lerde artık, sosyal bilimlerde kendine ait alanını belirginleştirmiş, UCINET, PAJEK gibi bilgisayar programları, yıllık konferansı SUNBELT ve profesyonel örgütlenmesi olan INSNA ile birlikte bir alan olarak meşruiyetini ispat etmiş durumdadır. 1990'ları takip eden yıllarda ise, pek çok disiplinlerarası akademik araştırmada inceleniyor olmasının yanısıra, örneğin yönetim danışmanlığı, kamu sağlığı, suç/savaş gibi uygulamalı alanlarda da kendine ayrıcalıklı yer edinmiştir (Borgatti vd, 2009). Ağdüzenekleri araştırmalarının özellikle 20.yy'ın ikinci yarısından itibaren hızlı gelişimi, araştırmaların nispeten bireyci yaklaşımlardan daha çok ilişkisel, bağlamsal ve sistematik anlayışa doğru evrilme eğilimi göstermesine de dayandırılmaktadır (Borgatti ve Foster, 2003).

Son yıllarda sosyal ağdüzenekleri alanına ilişkin önemli değerlendirme çalışmalarının sayısının, elbette nitelik açısından da katkı verecek biçimde, tatmin edici şekilde arttığını tespit etmek mümkündür. Örneğin, Baum ve Rowley'in 2002 yılında yayınlanan '*Companion to Organizations*' derleme kitabında ağdüzenekleri, örgüt içi, örgüt düzeyi ve örgütlerarası düzeyde olmak üzere başlıca çalışmalar açısından üç farklı

analiz düzeyinde değerlendirilmektedir. Örgüt içi ağdüzeneklerini inceledikleri çalışmalarında Raider ve Krackhard (2001), Granovetter'in (1973) zayıf bağların gücü, Freeman'ın (1977) merkezilik, Burt'un (1992) yapısal boşluklar, Podolny ve Baron'un (1997) yapısal boşlukların sosyal sermaye açısından değeri, Mizruchi ve Stearns'ın (2000) belirsizlik ve sosyal ağdüzeneklerinin kullanımı, Coleman'ın sosyal ağdüzenekleri ve kapalılık ve Burt'un (2000) sosyal sermaye ve aracılık çalışmalarını örnek olarak ele almaktadırlar. Gulati vd'nin (2002) çalışması ise örgüt düzeyindeki çalışmaları örnelemektedir. Örgütlerarası düzeydeki ağdüzeneği çalışmalarına Baker ve Faulkner (2002) ile Gulati'nin (1995) stratejik ortaklıklar çalışması, Mizruchi'nin (1996) yönetim kurulları, ve Zeitlin vd'nin (1974) aile bağlarını ele aldıkları çalışmaları örneklenmektedir. Bu kitabın yanısıra, Borgatti ve Foster'in 2003, Brass, Galaskiewicz, Greve ve Tsai'nin 2004, Kilduff ve Tsai'nin 2004 çalışmaları diğer güncel kapsamlı değerlendirme çalışmalarına örnek olarak gösterilebilir⁴. Bu çalışmaların ortak noktası, aktörlerin yalıtılmış (izole) olarak incelenmeleri yerine, aktörlerin kendilerine fırsatlar sunan ya da onları kısıtlayan iç içe geçmiş ilişki ağlarına yerleşik olarak ele alınması, bireyci açıklamalardan uzak durarak, ilişkiyel, bağlamsal ve sistematik açıklamalara yönelmesi (Kenis ve Oerlemans, 2007) ve bu sayede sosyal bağların ekonomi ve örgütleri nasıl şekillendirdiğine ilişkin faydalı bakış açısı sunmalarıdır (Sözen ve Gürbüz, 2012:301). Burada kısıtlı şekilde değinilen örneklerde de görülebileceği üzere, sosyal ağdüzenesinde aktörler, birey, grup, örgüt ve örgüt popülasyonları gibi farklı analiz düzeylerinde incelenebilmektedir. Dolayısı ile, ağdüzeneği kuramı, bireyler arasındaki performans farklılıklarını gösterebilen mikro çalışmalar kadar, örgütler, endüstriler ya da bölgeler gibi daha makro boyutta performans farklılıklarına dair çıkarımlarda bulunmak için de kullanılmaktadır (Kilduff ve Brass, 2010). Ayrıca, örgütlerarası ağların incelendiği araştırmalarda, örgütlerin arasındaki ilişkilere odaklanılarak -örneğin bağlı yönetim kurulları gibi- farklı analiz düzeylerinde de ilişkilerin incelenmesi de olanaklıdır (Kenis ve Oerlemans, 2007:290). Dolayısı ile ağdüzeneği kuramının, bütünleştirici ve tamamlayıcı potansiyeli analiz düzeyleri açısından da katkı sunmaktadır.

⁴ Bu çalışmaların sayısı elbette burada verilen örneklerden oldukça fazladır. Burada belli başlı araştırmacıların çalışmalarından örneklere yer verilmektedir.

Aktörlerin ağdüzeneğindeki konumlarını da onların ilişkilerine, birbirlerine yönelişlerine ya da paylaşılan amaçlara dayandırmak gerekmektedir (Martin, 2003). Ağdüzenekleri, bağlamda yeniden üretilen ilişkilerin, belirlenen konumların ve uygulamaların yerel toplamı olması ve toplumsal hayatın yapısal boyutlarını-geçmiş toplumsal etkinliklerin halihazırda davranışı etkileyen yeniden üretilen sonuçlarını-içermesi sebebiyle oldukça önemlidir. Ağdüzenekleri yapılarının kendilerine göre bir oluşma biçimi ve süreci, oluşturdukları yapıların ise kendilerine özgü değerleri ve kuralları bulunmaktadır.

Ağdüzeneğini oluşturabilmek, örgütlerin alandaki diğerleri ile etkileşimini gerektirmektedir. Etkileşim, ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi sırasında, kurallar ve değerler bütünlüğünün sağlanmaya çalışılması, zamanla alanda yoğunlaşmaya neden olabilir. Dolayısıyla, örgütler, diğer örgütler ile kurdukları ilişkiler ve bağlantılar ile içinde buldukları ağdüzeneklerini ve etkinlik alanlarını genişletebilirken, yerleşik oldukları ağdüzenekleri de onları kısıtlamaktadır. Ağdüzeneklerinin oluşturulmasında ilişki örüntüleri-ki bu etkileşimler hem doğrudan etkileşimden hem de bağlardaki yapısal denkleşmeden kaynaklı olabilir-oldukça etkilidir. Bu durumda örneğin iki farklı hatta rakip firma tedarikçi ve dağıtımçıların aynı olmasından dolayı yakın ilişki içerisinde olabilmektedir (Martin, 2003). Örgütlerarası ilişkiler çoğunlukla aktörlerin tamamlayıcı kaynakları biraraya getirerek ekonomik değeri arttırmaları ve dağıtmaları ile gerçekleşir (Baum ve Rowley, 2001). Örgütlerin zaman içinde kaynak ihtiyaçlarının değişimi ile mevcut ve olası ortaklıkları da değişebilir (Beckman vd, 2004). Örgütlerarasındaki ilişki, bir sosyal eylem olarak kavramsallaştırıldığında, ilişkiyel bir bakış açısı ile yaklaşmaktadır. Bu yaklaşım ise, çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde de üzerinde durulduğu gibi, sadece ekonomik eylemler/etkileşimler üzerinden açıklanan ilişkilere değil aynı zamanda ekonomik ilişkilere yerleşik olan sosyal ilişkilerin varlığına da yer verilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır (Granovetter, 1985).

1.2. Ağdüzeneği Kuramı ve Örgütlerarası İlişkiler

Van de Ven (1976:25) örgütlerarası ilişkilerin, iki ya da ikiden fazla örgütün para, herhangi fiziksel kaynak, müşteri yönlendirme, teknik eleman hizmetlerinin paylaşımı veya diğer tür kaynakları değişim işlemi haline getirdikleri durumlarda gerçekleştiğini ifade etmektedir. Örgütlerin diğer örgütlerle var olan ilişki örüntülerini genişletmeleri ya da yeni ilişkiler kurmalarının geri planında, özellikle çevresel belirsizliği azaltmak ve kaynaklara ulaşmak başta olmak üzere, güç ve kontrol faydası elde etme motivasyonları da oldukça etkilidir. Dolayısıyla, örgütlerarasındaki işbirlikleri ve ilişkilerin, örgütlere kaynaklara ulaşma konusunda katkıda bulunmasının yanısıra, belirsizliği azaltma ve örgütün mevcut ve muhtemel paydaşlarının işbirliği onaylarını alma konularında da katkıda bulunması son derece olanaklıdır (Stuart, 2000). Miner vd (1990), örgütlerarası bağlantılara sahip olan örgütlerin, sözkonusu bağlantılara sahip olmayan diğerlerine oranla daha düşük başarısızlık oranlarına sahip olduklarına dikkati çekmektedir. Bu şekilde değerlendirildiğinde ise, Grandori ve Soda'nın (1995) da vurguladığı gibi ekonomik yaşamda giderek daha fazla öncelikli ve önemli hale gelmektedir.

Örgütlerarası ilişkilere dair araştırmaların, yazında farklı bakış açılarıyla uzunca bir süredir ele alındığı, oldukça farklı disiplinler altında tartışıldığı ve incelenmekte olduğu görülmektedir. Örneğin, endüstriyel iktisat açısından ele alındığında, ağdüzenekleri arasında ekonomik sonuçlara dair farklılıklar incelenebilir, yönetim ve örgüt çalışmaları açısından ele alındığında ise ortak girişimler, bağlı yönetim kurulları gibi konuları incelemek olanaklıdır. Ayrıca, ürün veya hizmetlerin değişimi yerine sosyal ve davranışsal değişimlere odaklanıldığında benzer firmalar arasındaki yatay koordinasyonu analiz etmede de oldukça etkilidir (Grandori ve Soda, 1995:184).

Örgütlerarası ilişkilerin ele alındığı örneğin kaynak bağımlılık yaklaşımı gibi farklı yaklaşımlar göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin çevresel belirsizliği yönetebilmek ve kaynak ihtiyaçlarını giderebilmek için diğerleri ile bağlantılar kurmaları üzerine odaklandıklarını, ağdüzeneği yaklaşımı ile ele alındığında ise örgütlerin hangi örgütler ile bu tür bağlantılara gittiklerini ve bu eylemlerin aynı zamanda bilgi ve kontrol faydası ile

ilişkinin ne olduğuna açıklama getirebilme gücüne sahip olacağı görülmektedir (Kenis ve Oerlemans, 2007).

Çalışmamızın odak noktası olması itibariyle ağdüzeneği yaklaşımı ile ele alındığında, ağdüzeneği kuramının örgütleri sosyal eylemleri gerçekleştiren aktörler olarak ele alması, örgütlerarası ilişkilerin dinamik ve etkileşimli bir çerçevede inceleme konusu edinilmesine olanak sağlamakta, böylelikle örgütleri izole/yalıtılmış varlıklar olarak ele alan bazı diğer kuramlardan da farklılaşmaktadır. Pek çok güncel araştırmada, örgütlerarası ağdüzeneklerinin önemine değinilerek (Ahuja, 2000), ağdüzenekleri bağlantıları ile içiçe geçmiş örgütlerin sınırları olmayan örgütler olarak tanımlanabileceği, bilgi, hedefler, kaynaklar, personel, finansman gibi konularda işbirliği ve paylaşımına gittikleri için de herhangi bir örgütün nerede başladığı ve bittiğine ilişkin kesin sınırların ise ortadan kalkabileceği ileri sürülmektedir (Monge ve Contractor, 2001:464). Bu içiçe geçmiş örüntüler ise, örgütlerin, oluşturulma nedeni farklı olsa bile herhangi bir ağdüzeneğine yerleşik olduklarında, bilgi ve kontrol imkanlarını arttırabilmelerini ve koşullara dair belirsizlikleri azaltma yönünde eylemlerini gerçekleştirebilmelerini daha fazla olanaklı kılmaktadır. Örgütlerarası ağdüzenekleri, örgütlerarası ilişkiler açısından ele alındığında karmaşık işlemsel bağımlılığı düzenleme kapasitesi olduğu gibi, örgütlerarasında işbirliği bağımlılığını da yönetme kapasitesine sahiptir. Dolayısı ile, ağdüzenekleri aynı zamanda firmalar arasında koordinasyonu, iletişimi ve işbirliğini sağlayan bir mekanizma olarak da kabul edilmektedir (Grandori ve Soda, 1995:184).

Sosyal ilişkilerin ekonomik eylem üzerine etkisi, bir örgütün yaşam döngüsünde ve başarılı olmasında sosyal ağdüzeneğine üyeliğinin önemini işaret etmektedir (Sözen, 2007). Aktörler arasındaki sosyal ilişkilerin sayısı ve niteliği ise bu noktada oldukça önemlidir. Özellikle yapısalcı ağdüzeneği araştırmalarında, sosyal sermaye ve yerleşiklik kuramları ile önemli kuramsal gelişmeler kaydedilmiştir.

Yerleşik ilişkiler, aktörlerin diğer hangi aktörler ile ekonomik ilişkiler geliştirebileceklerine dair açıklamaların getirilmesinde etkilidir. Oldukça geniş bir yazın, modern ekonomilerde sosyal ilişkilere yerleşik olan aktörlerin yalıtılmış olan diğerlerine göre daha fazla avantajları olacağına dair bulguları içermektedir. Sosyal yerleşiklik yaklaşımı, sosyal ağdüzenekleri kuramı açısından oldukça önemlidir ve Polanyi,

Granovetter, Burt ve Uzzi gibi ağdüzeneği araştırmacıları başta olmak üzere pek çok araştırmada çalışma konusu edinilmiştir (Sargut vd, 2007:7). Aktörlerin sosyal ilişkilerde yerleşik olduğu ve ilişkilerin de ekonomik faaliyetler üzerinde etkili olduğunu vurgulayan sosyal yerleşiklik kavramına (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996; Podolny, 2005) dair çalışmalarda aktörlerin eylemleri üzerinde etkili olan ağdüzeneklerinin nasıl oluştuğu ve aktörlerin bu ağdüzeneklerindeki konumlarını ele alan araştırmalar yer almaktadır (Burt, 2004; Burt, 1997; Borgatti ve Foster, 2003; Granovetter, 1985; Podolny, 2005). Bu çalışmaların ortak noktaları ise, aktörleri içinde buldukları toplumsal bağlamdan ayrı tutmanın sosyal yerleşiklik yaklaşımına göre mümkün olamayacağıdır. Yerleşiklik yaklaşımı, aktörü ve yapıyı eşzamanlı ele alması nedeniyle önemlidir. Dolayısıyla, örgütün veya örgüt adına ilişkileri kuran aktörlerin özellikle çevresel belirsizlikleri azaltmak ve kaynaklara ulaşmak adına, diğerleri ile kuracakları ilişkiler son derece önemli olacaktır. Sargut vd (2007:6), modernlik hareketine karşın aktörler arasında sosyal ilişkilerin devam ettiği ve bu ilişkilerin de ekonomik unsurlar üzerinde etkili olduğu düşüncesinin karmaşık bir sosyo-ekonomik yapının varlığını işaret ettiğine dikkati çekmektedir.

Modern hayatın aktörler arasına mesafe koyduğu fikrinin aksine, ekonomik eylem sosyal bağlarda yerleşiktir (Sargut vd, 2007). Yerleşiklik, özellikle piyasa yetersizliklerinin olduğu koşullarda daha fazla önem kazanmakta, ancak mükemmel piyasa koşullarında da özellikle farklı fırsatların seçimine dair karar verilmesi gerektiğinde önemli olmaktadır. Yerleşiklik fikri, işlemlerin tekrarı üzerine kuruludur. Dolayısıyla, ağdüzenesinde yerleşik aktörlerin, ağ üyeleri ile tekrarlayan ilişkilerin kurulması, bu bağlantıların sürdürülmesi, yenilenmesi veya uzatılması gibi hususlarda etkin olmaları da önemlidir. Yerleşiklik, özellikle, Silikon vadisi gibi endüstriyel alanların ve/veya stratejik işbirliklerinin oluşturulmasında önemini arttırmaktadır (Kilduff ve Brass, 2010).

Diğer taraftan, ekonomik eylemlerin sosyal yapıdan etkilenmesi, ağdüzeneklerini kullanan aktörlerin farklı ve hızlı bir şekilde nasıl sosyal bilgi edinebileceğini ve kurulacak olan ilişkilerin niteliğini etkilemektedir. Bu etkileşim, bize sosyal sermaye kavramının dinamiklerini anlamamız için bir anahtar sunmaktadır (Adler ve Kwon, 2002). Sosyal sermaye, işletme yönetiminde, siyasal bilimlerde ve sosyolojide önemli bir kavram olarak kabul görmektedir (Sargut, 2006). Yerleşiklik kavramının somutlaştırılmasında ve gerekli ölçüm araçlarının üretilmesinde önemli katkılarda bulunan sosyal sermaye kavramı (Sargut

vd, 2007:9), aktörlerin karlı geri dönüşler elde edebilecekleri beklentisi ile sosyal fırsatlara yatırım yapmaları ve sosyal kaynaklar ya da sosyal sermaye biriktirmeleri temel iddialarını içermektedir (Monge ve Contractor, 2001:449). Bağlantıların değeri ile ilişkili bir kavram olarak sosyal sermaye (Borgatti ve Foster, 2003:993) ağdüzeneklerinden sağlanabilen mevcut ve olası somut ve soyut kaynakların bütününe nitelemektedir (Bueno vd, 2004; Gargiulo ve Benassi, 2000; Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Sargut vd, 2007). Dolayısı ile, sosyal sermaye karşılıklı tanışıklık ve tanıma sonucu oluşmuş ve az çok kurumsallaşmış kalıcı ilişkiler ağdüzenegine sahip olmanın birey ya da gruba sağladığı gerçek ya da sanal kaynakların tümü olarak ele alınmalıdır (Sargut, 2006).

Sosyal sermaye olarak kabul edilen sözkonusu yatırım ve birikimler, özellikle aktörlerin kendi çıkar/İlgilerine dayanan motivasyonlara dayandırılmaktadır. Dolayısı ile sonuçları itibariyle de yine, belirli hedeflerin gerçekleştirilmesinde etkili olması kaçınılmazdır. Sosyal ağdüzeneklerinde yerleşik olan kaynaklar ile sosyo-ekonomik başarı arasındaki ilişki, sosyal sermayenin, kaynaklara ulaşma ve kaynakları hareketlendirmedeki önemli rolünün, sahip olunan statüde de iyileşmeyi mümkün kılabileceğini göstermektedir (Lin, 1999). Sosyal sermaye, farklı sermaye türleri ile ilişkilendirildiğinde de önemli çıkarımlarda bulunmak olanaklıdır. Örneğin Nahapiet ve Ghoshal (1998), sosyal sermayenin entellektüel sermayenin oluşturulmasında etkili olduğunu, örgütlerin kurumsallaşmış bağlamlar olarak yüksek seviyede sosyal sermaye üretiminde etkili olduğunu, ayrıca sosyal sermayelerine dayalı olarak da entellektüel sermayenin yaratılmasında piyasada avantajlı konumda olacaklarını ileri sürmektedir. Ayrıca, beşeri sermayenin başarı için gerekli olmakla birlikte, sosyal sermaye ile bütünleşmesinin önemi araştırmalarda sıklıkla yer almaktadır (Burt, 1997; Sargut, 2006).

Portes'in (1998) çalışması, sosyal sermaye tanımlarını Bourdieu, Loury ve Coleman'ın çalışmaları üzerinden karşılaştırmalı olarak değerlendirmektedir. Sosyal sermayenin dört farklı kaynağını belirleyerek dinamiklerini incelediği araştırmasında yazar, kavramın sosyoloji yazınındaki uygulamalarına değinmekte ve sosyal kontrol ile ilişkisine açıklama getirerek, elde edilmesi muhtemel faydaların ise dışsal bağlantılara dayalı olarak değişkenlik gösterebileceğine dikkati çekmektedir. Yli-Renko ve Autio (2001) ise, toplamda 180 yüksek-teknoloji girişimini inceledikleri araştırmalarında, sosyal sermayenin anahtar müşteri ilişkilerinde bilginin kazanımı ve yeni bilgi üretilmesi

bakımından nasıl etki ettiğini incelemektedir. Yazarların ortaya koyduğu bulgulara göre dışsal bilginin kazanımını destekleyen sosyal sermaye, aynı zamanda rekabet avantajı için gerekli olan bilgi faydasını da sunmaktadır. Sonuçlar, sosyal sermayenin sosyal etkileşim ve ağdüzeneği bağları boyutlarının bilgi faydası elde edilmesi ile yüksek oranda ilişkili olacağını göstermektedir.

Sosyal sermayenin iki önemli mekanizması, bağlantı ve ağdüzenekleridir (Sargut, 2006). Aktörlerin sahip oldukları ilişki sayısı ile bu ilişkilerin aktöre sağladığı imkanların sosyal sermaye olarak tanımlanması (Adler ve Kwon, 2002:23), ağdüzeneği konumunda sosyal sermayesi yüksek olan aktörlerin yeni ortaklarla daha fazla ilişkide olmalarını işaret etmektedir (Walker vd, 1997:112). Sosyal sermaye sosyal yapının sağladığı bir nevi avantajdır ve ağdüzenekleri aktörlere sosyal sermaye ve statü sağlamakta son derece etkilidir (Podolny, 2001; Burt, 1992; Burt, 2005).

Araştırmalarda, güçlü sosyal sermayesi olan aktörlerin diğerlerine göre daha ayrıcalıklı oldukları sıklıkla vurgulanmaktadır (Burt 2005:18). Aktörlerin, sosyal sermayelerinin yüksek olması ağdüzeneğinde bulunan diğer aktörlere kıyasla önemli avantajlar sağlamaktadır. Ancak sosyal sermaye araştırmalarında Coleman'ın kapalı ağdüzeneklerinin fayda sağlayıcı niteliğine odaklandığı çalışmaların karşılığında Burt'un aracılık ve yapısal boşlukların faydası üzerinde durduğu çalışmalar yer almaktadır (Borgatti ve Foster, 2003:993; Ahuja, 2000). Örneğin, Gargiulo ve Benassi'nin (2000) ağdüzeneklerinin sosyal sermaye oluşumuna etkisini incelediği çalışmasında, iki farklı kutupta yer alan farklı görüşleri incelenmektedir. Ağdüzeneği kapalılığı yaklaşımı ile ele alındığında, bağların işbirliğini desteklediği görülmektedir. Yapısal boşluklar açısından değerlendirildiğinde ise, kapalı bağların karmaşık örgütsel görevlerin koordinasyonuna engel teşkil edebileceği ileri sürülmektedir. Dolayısı ile iki yaklaşım, farklı etkileri ifade etmektedir. Araştırmanın sonucu, kapalı ağdüzeneklerinin işbirliğini, yapısal boşlukların ise esnekliği destekleyeceğini bulgulamaktadır.

Örgütlerarası düzeyde ele alındığında sosyal sermayesi yüksek olan örgütlerin ilişki sayılarının görece fazlalığı, bu ilişkilerin örgüte sağladığı imkanlar, alandaki diğerleri ile kurdukları ilişkilerin rakiplerinden farklı olmasının örgüte önemli olanaklar sunacağı tartışmasıdır. Örgütlerin özellikle çoklu bağlantılarının sayısı arttıkça, sosyal sermayeleri

ve kendi ağdüzeneklerinden elde edecekleri kaynakların potansiyel çeşitliliği de artacaktır. Bununla birlikte, iki yaklaşımın entegrasyonu ile karşılık arasındaki gerginliğin giderilebilmesi ve köprü etrafında kapalı bir ağdüzeneği takımı olduğunda, yapısal boşlukları köprülemenin değer yaratabilmesi de olasıdır (Burt, 2005; Kenis ve Oerlemans 2007).

Örgütlerarası ilişkileri inceleyen araştırmaların analiz düzeyleri örgüt olarak tanımlanmakla birlikte, yazında da sıklıkla rastlanabileceği üzere örgütlerarası ilişkiler, farklı analiz düzeyinde, örneğin örgütler adına diğer örgütler ile bağlantıları sağlayan aktörler olarak yöneticiler ve/veya bağlı yönetim kurullarının incelendiği araştırmalarda, bireyler üzerinden ölçülmektedir (Kenis ve Oerlemans, 2007). Bu nedenle, her ne kadar, örgütlerarasındaki ilişkinin varlığından bahsedilse de, bu ilişkileri gerçekleştiren karar verici konumdaki yöneticiler örgüt adına bağlantıları kurmakta, kendi sahip oldukları bağlantıları ve sosyal sermayelerini de örgüt adına kullanmaktadır. Benzer şekilde Sargut vd (2007:10) çalışmalarında, örgütlerde başarı sağlamak adına sosyal sermayelerini en fazla kullanan aktörlerin yöneticiler olduğunu, buna bağlı olarak da bir faaliyet alanındaki yerleşikliğinin ya da örgütlerin sosyal sermaye düzeylerinin ölçümünde, yöneticilerin sahip olduğu sosyal ilişkilerin örgüt düzeyindeki analizlerde kullanılabileceğini ifade etmektedir. Özellikle sosyal sermayesi yüksek olan aktörlerin bulunduğu örgütler, ağdüzeneklerinde diğer örgütlere kıyasla daha ayrıcalıklı konumlanabilmektedir (Burt, 2005).

Örgütlerarası ağdüzeneği ilişkileri, diğer sosyal varlıkların arasındaki ilişkinin tariflenmesine de benzer şekilde, örgütlerin diğer örgütlerle kurdukları ilişkiler olarak nitelendirilebilir. Örgütlerin diğer örgütlerle kurdukları ilişkiler, kaynak sağlamanın yanısıra, bir nevi meşruiyet kaynağı olarak da değerlendirilmektedir. Hallen (2008) araştırmasında, örgütlerarasındaki ağdüzenekleri bağlantılarının örgütlere diğer başka bir şekilde elde etmekte zorlanacakları ya da elde edemeyecekleri kaynakları geliştirmeleri ve elde etmelerinde yardımcı olduğunu vurgulamaktadır. Bu çeşitli ağ bağlantıları sayesinde örgütler, endüstriyel bilgi, kaynak ve kapasite değişimlerini gerçekleştirebilir, finansal sermaye temin edebilir, inovasyon gerçekleştirebilir, statü kazanabilir ve tedarikçi-satıcı arasındaki güven ve karşılıklık ilişkisinden fayda sağlayabilirler (Hallen, 2008:685). Dolayısı ile, örgütlerarası ilişkiler, örgütlere piyasa mekanizmaları ile ulaşamadıkları kaynaklara ulaşma olanağı sunmaktadır (Bae ve Gargiulo, 2004).

Örgütlerarası ağlar yazında yaygın olarak inceleme konusu olmakla birlikte, sıklıkla araştırmalarda ağ teriminin kullanılmadan, ortaklıklar, stratejik ittifaklar, örgütler arası ilişkiler, koalisyonlar, işbirlikleri, işbirliği anlaşmaları gibi terimlerin kullanıldığı görülmektedir. Baker ve Faulkner (2002) ve Provan, Fish ve Sydow (2007:2) gibi araştırmacıların da işaret ettikleri gibi, zaman zaman örgütlerarası ağların tanımlanmasına ilişkin kavram karmaşasına da neden olabilen bu durum araştırmalarda son derece yaygın bir kullanım biçimidir.

Örgütlerarası ilişkiler açısından ele alındığında, örgütlerarasındaki herhangi bir alışverişi/işlemi işaret eden kaynak ve bilgi akışı son derece önemlidir. Kenis ve Oerlemans (2007:302) örgütlerin ağdüzeneklerine dahil olduklarında, pek çok çeşitlilikte kaynağı paylaşabileceklerine, güvenilir bilgiye ulaşabileceklerine dikkati çekmektedir. Bu nedenle, örgütler diğerleri ile iletişim halinde ve alışveriş ilişkisi içinde olduğunda stratejik konumunu ve gücünü arttırabilmektedir. Aksi durumlarda ise, örgütler için yalıtılmış konumda kalma riski doğacaktır. Gulati ve Gargiulo (1999) çalışmalarında örgütlerin kritik kaynaklara ulaşabilmek adına işbirliği yaptıklarını, önceki işbirliklerinden elde ettikleri bilgiye dayanarak gelecekte hangi örgütle işbirliği gerçekleştireceklerine karar verdiklerini vurgulamaktadır. Dolayısıyla, önceki işbirlikleri örgütler için muhtemel bağlantılara dair bir nevi referans özelliği taşımaktadır. Diğer taraftan, yeni oluşturulan işbirlikleri ise, ağdüzenegini güncelleyerek, örgütlerarası ağdüzeneginin ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel eylem ile ağdüzenegi yapısı arasında içsel bir dinamik olarak teşvik edici unsur oluşturmaktadır. Özetle, örgütlerarasındaki yeni işbirliklerinin gerçekleşme olasılığı, örgütlerin bağımlılık derecesine, geçmişte karşılıklı işbirliklerinin kurulma sıklığına, ortak üçüncü tarafların olup olmadığına ve örgütlerin işbirliği ağında eş zamanlı merkezilik oluşturmasına dayalı olarak artmaktadır (Gulati ve Gargiulo, 1999).

Örgütlerin her konuda uzmanlaşmalarının olanaklı olmadığı göz önünde bulundurulduğunda, kuruluşundan itibaren yaşamsal faaliyetleri için ihtiyaç duyulan çeşitli kaynakların, genellikle örgütün sınırlarını aşan şekilde örgütlerarası kaynaklar ve rutinlerde yerleşik durumda olacağı açıktır (Dyer ve Singh, 1998). Üsdiken (2007) örgütlerin eylemlerinin çevresel kısıtlar ve baskılara bağlı olduğunu, örgütlerin bu kısıtlara ve baskılara sadece uyum sağlamak yerine, ilişkileri yönetme gayreti içinde olmalarının

kaynak bağımlılık yaklaşımının temelini oluşturduğuna dikkati çekmektedir. Örgütlerin tek başlarına her zaman yeterli olmamaları ve ihtiyaç duydukları kaynakların tümünü içsel olarak temin edemiyor olmaları, örgütleri kaynakları temin edebilecekleri diğer aktörler ile ilişki kurmaya yönlendirecektir. Kaynak temini için ilişki kurulmaya çalışılan bu aktörler çoğu kez başka örgütler olacaktır (Üsdiken, 2007).

Örgütler, hangi aktörlerle bağlantılı olduklarından etkilenmektedirler (Pfeffer, 1997) çünkü örgütler arasında kaynakların akışı ve değişimi yaşamsal önem taşımaktadır. Ağdüzenekleri ile ilişkilendirildiğinde, kaynakların temini ve kontrolü için, karşılıklı ilişkilerin ve bağlantıların gerçekleştirilmesi önem kazanmaktadır. Pfeffer (1997:62) bazı açılardan ağdüzenekleri modellerinin kaynak bağımlılık yaklaşımından doğduğunu, farklılığın temelde, kaynak bağımlılık araştırmalarında ağdüzeneği ölçüm ve yöntemlerinin kullanılmamasından ileri geldiğini vurgulamaktadır. Özellikle kaynak bağımlılık kuramının örgütler arasındaki bağımlılık ilişkilerine odaklanması, ağdüzenekleri kuramı ile önemli benzerlikler içermekte ve tamamlayıcı açıklamalar getirmeye olanak sağlamaktadır.

Kaynak bağımlılık yaklaşımının ağdüzenekleri çalışmalarına katkıları pek çok çalışmada ifade edilmektedir. Örneğin, Gulati vd (2002) örgütlerin bağımlılık ilişkisi içinde oldukları diğer örgütler ile oluşturacakları bağların göz önünde bulundurulması önemlidir. Yazarlara göre, her ne kadar önemli kaynak bağımlılık yaklaşımı bu noktada açıklayıcı öneriler ortaya koysa da, ağdüzeneği yaklaşımı ile birleştirildiğinde, sosyal ilişkilerin önemi özellikle önceden oluşturulmuş olan örgütlerarası ilişkilerin ve bağların yeni bağlantıların oluşturulmasındaki etkisine açıklama getirmek adına son derece etkili olmaktadır. Kaynak bağımlılık çalışmalarının önemlice bir kısmı, örgütlerarası ağdüzenekleri örüntülerini, kaynak ilişkilerinin çeşitlerini-para, bilgi gibi- inceleme konusu edinmektedir. Ancak bu ilişkilerin odaklandığı nokta, ilişkilerin içeriğinden ziyade ilişkilerin örüntüsüne dairdir. Erken dönem çalışmalarında, merkezde konumlanan örgütlerin repütasyonlarının daha yüksek düzeyde olabileceği bulgulanmaktadır. Japon şirket ağları olan keiretsu grupları üzerinde yapılan bir araştırmada, finansal kurumların bu ağdüzenegindeki merkeziliğine dair kanıtlarla birlikte sermaye dağılım sürecinde kontrol etkisi üzerinde durulmaktadır. Ancak sağlık sistemlerinde yapılan bir başka çalışma, sistemde önemli etki yaratan bir örgütün rutin bağlantıların yürütülmesinde de önemli rol üstlenmesinin gerekli olmadığını göstermektedir. Her iki çalışmada, kaynak değişiminin

etkililik üzerine olumlu katkısına odaklanmaktadır. Gazete yayıncıları üzerine yapılan bir diğer araştırma, daha fazla kaynak bağlantısına sahip olan yayıncıların-tipik olarak politik partilerin-daha yüksek başarı oranına sahip olduklarını tespit etmektedir (Monge ve Contractor, 2001: 460-61). Sosyal ilişkilerin geliştirilmesinde öncelikli amaç, ihtiyaç duyulan kaynaklara oluşturulan ağlar aracılığı ile ulaşmaktır. Üzerinde durulması gereken önemli nokta ise, kaynak bağımlılık yaklaşımında örgütün davranışlarının bağımlılık üzerinden, sosyal ağdüzenekleri yaklaşımında ise ağdüzenekleri ilişkileri üzerinden ele alınmasıdır. Ağdüzenekleri unsurları kaynaklar, değişim ilişkileri, aktörler ve faaliyetlerden oluştuğundan, örgütlerarası ağdüzenekleri, kaynakların değişim sürecinde -örneğin bilgi alışverişinde- kaynakların akabileceği bir kanal oluşturmak gibi önemli faydalar sunmaktadır.

Artık klasikleşmiş olan çalışmasında Benson, örgütlerarası ağları, örgütlerarası iletişim ve değişim ağlarının örgütlerin sahip olduğu ya da dağıttığı kıt kaynaklara ilişkin bir mekanizma ya da bir nevi güç ilişkileri sisteminin sürdürülmesi olarak tariflemektedir. Örgütler, ağdüzeneklerindeki konumlarına bağımlı görülmektedirler ki bu bağımlılık ardından kıt kaynakların akışını kontrol etme yeteneklerinin etkilenmesi gelmektedir (Benson, 1975'den aktaran Monge ve Contractor, 2001:460). Politik ekonomi ve sosyal değişim mekanizmalarına dair araştırmalardan yola çıkarak, kaynak bağımlılık kuramını formüle eden araştırmacılar, özellikle bu bağlamda örgütlerin kullanabileceği iki mekanizmaya dikkat çekmektedirler; ağdüzeneği genişletmesi ile örgütler yeni ağdüzenekleri bağlantıları oluşturmak suretiyle değişim alternatiflerini artırma yolları aramaktadır; ağdüzeneği birleşmesi ile de, diğerleri için olası ağdüzeneği bağlantıların sayısını kaynak sağlayıcılar ile birleşerek azaltırlar. Bu birbirini dengeleyen mekanizmalar ile değişim ağdüzeneklerine ve gücün aktörler arasında potansiyel yeniden dağılımına dair açıklama getirmek olanaklı hale gelmektedir (Monge ve Contractor, 2001:460).

Provan ve Milward'ın (1995) çalışması ise, kaynak bağımlılık ve ağdüzeneği kuramlarını birlikte ele alarak, bireysel örgütlerin öncüllerine ve çıktıklarına odaklanmak yerine örgütlerarası ağdüzeneklerinin etkililiğinin bütüncül bir bakış açısı ile incelenmesinin önemine değinmektedir. Çalışmalarında, örgütlerin tek tek performanslarının tüm örgütlerarası ağdüzeneği performansından daha az önemli olacağına dikkati çekmektedirler. Farklı yöntemler ile toplanan verilerin analizleri, ağdüzeneği

etkililiğinin çeşitli yapısal ve bağlamsal faktörlere, özellikle de ağdüzeneği entegrasyonu, dışsal kontrol, sistem durağanlığı ve dışsal kaynakların zenginliği faktörleri ile açıklanabileceğini bulgulamaktadır.

Mizruchi ve Yoo (2002) örgütlerin yalnızca kaynak alışverişine dayanan güç ve bağımlılık ilişkileriyle açıklanamayacağını savunmaktadır. Özellikle kapitalist toplumlarda örgütler arası ilişkilerde toplumdaki seçkin grupların gücü ellerinde bulundurdukları bilinmektedir. Dolayısıyla örgütlerin gerisinde bir takım güç odakları bulunmaktadır ve bunlar örgütlerarası ilişkilerin ve örgütün iç bünyesindeki karar alma süreçlerinin ötesinde bir etki yaratmaktadır. Bu sebeptir ki örgütlerin arka planında gelişen sosyal ilişkilerin varlığı yadsınmamalıdır. Belliveau vd, (1996) örgütlerarasında yukarıda sözü edilen ilişkileri ve mekanizmaları yaratma potansiyeline sahip aktörlerin örgütlerdeki üst düzey yöneticiler olabileceğini belirtmektedir. Kaynak bağımlılığın tek başına örgütlerarasındaki bağlantıların oluşturulmasında yeterli olmadığına dikkati çeken Van de Ven (1976:31), örgütlerde sınır birim aktörlerinin kaynakları farkındalıkları ve kaynaklara ulaşmak için öncelikli konumda bulunmalarının önemli olduğuna değinmektedir. Örgütlerarası ağdüzenekleri bağlantılarının kurulması ve sürdürülmesinde, sınır birim aktörleri olarak üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri son derece önemli rol üstlenmektedirler.

Van de Ven (1976), profesyonel yöneticilerin yanısıra sınır tarayıcı birim rolünü örgüt sahiplerinin de üstlenebileceğini belirtmektedir. Bu noktada, örgüt sahibinin bireysel ilişkileri ağdüzeneği bağlantılarının oluşturulmasında etkili olacaktır. Bu nedenle de, özellikle kuruluş dönemindeki ilişkiler, tanıdıklık üzerinden gerçekleşecek ve kurucunun ün ve itibarı ile doğrudan ilişkili olacaktır. Firma sahiplerinin ve yöneticilerin bağlantılarının niteliği üzerinde kaynak bağımlılık önemli bir etki yaratır. Bu noktada, kritik ve önemli kabul edilen kaynakların ya da önemli bağlantıların sahipliği gücü elinde bulundurmaya anlamına da gelmektedir (Van de Ven,1976). Hallen (2008:686) de, örgütlerin kurucularının ağdüzeneği bağlantılarının ve beşeri sermayelerinin örgütlerin eklenen ağdüzeneği bağlantılarının önemli belirleyicisi olduğunu, özellikle kuruluş aşamasında örgütlerin, kurucularının doğrudan veya dolaylı olarak sahip oldukları bağlantılarının varlığından etkileneceğini ileri sürmektedir.

Örgütlerarasında ilişkilerin oluşmasında etkili olan bazı unsurlar, kaynak tamamlayıcılığı, statü benzerliği ve sosyal sermaye işbirliği oluşturma olarak belirlenebilir, ve özellikle kapasitelerinin tamamlayıcılığı ile statü benzerliğinin ilişkilerin kurulmasında olumlu yönde etkiye sahip olacağı bulgulanmaktadır (Chung ve Singh, 2000). Ayrıca, örgütlerin, doğrudan ve dolaylı işbirliği deneyimlerinden oluşan sosyal sermaye de işbirliği oluşturma üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Gimeno (2004) da, örgütlerarası ağdüzeneklerinin, doğrudan ve dolaylı ortaklar üzerinden bilgi ve kaynaklara ulaşabilme olanağı sağladığını, potansiyel ortaklıklara referans olabileceğini, aracılık fırsatlarının yaratılmasında etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bununla birlikte, aşağıdaki paragraflarda ele alınan tartışmalarda da görülebileceği üzere, bazı ağdüzeneği bağlantılarının diğerlerine kıyasla daha değerli olabileceği araştırmalarda sıklıkla üzerinde durulan konular arasında yer almaktadır (Hallen, 2008).

1.3. Örgütlerarası Bağların Nitelikleri (Güçlü-Zayıf-Yapısal Boşluklar) ve Ağdüzeneklerinde Aktörlerin Konumları (Merkezilik)

Sosyal ağdüzeneğinin aktörler ve aktörlerin ilişkilerinden/bağlantılarından oluşan kümeler olarak tanımlanabileceği yukarıda belirtilmişti. Aktörlerin ağdüzeneğindeki konumlarına ve ağıın katılımcısı olarak diğerleri ile ilişkilerinin nasıl gerçekleştiğine odaklanan önemli sayıda araştırma vardır. Sosyal ağdüzeneği araştırmalarında hangi tür bağlantıların alandaki aktörlere fayda sağlayabileceği tartışmalıdır. Bu tartışmalar a) *aktörün ağdüzeneğinde merkezde konumlanma derecesini ifade eden merkezilik tartışmaları* b) *güçlü bağlar tartışması* c) *zayıf bağların gücü tartışması* ve d) *yapısal boşluklar tartışması* olarak sınıflanabilmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2012).

Sosyal ağdüzeneklerinin yapısal özelliği oldukça önemlidir. Bu anlamda ele alındığında, açık ya da kapalı ağdüzenekleri aktörler arasındaki ilişkilerin yoğunluğunu ifade etmektedir. Kapalı ağdüzenekleri, belirli bir yapı içerisindeki tüm aktörlerin yoğun ilişki ağlarıyla bağlı ve etkileşim halinde olduğunu nitelemektedir. Kapalı ağdüzeneklerinde tüm aktörlerin birbirine bağlı olması, öncelikle güven ve bilgi paylaşımı söz konusu olduğunda avantajlı bir sosyal yapının oluşmasında oldukça etkilidir (Burt, 2005). Güçlü ve birbirini tekrar eden bağlantılar, güvenilir bilgi akışını güvenceye

alacağından, ağdüzeneğindeki tüm aktörler saygınlığı arttıran ya da azaltan davranışlar konusunda bilgi sahibi olabilir (Burt, 2005).

Kadushin (2002: 8) benzer olmayı -örneğin aynı sosyal sınıf dahil olmak gibi-, bir veya daha fazla ortak sosyal niteliğe sahiplik olarak tanımlamaktadır. Benzerliğe yönelen grupların, örneğin aynı projede, aynı grupta katılımcı oldukları dolayısıyla, gelir, eğitim, cinsiyet, yaş gibi aynı olma durumlarının söz konusu olduğu ve sosyal herhangi bir odaklanmanın aktörler arasında sosyal ilişkilerin oluşması sonucunu doğurduğu söylenebilir (Burt, 2005). Ayrıca, coğrafi yakınlık, aileler, örgütler, ve sosyal sistemlerdeki eşbiçimli konumlar bakımından benzerlik, ilişkilerin bağlamını da oluşturmaktadır. Bu tarz benzerlik (*homofily*) eğilimi, aktörlerin kendilerine benzer olanlar arasında daha güvenli ve iyi hissetmesinden de kaynaklıdır. Burt (2010: 151), kapalılık ve denge arasındaki ilişkiye odaklanarak, kapalılığın bitişik/sınırdaş ağdüzeneklerinde ortaya çıktığına dikkati çekmektedir. İşbirlikçi ilişkiler etrafında kapalı bir ağdüzeneğinin sunduğu denge avantajı, söz konusu ilişkilerin etrafındaki daha geniş bağlamda ağdüzeneklerinin de kapalı olduğu durumlarda gelişmektedir. Dolayısı ile, kapalı ağdüzenekleri, aktörler arasında güvenin oluşmasını sağlayarak, uygun olmayan davranış için bir repütasyon maliyeti oluşturmaktadır. Herhangi bir ağdüzeneğinin kapalılık boyutu/kapsamı, içinde yer alan aktörlerin ilişkilerinin gücüne ya da birbirlerine dolaylı olarak ortak bağlantılar üzerinden ulaşabiliyor olmalarına dayanmaktadır. Bağlantılar ağdüzeneğini kapattıkça, aktörler bir diğerine dair daha fazla bilgi sahibi olabilir, uygun fikir ve davranış göstererek repütasyonlarının sürdürülebilirliğini de sağlayabilirler. Uygunsuz davranış ve fikir için ortaya çıkan repütasyon maliyeti ile, güven, ağdüzeneği içinde daha az risk edilebilir bir hale dönüştüğünde aktörler giderek daha çok paylaşılan hedefler doğrultusunda kendi kendilerini uyumlar hale gelirler (Burt, 2010). Özetle, statüko için dışsal bir etki yaratmakta, ağdüzeneğinin sınırlarını korumakta ve genişletme, yeni ilişkileri kendilerini sürdürürene kadar korumakta, ağdüzeneğinin çevresinde konumlanan aktörler açısından da eşit bir dağılım gerçekleştirmektedir.

Ağdüzeneklerinin oluşumu ve ortadan kalkışı denge mekanizması açısından oldukça önemlidir. Repütasyon açısından ele alındığında ise, faydalı etkilerini sürdürmesi için, aktörün repütasyonun gelecekte de süreceğinin güvencesi olmalıdır. Örneğin, bir çalışma grubunda aktörün oluşturduğu repütasyon bir sonraki proje grubunda kendisini

izleyecektir. Ağdüzeneği kapalılığı, düşük ya da yüksek olarak değişebilir, dolayısı ile kapalılık-teşvikli denge de değişebilir. Daha ziyade olumlu ilişkilerle bağlantılı olduğu ve özellikle yeni oluşturulan ilişkilerde aktörleri daha fazla birarada tutabileceği ve bu sayede yeni ilişkilerin ortadan kaybolmasını da engelleyebileceği için son derece önemlidir (Burt, 2010). Ancak her ne kadar benzerliğin bağlantıları destekleyen özelliklere sahip olsa da, aktörlerin kişisel bağlantılarının sosyodemografik, davranışsal ve kişisel özellikler açısından benzerliklerinin, sosyal dünyalarını edindikleri bilgi, oluşturdukları tutum, ve deneyimledikleri etkileşimler açısından kısıtlamakta olduğuna da araştırmalarda sıklıkla değinilmektedir (McPherson ve Smith-Lovin, 2001:30-31).

Yukarıdaki tartışmalardan da anlaşılacağı üzere, ağdüzeneklerinin kapalı olması güveni arttırmakla birlikte, aktörlerin fazlaca yerleşik olması sonucunu doğurabilir ve aktörlerin diğer aktörler üzerinden sağlanabilecek fırsatları görmelerine ve değerlendirmelerine engel olabilir (Brass vd, 2004:803). Dolayısı ile, alanın kapalılığının, aktörlerin birbirlerine olan bağımlılıklarını arttırabileceği ve aktörlerin eylemlerinin kısıtlanması gibi olumsuz sonuçları yaratabileceği de göz ardı edilmemelidir. Kraatz (1998), diğer örgütlerle kurulan güçlü bağlantıların iletişim ve bilgi paylaşımını arttırarak belirsizliği azalttığına değişimi ise zorlaştırdığına dikkati çekerek, örneğin nispeten daha homojen konsorsiyumların üyesi olan kolejlerin ders içeriklerini değiştirme eğilimlerinin düşük olduğunu vurgulamaktadır. Etkileşimlerin zaman içinde tekrarlayan bir döngü şeklinde yeniden üretilmesi, ağdüzeneklerinin içsel kısıtlarındaki sürekliliğe neden olmaktadır (Zaheer ve Soda, 2009:5). Bu nedenledir ki, kapalı ağlarda çeşitliliğin azalması ve homojenliğin artması (Burt, 2005; Burt, 2000), aynı zamanda ağdüzeneğindeki alternatiflerin aktörler tarafından fark edilmesini de olumsuz yönde etkilemektedir. Eko hipotezinde de vurgulandığı üzere, kapalılık arttıkça alanda *ekonun* düzeyi de artacaktır. Eko düzeyindeki artışın yüksek olmasının bir sonucu ise bilgi akışının desteklenmeme olasılığındaki artış olacaktır (Burt 2008:11).

Açık veya kapalı ağdüzeneklerinin aktörlerin eylemleri üzerinde etkisi vardır. Etkinin öncelikli nedeni, kapalı ağ düzeneklerinin sadece alan içinde varolan kaynakların paylaşımını gerektirirken, açık ağdüzeneklerinin ise bilgi kaynaklarının çeşitliliği ve yeniliği açısından fayda sunması olarak özetlenebilir (Lin, 2005; Burt, 2005, Burt, 2010). Açık ve kapalı ağdüzenekleri tartışması paralelinde, ağdüzeneklerinde bulunan ya da

kurulan ilişkilerin gücünün de son derece önemli olduğu görülmektedir. Nelson (1989) güçlü bağların karşılıklı fayda yaratan ve değişmeyen, sürekliliği olan bağlar olduğunu, zayıf bağların ise yeni ve farklı bilgiye ulaşma ve yeniliklerin yayılımı noktasında etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu farklılık temelinde ele alındığında, güçlü bağlarda, etkileşim sıklığı daha yoğun olmakla birlikte ilişkinin devamlılığı için daha fazla enerji gerekmektedir. Ayrıca, güçlü bağlardan oluşan kapalı ağlarda yer alan aktörler yeni bilgidan daha çok, tekrarlanan bilgiye ve/veya kendilerine aktarılan kadar bilgiye ulaşabilmektedir. Granovetter (1983) da, güçlü bağlantılar ile kapalı alanda yer alan aktörlerin farklı ve uzak noktadaki bilgilere ulaşmalarının zorluğuna dikkati çekmektedir. Oysa ki zayıf bağlar, ilişki sürelerinin görece kısa olması ve aktörler arası ilişkilerde destek ve paylaşımın az olmasını nitelediği kadar, farklı kaynaklara ulaşmayı da olanaklı hale getirebilmektedir. Sargut (2006) da, özellikle yeniliğin etkili olduğu örgütlerde gerçekleştirilen çalışmaların, zayıf bağların gücü ve yapısal boşluklar yaklaşımlarını destekler nitelik taşıdığını ifade etmektedir.

Ağdüzeneklerindeki zayıf bağlar, temelde yeni ve farklı bilgiye ulaşmayı sağlamakta ve bu görüş aynı zamanda sosyal sermaye kavramına oldukça önemli bir açılım getirmektedir (Sargut, 2006). Aktörler zayıf bağlar ile yeniliklere ulaşma ve yayma avantajına sahip olurlar (Granovetter, 1973). Bilgiye ulaşma açısından ele alındığında, örneğin politik içerikli bilginin, kapalı güvenilir bağlar yerine zayıf bağlar üzerinden seyahat ettiği görülmektedir (Carpenter ve Esterling, 1998). Constant ve Sproull (1996) da, çalışmalarında, aktörlerin zayıf bağlantıları tercih etmelerinin arkasında, arkadaşları veya yakınlarından yardım göremedikleri koşulların yer aldığını belirtmektedir. Araştırmanın sonucu, bilgi sağlayanların bilgiye başvuranlar ile kişisel bağlantıları olmasa da yararlı bilgiler verebildiği görülebilmektedir. Diğer bir çalışmada ise, zayıf bağlar kavramı, çoklu birimli örgütlerde örgüt birimlerinde karmaşık bilginin paylaşılması ile de ilişkilendirilmektedir. Buna göre, birimler arasındaki zayıf bağlar, proje takımına diğer birimlerdeki faydalı bilgiyi araştırmak için oldukça yardımcıdır (Hansen, 1999).

Zayıf bağların gücü, bu tür bağların farklı gruplar arasında köprü görevi görebilmesi ve farklılaşan bilgi ve kaynaklara ulaşabilmekten gelmektedir. Artan sayıda güncel araştırma, bilgi toplamanın ve kaynaklara ulaşmanın yapısal boşlukların olduğu ağdüzeneklerinde aracılık faaliyetleri ile daha etkili biçimde gerçekleşebildiğini

tartışmaktadır. Bu tartışmalara göre, yapısal boşlukların olduğu ağdüzenekleri farklı bilgiye ve değişik kaynaklara ulaşmayı olanaklı kılmakta, yapısal boşlukları köprüleyen aktörlere ise alanda diğerlerine kıyasla görece avantajlı bir durum yaratmaktadır (Brass vd, 2004:805).

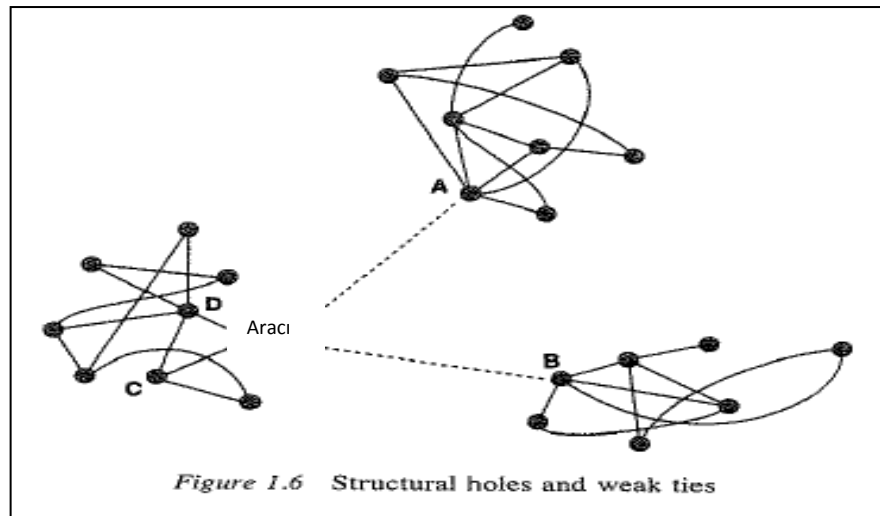
Ağdüzenekleri, onları oluşturan katılımcıların/aktörlerin motivasyonlarından etkilenmekte ve söz konusu katılımcı motivasyonlarının ağdüzeneklerinde yer alan ilişkilerinin yapılandırılması, sürdürülmesi açısından oldukça önemi bulunmaktadır (Kadushin, 2002). Yapısal boşluklar kuramı bu anlamda ele alındığında, ağdüzenegindeki aktörlerin konumlarını öne çıkartmaktadır. Bruggeman (2008) yapısal boşlukları, sosyal yapılardaki *eşitsizlik veya denge dağılımının farklılaşması* olarak tanımlamaktadır.

Sosyal alanlarda kapalılığa dayalı olarak kümelerin oluşması zamanla sözkonusu sosyal kümeler arasında yapısal boşlukların ortaya çıkması sonucunu yaratır. Burt (1992) sosyal kümeler arasındaki boşlukların bilgi akışını olumsuz yönde etkileyebileceğini, kapalı grubun *ataletinin* ise gelecekte grupları ayıran yapısal boşlukları derinleştireceğini (Burt, 2007) vurgulamaktadır. Bruggeman (2008:106) da benzer şekilde, sıkı bağlanmışlığın, alanda körleşme yaratabileceğine dikkati çekmektedir. Burada önemli olan nokta, kapalılığın veya tekbiçimliliğin alandaki aktörlerin etkinliğini birbirlerini bilmeleri üzerinden değerlendirildiğinde olumlu yönde etkileyebileceği gibi, aynı zamanda yapısal boşlukların oluşmasına da etkisi olabileceğidir (Zaheer ve Soda, 2009). Dolayısı ile alanın kapalı olması bazı aktörlerin aracı rolü üstlenmesine ve sınır birim aktörleri olarak rol oynamalarına neden olmaktadır ki, nitelikli stratejik aktörler olarak birbirinden farklı grupları işbirliği için biraraya getirebilmekte ve farklı aktörler için dikkat çekici olabilecek yeni anlam setleri yaratabilmektedirler.

Ağdüzeneği “boşlukları” ağdüzeneği konumlarında aktörlerin bağlantısız oldukları alanları ifade etmektedir. Boşluklar, aktörlere sosyal sermayelerini yatırım yapabilecekleri alanlara dair fırsat sunarken, bu boşluklara yatırım yapmak, doldurmak, değerlendirmek içinse, aktörler bağlantısız olan iki ya da daha fazla aktörü bağlayarak, dolaylı bağlantılar oluşturmak durumundadır. Aktörler yapısal boşlukları doldurarak, aynı zamanda kendi yapısal otonomilerini de geliştirmektedir zira diğerleri arasındaki bilgi akışını kontrol edebilme olasılıkları artmaktadır.

Yapısal boşluklar arasında köprü kuran aracı aktörler Burt'un (1992) tanımı ile, birbiriyle bağlantısı olmayan diğer ikisi üzerinden fayda sağlayan "tertius gaudens" dir. Aracı rolündeki aktörler ağdüzeneklerindeki konumlarını bazı gruplar-kümelere ile alan arasında bağlantı kurmak için kullanılmaktadırlar. Sözkonusu aktörler, birbiriyle bağlantısız iki grup arasında bilgi akışını sağlayan ve kontrol eden (McEvily ve Zaheer, 1999), bu sayede aynı zamanda yüksek sosyal sermaye elde eden ve Fligstein'in (2001) belirttiği gibi başarılı olarak nitelendirilen aktörlerdir. Ağdüzenekleri arasında aracı rolü üstlenen ve köprü kuran aktörler, mevcut ağda yerleşik ve diğer ağlarda yer alan diğer aktörlerle zayıf bağlara sahiptirler (Granovetter, 1985). Bununla birlikte, yukarıda da belirtildiği üzere sosyal sermaye açısından ele alındığında ilişkilerin türünden ziyade yapısal boşlukların hangi araçlar tarafından doldurulacağı ve bu araçların elde edecekleri faydanın ne şekilde olacağı önemlidir (Burt, 1992). Aşağıda aracı aktörün ağdüzeneklerindeki konumunu temsil eden örnek bir grafik verilmektedir (şekil 3).

Şekil 3. Zayıf Bağlar ve Yapısal Boşluklar



Kaynak : Burt,1992. Structural holes: The social structure of competition

Köprü-zayıf veya güçlü- yapısal boşluğu aşan/yapısal boşluk boyunca uzanan/yayılan bir ilişkidir. Dolayısı ile "ağdüzeneği girişimcileri" yapısal boşlukların ayırdığı piyasa ve örgütler arasında- bunu yapmanın değerli olduğu durumlarda- köprüler kurarak yeni girişimlere öncülük ederler (Burt, 2005). Burt'e (2005:25-28) göre köprüler, bilgi çeşitliliği yarattıkları için son derece değerlidirler. Ağdüzeneklerinde konumlanan yapısal boşluklar, çeşitli olanaklar sunmaktadır ve araçların temel avantajları, bilginin genişliği, erken bilgi elde etme ve gruplar arası stratejik koordinasyonu sağlayabilecek fırsatlara sahip olmalarıdır (Burt, 2005:55). Birbiri ile ilişkisiz grupların birleştirilmesi her

bir kümenin yeni fırsatlar anlamında bağımsız bilgi sunması anlamına da gelmektedir (Burt, 1992:18). Dolayısı ile ağdüzeneğindeki araçlar birbirleri ile doğrudan bağlantıda olmayan diğerleri arasında ilişkileri kuran aktörler olarak eylemlerini gerçekleştirebilirler (Kadushin, 2002). İki grup/küme arasındaki yapısal boşlukların varlığı, iki grubun birbirinden habersiz olması anlamına gelmemektedir. Bu durum sadece her iki grubun/kümenin kendi aktivitelerine odaklanmayı diğer grubun aktivitelerine katılmaktan daha öncelikli tuttuklarını gösterebilir. Dolayısı ile aktörler birbirlerinin farkındadırlar ancak kendi uğraşlarına odaklanmaktadır. Boşluklar tıpkı elektrik akımındaki iletken gibi birer tampon görevi üstlenmektedirler. Yapısal boşluğun her iki tarafında yer alan aktörler, farklı bilgi akışlarını yönlendirmektedirler (Burt, 2005). Yapısal boşlukların çeşitlilik ve farklılıktan kaynaklanan getirileri, kontrol, köprüleme ve bilgi asimetrisinin kümeler/gruplar arasında artmasına da neden olabilmektedir (Zaheer ve Soda, 2009: 11).

Alanda fırsatlar fark edildiğinde fırsatların değerlendirilmesi, yüksek seviyede ilgi ve kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin başarılı olmak için gerekli olan kaynakların nerede olduğunu ve nasıl ulaşılabileceğini bilmeleri ve bu bilginin diğer aktörlere açık olmaması çok önemlidir. Burt (2005:357), işbirliği ağlarına sahip örgütlerin köprü işlevi görerek, faaliyet alanlarında yapısal boşlukları bağlayabildiğinde, yaratıcılık ve öğrenme düzeylerinde artışın olacağını vurgulamaktadır. Bu süreçte motivasyon ve risk ile değişim için halihazırdaki normlardan farklılaşma sözkonusudur (Canales, 2007) ve bu farklılaşma ise aracılık sürecinde alanlar arasında geçiş sağlayan aktörlerce, farklı alanlardaki fırsatları fark etmek ve yenilikleri kendi ağlarına taşımak suretiyle gerçekleştirilebilir.

Sosyal aktörler, eylemleri kısıtlayan ve/veya fırsatlar sunan içiçe geçmiş sosyal ilişkiler ağlarına yerleşiktir (Brass vd, 2004). Örgütler kendileri için gerekli olan bilgi ve kaynaklar için ağdüzeneklerini genişletebilirler ve sosyal ağdüzeneklerinde ihtiyaç duydukları kaynakları temin etmek adına ulaşacakları diğerlerine en kısa nasıl ulaşacaklarına göre konumlanabilir, tek yönlü veya çoklu ilişkiler kurabilirler. Ağdüzeneklerinde yapısal boşluklarda bulunan aktörler aracı rolü üstlenerek güç ve etki elde etmekte, yeniliğin ortaya çıkmasını tetiklemektedirler (Burt, 2000; Burt, 2001; Podolny, 2005). Walker vd (1997) ve Zaheer ve Soda (2009) araçlara fırsat sunan ortamın, aktörler üzerindeki yapısal kısıtlardan kaynaklanabileceğini ve geçmişten gelen ilişkilere dayandırılabilirliğini belirtmektedir. Araçlar, kendilerine ortak arayışı içindedirler ve bu

sayede yeni bilgi akışını sağlamayı hedeflemektedirler. Benzerlik ve tekbiçimlilikten kaynaklanabilecek sorunların üstesinden gelebilmek için yapısal boşlukların kullanılması ve ağdüzeneği yapısının süreçte yenilenmesi oldukça etkilidir (Zaheer ve Soda, 2009). Herhangi bir ağdüzeneğinde, aktörlerin hepsinin birbirleri ile ilişkisi varsa, yapısal boşluklara ulaşma şansı oldukça düşük olacaktır.

Burt (2010:3) yapısal boşlukların aktörlerin hali hazırdaki bilgilerini derinleştirmeleri ve faaliyetlerini daha etkili kılmalarında önemli rol üstlendiğine dikkati çekmektedir. Yapısal boşlukları köprüleyen aktörler (aracılar, girişimciler) örgütlerde ve piyasalarda farklı bilgi ve davranışlara maruz kalırlar. Bu aktörler, birbirleriyle bağlantısı olmayan diğerlerini koordine edebilme avantajına sahip olacakları için birbirlerinden fikir veya davranış olarak farklılaşan aktörlerden kaynak temin edebilirler. Daha fazla sayıda yapısal boşluk bağlantılamak, daha geniş bir etkiye sahip olmak anlamına gelmektedir. Söz konusu etki alanındaki genişleme ise, tercih edilecek alternatif yollar hakkında daha iyi vizyon sunabilir, yeni tercih edilecek yolları sentezlemekte ve ihtiyaç duyulan destekleyiciler için teklifler hazırlamakta etkili olabilir, destekleme/desteklememe eğilimi olanları belirlemekte ve ikna etmede fayda sağlayabilir. Bununla birlikte, her yapısal boşluk üzerinden kurulan bağlantının mutlak değerli olmayabileceği, bazı gruplar arasındaki bağlantıların yeterince önem taşımayacağı da göz ardı edilmemelidir. Örneğin, bazı yapısal boşlukları bağlantılandırmak üretim kazalarına dair riski arttırabilir, çalışma arkadaşlarının aşına olmadığı yeni fikir ve uygulamaları uygulama riski, geçerliliği olan bir fikrin yeni sentezine dair riskin ortaya çıkması, gerekli olan kaynaklar için yeni kaynak bulma riski gibi olumsuzları arttırabilir.

Aracılık, yapısal boşluklar arasında bağlantılar oluşturarak davranış ve fikir anlamında çeşitlilik elde etmektir. Ağdüzeneği aracılı, çalışma arkadaşlarına göre daha olumlu değerlendirmeler elde edebilir, daha hızlı promosyonlar alabilirler (Burt, 2010:4). Ağdüzeneği aracılığı da kapalılık gibi avantaj sağlamaktadır ancak farklı performans hedefleri için farklı mekanizmalar üzerinden gerçekleştirilmektedir. Örneğin, bir yönetici ile bankacı arasındaki karşılaştırmada, yöneticinin kısmen kapalı olan ağdüzeneği bankacınınki ile kıyaslandığında, daha az bağlantısının olması beklenebilir. Ancak, ağdüzeneği ilişkilerinin derinlemesine analizi ile, yöneticinin ağdüzeneğindeki fazla sayıda

aracının varlığı, bu araçların önemli kilit aktörler arasında bağlantıların kurulmasında etkili olmasının önemi fark edilmektedir (Burt, 2010:20-21).

Ağdüzeneğinde en fazla bağlantıya sahip olan aktör merkezde konumlanmış olarak nitelendirilmektedir. Dolayısı ile, merkezilik derecesi yüksek olan örgütler, alandaki diğerleri ile yakın ilişkiler içindedir, daha fazla bağa sahiptir ve kaynaklara ulaşmada son derece avantajlı konumdadırlar. Bu nedenle de, ağdüzeneklerinde güç, güven, değişim ağlarında avantaj, yeterlilik, bilgiye ulaşma, kaynak akışını kontrol edebilme, inovasyon gibi önceliklere sahiptir (Gargiulo vd, 2000; Ibarra, 1993). Dahası, *güncel ağdüzeneklerinde merkezde konumlanmış yüksek statü sahibi aktörler, gelecekte kurulacak bağlantılarda da önemli pay elde edebilme önceliğine* sahip olmaktadır (Zaheer ve Soda, 2009). Monge ve Contractor (2001) merkezilikle ilgili tek bir ölçüt bulunmadığını, *derece, yakınlık ve arasındalık* merkeziliği ölçütleri gibi farklı ölçütlerin olduğunu ifade etmektedir.

Derece merkezilik skorunun yüksek olması, örgütü ağdaki diğerlerine göre daha görünür ve diğerleri tarafından daha ulaşılabilir kılmaktadır. Derece merkeziliği ölçütü, odaklanılan örgütlerin diğerleri ile işbirliğinden elde ettikleri toplam deneyimi de yansıtmaktadır. Önceki deneyimler nedeniyle öğrenme gerçekleşeceğinden, ağdüzeneğinde özellikle yeni işbirlikleri oluşturulma kapasitesine etki ederek önemli değer yaratacağı ileri sürülmektedir. Bu nedenle derece merkeziliği ne kadar yüksek olursa, örgütün işbirlikçi deneyiminin yüksek olduğu düşünülebilecektir. Ancak, öğrenme ve bilgi faydası sağlamakla birlikte, derece merkeziliği tüm ağda bağlantıların nerede konumlandığını gösteremediğinden, tek başına örgütün merkeziliği için her zaman yeterli bir gösterge olmayabilmektedir. Bu nedenle; örgütün merkeziliğinin nasıl bir değer yarattığının anlaşılabilmesi için derece merkeziliğinin yanısıra, diğer başka merkezilik göstergelerine de ihtiyaç bulunmaktadır. *Yakınlık merkeziliği* ölçütü bir örgütün ağda bulunan diğer örgütlere ne kadar yakın bağlandığını (dolaylı veya dolaysız) göstermektedir. Merkezde yer alan bir örgüt, diğerleri ile daha hızlı etkileşim halinde olabilir, bilgiye diğerlerinden daha çabuk ulaşabilir. Bu bilgi yeni iş fikirleri olabileceği gibi, inovasyonlar için değerli kabul edilecek bilgi de olabilir. Özetle, yüksek yakınlık derecesi, odak örgütün diğerleri tarafından kolaylıkla ulaşılabilmesini gösterebilmesi açısından önemli bir ölçüt olarak kabul edilebilir. Son olarak diğer bir önemli ölçüt olarak işaret edilen *arasındalık* merkeziliği ise,

örgütün diğerleri arasında konumlanma derecesini göstermektedir. Önemi, aktörlere stratejik bakımdan bilgi ve kaynak akışını sağlamak üzere önemli bir konum sağlamasıdır. Özellikle pek çok bağlı yönetim kurulu araştırmalarında ve iletişim ağdüzekleri çalışmalarında bu ölçüt önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Yüksek arasındalık derecesi aktöre, güçlü bir konum yaratması nedeniyle değer kazandırmaktadır (Monge ve Contractor, 2001).

Aktörlerin ağdüzeneği içindeki aracılık konumlarının sayısı da merkez konumda olma ölçüsü olarak tanımlanmaktadır (Burt, 2005). Bir ağdüzeneğinde diğer aktörlere göre merkezi konumda olan örgütler için ağdüzeneğinde kontrol ve güç olanakları görece daha yüksek olacaktır. Çok sayıda bağlantının olması, yeniliklerin ilk olarak benimsenmesinde ve uygulanmasında etkili olacağı gibi, aktiflik derecesine ilişkin fikir de verebilmektedir. Ancak, çok sayıda bağlantı kullanmanın zaman kaybettirici ve rekabet açısından olumsuz sonuçlar yaratması durumunun da göz ardı edilmemesi gerekir.

Bağların oluşumu ve niteliklerinin anlaşılması, değişimlerinin açıklanabilmesi için oldukça önemlidir. Kenis ve Oerlemans (2007) bağların oluşumu ve nitelikleri konusunun ağdüzenekleri yaklaşımı çalışmalarında en fazla çalışılan konu olduğuna dikkati çekerek, yazında iki ayrı ağdüzeneği yaklaşımının bağların oluşumuna açıklama getirmeye çalıştığını ileri sürmektedirler. Yazarlar, bu iki farklı bakış açısını a) yerleşik (yerel) bağ oluşumu ve b) yerel olmayan bağ oluşumu şeklinde kavramsallaştırmaktadırlar.

Yerleşik bağ oluşumu – ya da yerel ağ olarak da tanımlanabilir- fikrinin geri planında, bir ağdüzeneğinin belirli özelliklerinin, örgütlerin bağ oluşturma olasılığını şekillendirebileceği, aynı zamanda bu ağ içindeki aktörlerin ilişki oluşturma olasılığını da etkileyebileceği varsayımı bulunmaktadır. Yerleşik ya da yerel bağ oluşumunu irdeleyen araştırmalarda önemle üzerinde durulan ya da odaklanılan konu, örgütlerin genel olarak ortaklarını bilindik/aşına olunan diğer örgütler arasından seçtikleridir. Bu sayede kurulan ortaklıklarda elde edilecek bilgi, özellikle örgütler eşzamanlı yerleşik olduklarında, içerik açısından benzer olacaktır. Sonuçta örgütler, kendi ağdüzeneklerindeki örgütler ile ortaklık ve ilişkiler kurmayı tercih edecek, sosyal sermayelerini ise tanıdıklık ve güven üzerinden şekillendireceklerdir (Kenis ve Oerlemans, 2007). Yerel bağ oluşturma süreci, örgütlerin

özellikle kuruluş aşamasında yerleşik ve güçlü bağlar üzerinden diğer örgütlerle ilişkilerini sürdürme tercihlerini yansıtmaktadır.

Diğer taraftan, yerel olmayan bağ oluşturma ise, örgütlerin kendi ağdüzeneklerinin dışında kalan ve özellikle ağdüzeneklerini genişletmek ve değiştirmek istediklerinde tercih ettikleri bir durumu nitelemektedir. Yerel olmayan bağlar üzerinden elde edilecek bilgi ve diğer kaynakların çeşitliliği örgütler açısından son derece önemlidir. Bu sayede örgütler, yerel olan bağlantılarının dışına çıkabilir, yeni ortaklıklar geliştirebilir, yeni uygulamaları keşfedebilirler. Örgütler, kuruluş aşamasından, yaşam döngülerinde ilerleyen aşamalara doğru geçtikçe, yerel olmayan ve zayıf bağlantılar üzerinden ilişkilerini yürüterek, alanda kapalıktan kaynaklı tekrarlayan türdeş bilgi ve diğer kaynakların dışında yeni kaynaklara ulaşma gayretinde olacaklardır. Elbette, örgütlerin, yerel (yerleşik) olan bağlar yerine yerel olmayan bağların kurulmasına odaklanmaları ya da tercih etmeleri belirsizlik ve riski de elbette beraberinde getirecektir. Özellikle örgütlerin tarihsel olan bağlarından uzaklaşmalarının, yabancı ortaklıklara yönelmelerinin risk ve belirsizlik düzeyini arttırabileceği açıktır (Ahuja, vd, 2012). Bununla birlikte, örgütün ihtiyaç duyabileceği farklı ve özel bilgi ile diğer başka kaynaklar, daha önce bağlantı olmayan kümeler (ortaklar) arasında aracılık faaliyeti ile elde edilmektedir. Yerleşik olmayan bağların kurulması sürecinde, çok sayıda ve farklı ilişki ağlarına sahip yöneticilerin örgütlerde bulunması örgüt için önemli olan bağlantı çeşitliliğine katkı verebilecek ve sosyal sermayesinin gelişmesi sürecini de hızlandıracaktır (Sözen, 2007). Bu durum aslında karşılıklı bir kazanımı işaret etmektedir, zira örgütlerin istihdam ettiği aktörlerin dışsal bağlantıların geliştirilmesi ve örgütün sosyal sermaye düzeyinin artmasına etki etmesi, doğrudan bu bağlantıları kuran yönetici düzeyindeki aktörlerin de sosyal sermayelerinin artması ve bağlantı/ilişki ağlarının çeşitlenmesi ve genişlemesi anlamına da gelmektedir.

Çalışmamızın bu bölümüne kadar, örgütlerarası ağdüzeneği yapılarına ve sonuçlarına dair temel tartışmalara odaklandık. Ağdüzenekleri, daha öncede üzerinde durulduğu gibi, ağdüzeneğini meydana getiren aktörler ve bu aktörleri ilişkilendiren bağlar ile bu bağların ortaya çıkardığı örüntü ya da yapılardan oluşmaktadır. Ağdüzeneklerinin sürekli sosyal olarak kurgulanmakta, yeniden üretilmekte ve değişmekte olduğu göz önünde bulundurulduğunda, güncel ağdüzeneği yazınındaki, ağdüzeneklerinin oluşması, değişimi ve sürdürülebilirliğini içeren dinamik bakış açısının eksikliği dikkat çekmektedir.

Oysaki, aktörler, yeni ağdüzenekleri oluşturmakta ve zamanla eski ağdüzenekleri örüntülerini güncelleyebilmektedir. Örgütlerarası ağdüzeneklerinin, sözü edilen dinamik bakış açısı ile ele alınması ve bağlantıların yok olması/silinmesi ya da eklenmesi ile örgütlerarası ağdüzeneklerinin nasıl evrildiğinin anlaşılması son derece önemlidir. Bu noktadan hareketle ilerleyen paragraflarda, örgütlerarası ağdüzeneklerinin değişimine, dinamik bakış açısı ile ele alınmasının önemine, ağdüzeneklerinde gerçekleşen evrilmenin süreç ve sonuçlarına yer verilmektedir.

1.4. Ağdüzeneklerinin Evrimi

Örgütlerarası ağdüzenekleri, yazında oldukça önemli bir odak noktası olmakla birlikte, ağdüzeneklerinin nasıl evrildiğine ilişkin çalışmaların sayısı oldukça yetersizdir. Yine de, güncel sosyal ağdüzeneği araştırmalarında giderek daha fazla olmak üzere değişim ve evrilme konularının eksikliğine dikkat çekilmesi en azından konunun önemine ilişkin farkındalığın bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Önceki bölümlerde de üzerinde durulduğu gibi, ağdüzeneği çalışmalarının son yıllarda giderek daha fazla önem kazanmasına rağmen, temel odak noktası olarak tek yönlü gelişme gösterdiğine dikkat çeken araştırmacılar (Zaheer ve Soda, 2009), sosyal ağdüzenekleri yapılarının ve aktörlerin konumlarının statik/durağan olarak incelenmesine karşı çıkmakta ve araştırmalarında değişim konusuna odaklanmaktadırlar. Ağdüzeneği araştırmalarında değişime dair konulara yeterince ilgi gösterilmemiş olması, elbette tek neden olmamakla birlikte, öncelikle bu tür araştırmaların karmaşık ağdüzeneği veri setlerine ve görece daha uzun dönemli ve boylamsal çalışmaları içeren araştırmalara ihtiyaç duymasından kaynaklanmaktadır (Ahuja vd, 2012; Zaheer vd, 2009).

Ahuja, Soda ve Zaheer (2012) örgütlerarası ağdüzeneklerinin değişimini inceledikleri çalışmalarında, ağdüzenekleri araştırmalarında, ağdüzeneği yapılarının farklı analiz düzeylerinde belirli sonuçlar ortaya koymasını ele alan çalışmaların sayısının görece fazla iken, ağdüzeneklerinin nasıl ortaya çıktığı, geliştiği ve değiştiğine ilişkin çalışmalara yeterince yer verilmediğine işaret etmektedir. Benzer şekilde, Kim vd (2006) de örgütlerarası ağların süresiz ya da devamsız olarak ele alındığı yazında zaman içinde çözülme ya da değişim olabileceğinin göz ardı edildiğini vurgulamaktadır. Dolayısı ile,

ağdüzeneklerinin etkilerine ilişkin oldukça geniş bir yazın bulunmakla birlikte, sözkonusu yazında ağdüzenekleri niteliklerinin incelenmesine dair oldukça durağan yaklaşım ağırlıklıdır. Elbette bu çalışmalar, son derece değerli ve katkı sağlayıcı olmakla birlikte, ağdüzenekleri oluşumunun bir süreç olarak sıklıkla ele alınmaması ve değişime yeterince ilgi gösterilmemiş olması yazında önemli bir boşluğun varlığını işaret etmektedir. Oysaki, ağdüzeneği ilişki örüntülerinin evrilmesi, aktörlerin konumlarının ise değişmesi ve farklılaşması olanaklıdır (Ahuja vd, 2012). Örgütlerarası ilişkilerin oluştuğu, çözüldüğü ve yeniden oluştuğu ve bunun bir süreklilik gösterdiği düşünüldüğünde, ağdüzeneği evrimini örgütlerarasındaki eski ortaklıklar ile ilişkilerin çözülmesi ya da yenilenmesinin yanısıra, daha önce olmayan yeni ortaklıkların oluşturulması olarak ele almak mümkündür.

Stokman ve Doreian (2003), sosyal ağdüzeneği araştırmalarında dinamik yapıların ve değişim konusunun incelenmesine sık rastlanmadığını vurgulamaktadırlar. Bu durumun başlıca en önemli nedeni ise, boylamsal veri toplama yönteminin zaman ve kaynak taraması bakımından önemli kısıt oluşturmasıdır. Sosyal ağdüzeneklerinde aktörler ve ilişkiler arasında karşılıklı bağımlılık söz konusu olduğundan standart istatistik yöntemleri doğrudan sosyal ağdüzeneği araştırmalarına uygulanamamaktadır. Analizlerin çoğunluğu farklı büyüklük ve yoğunluktaki ağdüzeneklerinin karşılaştırmasıdır. Bu anlamda ele alındığında, çalışmaların büyük çoğunluğunun durağan ağdüzeneği yapılarında yürütülmesi şaşırtıcı değildir.

Ağdüzenekleri, değişim açısından ele alındığında örgütlerarasında kurulan ilişkilerin zamanla evrilebileceği görülmektedir. Özellikle farklı kaynak ihtiyaçlarının ortaya çıktığı, kritik olarak nitelenen kaynakların farklılaştığı, belirsizlik yaratan unsurların ise değiştiği koşullarda örgütlerarasında kurulan bağlantılar ve ilişkiler de değişmektedir. Sosyal ilişkilerin özelliklerinin evrilmenin gerçekleşmesinde etkili olabileceğinin ileri sürüldüğü çalışmaların yanısıra (Hite, 2005), Koka vd'nin (2006) ele aldığı biçimiyle, çevresel belirsizlik unsurunun etkisine de dikkat çekilmektedir. Özellikle kaynaklara ulaşmanın önemli ve zor olduğu durumlarda, örgütler var olan bağlarını güncellemek ve yenilerini oluşturarak varlıklarını devam ettirmek yönünde eğilimlerini göstereceklerdir. Dahası, ağdüzeneklerinden elde edilebilecek sosyal faydanın ağdüzeneği yapısına ve onun evrimine bağımlı olduğu da görülmektedir. Örneğin, ağdüzeneği bir geçiş dönemi sürecinde ise ve giderek daha fazla açık bir yapıya doğru değişmekteyse, mevcut

ağdüzeneği üyeleri açısından ağ düzeneğinin kapalı olmasının sunduğu faydaların geçici olabileceği göz ardı edilmemelidir (Mariotti ve Delbridge, 2012; Ahuja vd, 2012:434).

Ağdüzeneği dinamiklerinin anlaşılmasının diğer bir yönden önemi, aynı zamanda bilinçli eyleyenin kendilerine fayda sağlayan ağdüzeneği yapılarını oluşturmadaki potansiyel rolü ile de ilgisinin olmasıdır. Ağdüzeneği aktörleri tarafından güncel olarak gerçekleştirilen ağdüzeneği modifikasyon eylemleri, sonraki muhtemel ağdüzeneği yapılarının sonuçlarını içermektedir. Sonuç olarak da ağdüzeneği yapısı üzerinde bu tür eyleyen etkisini farkındalık, nedensel çıkarım için oldukça kritik önem taşımaktadır (Ahuja vd, 2012).

Sosyal ağdüzenekleri dinamiklerinin anlaşılmasının diğer bir önemi ise, ağdüzeneklerinin pek çok analiz düzeyinde önemli işlevsel rolleri olmasından kaynaklıdır. Örneğin ağdüzenekleri, ekonomik eylemi geliştirerek ya da kısıtlayarak örgütlerarası düzeyde bilgi ya da etki yayıcı veya yönetim mekanizması olarak yer alabilir, örgüt içi düzeyde ise fırsatçılığı kısıtlayıcı ve güveni artırıcı olarak hizmet verebilir. Bu işlevsel etkiler, özellikle ağdüzeneği yapılarının varlığına ya da koşullarına bağlıdır. Ağdüzeneklerinin durağan olarak ele alındığı araştırmalarda, örneğin kapalılık düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, örneklenen yönetim faydalarının elde edileceğine dair çıkarımlarda bulunmak mümkündür. Ancak, ağdüzeneğinin yeni ve hızlı gelişen bir endüstride bulunan örgütleri temsil ettiği varsayıldığında, ya da örgütün hızla büyüdüğünü düşündüğümüzde, değişime bağlı olarak sözü edilen çıkarımlar geçici sonuçları içerecektir (Ahuja vd, 2012:435).

Ağdüzeneği, daha önceki bölümlerde de üzerinde durulduğu gibi, ağdüzeneğini meydana getiren aktörler ve bu aktörleri ilişkilendiren bağlar ile bu bağların ortaya çıkardığı örüntü ya da yapılardan oluşmaktadır. Ağdüzeneklerinin aktörler üzerinde kısıtlayıcı veya harekete geçirici etkisi bulunmakla birlikte, bu durum, ağdüzeneklerinin yapılarının ve aktörlerin konumlarının değiş(e)meyeceği anlamına gelmemektedir. Dolayısı ile, ağdüzeneklerinin değişimlerinin anlaşılması, olası fayda veya kısıtların belirli bir ağdüzeneğinde dağılımının nasıl değiştiğinin anlaşılmasına da yardımcı olmaktadır. Ağdüzenekleri sürekli sosyal olarak kurgulanmakta, yeniden üretilmekte ve aktörlerin eylemleri neticesinde değişmektedir. Aktörler, yeni ağdüzenekleri oluşturmakta ve

zamanla eski ağdüzenekleri örüntülerini güncelleyebilmektedir. Bu nedenle de, bağlantıların yok olması/silinmesi ya da eklenmesi ile ağdüzeneklerinin nasıl evrildiğinin anlaşılmasında önemlidir.

Ağdüzeneklerindeki aktörlerin sayısı, kimliği, karakteristiği, bağların yeri, içeriği veya gücü, aktörler arasındaki bağlantılar ya da bağların örüntüsünün önemine dair açıklamalara yukarıda yer verilmişti. Burada dikkate değer olan, ağdüzeneklerinin aktörlerin eklenmesi ya da çıkması ile değişebileceğidir. Bu şekilde ele alındığında, örneğin, şirket birleşmeleri ya da ittifaklar zaman içinde çözülebilir, bağın gücü ya da içeriği değişebilir (Ahuja vd, 2012:435). Dolayısı ile, ağdüzeneklerinin evrimi ile yukarıda ifade edilen süreçte, ilişkilerin bir bölümü çözülebilir, ortadan kalkabilir, ya da radikal ya da aşamalı biçimde yenileri eklenebilir⁵.

Değişim konusu ile ilgili güncel araştırmalarda ihmal edilen önemli bir diğer durum da, güncel ağdüzeneği yapılarının, geçmiş ağdüzeneklerinin yapısal kısıtları ve fırsatlarından ortaya çıkabileceği ve bunların yansımalarına sahip olacağıdır. Ağdüzeneklerinin evrimini inceledikleri araştırmalarında Zaheer ve Soda (2009), geçmiş ağdüzenekleri örüntülerinin güncel olanlar üzerinde son derece etkili olduğuna dikkati çekmektedirler. Bu nedenle de, geçmişteki ağdüzeneği örüntülerinin aktörlere deneyim, bilgiye ulaşma ve güç sağlama potansiyeli göz önünde bulundurulduğunda, mevcut ağdüzeneklerinin içeriği ve yapısının gelecekteki ağdüzeneği yapısını etkileyecek biçimde evrildiği düşünülebilir. Geçmiş ağdüzeneği örüntülerinin aktörlere, deneyim, güç ve bilgiden kaynaklanan bir nevi fırsatlar bütünü sunmasını Soda vd (2004: 893) ağdüzeneklerinin *hafızası* (anıları) ya da *geçmişin gölgesi* olarak kavramsallaştırmaktadır. Yazarlar, geçmişteki ve güncel olan iş ve kişisel ilişkilerin bağlantılı olduğunu vurgulamakta, ağdüzeneklerinin sıklıkla değişmesine ve dönüşümüne rağmen araştırmalarda sadece mevcut/güncel ağdüzeneklerine odaklanılmasının, sonuçlara ilişkin bütüncül bir tablo çizmekte sorunlu olabildiğine dikkati çekmektedir.

⁵ Yine de bir parantez açmak gerekirse, ağdüzeneklerinin yapısal özelliklerine göre sözkonusu değişimin derecesi ve özelliği farklılaşabilmektedir. Örneğin biyoteknoloji alanında görece sık, kolay ve hızlı değişebilecek olan ağdüzenekleri bağlantıları, söz konusu nispeten daha durağan bir alan olduğunda değişim sürecini yavaş geçirebilir.

Ahuja vd (2012:441) de yukarıdaki tartışmalara paralel olarak, geçmişte oluşan ağdüzenekleri anılarının güncel ağdüzeneği yapılarını, gerek geçmiş sosyal yapıyı gerekse de geçmiş ağdüzeneği bağlarında tarihsel süreçte birikmiş olan deneyimi yansıtacak biçimde etkileyebileceğini ileri sürmektedir. Yazarlara göre, ağdüzeneği anılarından iki mekanizma olan *ağdüzeneği anılarının aktörlere geçmişte deneyimledikleri sosyal yapıları yeniden yapılandırma olanağı verebilmesi ve aktörlerin geçmişten getirdikleri/biriktirdikleri bilgi kaynaklarından faydalanabilmesi* güncel ağdüzeneğinde değişimi şekillendirebilmektedir. İkinci mekanizma, biriktirilmiş ilişki içerik adını da almaktadır. İlişki içerik birikimi ise ağdüzeneği hafızasında (belleğinde) deneyimlerin toplanması ve geçmişteki tüm etkileşimlerin damga etkisi ile ortaya çıkmaktadır. Elfring ve Hulsink'in (2003) araştırması ise bu duruma örnek teşkil edebilecek şekilde, kuruluş dönemindeki ağdüzeneği bağlantılarının örgütleri birbirinden ayırd eden bir özellik olacağına dikkati çekmektedir. Bir nevi miras özelliği taşıyan bu durum, bilgi, norm, değerler ve etkileşimlerden oluşmakta, zaman içinde ağdüzeneği aktörleri tarafından biriktirilen bilgi ve fayda sağlayabilecek diğer kaynakları temsil etmektedir (örneğin entellektüel sermaye gibi) ve aktarılabilmektedir. Dolayısı ile buradan elde edilebilecek çıkarım, ağdüzeneklerinin evrimi sırasında örgütlerin diğer örgütlerle olan ilişkilerinin dönüşebileceği, ağdüzeneğinde bulunan aktörlerin konumlarının farklılaşabileceği şeklindedir. Örneğin, merkezde olan aktörlerin gelecekte yeniden merkezde konumlanıp konumlanmayacağı, mevcut etkili olan aktörlerin, gelecekte de aynı etkililikte olup olmayacağı da tartışmalı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Gulati, 1995). Ağdüzenekleri yapısının evriminin örüntüleri ağdüzeneğindeki aktörlerin konumlarının değişimi (merkezilik) ve ağdüzeneğinin boyutlarındaki değişimler ile ilişkili olacaktır.

Örgütler yaşam döngülerinde ilerlerken, aşırı kurumsallaşmaya bağlı olarak faaliyetlerinde de zaman içinde sabit/hareketsiz hale geçebilmektedir (Bruggeman, 2008:95). Söz konusu durağanlık halinin örgütler açısından önemli bir sonucu, rutin eylemlerin -her ne kadar mevcut bilgi ve beceriler açısından geliştirse ve öğrenme eğrisi bakımından olumlu ivme kazandırsa da- örgütleri bir döngüye hapsetme olasılığının oldukça yüksek olmasıdır. Bu durumda, alandaki kapalılık bir döngüye girerek kapalılığın derecesi giderek arttırmaktadır. Örgütler, kapalılık durumunda, geçmiş performansları ile kıyaslama yaparak, yeni bilgi arayışına yönelmeden ilerlemeyi de tercih edebilirler. Bu ise örgütlerin kendilerini tekrar etmelerine neden olabilecek ve çok büyük ölçüde geçmişte

oldukları yerde kalma ihtimallerini arttıracaktır. Ahuja vd (2012) özellikle yoğun bağlantıların olduğu ağdüzeneklerinde yüksek –aşırı- bağlılık derecesi nedeniyle durağan bir ağ yapısının olabileceğini, bu haliyle ilişki örüntülerinde değişimin yanısıra devamlılığının da gözlemleneceğini vurgulamaktadır. Her ne kadar Kim vd (2006) ağdüzeneği ataletinin⁶ aslında ağdüzeneklerinin olumsuz bir belirtisi olarak değil, başarılı yönetilen ağdüzeneklerinin ürünü olarak da değerlendirilebileceğine işaret etmiş olsa da, örgütler gelişme ve performanslarında iyileşme kaydetmek istiyorlarsa, yeni fırsat ve bilgi arayışına yönelmelidir. Örgütler ortaklıklarından memnun olmadıklarında veya gerekli kaynaklara ulaşmakta sorun yaşamaları durumunda, yeni kaynaklara ulaşabilmek için yeni ilişkiler kurmaları kaçınılmazdır. Ancak ağdüzeneklerine ilişkin bu esneklik varsayımı, aynı zamanda örgütlerarası ilişkilerin yerleşikliği nedeniyle sınırlıdır. Taraflar arasında karşılıklı etkileşim ve ilişkilere dair rutinler kurumsallaştığında, değişiklik yapmak oldukça zordur.

Kapalılıktan dolayı eşbiçimli ve kendini tekrar eder duruma gelen ilişkileri, örgütlerin yeni bilgiye ulaşmak üzere farklı ilişkiler kurmaları ile değişiklik gösterebilir. Bu nedenle de örgütler yeniden açık ağdüzenekleri oluşturabilecekleri yapısal boşlukları gözlemlemeyi tercih veya strateji unsuru haline getirirler (Gulati ve Gargiulo, 1999). Bu şekilde elde edilecek yeni bilgi, her ne kadar örgüt için yeni olsa da, mevcut bilgi ve uygulamalar ile melez bir yapı oluşturacaktır. Dolayısı ile, geçmişteki ilişki oluşturma biçimleri ve seçimleri, gelecek için iz bırakarak ilişkilerin kurulması ve ortaklık seçimleri üzerinde etkili olacaktır. Geçmiş ağdüzenekleri örüntüleri, aktörlere fırsatların değerlendirilmesi ve teşviklere ulaşmak üzere deneyim, bilgiye ulaşma, ün, güç unsurlarının önünü açabilir, bu süreçte ağdüzenekleri yapılarının değişimi gerçekleştirebilir.

Örgütlerarası ağdüzeneklerinde değişim pek çok nedene bağlı olarak gerçekleşebilmektedir. Örgütlerin yaşam döngülerinde ilerken özellikle değişen kaynak ihtiyaçları ve çevresel koşulların belirsizliği, örgütlerin diğer örgütler ile kurdukları ilişkileri de güncel tutmalarına neden olabilecektir. Güncelleme sürecinde, örgütlerarasında ortaklıkların güncellenmesi, yenilerinin de eklenmesi ve bağlantıların dinamik bir form halinde sürdürülebilirliği oldukça önemlidir. Örgütler yaşam döngülerinde ilerlerken, örgütlerdeki hakim ekonomik aktörlerin de değişimi kaçınılmazdır. Bu nedenle de

⁶ network inertia

çalışmanın ilerleyen bölümünde, örgütlerarası ağdüzeneği yapılanmalarının niteliklerinin değişimi ile örgütlerdeki kuşaklararası değişim arasındaki ilişkiye değinilmektedir.

BÖLÜM II: ÖRGÜTLERDE KUŞAKLARARASI DEĞİŞİMİN ÖRGÜTLERARASI AĞDÜZENEKLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

2.1. Örgütlerde Kuşaklararası Değişim

Kuşaklararası değişimin örgütlerarası ağdüzeneklerinin niteliğine olan etkisinin anlaşılabilmesi için öncelikle *kuşaklararası değişimin* tanımlanması, kuşaklar değişirken örgütlerarası sosyal ağdüzeneklerinin de nasıl evrildiği ve değiştiğinin açıklanması gerekmektedir. Bu nedenle, çalışmanın bu bölümünde, kuşakların çalışma mekanizmalarını tanımlayabileceğimiz, kuşaklararası değişimi ele alan farklı yaklaşımlara yer verilerek, örgütlerde kuşaklararası değişimin nasıl tariflenebileceği üzerinde durulacaktır.

Yazında örgütlerde kuşaklararası değişimi farklı biçimlerde ele alan araştırmalar bulunmaktadır. Örgüt düzeyinde analizlerde fayda sağlayabilecek bu çalışmaların bir bölümünde, değişim örgütsel yaşam döngüsünde gerçekleşen değişimlere paralel ele alınmakta ve çoğunlukla örgütün kuruluş döneminden genellikle büyüme ve bazı çalışmalarda olgunluk dönemlerine kadar geçen *sürenin* etkisine odaklanılmaktadır. Dolayısı ile pek çok araştırmada örgütlerin yaşam döngüsünde ilerleme kaydederken geçirdikleri *süre* diğerleri ile kurdukları sosyal ağdüzeneklerinin evrimi ile ilişkilendirilen önemli bir değişken olarak tanımlanmaktadır.

Örgütler yaşam döngülerinde ilerledikçe, örgütlerin diğer örgütlerle kurdukları bağlantılarda da güncellemeler olması kaçınılmazdır (Hite ve Hesterly, 2001). Örneğin, kuruluş dönemlerinde, görece daha sıkı bağlara sahip olan örgütler, ilerleyen dönemlerde ilk kuruluş dönemine kıyasla ağdüzeneklerini yönetebilme becerisi kazanmalarının da etkisi ile, daha zayıf bağlantılar üzerinden de ilişkiler kurabilmektedir. Bu nedenle de, örgütler arasındaki ilişkilerde, örgütlerin kuruluş aşamasında, çekirdek üyelikler kişisel bağlantılar üzerinden oluşturulurken, büyüme ve olgunluk aşamasında görece iş bağlantılarının daha fazla önem kazandığı görülmektedir (Leung, 2003; Hite ve Hesterly, 2001). Yine de, bu çalışmalarda göze çarpan eğilim, örgütlerin yaşam döngüsü aşamalarında hangi tür ağdüzeneği bağlantılarının fayda sağlayacağı üzerinde karşıt görüşlerin olmasıdır. Hite ve Hesterly (2001) bu konudaki farklı görüşlerin temelinde

ağdüzeneklerinin durağan bakış açısı ile ele alınmasından kaynaklandığını vurgulamaktadırlar. Ayrıca farklı örgütler üzerine yapılan araştırmalar, bu örgütlerin özelliklerindeki değişimleri ve evrimleri gözardı etmektedir. Dahası, örgütün yaşam döngüsünü tanımlamak için kullanılan aşamalar ya da safhalar, kimi durumlarda aşamalar arasındaki geçişler ve örgütün her bir aşamada geçirdiği süreleri kesin sınırlarla belirleyememe sorunu ile karşı karşıyadır. Oysaki, örgütler yaşamsal döngülerinde ilerlerken, gerek içinde yerleşik oldukları bağlamsal özellikler ve hakim ekonomik aktörler, gerekse de örgütlerin içsel dinamiklerinde değişimlerin olması kaçınılmazdır. Dolayısı ile ağdüzeneklerinin değişiminin kuşaklararası değişim üzerinden incelenmesi oldukça önemlidir.

Karl Mannheim (1952), klasik çalışması “The Sociological Problem of Generations” da, kuşaklararası değişimi açıklamaya yönelik önemli bir katkı sunmaktadır. Kuşaklara ilişkin daha net bir görüntünün elde edilebilmesi için, öncelikle tek bir kuşağı oluşturan bireylerin birbirleriyle ilişkilerinin incelenmesi gerektiğine dikkati çekmektedir. Dahası, kuşakları temsil eden üyelerin birbirlerine de bağlı olma durumlarını tanımlayarak, ilişkilerinin incelenmesinin önemini öne çıkartmaktadır. Field vd (2008) Mannheim’ın çalışması ile nispeten daha güncel “kuşak” çalışmalarını karşılaştırarak, Pierre Bourdieu’nun Mannheim’ın çalışmasının tamamlayıcı olarak demografik, kültürel ve entellektüel gelişmelerden ziyade, sosyal ve kültürel değişimler ile bunların kuşaklar üzerine etkisini ele aldığını ortaya koymaktadır. Bourdieu’nun yaklaşımında, kuşaklar kendi içlerinde değişim göstermekle birlikte, örneğin politik, ekonomik gibi dışsal bazı etkilere dayalı olarak da değişim göstereceklerdir. Bu nedenle örneğin, aktif ya da pasif olarak nitelendirilen herhangi bir kuşak, dönemsel özelliklere, sosyal ve kültürel etkilere bağlı olarak kendisini takip edecek kuşaklarla kıyaslandığında olduğundan pasif ya da aktif değerlendirilebilecektir (Field, vd, 2008).

Bu çalışmada ise, örgütlerde kuşaklararası değişime yönelik sınıflama, her bir örgütte yönetimde bulunan aile temsilcileri esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Kuşaklararası değişimi gözlemlemek için aile işletme grupları uygun örgütsel formlar olarak tanımlanmakta, aile işletme gruplarında, yönetimde bulunan kuşak temsilcileri, örgütlerin kuşaklararası değişim safhalarını belirlemek için kullanılabilir (Yıldırım-Öktem, 2010). En temel ifadesi ile bu çalışmada kuşaklararası değişim, örgütlerde yönetimde

bulunan kuşakların (jenerasyon) değişimini ifade ederken, değişimle paralel olarak aktörlerin tercihlerini de yansıtan örgütsel yeni oluşumların ve ilişki örüntülerinin varlığını da işaret etmektedir.

Örgütlerde yönetimde bulunan kuşakların değişiminin, örgütlerin diğer örgütlerle oluşturacakları bağlantıların niteliği üzerinde etkisi bulunmaktadır. Değişim sürecinde, örgütlerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürmeleri ve hayatta kalabilmeleri, diğer örgütlerle olan ve kendilerine fayda sağlayacak ilişkilerin kurulması, evrilmesi ve devamlılığının yanısıra, fayda sağlamayan ilişkilerin devam ettirilmemesini de içermektedir. Süreçte bir taraftan kuşak temsilcileri kendi aralarında kuşaklararası değişimi devam ettirirken, diğer taraftan da değişen çevresel dinamiklerin etkisinde kalmaktadırlar. Çalışmada, 1.,2. ve 3.kuşak örgütlerin kuşak temsilcilerini belirlerken öncelikle her bir örgütün kuşak temsilcilerinin örgütlerin yönetiminde oldukları dönemler tespit edilerek aşağıdaki tablo oluşturulmuştur. Tablo 2 incelendiğinde, kuşaklararasıdaki geçişlere dair sınırlarda kesin çizgiler görünmekle birlikte, tam bir sınır belirlemek yazında da belirtildiği üzere, özellikle kuşak temsilcilerinin hayatta olduğu durumlarda, örgüt üzerindeki etkileri sürdüğü için olanaklı değildir (Yıldırım-Öktem, 2010).

Tablo 2. Kuşak Temsilcilerinin Örgütlerin Yönetiminde Bulunma Zaman Aralığı

Kuşaklar	Yönetiminde Bulunma Zaman Aralığı
1. Kuşak	
Koç Holding	1926-1984
Sabancı Holding	1943-1966
Eczacıbaşı Holding	1909-1940
2. Kuşak	
Koç Holding	1984-2003
Sabancı Holding	1966-2004
Eczacıbaşı Holding	1940-1993
3. Kuşak	
Koç Holding	2003-halen devam ediyor
Sabancı Holding	2004-halen devam ediyor
Eczacıbaşı Holding	1993-halen devam ediyor

Birinci Kuşak Örgütler: Kuruluş aşaması ve baskın yerleşik ilişkiler

Çalışmada 1.kuşak örgütler, örgütlerin kurucuları tarafından temsil edilmektedirler. Örgütlerin kuruluş aşamalarında, yerleşik ilişkiler örgütlerin çevresel belirsizliği yönetebilmeleri ve kaynaklara ulaşmaları konusunda fayda sağlamaktadır. Bu kuşaktaki örgütler, kuruluş aşamasında diğer örgütlerle oluşturdukları ağdüzeneklerinin etkileşimini ekonomik gerekçelerden ziyade kişisel ilişkilere dayandırmaktadır. Dolayısı ile örgütü kuran ve girişimci olarak kabul edilen aktörlerin kişisel bağlantıları oldukça önemlidir (Hallen, 2008). Kuruluş aşamasında örgütler, özellikle finansal açıdan, yakın çevrelerinden destek görmektedirler. Yerleşik olan bağlantılardan elde edilen destek örgüt yeni olmasına, kaynaklarının kıt olmasına veya meşruiyet sorunu yaşamasına rağmen devam etmektedir (Hite ve Hesterly, 2001).

Birinci kuşak örgütlerde, takip eden kuşaklar ile kıyaslandığında, aile üyeleri daha fazla güce sahiptir. Grup içinde kontrole duydukları ilgi, özellikle örgütün kuruluş dönemine dair deneyimlerinin fazla olması, gruba özel örtük bilgiye sahip olmaları, yapılandırılmış yerleşik sosyal ilişkilerin varlığı, yüksek oranda yönetim kurullarında ve örgüte ait merkezi birimlerde görevlerini sürdürmeleri ve özellikle kültürel unsurlara bağlı olarak da bu güç pekişmektedir. Birinci kuşakların sahip olduğu sözü edilen kaynaklara takip eden yeni kuşaklar en azından eşit oranda sahip değildir. Ayrıca, birinci kuşakların örgüte dair önemli kararlar üzerindeki etkileri, hayatta oldukları sürece devam etmektedir. Bu kuşaktaki örgütler, büyümenin gerçekleştiği çekirdek sektörlerde uzun vadeli deneyim ve uzmanlığa tarihsel olarak sahiptir. Aile üyeleri özellikle birinci kuşakta, gruba ait ana merkezlerde ya da grup iştiraklerinde çoklu yöneticilik yapmaları nedeniyle, gruba özel uzmanlık geliştirmektedir. Gruba özel bilgi, birinci kuşaklar tarafından biriktirildiğinde, resmi kanallar yerine enformal aile ortamında yeni kuşaklara aktarılmaktadır (Yıldırım-Öktem, 2010).

Örgütlerin ağdüzeneği bağlantıları oluşturma süreçleri aynı zamanda potansiyel ortaklara olan çekicilikleri ile ilişkilendirildiğinde, oluşan belirsizlik durumu göz ardı edilmemelidir. İstenen kaynaklar bakımından kısıtlı olan örgütler, kıt ve değerli kaynakları elinde bulunduran diğer örgütler ile kıyaslandığında daha az bağlantı oluşturma becerisine sahip olacaktır. Bununla birlikte, kıt ve değerli kaynaklara sahip olsa bile, örgütün

bağlantıya ne kadar katkıda bulunacağına dair belirsizliğin olması, potansiyel ortakların ilgisini azaltabilir. Sonuç olarak, benzer kaynakları sunabilecek pek çok potansiyel ortak arasından seçim yapılırken, örgütler belirsizlik düzeyi az olan örgütleri seçme konusunda eğilim gösterirler. Örgütlerin söz konusu belirsizliği azaltmalarında kurucularının halihazırda var olan doğrudan bağlantılarının etkisi önemlidir (Hallen, 2008).

Birinci kuşak örgütler zamanla, aşırı kurumsallaşmaya bağlı olarak faaliyetlerinde de sabit/hareketsiz hale geçebilmektedir (Bruggeman, 2008:95). Söz konusu durağanlık halinin örgütler açısından önemli bir sonucu, rutin eylemlerin -her ne kadar mevcut bilgi ve beceriler açısından geliştirse ve öğrenme eğrisi bakımından olumlu ivme kazandırsa da- örgütleri bir döngüye hapsedmeye olasılığının oldukça yüksek olmasıdır. Bu durumda, alandaki kapalılık bir döngünün oluşmasında ve kapalılığın derecesinin ise giderek artmasında etkili olacaktır. Örgütler, kapalılık düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, geçmiş performansları ile kıyaslama yaparak, yeni bilgi arayışına yönelmeden ilerlemeyi de tercih edebilirler. Bu ise örgütlerin kendilerini tekrar etmelerine neden olabilecek ve çok büyük ölçüde geçmişte oldukları yerde kalma ihtimallerini arttıracaktır.

Hansen (1999:688), kuruluş aşamasında örgütlerin kurucularının doğrudan bağlantıları ile oluşturulmak istenen örgütlerarası ilişkilerdeki belirsizlik düzeyini azaltabileceklerini, kurucu ile bağlantısı bulunan potansiyel ortakların, kurucunun beceri ve yetenekleri ile ilgili edindikleri önceki herhangi bilgiyi kullanabileceklerini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, örgütlerin, kuruluş dönemlerinde oluşturdukları bağlantıları, yukarıda da değinildiği üzere, zamanla eşbiçimli ve kendini tekrar eder duruma gelen ilişkileri biriktirme potansiyeline sahiptir. Bu durum, örgütlerin yeni bilgiye ulaşmak üzere farklı ilişkiler kurmayı hedeflemeleri ile değişiklik gösterebilir. Bu nedenle de örgütler yeniden açık ağdüzenekleri oluşturabilecekleri yapısal boşlukları gözlemlemeyi tercih veya strateji unsuru haline getirebilirler (Gulati ve Gargiulo, 1999). Örgütlerde kuşaklararası değişim sürecinde, dış bağlantıların gözlemlenmesini yeni gelen kuşaklar üstlenecek ve birinci kuşakta öne çıkan baskın yerleşik ilişkileri, oluşturacakları kol mesafesi ilişkiler ile dengeleme yoluna gideceklerdir.

İkinci Kuşak Örgütler: Baskın yerleşik ilişkilerle kol mesafesi ilişkilerin dengelenmesi

İkinci kuşak örgütler, ikinci kuşak yönetimi ve gücü temsil etmektedir. Birinci kuşakların, kuruluş dönemine dair deneyimleri fazla olmakla birlikte, örgütün yeni girdiği endüstrilerde ve uluslararası alanlarda deneyimleri kısıtlıdır. Örgütlerde kuşaklararası devamlılığın sağlanması için örgütler, özellikle yeni gelişen alanlarla bağlantıları kurabilmek adına, yeni kuşak aile üyelerine iyi eğitim, uluslararası deneyim, grup dışında iş deneyimi, ve grup içinde farklı alanlarda staj yapmalarını sağlayarak yatırımlarını gerçekleştirmektedir. Yeni kuşakların, kendilerine sağlanan bu olanaklarla elde edebilecekleri prestij gücü, özellikle tanınırlığı yüksek ve saygın eğitim kurumlarında eğitim almalarından kaynaklanmakta, bireylere oluşturulacak potansiyel örgütlerarası koalisyon ve işbirliklerinde etkililiklerini artırma olanağı sağlamaktadır. Dolayısı ile ikinci kuşakların, yeni alanlarda söz sahibi olma, bağlantılar oluşturma ve önemli rol üstlenme olasılıkları da oldukça fazladır (Yıldırım-Öktem, 2010).

Hallen (2008) örgütlerin ilk bağlantılarının ardından, bir ağdüzeneği konumu oluşturduklarını, bu konumun ise takip eden dolaylı ve dolaysız bağlantılar üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Özellikle dolaylı bağlantılar üzerinden potansiyel ortaklara ilişkin içsel bilgiye de ulaşmak olanaklı hale gelecektir. Oluşturulan ağdüzeneği konumunun aynı zamanda statü oluşturmada da son derece önemli etkisi bulunmaktadır. Örgütün kendi tarihsel ağdüzeneği ilişkileri sürecinde geliştirdiği sözkonusu statü, örgütün gelecekteki bağlantılarının potansiyeline ilişkin de fikir vermektedir. Ayrıca potansiyel ortaklar, kazanılan statüyü referans alarak örgütün meşruiyetine dair çıkarımlarda da bulunma olanağına sahip olacaktır. Zaheer ve Soda (2009:7) statü ve yapısal boşluklar arasındaki ilişkiye odaklanarak, yapısal boşluklara sahip aktörlerin ağdüzeneğindeki önceliğine dikkati çekmektedir. Bu noktada önemli olan düşük statüdeki aktörler üzerinden yapısal boşluklara ulaşmaktan statü kaybına neden olabileceği için kaçınılması gerektiğidir.

İkinci kuşak örgütlerde, birinci kuşağın ortaya koyduğu ya da yarattığı ilişkiler, yeniden şekillendirilmekte ve yenileri ile genişletme çabasına girilmektedir. Bununla birlikte, özellikle birinci kuşağın halen yönetimde devamlılığının olduğu koşullarda, ikinci kuşak örgütler birinci kuşağın kurduğu bağlantıları çok az radikal olacak biçimde

değiştirme eğiliminde olacaktır. Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde, işletme gruplarında ailenin varlığı üst yönetim konumunda kurumsallaşmış bir yapının varlığını işaret eden bir durumdur. Birinci kuşaklar, paternalistik kültür gereği gerçek gücü elinde tutacaklarından, hayatta oldukları sürece ayrıcalık ve yüksek statü sahibi olacaklardır (Yıldırım-Öktem, 2010) ve oluşturdukları bağlantıların niteliği ancak aşamalı olarak değişim gösterecektir. İkinci kuşak örgütlerin ağıdüzenekleri yapıları birinci kuşaklarda oluşan yoğun ve sıklaşmış ilişkilerin devamı niteliği taşıdığı ve hüküm süren ilişkilerin korunmasına ve yeniden yatırımına odaklanan ilişkilere dayalı sosyal sermaye birikimine dayandığından oldukça güçlüdür. Ancak yine de örgüt bir taraftan da büyüme aşamasında ilerlediğinden, yeni kaynak ve işbirliklerine gereksinim artmakta, yerleşik ağıdüzenekleri ise süreçte yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle de örgütler, kol mesafesi ilişkiler oluşturur ve yeni kaynaklara ulaşma potansiyelini arttırabilir. Bu kol mesafesi ilişkiler piyasa bağlantıları ile benzerdir ve yerleşik ilişkilerin aksine, örgüte yeni kaynaklar sunma potansiyeli bulunmaktadır. Bu aşamada potansiyel olan örgütlerarası bağlantıların görülme olasılığı, örgütün sahip olduğu deneyimin artması ve yeni arayışlar için kaynak aktarımı yapabilmemesinden ileri gelmektedir (Hite ve Hesterly, 2001:280).

H1: Örgütlerde kuşaklararası değişim, örgütlerarası düzeydeki ağ ilişkilerinde güçlü bağların oranını azaltır

Üçüncü Kuşak Örgütler: Yapısal boşlukların köprülenmesi

Üçüncü kuşaklar, her ne kadar ikinci kuşaklar gibi bir örgütün kuruluş aşamasını temsil eden birinci kuşağının ardından gelen yeni jenerasyon olarak sınıflanabilse de, ikinci kuşak ve üçüncü kuşakların birbirlerinden ayırd edici özellikleri bulunmaktadır. Bu farklılıkların en başında öncelikle üçüncü kuşak örgütleri temsil eden aile üyelerinin, örgütlerin farklı gelişim seviyesinde doğmalarından kaynaklı daha avantajlı koşullara sahip olmaları gelmektedir (Yıldırım-Öktem, 2010). Sözkonusu bu avantaj, sosyal ve beşeri sermayeleri bakımından nispeten kendinden önceki her iki kuşakla kıyaslandığında, üçüncü kuşağın çok daha güçlü olmasında son derece etkilidir. Bu kuşağı en belirgin kılan özellik, birinci kuşakların artık hayatta olmamasından da kaynaklı olarak, ikinci kuşak örgütlerin diğer örgütler ile ilişkilerine baskın biçimde yansıyan birinci kuşak örgütlerin ağıdüzenekleri yapılanması özelliklerinin etkilerinin oldukça azalmış olmasıdır.

Üçüncü kuşak örgütleri temsil eden aktörler, özellikle kendinden önceki kuşaklarda nispeten daha az bulunan bir özellik olarak, örgütün uzmanlık alanı olmayan yeni alanlardaki işlerde yönetsel görevlerde bulunurlar. Uluslararası görevler ya da yeni iştiraklerde veya birimlerde görevlendirildiklerinde, örgütün sahip olduğu bağlantıların dışında, farklı ve çeşitli bağlantılar oluşturabilmeleri söz konusu olacaktır. Bu bağlantılar, çoğunlukla yerleşik olan bağlardan uzak, yerleşik olmayan zayıf bağlantılar üzerinden gerçekleşecektir. Üçüncü kuşak örgütlerin bağlantı sayıları da, yenilerinin eklenmiş olmasına ve eskilerin ise güncellenerek sürdürülmesine bağlı olarak, kuruluş döneminden daha yoğun olacaktır.

Örgütler birbirleri ile tekrarlayan işbirlikleri oluşturma eğiliminde oldukları için, kaynak bağımlılıklar yeni bağımlılıklar yaratma eğilimindedir. Bu nedenle önceden oluşturulmuş ortaklıklar, gelecek ortaklıklar için temel oluşturmaktadır. Elbette, örgütlerin elde ettikleri faydaları yenilemek adına yeni işbirlikleri oluşturma eğiliminde olmaları da önemlidir. Bu noktada önemli olan mevcut olan bilgi ile sadece dışsal bağlantıların kurulması değil, evrilme sürecinde içsel olan bilgi ile kombinasyonun sağlanabilmesidir. Önceden kurulmuş olan bağlantılar üzerinde şekillenen yeni bağlantılar, mevcut bilginin yeni olan üzerine yayılmasına etkide bulunacağı için yörünge bağımlı değişim gerçekleşmektedir. Herhangi bir ağdüzeneğindeki örgüt, var olan bağlantıları yeniden kullanarak bir yansıma etkisi yaratmaktadır. Bruggeman (2008:96) da, yeniden işletilen mevcut bilgi ile yeni ulaşılan bilgi kombinlendiğinde, evrilmenin yörünge bağımlı devam edeceğine dikkati çekmektedir. Örgütlerarası ilişkilerin yörünge bağımlı özelliği, tekrarlayan ilişkilerin varlığı ile paralel geliştiği için örgütler daha önce ilişki kurdukları/geliştirdikleri örgütler ile ilişkilerini sürdürme eğiliminde olacaklar ve bu durum aynı zamanda örgütler açısından belirli bir takım maliyetlerin de azaltılmasını sağlayacaktır.

Provan ve Kenis (2007) ilişki kurulan örgüt sayısı arttıkça ilişkilerin yönetiminin zorlaşacağına dikkati çekmektedir. Bir ağdüzeneğindeki ilişki halinde olan örgütlerin sayısı arttıkça ilişkilerin sayısı ve çeşitliliği de artacak, katılımcı örgütler ise kritik olan bazı bağlantıları görmezden gelebilecek veya gereğinden fazla örgüt ile koordinasyon kurmaya yönelerek, zaman kaybı yaşayabilecektir (Provan ve Kenis, 2007). Özellikle coğrafi

dağılım oranının yüksek olduğu durumlarda, katılımcı örgütler ile sıklıkla biraraya gelmek olanaklı değilse, yapısal bir çözüm olarak ağdüzeneği yönetim aktivitelerinin “aracılar” etrafında toplanması önerilmektedir. Bu araçlar, örgütlerarası ilişkilerde önemli rol üstlenen üst düzey yöneticiler olacaktır.

H2: Örgütlerde kuşaklararası değişim, örgütlerarası düzeydeki ağ ilişkilerinde aracı aktörlerin oranını arttırır

Ekonomik eylemlerin sosyal ilişkilere yerleşik olduğu yukarıdaki bölümlerde de üzerinde durulan önemli bir konudur. Örgütlerdeki kuşaklararası değişimler, örgütlerin içinde yerleşik buldukları bağlamdan bağımsız değildir. Çevresel değişimler süregiderken, örgütlerdeki kuşaklararası değişim, makro koşulların doğrudan herhangi bir etkisi ile oluşmamakla birlikte, bağlamdan etkilenebilmesi söz konusudur. Dönemsel olarak değişim gösteren kaynak ihtiyaçlarına da bağlı olarak, kuşakların değişmesi ile örgütlerin ağ bağlantıları da farklılaşacaktır. Dolayısıyla, örgütler arasındaki ilişkiler belirli bir ağdüzeneği oluşturarak devam etse de, bu ilişki örüntülerinin örgütlerin içinde yerleşik oldukları bağlamdan ayrı tutulması olanaklı görünmemektedir. Bu nedenle de ilerleyen paragraflarda, örgütlerin kuşaklararası değişimleri açıklanırken, kuşak temsilcilerine özellikle bireysel ilişkilerini en fazla örgüt faydasına kullanabilen aktörler olarak yer verilmekte, aynı zamanda her kuşağın tarihsel aralığında öne çıkan bağlamsal koşullara da değinilmektedir. Sözkonusu bağlamsal koşulların tariflenmesinde ise, Whitley’in (2000) ortaya koyduğu ulusal iş sistemleri yaklaşımı yararlı bir bakış açısı sunmaktadır.

Ulusal İş Sistemleri yaklaşımı (UİSY), evrenselci yaklaşım ve küreselleşme söylemlerinde üzerinde durulan, ulusal kültür farklılıklarının örgüt ve yönetime dair olgularda çeşitlenme ve farklılıklar yaratmayacağı görüşlerine karşıt olarak ortaya konmuş ve genel geçer tek bir kapitalist sistemin olmadığına dikkati çekmektedir (Whitley, 2000). Whitley’in yaklaşımı ile ele alındığında, ülkelerin kalkınmışlık düzeyleri, ekonomik sistemi farklılaştıran çeşitli desteklerin varlığı ve etkileri, mevcut ülkedeki girişimcilerin etkileri, toplumsal yapının etkili olması ve dolayısıyla iş sistemlerinin birbirlerinden farklılaşması söz konusudur. UİSY’na göre, bir ülkedeki sıklıkla görülen örgütlerin yapılarının oluşmasında, söz konusu ülkede bulunan örgütsel yapı, örgütlerin birbirleri ve devlet başta olmak üzere diğer kurumlar ile olan ilişki düzeyleri, yasalar ve düzenlemeler

birincil kurumlar olarak etkili olmaktadır (Gökşen, 2007) ve tüm bunlar aynı zamanda *tarihsel süreç* dikkate alınarak incelenmelidir. UİSY¹, tarihsel süreç içinde oluşmuş olan (toplumsala yerleşik) kurumların, ülkedeki örgütlerin sahiplik yapılarına, yönetilme biçimlerine ve çeşitliliğine etkilerini, hem örgütlerarası hem de örgüt içindeki uygulamaları inceleme konusu edinmektedir.

Türk iş sistemi Whitley'in sınıflamasında yer alan devlete bağımlı iş sistemi olarak tanımlanmaktadır (Gökşen ve Üsdiken, 2001). Devletin biçimlendirici ve destekleyici rolü, aynı zamanda piyasaların oluşturulmasında ve örgütlerarası ilişkilerin şekillenmesinde son derece etkili olmuştur. Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren, devletin ekonomideki rolü, 1980 öncesi ve 1980 sonrası olarak incelenmektedir (Karademir, 2005;Gökşen ve Üsdiken, 2001). Türk iş sisteminin baskın örgütsel formunu oluşturan holdinglerin temelleri kurucu ya da birinci kuşak olarak tanımlanan örgütlerin bulunduğu dönemde atıldığından, özellikle 1980'li yıllara kadar olan tarihsel süreç devletin piyasa üzerindeki etkilerinin gözlemlenebilmesine olanak vermektedir. Holding yapısı, aile üyelerinin ortaklığında holding aracılığı ile şirketlerin yürütülmesidir. Dolayısıyla bu dönemde seçilmiş aileler devlet tarafından uzun ve büyük çaplı kredilerle desteklenmektedir. Sargut vd (2007:20) “devletin müdahalesinin yüksek olduğu ekonomik sistemlerde ekonomik aktörlerin çoğunlukla bilgi, kaynak ve destek almak amacıyla devleti yönetenlerle ilişki kurma çabaları” olduğuna işaret etmektedirler. Sözkonusu durumda, örgütlerin özellikle çevresel belirsizliği yönetebilmek ve kaynaklara ulaşmak için, devletle ilişkilerini düzenlemeleri gerekli hale gelecektir. Zira, örgütlerin eylemlerinin yönlendirilmesi, hükümet ya da devlet yöneticilerinin öneri ve tavsiyeleri ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinde devletle olan ilişkilerinin yönetimi önem kazanacak, bu durum ise ağırlıklı olarak hükümet üyeleri ile kurulan bağların önemini arttıracaktır. Son dört yılı dışarıda bırakacak olursak, 1980 öncesi döneme karşılık gelen bu aralık, Türkiye’de günümüzde de faaliyetlerini sürdüren, Türkiye’deki egemen örgütsel form holdinglerin ilk dönem kuşaklarını temsil etmektedir. Yukarıda üzerinde durulan devlete bağımlı iş sisteminin özelliklerine de koşut olarak, 1.kuşak olarak tanımladığımız örgütler kuruluşlarının ve faaliyetlerinin devlet tarafından yönlendirildiği bir dönemde bulunmaktadır.

Cumhuriyetin kuruluşundan (özellikle 1930'dan) bu yana, Türkiye iktisadi kalkınmanın gerçekleşmesinde devletin KİT'ler aracılığıyla girişimci olarak da yer aldığı bir ülkedir. Devletin ekonomideki ağırlığı, 1980 sonrası özelleştirme gayretlerine ve daha liberal politikalar izlenmesine rağmen artmıştır. 1980 öncesi korumacı ve ithal ikamesine dayalı içe dönük sanayileşme politikaları ise yerini, ekonominin dünya ekonomisiyle bütünleşmesi amacını taşıyan dışa dönük politikalara bırakmıştır (Öniş, 1999). 1980 sonrası dönemi 1980 öncesinden ayıran en belirgin özellik devletin ekonomi alanındaki rolünde gözlenen değişiktir. Devlet, özellikle 1960'lı yılların başında planlı kalkınma döneminin başlamasından sonra özel sektör yatırımlarının yönlendirilmesinde çok önemli rol üstlenmiştir. 1980 sonrası dönemin önemli bir özelliği ise, sanayileşmeye ilişkin temel yaklaşımların ve politikaların oluşturulmasında dış dinamiklerin ön plana çıkması olmuştur (Buğra, 1994). Özellikle, 1987 yılında Avrupa Birliği'ne (AB) tam üyelik başvurusunun yapılması, 1995 yılında AB ile Gümrük Birliği'ne girilmesi, uluslararası mal ve hizmet akımlarının serbestleşmesini amaçlayan uluslararası çalışmalara uyum sağlanması çerçevesinde 1995 yılında Dünya Ticaret Örgütü'ne (DTÖ) üye olunması önemli gelişmeler arasında ön plana çıkmıştır. Ayrıca, 1980 sonrasında dış yatırımların teşvik edilmesi ile, yurt dışındaki örgütler ile ilişkiler gelişmeye başlamış bu durumda örgütlerin sahip oldukları ağ bağlantılarında güncelleme yapmalarına ya da yeni bağlantılar oluşturarak özellikle çok uluslu firmalar ile ilişkiler geliştirmelerinde neden olmuştur.

Örgütlerde kuşaktan kuşağa geçişlerde aynı zamanda *güç dengeleri* de değişmektedir. Örgütlerin rasyonel bazı yöntemler kullanarak diğer örgütler ve çevreleri ile olan bağımlılık ilişkilerini yönetmek üzere geliştirdikleri ve kullandıkları stratejileri vardır. Ancak, örgütlerin belirsizliği azaltmak ve kaynak temini için kurdukları bağları tanımlamak konusunda kaynak bağımlılık yaklaşımı etkili olmakla birlikte, hangi örgütler ile sözkonusu bağlantılara girildiği, eylemlerin bilgi ve kontrol faydası ile nasıl ilişkilendirilebileceğini açıklayabilmek için ağdüzenekleri kuramı ile bütünleştirilmelidir. Ağdüzenekleri, kaynak temini için gerekli bağlantıları sunmasının yanısıra, çevresel belirsizliğin azaltılmasında da etkilidir. Örgütlerin kaynak bağlantılarını yapılandırmaları, çevre ile ilişkilerinde tampon görevi üstlenmektedir. Pfeffer (1997:58-59) ağdüzeneği bağlantılarının kaynakların akışını, meşruiyetini ve performansını doğrudan etkilediğini vurgulamaktadır. Ağdüzenekleri kaynakların temini ve sürdürülebilirliği için önemli

olduğuna göre, kaynak bağımlılığı teorisi örgütlerarası bağların -örneğin birleşmeler, satın almalar, bağlı yönetim kurulları gibi- örgütlerarası işlemlerin bağımlılıklarını yönetmede etkili olduğunu öngörmektedir.

rgtlerarasındaki ilişkiler, bağlı yönetim kurullarındaki elit veya uzman aktörler tarafından gerçekleştirilebilir. Bağlı yönetim kurulları üzerine yapılmış olduğuca geniş bir yazını oluşturan, önemli araştırmalar bulunmaktadır. Burada, derinlemesine bu konu üzerinde durulmayacak, ancak bağlı yönetim kurullarının sınır birim aktörleri olarak kaynaklara ulaşma ve örgütlerin diğer örgütler ile ilişki kurmalarında üstlendikleri rollere ve ilişkilerinin niteliklerine odaklanılacaktır. Monge ve Contractor (2001:462) bağlı yönetim kurullarına ilişkin çalışmaların daha çok örgütlerin kontrol mekanizmalarına odaklandığını, nispeten güncel olan araştırmalarda ise daha çok bir iletişim mekanizması olarak öne çıkarıldığını vurgulamaktadırlar. Bağlı yönetim kurulları, örgütler arasında yönetim kurulu seviyesinde kurulmuş olan bireysel bağlantıları işaret etmektedir. Bu tanımla ele alındığında, bağlı yönetim kurullarında yer alan üyeler, örgütlerarasında bağlantıları oluşturmaktadırlar. Örgütler birbirlerinden ayrı oluşumlar (sosyal varlıklar) olarak ortak yönetim kurulu yeleri aracılığı ile bağlanabilmektedirler. Bruggeman (2008:105-106), rgtlerarası kurulan bağlantılar sayesinde, örgütlerin bilgi değişimi, yetişmiş işgücü ve diğer kaynakları değiştokuş yapabileceklerini ve bu Şekilde bağlantılı olmanın örgütlerin yeni niş alanlara girebilme, kaynak havuzundan yararlanma ve belirsizlikle başa çıkabilme kabiliyetlerini geliştirebileceğini ifade etmektedir.

Yazında özellikle bağlı yönetim kurulu üyeliklerinin ve elbette yönetim kurulunun kompozisyonunun, örgütün piyasadaki konumundan ve firmanın belirsizliği azaltma ve diğer aktörlerden kaynakları koruma eğiliminden etkilendiği vurgulamaktadır (Lynall vd, 2003). Örgütlerde st düzey yöneticiler, ağdüzeneği içinde kaynaklara ulaşmak için önemli rol üstlenmekte, çevreyi fırsatlar ve tehditler için araştırmakta, maliyetlerin azaltılması doğrultusunda değişimlerin gerçekleşmesine katkı sağlamaktadırlar. Bağlı yönetim kurullarının stratejik işbirliği oluşumu üzerine etkisi, bağlı yönetim kurullarının diğer firmalar ile bağlarının, işbirliği oluşumunu arttırma veya azaltma eğiliminin, yöneticilerin ilişkileri üzerinden incelenebileceğini gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Gulati ve Westphal, 1999; Mizruchi, 1996).

Örgütlerde, yönetim kurullarının oluşmasında elbette başka nedenlerde bulunmaktadır. Örneğin, örgüt açısından meşruiyeti arttırmak, yönetici olarak hizmet edenlerin kariyerlerini geliştirmek ve şirket üst sınıfının sosyal kapalılık derecesini dengelemek bu nedenler arasında yer alabilir. Palmer vd (1986) çalışmalarında kaynak bağımlılık teorisini iki örgüt arasında yönetim kurulu bağlantısının kırıldığı durumları açıklamak için kullanarak yeniden oluşup oluşmadığını incelemişlerdir. Sonuçta, yönetim kurulu bağlantısının, ayrılan üyenin temsil ettiği örgütle resmi bir koordinasyonun olması (uzun vadeli sözleşme ya da birleşmenin olduğu durumlarda) doğrudan iş bağlantılarının olduğu durumlarda ya da merkez ofisin fiziksel olarak yakın olduğu durumlarda yeniden kurulduğunu ifade etmektedir. Örgütlerde ağıdüzeneği yapılarındaki değişim ve güncellemeler bağlı yönetim kurulları üzerinden de gözlemlenebilmektedir. Örneğin, Mizruchi ve Stearns (1988) çalışmalarında, örgütün yönetim kuruluna yeni finansal üyelerin eklenmesini açıklayabilecek bazı unsurların, ekonomik koşullara bağlı olarak değişebileceğine değinmektedir. Buna göre, ekonomik koşulların olumlu olduğu ortamlarda, örgütler finansal kurumlarla olan bağlantılarını finansal ve bilgi kaynağını koopt etmek için yönetim kurulları aracılığı ile ilişkilendirmektedir. Ancak olumsuz olan ekonomik koşullarda ise, bu sefer finansal kurumlar örgütlerin yönetim kurullarına girerek yatırımlarını korumak yönünde adım atmaktadırlar (Mizruchi ve Stearns, 1988). Bu açıklamalar, Boyd'un (1990) çalışmasında ortaya koyduğu, yüksek performans gösteren örgütlerin kaynak kıtlığına ve rekabet belirsizliğine karşı yöneticilerinin sayısını azaltarak ve diğer firmalar ile ilişki yoğunluklarını arttırarak yanıt vermeleri ile uyumlu görünmektedir.

Bağlı yönetim kurulu üyeleri ekonomik varlıklar ve işlemler üzerinde kontrol sahibidir ve küresel ekonomi üzerinde etkilidir. Yönetim kurulu üyeleri, özellikle ulusal, uluslararası ve ulusötesi politik ve diğer örgütlere üyelikleri sayesinde “elit aktör” sınıflamasına dahil olduğunda, alandaki diğer aktörlere kıyasla oldukça kritik kaynaklara dair önemli kontrol etkisi yaratmaktadırlar (Carroll ve Carson, 2003). Bağlı yönetim kurullarında yer alan yöneticiler, birden fazla kurulda görevlidirler. Eğer iki kurul ortak yöneticilere sahipse, bağlantı söz konusudur ve arada bir köprü vardır. Bu köprü aracılığı ile kaynaklar bir kuruldan diğerine doğru akabilir. Bu şekilde birbirleri ile bağlantılı olmayan iki farklı ağıdüzeneği köprülenmiş olur. Burada üzerinde durulan konuyu, ağıdüzeneği analizlerinde kullanılan matris ile örneklemek konunun anlaşılabilirliğini

arttıracaktır (Bruggeman, 2008:25). Matriste sütunlarda örgütler yer almaktadır. Yönetici 1 ve 2, örgüt 1 de çalışmakta; yönetici 2 aynı zamanda örgüt 2 de görev aldığından, iki örgüt yönetim kurulunu birbirine bağlamaktadır.

Tablo 3. Bağlı Yönetim Kurulu Üyeliği Matrisi

	Örgüt 1	Örgüt 2	...	Örgüt s
Yönetici 1	1	0	...	0
Yönetici 2	1	1	...	0
...
Yönetici n	0	1

Örgütlerarası ilişkilerde, bağlı yönetim kurullarında birden çok yönetim kurulunda görev alan aktörlerin sahip oldukları ilişkilerin neticesinde ortaya çıkan ağdüzenekleri önemli araştırma konusu olarak dikkat çekmektedir. Bağlı yönetim kurulu üyeleri, çekirdek bir küme ya da bir "iç daire" oluşturarak, çok büyük bir gücün söz konusu aktörlerce elde tutulmasında etkili olmaktadır (Morge ve Contractor, 2001:459). Yüksek bağlantı oranına sahip bir yönetim kurulu, örgütün sahip olmadığı çeşitli ve çok sayıda kaynağa ulaşmasında etkilidir. Yönetim kurulunda yer alan üyelerin bağlantılarının nitelikleri örgüte önemli kaynakların temin edilmesinde katkı verebilecektir. Yönetim kurulu üyelerinin bağlantı farklılığı ve çeşitliliği, örgütün ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşmasını olumlu yönlendirebilir bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, bir örgütte, yönetim kurulu üyelerinin sayısının artması, uzman ve deneyimli kişi sayısını arttırmaktadır. Ancak yönetim kurulu sayısı artarken, bir önceki bölümlerde üzerinde durulduğu gibi, ilişkilerde kapalılık derecesini arttırmaması için, çeşitliliğe dikkat edilmesi önemlidir. Bruggeman (2008:97) bilgi üretim düzeyi yüksek olan kaynaklardan elde edilen fikirlerin örgütler açısından daha faydalı olacağını ileri sürmektedir. Örneğin, elit aktörlerden oluşan oluşan bağlı yönetim kurullarından elde edilecek bilginin bağlantı sayısı ve çeşitliliği yüksek olacağından, daha yerel bağlantıları olan yönetim kurulu üyelerinin yer aldığı örgütlere göre daha yüksek verimlilik sağlayacaktır. Nahapiet ve Ghoshal (1998) elit aktörlerin sosyal ağdüzeneginde sahip oldukları konumları nedeniyle daha avanajlı olduklarını, merkezi konumda yer almayan diğer aktörlerin, bu konumda bulunan elit aktörler ile bağlar kurma yoluna gideceklerini ileri sürmektedir.

Kuruluş aşamasını temsil eden birinci kuşak örgütlerde, yönetim kurulu üyelikleri yakın ilişkiler içerisinde olunan, tanıdıklık ilişkilerine dayanmaktadır. Yıldırım-Öktem (2010:43) geliştirmekte olan ekonomilerde, kurumsal çevredeki bir takım değişikliklere rağmen, yönetimin profesyonelleşmesinin oldukça sınırlı olduğunu, iç dairelere girebilen aile dışı, akraba olmayan yöneticilerin genellikle uzun süredir örgütte olan, aileden sayılan ve güven duyulan bireyler olma özelliğini taşıyacağını ifade etmektedir. Birinci kuşakta, aile dışından yöneticilerin evlilikler yoluyla zamanla iç bünyeye dahil olmaları da söz konusudur. Aile dışından yöneticiler birinci kuşakta, kuruculardan görece sosyal ve beşeri sermayelerinin daha yüksek düzeyde olmasına da bağlı olarak, daha fazla etkiye sahip olabilmektedirler. Bu etkinin geri planında, birinci kuşakların tüm eforunu işletmenin kurulmasına ve büyümesine ayırmasından kaynaklı olarak, formal eğitim bakımından, kendilerine yatırım imkanı bulamamaları yer almaktadır (Yıldırım-Öktem, 2010). İkinci kuşaklar ise, birinci kuşakta olmayan sözkonusu özelliklerin bir çoğuna sahip olduklarından, aile dışı yöneticiler ile bu alanlarda rekabet edebilir ve üyelerin belirlenmesinde daha seçici durumdadır. Özellikle üçüncü kuşak örgütlerce küresel büyük şirketler ağında yer alan aktörlerden seçilen yönetim kurulu üyeleri, örgütlerin eylemlerinin başarısı üzerinde sosyal bağlantıları zenginleştirmesi açısından katkı sunmaktadır (Şenalp, 2012). Örneğin Bilderberg gibi önemli uluslararası kuruluşlara üye olanların son derece önemli konumda oldukları ve seçkinler ağı içerisinde yer aldıkları vurgulanmaktadır (Carroll ve Carson, 2003). Dolayısı ile kuşaklararası değişim sürecinde yönetim kurulunun oluşturulmasında kurucunun kişisel bağlantılarından, uluslararası/ulusötesi olarak değerlendirilebilecek ağ bağlantıları olan elit aktörlerin yönetim kuruluna dahil edilmesine ve bu aktörlerin örgütlerarası ağdüzeneği ilişkilerinin kurulmasında ve devamlılığında merkezde konumlanmasına doğru bir değişim söz konusudur.

H3: Örgütlerde kuşaklararası değişim ile, örgütlerarası ağdüzenekleri yapılanmasında bağlı yönetim kurulu üyelerinin ağdüzeneğinde merkezde konumlanma oranı artar.

Önceki araştırmalar göz önüne alındığında, örgütlerin işbirliklerine katılma ya da reddetme eğilimlerini belirleyen faktörler arasında, yöneticilerin kişisel motivasyonları öncelikli yer alırken, yakın dönemde diğer önemli bir faktör olan yöneticilerin paylaştıkları sosyal ağdüzenekleri dikkati çekmektedir (Daveni ve Kesner, 1993). Yöneticilerin sahip oldukları güç ve bağlantıların örgütlerarası işbirliklerini yönlendirmelerinde etkisi

bulunmaktadır. Özellikle yöneticilerin işbirliği yapacakları örgütten daha az değerli bağlantıları varsa bağlantı kurma eğilimlerinde artış gözlemlenirken, her iki firmanın yöneticileri de yetersiz bağlantıya sahiplerse sözkonusu durumda azalma gözlemlenmektedir. Dolayısı ile, örgütler arasında ya da örgütün içindeki işbirliği ya da tepki, sosyal ağdüzeneklerinin ve güç ilişkilerinin bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkabilmektedir. Geletkanycz ve Boyd (2001) ise, yöneticilerin dışsal ağdüzeneklerinin stratejik bakımdan firmalar için çok değerli olduğunu işaret etmektedir. Yazarlar, firmanın stratejik kaynaklara ulaşmak için kullandığı çeşitlenme stratejisinin, CEO'ların dışsal bağlantıları ile ilişkili olduğunu bulgulamaktadır. Dışsal ağdüzenekleri bağlantılarının yönetim kurulunun stratejik karar verme sürecine etki etme yeteneğine katkısı ve diğer yönetim kurulları ile yönetici görüşmelerinin varlığı, yöneticilere stratejik bilgi ve bakış açısı kazandırmaktadır. Bu nedenle bağlantıların sayısının yanısıra, stratejik içerikleri de önemlidir (Carpenter ve Westphal, 2001).

Meselenin çok önemli bir diğer noktası ise, rekabet ortamında Burt'un (1992:17) de çalışmasında vurguladığı bilgi ve kontrol faydalarını tanımlamak ve belirli yapıların ve/veya aktörlerin belirli konumlarının sözkonusu faydaları nasıl arttırdığına dair bir açıklama getirebilmektir. Aracı aktörler olarak da tanımlanabilecek yönetim kurulu üyeleri bir kurumsal bağlamda sosyalleştigiğine göre ve bu kurumsal bağlamlarda yerleşik iseler, kendilerini farklı alternatifleri ve fırsatları görmek üzere nasıl soyutlamaktadırlar? sorusuna a) farklı sistemlerle etkileşim halinde olarak: yeni fırsatları görmek için hareketli olmaları gerekir ve b) farklı alanlara dair sınırları geçerek: farklı alternatiflere ilişkin bilgiye ulaşabilmek ve henüz fark edilmemiş fırsatlara ulaşabilmek için, açıklamasını getirmektedir. Dolayısı ile, halihazırdaki bağlantılar aşırı uyumlanma nedeniyle alandaki fırsatların görülmesini engelleyebilirken, aracı aktörler olarak bağlı yönetim kurulu üyeleri bunları değerlendirecektir. Fligstein (2001) aktörlerin sosyal sermayelerini kullanarak bazı gruplar arasında bağlantıları koparabileceğini, kurabileceğini ve/veya ortaklık geliştirebileceğini vurgulamaktadır. Greve ve Salaff (2003) da, aktörlerin eylemlerini gerçekleştirebilmeleri için bilgi, sermaye, beceri gibi kaynaklara ihtiyaçları olduğunu, sözkonusu bu kaynakların bir kısmına kendileri sahipken, diğer kısmını ilişkilerini kullanarak tamamladıklarını vurgulamaktadır. Dolayısı ile yönetim kurulu üyeleri, özellikle aracı görevi üstlendiklerinde örgütlerarasında farklı bilginin akmasında da rol üstleneceklerdir.

Örgütlerde özellikle sınır birim aktörler olan üst düzey yöneticiler yönetim kurulları aracılığı ile zamanla uzmanlaşmış bir ağdüzeneği oluşturabilirler. Bu gruplar, geçmişte farklı alanlarda birarada olduklarından ağdüzeneğindeki faaliyetlerin etkinliğini arttırma olasılıkları da yüksek olacaktır. Sonuç olarak, yönetim kurulları sayesinde birden fazla örgütle bağlantısı olan bireyler, içerik akışları sağlayabilecektir. Geçmişten gelen bağlantıları, deneyimlerine eklendiğinde yeni kurulan bağlantılar örgütün yaşamsal faaliyetleri için önemli hale gelecektir (Zaheer ve Soda, 2009). Bruggeman (2008:145), prestijli kabul edilen aktörlerin, diğerlerine kıyasla daha güçlü ilişkileri çekebileceğini ve gücünü arttıracığını belirtmektedir. Bununla birlikte, bu durum prestijin türüne de bağlı olarak değişebilir. Pek çok durumda, yüksek statü sahibi olan aktörlerin, prestijlerinin statülerinden kaynaklandığı görülmektedir. Eğer güç ve prestij arasında önemli bir ayrılık varsa; örneğin yüksek gücü ve düşük prestiji olan politikacılar ya da düşük güç ve yüksek prestiji olan gazeteciler gibi, daha güçlü olan, onu prestijde gölgede bırakana karşı harekete geçebilir. Aynı zamanda aracılık ile sürekli yeni bilgi arayışında olacaklarından, yüzeysel bilgiyi ve gelişmemiş rutinlerin ortaya çıkmasına neden olabilirler. Bu nedenle de, yenilik ve inovasyon yeni elde edilen bilgiyle ilgili olarak bir çeşit uzmanlığın gelişmiş olmasını, yani yeni bilginin aşamalı olarak eski/mevcut bilgi ile entegrasyonun sağlanmış olmasını gerektirebilmektedir. Burt (2005:73) aktörlerin bir alanda elde ettikleri deneyim ve bilgiyi, farklı alanlara taşıdıklarında sözkonusu alan için bir yenilik yaratma potansiyeline sahip olacağını vurgulamaktadır⁷. Bu durum, özellikle birden fazla yönetim kurullarında üyelikleri sayesinde deneyimlerini ve bağlantılarını çeşitlendiren ve zenginleştiren aktörlerin ağdüzeneklerinin değişiminde etkili olabileceklerini işaret etmede faydalı bir bakış açısı sağlamaktadır. Deneyimin bir diğer etkisi de, yapısal boşlukların tanımlanması sürecinde gerçekleşmektedir (Burt, 2005). Yapısal boşluklarda aracı rolü üstlenebilmek için fırsatları tespit etmek gerekeceği için, deneyimli aktörler daha fazla aracılık potansiyeline sahip olacaktır. Özellikle köprü bağlantısına ilişkin deneyimleri yeterli olmayan aktörler bu bağlantıları yürütmekte zorluk çekmektedir.

H4: Örgütlerde kuşaklararası değişim, örgütlerarası ağdüzenekleri yapılanmasında bağlı yönetim kurulu üyelerinin aracılık oranını arttırır.

Çalışmanın ilerleyen bölümünde, mevcut hipotezlerin sınanması amaçlanmaktadır.

⁷ Doğrulama (Corroboration): Aracılık ve fikir bağlantılarının doğrulanmasını içermektedir. Herhangi bir alanda uzman ve deneyimli olan aktörün birikimlerini farklı bir alana taşıması ile gerçekleşmektedir.

BÖLÜM III.YÖNTEM VE ANALİZ

3.1. Araştırma Kapsamına Alınacak Örgütlerin Seçimi

Bu çalışmada önerileri test edebilmek için “üç kuşaktır yönetiminde aile üyelerinin olduğu, büyük aile işletmeleri (holding veya grup olarak da anılmaktadır)” seçilmiştir. Örgütlerin seçimi için gerçekleştirilen ön araştırmada, öncelikle dört firma belirlenmiş, daha sonra birinci kuşak bilgisine ulaşamayan bir firma araştırma kapsamı dışında tutularak araştırma sürdürülmüştür. Çalışmada öne sürülen önerilerin test edilebilmesi için üç kuşak örgütlerarası ilişkilerin birbiriyle karşılaştırılmaları gerekmektedir. Analiz sonuçlarının yönetimde bulunan kuşaklara göre (1.,2. ve 3.) karşılaştırılarak aralarında örgütlerarası ağdüzeneklerinin nitelik olarak değişimini yansıtabilecek bir değişimin olup olmadığının ortaya konması önemlidir. Değişimin olup olmadığının anlaşılabilmesi için merkezilik hesaplamalarının yanısıra aracılık skorları, klik ve klan analizleri, merkez ve çevre skorları da hesaplanmıştır. Derece merkeziliği dizinlerini karşılaştırarak, ağdaki hangi aktörlerin diğerlerine göre zamanla daha az ya da daha fazla merkezi hale gelip gelmediklerini, yani merkezilik ölçütlerinin değişim gösterip göstermediğini, ya da aracı konumunda olan ve yapısal boşluklar arasında bağlantı kurulmasında etkili olan aktörlerin değişim gösterip göstermediğine dair fikir edinmek mümkündür.

Bu noktada çalışmamız açısından önemli olan, eğer kuşaklararası değişimin gerçekleşmesinin bir sonucu olarak, örgütlerarası ağların da değişeceğine ilişkin bir öngörü varsa, bu durumda örneğin aktörlerin merkezilik konumlarının değişimi, hatta merkezde konumlanan aktörlerin her bir kuşak için değişimlerinin tespiti, her yeni kuşakta oluşan yeni bağlantılara ilişkin ve hatta bağların evrilmesine ilişkin bir fikir verebilecektir. Buna göre, kuşaklar değiştikçe ağdüzeneklerinin nasıl evrildiği, sürdürülebilirlik ve değişimi nasıl yansıttıklarına ilişkin de sonuçlar elde edilebilecektir.

Çalışmanın önerilerinin test edilmesi için belirlenen üçüncü kuşağa gelebilen büyük aile işletmeleri olan Koç, Eczacıbaşı ve Sabancı Holding’in 1.,2. ve 3. kuşaklarının sahip oldukları örgütlerarası ağ ilişkileri nitelikleri bakımından karşılaştırılacaktır. Araştırmanın

veri toplama, ölçüm ve analiz aşamalarında ağdüzeneği araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Analizlere geçmeden önce aşağıda, ağdüzeneği analiz ve ölçüm yöntemleri ile ilgili detaylı bilgi verilmektedir.

3.2. Yöntem

Bu çalışmada ölçüm yöntemi olarak ağdüzeneği analizi kullanılmıştır. Sosyal ağdüzeneği analizinin en temel özelliği, aktörlerin birbirlerine bağlı olma biçimlerinin ve niteliklerinin -örneğin zayıf bağlantıları olan ağdüzenekleri, ağlarda kopma eğilimi, ayrı düşme eğilimi gibi- açıklanabilmesidir (Sözen, 2011:19). Ağdüzenekleri analizlerinde, aktörlerin konumlarını belirlemek, kullandıkları yolları ve bu yolların uzunluklarını tanımlamak mümkündür. Aynı zamanda, ağdüzeneğinde yer alan elemanların (her bir aktörün) hangilerinin daha etkili veya merkezi olduğu da belirlenebilir. Özetle, ağ yollarının uzunlukları hem aktörlerin kısıtlarını hem de fırsatlarını tanımlamak, aynı zamanda bir bütün olarak ağ davranış ve potansiyellerini anlamak için oldukça etkilidir (Hanneman ve Riddle, 2005).

3.3. Ağdüzeneği Ölçüm Yöntemleri

Sosyal ağdüzeneği analizleri için gerekli olan veriler diğer yöntemlerle kıyaslandığında çok farklılaşan bir durum yoktur (Hanneman ve Riddle, 2005). Bununla birlikte, geleneksel ve ağdüzeneği verileri arasındaki en önemli fark olarak; sosyal ağ analizinin geleneksel sosyolojik araştırmaların temel varsayımı olan “sosyal davranış bireylerin davranışlarının toplamıdır görüşüne tamamen karşı çıkarak aktörler arasındaki ilişki desenlerini incelemesi” (Sözen, 2011:19) gösterilebilir. Nispeten geleneksel araştırmalarda, aktörler ve özniteliklerine odaklanılırken, ağdüzeneği analizlerinde aktörler ve ilişkileri/bağlantıları üzerinde durulmaktadır. Ağdüzeneği analizleri kimin kiminle bağlantılı olduğu, bağların içeriği, bağların aralarındaki ilişkilerin niteliklerine ilişkin bilgi vermektedir (Bruggeman, 2008). Dolayısı ile, ağdüzeneği araştırmasının özel amaçları ve vurguları kendine özgü bazı farklılıkları da içermektedir (Hanneman ve Riddle, 2005). Ağdüzeneği analistleri, gözlem setlerine ait yapı ve içeriği tanımlamak için özel bir dil kullanmaktadırlar. Araştırmacılar, ağdüzeneklerini araştırmak istediklerinde, sosyal ağdüzeneklerine ilişkin

verilerin girişi ve analizinde bu özel dile ilişkin bilgiye sahip olmalıdır. Veri girişlerinde bilgiyi temsil etmek üzere matrisler kullanılırken, elde edilen sonuçların görselleştirilmesi ise grafiklerle mümkün olmaktadır. Bu şekilde bilgileri temsil etmek, matematiksel modeller ve bilgisayar yardımı ile uygulamaları özetlemek ve örüntülerin bulunmasını sağlaması açısından yararlıdır (Hanneman ve Riddle, 2005; Bruggeman, 2008).

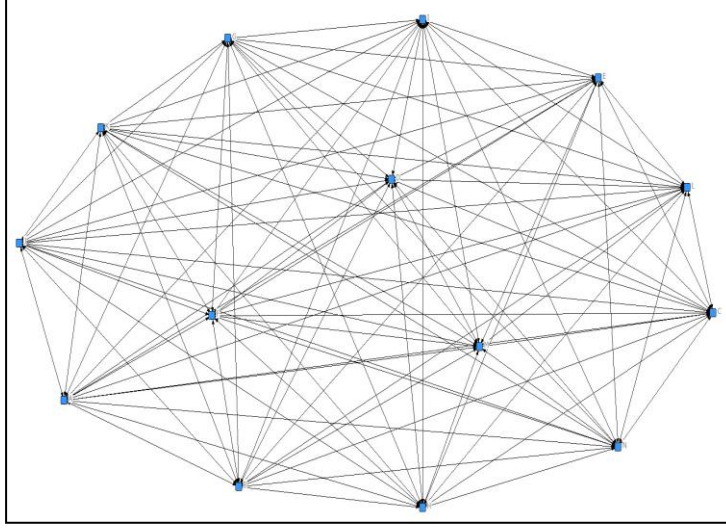
3.3.1. Ağdüzeneği analizlerinde matris kullanımı

Ağdüzeneği araştırmasında kullanılmak üzere elde edilen ağdüzeneği verilerinin bir matris dizi oluşturacak biçimde girişlerinin yapılması ve matriste yer alan aktörlerin ağdüzeneğini elemanlarını temsil etmesi gerekmektedir. Bu matriste yer verilecek olan aktörler; birey, grup ya da örgütlerden oluşabilir. Matriste satırlar durumları, konu veya gözlemleri ifade etmektedir. Sütunlar ise geleneksel veriden önemli bir fark olarak, aynı durum, konu ya da gözlemler setini içerir. Dizinin her hücresi aktörler arasında bir ilişkiyi açıklamak için kullanılmaktadır. Açıklayıcı olabilmesi açısından aşağıdaki tabloda, toplam 13 aktör için ilişkiler 0 veya 1 değerleri verilerek derecelendirilmiş, çıkan sonuçlar ise grafik ile görselleştirilmiştir.

Tablo 3: Örnek Matris

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
A		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
B	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
C	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
D	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1
E	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1
F	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1
G	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
H	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1
I	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1
J	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1
K	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1
L	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1
M	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Şekil 4: Örnek Ağdüzeneği grafiği



Matrislerin kullanımı, araştırmacılara ağdüzeneği analizlerinde yanıtlamak istedikleri ve yorumlayabilecekleri temel bazı sorulara dair fikir verebilir. Verilerin bir matris yardımı ile incelenmesi, ağdüzeneğinde hangi aktörlerin benzer pozisyonlarda olduğunu anlamak açısından fayda sağlayıcıdır. Ayrıca ağdüzeneği analizleri için önemli olan sorulardan biri olan “ağdüzeneğinde aktörler nasıl konumlanmakta veya "gömülü/yerleşik" hale gelebilmektedir?” sorusunu yanıtlayabilmek için de önemlidir. Ağdüzeneği analizlerinde, veri yapısına -bütüncül (holistik) olarak ikinci bir şekilde de bakılabilir. Yukarıda örnekte yer alan matriste 1’ler ve 0’lar eşit sayıda yer almaktadır.

Bu durumda, ilişkiler açısından orta düzeyde bir "yoğunluk" olduğu ileri sürülebilir. Seçimlerde karşılıklık (örneğin A B’yi seçti, B A’yı seçti mi?) olup olmadığı da karşılaştırılabilir. Bu karşılaştırma ise, ağdüzeneği analizinde ikinci önemli bir soru olan “bireysel seçimler daha bütünsel şekilleri nasıl meydana getirir” sorusunu yanıtlamak için önemlidir (Hanneman ve Riddle, 2005). Monge ve Contractor (2001), ağdüzeneği analizlerinde kullanılması ve ağdüzeneğinin nitelik açısından tanımlanmasında yardımcı olan bazı ölçümler bulunduğunu vurgulamaktadırlar. Bu tabloda yer alan ölçümler, ağdüzeneği ilişkilerinin niteliklerini tanımlamakta, aynı zamanda aktörler arasındaki ilişkilerin ne şekilde yapılandığı hakkında da fikir vermektedir. Ayrıca, ağdüzeneği analizlerinde kullanılan ve ağdüzeneğinin nitelik açısından tanımlanmasında yardımcı olan bazı ölçümler ile aktörlerin ağdüzeneğindeki rolleri ve konumlarını da belirlenmesinde kullanılacak ölçütlerin de farklı gruplar altında sınıflandırılması olanaklıdır.

Tablo:5 Bağlantıların Sosyal Ağdüzeneği Ölçümleri

Ölçüm	Tanım	Örnek
Dolaylı Bağlantılar	İki aktör arasındaki bağlantının birinden biri tarafından gerçekleştirilmesi (aracılık)	A, B'ye bağlı ise;B,C'ye bağlı ise; A dolaylı olarak C'ye B üzerinden ile bağlantılıdır
Frekans	Bir bağlantının kaç kere ya da ne kadar sıklıkla gerçekleştiği	A, B ile haftada 10 kere konuşur
Durağanlık	Bağlantının zaman içindeki varlığı/sürdürülebilirliği	A, B ile 5 yıldır arkadaşır
Çeşitlilik	İki aktörün birden fazla ilişki ile bağlantılı olmaları	A ve B arkadaşır, birbirlerini danışmak için ararlar ve birlikte çalışırlar
Güç	Zaman, duygusal yoğunluk, samimiyet/mahremiyet özelliği, karşılıklı niteliği taşıması	A ile B yakın arkadaşır ya da birlikte çok zaman geçirirler
Yön	İlişkilerin yönü	İşler A'dan B'ye doğru akar, ancak B'den A'ya akış gerçekleşmez
Simetri	İlişkinin karşılıklı olması (çift yönlü)	A,B'ye danışır; B'de A'ya danışır

Kaynak: Monge R.P ve Contractor,S.N.2001

Tablo:6 Ağdüzeneklerini tanımlamak üzere kullanılan Sosyal Ağdüzeneği Ölçümleri

Ölçüt	Tanım
Boyut	Ağdüzeneğinde yer alan aktörlerin sayısı
Kapsamlılık	Ağdüzeneğinde yer alan toplam aktörlerin sayısından yalıtılmış olanların çıkartılması ile hesaplanır.
Bileşen	Bağlantı noktaları ve ilişkilerden oluşan en büyük alt küme
Yoğunluk	Ağdüzeneğinde mevcut bağlantıların, muhtemel bağlantılara oranı
Merkezileşme	Ağdüzeneğinde en merkezi konumdaki aktörün derecesi ile diğer tüm aktörlerin merkezilik derecesi arasındaki fark
Simetri	Bir ağdüzeneğindeki simetrik ilişkilerin asimetric ilişkilerle oranı
Geçişkenlik	A,B ile bağlantılı;B,C ile bağlantılı ise C, A ile bağlantılıdır ve A,B ve C aktörleri arasında geçişkenlik vardır.

Kaynak: Monge R.P ve Contractor,S.N.2001

Tablo:7 Aktörler için kullanılan Sosyal Ağdüzeneği Ölçümleri

Ölçüm	Tanım
Derece	Diğer aktörlerle olan doğrudan bağlantıların sayısı
İç Derece	Diğer aktörlerden, aktöre doğru olan (gelen) bağlantıların sayısı
Dış Derece	Aktörden diğer aktörlere doğru olan (giden) bağlantıların sayısı
Menzil	Bağlantısız farklı grupların temsilcisi aktörlere doğru olan bağlantıların sayısı
Yakınlık	Aktörün ağdüzeneğindeki diğer aktörlere olan yakınlığı ya da ulaşım kolaylığının derecesi
Arasındalık	Aktörün ağdüzeneğinde birbirine en yakın olan iki aktör arasında aracılık etme derecesi
Merkezlilik	Bir aktörün ağdüzeneğinde merkezde yer alma derecesi
Prestij	Asimetrik (tek yönlü) ilişkilere dayanmaktadır. Prestijli aktörler, ilişkilerin hedefinde yer alır.
Ağdüzeneğindeki aktörlerin rolleri	
Yıldız	Ağdüzeneğinde merkezlilik derecesi oldukça yüksek olan aktör
Aracı	Birbirleriyle başka herhangi şekilde ilişkisi olamayacak iki ya da daha fazla grubun ilişkisini sağlayan aktör
Köprü	İki ya da daha fazla grubun üyesi olan aktör
Kapı Kollayıcı	Bilgi transferini denetim altında tutan aktör
İzole Aktör	Bağlantısı az sayıda olan ya da hiç olmayan aktör

Kaynak: Monge R.P ve Contractor,S.N.2001

3.4. Veri Toplama

Ağ analizinin; kuramların, önermelerin veya değişkenler arası ilişkilerin tanımlanmasıyla ilgilenmediği, sosyal yapıyı geniş ve ayrıntılı bir biçimde araştırdığı üzerinde daha önceki bölümlerde durulmuştu. Ağ araştırmalarında üzerinde çalışma yapılan sosyal yapı, örneklem değil; evrenin kendisini ifade etmektedir. Dolayısıyla sosyal ağ analizi, kısmen istatistiksel bazı ölçüm yöntemlerinden faydalansa da ne evrenin tahmin edilmesiyle ne de bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin araştırılmasıyla ilgilenmez (Emirbayer ve Goodwin, 1970; Sözen, 2011:19-22).

Bu çalışmada üç büyük ve ünlü örgütün ağ ilişkilerinin belirlenmesi için ikincil veri kaynakları üzerinde araştırma yapılarak ağ verileri toplanmıştır. Araştırılan örgütlerin, kuramsal çerçevede üzerinde durulan değişimi yansıtabilmesi amacıyla, aynı örgütlerde 1,2 ve 3. kuşakları temsil edecek şekilde ülkede faaliyet gösteriyor olmasına dikkat edilmiştir. Dolayısı ile üçüncü kuşağa gelebilen büyük aile işletmeleri Koç, Eczacıbaşı ve Sabancı Holding'in 1.,2. ve 3. kuşakları üzerinden veriler toplanmıştır. Araştırma evrenini oluşturacak örgütlerin ülkede uzun süredir faaliyet göstermeleri, tanınırlılık ve ünlerinden dolayı, ağ verilerinin ikincil veri kaynakları üzerinden toplanması kolaylaşmaktadır (Abrahamson ve Fombrun, 1994). Ayrıca, toplanan verinin büyüklüğü nedeniyle de yüz yüze görüşme veya anket yöntemi ile veri toplamak oldukça zaman alıcı ve uygulanması zor yöntemler olarak görülmektedir.

Araştırmada ele alınan konu örgütlerarası ağdüzenekleri olduğundan analiz birimi örgütlerdir. Ağ ilişkilerinin belirlenmesinde örgüt düzeyinde analizlerin yanısıra, her örgütte kuşağı belirleyen temsilci ve öne çıkan yönetim kurulu üyelerinin de sahip oldukları ilişkiler ve diğer örgütlerle olan bağları araştırılmıştır. Bu şekilde araştırmanın analiz birimi olan örgüt düzeyinde yapılan analizlerin yanısıra, bazı ek ve destekleyici analizler de örgütlerarası ağdüzeneklerini belirlemek için yöneticilerin ve kuşak temsilcilerinin diğer örgütlerle olan bağlantılarını belirlemek için kullanılmıştır.

Veri toplama çalışması sırasında aşağıdaki aşamalar izlenmiştir:

- 1. Aşama:** Araştırmada ele alınacak üç kuşak temsilcilerine ilişkin verilerin toplanabilmesi için öncelikli adım, üç kuşak temsilcisine de ulaşabileceğimiz örgütlerin seçilmesi işlemi olmuştur. Üçüncü kuşağa kadar gelebilen örgüt sayısı oldukça azdır. Araştırmalarda, ABD'de üçüncü kuşağa kadar yaşayan şirketler %17, İngiliz şirketlerinde %3.3 ve Türkiye'de ise %10-15 arasında yer almaktadır⁸. Yapılan ön araştırma sonucunda Türkiye'de üçüncü kuşağa kadar gelebilen ve holding tanımında olan örgütler Koç, Sabancı ve Eczacıbaşı ve Çukurova olarak tespit edilmiş, ardından Çukurova Holding'in birinci kuşağı temsil eden üyesi ile ilgili yeterli bilgiye ulaşılamadığı için araştırma bilinirliği ve tanınırlılığı daha fazla olan dolayısı ile analizler için gerekli olan verilere ulaşmanın daha mümkün olduğu Koç Holding, Eczacıbaşı Holding ve Sabancı Holding üzerinden yürütülmüştür.

⁸ www.isteinsan.com.tr/yonetim/aile_sirketlerine

2. Aşama: Araştırmanın ikinci aşamasında, odaklanılan her örgüt için birinci, ikinci ve üçüncü kuşağı temsil eden aktörler belirlenmiştir. Bu belirlemeyi yaparken aynı zamanda aile işletmeleri olarak da kabul edilen sözkonusu örgütlerin aile soyağaçları çıkarılarak her bir kuşağın temsilcileri tespit edilmiş, ardından yönetimde aktif olarak rol üstlenenler belirlenmiştir. Aşağıdaki tabloda analizlerde kullanılmak üzere ilişkileri araştırılan kuşak temsilcileri verilmektedir.

1.Kuşak	2.Kuşak	3.Kuşak
<ul style="list-style-type: none">• Vehbi Koç (1901-1996)• Hacı Ömer Sabancı (1906-1966)• Ferit Süleyman Eczacıbaşı (1885-1973)	<ul style="list-style-type: none">• Rahmi Koç• Semahat Arsel• Suna Kiraç• Sakıp Sabancı (1933-2004)• Nejat Eczacıbaşı (1913-1993)• Şakir Eczacıbaşı	<ul style="list-style-type: none">• Mustafa Koç• Ali Koç• Ömer Koç• Güler Sabancı• Suzan Sabancı• Bülent Eczacıbaşı• Faruk Eczacıbaşı

3. Aşama: Kuşak temsilcilerinin belirlenmesinin ardından, her 3 kuşak için kurucu ve kurucuyu takip eden kuşaklar tespit edilmiştir. Özellikle, her 3 kuşakta aktif olarak bağlantıları açısından önce çıkan, ilişkilerin kurulması ve yürütülmesinde etkili olan, aktörler tespit edilmiştir. Analiz düzeyi örgüt olan çalışmada, her bir örgütten diğer bir örgüte doğru olan bağlantılar tespit edildi. Dolayısı ile belirlenen her bir ağ bağlantısı bir örgüte doğrudur.

4. Kuramsal çerçevede de üzerinde durulduğu gibi, bu analizlere örgütlerin yönetim kurulları dahil edilmiştir.

Veri girişleri için gerekli olan ilişkiler araştırılırken Internet başta olmak üzere aşağıda yer verilen ikincil kaynaklardan faydalanılmıştır.

- a. **Internet:** Internet veri toplama yöntemi olarak araştırmalarda giderek daha fazla kullanılmaktadır. Bu araştırmada da örgütlerin kendi isimlerinden ve araştırılan 3 kuşak temsilcilerine dair bilgilere Internet arama motorları aracılığı ile ulaşılmıştır. Internette yer alan bilgiler ile, örgüt adına gerçekleştirilen bilgiler yanısıra bireysel bilgilere ulaşmak mümkün olmaktadır.
- b. **Gazete haberleri:**
 - i. Özgeçmişler
 - ii. Magazin Haberleri
 - iii. Belgeler
 - iv. Örgütlerin Siteleri
- c. **Basılı materyaller:** Kitap, dergi vd. Araştırmada veri toplama için kullanılan temel basılı kaynakların listesi aşağıda verilmektedir
 - i. Hayat hikayeleri
 - ii. Anılar

Veri toplama sürecinde incelenen örgütlere ilişkin Internet araştırmasına ilave olarak aşağıda künyesi verilen kitaplar incelenerek veri girişlerinde kullanılan ilişkiler belirlenmiştir.

- Adrian Streater. 2011.Mösyö Bernar Nahum: Türk Otomotiv Endüstrisinin Duayeni.Çitlembik Yayınları
- Ahmet Cumhuri Aytulun.1977. Türkiye Ekonomisine Yön veren holdingler. Tüm İktisatçılar Birliği Yayınları no:19
- Can Dünder. 2003. Bir Yaşam İksiri:Dr.Nejat Eczacıbaşı.Kültür Yayınları.
- Can Dünder.2007.Özel Arşivinden Belgeler ve Anılarıyla Vehbi Koç. I . Cilt. 5.Baskı.Doğan Kitapçılık A.ř
- Can Dünder.2008.Özel Arşivinden Belgeler ve Anılarıyla Vehbi Koç. II . Cilt. 1.Baskı.Yapı Kredi Yayınları
- Can Kıraç. 1995.Anılarımla Patronum Vehbi Koç.10.Baskı.Milliyet Yayınları
- Can Kıraç. 2004.Anılar Olaylar.2.Baskı.Apa Yayıncılık

- Cemal Kutay.1979.Yeni Asır. Eczacıbaşı Süleyman Ferid Bey Tefrikası. 28 Sayılık yazı dizisi
- Eylem Türk.2009. TÜSİAD Patronlar Kulübü: Ekonomi ve Siyasetin Merkezinde bir Derneği Öyküsü.Alfa Yayınları
- Erol Toy.Imparator.2.1973.Baskı.May Yayınları
- Feyyaz Berker ve Güngör Uras. 2008. TÜSİAD'ın İlk 10 Yılı:Fikir Üreten Fabrika. Doğan Kitap
- Koray.R.Yılmaz.Mahalle Bakkalından Küresel Aktöre Arçelik: İşletme tarihine Marksist Yaklaşım
- Nejat Eczacıbaşı.2001.İzlenimler, Umutlar. 2.Baskı.Dr. Nejat Eczacıbaşı Vakfı Yayınları
- Nejat Eczacıbaşı.1998.Yeni Bir Türkiye.Dr.Nejat Eczacıbaşı Vakfı Yayınları
- Nejat Eczacıbaşı.1999.Kuşaktan Kuşağa. 2.Baskı. Dr.Nejat Eczacıbaşı Vakfı Yayınları
- Dr.Nejat Eczacıbaşı İçin Yazılanlar.1999. Dr.Nejat Eczacıbaşı Vakfı Yayınları
- Mehmet İhsan Zeyrek.1963.Eczacıbaşı S.Ferit Bey. Karınca Matbaacılık
- Mehmet Altun.2008. TÜSİAD'ın İlk 10 Yılı: Ortak Aklı Ararken.Doğan Kitap
- Nimet Arzık.Ak Altının Ağası: Hacı Ömer Sabancı'nın Hayatı
- Nur Gençer ve Bülent Berkman. 2004. Bir Spor Efsanesi: Eczacıbaşı Spor Kulübü'nün otuz Yılı.Dünya Yayıncılık
- Suna Kırış. 2006.Ömrümden Uzun İdeallerim Var!Suna ve İnan Kırış Vakfı
- Sadun Tanju.1983.Hacı Ömer. Apa Ofset Basımevi
- Şakir Eczacıbaşı.2010.Çağrışım, Tanıklıklar,Dostluklar.Remzi Kitapevi
- Vehbi Koç.1983. Hayat Hikayem.4.Baskı.Çeltüt Matbaacılık ve Sanayi ve Ticaret A.Ş. İstanbul.
- Yaşar Aksoy. 1986. Bir Kent, Bir İnsan: İzmir'in Son Yüzyılı, S.Ferit Eczacıbaşı'nın Yaşamı ve Anıları.Dr.Nejat Eczacıbaşı Vakfı Yayınları

3.5. Ağdüzeneği analizine özgü bazı ölçümlere ilişkin açıklamalar

Sosyal ağdüzeneği bakış açısı çoklu analiz düzeylerini vurgulamaktadır. Aktörler arasındaki farklılıklar, ağlara gömülü olma biçimlerinden, bundan kaynaklı kısıtlamalar ve fırsatların izlerinden; ağların yapısı ve davranışlarından ve aktörler arasındaki yerel etkileşimlerden takip edilmektedir. Ağdüzeneği analizlerinde, bağlantıların bir diğerinden farklılıklarını belirlemek onların niteliklerini ve davranışlarını anlamak için son derece önemlidir⁹. Bazı aktörler, diğer üyelerin pek çoğuna daha az bir efor harcayarak ulaşabilirler. Ağdüzeneği analizi yöntemlerinin temelde uygulanabilirliği basit olmasına rağmen, temel kavramların ve özelliklerin çok önemli sonuçları olduğuna ilişkin önemli teorik açıklamalar ve ampirik kanıtlar bulunmaktadır.

Temel Demografikler

Ağ boyutu/büyükülüğü: Bir ağdüzeneğinde aktörlerin sayısı, ağdüzeneğinin büyüklüğünü nitelemektedir. Örneğin, bir seminere 12 öğrencilik bir grubun katıldığı düşünüldüğünde, grup elemanlarının sayısına bakarak, her birinin diğerini tanması ve okuma notlarının paylaşımı benzeri değişim ilişkilerini kurmasının zor olmayacağı düşünülebilir. Diğer taraftan, benzer çıkarımı 300 öğrencilik bir sınıf için yapmak kolay olmayacaktır. Bu sayıda öğrencinin olduğu bir sınıfta herhangi bir öğrencinin diğer tüm öğrencileri tanması ve okuma notları alışverişinin tek bir ağdüzeneği üzerinden olması neredeyse imkansızdır (Hanneman ve Riddle, 2005).

Ağın Yoğunluğu¹⁰: Yoğunluk= $m/maksimum$ olarak hesaplanmaktadır. Burada önemli olan, örneğin n kişinin olduğu ve toplam ilişki sayısının ise m olduğu bir sonuç elde edildiği düşünüldüğünde, elde edilen değer yüksek mi yoksa düşük bir değer mi olup olmadığı sorusunun yanıtlanmasında toplam bağların muhtemel bütün bağlara olan oranı ile karşılaştırarak verilebilir (Bruggeman, 2008:13). Sonuç olarak elde edilen değer

⁹ Örneğin, çok sayıda bağlantı, genellikle bireylerin daha fazla ve daha çeşitli bilgiye maruz kaldıklarını niteleyebilir, yüksek bağlantı derecesine sahip aktörler daha etkili olabilir ve başkaları tarafından daha fazla etkilenmiş olabilir. Bazı popülasyonlar bağlı oldukları ölçüde hemen hemen birbirine benzer bireylerden oluşabilir. Bazı diğerlerinde ise, merkezde ve son derece sıkı bağlı bir küçük elit gruba bağlı kişilerden oluşabilir ve önemli farklılıklar gösterebilir. Bağlantı farklılıkları sosyal grupların tabakalaşma düzeni hakkında bir fikir verebilir. İkinci temel ancak yakından ilişkili yaklaşım ise, aktörlerin birbirlerine olan uzaklıklarına ilişkindir. Arkadaşlarına söylerler, onlarda kendi arkadaşlarına söylerler ve herkes biliyor durumda olabilir. Bazı diğer aktörler ise duyulma konusunda sorun yaşamaktadır. Bunlar diğerlerine söylerler, ancak söyledikleri aktörler birbirleri ile iyi bağlantılı değillerse o zaman mesaj çok uzağa gidemez.

¹⁰ Density

yoğunluk olarak ifade edilecek ve 0 ile 1 arasında bir değer olacaktır. Eğer yoğunluk 1'e yakınsa yoğunluk yüksek, 0'a yakın ise yoğunluk düşüktür¹¹.

Bir ağdüzeneğinin yoğunluğu, bize düğümler arasında bilginin yayılma hızı, aktörlerin sosyal sermaye ve/veya sosyal kısıtlama düzeylerine ilişkin bilgi verebilir. Yoğunluk değerinin yüksek olması, aktörlerin birbirlerine güçlü bağlı olduklarını dolayısı ile birbirinden soyut olmadıklarını gösterir (Degenne ve Forse, 1999:46). “Örgütler arası ağ çalışmaları açısından ele alındığında, yoğunluk, ölçümü sorunlu bir konu olduğu vurgulanan sosyal yerleşikliğinin düzeyini ya da örgütlerin sosyal sermaye oluşturma eğilimlerini açıklayabilmektedir” (Sözen, 2011:24).

3.6. Veri Girişi ve Test Yöntemi

Ağdüzeneği analizlerinde pek çok farklı veri yapısı ile çalışılabilmektedir. Temel *veri yapılarından biri*, aktör-aktör matrisidir. Bu tür, yukarıda da örneklenen, tanımından da anlaşılacağı gibi, "iki boyutlu" ve "kare" dir (sıra ve sütun sayısı eşittir). Her hücredeki bilgi, aktörlerin belirli bir çifti arasındaki ilişki hakkında bilgi sağlamaktadır. *İkinci bir tür veri yapısı ise* geleneksel istatistiksel çalışmalarından kullanılan dikdörtgen veri dizisine benzerlik göstermektedir. Veri yapısı istatistiklerde "değişkenler" olarak adlandırabileceğimiz her bir aktörün özneliklerini temsil eden sütunlar ile aktörleri temsil eden satırlardan oluşur. Dikdörtgen veri yapısı- "öznelik" veri seti olarak da bilinir. Ağdüzeneği analizinde -örneğin cinsiyet, yaş gibi- aktörlerin özelliklerinin veya her bir aktörün ağdüzeneği yapısındaki konumundan kaynaklanan özelliklerinin- örneğin arasındalık merkeziliği skoru gibi- kaydedilmesi gibi farklı yollarla kullanılabilir (Hanneman ve Riddle, 2005). Ağdüzeneği analizi aktörler arasındaki ilişkiler üzerinde durur. Ağdüzeneği verileri aktörler ve ilişkiler (ya da "düğüm" ve "bağ") tarafından tanımlanır. “Ağ oluşturulan elemanlar yoğunlukla *node* terimi ile ifade edilirken aradaki bağlantılar için *edge* ya da *tie* terimleri kullanılır. Ağın temsil ve analiz edilmesi için oluşturulan matrisin kurgulanma biçimi, yapılacak ağ hesaplamaları bakımından oldukça önemlidir” (Sözen, 2011:22).

¹¹ Arkadaşlık gruplarında, aile ya da küçük bir kasabada, yoğunluk değerinin 1'e yaklaşması ya da eşit olması olağandır. Görece büyük olan gruplarda ya da topluluklarda herkesin birbirini tanıması pek de olanaklı olmadığından, yoğunluk düşük olacak ve pek çok alt gruplar oluşacaktır. Sonuç olarak, her bir alt grubun kapalılığı tüm grubunkinden daha yüksek olacaktır.

Hanneman ve Riddle (2005) bu durumun aktörlerin genellikle çalışmalarda bağımsız olarak örneklenmiş olmadığı anlamına geleceğini vurgulamaktadır. Örneğin, dostluk bağlarının araştırıldığı bir çalışmada, Ali'nin örnek olarak seçildiğini varsayarak, kendisine arkadaşlarını tanımlamasını istediğimizde Ali yedi arkadaşını tanımlayacaktır. Araştırmacı olarak, bu yedi arkadaşın da izini sürerek onların dostluk bağlarını da sorulması gerekmektedir. Ali araştırmanın örnekleme olduğu için, yedi arkadaş aynı zamanda örneklemdir, bu nedenle de "örnek unsurları" artık "bağımsız" değildir. Genellikle ağdüzeneği çalışmaları, en azından geleneksel anlamda, "örneklem" kullanmaz. Aksine, popülasyonun tamamını ya da bir kısım popülasyonu oluşturan tüm aktörleri dahil etmek eğilimindedir¹². Aktörler veya düğüm kümeleri göz önünde bulundurulduğunda, aralarındaki ilişkilere dair ölçümlerin nasıl toplanacağı kararına ilişkin farklı stratejiler izlenebilir. Bu farklı stratejilerin bir ucunda tam ağ yöntemleri, diğer ucunda ise daha geleneksel araştırma yöntemlerine benzer yöntemler yer almaktadır (Hanneman ve Riddle, 2005).

Tam ağ yöntemleri:

Tüm aktörlerin diğer tüm aktörlerle olan bağları hakkında bilgi toplamayı gerektiren araştırmalardır. Uluslararası Para Fonu kayıtlarından tüm ulus devletler arasındaki bakır sevkıyatına ilişkin verileri toplamak; bağlı yönetim kurulları için tüm kamu şirketlerinin yönetim kurullarının incelenmesi; şirkette çalışanlar arasındaki e-posta akışına bakmak tam ağ yöntemi ile incelenebilir araştırma konularına örnek olabilir. Tüm ağdüzeneğinde yer alan bağlar hakkında bilgi toplandığı için, tam ağdüzeneği verisi popülasyondaki ilişkilere dair tam/bütüncül bir resim vermektedir¹³.

Kartopu yöntemleri:

Odak aktör ya da aktör grubu ile başlatılarak, aktörlerin her birinden diğer bazı veya tüm aktörlere olan bağlarının tespiti için isim istenerek devam edilen yöntemdir. Kartopu yöntemi, genellikle sayısal olarak küçük ve büyük popülasyona karışmış insanların alt kümeleri gibi "özel" popülasyonların izlenmesinde özellikle faydalıdır. İş iletişim ağları, toplum elitleri, sapkın alt-kültürler, akrabalık ağları gibi alt kümeler kartopu

¹² Tabii ki, bir ağdüzeneği çalışmasına dahil olan örneklem daha büyük bir kümeye dahil olabilir. Örneğin, bir sınıftaki öğrenciler arasında etkileşimi incelerken, sınıftaki tüm çocukların araştırmaya dahil edilmesi gibi. Araştırılan sınıfın, tüm popülasyon içinden, örneğin okuldaki tüm diğer sınıflar arasından olasılık yöntemlerle seçilmiş olması da mümkündür.

¹³ Tam ağdüzeneği verisi, sosyal yapılara dair çok güçlü açıklamalar ve analizler için olanak sağlamakla birlikte, tam ağdüzeneği analizi için gerekli verilerin toplanması diğer yöntemlerle kıyaslandığında görece maliyetli ve zor olabilmektedir.

yöntemleri ile tarif edilebilir. Aktörlerden hangisi orjinal listenin bir parçası değilse, izlenir ve bazı veya tüm bağları sorularak listelenir. Hiçbir yeni aktöre ulaşamayınca kadar ya da araştırma sonlandırılıncaya kadar devam eder¹⁴.

Ego merkezli ağlar (bağlantıları ile):

Pek çok durumda, odak düğümler (kartopu yöntemi gibi) ile başlayan tam ağların izini sürmek mümkün(veya gerekli) olmayacaktır. Alternatif bir yaklaşım, odak düğümlerin (egoların) seçimi ile başlamak ve bağlı oldukları düğümleri tespit etmektir. Sonra, birbirine bağlı olan düğümler tespit edilebilir¹⁵. Bu tarz yaklaşım bireylerin gömülü olduğu ağlara ilişkin iyi ve güvenilir bir görüntü verebilir. Bu tür veriler, egonun kendi ağlarında yerleşik/gömülü olduğunda sahip olduğu fırsatlar ve kısıtlamaları anlamak için de yararlı olabilir.

Ego merkezli ağdüzenekleri (ego):

Ego merkezli yöntemler, tüm ağdüzeneği yerine sadece bireye odaklanmaktadır. Bu yaklaşım ile yerel ağlar ya da komşuluklara ilişkin gerekli bilgi edinilebilir (Hanneman ve Riddle, 2005).

3.6.1 Sosyal Ağdüzeneği Analizlerinde İlişkilerin Görselleştirilmesi

Sosyal aktörler arasındaki ilişki örüntülerini temsil etmek için matematik alanından *grafik* ve *matris* olarak iki araç kullanılmaktadır. Matrislerin veri girişleri için kullanılmasıyla ilgili açıklamalar yukarıda verilmiştir. Aşağıda ise verilerin temsil edilmesinde grafiklerin önemine ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

Ağlar karmaşıklığın görselleştirilmesi noktasında etkilidir. Ağ bilimi, karmaşıklığın ifade ve analiz edilmesinde katkı sağlamaktadır (Zoltan, 2005; Gürsakal, 2009:41). Ağlar arasındaki farklılıkları görebilmek için ağdüzeneği çizimlerinin elde edilmesi ve

¹⁴ Kartopu yönteminin iki temel potansiyel sınırlaması ve zayıflığı vardır. İlk olarak, "izole" olan yani bağlı olmayan aktörler bu yöntem kullanıldığında araştırmanın dışında kalabilirler. Oysaki, izole aktörlerin varlığı ve sayısı bazı analitik amaçlar için çok önemli bir özellik olabilir. Kartopu yöntemi "bağlantılılık" ve aktörlerin popülasyonlarının "dayanışma"sını abartma eğiliminde de olabilir. İkincisi, odaklanılan popülasyonda bağlanan tüm bireylerin bulunması garanti değildir. Araştırmacı *kartopu yuvarlanmasını* yanlış yerde veya yerlerde başlatırsa, başlangıç noktalarına bağlı olmayan tüm alt kümeleri gözden kaçırabilir. Ağdüzeneği araştırmalarında kartopu yaklaşımları ilk düğümleri seçmek konusunda bazı düşünceler geliştirilerek güçlendirilebilir. Birçok çalışmada, doğal bir başlangıç noktası olabilir. Toplumsal güç çalışmalarında, örneğin, büyük, ekonomik, kültürel ve siyasi örgütlerin baş yöneticileri ile kartopuna başlamak yaygındır. Böyle bir yaklaşım topluluğun büyük bir oranını dışarda bırakmakla birlikte (elit ağdüzeneğinden "izole" olanların) yaklaşım, yaklaşım etkili bir elit ağdüzeneği yakalamak için oldukça etkili olabilir.

¹⁵ Bu tarz yaklaşım, çok büyük topluluklarda ilişki veri toplama için oldukça etkili olabilir ve öznetelik tabanlı yaklaşımlar ile kombine edilebilir. Örneğin, erkek üniversite öğrencileri rastgele örnekleme ile seçebilir, onlara yakın arkadaşlarının kimler olduğunu ve hangilerinin birbirlerini tanıdığı sorulabilir.

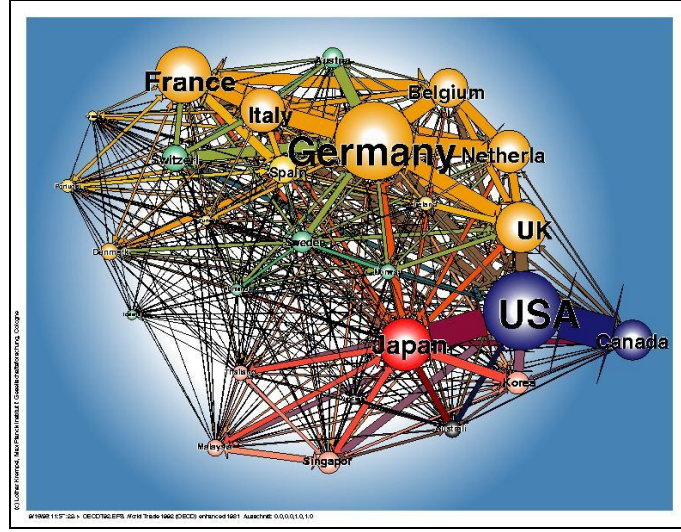
karşılaştırmaların yapılması son derece önemlidir. Grafik teorisi bu anlamda çok önemli katkı vermektedir (Barnes ve Harary, 1983). Gürsakil (2009) ağların karmaşık sistemleri göstermenin bir yöntemi olarak kabul edildiğini vurgulamaktadır. Özetle, grafikler, sosyal ilişkilerin daha net bir resmini ve analizini sunmakta, karmaşık sistemlerin anlaşılmasında katkı vermektedir (Bruggeman, 2008:6-7; Degenne ve Forse, 1999:63).

a) **Grafik ve sosyogramlar:** Ağdüzeneği analizlerinde, temelde aktörleri temsil eden düğümlerin ya da noktaların yer aldığı ve ilişkileri ya da bağları ifade eden çizgilerin olduğu grafikler kullanılır. Sosyologlar, sosyal ağdüzeneği araştırmalarında kullanılan bu tarz grafikleme yöntemini matematik alanından ödünç aldıklarında 'sosyogram' olarak adlandırmışlardır¹⁶.

Düğümler arasındaki ilişkileri temsil eden bir grafik herhangi bir sosyal yapıyı açıklayan oldukça etkili bir yöntemdir. İyi çizilmiş bir grafik, genel ağ yapısının önemli özelliklerinden bir çoğunu örneğin *"tüm düğümler birbirine bağlı mı? Aktörler arasında birçok veya birkaç bağ mı var? Alt-gruplar veya birbirine bağlanmış aktörlerin yerel "kümeleri" var mı? Aktörlerin bir kısmı çoklu bağlara sahipken, bir kısmı daha az bağlara mı sahiptir?"* gösterebilir. İyi bir grafik aynı zamanda belirli bir "ego" nun (düğüm) komşularına nasıl (egonun bağlı olduğu aktörler ve onların birbirlerine bağlantıları) "gömülü/bağlı" olduğunu ve/veya izole olup olmadığını anlamak için yardımcıdır. "Ego" ve "ego ağına bakılarak aktörün (lerin) karşı karşıya olduğu yapısal kısıtlar ve fırsatlara ilişkin fikir geliştirebilmek, sosyal yapıda aktörün üstlendiği rolü daha iyi anlayabilmek olanaklıdır (Hanneman ve Riddle,2005). Aşağıda, OECD Ticaret akışını gösteren bir grafik örneğine yer verilmektedir¹⁷.

¹⁶ Sosyogramda pek çok varyasyon olmakla birlikte, temelde hemen hepsinde tanımlanan popülasyondaki her bir aktör için etiketlenmiş bir daire ve ikililer arasında gözlemlenen bağı temsil eden bir çizgi bulunmaktadır. Örneğin dört kişilik bir gruptan oluşan arkadaşlık ilişkilerinde Ali, Ayşe, Veli, Aslı'nın ilişkilerinde, kimin kimi arkadaş olarak tanımladığını incelediğimizi varsayalım. Öncelikle her aktörü bir düğüm temsil edecek şekilde etiketlemek gerekmektedir. Arkadaşlıkla ilgili verilerimizi her grup üyesine (gizli ve özel olarak) diğer üyeleri içeren listenin içinden kimi yakın arkadaş olarak kabul ettiklerini sorarak topladığımızda, 4 kişiden her birisinin, diğer 3'ünden hiçbirisini yakın arkadaş olarak seçmeyebileceğini görebiliriz. Sonuçta, örnekte olduğu gibi, Ali Ayşe ve Veli'yi seçerken, Aslı'yı seçmeyebilir; Ayşe sadece Veli'yi seçebilir; Veli, Ali, Ayşe ve Aslı'yı seçerken; Aslı sadece Veli'yi seçebilir. İlişkinin karşılıklı olduğunu ifade edebilmek için grafiklerde çift yönlü ok kullanılmaktadır (Hanneman ve Riddle, 2005).

¹⁷ Lothar Krempel <http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/~lk/netvis.html>.



Ağdüzeneği verilerini grafikler ile temsil etmek için tek bir "doğru" yol yoktur. Ağdüzeneği veri çizimlerindeki farklılıklar sosyal yapının farklı özelliklerini vurgulayabilir. Grafikleri çizmek için kullanılabilir bir çok yazılım aracı ve her birinin belli başlı güçlü yönleri ve sınırlamaları vardır. Araştırmalarda genellikle UCINET ve birlikte kullanılan NetDraw, Pajek ve Mage gibi programlar kullanılmaktadır. Özellikle, araştırmada çok sayıda aktör varsa veya aralarındaki ilişki çok sayıda ise, grafiklerin kendisi yerine/yanısıra; grafiği açıklayan sayısal dizinler de açıklamaları destekleyici olacaktır. Örneğin, araştırmacı önce büyük bir ağdüzeneğindeki düğümlerin "arasındalık merkeziliğini" hesaplayıp ve sonra grafiklerle "önemli" olarak tespit edilen aktörleri gösterebilir.

Çalışmamızda elde edilen verilerin girişi ve işlenmesi sürecinde daha önce açıklanan matris yöntemi kullanılmıştır. İkincil kaynaklardan toplanan verilerin, geleneksel yöntemle kağıt üzerinde gösterilmesi, matrisin boyutunun büyüklüğü, veri girişi hatalarının oluşabileceği, analizlerde zorlukla karşılaşılabileceği gibi nedenlere bağlı olarak analiz programlarından yararlanılmasına ve ağdüzeneği analizi programlarının araştırılarak UCINET 6.0 programının kullanılmasına karar verilmiştir. Süreçte, veri girişleri için matrislerin oluşturulması ve analizlerin gerçekleştirilmesi için UCINET programı kullanılmıştır.

UCINET programı <http://analytictech.com/> internet sitesinden satın alınabilir ya da siteden limitli kullanıma izin verilir şekilde indirilerek kullanılabilir bir programdır. Bu

çalışmada, UCINET programı ile ikincil kaynaklardan elde edilen verilerin matrislere girişleri yapılmıştır. Veri girişlerinde sadece ilişkilerin varlığı ve yokluğu değil (1 veya 0), aynı zamanda araştırmanın sorularına göre, taraflar arasındaki ilişkinin gücü ve niteliği de nemlidir¹⁸. Bu durumlarda, araştırmada veri girişleri sürecinde ilişkiler aęırlıklandırılmıřtır¹⁹. Araştırmalarda verilerin simetrik girilip girilmediği de analiz sürecinde önemlidir. Pek çok araştırmacı, özellikle büyük ağdüzeneği örüntüleri ile çalışılıyorsa ilişkileri simetrik olarak nitelendirmektedir (Bruggeman, 2008:6-7). Bu çalışmada da veri girişleri simetrik olarak yapılmıştır.

Matris oluşturken UCINET'in okuyabileceği pek çok farklı veri dosyası yaratma yöntemi vardır: **Tablo editörü** bunlardan biridir. UCINET içinde değişken etiketleri ile veri değerlerini girmek için kullanılabilecek yerleşik bir tablo editörü vardır. Tablo editörü ile satır ve sütün sayısını belirlemek, veri setinin simetrik olduğunu tanımlamak matristeki "sıfır"ları doldurmak için de araçlar vardır. Veri simetrik ise, satırları stnlara kopyalama özelliği olduğu için etiketlerin bir kere girilmesi yeterli olmaktadır. Veri dosyası yaratmak için ikinci kullanılabilecek yöntem ise, **Dış veriden alma/ Dışarı veri gönderme** yöntemidir. UCINET tablo editörü Excel tablolarından veri alabilir ve gönderilebilir (Hanneman ve Riddle, 2005). Ayrıca veri girişleri sırasında yedekleme ve işlemlerin takibi açısından kolaylık sağlaması için verilerin girişleri Excel tablolara da eş zamanlı girilebilir. Bu araştırmada da veri girişlerinde izlenen süreçte, UCINET tablo editöründen yararlanılmasının paralelinde veriler Excel tabloya eş zamanlı olarak girilmiştir.

¹⁸ İlişkilerin farklılığını ifade edebilmek için ilişkinin sıklığına, bağların güçlü veya zayıf olmasına bağlı olarak ağırlıklandırma yapılabilir ve ağırlıklandırma ağdüzeneğinin yoğunluğu, güçlü ilişkilerin diğer ilişkilere oranı, ağdüzeneğinde kilit konumda olan aktörlerin kimliği gibi analizlerde katkı sağlayabilir (Sözen, 2007:111).

¹⁹ Bruggeman (2008) sosyal ilişkilerin gücünün değişkenlik gösterebileceğini, bağların kesitsel ölçümünde örneğin 3 değeri alan bir bağın, başka bir zamanda 2 değeri alabileceğinin de araştırmacılar tarafından hatırlanması gereken önemli bir husus olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 8. Excel Tablo Veri Giriş Örneği

KOÇ HOLDİNG- Vehbi Koç					
Taranan Kaynak Sayısı	KOD	Kaynak Adı	Bağlantı	Açıklama	
1	V1	CAN DÜNDAR I	Aktarzade	Aktarzade Sadullah Efendi	
2	V1	CAN DÜNDAR I	Koçzade Hacı Mustafa Rahmi	Babası	
3	V1	CAN DÜNDAR I	Raşit Çavuşoğlu	arkadaş	
4	V1	CAN DÜNDAR I	Emin Halim Ergun	arkadaş	

Tablo 9. UCINET Veri Giriş Örneği

	MK	VK	RK	AK	TUSIA D	ISO	İsviçre Lyceum Alpinum Zuoz	George Washington University	Tofaş
MK		1	1	1	1	1	1	1	1
VK	1		1	1	1	1	1	1	1
RK	1	1		1	1	1	1	1	1
AK	1	1	1		1	1	1	1	1
TUSIAD	1	1	1	1		1	1	1	1
ISO	1	1	1	1	1		1	1	1
İsviçre Lyceum Alpinum Zuoz	1	1	1	1	1	1		1	1
George Washington University	1	1	1	1	1	1	1		1
Tofaş	1	1	1	1	1	1	1	1	

Veri girişi için kullanılacak araç belirlendikten sonra, araştırma evrenini oluşturan her üç örgütün birinci, ikinci ve üçüncü kuşak örgüt temsilcileri belirlenmiştir. Aynı zamanda her bir kuşakta yer alan yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurullarının henüz oluşturulmadığı dönemlerde ise üst düzeydeki yöneticiler belirlenerek ağ ilişkilerinin belirlenebilmesi için ikincil veri kaynakları araştırılmıştır. Söz konusu yönetim kurulu üyeleri listesi EK 1’de verilmektedir. Bulunan ağ ilişkileri UCINET programda veri girişleri için kullanılan matrislere girilmiştir. Tüm verilerin biraraya getirilmesinin ardından, analizlerde kullanılmak üzere oluşturulan matrislerdeki veri girişleri temsili aşağıdaki gibidir:

MATRİS 1	MATRİS 2	MATRİS 3
Örgüt 1, Kuşak 1	Örgüt 1, Kuşak 2	Örgüt 1, Kuşak 3
Örgüt 2, Kuşak 1	Örgüt 2, Kuşak 2	Örgüt 2, Kuşak 3
Örgüt 3, Kuşak 1	Örgüt 3, Kuşak 2	Örgüt 3, Kuşak 3
Yönetim Kurulu Üyeleri	Yönetim Kurulu Üyeleri	Yönetim Kurulu Üyeleri

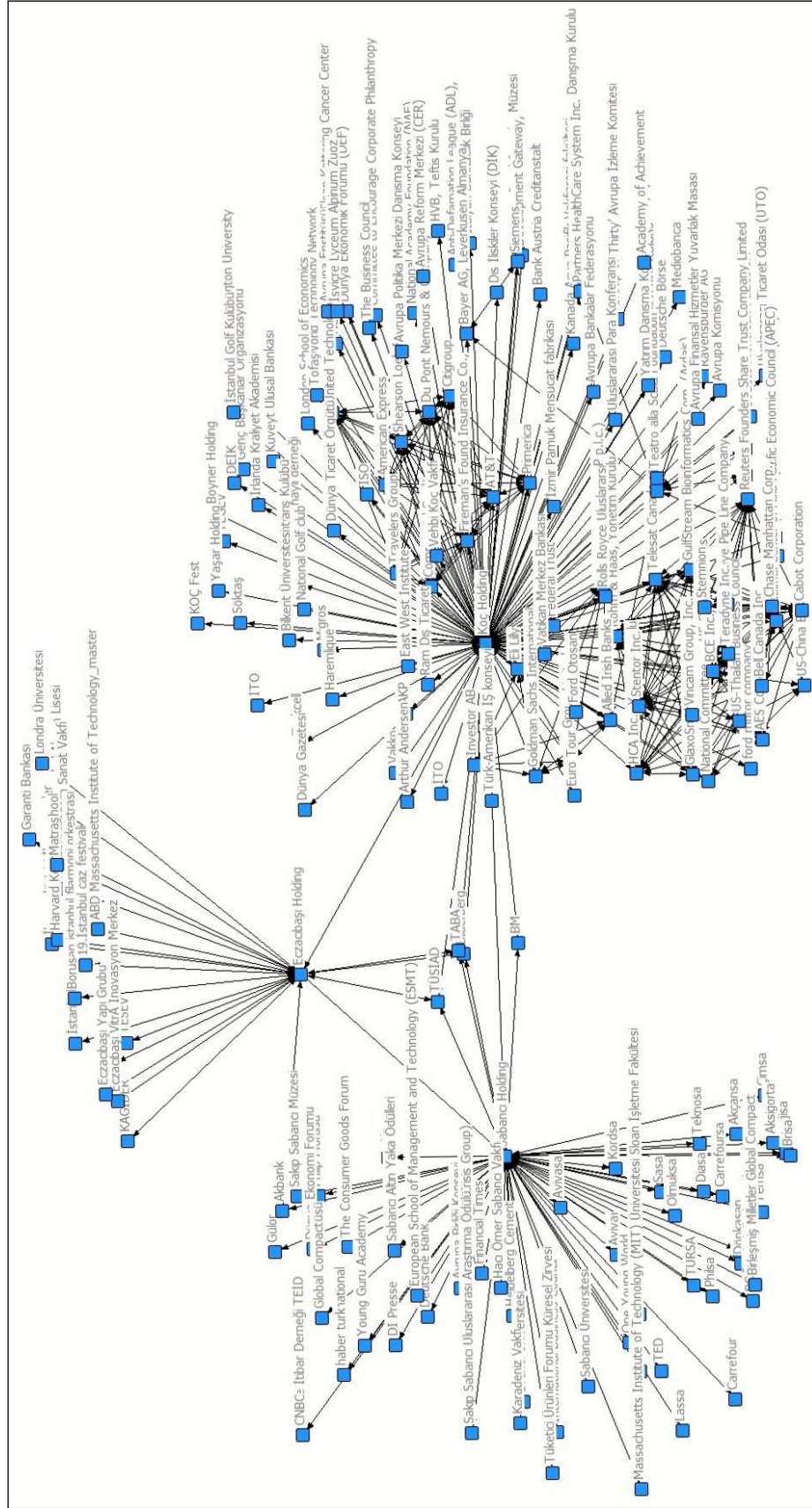
3.7. Analiz

Çalışmada öne sürülen hipotezlerin test edilebilmesi için, farklı kuşakları temsil eden birinci, ikinci ve üçüncü kuşak örgütlerin bağlantılarına ilişkin ikincil kaynaklardan elde edilen verilerinin biraraya getirilmesi sonucunda her bir örgütün ilgili kuşağının diğer örgütlerle olan ilişkileri belirlenmiştir. Belirlenen her ilişki, UCINET programına simetrik ve 1,0 olarak, ağrılıklandırılması gereken durumlarda ise farklı derecelendirilerek girilmiştir. Öncelikle her 3 örgütün kuşak temsilcileri belirlenerek, bu temsilciler ayrı matrislere ana ağ elemanı olarak girilmiş, daha sonra belirlenen dönemde örgüt ile ilişkisi olan diğer aktörler tespit edilerek her bir matrise eklenmiştir. Son aşamada ise, her biri ayrı matrisler oluşturacak biçimde kuşaklara ait matrisler bir araya getirilmiştir. Sonuç olarak, elimizde 1.kuşak, 2.kuşak ve 3.kuşağı temsil eden matrisler bulunmakta, bu matrislerin her birinde de üç örgütün dönemsel temsilcilerinin ağ ilişkileri yer almaktadır. Aşağıda oluşturulan matrislerden elde edilen grafikler yer almaktadır.

şekil 5’de birinci kuşak örgütlerarası ilişkiler gösterilmektedir. Birinci kuşak örgütleri temsil eden şekil incelendiğinde, bu kuşaktaki örgütlerin kuruluş aşamalarında

olmalarından da kaynaklı olarak, diğer örgütlerle olan ilişkilerini ağırlıklı olarak kişisel ilişkilere dayandırdıkları, örgütü kuran aktörlerin kişisel ilişkilerinin, dolayısı ile yerleşik olan bağlantıların öne çıktığı görülmektedir. Özellikle örgütleri kuran girişimci aktörlerin ve aile üyelerinin örgütlerarası ilişkilerin oluşturulmasında etkisi bulunmaktadır. Şekil 6'da ikinci kuşak örgütlerarası ilişkiler yer almaktadır. Burada, ikinci kuşak örgütlerarası ilişkilerin örgütlerin ikinci kuşak temsilcilerinin tercihlerini yansıttığı ve örgütlerin birinci kuşaklarında oluşmuş, zamanla kendini tekrar eden bağlantıların yenilenmesini sağlayan bağlantıların varlığı gözlemlenebilmektedir. Bununla birlikte, bu kuşağı yansıtan grafikten de anlaşılacağı üzere, halen birinci kuşağın bağlantı özelliklerinin yansımaları bulunmaktadır. Bu durum ise, örgütlerarası ilişkilerde radikal değişime gidilmediğini, özellikle de birinci kuşağın etkisinin halen sürdürüldüğünü göstermektedir. Ancak yine de, ikinci kuşak örgütler, yeni ilişkiler geliştirmiş, var olan ilişkilerin ise şekillendirilmesi ve yeniden yapılandırılmasında etkili olmuştur. Son olarak Şekil 7'de, üçüncü kuşak örgütlerarası ilişkilerin yansıtıldığı görülmektedir. Bu şekil incelendiğinde, özellikle birinci ve ikinci kuşak örgütlerarası ilişkilerden farklılaşan yönleri görülmektedir. Ayrıca, üçüncü kuşaktaki örgütlerarası ilişkilerde birinci kuşaklardan gelen ilk damga etkisinin izlerine rastlanmaktadır. Örgütlerarası ilişkiler ise daha az yerleşik ilişkiler üzerinden yürütülmekte ve zayıf bağlar üzerinden kurulan ilişkiler öne çıkmaktadır. Bu kuşak örgütlerarası ilişkilerin, özellikle bağlı yönetim kurullarındaki aktörlerin aracılık rolleri üstlenmeleri ile daha da çeşitlendiğini söylemek olanaklıdır. Her üç şekil kendi aralarında karşılaştırmalı olarak incelendiğinde, örgütlerde birinci kuşaktan üçüncü kuşağa doğru değişim ile, örgütlerarası ilişkilerin farklılaştığı görülmektedir. Farklı kuşakların kendi tercihlerini de yansıtacak biçimde ilişki örüntüleri oluşturmaları söz konusudur.

Şekil 7. Üçüncü Kuşak Örgütler



Borgatti ve Everett (2005) merkezilik ölçümlerinin ağdüzeneği analizinde temel bir analiz olduğunu belirtmektedir. Merkezilik hesapları örgütlerarası ağdüzenekleri, güç, değişim ağlarında avantaj, formal örgütlerde yeterlilik, istihdam fırsatları, inovasyon, bağlı yönetim kurulları gibi alanlarda etkiyi araştırmak için kullanılmaktadır²⁰. Monge ve Contractor (2001) ve Provan vd (2007) merkezilikle ilgili tek bir ölçüt bulunmadığını, derece merkeziliği, yakınlık ve arasındalık gibi ölçütlerin olduğunu belirtmektedirler. Çalışmamızda yer alan hipotezlerin test edilmesinde bu farklı merkezilik ölçütlerinden yararlanılmaktadır.

3.7.1. Derece Merkeziliği Analizleri

Ağdüzeneğinde konumlanan herhangi bir aktörün derece merkeziliği, bağlantılarının sayısı ile hesaplanır ve aktörün önemini gösterebilecek önemli bir ölçüttür. Derece değerleri yüksek olan aktörlerin hangi grupta yer aldıklarının belirlenmesi öncelikle, ağdüzeneği elemanlarının bağlantılarının sayısı, aktörün gücü, aktiflik derecesi ve önemine ilişkin fikir verebileceği için önemlidir. Derece merkeziliği skorunun yüksek olması aktörlerin konumlarının avantajlı olduğunu, bilgi ve diğer tür kaynaklara ulaşmalarının diğer aktörlerden daha kolay olduğunu göstermektedir. Bu aktörlerin bağlantı sayıları fazla olduğu, dolayısı ile alternatif yolları fazla olduğundan, kaynakları temin etmek için diğer aktörlere daha az bağımlı olacaklardır. Bağlantı sayılarının fazla olması, genellikle diğerleri arasında karar verici konumunda yer almaları ve aracılık konumundan da fayda elde etmelerinde etkili olabilmektedir.

1.Kuşak Örgütler: Derece Merkeziliği

Nodes		Derece
54	Burla Biraderler	14.000
95	Mudafai Hukuk Cemiyeti	5.000
33	DP	5.000
94	İzmir Belediyesi	5.000
80	Cumhurbaşkanlığı	5.000

²⁰Bazı çalışmalarda merkezilik hesapları kullanılmakla birlikte, bu şekilde tanımlanamayabilir. Örneğin bazı araştırmacılar, başka bir bağlamda derece merkeziliği olarak adlandırılabilen “ağdüzeneği büyüklüğü” terimini kullanmaktadırlar (Borgatti ve Everett, 2005).

96	İzmir Ticaret Odası	5.000
67	TÜSİAD	5.000
30	CHP	5.000
73	Kızılay	5.000
2	TBMM	3.000
59	RCA (Radyo)	2.000
63	TIMKEN (Rulman)	2.000
58	AEG (Elektrik Malzemeleri)	2.000
62	FRIGIDAIRE (Beyaz eşya)	2.000
57	TELEFUNKEN (Radyo)	2.000
34	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası	2.000
56	OSRAM	2.000
60	KODAK (Foto)	2.000
55	Otomotiv ve Taşınmaz Mallar Sanayii	2.000
66	Akbank	2.000
19	Sümerbank	2.000
61	BLACK&DECKER (El aletleri)	2.000

1.kuşak örgütler Derece Merkeziliği Tanımlayıcı istatistikler

Ortalama	3.052
Standart Sapma	11.159
Toplam	296.000
Varyans	124.523
Minimum	1.000
Maksimum	108.000

Ağdüzeneği Merkeziliği = 22.32%

2.Kuşak Örgütler: Derece Merkeziliği:

Nodes		Derece
13	TÜSİAD	11.000
166	Türkiye Odalar Birliği	3.000
48	TEGEV	3.000
189	CHP	3.000
186	DP (Demokrat Parti)	3.000

61	ERT (Avrupa Sanayiciler Yuvarlak Masası)	3.000
46	TEMA	2.000
21	Robert Koleji	2.000
11	Rotary Kulübü	2.000
39	Rockefeller	2.000
190	TÜBİTAK	2.000
119	TÜBİTAK	2.000
47	TABA	2.000
15	Bilderberg	1.000

2.kuşak örgütler derece merkeziliği Tanımlayıcı istatistikler

Ortalama	2.237
Standart Sapma	11.308
Toplam	490.000
Varyans	127.861
Minimum	1000
Maximum	157.000

Ağdüzeneği Merkeziliği = 14.33%

3.Kuşak Örgütler: Derece Merkeziliği

Nodes	Derece	
83	BCE Inc.,	18.000
86	Cabot Corporation	18.000
87	Chase Manhattan Corp.,	18.000
85	Buckeye Pipe Line Company	18.000
89	e-Rewards Inc.,	18.000
84	Bell Canada Inc.,	18.000
91	informatics Corp. (Ardais),	18.000
92	HCA Inc., Yönetim Kurulu	18.000
93	Share Trust Company Limited	18.000
88	Emergis Inc.,	18.000

95	Stemnion	18.000
96	Stentor Inc.	18.000
97	Telesat Canada,	18.000
98	Teradyne Inc.	18.000
99	Vincam Group, Inc.	18.000
82	AES Corporation	18.000
90	GlaxoSmithKline plc.,	18.000
94	Rohm & Haas, Yönetim Kurulu	18.000
140	Shearson Loeb Rhoades	10.000
141	Travelers Group	10.000
133	American Express	10.000
134	AT&T	10.000
142	United Technologies Corp	10.000
135	Citigroup	10.000
137	Du Pont Nemours & Company	10.000
136	Commercial Credit	10.000
139	Primerica	10.000
107	Uluslararası Danışma Kurulu	10.000
143	Allied Irish Banks	7.000
147	Goldman Sachs International	6.000
145	BW Group Limited	6.000
144	British Petroleum (BP p.l.c.)	6.000
148	Investor AB	6.000
66	Bilderberg	5.000
79	Committee on US-China Relations	4.000
78	Pacific Economic Council (APEC)	4.000
81	US-Thailan Business Council	4.000
80	US-China Business Council	4.000
216	TABA	3.000
35	TÜSİAD	3.000
123	Bayer AG, Leverkusen Almanya	3.000
76	Uluslararası Ticaret Odası (UTO)	2.000
74	petrofina Sa	2.000
75	Avrupa Sanayiciler Yuvarlak Masası (ERT)	2.000

73	Ravensburger AG	2.000
72	Societe Montreux Palace SA	2.000
207	Akbank	2.000
71	Nestle S.A.	2.000
63	BM	2.000
70	Loreal paris	2.000

3.kuşak örgütler Derece Merkeziliği Tanımlayıcı İstatistikler

Ortalama	4.222
Standart Sapma	11.342
Toplam	912.000
Varyans	128.636
Minimum	1.000
Maximum	137.000

Ağdüzeneği Merkeziliği = 31.17%

Merkezde olanların ağdüzeneğini denetleme oranları yüksek olacaktır. UCINET programının merkezilik ölçüm derecesi, aktörlerin diğer aktörler ile olan doğrudan bağlantılarının sayısını vermektedir. Merkezilik hesaplarında önemli olan derece değerinin hangi aktörlerde yüksek olacağı, yani aktörlerin derece skorlarının ne olacağıdır. Bu skorun artışı, aktörlerin diğer aktörlerle gerçekleştirdikleri ağ bağlantılarının sayısının ve ağırlığının da yüksek olacağını göstermektedir. Yukarıdaki tablolarda görüldüğü üzere, en yüksek ağdüzeneği merkezilik skoru 3.kuşakta bulunmaktadır. Skor yükseldikçe, ağdüzeneğinde aktörler arasında daha dengeli etkileşim, etki ve prestij olduğu söylenebilir. Birinci Kuşak örgütlerde merkezde konumlanan aktörlerin devletin baskın rol üstlendiğini görüyoruz. Ayrıca bu dönemde, birinci kuşakta örgütleri kuranların hükümetler ile güçlü bağları bulunmakta idi. İkinci Kuşak örgütlerdeki derece merkeziliği analizinde ise merkezde konumlanan aktörler arasında devlet ve hükümetle ilgili aktörler bulunmakla birlikte, önemli bir aktör olarak TÜSİAD öne çıkmaktadır. Ayrıca, birinci kuşak örgütlerden farklı olarak, Bilderberg ve ERT başta olmak üzere uluslararası bağlantıların odak noktası örgütlerle işbirliklerinin başladığı da gözlemlenmektedir, henüz bu bağlantılar çok güçlü bağlantılar değildir. Ayrıca, merkezde konumlanan örgütlere eklenen Robert Koleji aslında ikinci kuşak temsilcilerinin ağdüzeneğine yansıttıkları son derece önemli bir izdir. Üçüncü Kuşak örgütlere baktığımızda ise, daha önceki kuşaklarda yüksek merkezilik

derecesine sahip olan TÜSİAD oldukça düşük bir skor almakta, devlet ise listede doğrudan yer almamaktadır. Üçüncü Kuşak merkezilik derecesi bakımından ele alındığında en yüksek dereceye sahip olanlar uluslararası firmalardır. Bu durumun en önemli nedeni ise, üçüncü kuşak örgütlerde ağdüzeneklerine eklenen yeni kritik aktörlerin doğrudan bağlantıdır.

3.7.2. Merkez-Çevre Analizleri

Merkez-çevre analizleri, ortak paylaşımların sonucunda aralarında yüksek yoğunlukta bağlar oluşan ya da oluşmayan aktörlerin belirlenmesi için kullanılmaktadır. Merkezde yer alan aktörler, değişimi koordine edebilme avantajına da sahip olacaklardır. Analiz sonuçları her üç kuşak örgüt için aşağıda verilmektedir. Analiz sonuçları, üçüncü kuşakta çekirdekte konumlanan aktörlerin sayısının, diğer kuşaklara göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Üçüncü kuşakta merkezde konumlanan örgütler incelendiğinde, ağırlıklı olarak bağlı yönetim kurulları üyelerinin ilişkileri üzerinden oluştuğu görülmektedir. Dolayısı ile kuşaklararası değişim sürecinde, aralarında yüksek bağımlılık oluşan aktörler, bağlı yönetim kurulu üyelerinin birleştirdiği kilit uluslararası örgütler olarak tespit edilebilecektir.

1. -	2.Kuşak Örgütler	3.Kuşak Örgütler
Burla Biraderler TÜSİAD Koç Holding Eczacıbaşı Holding	Burla Biraderler TÜSİAD Koç Holding Eczacıbaşı Holding Sabancı Holding	Sabancı Holding Koç Holding AES Corporation Bell Canada GlaxoSmith Gulfstream Bioinformatics Reuters Founders Share Stemion Stentor Telesat Canada Teradyne Inc Vincam Group Buckeye Pipe Line Company Cabot Corporation

3.7.3. Alt Gruplar: Klan ve Klik Analizleri

Mensubu olunan değişik grupların temsil edildiği alt gruplardır. Everett ve Borgatti (1998) alışmalarında ağdüzeneği araştırmalarının önemlice bir kısmının birbirleri ile diğerlerinden daha sıkı ve kapalı ilişkiler kuran altgrupları tespit etmek üzere yapıldığını bununla birlikte bu araştırmalarının pek azının bu alt grupların yapısına veya önemine ilişkin açıklama getirebildiğini vurgulamaktadırlar. Alt grupların farklı tanımlamaları olmakla birlikte, klik ve klan analizleri bunların içinde analizlerde öncelikli yer almaktadır. Bu grupların yeleri aynı anda birden fazla grubun da yesi olabilirler (Everett ve Borgatti,1998). Klan analizleri ile büyük yapıların hangi küçük yapılardan oluştuğunun tespit edilmesi olanaklı iken, klik analizleri ile belirli kümelerde yer alan hangi aktörlerin ağdüzeneğinin diğer üyelerine kıyasla daha yakın ve sıkı bağlanmış oldukları tespit edilebilir.

Analiz sonuçlarına göre, her iki analizde de, birinci ve ikinci kuşaklarda benzer alt kümeler oluşturma eğilimi gözlemlenebilirken, nc kuşaklarda “klik/klan merkeziliği” bakımından önceki kuşaklardan farklılaşan sosyal ağ kümeleri oluşturma biçimi gözlemlenmektedir. Klan ve klik analiz sonuçları EK 3’de verilmektedir.

3.7.4. Arasındalık Merkeziliği Analizi

Ağdaki bir düğümden ya da aktörden geçen en kısa yolların oranının hesaplanması ile elde edilir. Yüksek arasındalık derecesine sahip aktörler konumları dolayısıyla ağda olup bitenden daha çok ve hızlı haberdar olacaklardır. Bruggeman (2008), arasındalık ölümü ile ağdüzeneği elemanının kapı kollayıcı konumunu ve zamanında, doğru ve farklı bilgiye ulaşmasının avantajlarını ortaya koyabilmenin mümkün olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca kontrol faydası da sağlamaktadır. Arasındalık merkeziliğinin kısıtı veya dezavantajı ise, eğer ağda az sayıda yüksek arasındalık skoruna sahip aktör varsa, bu aktörlerin ağdüzeneği yapısını kesintiye uğratma ya da bozma riskleri ortaya ıkabilir²¹.

²¹ örgütün ağdüzeneğinde kapı kollayıcı görevi olup olmadığını araştırdıklarında bu analiz yapılır. Eğer kapı kollayıcı görevini yapıyorsa, birbirleri ile doğrudan bağlantısı olmayan diğerleri arasında aracı bağlantı oluşturmalıdır (Provan vd, 2007).

1.kuşak Arasındalık Merkeziliği

Nodes		Derece
177	Nejat Eczacıbaşı	489,659
2	Rahmi Koç	219,332
178	Şakir Eczacıbaşı	210,672
86	TÜSİAD	151,73
59	Sabancı	86,774
3	Mustafa Koç	83,951
189	Sakıp Sabancı	82,952
106	Akbank	82,409
4	Ali Koç	79,618
175	Celal Bayar	52,723
174	Hacı Ömer Sabancı	39,039
179	Saffet Eczacıbaşı	35,748
118	Kızılay	30,836
173	Can Kıracı	26,114
192	Bülent Eczacıbaşı	24,949
6	Koçzade Hacı Mustafa Rahmi	21
5	Sadullah Aktar	21
144	Koç holding	6
191	Güler Sabancı	4,646
50	DP	2,41
190	Eczacıbaşı Spor Kulübü	1,75
171	Erdoğan Gönül	1,447
169	Suna Kıracı	1,447
168	Sevgi Gönül	1,447
172	İnan Kıracı	1,447
170	Nusret Arsel	1,447
167	Semahat Arsel	1,447

Ortalama	207.526
Standart Sapma	2535.702
Toplam	39845.000
Varyans	6429787.000
Minimum	0.000
Maximum	35123.262

Ağıdüzeneği Merkeziliği = 96.72%

2.kuşak arasındalık merkeziliği

Nodes	Derece
John McArthur	9424,27
Koç Holding	6022,898
Eczacıbaşı Holding	3295,97
Vehbi Koç	1834,871
Helmut Maucher	1662,713
Mustafa Koç	626,303
TUSİAD	539,6
Ali Koç	475,37
Wayne Booker	426,931
Can Kırac	278,685
Sabancı holding	275,543
Milliyet Gazetesi	190,93
Süleyman Demirel	187,43
Turgut Özal	182,43
Suna Kırac	177,106
Güler Sabancı	126,611
Bülent Eczacıbaşı	105,927
Rotary Kulubu	62,71
Avrupa Sanayiciler Yuvarlak Masası (ERT)	47,28
Robert Koleji	46,977
Hacı Ömer Sabancı	41,74

İzmir Rotary Klubu	40,5
CHP	33,053
İsmet İnönü	33,053
Şakir Eczacıbaşı	32,374
Suleyman Ferit Eczacıbaşı	28,395
TUPRAŞ	20,636
Semahat Arsel	13,422
Türk Eğitim Vakfı	12,044
Vedat Eczacıbaşı	5,646
Sevgi Gonul	4,365
Nusret Arsel	4,365
Erdoğan Gonul	4,365
İnan Kıraç	4,365
TAT KONSERVE	4,118
Allianz Aktiengesellschaft Uluslararası Danışma Kurulu	1,622
Sadberk Koç	1,479
Emin Aktar	1,479
Sedat Simavi	1,479
Koç Ticaret	1,404
Akbank	0,737
Husniye Koç	0,398
Kemal Eczacıbaşı	0,375
Faruk Eczacıbaşı	0,375
Haluk Eczacıbaşı	0,25

Ortalama	350.873
Standart Sapma	1941.568
Toplam	69122.000
Varyans	3769686.000
Minimum	0
Maximum	17089.107

Ağdüzeneği Merkeziliği = 44.02%

3.kuşak Arasındalık Merkeziliği

Nodes		Derece
222	Peter Sutherland	8.817.113
80	Koç Holding	8.064.363
201	Sanford Weill	6.716.721
182	Alessandro Profumo	5.571.224
55	Rahmi Koç	4.780.540
71	Bilderberg	4.342.780
154	John McArthur	4.174.876
140	Helmut Maucher	2.474.486
149	Wayne Booker	1.976.876
1	Sakıp Sabancı	1.687.411
18	Suzan Sabancı	1.364.993
35	TÜSİAD	759.045
197	Dieter C.Urban	506.710
24	Sabancı Holding	450.279
199	Heinrich von Pierer	429.960
147	Yuvarlak Masası (ERT)	231.687
241	Nafiz Can Paker	219.757
21	Özdemir Sabancı	6.879
137	NEjat Eczacıbaşı	5.496
138	Şakir Eczacıbaşı	2.267
120	TESEV	0.533

Ortalama	347.349
Standart Sapma	1632.422
Toplam	83711.000
Varyans	664803.000
Minimum	0
Maximum	15731.238

Ağdüzeneği Merkeziliği = 26.93%

Analiz sonuçlarına göre, aracılık rolü üstlenen aile dışındaki aktörlerin kimler olduğunu tespit etmek olanaklıdır. Birinci kuşakta en yüksek arasındalık skoruna sahip aile dışındaki aktörlerden en öncelikli olanı TÜSİAD'dır. İkinci kuşak örgütlerde ise halen birinci kuşağın yansımaları sürmekle birlikte, dış bağlantıların sağlandığı önemli diğer aktörlerin varlığı da gözlemlenebilmektedir. TÜSİAD üyeliğinin etkilerinin de kurulan bağlantılarda etkililiği gözlemlenebilmektedir. EK:2'de, TÜSİAD üyeliklerinin araştırmaya dahil edilen örgütler kökenli dağılımları gösterilmektedir. 1971 yılında kurulan TÜSİAD'a üye kuruluşların %70'i 1980 yılından önce kurulduğundan, TÜSİAD'ın birinci kuşak şirketlerin en etkili biçimde temsil ettiği söylenebilir; TÜSİAD'a üye birçok şirket Türkiye'deki en büyük şirketler arasında yer almaktadır ve bütün olarak Türkiye ekonomisinin çoğunluğunu kontrol etmektedir; TÜSİAD'a üye şirketlerin çoğunluğu en büyük üç şehir olan İstanbul, Ankara ve İzmir'de yer almaktadır. Bununla birlikte ikinci kuşaklarda da, üçüncü kuşaklarla benzer olarak, üst düzey yöneticiler arasında bağlı yönetim kurullarında üyelikleri olan önemli aktörlerin yüksek skor aldığı görülmektedir.

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için 1.2.ve 3.kuşak örgütlerin merkezilik hesaplamaları yapılmıştır. Örgütlerde kuşaklararası değişimin, örgütlerarası düzeydeki ağ ilişkilerinde güçlü bağların oranını azaltacağını ileri süren H1'in test edilmesi için, derece merkeziliği skorları hesaplanmıştır. 1.kuşak örgütlerin, örgütlerin kuruluş aşamasında olmasından da kaynaklı olarak belirli aktörler ile güçlü bağlar kurdukları, 3.kuşak örgütlere doğru değişim sürecinde ise, güçlü bağların oranının azaldığı görülmektedir. Dolayısı ile, H1 kabul edilmiştir. Dolaylı bağlar üzerinden ilişkilerin kuruluyor olması, ağdüzeneği yapılanmasında kuşaklararası değişim sürecinde örgütlerin yönetim kurulu üyelerinin ağdüzeneğinin merkezinde konumlanma oranını da arttırmaktadır. Bu şekilde ele alındığında H3 de kabul edilmiştir.

3.7.5. Aracılık Analizi

Bruggeman (2008:62) aracılık rolünü sosyal ağlarda oluşan bir nevi sosyal eşitsizlik olarak tanımlamaktadır. Aktörlerin ağdüzeneklerindeki konumları farklılaşacağı için, sosyal ilişkilerinden elde edecekleri faydalar da eşit dağılım göstermeyecektir. Dahası, konumsal faydalar da her bir fayda için farklılaşacaktır. Örneğin stratejik bilgi için elverişli bir ağdüzeneği konumu, güç sağlayan bir ağdüzeneği konumu ile aynı değildir, ve sosyal ağdüzeneği analizlerinde her fayda için farklı merkezilik ölçümleri bulunmaktadır.

Aracılar, doğru bilgi sağlayıp verebilecekleri yerlere ilişkileri sağlamayı tercih ederler, bu noktada bilginin faydalı olması için güvenilir olması gerekir. Aracılar genellikle kıt, dağıtım hatası olan, etkili biçimde iletilmeyen bilgiye sahiptir ve aracılık ettikleri topluluklar ne kadar birbirinden farklı ve bağlantısız ise, o derecede fayda elde etmesi mümkündür. Aynı zamanda ağdaki diğerlerinin fırsatı fark etmeden aracının fırsatı görmesi bakımından ‘*zamanlama*’ son derece önemlidir.

Öncelikle Vehbi Koç başta olmak üzere birinci kuşak örgütleri kuran girişimci kişilerin kendileridir. Girişimci olarak bu kişilerin kendi işlerini kurarken diğerlerinin arasında konumlanma derecelerinin yüksek olması şaşırtıcı değildir. Girişimciler, sadece yeni uygulamalar yaratan vizyon sahibi aktörler değil aynı zamanda sahip oldukları fikirleri diğerlerini işbirliğine sevk edecek şekilde kullanan aktörler olarak tanımlanmaktadır (Fligstein, 2001). Özellikle eylemlerinde başarılı olabilmek için kuracakları ortaklıklar ve işbirlikleri son derece önemlidir. Bu nedenle de, birinci kuşakta en yüksek arasındalık skoru elde edenler aşağıda sıralandığı gibi, girişimcilerin kendisidir ve aktörlerin kendileri alanda güç sahibidir.

1.kuşak Aracılık

1	Vehbi Koç		189.000
176	Süleyman Eczacıbaşı	Ferit	182.000
2	Rahmi Koç		96.000
3	Mustafa Koç		66.000
4	Ali Koç		66.000

5	Sadullah Aktar	66.000
6	Koçzade Hacı Mustafa Rahmi	66.000
173	Can Kırac	24.000
86	TÜSİAD	8.000

2.kuşak Aracılık

1	Rahmi Koç	123.000
2	Vehbi Koç	163.000
3	Mustafa Koç	72.000
4	Ali Koç	15.000
13	TÜSİAD	16.000
21	Robert Koleji	3.000
24	Koç Holding	63.000
47	Semahat Arsel	26.000
48	Sevgi Gönül	13.000
49	Suna Kırac	78.000
50	Nusret Arsel	13.000
51	Erdoğan Gönül	13.000
52	İnan Kırac	13.000
53	Can Kırac	13.000
58	Sakıp Sabancı	120.000
64	Sabancı holding	13.000
65	Nejat Eczacıbaşı	252.000
66	Süleyman Ferit Eczacıbaşı	25.000
71	Şakir Eczacıbaşı	23.000
72	Bülent Eczacıbaşı	16.000
77	Eczacıbaşı Holding	51.000
95	Güler Sabancı	5.000
124	İsmet İnönü	2.000
125	CHP	2.000
157	Helmut Maucher	43.000
164	Avrupa Sanayiciler Yuvarlak Masası (ERT)	3.000

166	Wayne Booker	14.000
171	John McArthur	173.000

3.Kuşak Aracılık

1	Sakıp Sabancı	86.000
4	Güler Sabancı	136.000
18	Suzan Sabancı	42.000
71	Bilderberg	3.000
35	TÜSİAD	5.000
72	Mustafa Koç	214.000
116	Bülent Eczacıbaşı	6.000
80	Koç Holding	12.000
140	Helmut Maucher	34.000
149	Wayne Booker	25.000
182	Alessandro Prufomo	110.000
197	Dieter Urban	5.000
199	Heinrich von Pierer	5.000
201	Sanford Weill	31.000
222	Peter Sutherland	124.000
171	John McArthur	3.000

Aracılık analizinde dikkati çeken önemli bulgular, birey düzeyinde devreye giren aracı aktörlerin birinci kuşaktan üçüncü kuşağa doğru değişimidir. Örgütlerde kuşaklararası değişimin örgütlerarası düzeydeki ağ ilişkilerinde aracı aktörlerin sayısını arttıracak ileri süren H2 ile bağlı yönetim kurulu üyelerinin aracılık oranını arttıracak ileri süren H4'ün test edilebilmesi için yukarıdaki aracılık rollerine ilişkin hesaplamalar yapılmıştır. Aracılık skorlarına göre, 1.kuşaktan 3.kuşağa doğru kuşaklararası değişim, aracı aktörlerin oranını arttırmakta, bağlı yönetim kurulu üyeleri ise önemli aracılık rolü üstlenmektedirler. Bu durumda, H2 ve H4 kabul edilmiştir.

BÖLÜM IV. SONUÇ

4.1. Sonuç ve Öneriler

Çalışmada, örgütlerin diğer örgütlerle kurdukları ilişkilerin evrilmesine ve değişimine ilişkin yazındaki güncel tartışmalara açıklama getirmek amacıyla örgütlerde kuşaklararası değişimin, örgütlerarası ağdüzeneği yapılarını nasıl etkilediği incelenmektedir. Bu amaçtan hareketle, çalışmada örgütlerarası ağdüzeneklerinde değişimin, örgütlerde hakim ekonomik aktörlerin kuşaklararası değişimine bağlı olarak değişip değişmeyeceği araştırılmıştır. Değişimin araştırılabilmesi için örgütlerin farklı dönemlerindeki ağ ilişkilerinin saptanması ve karşılaştırılması gerekmektedir. Örgütlerde gerçekleşen kuşak değişimleri bu farklı dönemleri göstermektedir. Kuşak değişimlerinin yansıtılması için üçüncü kuşağa kadar gelen üç holding seçilerek, her bir kuşağı temsil eden hakim ekonomik aktörler birbirleri ile karşılaştırılmıştır. Çalışma sonuçları, örgütlerde hakim ekonomik aktör ve yönetim kurullarının evrilmesinin, örgütlerarası düzeydeki ağ ilişkilerinin niteliğini farklılaştırdığını ortaya koymaktadır. Araştırmanın önemli katkısı, sosyal ağdüzenekleri alanındaki durağan araştırmalardan farklı olarak dinamik bir bakış açısı ile incelediği örgütlerarası ağdüzeneklerindeki değişimlere dair sonuçları içermesidir. Sonuçlara göre, kuşaklararası değişimlerle, örgütlerin diğer örgütlerle kurdukları ilişkiler de değişmektedir.

Bu çalışmada önerileri test edebilmek için üç kuşaktır yönetiminde aile üyelerinin olduğu, büyük aile işletmeleri seçilmiştir. Üç büyük aile işletmesi üzerinden gerçekleştirilen örgütlerarası ağdüzeneği değişimine dair araştırmanın sonuçları, ağdüzenekleri kuramı alanında yeni oluşan evrilme ve değişim konularına kuşaklararası değişim üzerinden açıklık getirmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, örgütlerde kuşaklararası değişimle, örgütlerarası düzeydeki güçlü bağların oranı azalmakta, aracı aktörlerin oranı ise artmaktadır. Ayrıca, kuşaklararası değişimin örgütlerarası düzeydeki ağdüzeneği yapılanmasında yönetim kurulu üyelerinin konumların değişimi üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Buna göre, yönetim kurulu üyelerinin ağdüzeneginde merkezde konumlanma oranlarının ve aracılık oranlarının arttığı gözlemlenmektedir.

Çalışmanın sonuçlarına göre, kuşaklararası değişimle, örgütlerarasında ilişkilerin çözülmesine ya da karşılıklı ve sorumlulukların yavaş yavaş gözden kaybolmasına bağlı olarak, güncel bağlantılar ve ilişkilerin geliştirilmesi ve yenilenmesinin söz konusu olabileceği gözlemlenmektedir. Örgütlerde kuşaklar arasındaki değişimlerin ağdüzenekleri yapılarının güncellenmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu araştırmanın sonuçlarında yer almaktadır. Dolayısı ile örgütlerin diğer örgütlerle oluşturdukları ilişkilere dair bazı görüşler bu çalışmanın sonuçlarına göre ileri sürülebilir. Ağdüzeneklerinin evrilmesi ve aktörlerin konumlarının değişmesi söz konusu olduğunda ağdüzeneklerinden elde edilen faydaların zamanla ortadan kalkabileceği de gözlemlenmektedir. Dolayısı ile bu çalışma ile, kuşaklararası değişimin gerçekleşmesinin bir sonucu olarak, örgütlerarası ağların da değişeceği görülmekte, merkezde konumlanan aktörlerin her bir kuşak için değişimlerinin tespit edildiğinde, her yeni kuşakta oluşan yeni bağlantılara ilişkin ve hatta ağların evrilmesine ilişkin bulgular elde edilmektedir. Buna göre, kuşaklar değiştikçe ağdüzeneklerinin nasıl evrildiği, sürdürülebilirlik ve değişimi nasıl yansıttıklarına ilişkin de sonuçlar elde edilmektedir.

Araştırmanın bulguları, örgütlerarası ağdüzeneklerinin evrilmesi açısından ele alındığında örgütlerin kurucuları olan girişimcilerin örgütün kuruluş aşamasında güçlü bağlarının oranının yüksek olması kapalı ağdüzeneklerinde güvene dayanan ilişkilerin ağırlıklı olması fikrini desteklemektedir. Birinci kuşaklarda ortaya çıkan güçlü bağlar ve kapalılık zamanla örgütlerin dışarı ile bağlantılarının azalmasına neden olacağından, yeni kuşaklarda yapısal boşlukların ve aracılardan önemi artmaktadır. Kurucuyu takip eden, ikinci ve üçüncü kuşakların değişimleri ile, önceden kurulmuş olan yerleşik ilişkiler öncelikle kol mesafesi ilişkilere ve sonrasında aracılık bağlantılarının önem kazandığı bağlantılara doğru değişim göstermektedir. Bu bağlantılar, mevcut bilginin yeni olan üzerine yayılması ile gerçekleşerek, yörünge bağımlı değişimin varlığını göstermektedir. Aynı zamanda, kuşaklararası değişim sürecinde yönetim kurulunun oluşturulmasında kurucunun kişisel bağlantılarından, ağ bağlantıları son derece güçlü elit aktörlerin yönetim kuruluna dahil edilmesine ve bu aktörlerin örgütlerarası ağdüzeneği ilişkilerinin kurulmasında merkezde konumlanmasına doğru bir değişim söz konusudur.

Araştırmanın bulguları, Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde ise, farklı iş sistemlerine sahip ülkelerdeki örgütlerin ilişkilerine dair bazı öngörülerde bulunmak olanaklıdır. Özellikle rekabet halinde veya işbirliği içinde bulunacak farklı ülkelerdeki örgütlerin, mevcut ülkedeki finans sisteminin etkisi ve bankaların üstlendiği rol hakkında fikir sahibi olmaları önemli bir avantaj olabilecektir. Bu tür bilgi ise, araştırmamızda işaret edilen bağlı yönetim kurulların aracı rollerine dair bulguları da desteklemektedir.

Çalışma sürecinde, sosyal ağdüzenekleri yazınında, ağdüzeneklerinin değişimine ilişkin araştırmaların sayısının çok az olduğu gözlemlenmiştir. Sosyal ağdüzeneği araştırmalarında dinamik yapıların ve değişim konusunun incelenmesine sık rastlanmamasının bir nedeni, boylamsal veri toplama yönteminin zaman ve kaynak taraması bakımından önemli kısıt oluşturmasıdır. Çalışma bu anlamda da önceki araştırmalardan farklılaşarak da önemli katkı sunmaktadır.

Gelişmekte olan bir alan olarak ağdüzeneği yapılarının değişimine dair ilerideki çalışmalar için öneriler geliştirmek ve bazı konuları açıklığa kavuşturmak olanaklıdır. Öncelikle, değişime dair araştırmalarda, aktörlerin etkilerini henüz tam olarak ele alan araştırmalara rastlanmamaktadır. Oysaki, aktörlerin ağdüzeneklerinin değişiminde eyleyen rolleri üstlenmeleri, değişimle ilgili konuların içsel dinamiklerin etkisi ile ele alınmasında etkili olabilecektir. Değişimle ilgili bir diğer önemli araştırma konusu ise, değişimin kaynakları ve gücü elinde tutan, merkezde yer alan aktörler üzerinden ya da çevrede konumlanan yeterli kaynakları olmayan ama farkındalığı olan aktörler tarafından gerçekleştirilmesi olabilir. İlerideki araştırmalarda ele alınabilecek diğer bir araştırma konusunu, ağdüzeneklerinin değişiminin radikal ya da aşamalı gerçekleşmesinin inceleneceği araştırmalar oluşturabilir. Ayrıca, radikal ve aşamalı değişimlerin endüstriyel farklılıklar üzerinden başkalaşmasını ele alan araştırmalar değişime dair farklı dinamiklerin açıklanmasını sağlayabilir. Diğer bir araştırma konusu, örgütlerarası ilişkilerin evrimine örgütlerarası işbirlikleri ve ortaklıklar üzerinden değil, rekabet üzerinden bakarak, süreçte işbirliği ilişkilerinin zamanla rekabet ilişkilerine dönüşüp dönüşmediğinin incelenmesi olabilir. Ayrıca, örgütlerarasındaki kaynak bağımlılıkların değişmesine bağlı olarak inceleyen araştırmalara odaklanması da katkı sağlayıcı olacaktır. Bu çalışmada da üzerinde durulan, örgütlerin kuruluş dönemindeki ağdüzeneği bağlantılarının örgütleri

birbirinden ayırd eden bir özellik olacağı göz önünde bulundurularak, kuruluş aşamasında ilk damga etkisinin yüksek ya da düşük olmasına bağlı olarak, örgütlerin diğer örgütlerle kurdukları bağımlılık ilişkilerinin radikal ya da aşamalı olarak değişimi de araştırabilecek konular arasında yer alabilir.

Çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlar öncelikle sosyal ağdüzeneği kuramı yazınında konuyla ilgili tartışmaların henüz başlangıç aşamasında olmasına ve konuyla ilgili yeterli araştırma bulunmamasına dayanmaktadır. Değişime dair araştırmada farklı değişkenler kullanılarak dönemsel ayrımlar üzerinden de değerlendirmeler yapılması göz önünde bulundurulmakla birlikte, özellikle birinci kuşakların kendi aralarında tarihsel olarak da önemli farklılıklar gözlemlendiğinden bu konu araştırma dışında tutulmuştur. Araştırmanın veri toplama ve analiz sürecinde de bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma için toplanan verinin büyüklüğüne bağlı olarak, yüz yüze görüşme veya anket yöntemi ile veri toplamak zaman alıcı, uygulanması zor bir yöntem olması nedeniyle ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Ayrıca, matrislerin oluşturulması sürecinde, belirli bir büyüklüğü aşmaması için bazı ilişkiler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Analiz yöntemleri açısından da boylamsal araştırmaların sayısının ve yine boylamsal veri analizi için ağdüzeneği araştırmalarında kullanılan araçların geliştirilmesi ilerideki araştırmalar açısından gereklidir.

KAYNAKÇA

- Abrahamson,E., Fombrun,J.C.1994. Macrocultures:Determinants and Consequences. *Academy of Management Review*, 19(4):729-755.
- Adler, P.S. ve Kwon, S-W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1) 17-40.
- Ahuja,G.,Soda,G ve Zaheer,A.2012. The Genesis and Dynamics of Organizational Networks, *Organization Science*, 23 (2): 434-448.
- Ahuja, G. 2000. The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages.*Strategic Management Journal*,21(3): 317-343.
- Alba, Richard.1973. A graph-theoretic definition of a sociometric clique. *Journal of Mathematical Sociology*,3:113-126. citeseerx.ist.psu.edu/.../download.
- Bae,J ve Gargiulo,M.2004. Partner Substitutability, Alliance Network Structure, and Firm Profitability in the Telecommunications Industry. *The Academy of Management Journal*, (47):6: 843-859
- Baker,W.E. ve Faulkner,R.F. 2002 Companion to organizations: An introduction. J. A. C. Baum (Der) *The Blackwell Companion to Organizations*. Oxford: Blackwell,1-34
- Barnes,J.A ve Harary, F.1983. Graph Theory in Network Analysis. *Social Networks*, 5: 235-244.
- Baum, J. A. C. ve Rowley, T. J. 2002. Companion to organizations: An introduction. J. A. C. Baum (Der) *The Blackwell Companion to Organizations*. Oxford: Blackwell, 1-34.
- Beckman, C.M.,Haunschild,P.R.,Phillips,D.J. 2004. Friends or strangers? Firm – Specific Uncertainty, market uncertainty and network partner selection.*Organization Science*, 15 (3):259-275.
- Belliveau, M. A, C. A III O'Reilly, ve Wade,J.B. 1996. Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation. *Academy of Management Journal*, 39: 1568 – 1593.
- Borgatti,S.P ve Everett,M.G.2005. A graph-theoretic perspective on centrality, *Social Networks*.
- Borgatti,S.P ve Halgin,D.S.2011. On Network Theory. *Organization Science*, 22(5):1168-1181

- Borgatti,S.P., Everett,M.G., ve Freeman, L.C.1999.**UCINET 6.0 version 1.00** .
Natick:Analytic Technologies
- Borgatti,S.P., Everett,M.G., ve Freeman, L.C.2005.UCINET 6 for Windows Software for
social network analysis. User's Guide
- Borgatti,S.P ve Foster,P.C.2003.A network paradigm in organizational research: A review
and typology. *Journal of Management*, 29 (6) :991-1013.
- Borgatti,S.P.Mehra,A.,Brass J.D. ve Labianca,G.2009.Network Analysis in the Social
Sciences. http://www.steveborgatti.com/papers/SNA_Review_for_Science.pdf
- Brass,D.L.,Galaskiewicz,J.,Greve,H., ve Tsai, W.2004. Taking stock of networks and
organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47
(6):795-17.
- Bruggeman, Jeroen. 2008.**Social Networks: An Introduction**, Routledge, UK.
- Bueno,E.,Salmodor,P.M ve Rodriguez, O.2004. The role of social capital in today's
Economy, *Journal of Intellectual Capital*, 5(4):556-574.
- Buğra, A. 1994. **Devlet ve işadamları**. İstanbul: İletişim Yayınları, sayfa 11-239 (Çeviri:
Fikret Adaman, *State and business in Turkey*. Albany: State University of New
York Press).
- Burt,R.S.2010. Neighbour Networks: Competitive Advantage Local and Personal, Oxford
University Press, UK
- Burt, S.R.2004. Structural holes and good ideas, *American Journal of Sociology*,
110:349-399.
- Burt, S.R. 1997. The contingent value of social capital. *Administrative Science
Quarterly*, 42:339-365.
- Burt,R.S.1992.*Structural Holes: The social structure of competition*.Harvard University
Press. UK
- Burt, R.S.2000.Bandwith and Echo: Trust, Information and Gossip in Social Networks.
[http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.25.2947&rep=rep1&type
=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.25.2947&rep=rep1&type=pdf)
- Burt, R.S.2008.Gossip and Reputation.
<http://faculty.chicagobooth.edu/ronald.burt/research/files/GR.pdf>
- Burt,R.S.2005.*Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*.Oxford.UK

- Canales, 2007. From Ideals to Institutions: Institutional Entrepreneurship and Change in Small Business Finance. <http://faculty.chicagobooth.edu/workshops/orgs-markets/archive/pdf/canales.institution.pdf>
- Carpenter, D. P., Esterling, K.M. 1998. The strength of weak ties in lobbying networks – Evidence from health-care politics in the United States. *Journal of Theoretical Politics*, 10(4): 417-444.
- Carpenter, M. A. ve Westphal, J.D. 2001. The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44(4): 639-660.
- Carroll, W.K ve Carson, C. 2003. Forging a New Hegemony? The Role Of Transnational policy Groups in the Network and Discourses of Global Corporate Governance. *Journal of World Systems Research*, 9 (1): 67-102.
<http://www.rrojasdatabank.info/jwsr-v9n1-carolcarson.pdf>
- Chung, S ve Singh, H. 2000. Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*, 21(1): 1-22.
- Constant, D. ve Sproull, L. 1996. The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice. *Organization Science*, 7(2): 119-135.
- Cross, R ve Parker, A. 2001). Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, 30(2): 100-120.
- Daveni, R. A. ve Kesner, I. F. 1993. Top Managerial Prestige, Power and Tender Offer Response - a Study of Elite Social Networks and Target Firm Cooperation During Takeovers. *Organization Science*, 4(2): 123-151.
- Degenne, A ve Forse, M. 1999. Introducing Social Networks. Sage Publications. London. UK
- Dyer, J.H ve Singh, H. 1998. The Relational View: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4): 660-679
- Elfring, T ve Hulsink, W. 2007. Networking by entrepreneurs: Patterns of tie formation in emerging organizations. *Organization Studies*, 28/12, 1849-1872.
- Emirbayer, M. ve Goodwin, J. 1994. Network Analysis, Culture, and the Problem of Agency. *Academy of Management Journal*, 99 (6): 1411-1454.
- Field, J., Lynch, H ve Malcolm, I. 2008. Learning Lives Summative Working Paper No: 3 Generations, The Life Course and Lifelong Learning.

- Fligstein,N. 2001. Social skill and the theory of fields.
http://www.irl.berkeley.edu/culture/papers/Fligstein01_01.pdf.
- Gargiulo, M ve Benassi,M.2000.Traped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization science*, 11 (2):183-196.
- Geletkanycz,M.A ve Boyd, B.K. (2001). The strategic value of CEO external directorate networks: Implications for CEO compensation.*Strategic Management Journal* 22(9): 889-898.
- Gimeno,Javier. 2004. Competition within and between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation. *The Academy of Management Journal*, 47 (6):820-843.
- Grandori,A. ve Soda,G.1995.Inter-firm Networks:Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, 16 (2):183-214
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*., (91): 481-510.
- Greve,A ve Salaff, J.W.Social Networks and Entrepreneurship.
http://homes.chass.utoronto.ca/~agreve/Greve-Salaff_ET&P.pdf
- Gökşen,N.ve Üsdiken,B.2001.Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding, *British Journal of Management*, 12:325-340
- Gulati,R.1995. Social structure and alliance formation patterns: A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40 (4):619-652.
- Gulati, R. ve Westphal,J.D..1999.Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(3): 473-506.
- Gulati, R. ve Gargiulo,M.1999. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5): 1439-1493.
- Gulati, R., Dialdin,D ve Wang,L. 2002.**Organizational Networks**. Baum,J. (Der) The Blackwell Companion to Organizations. Oxford: Blackwell
- Gürsakar,Necmi.2009. **Sosyal Ağ Analizi**. Dora Yayınları. İstanbul.
- Hallen,B.J.2008. The Causes and Consequences of the Initial Network Positions of New Organizations: From Whom Do Entrepreneurs Receive Investments?*Administrative Science Quarterly*, 53 (4):685-718
- Hanneman,R.A ve Riddle,M. 2005.Introduction to social network methods
<http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>

- Hansen, M. T. 1999. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1): 82-111.
- Hansen, M. T. 2002. Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, 13(3): 232-248.
- Hite, J.M. 2005. Evolutionary processes and paths of relationally embedded ties in emerging entrepreneurial firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29: 113-44
- Hite, J. M. ve Hesterly, W.S. 2001. The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3): 275-286.
- Ibarra, H. 1993. Network centrality, power, and innovation involvement - determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36(3): 471-501.
- Kadushin, C., 2002. The motivational foundation of social networks. *Social Networks*, 24, (1): 79–91. <http://home.earthlink.net/~ckadushin/Texts/motivation.pdf>
- Karademir, Bahattin, Ozgen, Huseyin, Osborn, Richard N. ve Yaprak, Attila. 2005. The co-evolution of institutional environments, markets, organizational capabilities, and organizational strategies: historical and comparative study of Turkish family holdings. 21. EGOS Kollokyumunda sunulan bildiri (30 Haziran-2 Temmuz, 2005), Berlin, Almanya.
- Kenis, P ve Oerlemans, L. 2007. The Social Network Perspective: Understanding the Structure of Cooperation, <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=93185>
- Kilduff, M. ve Brass, D.J. 2010. Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates. <http://www.linkscenter.org/papers/annals.pdf>
- Kim, T., Oh, H ve Swaminathan, A. 2006. Framing Interorganizational Network Change: A network inertia perspective. *Academy of Management Review*, 31 (3): 704-720
- Koka, B., Madhavan, R., ve Prescott, J.E. 2006. The Evolution of interfirm networks: Environmental effects on patterns of network change. *Academy of Management Review*, 31: 721-737
- Kraatz, M.S. 1998. Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change. *Academy of Management Journal*, 41 (6): 621-643
- Leung, A., 2003. Different ties for different needs — recruitment practices of entrepreneurial firms at different developmental phases. *Human Resource Management* 42 (4), 303– 320.

- Lin, N. 1999. Social networks and status attainment. *Annual Review of Sociology* 25: 467-487.
- Lin, N. 2005. **A Network theory of social capital**. <http://sociology.cnu.edu.tw/Chinese/speech/paper-final-041605.pdf>
- Lynall, M.D., Golden, B.R. ve Hillman, A.J. 2003. Board Composition from Adolescence to Maturity: A Multitheoretic View. *The Academy of Management Review* 28 (3) :416-431
- Mannheim, K. **The Sociological Problem of Generations**. 1952.
http://mediaspace.newmuseum.org/ytjpressmaterials/PDFS/ARTICLES_ABOUT_THE_GENERATION/01_The_Sociological_Problem.pdf
- Mariotti, F ve Delbridge, R. 2012. Overcoming network Overload and Redundancy in Interorganizational Networks: The roles of potential and latent ties, *Organization Science*, 23(2):511-528.
- Martin, J.L. 2003. What is Field Theory. <http://www.csudh.edu/dearhabermas/lewinkurt01.pdf>
- McEvily, B. ve Zaheer, A. 1999. Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12):1133-56
- McPherson ve Smith-Lovin, M, L. 2001. Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27: 415-44
- Miner, A.S., Amburgey, T.L. ve Stearns, T.M. 1990. Interorganizational Linkages and Population Dynamics: Buffering and Transformational Shields. *Administrative Science Quarterly*, 35 (4):689-713.
- Mizruchi, M. S. 1996. What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology* 22: 271-298.
- Mizruchi, M.S and Yoo, M. 2002. Interorganizational power and dependence, Joel E.C. Baum (Der) Companion to Organizations. Blackwell, NY.
- Monge, P.R. ve Contractor, N.S. 2001. Emergence of Communication Networks. <http://nosh.northwestern.edu/bookchapters/Handbook2001.pdf>
- Nahapiet, J ve Ghoshal, S. 1998. Social capital, Intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2):243-266.
- Öniş, Z. 1999. Political economy of Turkey in the 1980s: Anatomy of unorthodox liberalism. Z. Öniş (Der.) *State and market: The political economy of Turkey in comparative perspective*: 183-196. Istanbul: Bogaziçi University Press.

- Pacheco,D.F.,York,J.G.,Dean,,J. ve Sarasvathy, S.D.2010.The coevolution of Institutional Entrepreneurship: A Tale of Two Theories, *Journal of management*, 36 (4): 974-1010.
- Palmer,D.,Friedland,R., ve Singh,J.V. 1986.The Ties That Bind: Organizational and Class Bases of Stability in a Corporate Interlock Network. *American Sociological Review*, 51 (6):781-796
- Pfeffer,J.1997.New Directions for Organization Theory. Problems and Prospects.Oxford University Press. New York.
- Provan,K.G., Fish,A ve Sydow,J.2007.Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical literature on Whole Networks.
http://www2.ku.edu/~pmranet/conferences/AZU2007/ArizonaPapers/Provan_Fish_&_Sydow_2007.pdf
- Provan, K. G.ve Milward, H. B. 1995. A preliminary theory of interorganizational network effectiveness - a comparative study of 4 community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*, 40(1): 1-33.
- Provan, K.G. ve Kenis,P.2007. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness.
<http://faculty.cbpp.uaa.alaska.edu/afgjp/PADM601%20Fall%202011/Modes%20of%20Network%20Governance.%202008.pdf>
- Podolny,J.M. 2001.Networks as the Pipes and prisms of the market. *The American Journal of sociology*, 107 (1):33-60.
- Podolny,J.M.2005. Status and Signals.A Sociological study of market competition.Princeton University Press.UK
- Portes, A. 1998. Social Capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology* 24: 1-24.
- Raider,H ve Krackhard,D.2001. **Intraorganizational Networks. (Der) Baum,J. Companion to Organizations**, 58-74. Oxford, UK: Blackwell.
- Sağlam,Nejdet.2010.www.isteinsan.com.tr/yonetim/aile_sirketlerine
- Sargut, A.S.,Varoğlu,K.A.,. Özen,Ş.Oğuz,F.Sözen,C.H., Yeloğlu,O.ve Sağsan,M. 2007 Ulusal İş Sistemi ve Örgüt Ağları: Devlete Bağımlılık ve Merkez-Çevre İkiliğinin Örgütler Arası İlişkilere Etkisi,TÜBİTAK Projesi.

- Sargut,A.S.2006. Sosyal sermaye:Yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi? *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 12:1-13.
- Scott,J.C.2002. Introduction.Scott, J.C. (Der) Social networks: Critical concepts in Sociology.London:Routledge, 1-23.
- Soda,G.,Usai,A ve Zaheer,A.2004.Network Memory: The Influence of Past and Current Networks on performance. *Academy of Management Journal* 47(6):893-906.
- Sözen, C.H.2007. Bağlam Kapsamında Örgütlerarası Ağdüzenekleri: Dayanıklı ev aletleri sektörü örneği. Başkent Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Doktora Tezi.
- Sözen,C.H.2011.Sosyal Ağlar, Ağ Araştırmaları ve Uygulama Alanları.
www.cankaya.edu.tr/universite_yayinlari/.../Gundem_40_2011_Nisan.pdf
- Sözen,C. ve Gürbüz,S.2012.Örgütsel Ağlar. Sözen,C ve Basım,H.N (Der) Örgüt Kuramları, Beta Yayıncılık
- Stokman,F.N ve Doreian,P. 2003.Evolution of Social Networks: Processes and Principles.
<http://www.stokman.org/artikel/97Dore.EvoSNPro%26Prin.ESN.pdf>
- Stuart, T. E. 2000. Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21(8): 791-811.
- Şenalp,G.M.2012.Ulusötesi Kapitalist Sınıf Oluşumu:Türkiye ve Koç Holding Örneği. SAV yayınları.
- Uzzi,B.1996.The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61 (4):674-698.
- Üsdiken,B. 2007. Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılık Yaklaşımı Sargut, S ve Özen,Ş (Der). Örgüt kuramları. İmge Yayınevi
- Van de Ven, A.H. 1976. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. *Academy of Management Review*, 1(4): 24-36.
- Walker, G.,Kogut, B., Shan, W.1997.Social capital, structural holes and the formation of an industry network. *Organization Science*, 8 (2).
- Westphal, J. D.ve Zajac, E. J. 1997. Defections from the inner circle: Social exchange, reciprocity, and the diffusion of board independence in US corporations.*Administrative Science Quarterly*,42(1): 161-183.

- Yli-Renko ve Autio, H., E. 2001. Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7): 587-613.
- Yıldırım-Öktem, Ö. 2010. Generational Differences In Involvement of Family Members in Governance and Management of Turkish Family Business Groups and Background Characteristics of Family Members, *Boğaziçi Journal*, 24 (1-2):41-66
- Zaheer, A ve Soda, G. 2009. Network Evolution: The Origins of Structural holes. *Administrative Science Quarterly*, 51:1-31
- Zoltan, Toroczkai. 2005. Complex networks the challenge of Interaction Topology. http://cnls.lanl.gov/~toro/Zoltan_LASCI.pdf

EK 1: YÖNETİM KURULU ÜYELİKLERİ
KOÇ HOLDİNG YÖNETİM KURULU

2001

Rahmi Koç
Mustafa Koç
H.Oswald Maucher
Erdoğan Gönül
Hasan Subaşı
Temel Atay
W.Wayne Booker
Semahat Arsel
Suna Kıraç
Sevgi Gönül
Alpay Bağrıaçık

2002

Rahmi Koç
Mustafa Koç
Suna Kıraç
Sevgi Gönül
Prof.Dr.Yavuz Alangoya
W.Wayne Booker
Temel Atay
Semahat Arsel
Erdoğan Gönül
Bülent Özaydınlı
Hasan Subaşı
H.Oswald Maucher

2003

Rahmi Koç
Mustafa Koç
Suna Kıraç
İnan Kıraç
Sevgi Gönül
Prof.Dr.Yavuz Alangoya
W.Wayne Booker
John H.McArthur
Alessandro Profumo
Temel Atay
Semahat Arsel
Erdoğan Gönül
Bülent Özaydınlı
Hasan Subaşı
H.Oswald Maucher

2004

Rahmi Koç
Mustafa Koç
Suna Kıraç
İnan Kıraç
Sevgi Gönül
Prof.Dr.Yavuz Alangoya
W.Wayne Booker
John H.McArthur
Alessandro Profumo
Temel Atay
Semahat Arsel
Erdoğan Gönül
Bülent Özaydınlı
Hasan Subaşı
H.Oswald Maucher

2005

Rahmi Koç
Mustafa koç
Suna Kıraç
İnan Kıraç
Sevgi Gönül
Prof.Dr.Yavuz Alangoya
W.Wayne Booker
John H.McArthur
Alessandro Profumo
Temel Atay
Semahat Arsel
Erdoğan Gönül
Bülent Özaydınlı
Hasan Subaşı
H.Oswald Maucher

2006

Rahmi Koç
Mustafa koç
Suna Kıraç
İnan Kıraç
Sevgi Gönül
Prof.Dr.Yavuz Alangoya
W.Wayne Booker
John H.McArthur
Temel Atay
Semahat Arsel
Erdoğan Gönül
Bülent Özaydınlı
Hasan Subaşı
H.Oswald Maucher

2007

Rahmi Koç
Mustafa koç
Suna Kıraç
İnan Kıraç
Sevgi Gönül
Prof.Dr.Yavuz Alangoya
John H.McArthur
Heinrich V.Pierer
Dieter Christopf Urban
Temel Atay
Mustafa Koç
Semahat Arsel
Erdoğan Gönül
Bülent Özaydınlı
Hasan Subaşı
H.Oswald Maucher

2008

Rahmi Koç
Mustafa koç
Suna Kıraç
İnan Kıraç
Sevgi Gönül
John H.McArthur
Heinrich V.Pierer
Dieter Christopf Urban
Temel Atay
Semahat Arsel
Erdoğan Gönül
Bülent Özaydınlı

2009

Rahmi Koç
Mustafa koç
Suna Kıraç
İnan Kıraç
Sevgi Gönül
John H.McArthur
Heinrich V.Pierer
Dieter Christopf Urban
Temel Atay
Semahat Arsel
Erdoğan Gönül
Bülent Özaydınlı
Sanford Weill
Peter Sutherland

2010

Rahmi Koç
Mustafa koç
Suna Kıraç
İnan Kıraç
Sevgi Gönül
John H.McArthur
Heinrich V.Pierer
Temel Atay
Semahat Arsel
Erdoğan Gönül
Bülent Özaydınlı
Sanford Weill
Peter Sutherland

2011

Rahmi Koç
Mustafa koç
İnan Kıraç
Sevgi Gönül
John H.McArthur
Heinrich V.Pierer
Temel Atay
Semahat Arsel
Erdoğan Gönül
Bülent Özaydınlı
Sanford Weill
Peter Sutherland

SABANCI YÖNETİM KURULU

ÜYELİKLERİ

2003 faaliyet raporu

Sakıp Sabancı-Yönetim Kurulu Başkanı
Şevket Sabancı-Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Erol Sabancı-Yönetim Kurulu başkan vekili
Ömer Sabancı-Yönetim Kurulu üyesi
Demir Sabancı-Yönetim Kurulu üyesi
Celal Metin-Yönetim Kurulu Üyesi/CEO
Nafiz Can paker-Yönetim Kurulu üyesi
Aldo L.Kaslawski-Yönetim Kurulu üyesi
LütŞ yonel-Yönetim Kurulu üyesi

Üst Yönetim

Celal Metin CEO

Faruk Bilen Grup Başkanı - Şnans

Mehmet Civelek Grup Başkanı - İnsan
Kaynakları

Ali Sabancı Grup Başkanı - Strateji ve İş
Geliştirme

Ertuğrul Ergöz Genel Sekreter

Mevlüt Aydemir Direktör - Mali İşler ve
Şnansman

Nedim Bozfakıoğlu Direktör - Bütçe, Muhasebe
ve Konsolidasyon

Rıdvan Yirmibeşoğlu Direktör - İnsan
Kaynakları

Yalçın Küçükertunç Direktör - Denetim

Çağatay Özdoğru Direktör - Bilgi ve
Telekomünikasyon

Metin Reyna Direktör - Hukuk Müşaviri

Kürşat Darbaz Direktör - Kurumsal İlişkiler

Ali Özgenç Direktör – İş Geliştirme

Tamer Saka Direktör - Risk Yönetimi

Özer Yelçe Direktör - Kurumsal İletişim

Barbaros İnci Baş Ekonomist

2004 Faaliyet Raporu

Güler Sabancı Başkan ve Murahhas Üye

Şevket Sabancı Başkan Vekili

Erol Sabancı Başkan Vekili

Ömer Sabancı Üye

Sevil Sabancı Sabancı Üye

Serra Sabancı Üye

Hasan Güleşçi Üye

Oğuz Karahan Üye

NaŞz Can Paker Üye

Ahmet Cemal Dördüncü Üye ve CEO

Üst Yönetim

A. Uğur Karatop, *Genel Sekreter*

Mevlüt Aydemir, *Mali İşler ve Finansman D.Bşk.*

Nedim Bozfakıoğlu, *Bütçe, Muhasebe ve
Konsolidasyon Daire Başkanı*

Fuat Öksüz, *Denetim Daire Başkanı*

Ahter Kutadgu, *Direktör - Kurumsal İletişim*

Ateş Eremekdar, *Direktör - Sabancı Center
Yönetimi*

Barbaros İnci, *Baş Ekonomist*

Cenk Alpsoy, *Direktör - Strateji ve İş Geliştirme*

Cezmi Kurtuluş, *Direktör - Bütçe, Muhasebe ve
Konsolidasyon*

Ergun Hepvar, *Direktör - Kurumsal Bilgi Tekn.*

Kürşat Darbaz, *Direktör - Kurumsal İlişkiler*

Mehmet Bingöl, *Direktör - Mali İşler*

Mehmet Yükselen, *Direktör - Strateji ve İş Gel.*

Metin Reyna, *Hukuk Müşaviri*

Murat Güvercinci, *Direktör - Çalışma İlişkileri*

Payam Yüce Işık, *Direktör - İnsan Kaynakları*

Reha Demiröz, *Direktör - Bütçe, Muhasebe ve
Konsolidasyon*

Sera Geray, *Direktör - Şnansman*

Tamer Güven, *Direktör - Mali İşler*

Tamer Saka, *Direktör - Risk Yönetimi*

Volkan Eren, *Direktör - Proje*

2006 Faaliyet Raporu

Güler Sabancı Başkan ve Murahhas Üye
Şevket Sabancı Başkan Vekili
Erol Sabancı Başkan Vekili
Ömer Sabancı Üye
Sevil Sabancı Sabancı Üye
Serra Sabancı Üye
Hasan Güleşçi Üye
Nafiz Can Parker Üye
Ahmet Cemal Dördüncü Üye ve CEO

Üst Yönetim

A. Uğur Karatop, *Genel Sekreter*
Mevlüt Aydemir, *Mali İşler ve Şnansman Daire Başkanı*
Nedim Bozfakıoğlu, *Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon Daire Başkanı*
Fuat Öksüz, *Denetim Daire Başkanı*
Ateş Eremekdar, *Direktör - Sabancı Center Yönetimi*
Barbaros İnceci, *Baş Ekonomist*
Cenk Alpsoy, *Direktör - Strateji ve İş Geliştirme*
Cezmi Kurtuluş, *Direktör - Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon*
Ergun Hepvar, *Direktör - Kurumsal Bilgi Teknolojileri*
Kürşat Darbaz, *Direktör - Kurumsal İlişkiler*
Levent Demirağ, *Direktör - Mali İşler*
Mehmet Bingöl, *Direktör - Mali İşler*
Metin Reyna, *Baş Hukuk Müşaviri*
Murat Güvercinci, *Direktör - Çalışma İlişkileri*
Payam Yüce Işık, *Direktör - İnsan Kaynakları*
Reha Demiröz, *Direktör - Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon*
Sera Geray, *Direktör - Şnansman*
Tamer Saka, *Direktör - Risk Yönetimi*
Volkan Eren, *Direktör - Proje*

2007 Faaliyet Raporu

Güler Sabancı
Erol sabancı
Sevil sabancı
Serra Sabancı
Hasan Güleşçi
Nafiz Can parker
Ahmet Cemal Dördüncü

Üst Yönetim

A. Uğur Karatop, *Genel Sekreter*
Mevlüt Aydemir, *Mali İşler ve Şnansman Daire Başkanı*
Nedim Bozfakıoğlu, *Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon Daire Başkanı*
Fuat Öksüz, *Denetim Daire Başkanı*
Ateş Eremekdar, *Direktör - Sabancı Center Yönetimi*
Barbaros İnceci, *Baş Ekonomist*
Cezmi Kurtuluş, *Direktör - Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon*
Ergun Hepvar, *Direktör - Kurumsal Bilgi Teknolojileri*
Kürşat Darbaz, *Direktör - Kurumsal İlişkiler*
Levent Demirağ, *Direktör - Mali İşler*
Mehmet Bingöl, *Direktör - Mali İşler*
Metin Reyna, *Baş Hukuk Müşaviri*
Merve Ergün, *Direktör - İnsan Kaynakları*
Murat Güvercinci, *Direktör - Çalışma İlişkileri*
Payam Yüce Işık, *Direktör - İnsan Kaynakları*
R. Murat Yılmaz, *Direktör - Kurumsal Yönetim Platformları*
Reha Demiröz, *Direktör - Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon*
Tamer Saka, *Direktör - Risk Yönetimi*
Volkan Kara, *Direktör - Kurumsal Strateji ve Planlama*

Komite Üyeleri

Şnans Komitesi

Erol Sabancı, Başkan

Faruk Bilen

Mevlüt Aydemir

Nedim Bozfakıoğlu

Denetim Komitesi

NaŞz Can Paker, Başkan

Serra Sabancı

İnsan Kaynakları Komitesi

Güler Sabancı, Başkan

Rıdvan Yirmibeşoğlu

Haluk Dinçer

Erhan Kamışlı

Turgut Uzer

Grup Başkanları

Faruk Bilen, CFO

Hakan Akbaş, *Strateji ve İş Geliştirme*

Rıdvan Yirmibeşoğlu, *İnsan Kaynakları*

Akın Kozanoğlu, *Şnansal Hizmetler*

Engin Tuncay, *Ticaret ve Sanayi*

Erhan Kamışlı, *Çimento*

Haluk Dinçer, *Perakende*

Selahattin Hakman, *Enerji*

Turgut Uzer, *Lastik, Takviye Malzemeleri ve*

Otomotiv

2008 Faaliyet Raporu

Güler Sabancı

Erol sabancı

Sevil sabancı

Serra Sabancı

Hasan Güleşçi

NaŞz Can parker

Ahmet Cemal Dördüncü

Grup Başkanları

Faruk Bilen, CFO

Hakan Akbaş, *Strateji ve İş Geliştirme*

Akın Kozanoğlu, *Şnansal Hizmetler*

Engin Tuncay, *Ticaret ve Sanayi*

Erhan Kamışlı, *Çimento*

Haluk Dinçer, *Perakende*

Selahattin Hakman, *Enerji*

Turgut Uzer, *Lastik, Takviye Malzemeleri ve*

Otomotiv

Üst Yönetim

A. Uğur Karatop, *Genel Sekreter*

Mevlüt Aydemir, *Mali İşler ve Şnansman Daire Başkanı*

Nedim Bozfakıoğlu, *Bütçe, Muhasebe ve*

Konsolidasyon Daire Başkanı

Fuat Öksüz, *Denetim Daire Başkanı*

Ateş Eremekdar, *Direktör - Sabancı Center*

Yönetimi

Barbaros İnci, *Baş Ekonomist*

Cezmi Kurtuluş, *Direktör - Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon*

Ergun Hepvar, *Direktör - Kurumsal Bilgi*

Teknolojileri

Şkret Cömert, *Direktör - Kurumsal Yatırımcı*

İlişkileri

Kürşat Darbaz, *Direktör - Kurumsal İlişkiler*

Levent Demirağ, *Direktör - Mali İşler*

Mehmet Bingöl, *Direktör - Mali İşler*

Metin Reyna, *Baş Hukuk Müşaviri*

Merve Ergün, *Direktör - İnsan Kaynakları*

Murat Güvercinci, *Direktör - Çalışma İlişkileri*

Payam Yüce Işık, *Direktör - İnsan Kaynakları*

R. Murat Yılmaz, *Direktör - Kurumsal Yönetim*

Platformları

Reha Demiröz, *Direktör - Bütçe, Muhasebe ve*

Konsolidasyon

Suat Özyaprak-Direktör Kurumsal İletişim
Tamer Saka, Direktör - Risk Yönetimi
Volkan Kara, Direktör - Kurumsal Strateji ve
Planlama

2009 Faaliyet Raporu

Güler Sabancı
Erol sabancı
Sevil sabancı
Serra Sabancı
Hasan Güleşçi
NaŞz Can parker
Ahmet Cemal Dördüncü

Komite Üyeleri

Şnans Komitesi
Erol Sabancı, Başkan
Faruk Bilen
Mevlüt Aydemir
Cezmi Kurtuluş
Denetim Komitesi
NaŞz Can Paker, Başkan
Serra Sabancı
İnsan Kaynakları Komitesi
Güler Sabancı, Başkan
Mehmet Göçmen
Haluk Dinçer
Turgut Uzer

Grup Başkanları

Faruk Bilen, CFO
Hakan Akbaş, Strateji ve İş Geliştirme
Haluk Dinçer, Perakende
Mehmet Göçmen, Çimento ve İnsan Kaynakları
Selahattin Hakman, Enerji
Turgut Uzer, Lastik, Takviye Malzemeleri ve
Otomotiv

Zafer Kurtul, Bankacılık

Üst Yönetim

Nedim Bozfakıoğlu, Genel Sekreter
Mevlüt Aydemir, Mali İşler ve Şnansman Daire
Başkanı
Cezmi Kurtuluş, Bütçe, Muhasebe ve
Konsolidasyon Daire Başkanı
Bülent Bozdoğan, Denetim Daire Başkanı
Ateş Eremekdar, Direktör - Sabancı Center
Yönetimi
A. Merve Ergün, Direktör - İnsan Kaynakları
Barbaros İnci, Baş Ekonomist
Ergun Hepvar, Direktör - Kurumsal Bilgi
Teknolojileri
Şkret Cömert, Direktör - Bütçe, Konsolidasyon
ve Yatırımcı İlişkileri
Gökhan Eyigün, Direktör - Kurumsal İş
Geliştirme
Kürşat Darbaz, Direktör - Kurumsal İlişkiler
Levent Demirağ, Direktör - Mali İşler
Mehmet Bingöl, Direktör - Mali İşler
Metin Reyna, Baş Hukuk Müşaviri
Murat Güvercinci, Direktör - Çalışma İlişkileri
Payam Yüce Işık, Direktör - İnsan Kaynakları
R. Murat Yılmaz, Direktör - Kurumsal Yönetim
Platformları
Reha Demiröz, Direktör - Bütçe, Muhasebe ve
Konsolidasyon
Suat Özyaprak, Direktör - Kurumsal İletişim
Tamer Saka, Direktör - Risk Yönetimi
Volkan Kara, Direktör - Kurumsal Strateji ve
Planlama

2010 Faaliyet Raporu

Güler Sabancı

Yönetim Kurulu Başkanı

Erol Sabancı

Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Sevil Sabancı Sabancı

Yönetim Kurulu Üyesi

Serra Sabancı

Yönetim Kurulu Üyesi

Mevlüt Aydemir

Yönetim Kurulu Üyesi

Dr. Erkut Yücaoğlu

Yönetim Kurulu Üyesi

Dr. A. Zafer İncecik

Yönetim Kurulu Üyesi

Zafer Kurtul

Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

Komite Üyeleri

Şnans Komitesi

Erol Sabancı

Mevlüt Aydemir

Faruk Bilen

Cezmi Kurtuluş

Levent Demirağ

Denetim Komitesi

Mevlüt Aydemir

Serra Sabancı

İnsan Kaynakları Komitesi

Dr. A. Zafer İncecik

Zafer Kurtul

Haluk Dinçer

A. Merve Ergün

İş Geliştirme Komitesi

Dr. Erkut Yücaoğlu

Zafer Kurtul

Dr. A. Zafer İncecik

Hakan Akbaş

Faruk Bilen

Kurumsal Yönetim Komitesi

Dr. A. Zafer İncecik

Sevil Sabancı Sabancı

Serra Sabancı

Mevlüt Aydemir

CEO ve Grup Başkanları

Zafer Kurtul, *Yönetim Kurulu Görevli Üyesi ve CEO*

Faruk Bilen, *CFO*

Hakan Akbaş, *Strateji ve İş Geliştirme*

Hayri Çulhacı, *Banka*

Haluk Dinçer, *Perakende ve Sigorta*

Mehmet Göçmen, *Çimento*

Selahattin Hakman, *Enerji*

Mehmet N. Pekarun, *Sanayi*

Üst Yönetim

Nedim Bozfakıoğlu, *Genel Sekreter*

Cezmi Kurtuluş, *Bütçe, Muhasebe ve*

Konsolidasyon Bölüm Başkanı

Levent Demirağ, *Mali İşler ve Şnansman Bölüm Başkanı*

Bülent Bozdoğan, *Denetim Bölüm Başkanı*

A. Merve Ergün, *İnsan Kaynakları Bölüm Başkanı*

Ahmet Güzeltuna, *Çalışma İlişkileri Baş Müşaviri*

Ateş Eremekdar, *Direktör - Sabancı Center Yönetimi*

Barbaros İnceci, *Baş Ekonomist*

Şkret Cömert, *Direktör - Bütçe, Konsolidasyon ve Yatırımcı İlişkileri*

Gökhan Eyigün, *Direktör - Kurumsal İş Geliştirme*

Reha Demiröz, *Direktör - Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon*

Suat Özyaprak, *Direktör - Kurumsal İletişim*

Şerafettin Karakış, *Direktör - Mali İşler*

Tülin Oğur, *Direktör - Şnansman*

Volkan Kara, *Direktör - Kurumsal Strateji ve Planlama*

2011 Faaliyet Raporu

Yönetim Kurulu

Güler Sabancı, *Yönetim Kurulu Başkanı*

Erol Sabancı, *Yönetim Kurulu Başkan Vekili*

Sevil Sabancı Sabancı, *Yönetim Kurulu Üyesi*

Serra Sabancı, *Yönetim Kurulu Üyesi*

Mevlüt Aydemir, *Yönetim Kurulu Üyesi*

Dr. Erkut Yücaoglu, *Yönetim Kurulu Üyesi*

Dr. A. Zafer İncecik, *Yönetim Kurulu Üyesi*

Zafer Kurtul, *Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO*

Denetim Komitesi

Mevlüt Aydemir

Serra Sabancı

Kurumsal Yönetim Komitesi

Dr. A. Zafer İncecik

Sevil Sabancı Sabancı

Serra Sabancı

Mevlüt Aydemir

CEO ve Grup Başkanları

Zafer Kurtul, *Yönetim Kurulu Görevli Üyesi ve CEO*

Faruk Bilen, *Şnans*

Ata Köseoğlu, *Strateji ve İş Geliştirme*

Hayri Çulhacı, *Banka*

Haluk Dinçer, *Perakende ve Sigorta*

Mehmet Göçmen, *Çimento*

Selahattin Hakman, *Enerji*

Mehmet N. Pekarun, *Sanayi*

Üst Yönetim

Nedim Bozfakıoğlu, *Genel Sekreter*

Neriman Ülsever, *İnsan Kaynakları Bölüm Başkanı*

Barış Oran, *Planlama, Raporlama ve Şnansman Bölüm Başkanı*

Levent Demirağ, *Mali İşler ve Hukuk Bölüm Başkanı*

Bülent Bozdoğan, *Denetim Bölüm Başkanı*

Ateş Eremekdar, *Direktör - Sabancı Center Yönetimi*

Evren Ertay, *Direktör - Strateji ve İş Geliştirme*

Gökhan Eyigün, *Direktör - Strateji ve İş Geliştirme*

Reha Demiröz, *Direktör - Muhasebe*

Suat Özyaprak, *Direktör - Kurumsal İletişim*

Şerafettin Karakış, *Direktör - Mali İşler*

Tülin Şağul, *Direktör - Planlama, Raporlama ve Şnansman*

Volkan Kara, *Direktör - Strateji ve İş Geliştirme*

ECZACIBAŞI YÖNETİM KURULU ÜYELİKLERİ

2003 faaliyet raporu

Bülent Eczacıbaşı Başkan
Faruk Eczacıbaşı Başkan Yardımcısı
Özti Akgüç-üye
H.Toker Alban-üye
Sezgin Bayraktar-Üye
Atıla Nizamoglu-Üye
Z. Fehmi Özalp-Üye

Denetleme Kurulu

Esat Berksan Denetçi
Oktay Tulpar Denetçi

Üst Yönetim

H. Toker Alban

Genel Müdür
A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye ve
Ekonomi Bölümü mezunu
Oxford Üniversitesi Ekonomi konusunda
lisansüstü eğitimini

Onur Doğusan

Mali İşler Yöneticisi
İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi
Mezunu

2004 faaliyet Raporu

Dönem İçinde Görevli Kurullar Yönetim Kurulu

Bülent Eczacıbaşı Başkan
Faruk Eczacıbaşı Başkan Yardımcısı
Sezgin Bayraktar Üye
Dr. Öztin Akgüç Üye
Z. Fehmi Özalp Üye
H. Toker Alban Üye
M. Sacit Basmacı Üye

Denetleme Kurulu

Esat Berksan Denetçi
Bülent Avcı Denetçi

Üst yönetim

H. Toker Alban
Genel Müdür

A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye ve
Ekonomi Bölümü mezunu
Oxford Üniversitesi Ekonomi konusunda
lisansüstü eğitimi

Onur Doğusan

Mali İşler Yöneticisi

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi
Mezunu

2005 faaliyet Raporu

Dönem İçinde Görevli Kurullar Yönetim Kurulu

Bülent Eczacıbaşı Başkan
Faruk Eczacıbaşı Başkan Yardımcısı
Sezgin Bayraktar Üye
Dr. Öztin Akgüç Üye
Z. Fehmi Özalp Üye
H. Toker Alban Üye
M. Sacit Basmacı Üye

Denetleme Kurulu

Esat Berksan Denetçi
Bülent Avcı Denetçi

Üst yönetim

H. Toker Alban

Genel Müdür

A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye ve
Ekonomi Bölümü mezunu
Oxford Üniversitesi Ekonomi konusunda
lisansüstü eğitimi

Onur Doğusan

Mali İşler Yöneticisi

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi
Mezunu

2006 Faaliyet Raporu

Dönem İçinde Görevli Kurullar Yönetim Kurulu

F. Bülent Eczacıbaşı Başkan
R. Faruk Eczacıbaşı Başkan Yardımcısı
Sezgin Bayraktar Üye
Dr. Öztin Akgüç Üye
Z. Fehmi Özalp Üye
H. Toker Alban Üye
M. Sacit Basmacı Üye

Denetleme Kurulu

Esat Berksan Denetçi
Bülent Avcı Denetçi

Üst yönetim

H. Toker Alban
Genel Müdür
A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye ve
Ekonomi Bölümü mezunu
Oxford Üniversitesi Ekonomi konusunda
lisansüstü eğitimi
Onur Doğusan
Mali İşler Yöneticisi
İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi
Mezunu

2007 Faaliyet Raporu

Dönem İçinde Görevli Kurullar Yönetim Kurulu

F. Bülent Eczacıbaşı Başkan
R. Faruk Eczacıbaşı Başkan
Yardımcısı
Sezgin Bayraktar Üye
Dr. Öztin Akgüç Üye
Z. Fehmi Özalp Üye
H. Toker Alban Üye
M. Sacit Basmacı Üye

Denetleme Kurulu

Esat Berksan Denetçi
Bülent Avcı Denetçi

Üst yönetim

H. Toker Alban
Genel Müdür

2008 Faaliyet Raporu

Dönem İçinde Görevli Kurullar Yönetim Kurulu

F. Bülent Eczacıbaşı Başkan
R. Faruk Eczacıbaşı Başkan
Yardımcısı
Sezgin Bayraktar Üye
Dr. Öztin Akgüç Üye
Z. Fehmi Özalp Üye
H. Toker Alban* Üye
M. Sacit Basmacı Üye
Levent A. Ersalman Üye

H. Toker Alban 31.01.2009 tarihinde,
emeklilik nedeniyle görevinden
ayrılmıştır.

31 Ocak 2009 tarihi itibarıyla Genel
Müdür H. Toker Alban emeklilik
nedeniyle görevinden ayrılmış yerine
Levent A. Ersalman atanmıştır. Levent
A. Ersalman, Boğaziçi Üniversitesi
Makine Mühendisliği bölümünden
mezun olmuş, Akron Üniversitesi'nde
(ABD) iş idaresi dalında lisansüstü
eğitim yapmıştır.

Denetleme Kurulu

Esat Berksan Denetçi
Bülent Avcı Denetçi

2009 Faaliyet Raporu

F. Bülent Eczacıbaşı Başkan
R. Faruk Eczacıbaşı Başkan
Yardımcısı
Sezgin Bayraktar Üye
Dr. Öztin Akgüç Üye
Z. Fehmi Özalp Üye
M. Sacit Basmacı Üye
Levent A. Ersalman Üye

Denetleme Kurulu

Esat Berksan Denetçi
Bülent Avcı Denetçi

2010 Faaliyet Raporu

Dönem İçinde Görevli Kurullar

Yönetim Kurulu

F. Bülent Eczacıbaşı Başkan
R. Faruk Eczacıbaşı Başkan Yardımcısı
Sezgin Bayraktar Üye
Dr. Öztin Akgüç Üye
Z. Fehmi Özalp Üye
M. Sacit Basmacı Üye
Levent A. Ersalman Üye

Denetleme Kurulu

Esat Berksan Denetçi
Bülent Avcı Denetçi

Levent A. Ersalman (Genel Müdür)

Boğaziçi Üniversitesi Makine
Mühendisliği Bölümü Mezunu
Akron Üniversitesi'nde (ABD) iş
idaresi dalında lisansüstü eğitimi

2011 Faaliyet raporu

Yönetim Kurulu

F. Bülent Eczacıbaşı Başkan
R. Faruk Eczacıbaşı Başkan Yardımcısı
Sezgin Bayraktar Üye
Dr. Öztin Akgüç Üye
Z. Fehmi Özalp Üye
M. Sacit Basmacı Üye
Levent A. Ersalman Üye

Denetleme Kurulu

Tayfun İçten Denetçi
Bülent Avcı Denetçi

Levent A. Ersalman (Genel Müdür)

Boğaziçi Üniversitesi Makine
Mühendisliği Bölümü Mezunu
Akron Üniversitesi'nde (ABD) iş idaresi
dalında lisansüstü eğitimi

2012 Faaliyet Raporu

Dönem İçinde Görevli Kurullar

Yönetim Kurulu

F. Bülent Eczacıbaşı Başkan
R. Faruk Eczacıbaşı Başkan Yardımcısı
Sezgin Bayraktar Üye
Dr. Öztin Akgüç Üye
Z. Fehmi Özalp Üye
M. Sacit Basmacı Üye

Levent A. Ersalman Üye

Tayfun İçten Denetçi

Bülent Avcı Denetçi

Levent A. Ersalman (Genel Müdür)

Boğaziçi Üniversitesi Makine
Mühendisliği Bölümü Mezunu
Akron Üniversitesi'nde (ABD) iş idaresi
dalında lisansüstü eğitimi

EK 2: TÜSİAD

1971-1975 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Vehbi Koç (*Başkan*) 70 yaşında
Şahap Kocatopçu
Nejat Eczacıbaşı 58 yaşında
Raşit Özsaruhan

1972 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Feyyaz Berker (*Başkan*)
Can Kırarç (*Başkan Vekili*)
Oğuz Dağdelen (*Muhasip Üye*)
Muzaffer Gazioğlu (*Üye*)
Ergun Başkan (*Üye*)
Selçuk Yaşar (*Üye*)
Melih Özakat (*Üye*)
Korkut Beriker (*Üye*)

1973 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Feyyaz Berker (*Başkan*)
Selçuk Yaşar (*Başkan Vekili*)
Oğuz Dağdelen (*Muhasip Üye*)
Orhan Aker (*Üye*)
Muzaffer Gazioğlu (*Üye*)
Can Kırarç (*Üye*)
Melih Özakat (*Üye*)
Erol Sabancı (*Üye*)
Halit Narin (*Üye*)
Bahri Ersöz (*Üye*)

1974 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Feyyaz Berker (*Başkan*)
Can Kırarç (*Başkan Yardımcısı*)
Oğuz Dağdelen (*Muhasip Üye*)
Orhan Aker (*Üye*)
Bahri Ersöz (*Üye*)
Muzaffer Gazioğlu (*Üye*)
Ergün Özakat (*Üye*)
Erol Sabancı (*Üye*)

Özdemir Yarar (*Üye*)
Selman Yaşar (*Üye*)
T. Güngör Uras (*Üye, Genel Sekreter*)

1975 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Feyyaz Berker (*Başkan*)
Can Kırarç (*Başkan Yardımcısı*)
A. Oğuz Dağdelen (*Muhasip Üye*)
Orhan Aker (*Üye*)
Bahri Ersöz (*Üye*)
Muzaffer Gazioğlu (*Üye*)
Ergün Özakat (*Üye*)
Erol Sabancı (*Üye*)
Özdemir Yarar (*Üye*)
Selman Yaşar (*Üye*)
T. Güngör Uras (*Üye, Genel Sekreter*)

1976-1977 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Vehbi Koç (*Başkan*)
Nejat Eczacıbaşı
Sakıp Sabancı 38 yaşında
Raşit Özsaruhan

1976 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Feyyaz Berker (*Başkan*)
Şinasi Ertan (*Başkan Yardımcısı*)
Bahri Ersöz (*Muhasip Üye*)
Orhan Aker (*Üye*)
Şaban Gazioğlu (*Üye*)
Orhan Işık (*Üye*)
Asım Kocabıyık (*Üye*)
Rahmi Koç (*Üye*)
Halit Narin (*Üye*)
Selman Yaşar (*Üye*)
T. Güngör Uras (*Üye, Genel Sekreter*)

1977 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Feyyaz Berker (*Başkan*)
Şinasi Ertan (*Başkan Yardımcısı*)
Rahmi M. Koç (*Muhasip Üye*)

Bahri Ersöz (Üye)
Orhan Aker (Üye)
Şakir Eczacıbaşı (Üye)
Asım Kocabıyık (Üye)
Ali Koçman (Üye)
Halit Narin (Üye)
Selman Yaşar (Üye)
T. Güngör Uras (Üye Genel Sekreter)

1978 - 1979 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Vehbi Koç (Başkan)
Nejat Eczacıbaşı
Sakıp Sabancı
Raşit Özsaruhan

1978 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Feyyaz Berker (Başkan)
Şinasi Ertan (Başkan Yardımcısı)
Rahmi M. Koç (Muhasip Üye)
Bahri Ersöz (Üye)
Orhan Aker (Üye)
Şakir Eczacıbaşı (Üye)
Asım Kocabıyık (Üye)
Ali Koçman (Üye)
Ertuğrul Soysal (Üye)
Selman Yaşar (Üye)
T. Güngör Uras (Üye, Genel Sekreter)

1979 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Feyyaz Berker (Başkan)
Rahmi M. Koç (Başkan Yardımcısı)
Ali Koçman (Başkan Yardımcısı)
Selman Yaşar (Muhasip Üye)
Orhan Aker (Üye)
Şakir Eczacıbaşı (Üye)
Bahri Ersöz (Üye)
Asım Kocabıyık (Üye)
Melih Özakat (Üye)
Ertuğrul Soysal (Üye)
T. Güngör Uras (Üye, Genel Sekreter)

1980 - 1981 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Nejat F. Eczacıbaşı (Başkan)
Şinasi Ertan
Şahap Kocatopçu
Sakıp Sabancı

1982-1984 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Nejat F. Eczacıbaşı (Başkan)
Şinasi Ertan
Şahap Kocatopçu
Sakıp Sabancı

1980 - 1981 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Ali Koçman (Başkan)
Rahmi M. Koç (Başkan Yardımcısı)
Asım Kocabıyık (Başkan Yardımcısı)
Selman Yaşar (Muhasip Üye)
Orhan Aker (Üye)
Ömer Dinçkök (Üye)
Şakir Eczacıbaşı (Üye)
Nurettin Koçak (Üye)
Melih Özakat (Üye)
Ertuğrul Soysal (Üye)

1982 - 1983 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Ali Koçman (Başkan)
Rahmi M. Koç (Başkan Yardımcısı)
Asım Kocabıyık (Başkan Yardımcısı)
Selman Yaşar (Muhasip Üye)
Orhan Aker (Üye)
Osman Boyner (Üye)
Ömer Dinçkök (Üye)
Şakir Eczacıbaşı (Üye)
Nurettin Koçak (Üye)
Melih Özakat (Üye)

1984 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Ali Koçman (**Başkan**)
Rahmi M. Koç (*Başkan Yardımcısı*)
Asım Kocabışik (*Başkan Yardımcısı*)
Ömer Dinçkök (*Muhasip Üye*)
Osman Boyner (*Üye*)
Şakir Eczacıbaşı (*Üye*)
Ersin Faralyalı (*Üye*)
Nurettin Koçak (*Üye*)
Oğuz Karahan (*Üye*)
Melih Özakat (*Üye*)

1985 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Nejat F. Eczacıbaşı (*Başkan*)
Sakıp Sabancı
Şinasi Ertan
Feyyaz Berker

1985 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Şahap Kocatopçu (**Başkan**)
Osman Boyner (*Başkan Yardımcısı*)
Fahir İlkel (*Başkan Yardımcısı*)
Mehmet Şuhubi (*Muhasip Üye*)
Şakir Eczacıbaşı (*Üye*)
Nihat Gökyiğit (*Üye*)
Oğuz Karahan (*Üye*)
Ali N. Kubalı (*Üye*)
Ali Nizamoğlu (*Üye*)
Melih Özakat (*Üye*)

1986 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Nejat F. Eczacıbaşı (*Başkan*)
Rahmi M. Koç
Feyyaz Berker
Melih Özakat

1986 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Sakıp Sabancı (**Başkan**)

Ömer Dinçkök (*Başkan Yardımcısı*)
Şinasi Ertan (*Başkan Yardımcısı*)
Mehmet Şuhubi (*Muhasip Üye*)
Cem Boyner (*Üye*)
Bülent Eczacıbaşı (*Üye*)
Nihat Gökyiğit (*Üye*)
Rahmi M. Koç (*Üye*)
Ali Nizamoğlu (*Üye*)
Selçuk Yaşar (*Üye*)

1987-1988 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Sakıp Sabancı (*Başkan*)
Feyyaz Berker
Melih Özakat
Şahap Kocatopçu

1987 - 1988 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Ömer Dinçkök (**Başkan**)
Fahir İlkel (*Başkan Yardımcısı*)
Cem Boyner (*Başkan Yardımcısı*)
Ali Nizamoğlu (*Muhasip Üye*)
Bülent Eczacıbaşı (*Üye*)
Selçuk Yaşar (*Üye*)
Bahri Ersöz (*Üye*)
Haluk Özaruhan (*Üye*)
Halis Komili (*Üye*)
Güler Sabancı (*Üye*)

1989 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Sakıp Sabancı (*Başkan*)
Rahmi Koç
Feyyaz Berker
Melih Özakat

1990-1992 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Rahmi M. Koç (*Başkan*)
Feyyaz Berker
Asım Kocabıyık
Melih Özakat

1989 – 1990 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Cem Boyner (*Başkan*)
Halis Komili (*Başkan Yardımcısı*)
Bülent Eczacıbaşı (*Başkan Yardımcısı*)
Güler Sabancı (*Muhasip Üye*)
Vural Akışık (*Üye*)
Yıldırım Aktürk (*Üye*)
Ersin Faralyalı (*Üye*)
Yüksel Pulat (*Üye*)
Haluk Özsaruhan (*Üye*)
Erkut Yücaoğlu (*Üye*)

1990-1992 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Rahmi M. Koç (*Başkan*)
Feyyaz Berker
Asım Kocabıyık
Melih Özakat

1991 – 1992 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Bülent Eczacıbaşı (*Başkan*)
Halis Komili (*Başkan Yardımcısı*)
Güler Sabancı (*Başkan Yardımcısı*)
Öner Akgerman (*Üye*)
Yavuz Canevi (*Üye*)
Adnan Çağlayan (*Üye*)
Muharrem Kayhan (*Üye*)
Sinan Tara (*Üye*)
Tezcan Yaramancı (*Üye*)
Erkut Yücaoğlu (*Üye*)

1993-1994 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Rahmi M. Koç (*Başkan*)
Feyyaz Berker
Asım Kocabıyık
Şinasi Ertan

1993 – 1994 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Halis Komili (*Başkan*)
Güler Sabancı (*Başkan Yardımcısı*)
Muharrem Kayhan (*Başkan Yardımcısı*)
Sinan Tara (*Muhasip Üye*)
İbrahim Betil (*Üye*)
Yavuz Canevi (*Üye*)
Varol Dereli (*Üye*)
Mustafa V. Koç (*Üye*)
Can Paker (*Üye*)
Erkut Yücaoğlu (*Üye*)

1995-1996 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Feyyaz Berker (*Başkan*)
Asım Kocabıyık
Şinasi Ertan
Bülent Eczacıbaşı

1995 - 1996 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Halis Komili (*Başkan*)
Güler Sabancı (*Başkan Yardımcısı*)
Muharrem Kayhan (*Başkan Yardımcısı*)
Sinan Tara (*Başkan Yardımcısı*)
Erkut Yücaoğlu (*Muhasip Üye*)
Burhan Karaçam (*Üye*)
Aldo Kaslowski (*Üye*)
Tuncay Özilhan (*Üye*)
Can Paker (*Üye*)
Zekeriya Yıldırım (*Üye*)
Haluk R. Tükel (*Üye, Genel Sekreter*)

1997-2000 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Bülent Eczacıbaşı (*Başkan*)
Şinasi Ertan
İnan Kıraç
Güler Sabancı
Haluk Özsaruhan (*Sekreter*)
Yavuz Canevi (*Sekreter*)

1997-1998 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Muharrem Kayhan (*Başkan*)
Sinan Tara (*Başkan Yardımcısı*)
Tuncay Özilhan (*Başkan Yardımcısı*)
Aldo Kaslowski (*Başkan Yardımcısı*)
Hasan Arat (*Muhasip Üye*)
Ant Bozkaya (*Üye*)
Muhteşem Ekenler (*Üye*)
Ömer Sabancı (*Üye*)
Hasan Subaşı (*Üye*)
Erkut Yücaoglu (*Üye*)
Haluk R. Tükel (*Üye, Genel Sekreter*)

1999-2000 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Erkut Yücaoglu (*Başkan*)
Tuncay Özilhan (*Başkan Yardımcısı*)
Aldo Kaslowski (*Başkan Yardımcısı*)
Mustafa V. Koç (*Başkan Yardımcısı*)
Ömer Sabancı (*Muhasip Üye*)
Mehmet Ali Babaoğlu (*Üye*)
Murad Dural (*Üye*)
Korkmaz İlkorur (*Üye*)
Feyhan Kalpaklıoğlu (*Üye*)
Lütfi Yenel (*Üye*)
Haluk R. Tükel (*Üye, Genel Sekreter*)

2001-2002 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Muharrem Kayhan (*Başkan*)

Rona Yırcalı
Sinan Tara
Haluk Özsaruhan
Yavuz Canevi (*Sekreter*)
Zekeriya Yıldırım (*Sekreter*)

2001-2002 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Tuncay Özilhan (*Başkan*)
Mustafa V. Koç (*Başkan Yardımcısı*)
Ömer Sabancı (*Başkan Yardımcısı*)
Aldo Kaslowski (*Başkan Yardımcısı*)
Mehmet Ali Babaoğlu (*Üye*)
Cem Duna (*Üye*)
Şadi Gücüm (*Üye*)
Şerif Kaynar (*Üye*)
Oktay Varlıer (*Üye*)
Lütfi Yenel (*Üye*)
Haluk R. Tükel (*Üye, Genel Sekreter*)

2003-2004 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Muharrem Kayhan (*Başkan*)
Rona Yırcalı
Erkut Yücaoglu
Aldo Kaslowski
Yavuz Canevi (*Sekreter*)
Zekeriya Yıldırım (*Sekreter*)

2003 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Tuncay Özilhan (*Başkan*)
Ömer Sabancı (*Başkan Yardımcısı*)
Mustafa V. Koç (*Başkan Yardımcısı*)
Ömer Aras (*Sayman Üye*)
Pekin Baran (*Üye*)
Cem Duna (*Üye*)
Şadi Gücüm (*Üye*)
Tufan Ünal (*Üye*)
Oktay Varlıer (*Üye*)
Arzuhan Yalçındağ (*Üye*)
Haluk R. Tükel (*Üye, Genel Sekreter*)

2004 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Ömer Sabancı (*Başkan*)
Mustafa V. Koç (*Başkan Yardımcısı*)
Pekin Baran (*Başkan Yardımcısı*)
Ömer Aras (*Sayman Üye*)
Ayça Dinçök (*Üye*)
Cem Duna (*Üye*)
Şadi Gücüm (*Üye*)
Tufan Ünal (*Üye*)
Oktay Varlıer (*Üye*)
Arzuhan Yalçındağ (*Üye*)
Haluk R. Tükel (*Üye, Genel Sekreter*)

2005-2006 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Mustafa V. Koç (*Başkan*)
Erkut Yücaoğlu
Tuncay Özilhan
Aldo Kaslowski
Yavuz Canevi (*Sekreter*)
Zekeriya Yıldırım (*Sekreter*)

2005 – 2006 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Ömer Sabancı (*Başkan*)
Pekin Baran (*Başkan Yardımcısı*)
Cem Duna (*Başkan Yardımcısı*)
Ömer Aras (*Sayman Üye*)
Bülent Akgerman (*Üye*)
Ümit Boyner (*Üye*)
Ayça Dinçök (*Üye*)
Ali Kibar (*Üye*)
Agah Uğur (*Üye*)
Arzuhan Doğan Yalçındağ (*Üye*)
Haluk R. Tükel (*Üye, Genel Sekreter*)

2007-2008 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Mustafa V. Koç (*Başkan*)
Erkut Yücaoğlu
Tuncay Özilhan
Aldo Kaslowski
Yavuz Canevi (*Sekreter*)
Zekeriya Yıldırım (*Sekreter*)

2007 – 2008 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Arzuhan Doğan Yalçındağ (*Başkan*)
Pekin Baran (*Başkan Yardımcısı*)
Ferit Şahenk (*Başkan Yardımcısı*)
Ümit Boyner (*Başkan Yardımcısı*)
Haluk Dinçer (*Sayman Üye*)
Bülent Akgerman (*Üye*)
Ayça Dinçök (*Üye*)
Erdal Karamercan (*Üye*)
Ali Kibar (*Üye*)
Ethem Sancak (*Üye*)
Haluk R. Tükel (*Üye, Genel Sekreter*)

2009-2010 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Mustafa V. Koç (*Başkan*)
Erkut Yücaoğlu
Tuncay Özilhan
Aldo Kaslowski
Pekin Baran
Yavuz Canevi (*Sekreter*)
Zekeriya Yıldırım (*Sekreter*)

2009 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Arzuhan Doğan Yalçındağ (*Başkan*)
Ferit Şahenk (*Başkan Yardımcısı*)
Ümit Boyner (*Başkan Yardımcısı*)
Haluk Dinçer (*Sayman Üye*)
Hamdi Akın (*Üye*)
Tayfun Bayazıt (*Üye*)
Erdal Karamercan (*Üye*)
Ali Kibar (*Üye*)
Mehmet Ali Molay (*Üye*)
Volkan Vural (*Üye*)
Zafer A. Yavan (*Üye, Genel Sekreter*)

2011-2012 Dönemi TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı

Erkut Yücaoğlu (*Başkan*)
Tuncay Özilhan
Aldo Kaslowski
Pekin Baran

Cem Duna
Yavuz Canevi (*Sekreter*)
Zekeriya Yıldırım (*Sekreter*)

2010-2011 Dönemi TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeleri

Ümit Boyner (***Başkan***)
Haluk Dinçer (*Başkan Yardımcısı*)
Tayfun Bayazıt (*Başkan Yardımcısı*)
Cansen Başaran Symes (*Sayman Üye*)
Lucien Arkas (*Üye*)
Mehmet Ali Aydınlar (*Üye*)
Erman Ilıcak (*Üye*)
Ali Kibar (*Üye*)
Volkan Vural (*Üye*)
Muharrem Yılmaz (*Üye*)
Zafer A. Yavan (*Üye, Genel Sekreter*)

EK 3: Klan-Klik Analizleri

1.Kuşak Klan Analizleri

1: Koç Holding TBMM General Elektrik Keçiborlu Kükürt İşletmesi Hochstrasser Koçzade Ahmet Vehbi Şirketi Hovagimyan istiklal Mahkemesi Vehbi Koç ve Ortakları Kollektif Şirketi Steaua Romana (BP) Standart Oil Numune Hastanesi Amerikan yardım Heyeti Ansan Atlı Spor Kulübü Ankara Güreş Kulübü Gençlerbirliği Kulübü İşbank Sümerbank mobil Oil Firestone Kelninator Philco US Rubber (Uniroyal) Oliver Burroughs York Ram Commercial Corporation Müdafai Hukuk Cemiyeti CHP Tetico şirketi Ankara Ticaret Odası DP Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Ford Company Rockefeller Hacı Ömer Sabancı Türk Eğitim Vakfı Aile Planlaması Vakfı BM Milletlerarası Ticaret Odası Siemens İstanbul Sanayi Odası Eczacıbaşı Aygaz Fiat Pirelli Olivetti Fortune (Dergi) Cumhuriyet Gazetesi Arçelik Türkiye Otomobil Rallisi Rotary Burla Biraderler ve şürekası Ottaş Otomotiv ve Taşınmaz Mallar Sanayii' OSRAM (TELEFUNKEN (Radyo) AEG (Elektrik Malzemeleri) RCA (Radyo) KODAK (Foto) BLACK&DECKER (El aletleri) FRIGIDAIRE (Beyaz eşya) TIMKEN (Rulman) TAT KONSERVE şişe cam Akbank TÜSİAD Hürriyet Milliyet Eskişehir Anadolu Ünivesitesi Koç Yatırım ve Sanayi Mamülleri Halk Partisi Kızılay Migros AET Vehbi Koç Hemşirelik Vakfı Sadberk Koç Türk Elishleri Müzesi Otosan Genoto Cumhurbaşkanlığı Garanti Bankası Koç-Amerikan Bank TUGEV Erzurum Atatürk Üniversitesi Vehbi Koç Öğrenci Yurdu ODTU Peugeot KOGEM Maret Türk Demir ve Çelik Sanayi Reliant Heinz Ankara Belediye Meclisi

2: Koç Holding Sümerbank CHP DP Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Hacı ömer Sabancı Eczacıbaşı Kızılay Cumhurbaşkanlığı izmir Belediyesi Mudafai Hukuk Cemiyeti izmir Ticaret Odası

3: Koç Holding DP Hacı ömer Sabancı Eczacıbaşı Akbank Cumhurbaşkanlığı Bossa

2.Kuşak Klan Analizleri

1: Koç Holding PASİAD (Pasifik Ülkeleri Sosyal ve İktisadi Dayanışma Derneği) EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) DUK (Doğu ilişkiler Konseyi Uluslar arası Danışma Kurulu) Foreign Policy Association GAGİAD Global İlişkiler Forumu Koç Üniversitesi TİSK (Türkiye işverenler Sendikaları Federasyonu) Metropolitan Sanat Müzesi Rotary Kulübü Uluslar arası Ticaret Odası (OTO) TÜSİAD Türk-Yunan İş Konseyi Bilderberg Rahmi Koç Müzesi Müzecilik ve Kültür Vakfı VKV Amerikan hastanesi TURMEPA Johns Hopkins Üniversitesi Köstence Ovidius Üniversitesi Robert Koleji Otokoç Alman Hükümeti Demirel Vehbi Koç Vakfı Allianz Aktiengesellschaft Uluslar arası Danışma Kurulu Eisenhower Vakfı İstanbul Açık Deniz Yat Kulübü New York yat Kulübü Dünya Türk İş Konseyi Aygaz Koç Yönder British American Tobacco Jack Daniel Patrikhane Atlantic Records AKP Chase Uluslar arası

Danışma Kurulu Rockefeller TÜPRAŞ TAT KONSERVE Türk Eğitim Vakfı Florance Nightingale Vakfı Sabancı Holding Eczacıbaşı Holding TEMA TABA TEGEV Arçelik Spor Kulübü Fenerbahçe SETUR SANERC Turyat JP Morgan Chase, Uluslararası Danışma Kurulu Bayer AG Loreal paris Nestle S.A. Societe Montreux Palace SA Ravensburger AG petrofina Sa ERT (Avrupa Sanayiciler Yuvarlak Masası) ford motor company Deutsche Bahn AG Henkel KGaA National Center of Asia Pasific Economic Council (APEC) National Committee on US-China Relations US-China Business Council US-Thailan Business Council AES Corporation BCE Inc., Bell Canada Inc., Buckeye Pipe Line Company Cabot Corporation Chase Manhattan Corp., Emergis Inc., e-Rewards Inc., GlaxoSmithKline plc., GulfStream Bioinformatics Corp. (Ardais), HCA Inc., Yönetim Kurulu Reuters Founders Share Trust Company Limited Rohm & Haas, Yönetim Kurulu Stemmion Stentor Inc. Telesat Canada, Teradyne Inc. Vincam Group, Inc. Anti-Defamation League (ADL), Boston Güzel Sanatlar Müzesi Dünya Bankası Harvard Üniversitesi is idaresi fakültesi Kanada Asya Pasifik Vakfı Partners HealthCare System Inc. ISO (İstanbul Sanayi Odası ve Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu) Lyceum Alpinum GWU (George Washington Üniversitesi) TOFAŞ RAM Finlandiya Fahri Konsolosluk Kuveyt Uluslar arası Bankası Rolls-Royce YPO (Genç Başkanlar Organizasyonu üyesi (Young Presidents Organisation) Cavaliere DiIndustria İGK (İstanbul Golf Kulübü) OSD (Otomotiv Sanayi Derneği) NGC (National Golf Club) Yapı Kredi Euro Tour DEİK (Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu) Boyner Holding Haremliqie İzmir Pamuk Mensucat fabrikası TAYK (Türkiye Açıkdeniz Yarış Kulübü) KOFİSA İstikbal İstanbul Model Planör Kulübü Demirdöküm Vaillant ortaklığı KALDER Bilkent Üniversitesi TÜBİTAK ERG (eğitim Reformu Girişimi) Türk Amerikan iş konseyi başkanı İTO İlker Doğan Holding Vakko Akbank DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) TAIK (Türk-Amerikan İş Konseyi) Yaşar Holding Söktaş İTO TURKCELL Arthur Andersen Dünya gazetesi Koç Bryce AES ANTEK MOGAZ OPET DEMİR EXPORT Ford Otosan Arçelik ARK İnşaat Düzey-Ferrero Milliyet Gazetesi Cumhurbaşkanlığı Türkiye Odalar Birliği Ford Vakfı DP (Demokrat Parti) CHP TÜBİTAK Divan Oteli

2: Koç Holding TÜSİAD Sabancı Holding TEMA TABA ERT (Avrupa Sanayiciler Yuvarlak Masası) Akbank Sabancı Üniversitesi Bossa Sabancı Center Toyotasa Danonesa Carrefour DuPont FABSIT vakfı Brisa SASA ABD Başkanı Enerjisa Sakıp Sabancı Müzesi İstanbul Sanayi Odası Akbank Kültür ve Sanat merkezi Goodyear Gıdasa Philip Morris Türkiye Odalar Birliği DP (Demokrat Parti) CHP New Hampshire Üniversitesi/ABD Yıldız Üniversitesi/İstanbul Erciyes Üniversitesi/Kayseri 18 Mart Üniversitesi/ Çanakkale Mimar Sinan Üniversitesi/İstanbul İstanbul Üniversitesi/İstanbul Amerikan Üniversitesi/Girne, Kıbrıs Trakya Üniversitesi/Edirne Southeastern Üniversitesi/ABD Çukurova Üniversitesi/Adana Kırıkkale Üniversitesi Houston/ABD Beverly Hills/ABD Eskisehir Anadolu Üniversitesi Sorborne Üniversitesi

3: Koç Holding Rotary Kulübü TÜSİAD Robert Koleji Rockefeller Eczacıbaşı Holding ERT (Avrupa Sanayiciler Yuvarlak Masası) TÜBİTAK Türkiye Odalar Birliği Bayer İlaç Eczacıbaşı Spor Kulübü Upjohn İlaç Firması Schering İlaç Firması Bristol-Myers İlaç Firması Warner Lambert İlaç Firması Special Astra Pharmacia İlaç Firması Leo İlaç Firması Beiersdorf İlaç Firması Fujisawa İlaç Firması Biochemie İlaç Firması Eaton Norwich İlaç Firması Geigy İlaç Firması Philips-Dupha İlaç Firması İpek Kağıt İşletme İktisadi Enstitüsü Harvard Üniversitesi İşletme Yönetimi Fakültesi Dr. Nejat Eczacıbaşı Vakfı DP (Demokrat Parti) UNESCO Fako İlaçları CHP TÜBİTAK Procter&Gamble American Standard

Rhone-Poulenc Rorer Beiersdorf İlaç Firması James River Jamont Marazzi Ceramiche Ekom Boğaziçi Üniversitesi ODTU İstanbul Üniversitesi Hacettepe Üniversitesi İlaç ve Kimya Endüstrisi İşverenler Sendikası (İEİS)

3.Kuşak Klan Analizleri

1: Sabancı Holding TÜSİAD BM Bilderberg Koç Holding JP Morgan Chase, Uluslararası Danışma Kurulu Bayer AG, Leverkusen Almanya Loreal paris Nestle S.A. Societe Montreux Palace SA Ravensburger AG petrofina Sa Avrupa Sanayiciler Yuvarlak Masası (ERT) Uluslararası Ticaret Odası ford motor company National Center of Asia Pasific Economic Council (APEC) National Committee on US-China Relations US-China Business Council US-Thailan Business Council AES Corporation BCE Inc., Bell Canada Inc., Buckeye Pipe Line Company Cabot Corporation Chase Manhattan Corp., Emergis Inc., e-Rewards Inc., GlaxoSmithKline plc., GulfStream Bioinformatics Corp. (Ardais), HCA Inc., Yönetim Kurulu Reuters Founders Share Trust Company Limited Rohm & Haas, Yönetim Kurulu Stemmion Stentor Inc. Telesat Canada, Teradyne Inc. Vincam Group, Inc. Anti-Defamation League (ADL), Boston Güzel Sanatlar Müzesi Development Gateway, Dünya Bankası Harvard Üniversitesi is İdaresi fakültesi Kanada Asya Pasifik Vakfı Partners HealthCare System Inc. Allianz AG, Uluslararası Danışma Kurulu UniCredito Italiano Deutsche Bank Austria Creditanstalt HVB, Teftis Kurulu Mediobanca Avrupa Bankalar Federasyonu Avrupa Finansal Hizmetler Yuvarlak Masası Avrupa İzleme Komitesi İtalyan Bankacılık Birliği Luigi Biconi Üniversitesi Teatro alla Scala Foundation Uluslararası Para Konferansı üçlü Komisyon Yatırım Danışma Konseyi (Türkiye) Siemens Bayer AG, Leverkusen Almanya Academy of Achievement Carnegie Hall Committee to Encourage Corporate Philanthropy Dış İlişkiler Konseyi (DİK) New York FED Memorial Sloan-Kettering Cancer Center National Academy Foundation (NAF) The Business Council World Technology Network American Express AT&T Citigroup Commercial Credit Found Insurance Co., Primerica Shearson Loeb Rhoades Travelers Group United Technologies Corp Allied Irish Banks British Petroleum (BP p.l.c.) BW Group Limited Eli Lilly Goldman Sachs International Investor AB Avrupa Enstitüsü Avrupa Komisyonu Avrupa Politika Merkezi Danışma Konseyi Avrupa Reform Merkezi (CER) Dünya Ekonomik Forumu (DEF) Dünya Ticaret Örgütü Federal Trust İrlanda Kraliyet Akademisi London School of Economics üçlü Komisyon Vatikan Merkez Bankası ISO İsviçre Lyceum Alpinum Zuoz George Washington University Tofaş Ram Dış Ticaret İzmir Pamuk Mensucat fabrikası Kuveyt Ulusal Bankası Rolls Royce Uluslararası Genç Başkanlar Organizasyonu Vehbi Koç Vakfı TEGEV DEİK İstanbul Golf Kulübü East West Institute Otomotiv Sanayii derneği National Golf club Yapı Kredi Euro Tour AKP Boyner Holding Türkiye Açık Deniz yarış Kulübü demirdöküm-vaillant Bilkent Üniversitesi Koç Fest Ford Otosan Migros Türk-Amerikan İş Konseyi İTO Haremlique Vakko DPT Yaşar Holding İTO Turkcell Arthur Andersen Koç Bryce Dünya Gazetesi Eczacıbaşı Holding TABA

2: Sabancı Holding Lassa Enerjisa Teknosa Diasa Carrefoursa Aksigorta Avivasa Kordsa Brisa Temsa Sasa Yünsa Olmuksa Philsa Philip Morissa Bimsa TURSA citigroup Aviva Carrefour Heidelberg Cement TED BOĞAZIÇI ÜNİVERSİTESİ Lassa KordSA Sabancı Üniversitesi Financial Times Forbes Sakıp Sabancı Müzesi Hacı Ömer Sabancı Vakfı TÜSİAD International Business Council Birleşmiş Milletler Global Compact MIT Energy Uluslararası Danışma Kurulu Drexel Üniversitesi Amerikan Türk Cemiyeti Avrupa Birliği Konseyi Clinton Global Initiative Uluslararası Kriz (International Crisis Group) One

Young World Deutsche Bank Sakıp Sabancı Uluslararası Araştırma ödülü Tüketici ürünleri Forumu Küresel Zirvesi Dünya Ekonomi Forumu Karadeniz Vakfı Sabancı Altın Yaka Ödülleri Massachusetts Institute of Technology (MIT) Üniversitesi Sloan İşletme Fakültesi Brookings Enstitüsü Global Compact The Consumer Goods Forum European School of Management and Technology (ESMT) DI Presse Bloomberg CNN International DipNot TV Young Guru Academy haber turk BM Etik ve İtibar Derneği TEİD CNBC Bilderberg Koç Holding Eczacıbaşı Holding Akbank TABA

3: Sabancı Holding TÜSİAD Bilderberg Koç Holding Eczacıbaşı Holding İstanbul Alman Lisesi Londra Üniversitesi ABD Massachusetts Institute of Technology_master TESEV İstanbul Modern Sanat Vakfı İstanbul Kültür Sanat Vakfı İKSV Harvard Kennedy School Akbank Borusan istanbul filarmoni orkestrası 19.İstanbul caz festivali Garanti Bankası Matras Mavi KAGİDER Eczacıbaşı Vitra İnovasyon Merkez Eczacıbaşı Yapı Grubu TABA

KLİK ANALİZLERİ

1. Kuşak Klık Analizleri:

1: Koç Holding TBMM General Elektrik Keçiborlu Kükürt İşletmesi Hochstrasser Koçzade Ahmet Vehbi Şirketi Hovagimyan İstiklal Mahkemesi Vehbi Koç ve Ortakları Kollektif Şirketi Steaua Romana (BP) Standart Oil Numune Hastanesi Amerikan yardım Heyeti Ansan Atlı Spor Kulübü Ankara Güreş Kulübü Gençlerbirliği Kulübü İşbank Sümerbank mobil Oil Firestone Kelninator Philco US Rubber (Uniroyal) Oliver Burroughs York Ram Commercial Corporation Müdafai Hukuk Cemiyeti CHP Tetico Şirketi Ankara Ticaret Odası DP Türkiye Sinai Kalkınma Bankası Ford Company Rockefeller Hacı Ömer Sabancı Türk Eğitim Vakfı Aile Planlaması Vakfı BM Milletlerarası Ticaret Odası Siemens İstanbul Sanayi Odası Eczacıbaşı Aygaz Fiat Pirelli Olivetti Fortune (Dergi) Cumhuriyet Gazetesi Arçelik Türkiye Otomobil Rallisi Rotary Burla Biraderler OttaS Otomotiv ve Taşınmaz Mallar Sanayii' OSRAM (TELEFUNKEN (Radyo) AEG (Elektrik Malzemeleri) RCA (Radyo) KODAK (Foto) BLACK&DECKER (El aletleri) FRIGIDAIRE (Beyaz eşya) TIMKEN (Rulman) TAT KONSERVE Şişe cam Akbank TÜSİAD Hürriyet Milliyet Eskişehir Anadolu Ünivesitesi Koç Yatırım ve Sanayi Mamülleri Halk Partisi Kızılay Migros AET Vehbi Koç Hemşirelik Vakfı Sadberk Koç Türk Elişleri Müzesi Otosan Genoto Cumhurbaşkanlığı Garanti Bankası Koç-Amerikan Bank TUGEV Erzurum Atatürk Üniversitesi Vehbi Koç öğrenci Yurdu ODTU Peugeot KOGEM Maret Türk Demir ve çelik Sanayi Reliant Heinz Ankara Belediye Meclisi

2: Koç Holding Sümerbank CHP DP Türkiye Sinai Kalkınma Bankası Hacı Ömer Sabancı Eczacıbaşı Kızılay Cumhurbaşkanlığı İzmir Belediyesi Mudafai Hukuk Cemiyeti İzmir Ticaret Odası

3: Koç Holding DP Hacı Ömer Sabancı Eczacıbaşı Akbank Cumhurbaşkanlığı Bossa

2.Kuşak Klık Analizleri :

1: Koç Holding PASİAD (Pasifik Ülkeleri Sosyal ve İktisadi Dayanışma Derneği) EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) DİK (Dış ilişkiler Konseyi Uluslar arası Danışma Kurulu) Foreign Policy Association GAGİAD Global İlişkiler Forumu Koç Üniversitesi TİSK (Türkiye İşverenler Sendikaları Federasyonu) Metropolitan Sanat Müzesi Rotary Kulübü Uluslar arası Ticaret Odası (OTO) TÜSİAD Türk-Yunan İş Konseyi Bilderberg Rahmi Koç Müzesi Müzecilik ve Kültür Vakfı VKV Amerikan hastanesi TURMEPA Johns Hopkins Üniversitesi Köstence Ovidius Üniversitesi Robert Koleji Otokoç Alman Hükümeti Demirel Vehbi Koç Vakfı Allianz Aktiengesellschaft Uluslar arası Danışma Kurulu Eisenhower Vakfı İstanbul Açık Deniz Yat Kulübü New York yat Kulübü Dünya Türk İş Konseyi Aygaz Koç Yönder British American Tobacco Jack Daniel Patrikhane Atlantic Records AKP Chase Uluslar arası Danışma Kurulu Rockefeller TÜPRAŞ TAT KONSERVE Türk Eğitim Vakfı Florance Nightingale Vakfı Sabancı Holding Eczacıbaşı Holding TEMA TABA TEGEV Arçelik Spor Kulübü Fenerbahçe SETUR SANERC Turyat JP Morgan Chase, Uluslararası Danışma Kurulu Bayer AG Loreal paris Nestle S.A. Societe Montreux Palace SA Ravensburger AG petrofina Sa ERT (Avrupa Sanayiciler Yuvarlak Masası) ford motor company Deutsche Bahn AG Henkel KGaA National Center of Asia Pasific Economic Council (APEC) National Committee on US-China Relations US-China Business Council US-Thailan Business Council AES Corporation BCE Inc., Bell Canada Inc., Buckeye Pipe Line Company Cabot Corporation Chase Manhattan Corp., Emergis Inc., e-Rewards Inc., GlaxoSmithKline plc., GulfStream Bioinformatics Corp. (Ardais), HCA Inc., Yönetim Kurulu Reuters Founders Share Trust Company Limited Rohm & Haas, Yönetim Kurulu Stemmion Stentor Inc. Telesat Canada, Teradyne Inc. Vincam Group, Inc. Anti-Defamation League (ADL), Boston Güzel Sanatlar Müzesi Dünya Bankası Harvard Üniversitesi İş İdaresi fakültesi Kanada Asya Pasifik Vakfı Partners HealthCare System Inc. ISO (İstanbul Sanayi Odası ve Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu) Lyceum Alpinum GWU (George Washington Üniversitesi) TOFAŞ RAM Finlandiya Fahri Konsolosluk Kuveyt Uluslar arası Bankası Rolls-Royce YPO (Genç Başkanlar Organizasyonu üyesi (Young Presidents Organisation) Cavaliere İGK (İstanbul Golf Kulübü) OSD (Otomotiv Sanayi Derneği) NGC (National Golf Club) Yapı Kredi Euro Tour DEİK (Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu) Boyner Holding Haremlique İzmir Pamuk Mensucat fabrikası TAYK (Türkiye Açıkdeniz Yarış Kulübü) İstikbal İstanbul Model Planör Kulübü Demirdöküm Vaillant ortaklığı KALDER Bilkent Üniversitesi TÜBİTAK ERG (eğitim Reformu Girişimi) Türk Amerikan İş konseyi başkanı İTO İlker Doğan Holding Vakko Akbank Group DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) TAIK (Türk-Amerikan İş Konseyi) Yaşar Holding İTO TURKCELL Arthur Andersen Dünya gazetesi Koç Bryce AES ANTEK MOGAZ OPET DEMİR EXPORT Ford Otosan Arçelik ARK İnşaat Düzey-Ferrero Milliyet Gazetesi Cumhurbaşkanlığı Türkiye Odalar Birliği Ford Vakfı DP (Demokrat Parti) CHP TÜBİTAK Divan Oteli

2: Koç Holding TÜSİAD Sabancı Holding TEMA TABA ERT (Avrupa Sanayiciler Yuvarlak Masası) Akbank Sabancı Üniversitesi Bossa Sabancı Center Toyotasa Danonesa Carrefour DuPont FABSIT vakfı Brisa SASA ABD Başkanı Enerjisa Sakıp Sabancı Müzesi İstanbul Sanayi Odası Akbank Kültür ve Sanat

merkezi Goodyear Gıda Philip Morris Türkiye Odalar Birliği DP (Demokrat Parti) CHP New Hampshire Üniversitesi/ABD Yıldız Üniversitesi/İstanbul Erciyes Üniversitesi/Kayseri 18 Mart Üniversitesi/ Çanakkale Mimar Sinan Üniversitesi/İstanbul İstanbul Üniversitesi/İstanbul Amerikan Üniversitesi/Girne, Kıbrıs Trakya Üniversitesi/Edirne Southeastern Üniversitesi/ABD Çukurova Üniversitesi/Adana Kırıkkale Üniversitesi Houston/ABD Beverly Hills/ABD Eskisehir Anadolu Üniversitesi Sorborne Üniversitesi

3: Koç Holding Rotary Kulübü TÜSİAD Robert Koleji Rockefeller Eczacıbaşı Holding ERT (Avrupa Sanayiciler Yuvarlak Masası) TÜBİTAK Türkiye Odalar Birliği Bayer İlaç Eczacıbaşı Spor Kulübü Upjohn İlaç Firması Schering İlaç Firması Bristol-Myers İlaç Firması Warner Lambert İlaç Firması Specia Astra Pharmacia İlaç Firması Leo İlaç Firması Beiersdorf İlaç Firması Fujisawa İlaç Firması Biochemie İlaç Firması Eaton Norwich İlaç Firması Geigy İlaç Firması Philips-Dupha İlaç Firması İpek Kağıt İşletme İktisadi Enstitüsü Harvard Üniversitesi İşletme Yönetimi Fakültesi Dr. Nejat Eczacıbaşı Vakfı DP (Demokrat Parti) UNESCO Fako İlaçları CHP TÜBİTAK Procter&Gamble American Standard Rhone-Poulenc Rorer Beiersdorf İlaç Firması James River Jamont Marazzi Ceramiche Ekom Boğaziçi Üniversitesi ODTU İstanbul Üniversitesi Hacettepe Üniversitesi İlaç ve Kimya Endüstrisi İşverenler Sendikası (İEİS)

3.Kuşak Klık Analizleri:

1: Sabancı Holding TÜSİAD BM Bilderberg Koç Holding JP Morgan Chase, Uluslararası Danışma Kurulu Bayer AG, Leverkusen Almanya Loreal paris Nestle S.A. Societe Montreux Palace SA Ravensburger AG petrofina Sa Avrupa Sanayiciler Yuvarlak Masası (ERT) Uluslararası Ticaret Odası ford motor company National Center of Asia Pasific Economic Council (APEC) National Committee on US-China Relations US-China Business Council US-Thailan Business Council AES Corporation BCE Inc., Bell Canada Inc., Buckeye Pipe Line Company Cabot Corporation Chase Manhattan Corp., Emergis Inc., e-Rewards Inc., GlaxoSmithKline plc., GulfStream Bioinformatics Corp. (Ardais), HCA Inc., Yönetim Kurulu Reuters Founders Share Trust Company Limited Rohm & Haas, Yönetim Kurulu Stemmion Stentor Inc. Telesat Canada, Teradyne Inc. Vincam Group, Inc. Anti-Defamation League (ADL), Boston Güzel Sanatlar Müzesi Development Gateway, Dünya Bankası Harvard Üniversitesi İş İdaresi fakültesi Kanada Asya Pasifik Vakfı Partners HealthCare System Inc. Allianz AG, Uluslararası Danışma Kurulu UniCredito Italiano Austria Creditanstalt HVB, Teftis Kurulu Mediobanca Avrupa Bankalar Federasyonu Avrupa Finansal Hizmetler Yuvarlak Masası Avrupa İzleme Komitesi İtalyan Bankacılık Birliği Luigi Bicconi Üniversitesi Teatro alla Scala Foundation Uluslararası Para Konferansı üçlü Komisyon Yatırım Danışma Konseyi (Türkiye) Siemens Bayer AG, Leverkusen Almanya Academy of Achievement Carnegie Hall Committee to Encourage Corporate Philanthropy Dış İlişkiler Konseyi (New York FED Memorial Sloan-Kettering Cancer Center National Academy Foundation (NAF) The Business Council World Technology Network American Express AT&T Citigroup Commercial Credit Found Insurance Co., Primerica Shearson Loeb Rhoades Travelers Group United Technologies Corp Allied Irish Banks British Petroleum (BP p.l.c.) BW Group Limited Eli Lilly Goldman Sachs International Investor AB Avrupa Enstitüsü Avrupa Komisyonu Avrupa Politika Merkezi Danışma Konseyi Avrupa

Reform Merkezi (CER) Dünya Ekonomik Forumu (DEF) Dünya Ticaret örgütü Federal Trust İrlanda Kraliyet Akademisi London School of Economics üçlü Komisyon Vatikan Merkez Bankası ISO İsviçre Lyceum Alpinum Zuoz George Washington University Tofaş Ram Dış Ticaret İzmir Pamuk Mensucat fabrikası Kuveyt Ulusal Bankası Rolls Royce Uluslararası Genç Başkanlar Organizasyonu Vehbi Koç Vakfı TEGEV DEİK İstanbul Golf Kulübü East West Institute Otomotiv Sanayii derneği National Golf club Yapı Kredi Euro Tour AKP Boyner Holding Türkiye Açık Deniz yarış Kulübü demirdöküm-vaillant Bilkent Üniversitesi KOÇ Fest Ford Otosan Migros Türk-Amerikan İş konseyi İTO Haremliques Vakko DPT Yaşar Holding İTO Turkcell Arthur Andersen Koç Bryce Dünya Gazetesi Eczacıbaşı Holding TABA

2: Sabancı Holding Lassa Enerjisa Çimsa Teknosa Diasa Carrefoursa Aksigorta Avivasa Kordsa Brisa Temsa Sasa Yünsa Olmuksa Philsa Philip Morissa Bimsa TURSA citigroup Aviva Carrefour Heidelberg Cement TED BOĞAZIÇI ÜNİVERSİTESİ Lassa KordSA Sabancı Üniversitesi Financial Times Forbes Sakıp Sabancı Müzesi Hacı Ömer Sabancı Vakfı TÜSİAD International Business Council Birleşmiş Milletler Global Compact MIT Energy Kurulu Drexel Üniversitesi Amerikan Türk Cemiyeti Avrupa Birliği Konseyi Clinton Global Initiative One Young World Deutsche Bank Sakıp Sabancı Uluslararası Araştırma ödülü Tüketici Ürünleri Forumu Küresel Zirvesi Dünya Ekonomi Forumu Karadeniz Vakfı Sabancı Altın Yaka Ödülleri Massachusetts Institute of Technology (MIT) Üniversitesi Sloan İşletme Fakültesi Brookings Enstitüsü Global Compact The Consumer Goods Forum European School of Management and Technology (ESMT) DI Presse Bloomberg CNN International DipNot TV Young Guru Academy haber turk BM TEİD CNBC Bilderberg Koç Holding Eczacıbaşı Holding Akbank TABA

3: Sabancı Holding TÜSİAD Bilderberg Koç Holding Eczacıbaşı Holding İstanbul Alman Lisesi Londra Üniversitesi ABD Massachusetts Institute of Technology_master TESEV ilaç endüstrisi ilaç sevenler İstanbul Modern Sanat Vakfı İstanbul Kültür Sanat Vakfı İKSV Harvard Kennedy School Akbank Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası 19. İstanbul Caz Festivali Garanti Bankası Matras Mavi KAGİDER Eczacıbaşı Vitra İnovasyon Merkez Eczacıbaşı Yapı Grubu TABA