
**AĞIN MERKEZİNDE YER ALMAK AKTÖRE AVANTAJ SAĞLAR MI?:
TÜRK İŞLETME GRUPLARI ÖRNEKLEMİNDE
BİR ARAŞTIRMA¹**

Selcen SARI AYTEKİN²

Öz

Bu araştırmanın amacı, işletme gruplarının bağlı işletmelerinin, işletme grubu içerisinde oluşan ağ düzeneğinde yer aldıkları konumun finansal performansları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu ilişki, Borsa İstanbul'da koteli ve bir işletme grubuna bağlı işletmelerden oluşan örneklem üzerinde analiz edilmiştir. Toplamda 15 işletme grubuna ait 74 bağlı işletmenin verileri üzerinde analizler gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda, hem ticari bağlardan oluşan ağ yapısı içerisinde hem de örtüşen yönetim kurulu üyeliklerinden oluşan ağ içerisinde daha merkezi konumda bulunan bağlı işletmelerin finansal performanslarında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Sermaye, Ağ, Merkeziyet, Finansal Performans

**DOES TAKING PLACE IN THE CENTRAL NETWORK POSITION PROVIDE
ADVANTAGES TO THE ACTOR?: A RESEARCH IN TURKISH BUSINESS
GROUPS SAMPLE**

Abstract

The aim of this research is to demonstrate the effect of business group affiliates' position in network which is formed in business group firms on their financial performance. This relation is analyzed on a sample that contains affiliates of various business groups which are listed in Borsa İstanbul. The analysis conducted with data of 74 affiliates of 15 business groups. The findings of the analysis suggest that business groups affiliates that locates in more central position both in networks form with commercial ties and interlocking directorate ties have statistically significant and positive effects on their financial performance.

Keywords: Social Capital, Network, Centrality, Financial Performance

¹ Bu çalışma yazarın Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında kabul edilen "Sosyal Sermaye İle Finansal Performans Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Uluslararası Çeşitlenmenin Aracılık Etkisi: Türkiye'deki İşletme Grupları Örneği" başlıklı doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

² Yrd.Doç.Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Turizm Otelcilik Meslek Yüksekokulu, selcensari@ktu.edu.tr.

1. Giriş

Son yılların akademik yazındaki popüler kavramlarından biri olan sosyal sermaye kavramı, sosyal bilimler disiplinlerinde çalışan akademisyenler tarafından, her birinin kendi çalışma alanı içerisinde merak ederek cevaplar aradığı bir konu haline almaktadır (Adler ve Kwon, 2002: 17). Bu alanda yapılan pek çok çalışmanın aslında temel kaygısı, çalışılan konuda daha iyiyi elde edebilen aktörlerin nasıl bağlantılara sahip olduklarının ya da buldukları ilişki örüntüsü içerisinde hangi pozisyonun daha avantajlı olduğunun açığa çıkartılmasıdır. Bu durumun temel sebebinin ise genel olarak kabul gören sosyal sermaye tanımlarında aktörlerin bağlantılarının, elde edilen kaynaklar ve böylelikle başarı üzerinde etkili olduğunun vurgulanması olduğu söylenebilir (Burt, 2000: 3). O halde sosyal sermayenin kaynağı, aktörün yer aldığı yapının içerisindeki yerinden doğmakta (Adler ve Kwon, 2002: 18), bu da sosyal sermaye düzeyinin belirlenebilmesinde ağ yapılarının araştırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Literatürde sosyal sermayenin pek çok farklı analiz düzeyinde ve pek çok farklı soru ve sonuç ile birleştirildiği çalışmalara rastlamak mümkündür (Granovetter, 1973; Lin vd., 1981; Belliveau vd., 1996; Tsai, 2001; Kraatz, 1998). Bu durum aslında başarı ölçütünün, üzerinde çalışılan konuya ve araştırmanın aktör olarak tanımladığı yapıya (birey, departman, örgüt ya da sektör) göre farklılıklar gösterdiğini de ortaya koymaktadır. Örgüt düzeyinde gerçekleştirilen çalışmalarda ise firma performansının son yıllarda bir başarı ölçütü olarak kullanıldığı görülmektedir (Karahanna ve Preston, 2013; Jiang ve Liu, 2015). Bu anlamda sosyal sermayenin firmanın başarı durumunu ortaya koyabiliyorken, özellikle gelişmekte olan ekonomilerde ortaya çıkan işletme gruplarına bağlı firmaların performans farklılıklarının da ortaya koyulmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Örgütlerin içerisinde buldukları ağlarla, ya da gerçekleştirdikleri stratejik işbirlikleri aracılığı ile hem kaynaklara daha kolay erişebilmeleri hem de bağımlılıklarını azaltabilmeleri mümkün olabilmektedir (Çitçi, 2011: 38-41). Ağlar aracılığı ile elde edilen sosyal sermaye, sağladığı bu avantajlar sayesinde bir başarı ölçütü olarak kullanılan firma performansı üzerinde de etkili olabilecektir (Lee vd., 2012; Oliviera, 2013).

İşletme performansını etkileyebilecek tek faktör elbette işletmenin sosyal sermayesi olmayacaktır. Aslında işletmenin attığı her adım, işletmede alınan her türlü karar mutlaka bir çıktı oluşturabilmekte ve böylelikle performansa etki edebilmektedir. Bu anlamda söylenebilecek faktörlerden biri de işletmede girilecek faaliyetleri belirleyen karar vericilerdir (Guest, 2009; Larmau ve Vafeas, 2010; Kula ve Tatoğlu, 2006; Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008; Kaymak ve Bektaş, 2008; Nicholson ve Kiel, 2007).

Yukarıda yapılan açıklamalar sosyal sermayenin gerek doğrudan, gerekse firmaların başta bilgi olmak üzere birçok kaynağa ulaşmasını kolaylaştırarak verilen kararlar aracılığı ile finansal performans farklılıklarını açıklamada oldukça önemli

bir kavramsal yapı oluşturduğunu göstermektedir. Bu sebeple, bu çalışmanın temel amacı, aktör olarak örgütlerin yer aldıkları ağ içerisinde buldukları konumlarından kaynaklanan sosyal sermayelerinin finansal performansları üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Ele alınan bu temel amacın, Türk işletme grupları örneğinde incelenecek olması ayrıca bir önem arz etmektedir. Böylelikle sosyal sermaye yazınına kavramsal bir katkı sağlanması amaçlanırken, Türkiye örneğinde gerçekleştirilen sosyal sermaye çalışmalarına (Paşamehmetoğlu, 2010; Özen ve Aslan, 2006) ve eş zamanlı olarak işletme gruplarına dair gerçekleştirilen yazına (Yaprak vd., 2007; Canbolat, 2011) da katkı sağlanması mümkün olabilecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, ilgili yazın gözden geçirilerek kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmakta ve kullanılan araştırma modeli ile araştırma hipotezleri sunulmaktadır. Son bölümde ise araştırma tasarımı ve bulguları sunulmakta, ardından tartışma ve sonuç bölümü ile çalışma sonlanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Araştırma Modeli

Literatür incelendiğinde sosyal sermayenin sosyal ağ kavramını da kapsayan daha geniş bir kavram olduğu söylenebilir. İçeriğinde sosyal ağları işaret eden noktalar barındıran ve yazında da sıklıkla birlikte yer verilen bu kavramlardan yola çıkarak, sosyal ağların sosyal sermayeyi yarattığı ya da sosyal sermayenin belirleyicisi olduğu söylenebilir: sahip olduğunuz ilişkiler aracılığı ile elde ettikleriniz sosyal sermayenizi oluşturmaktadır.

Adler ve Kwon (2002) tarafından yapılan ve sosyal sermayenin içsel ve dışsal olarak ikiye ayrıldığı çalışmada sosyal ağ kavramı açısından her iki yaklaşımın kabulleri açıklanmaktadır. Sözü edilen çalışmada yazarlar, her iki yaklaşımın da sosyal ağların, sosyal sermayenin önemli bir kaynağı olduğunu kabul etmesine karşın, yaklaşımlar arasındaki farkın “sosyal ağ” ile ne ifade etmeye çalıştıkları hususunda oluştuğunu belirtmektedirler. Buna göre içsel sosyal sermaye yaklaşımında kastedilen biçimsel olmayan, yüz yüze iletişim veya sivil örgütler ya da sosyal kulüplere üyelik iken, dışsal sosyal sermaye çalışmaları ağlar içerisinde oluşan bağların konfigürasyonuna odaklanmaktadır (Adler ve Kwon, 2002: 24).

Örgütler arası ilişkileri konu alan çalışmalar ise iki farklı şekilde yapılabilmektedir (Dhanaraj ve Parkhe, 2006: 665) : (i) ikili (dyadic): ortağın özellikleri ile anlaşma süreci arasındaki ilişkiyi araştırarak işlemsel düzeyde ve (ii) örgütsel ağlar: temelini sosyal ağların analizinden alan ve yapılar, ilişkilere ve sonuçlara odaklanan çalışmalar. Örgütler diğer örgütlerle her biri farklı bir sosyal ağ oluşturan birçok sosyal ve ekonomik ilişki kurabilmektedirler. Bu ilişkiler tedarikçi ilişkileri, kaynak aktarımları, ticari birliklere üyelikler, örtüşen yönetim kurulu üyelikleri, çalışanların bireysel ilişkileri ve daha önceden kurulan stratejik ortaklıklara kadar birçok farklı şekilde gerçekleşebilmektedir (Gulati vd., 2002: 281). Bu ağlar sayesinde örgütlerin bilgi paylaşımının kolaylaştığı ve örgütlerin yaptıkları uygulamaların yayılımı arttığı için, yapılanların taklit edilmesi ve böylelikle örgütlerin birbirine benzemesi kolaylaşmaktadır (Brass vd., 2004: 802-805).

Birbirleriyle rakip olmadıkları ve aralarında biçimsel bir işbirliği olduğu sürece, sahip oldukları bağların yapısından bağımsız olarak firmaların yenilikçilik düzeyleri de artmakta, örgütler arası bağlarla sağlanan bilgi sayesinde firmaların hayatta kalma şansları artarken özellikle meşru aktörlerle kurulan bağlar bu olasılığı daha da arttırmaktadır (Brass vd., 2004: 805). Ayrıca, hayatta kalma şansı artan firmalar hem daha yüksek performanslar göstermekte, hem de örgütler arası kurulan ağlarda daha merkezi konumda olan firmalar diğerlerine oranla daha hızlı büyüme şansını yakalayabilmektedirler (Brass vd., 2004: 806).

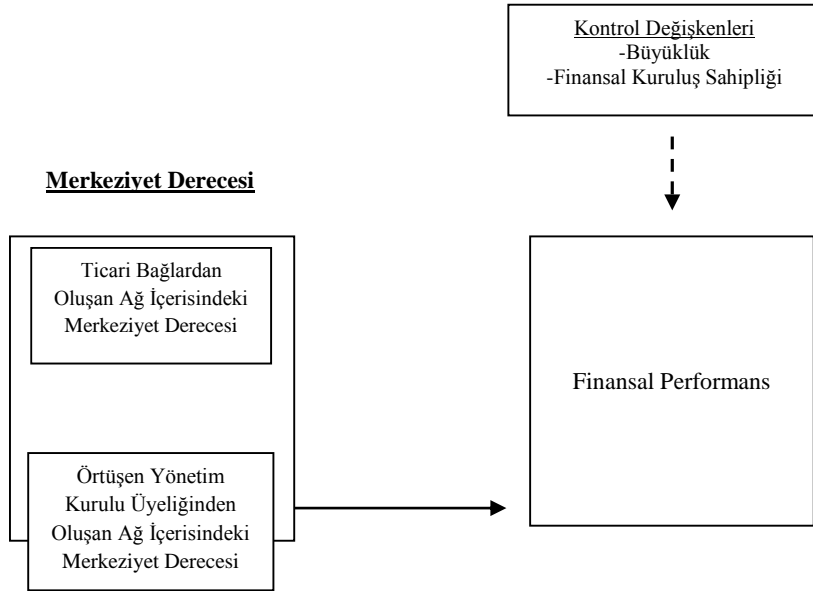
Gulati vd. (2002: 288-292) çalışmalarında bir örgütün sahip olduğu ağın üç farklı boyutu olduğundan bahsetmektedirler: (i) firmanın ortaklık kurduğu diğer firmaların özellikleri, (ii) ağ merkezियeti ve (iii) bağların yapısal konfigürasyonu. Bir ağ içerisinde aktörün sahip olduğu konumu ifade etmek için kullanılan bir terim olan merkeziliğin ise derece, yakınlık ve arasındalık (betweenness) olmak üzere üç farklı ölçütü bulunmaktadır (Freeman, 1979). Derece merkeziyeti aktörün bulunduğu ağ içerisinde sahip olduğu doğrudan bağların sayısı ile ölçülmektedir ve diğer aktörlere göre daha merkezi konuma sahip olan aktör ağ içerisindeki bilgi akışının hâkimi olarak algılanmaktadır (Freeman, 1979: 219). Yakınlık merkeziyeti, her bir aktörün ağdaki diğer aktörlerle olan en kısa uzaklığı ile ölçülmektedir (Freeman, 1979: 225). Ağ merkeziyetini ölçmekte kullanılan son ölçüt ise arasındalık merkeziyetidir ve aktörün ağdaki diğer firmalar arasındaki konumundan yola çıkılarak bir aktörün ağdaki diğer aktörleri birbirine bağlayan bağların arasında yer alma sıklığı ile ölçülmektedir (Freeman, 1979: 221). Bu boyutların her biri ayrı ayrı veya birlikte çalışılarak, firmanın sahip olduğu sosyal sermaye düzeyinin belirlenmesinde yardımcı olabilmektedirler.

Sosyal sermaye yazınına özellikle Sosyal Kaynak Teorisi ile katkı sağlayan Lin (1999) ise özellikle sosyal ilişkiler ve ağları vurgulasa da, sosyal sermaye sadece sosyal ilişkiler ve ağlardan ibaret değildir; önemli olan bu ağlar ve ilişkilere yerleşik ve ulaşılabilen kaynaklardır. Kurulan ilişkiler ve ağlar aracılığı ile bir aktör diğer aktörlerin kaynaklarını ödünç almakta veya ele geçirmektedir (Lin, 2005: 4). Sosyal ağlara yerleşik olan bu kaynaklar ise bilgi akışını kolaylaştırarak aktörlerin girişimlerinin daha iyi sonuçlanmasına katkı sağlamaktadırlar (Lin, 1999: 31). Özellikle de eksik rekabet şartlarının olduğu piyasalarda stratejik ve/veya hiyerarşik olarak önemli pozisyonlarda olan aktörlerle kurulan bağlar, bu bağların yokluğunda elde edilemeyecek ve piyasada var olan fırsatlara dair bilgiye ulaşılmasında yardımcı olmaktadır (Lin, 1999: 31).

Bu çalışma kapsamında ilişkilerden elde edilen kaynaklar bütünü olarak tanımlanan sosyal sermaye, yine çalışma kapsamında aktör olarak tanımlanan firmaların kurdukları bağlantılardan elde ettikleri bilgi ve diğer kaynakların, firmanın çıktılarını ve faaliyetlerini değiştirebildiği tezi üzerine şekillenmektedir. Bütün bu anlatılanlar ve bu noktaya kadar yer verilen çalışmalar ışığında, sosyal sermayenin firmayı daha güçlü kılan bir etken olduğu ve aynı beşeri, finansal ya da teknik

imkânlara sahip olsalar bile firmalar arasında gerçekleşen farkları açıklamak konusunda sosyal sermayenin destekleyici bir mekanizma olduğu bilinmektedir (Coleman, 1988). Yazında gerçekleştirilen tartışmalar, sahip olduğu sosyal sermaye stoku açısından daha güçlü olan bir firmanın diğerlerine göre daha avantajlı olacağını ve bu avantajın reel olarak görülebileceğini de ortaya koymaktadır. Bu noktadan hareketle geliştirilen araştırma modeli Şekil 1'de verilmektedir. Bu model sayesinde bir işletme grubuna bağlı firmanın, grup içerisinde oluşan ağdaki merkezîyet derecesi aracılığı ile ulaşabileceği kaynaklar ve erişeceği bilgi sayesinde sağlayacağı faydaların finansal performans üzerinde pozitif bir etki yaratıp yaratmadığını test edebilmek mümkün olmaktadır.

Şekil 1: Güçlü Bağlardan Oluşan Ağ Yapısı ile Finansal Performans Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Araştırma Modeli



3. Literatür Taraması ve Hipotezler

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

tek bir bağ ile bağlı iken, grup şirketleri içerisinde eş zamanlı olarak birden fazla bağ gözlemlenmek mümkündür (Mahmood vd., 2011: 821).

Grup firmaları kendi aralarında karşılıklı olarak hisse senetlerini ellerinde bulundurma, şirketler arası borç verme, örtüşen yönetim kurulu üyelikleri oluşturma ve alıcı-satıcı anlaşmaları düzenleme gibi resmi yollarla ya da aile, arkadaşlık, inanç, dil, etnik köken ve eğitim alt yapısı gibi sosyal ilişkiler aracılığı ile bağlar kurabilmektedirler (Khanna ve Rivkin, 2006: 336). Oluşturulan bu bağlar, hem oluşturulmadığı takdirde çok daha maliyetli bir şekilde gerçekleştirilebilecek ve tarafların her ikisine de karşılıklı olarak fayda sağlayan değiş-tokuşların gerçekleştirilmesine katkı sağlamakta, hem de grup içerisine dahil olan firmaların yöneticileri ortak amaçları paylaştıkları için firmalar arasındaki fırsatçı davranışların azalmasına yardımcı olmaktadır (Khanna ve Rivkin, 2006: 335-337). Böylelikle, firmalar arasında bilgi akışı da sağlanarak işlem maliyetleri azaltılabilmektedir (Granovetter, 1985; Mizruchi, 1996). Durum böyle iken, işletme gruplarının bağlı şirketleri aracılığı ile sahip oldukları her türlü yeteneği ve bilgiyi paylaşabilmeleri, farklı kaynaklara erişebilme sorunlarının üstesinden gelebilmeleri ve işlem maliyetlerini düşürebilmeleri imkânı ile her bir işletme grubunun, birbirlerinden farklı yeteneklere ve performanslara sahip olmasını açıklamak mümkün olabilmektedir. Bizi asıl düşündüren soru, aynı kaynaklara ve bilgiye erişme ve faaliyette buldukları her sektöre ve pazara ait örtük bilgiyi paylaşma yeteneğine sahip olan işletme gruplarının bağlı firmalarının finansal performans farklılıklarının nereden kaynaklandığı sorusudur.

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

Gulati vd. (2002) tarafından gerçekleştirilen çalışmada karşımıza çıkan merkeziyetin ardındaki mantık, fazla sayıda bağa sahip olan aktörlerin kendi yerel çevrelerinde bilgi ve kaynak edinebilecekleri farklı alternatiflere erişebilecek olmalarıdır (Rowley, 1997: 899). Bu avantaj, merkezi pozisyonda bulunan aktörlerin aynı zamanda güce sahip olmalarına da yardım etmektedir (Brass, 1984: 520). Merkeziyet derecesinin artması firmaların, elde ettikleri kaynaklar üzerindeki

kontrolünü de artırmaktadır çünkü bu sayede firma, kaynaklarını paylaşan farklı alternatif firmalar arasında seçim yapabilme lüksüne sahip olmaktadır (Yu ve Chiu, 2013: 30). Merkeziliğin yüksek olması dolaysız etkinin bir ölçüsüdür (Borgatti, 2005: 62) ve bilginin, kaynakların ve fırsatların akışının hem fazla hem de hızlı olmasına katkı sağlamaktadır (Brunetta vd., 2015: 1075). Ayrıca bu tür bir aktör bilginin yayılması için de önemli bir kaynak olurken, merkezîyet derecesi düşük olan bir aktör iletişim sürecine daha uzak ve diğerlerine göre daha izole bir konumda olmaktadır (Singh vd., 2015: 308). Ağ içerisindeki varlıklara erişimin fazla olması, piyasaya dair yeni ve daha fazla bilgiye daha kısa sürede ulaşılması veya teknolojik gelişmelerden erken haberdar olunması, merkezdeki firmanın daha rekabetçi davranışlarda bulunmasına katkı sağlarken hem rekabet yeteneğini güçlendirmekte hem de piyasada olup bitenleri daha doğru değerlendirmesini sağlamaktadır (Gnyawali ve Madhavan, 2001: 435-436).

Genel olarak bir ağ içerisinde merkezi bir konuma sahip olmak aktöre (analiz düzeyine göre aktör firma da olabilecektir) bilgiye erişim, ilişkilerin, bilginin veya kaynakların yönlendirilebilmesi ve kontrol edilebilmesi ve zaman açısından avantajlar sağlayabilmektedir (Gulati, 1999). Fakat Freeman (1979: 226) bir önceki bölümde yer verdiğimiz üç farklı merkezîyet ölçüsünün farklı avantajlar sağladığını ve bu nedenle araştırmalarda ölçülmek istenen yapısal tutuma uygun olan ölçütün kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Yazara göre (1979: 226) iletişimle ilgili konularda derece merkezîyetinin, iletişimin kontrolü ile ilgili araştırmalarda arasındalık merkezîyetinin, bağımsızlık veya etkinlik söz konusu olduğunda ise yakınlık merkezîyetinin kullanılması uygun olmaktadır.

Yazında merkezîyet derecesinin çok sayıda farklı değişken ile ilişkilendirildiği çalışmalara rastlamak mümkündür (Wu ve Zhang, 2014; Wu vd., 2012; Khayesi vd., 2014; Salvato ve Melin, 2008; Sparrowe vd., 2001). Yazında gerçekleştirilen bütün bu çalışmalar aktörün merkezîyet derecesinin ve bu konum sayesinde aktörün elde ettiklerini niteleyen sosyal sermayenin aktörün performansı üzerinde etkili olabileceğine işaret etmektedir. Böyle bir konum, yerleşik olduğu ağ içerisinde bağımsız bir firmaya fayda sağlayabilmektedir. Aynı zamanda bu konum, ortak bir yönetim ve finansal kontrol altında faaliyet gösteren işletme gruplarının da performansına katkı sağlayabilecektir. Aslında çoğunun aynı zamanda bir aile şirketi olmasına ve aynı kaynaklara, aynı avantajlara ya da kabaca aynı sosyal sermayeye sahip olmasına rağmen Türk işletme grupları içerisindeki bağlı firmaların farklı finansal performans yapılarının sebebinin de bir kısmı bu ağ içerisindeki konumundan kaynaklanabilmektedir. Bağlı firmaların konum farklılıklarının ise firmaların finansal performans farklılıklarını açıklamakta da yararlı olabileceği düşünülmektedir. Bu noktada, Freeman (1979) tarafından açıklanan ve her birinin farklı araştırma konularında daha önemli hale geldiğini ve farklı avantajlar sağladığını belirttiği ağ merkezîyeti ölçümlerinden de bu araştırmanın yapısına en uygun olan derece merkezîyeti bir ölçü olarak belirlenmiş ve sosyal sermayenin bir

göstergesi olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Bütün bu sözü edilenlerden hareketle aşağıda belirtilen ilişkinin oluşması beklenmektedir:

H1: İşletmenin ağ içerisindeki merkezîyet derecesi finansal performans üzerinde pozitif yönde etkili olacaktır.

Gulati vd. (2002) tarafından bahsedilen ve yukarıda yer verilen boyutların (ağ merkezîyeti, firmanın işbirliği yaptığı diğer firmaların özellikleri ve bağların yapısal konfigürasyonu) her birinin firmaların gerek performansları gerekse yetenekleri üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Fakat bu boyutların tamamı çok daha kapsamlı ve çok fazla sayıda değişkenin bir arada kullanıldığı bir çalışmanın ürünü olacaktır. Bu sebeple çalışma kapsamında bağlı işletmeler arasında kurulan ve Türkiye bağlamında sıklıkla rastlanabilecek bağlar araştırma konusu yapılmaktadır. Bu anlamda araştırmada yer verilecek ilk bağ türü ticari bağlar veya alıcı-satıcı ilişkileridir.

Firmalar arasında alıcı-satıcı ilişkileri sonucunda oluşan ağ içerisinde, daha fazla sayıda grup üyesi ile bağı olan firmanın, daha fazla bilgi ve tecrübe aktarımına sahip olarak ve kaynaklara ulaşma ya da işlem maliyetlerini düşürme fırsatı sayesinde, firmanın performans çıktılarının farklılaşması beklenmektedir. Üstelik ticari ilişkiler gibi işletmeleri birbirine bağlayan ilişkiler sayesinde elde edilen bilgi, sonrasında rahatlıkla bilgi temelli bir rekabetçi avantaja dönüştürülebilmektedir (Yli-Renko vd., 2002: 286).

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

hem de merkezi olmayan yatay keiretsu firmalarına göre kârlarının daha istikrarlı olduğu ortaya koyulmaktadır³.

Yazında bir işletme grubuna bağlı olmanın firmaya getireceği faydaları araştıran çalışmalara da rastlamak mümkündür (Khanna ve Rivkin, 2001; Khanna ve Palepu, 2000a; 2000b). Türk işletme grupları için de aynı çalışma Gündüz ve Tatoğlu (2003) tarafından gerçekleştirilmiş fakat grup firmaları ile bir gruba bağlı olmayan bağımsız firmaların performansları arasında anlamlı bir farka ulaşılamamıştır. Fakat yukarıda sözünü ettiğimiz bu iki çalışma (Kim vd., 2004; Brouthers vd., 2014), hem bir işletme grubuna bağlı çalışan bir firmanın, bağımsız bir firmaya oranla daha avantajlı durumda olduğunu ortaya koyması, hem de işletme grubu içerisinde yer alan firmaların buldukları pozisyonun da farklılıklar yaratacağını göstermesi açısından son derece önemlidir. Mahmood vd. (2011) tarafından Tayvan orijinli 123 işletme grubuna ait 188 bağlı işletme üzerinde gerçekleştirilen araştırmada da derece merkezietiyi yüksek olan bağlı işletmelerin Ar-Ge performanslarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılarak, merkezietiyet derecesi ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişkiyi açığa çıkaran yazına katkı yapılmıştır. Fakat merkezi konumda yer alan bir aktörün daha çok bağlantıyı yürütüyor olması sebebiyle oluşan koordinasyon maliyetleri nedeni ile bu durumdan olumsuz etkilenebilmesi (Brunetta vd., 2015) gerçekleşmesi muhtemel sonuçlardan biri olabilmektedir. Fakat bu olumsuzluğun aktörün öğrenme kapasitesinin artışı ile ortadan kaldırılabilmesi ve böylelikle merkezietiyetin olumlu sonuçlarından yararlanılabilmesi de sağlanabilmektedir (Tsai, 2001).

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

³ Yazarlar, çalışma metninde, yatay keiretsuların merkezi bir finansal firma ile örtüşen yönetim kurulu üyelikleri, karşılıklı hisse senedi pozisyonları ve borç ilişkileri ile oluştuğunu; dikey keiretsuların ise merkezi bir üretim firması, ana tedarikçiler ve bağlı tedarikçilerden oluştuğunu belirtmektedirler.

sağlayabilmektedir. Bütün bu bilgiler ışığında aşağıdaki ilişkinin gerçekleşmesi beklenmektedir:

H1a: Bağlı işletmenin, grup içerisindeki ticari ilişkilerden oluşan ağ içerisindeki merkezîyet derecesi arttıkça bağlı işletmenin finansal performansı artacaktır.

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

Aynı anda farklı firmaların kurullarında yer alan yöneticilerin firmaya getirebileceği bu tarz zorlukların tespiti ve bunların sonuçlarının açığa çıkartılması bu çalışmanın amacı dışında kalmaktadır. Fakat örgütler arasında bir ağ oluşumuna sebep olan böyle bir yapı aracılığı ile firmanın sağlayabileceğini düşündüğümüz avantajlar bizi ilgilendirmektedir. Zaten sosyal ağ ve sosyal sermaye çalışmalarında da firmanın kaynak ve bilgi aktarımını sağlamada bir bağ olarak örtüşen yönetim kurulu üyeliklerinin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Grandori ve Soda, 1995; Mizruchi, 1996). Fakat bizim asıl savunduğumuz avantaj bu bağ aracılığı ile sağlanabilecekler değil, yine bu bağ sayesinde oluşan yapı içerisindeki merkezîyet derecesi aracılığı ile sağlanabilecek olanlardır. Yu ve Chiu (2013) tarafından Tayvan'da gerçekleştirilen çalışmada da bizim bu kaygımız test edilmiş ve bu değişken ile örgüt performansı arasında ters U şeklinde bir ilişkinin varlığı açığa çıkartılmıştır. Aynı çalışmada yazarlar teknik belirsizlik artışının bu iki değişken arasındaki ilişkiye pozitif yönde aracılık ettiği sonucuna da ulaşarak, teknik belirsizliğin firmaların daha fazla kaynak elde etmek ve işletmenin büyümesine imkân sağlamak için daha çok sosyal ağ oluşturmak konusunda firmaları motive

ettiğini ortaya koymuşlardır. Sözü edilen çalışmada, iki değişken arasındaki ters U şeklinde elde edilen ilişki, sosyal sermayenin maliyetsiz olmadığını ve daha fazlasının her zaman daha çok getiri demek olmadığını göstermesi açısından önemlidir. Ayrıca yukarıda bahsedilen olumsuz durumların da böyle bir sonuca yol açmış olabileceği düşünülebilir.

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

Türkiye bağlamına bakıldığında, işletme gruplarının çoğunluğunun aile şirketi olduğu ve kurucu aile üyeleri tarafından yönetildiği görülmektedir. Bazen aralarına şirkete uzun süre hizmet etmiş olan ve güvendikleri çalışanlarını da alan bu küçük grup, işletme grubuna bağlı diğer firmaların da yöneticileri, çalışanları ya da yönetim kurulu üyeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Hangi sebeplerle bu tarz ilişkilerin kuruluyor olduğu veya daha çok kimlerin bu tür yapılarda yer alıyor olduğu bu çalışmanın amacı dışındadır. Fakat yazından da anlaşılacağı üzere farklı şirketlerin yönetim kurullarında aynı kişilere yer veriliyor olması sayesinde bir ağ meydana gelmekte ve böylelikle yönetim kurulu üyeleri sayesinde firmalar arasında bir bağ oluşmaktadır. Özellikle de ülkemizde aile egemenliğinin kaybedilmemesi veya Türk iş sisteminin yapısı sonucunda ortaya çıkan devletle ilişkilerin kurucular üzerinden yürütülüyor olması nedeni ile bu duruma çok sıklıkla rastlanmaktadır (Buğra, 2010).

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

H1b: Bağlı işletmenin, grup içerisindeki örtüşen yönetim kurulu üyesi ilişkilerinden oluşan ağ içerisindeki merkeziyet derecesi arttıkça bağlı işletmenin finansal performansı artacaktır.

4. Metodoloji

4.1. Örneklem

Türkiye’de faaliyet gösteren ve kendi içlerinde bir ağ yapısı oluşturan işletme gruplarının, bu ağ sayesinde gerek bilgi gerekse kaynak paylaşımı gerçekleştirebilmeleri mümkün olmaktadır. Bu noktadan hareketle, aynı kaynağa ulaşma imkânına sahip olan holding firmalarının kendi içlerindeki finansal performans farklılıklarını da açıklamak konusunda yardımcı olabilmesi adına, araştırma örneklemini olarak bir işletme grubuna bağlı firmalar seçilmiştir.

Çalışmanın kısıtları göz önünde bulundurularak oluşturulan ilk alt evren Borsa İstanbul’da (BIST) işlem gören ve bir işletme grubuna bağlı olan bütün işletmelerden oluşmaktadır. 16.03.2014 tarihi itibari ile BIST’de herhangi bir pazarda, en az bir tane işlem gören şirketi olan toplam 121 adet işletme grubu bulunmakta ve bu işletme gruplarına bağlı, BIST’de herhangi bir pazarda işlem gören firma sayısı ise 1 ile 19 arasında değişmektedir (KAP, 2014).

Çalışmanın örneklemini, varsayımların analiz edilebilmesi için aşağıdaki kısıtları taşıyan firmalardan oluşacak şekilde daraltılmıştır:

- Menkul kıymet yatırım ortaklıkları, gayrimenkul yatırım ortaklıkları, girişim sermayesi şirketleri, sigorta şirketleri, finansal kiralama ve factoring şirketleri ve bankalar gibi finansal kuruluşlar, bilanço ve gelir tablosu yapıları farklı olduğu için örneklem dışında bırakılmıştır.
- Piramit yapının tepesinde bulunan, işletme grubunun merkez firmaları, bağlı şirketleri bir çatı altında topladığı için örneklemden çıkartılmıştır.
- Örneklem içerisine dâhil edilecek firmaların 2010-2013 yılları arasındaki finansal performans verileri kullanılacak olması nedeni ile bu tarihten sonra kurulan ve bu nedenle herhangi bir yıla ait finansal verilerine ulaşılamayan firmalar örneklem dışı bırakılmıştır.
- Merkeziyet derecelerinin ölçülebilmesi için bir grup içerisinde en az 3 tane firmanın bulunuyor olması gerekmektedir. Bu sebeple bağlı işletme sayısı 3’den az olan gruplar ve bağlı işletmeleri de örneklemden çıkartılmıştır.

Bu kısıtlar çerçevesinde oluşan örneklem içerisinde 15 işletme grubuna ait toplamda 74 adet bağlı işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin sektörlere göre dağılımı Tablo 1’de özetlenmektedir. Tablo 1’e göre örneklem içerisinde yer alan bağlı işletmelerin çok büyük bir kısmı (%70,3) imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır.

Tablo1: Örnekleme Dâhil Edilen İşletmelerin Sektörlere Göre Frekans Dağılımları⁴

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

4.2.Değişkenler ve Ölçümleme

Bağımlı Değişken: Araştırmanın bağımlı değişkeni, bağlı işletmenin finansal performansıdır. Sosyal sermayenin performans üzerindeki etkisini araştıran çalışmalarda (Karahanna ve Preston, 2013; Lee vd., 2012) sıklıkla kullanılan finansal performans ölçülerinin ROA (Return on Assets-Aktif Kârlılığı), ROE (Return on Equity-Özsermaye Kârlılığı) ve ROS (Return on Sales-Satış Kârlılığı) olduğu görülmektedir. Fakat Hitt vd. (1997) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ROE'nin işletmenin sermaye yapısına çok duyarlı olduğu, ROA ile ROS'un ise yüksek korelasyona sahip değişkenler olduğu ve bu sebeple benzer sonuçlar üretecekleri belirtilmektedir. Bu sebeple yazarlar kendi çalışmalarında da finansal performans ölçütü olarak sadece ROA'yı kullanmışlardır (Hitt vd., 1997). Bu tutum esas alınarak, bu çalışma kapsamında da finansal performans ölçütü olarak ROA kullanılmaktadır.

Finansal performans verileri bir değişken olarak kullanıldığı takdirde geçici dalgalanmaların düzeltilmesi ve geçici etkilerin dikkate alınabilmesi için birden fazla yıl ortalaması kullanılarak hesaplama yapılması bir yöntem olarak izlenebilmektedir (Sambharya, 1995:208). Çalışmanın amacı açısından değerlendirildiğinde ise sosyal sermayenin finansal performans üzerinde oluşturabileceği gecikmeli etkilerin de hesaba katılabilmesi adına 2010, 2011, 2012 ve 2013 için ayrı ayrı hesaplanan ROA değerinin ortalaması alınarak analizlerde kullanılmıştır. Finansal performans ölçütünün hesaplanmasında kullanılan net kâr ve toplam aktifler değerlerine ilişkin veriler, Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda (KAP) yayınlanan bağımsız denetimden geçmiş finansal tablolardan elde edilmiştir.

Bağımsız Değişken: Çalışmanın bağımsız değişkeni merkeziyet derecesidir. Merkeziyet derecesi, hem bağlı işletmeler arasında gerçekleştirilen ticari ilişkiler hem

⁴ Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yer alan sektör sınıflaması referans alınmıştır (<http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/sectorler.aspx>, E.T: 16.03.2014).

de bağılı işletmelerin yönetim kurullarında ortak üye bulundurulması yolu ile gerçekleştirilen örtüşen yönetim kurulu üyesi bağları kullanılarak hesaplanmıştır. Merkeziyet derecesi değişkenlerinin hesaplanmasında esas alınan yıl, 2010 yılıdır.

Bu çalışma kapsamında, çalışmanın amacı göz önünde bulundurularak ve Ahuja (2000) tarafından gerçekleştirilen çalışma da takip edilerek derece merkeziyetinin ölçü olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Derece merkeziyeti, ağdaki diğer aktörlerle doğrudan bağılı olmanın avantajlarını yansıtmaktadır (Badar vd., 2013:758) ve diğer aktörlere göre daha merkezi konuma sahip olan aktör ağ içerisindeki bilgi akışının hâkimi olarak algılanmaktadır (Freeman, 1979:219).

Ağ içerisindeki bir aktörün (n_i) derece merkeziyeti matematiksel olarak şu şekilde ifade edilmektedir (Scott, 1991'den aktaran Badar vd., 2013:758):

$$C_d(n_i) = \sum_{j=1}^g a(n_i, n_j)$$

$a(n_i, n_j)=1$ sadece ve sadece n_i ve n_j ilişkili ise

$(n_i, n_j)=0$ n_i ve n_j ilişkili değilse

Yukarıda yer verilen matematiksel ifadede g ağdaki toplam aktör sayısını göstermektedir. (n_i, n_j) ise n_i kodlu aktörün n_j kodlu aktör ile bağı mevcutsa 1, aksi takdirde 0 değerini aldığı fonksiyonu tanımlamaktadır. Fakat aktörlerin içerisinde yerleşik oldukları ağlarda yer alan toplam aktör sayısı birbirine eşit olmadığı için farklı büyüklükteki ağlar arasında karşılaştırma yapabilmek adına bu değerlerin standardize edilmesi daha doğru bir yaklaşımdır (Freeman, 1979:221). Standardizasyon ise aşağıda yer verilen formül ile gerçekleştirilmektedir (Freeman, 1979:221):

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

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

Kontrol Değişkenleri: Çalışmada, bağlı işletme düzeyinde işletme büyüklüğü ve herhangi bir finansal kuruluş sahipliği kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır. Bağlı işletme büyüklüğünün ölçülmesinde toplam satışlar kullanılmıştır. Finansal kuruluş sahipliği ise işletme grubuna ait bir finansal kuruluş varsa 1, yoksa 0 olacak şekilde kodlanmıştır.

4.3. Analiz ve Bulgular

Çalışmada kullanılan veri setine (n=74) dair tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları Tablo 2’de özetlenmektedir. Katsayılar incelendiğinde örnekleme dâhil edilen bağlı işletmelerin grup içerisindeki diğer bağlı işletmelerin yarısı ile ticari bir ilişkisinin var olduğu görülmektedir ($\bar{X}=0,51$). Ortak yönetim kurulu üyesi değişkeni ise firmaların, diğer grup firmalarının yaklaşık %83’ü ile en az bir tane ortak yönetim kurulu üyesine sahip olduğunu göstermektedir ($\bar{X}=0,82$). Bu oran, bağlı firmaların ticari bağlardan daha ziyade ortak yönetim kurulu üyesi bağı ile birbirlerine bağlı olduklarını ortaya koymaktadır. Tanımlayıcı istatistikler ile ilgili öne çıkan bir diğer sonuç finansal kuruluş sahipliği değerleri ile ilgilidir. İşletmelerin neredeyse işletme gruplarının %73’ünün bir finansal kuruluşu da olduğu göze çarpmaktadır ($\bar{X}=0,72$).

Tablo 2: Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	\bar{X}	s.d.	1	2	3	4
1-ROA (2010-2013)	0,0503	0,0948	1			
2-TBAĞMDER	0,5161	0,2929	0,305**	1		
3-YKBAĞMDER	0,8272	0,2344	0,263*	0,187	1	
4-BÜYÜKLÜK	1493702922,12	3413666096,91	0,069	-0,005	0,201+	1
5-FİNKUR	0,7297	0,4471	0,304**	-0,102	-0,125	0,166

**P<0,01; *P<0,05; +P<0,10

Not: ROA (2010-2013): 2010-2011-2012 ve 2013 yılları finansal performans ortalamasını, TBAĞMDER: Bağlı işletmenin bulunduğu ağ içerisindeki ticari ilişkilerden oluşan ağ içerisindeki derece merkezietini, YKBAĞMDER: Bağlı işletmenin bulunduğu ağ içerisindeki örtüşen yönetim kurulu üyeliklerinden oluşan ağ içerisindeki derece merkezietini, BÜYÜKLÜK: Satış gelirleri cinsinden ölçülen büyüklük değerini ve FİNKUR: Bağlı işletmenin ait olduğu grubun bir finansal kuruluşa sahip olması durumunda (1), olmaması durumunda ise (0) şeklinde kodlanan finansal kuruluş sahipliği değişkenini ifade etmektedir.

Değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde ise ROA ile hem ticari bağ merkeziet derecesi ($r = 0,305$; $P < 0,01$) hem de örtüşen yönetim kurulu üyesi merkeziet derecesi ($r = 0,263$; $P < 0,05$) arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Finansal kuruluş sahipliği ise ROA ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler üretmektedir ($r = 0,304$; $P < 0,01$).

Korelasyon matrisi, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0,80'den düşük olduğunu göstermektedir. Bu durum çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorununun olmadığını ortaya koymaktadır (Bryman ve Cramer, 1997, s:257).

Tablo 3 araştırma hipotezlerinin test edilmesi için gerçekleştirilen regresyon analizlerinin sonuçlarını göstermektedir. Gerek kontrol değişkeninin dâhil edilmediği ilk model ($F = 5,562$; $P < 0,01$), gerekse kontrol değişkeninin dâhil edilerek analizlerin yapıldığı ikinci modelin ($F = 6,372$; $P < 0,01$) istatistiksel olarak anlamlı oldukları görülmektedir. Kontrol değişkenlerinin dahil edildiği ikinci modelin açıklayıcılık gücünün ilk modele oranla artış göstererek %22,7'ye çıktığı da gözlenmektedir ($R^2 = 0,227$).

Tablo 3: Regresyon Analiz Sonuçları*

Değişkenler	Model 1			Model 2		
	β	t	P	β	t	P
Bağımsız Değişkenler						
TBAĞMDER	0,265	2,358	0,021	0,293	2,790	0,007
YKBAĞMDER	0,214	1,902	0,061	0,264	2,441	0,017
Kontrol Değişkeni						
BÜYÜKLÜK				-0,045	-0,425	0,673
FİNKUR				0,375	3,535	0,001
Adjusted R ²	0,112			0,227		
F-Model Değeri	5,562	0,005		6,372	0,000	

*Finansal performans (ROA (2010-2013)) bağımlı değişkendir.

Tablo 3'deki sonuçlar ise hem ticari bağ merkeziet derecesi hem de örtüşen yönetim kurulu üyesi derece merkezietinin finansal performans üzerinde hem pozitif yönlü hem de istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (sırasıyla $\beta = 0,293$; $P < 0,01$ ve $\beta = 0,264$; $P < 0,05$). Elde edilen bu sonuçlar gerek ticari ağ içerisinde gerekse örtüşen yönetim kurulu üyesi ağ içerisinde merkezi konumda bulunan bağlı işletmelerin finansal performanslarının merkeze uzak kalan bağlı işletmelere oranla artacağını ortaya koyarak hem "*bağlı işletmenin, grup içerisindeki ticari ilişkilerden oluşan ağ içerisindeki merkeziet derecesi arttıkça bağlı işletmenin finansal performansı artacaktır*" şeklindeki H_{1a} hipotezimizi hem de "*bağlı işletmenin, grup içerisindeki örtüşen yönetim kurulu üyesi ilişkilerinden oluşan ağ içerisindeki merkeziet derecesi arttıkça bağlı işletmenin finansal performansı artacaktır*" şeklindeki H_{1b} hipotezimizi desteklemektedir. Ortaya çıkan bu sonuçlar neticesinde bir bütün olarak "*işletmenin ağ içerisindeki merkeziet derecesi finansal performans üzerinde pozitif yönde etkili olacaktır*" şeklinde ifade edilen H_1 hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

4.4. Tartışma

Veri setine dair tanımlayıcı istatistiklere (Tablo 2) genel olarak bakıldığında ilk göze çarpan sonuç grup işletmeleri arasında ticari ilişkilerden ziyade ortak yönetim kurulu üyesi bulundurma yöntemi ile firmalar arasında bir bağ kurulduğu yönündedir. Bu sonuç, Türk işletme gruplarında, aile üyelerinin bağlı işletmelerin yönetim kurullarında yer almasını sağlayarak ailenin kontrolünün kaybedilmemesi motivasyonunun (Buğra, 2010) halen daha devam etmekte ve önemini korumakta olduğu şeklinde yorumlanabilir.

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

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

Ortaya çıkan bu resmin oluşmasının bir diğer sebebinin izleri ise işlem maliyetleri kuramında bulunabilir. Şöyle ki, kaynaklara rahat ulaşılmasının yanı sıra, firmaların kendi aralarında işlem maliyetlerinin azaltılması yolu ile de finansal performans artışını sağlama imkânı olabilecektir. Bu nedenle merkeziyet derecesinin finansal performans üzerindeki etkileri aslında sadece bilgi aktarımının değil aynı zamanda maliyetlerin düşürülmesinin sonucunda da gerçekleşebilir. Ticari bağlardan oluşan

ağ içerisindeki merkezîyet derecesinin finansal performans üzerindeki gücünün ($\beta = 0,293$), örtüşen yönetim kurulu üyeliklerinden oluşan ağ içerisindeki merkezîyet derecesinin finansal performans üzerindeki gücünden ($\beta = 0,264$) yüksek olması (Tablo 3) da işlem maliyetlerinin düşürülmesinin finansal performans üzerinde daha etkili olduğunun bir göstergesidir.

5.Sonuç

Bu araştırma, yazında ele alınan sosyal sermaye ve finansal başarı kavramlarına odaklanmış ve oluşturulan araştırma modeli sayesinde temelde sosyal sermaye kavramının finansal performans üzerinde bir etkisi olup olmadığı ve varsa bu etkinin yönünün ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Varlığı araştırılan ilişkilerin gün ışığına çıkartılabilmesi için BİST’de işlem gören ve bir işletme grubuna bağlı olma ön şartını karşılayan firmalardan oluşan bir örneklem ($n=74$) üzerinde çalışılmıştır. Belirlenen örneklem sayesinde aynı işletme gruplarına bağlı firmalar arasındaki finansal performans farklılıklarının bir dereceye kadar açıklanması mümkün olabilmektedir.

Araştırmanın temelini sosyal sermaye yazını oluşturmakla birlikte, test edilen ilişkiler, işlem maliyetleri ve kaynak bağımlılığı kuramlarını bir arada bulduran bir kavramsal yapının sonucunda oluşturulmaktadır. Böylelikle iki farklı kuramın varsayımları sosyal sermaye yazını ile birleştirilerek bütünsel bir yaklaşımla söz konusu ilişkilerin varlığı araştırılmıştır. Gerçekleştirilen analizler ise gerek kavramsal bakış açıları, gerekse konunun araştırıldığı örneklemin genel özellikleri bakımından dikkate değer bulgular sunmaktadır. Bu noktada Coleman (1988:98)’in sosyal sermayenin, fiziki ve beşeri sermayenin tamamlayıcısı olduğuna ve her iki sermaye türü gibi verimli olduğuna dair ifadesini destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir.

Yapılan araştırmanın kendi içerisinde bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu anlamda verilerin ulaşılabilirliğinin kısıtlı olması nedeniyle sadece BİST’de işlem gören firmaların örneklem içerisine dâhil edilmesi çalışmanın en temel kısıtıdır. Bu kısıta ek olarak, Türk işletmelerinin karakteristik özelliklerinden biri olan piramit yapı nedeniyle işletme gruplarının sınırlarının belirlenmesi başlı başına zor bir süreçtir. Halbuki, işletme gruplarının, borsada işlem görmeyen gerek anonim şirket gerekse farklı türlerde işletmeleri bulunmaktadır. Fakat çalışma kapsamında kullanılan değişkenlere dair verilerin halka açık olmayan işletmelerden elde edilmesi oldukça güçtür. Bu durum örneklemin sayısının da azlığına sebebiyet vermiştir. Verilerin ulaşılabilirliği, performans ölçümü noktasında mali tablolardan elde edilen değişkenlere başvurulmasına sebebiyet vermiştir. Fakat işletmelerin performanslarının ölçülmesinde başka değişkenlerin de modele dâhil edilmesi ile bu kısıt aşılabılır. Ayrıca model içerisine dâhil edilmeyen fakat firmaların performans çıktıları üzerinde etkili olabilecek firmalar arası borç verme işlemleri de modele dâhil edilerek bir kısıtın daha etkisini azaltmak mümkün olacaktır. Yazında, işletme gruplarına bağlı işletmeler arasında borç vererek finansal yardım sağlama başvuru bir metottur (Chang ve Hong, 2000) ve bu metodun etkileri dikkate değer sonuçlar üretebilecektir.

Örneklemin yapısının dışında merkeziyet derecesinin ölçülmesi ile ilgili iki farklı kısıttan bahsetmek mümkündür. Bunlardan ilki merkeziyet derecesi ölçümünde sadece derece merkeziyeti kullanılması ile ilgilidir. Farklı derece merkeziyetlerinin veya birden çok merkeziyet derecesi ölçüsünün birlikte kullanılması ile bu kısıt aşılabilecektir. Bu husustaki ikinci kısıt ise, sadece bağlamda sıklıkla gerçekleşen ilişkiler üzerinden kurulan bağların dikkate alınmasından kaynaklanmaktadır. Fakat firmaların özellikle bilgi ve tecrübe paylaşımlarını gerçekleştirdikleri başka biçimsel ya da biçimsel olmayan bağlar da mevcuttur. Bu türden bağların analizler dışında bırakılması bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, firmalar sadece grup içerisinde yer alan diğer bağlı şirketlerle değil, birçok farklı üçüncü tarafla da ilişki içerisinde bulunup bağ kurabilmektedirler. Hâlbuki çalışma kapsamında sadece grup içerisindeki bağlar dikkate alınmıştır. Bu durum, elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi anlamında kısıtlar ortaya çıkarmaktadır.

Sözü edilen bu kısıtları aşabilmek adına gelecek çalışmalarda nitel yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemler sayesinde daha derinlemesine toplanacak veriler ışığında firmalar arasında var olan farklı türdeki bağların ortaya çıkartılması ve değerlendirmeye alınmasının konuya ışık tutmak açısından da faydalı olacağına inanılmaktadır.

Kaynakça

- Adler, Paul S. ve Seok-Woo Kwon (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Ahuja, G. (2000). The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages. *Strategic Management Journal*, 21(3), 317-343.
- Autry, Chad W. ve Susan L. Golicic (2010). Evaluating Buyer-Supplier Relationship-Performance Spirals: A Longitudinal Study. *Journal of Operations Management*, 28(2), s. 87-100.
- Badar, Kamal vd. (2013). Examining the Relationship of Co-Authorship Network Centrality and Gender on Academic Research Performance: The Case of Chemistry Researchers in Pakistan. *Scientometrics*, 94(2), 755-775.
- Belliveau, Maura A. vd. (1996). Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1568-1593.
- Borgatti, Stephen P. (2005). Centrality and Network Flow. *Social Networks*, 27(1), 55-71.
- Brass, Daniel J. vd. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.

- Brass, Daniel J. (1984). Being in The Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 518-539.
- Brouthers, Lance Eliot vd. (2014). Keiretsu Centrality-Profits and Profit Stability: A Power Dependence Perspective. *Journal of Business Research*, 67(12), s. 2603-2610.
- Brunetta, Federica vd. (2015). Central Positions and Performance in the Scientific Community. Evidences from Clinical Research Projects. *Journal of Business Research*, 68(5), 1074-1081.
- Bryman, Alan ve Duncan Cramer (1997). *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows: A Guide for Social Scientists*. New York: Routledge.
- Buğra, A. (2010). *Devlet ve İşadamları*, 7. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Burt, Ronald S. (2000). Structural Holes Versus Network Closure as Social Capital. Erişim adresi: <http://snap.stanford.edu/class/cs224w-readings/burt00capital.pdf>
- Canbolat, E.O. (2011). Social Capital Influences on Business Groups' Diversification Strategies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1436-1443.
- Carey, Sinéad vd. (2011). Social Capital Configuration, Legal Bonds and Performance in Buyer–Supplier Relationships. *Journal of Operations Management*, 29(4), 277-288.
- Chang, Sea Jin ve Jaebum H. (2000). Economic Performance of Group-Affiliated Companies in Korea: Intragroup Resource Sharing and Internal Business Transactions. *Academy of Management Journal*, 43(3), 429-448.
- Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement), 95-120.
- Croci, Ettore ve Rosanna Grassi. (2014). The Economic Effect of Interlocking Directorates in Italy: New Evidence Using Centrality Measures. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 20(1), 89-112.
- Çitçi, Umut Sanem (2011). Örgüt Teorilerinde Yöneticilerin Yeniden Konumlandırılması İçin Bir Araç Olarak Sosyal Ağlar, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Dhanaraj, Charles ve Arvind Parkhe (2006). Orchestrating Innovation Networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 659-669.
- Ferris, Stephen P. vd. (2003). Too Busy to Mind the Business? Monitoring by Directors With Multiple Board Appointments. *The Journal of Finance*, 58(3), 1087-1111.

-
- Fligstein, Neil ve Peter Brantley (1992). Bank Control, Owner Control, or Organizational Dynamics: Who Controls the Large Modern Corporation?. *American Journal of Sociology*, 98(2), 280-307.
- Freeman, Linton C. (1979). Centrality in Social Networks Conceptual Clarification. *Social Networks*, 1(3), 215-239.
- Galaskiewicz, Joseoh (1985). Interorganizational Relations. *Annual Review of Sociology*, 11, 281-304.
- Gnyawali, Devi R. ve Ravindranath Madhavan (2001). Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective. *Academy of Management Review*, 26(3), 431-445.
- Grandori, Anna ve Giuseppe Soda (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, 16(2), 183-214.
- Granovetter, Mark (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, Mark (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Guest, Paul M. (2009). The Impact of Board Size on Firm Performance: Evidence From the UK. *The European Journal of Finance*, 15(4), 385-404.
- Gulati, Ranjay vd. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Gulati, Ranjay vd. (2002). *Organizational Networks*. Joel A.C. Baum (Ed.), The Blackwell Companion to Organizations içinde (281-303), Oxford: Blackwell Publishers.
- Gulati, Ranjay (1999). Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- Gündüz, Lokman ve Ekrem Tatoğlu (2003). A Comparison of the Financial Characteristics of Group Affiliated and Independent Firms in Turkey. *European Business Review*, 15(1), 48-54.
- Hitt, Michael A. vd. (1997). International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *Academy of Management Journal*, 40 (4), 767-798.
- Horton, Joanne vd. (2012). Resources or Power? Implications of Social Networks on Compensation and Firm Performance. *Journal of Business Finance and Accounting*, 39(3-4), 399-426.
-

- Jiang, Jane Yan ve Chi-Wei Liu. (2015). High Performance Work Systems and Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Social Capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126-137.
- Johanson, Jan ve Lars-Gunnar Mattson. (2013). *Internationalization in Industrial Systems-A Network Approach*. Neil Hood ve Jan-Erik Vahlne (Ed.), Strategies in Global Competition: Selected Papers from The Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business, Stockholm School of Economics içinde (287-314), New York: Routledge
- KAP. (2014). İşlem Gören Şirketler. Erişim adresi: <http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/tum-sirketler.aspx>
- Karahanna, Elena ve David S. Preston. (2013). The Effect of Social Capital of the Relationship Between the CIO and Top Management Team on Firm Performance. *Journal of Management Information Systems*, 30(1), 15-56.
- Kaymak, Turhan ve Eralp Bektaş. (2008). East Meets West? Board Characteristics in an Emerging Market: Evidence From Turkish Banks. *Corporate Governance: An International Review*, 16(6), 550-561.
- Keister, Lisa A. (1998). Engineering Growth: Business Group Structure and Firm Performance in China's Transition Economy. *American Journal of Sociology*, 104(2), 404-440.
- Khanna, Tarun ve Jan W. Rivkin (2001). Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets. *Strategic Management Journal*, 22(1), 45-74.
- Khanna, Tarun ve Jan W. Rivkin. (2006). Interorganizational Ties and Business Group Boundaries: Evidence from an Emerging Economy. *Organization Science*, 17(3), 333-352.
- Khanna, Tarun ve Krishna Palepu. (2000a). The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long-Run Evidence From Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3), 268-285.
- Khanna, Tarun ve Krishna Palepu. (2000b). Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Groups. *The Journal of Finance*, 55(2), 867-891.
- Khayesi, Jane N.O. vd. (2014). Kinship in Entrepreneur Networks: Performance Effects of Resource Assembly in Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1323-1342.
- Kim, Hicheon vd. (2004). Power Dependence, Diversification Strategy, and Performance in Keiretsu Member Firms. *Strategic Management Journal*, 25(7), 613-636.

- Kraatz, Matthew S. (1998). Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change. *Academy of Management Journal*, 41(6), 621-643.
- Krause, Daniel R. vd. (2007). The Relationships Between Supplier Development, Commitment, Social Capital Accumulation and Performance Improvement. *Journal of Operations Management*, 25(2), 528-545.
- Kula, Veysel ve Ekrem Tatoğlu. (2006). Board Process Attributes and Company Performance of Family-Owned Businesses in Turkey. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(5), 624-634.
- Larcker, David F. vd. (2013). Boardroom Centrality and Firm Performance. *Journal of Accounting and Economics*, 55(2), 225-250.
- Larmou, Sofia ve Nikos Vafeas. (2010). The Relation Between Board Size and Firm Performance in Firms with a History of Poor Operating Performance. *Journal of Management and Governance*, 14(1), 61-85.
- Lee, Ji-Hwan vd. (2012). Outside Directors' Social Capital and Firm Performance: A Complex Network Approach. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(8), 1319-1331.
- Lin, Nan vd. (1981). Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment. *American Sociological Review*, 46(4), 393-405.
- Lin, Nan. (1999). Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*, 22(1), 28-51.
- Lin, Nan. (2005). *A Network Theory of Social Capital*. Erişim adresi: <http://www.pro-classic.com/ethnicgv/SN/SC/paper-final-041605.pdf>
- Mahmood, Ishtiaq P. vd. (2011). Where can Capabilities Come From? Network Ties and Capability Acquisition in Business Groups. *Strategic Management Journal*, 32(8), 820-848.
- Mizruchi, Mark S. (1996). What do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates. *Annual Review of Sociology*, 22, 271-298.
- Nicholson, Gavin J. ve Geoffrey C. Kiel. (2007). Can Directors Impact Performance? A Case-Based Test of Three Theories of Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 585-608.
- Non, Marielle ve Philip Hans Franses (2007). *Interlocking Boards and Firm Performance: Evidence from a New Panel Database*. Tinbergen Institute Discussion Paper, No: 07-034/2, Erişim adresi: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=978189

- Oliveira, Jayr Figueiredo De. (2013). The Influence of the Social Capital on Business Performance: An Analysis in the Context of Horizontal Business Networks. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, 14(3), 209-235.
- Özen, Şükrü ve Zuhul Aslan. (2006). İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: OSTİM Örneği. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12),130-161.
- Paşamehmetoğlu, Aysin. (2010). Kültürel Değerlerde Farklılaşmanın Sosyal Sermayeye Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi (Siteler) ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (Ostim) Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Phan, Phillip H. vd. (2003). The Performance Impact of Interlocking Directorates: The Case of Singapore. *Journal of Managerial Issues*, 15(3), 338-352.
- Pombo, Carlos ve Luis H. Gutiérrez. (2011). Outside Directors, Board Interlocks and Firm Performance: Empirical Evidence from Colombian Business Groups. *Journal of Economics and Business*, 63(4), 251-277.
- Rowley, Timothy J. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Sağsan, Mustafa vd. (2010). Küresel Krizin Aşılmasında Alternatif Bir Yol: Sosyal Sermayede Enformasyon Edinimi ve Kullanım Kapasitesi. *Bilgi Dünyası*, 11(1), 140-154.
- Salvato, Carlo ve Leif Melin. (2008). Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-276.
- Sambharya, Rakesh B. (1995), The Combined Effect of International Diversification and Product Diversification Strategies on the Performance of U.S.-Based Multinational Corporations. *Management International Review*, 35(3), 197-218.
- Santos, Rafael Liza vd. (2012). Board Interlocking in Brazil: Directors' Participation in Multiple Companies and its Effect on Firm Value and Profitability. *Latin American Business Review*, 13(1), 1-28.
- Selekler-Göksen, Nisan ve Abdulmecit Karatas (2008). Board Structure and Performance in an Emerging Economy: Turkey. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4(2), 132-147.
- Silva, Francisca vd. (2006). Family Ties, Interlocking Directors and Performance of Business Groups in Emerging Countries: The Case of Chile. *Journal of Business Research*, 59(3), 315-321.
- Singh, Anurag vd. (2015). Impact of Structural Centrality Based Attacks in Complex Networks. *Acta Physica Polonica B*, 46(2), 305-325.

- Sparrowe, Raymond T. vd. (2001). Social Networks and the Performance of Individuals and Groups. *Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325.
- Tsai, Wenpin. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Wu, Feng ve Xiaolei Zhang. (2014). Employees' Positions in Virtual Working Community and Their Job Performances: A Social Network Analysis. *Human Resource Development International*, 17(2), 231-242.
- Wu, Wei-Li vd. (2012). Knowledge Sharing and Work Performance: A Network Perspective. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(7), 1113-1120.
- Yaprak, Attila vd. (2007). How Do Business Groups Function and Evolve in Emerging Markets? The Case of Turkish Business Groups. *Advances in International Marketing*, 17, 275-294.
- Yli-Renko, Helena vd., (2002). Social Capital, Knowledge, and the International Growth of Technology-Based New Firms. *International Business Review*, 11(3), 279-304.
- Yu, Sui-Hua ve Wei-Ting Chiu. (2013). Social Networks and Corporate Performance: The Moderating Role of Technical Uncertainty. *Journal of Managerial Issues*, 25(1), 26-45.

