

-DERLEME-

NURİ DEMİRAĞ'IN BİR GİRİŞİMCİ OLARAK ORTAYA ÇIKIŞI, YÜKSELİŞİ VE DÜŞÜŞÜ: MAKRO- KURUMSAL YAKLAŞIM BAĞLAMINDA TARİHSEL BİR İNCELEME¹

Akansel YALÇINKAYA² & Leyla ADİLOĞLU-YALÇINKAYA³

Öz

Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk girişimcilerinden Nuri Demirağ, sigara kâğıdı üretimi, kurşun kalem üretimi, demiryolu inşaatı, fabrika inşaatı, maden işletmeciliği, uçak üretimi ve havacılık eğitimi alanlarında yaptığı yatırımlarla erken Cumhuriyet döneminin en önemli girişimcilerinden biri olarak bilinmektedir. Bu çalışmada, Nuri Demirağ'ın girişimlerinde devletin etkisi makro kurumsal kuram ile açıklanmaktadır. Çalışmada girişimlerin devlet tarafından nasıl etkilendiği ve kurumsal aktörlerin tepkilerinin nasıl değiştiği tarihsel olarak incelenmektedir. Çalışmada, bir girişimci olarak Nuri Demirağ'ın ortaya çıkış, yükseliş ve düşüşünde makro-kurumsal bağlamın ve devletin etkisinin keşfedilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşmak için aralarında arşiv malzemeleri, çok çeşitli metinler ile gazete haberlerinin olduğu çeşitlendirilmiş bir veri seti derlenmiştir. Nuri Demirağ'ın ortaya çıkışı, yükseliş ve düşüşünü keşfetmek için çalışmada anlatı analizi kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Makro Kurumsal Teori, Girişimcilik, Devlet, Nuri Demirağ.

JEL Kodları: B31, L26, N84.

Başvuru: 19.11.2019

Kabul: 16.01.2020

1- Bu çalışma, 2015 yılında 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan "Nuri Demirağ'ın Girişimci Olarak Ortaya Çıkışı, Yükselişi ve Düşüşü: Makro-Kurumsal ve Tarihsel Yaklaşım Bağlamında Bir İnceleme" adlı özet bildiri ile 14. Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi'nde sunulan Devlete Bağlı İş Sisteminde Girişimcilik: Nuri Demirağ'ın Girişimci Olarak Ortaya Çıkışı, Yükselişi ve Düşüşü adlı özet bildirinin genişletilmiş ve gözden geçirilmiş halidir.

2- Araş. Gör. Dr., İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, İstanbul, Türkiye, akansel.yalcinkaya@medeniyet.edu.tr, <http://orcid.org/0000-0002-7843-0612>

3- Dr. Öğr. Üyesi, Özyeğin Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye, leyla.adiloglu@ozyegin.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-7656-0352>

THE EMERGENCE, RISE AND FALL OF NURİ DEMİRAG AS AN ENTREPRENEUR: A HISTORICAL ANALYSIS WITHIN MACRO INSTITUTIONAL THEORY⁴

Abstract

Nuri Demirağ, one of the first entrepreneurs of the Republic of Turkey, known as one of the most important entrepreneurs of the early Republican period with his investments in the production of cigarette paper and pencil, construction of railway and factories, mining operations, the production of aircraft and aviation education. In this study, the effects of the state on Nuri Demirağ's initiatives are explained with the macro-institutional theory. This study examines how the initiatives are affected by the state and the reactions of the institutional actors are changed historically. The study aims to explore the effects of state and macro institutions in the emergence, rise and fall of Nuri Demirağ as an entrepreneur. To reach the aim of the study, the data are gathered from multiple sources that include archival materials, various kinds of text and commentary and archival articles of newspapers. Narrative analysis is used in this study to explore the emergence, rise and fall of Nuri Demirağ.

Keywords: *Macro Institutional Theory, Entrepreneurship, State, Nuri Demirağ.*

JEL Codes: *B31, L26, N84.*

Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.

1. GİRİŞ

Bu çalışmada, Cumhuriyet'in ilk yıllarında demiryolu ve havacılık sanayisi başta olmak üzere yaptığı yatırımlarla öne çıkan ve daha sonra düşüşe geçen bir girişimci olarak Nuri Demirağ'ın yükseliş ve düşüşünde makro-kurumsal bağlamın ve devletin nasıl bir etkisinin olduğunu keşfedilmesi amaçlanmaktadır. Söz konusu bu keşif çabasında, tarihsel bir bakış açısıyla, devlete bağımlı bir iş sisteminde Nuri Demirağ'ın girişimci olarak ortaya çıkışı, yükselişi ve düşüşü dönemler halinde incelenmiştir. Çalışmada, kuramsal yaklaşım olarak girişimcinin ortaya çıkışına ilişkin zengin modeller sunması sebebi ile makro-kurumsal kuram tercih edilmiştir. Bahsi geçen dönemdeki makro-kurumsal bağlamda şekillenen girişimcilik faaliyetlerinin anlaşılması ve ortaya konulması için, yoğun olarak arşiv verilerine dayanan tarihsel bir araştırma tasarımı kullanılmıştır. Yöntemin tercihi, incelenen girişimcinin tarihsel özelliği yanında son dönemde yönetim ve örgüt çalışmaları alanındaki tarihe dönüşe (*historic turn*) ilişkin çağrılarının (Clark ve Rowlinson, 2004; Weatherbee, 2012; Rowlinson, 2013) rol oynadığı söylenebilir. Dahası, devletin bir girişimcinin ortaya çıkışında oynadığı rolün yanında, her ne kadar görgül sınamalara çok fazla konu olmasa da girişimcinin iş dünyası sahnesinden çekilişinde de rolü olduğu söylenebilir. İlgili yazın, devletin girişimcinin ekonomik bir aktör olarak ortaya çıkışındaki rolüne fazlaca eğilmişken, girişimcinin ekonomi sahnesinden çekilişindeki etkisini bugüne değin çoğunlukla görmezden gelmiştir. Bu bağlamda, çalışmamız Nuri Demirağ örneği üzerinden bu görgül boşluğu doldurma potansiyelini haizdir.

4- Extended abstract of the paper is placed before the resources.

Çalışma, giriş bölümünü izleyen yönetim ve örgüt çalışmalarındaki tarihsel dönüşe ilişkin ayrıntıları içeren bir bölümün ardından devlete bağlı iş sistemlerinde girişimciliğin gelişimi ile ilgili yazını ele alan bir bölümle devam edecek olup; çalışmanın amaç ve önemi ile metodolojik özelliklerine ilişkin bilgilerin verileceği bölüm daha sonra yer almaktadır. Çalışmanın bulgularının dönemlendirmeler halinde yer aldığı beşinci bölümün devamında ise söz konusu bulgulara ilişkin değerlendirme ve sonuçlara ise çalışmanın sonunda yer verilmiştir.

1.1. Yönetim ve Örgüt Çalışmaları Alanında Tarihe Dönüş

Yönetim ve örgüt çalışmaları alanında, tarihe dönüşe ilişkin çağrılar pek yeni olduğu söylenemez. Zira, söz konusu bu çağrılar bir kısmı geçmişe uzanmakla birlikte (Kieser, 1994); özellikle son dönemlerde vurgular ve çağrılar artmıştır (Bucheli ve Wadhvani, 2013; Kipping ve Üsdiken, 2014). Hem eski hem de yeni dönem çağrılarda, tarih ve yönetim-örgüt araştırmaları alanının karşılıklı olarak birbirinden beslenebilecekleri belirtilmekte ve bunun yöntemlerine ilişkin tartışmalara yer verilmektedir. Söz konusu çağrılardan birinde Zald (1988), bir tarihçi olarak Chandler (1962; 1977) gibi araştırmacıların örgüt ve yönetim çalışmaları alanında büyük katkılarına karşın; sosyolojik, psikolojik ve ekonomik örgüt teorilerinin tarihsel bağlama ve süreçlere henüz ve halen yeterince atf vermediklerini belirtmektedir.

Yönetim ve örgüt çalışmalarına ilişkin tarihe dönüşe yönelik ilk ve önemli çağrılardan birinde Kieser (1994), tarihsel analizi örgüt teorisine yeniden eklemeye yönelik yol göstermektedir. Clark ve Rowlinson (2004) ise, işletme alanındaki akademisyenliğin tarihsel olmayan (*ahistorical*) doğasını eleştirmişlerdir. Bu çağrıdan on yıl sonra yaptığı değerlendirmede Rowlinson (2013) ise, sosyal bilimlerden ödünç aldıkları bu kavramın on yıl sonra yönetim ve örgüt araştırmaları alanını bu denli değiştireceğini tahayyül edemediğini belirtmektedir.

Yönetim ve işletmecilik tarihini yerel bağlamımız açısından düşündüğümüzde, yeni gelişen bir alan olmakla birlikte; özellikle yönetim tarihi bağlamında Üsdiken'in hem yerli (Üsdiken, 2003; Üsdiken, 2004; Üsdiken ve Çetin, 2001) hem de yabancı yazına (Üsdiken ve Kieser, 2004; Kipping ve Üsdiken, 2008; Üsdiken, Kipping ve Engwall, 2011; Üsdiken ve Kipping, 2014) katkıları bulunmaktadır. Üsdiken dışında, Türkiye'de örgüt ve yönetim akademisinin ilgili alana zaman zaman katkı verdiği (Aytemur, 2010; Topal, Erdemir ve Kırılı, 2012) görülmektedir. Söz konusu katkıları artırmak ve ülkemizde görece yeni gelişen bir alan olan yönetim ve işletmecilik tarihine ilişkin çalışmaları özendirme amacıyla, alanın öncü bilimsel etkinliği olan 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde kongre danışma kurulu tarafından, *Yönetim ve İşletmecilik Tarihi* alanında da bildiri kabul edilmesine karar verilmiştir (22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Çağrı Metni, 2014). Bu noktada, ülkemizde yeni gelişen ve katkı sunmaya açık bir alan olan yönetim ve işletme tarihi alanına katkı yapabilmek adına bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

1.2. Makro-Kurumsal Kuram ve Devlete Bağımlı İş Sistemi Yaklaşımı

Girişimcilik yazını, genel olarak farklı bilim dallarından beslenen ve zaman zaman ilginç girişimcilik sürecinden ziyade daha aktör merkezli bir bakış açısıyla girişimciye kaydığı

bir resim çizmektedir. Temel yönelimleri açısından bakıldığında, girişimcilik yazınının aktör temelli çalışmalar ve çevre temelli çalışmalar olmak üzere temelde iki yönelimde olduğu söylenebilmektedir. Yaklaşımlardan aktör temelli yaklaşımlar, girişimcinin özelliklerine ve davranışlarına atıfta bulunurken; çevre temelli yaklaşımlar ise çevrenin aktöre yani girişimcinin oluşumundaki etkisine yaslanmaktadır (Özen vd., 2008:5). Çalışmamızda da, erken Cumhuriyet döneminin önemli girişimcilerinden biri olan Nuri Demirağ'ın ortaya çıkışı, yükselişi ve düşüşünde özelde devletin genelde ise makro-kurumsal bağlamın etkisi incelenmek istendiğinden çevre temelli yaklaşımlar içerisinde değerlendirilen makro-kurumsal yaklaşım (Özen vd., 2008) tercih edilerek tarihsel bir analiz gerçekleştirilmiştir.

Ulusal iş sistemleri yaklaşımı, Whitley (1991) tarafından geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre ulusal iş sistemi, bir ülkenin kurumlarının yarattığı o ülkeye özgü ekonomik örgütlenme tarzıdır (Selekler Gökşen, 2010: 351). Whitley (1999:60), ana kurumlardan uzak, parçalı, kendi içinde ahenkli bölgelerden oluşan, işbirliğine dayalı, devlet tarafından yönlendirilen ve devlete bağımlı olmak üzere temelde altı tip iş sistemi olduğunu iddia etmektedir.

Bu iş sistemlerinden devlete bağımlı iş sistemleri, benzer örgüt formuna sahip büyük firmalar ve bu firmaların üretim zinciri ve başka sektörlerdeki ekonomik faaliyetlerinin bütünleşmesinin baskın olduğu iş sistemleri olarak tarif edilmektedir (Dirlik, 2016:11). Bu sistemlerde, devlet ile ilişkiler hayati öneme sahip olduğu için, ilişkileri yönlendiren kişiler gücü tekellerinde toplamaktadırlar (Selekler Gökşen, 2010: 357). İş sisteminde, siyasi yöneticiler ile bürokratik elitler, yatırım stratejilerinin koordine edilmesinde ve kaynakların tahsisinde rol oynamaktadırlar (Whitley, 1994:173). İş sisteminde devlet, karar alma mekanizmasını elinde tutan ve aracı kurumları sıkı bir biçimde kontrol eden (Whitley, 1999:60-61), paternalist bir otoriteye sahiptir; bu durumda güçlü gruplar, otorite karşısında duramaz, dolayısıyla iş çevresini düzenleyen yine devlettir (Dirlik, 2016:13).

1.3. Devlete Bağımlı İş Sisteminde Girişimcilik

Devletin ve/veya makro-kurumsal bağlamın girişimcilerin ortaya çıkış ve büyümesindeki etkisi hem yabancı yazında hem de yerli yazında bugüne değin ilgi görmüş ve görgül çalışmalara konu olmuştur. Örneğin, Dieleman ve Sachs (2008), çalışmalarında Endonezya'daki Suharto rejiminde kurduğu yakınlıklarla ülkenin büyük gruplarından biri haline gelen Salim Grubu'nun proaktif bir şekilde kendi çevresel koşullarını değiştirebildiğini göstermişlerdir. Yazarlar, Salim Grup örneği üzerinden gelişmekte olan ekonomilerde bağlamın girişimci üzerindeki etkisine ve girişimcinin bunu dönüştürebilme özgürlüğüne vurgu yapmışlardır. Benzer şekilde, Dieleman ve Boddewyn (2012), aynı grup üzerinde gerçekleştirdikleri boylamsal vaka araştırmasında, politik bağlantılarını kullanarak grubun dışsal kaynak bağımlılıklarını giderecek parçalı bir örgütsel yapılanmaya gittiği sonucuna ulaşmışlardır. Sonuç olarak, söz konusu bu çalışmalar, gelişmekte olan ekonomilerle devlete olan yakın ilişkilerin işletme gruplarının ortaya çıkış ve büyümesinde can alıcı bir etkisi olduğunu göstermişlerdir.

Son yirmi yılda yaşanan kademeli değişime karşın, Türkiye'nin, devlet tarafından oluşturulmuş büyük işletme grupları ve devletin ekonomik faaliyetleri aktif şekilde koordine ve kontrol etmesi (Gökşen ve Üsdiken, 2001) sebebiyle devlete bağımlı bir iş

sistemi özelliğini gösterdiği (Berkman ve Özen, 2008:3; Gökşen, 2010) belirtilmektedir. Buğra (2013), Türkiye’de makro-kurumsal bağlamın ortaya çıkardığı bir girişimci sınıfının bulunduğunu ve bu sınıfın içinde de genellikle devlet ihaleleri ile ortaya çıkıp büyümüş bir (*devlete bağımlı*)⁵ girişimci tipinin varlığından söz etmektedir. Buğra (2013)’nın tezi, daha sonra farklı çalışmalarca da desteklenmiştir (Özen vd., 2008; Günçavdı, 2009; Günçavdı ve Erçek, 2007). Söz konusu tezi destekleyen en büyük gösterge ise, yine Buğra (2013)’nın belirttiği Türkiye’deki TÜSIAD çevresini oluşturan büyük holdinglerin neredeyse hemen hepsinin geçmişlerinde hızlı yükselişlerini sağlayan bir kamu ihalesi olduğu gerçeğidir. Buğra ve Savaşkan (2010), bu durumun günümüz iş dünyası için de pek değişmediğini; bugünün koşullarının Cumhuriyet dönemi girişimcilik tarihine damgasını vuran devlet eliyle iş adamı yaratma olgusunu hatırlatan unsurları barındırdığını gözlemlemiştirler.

Yazında, özellikle Buğra (2013)’nın devlet destekli yükselen girişimci profiline ilişkin savını destekleyici vurgular bulunmaktadır. Daha erken tarihli çalışmalardan birinde Tekeli ve İlkın (1993), Cumhuriyet’in kuruluş yıllarında büyük müteahhitlerin gelişiminde, bayındırlık ve demiryolu projelerinin etkisini araştırmışlardır. Yazarlar, talep bağlamında herhangi bir piyasa olmadığından dolayı, doğal olarak söz konusu projelere yönelik ihalelerin, dönemin ve Türkiye’nin ilk girişimcileri sayılabilecek müteahhitlerin gelişiminde büyük bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Daha önce de atfı yapılan Özen vd. (2008), girişimcinin doğuşu ve yükselişi bağlamında parçalı bir yapı olduğunu belirterek, Türkiye’de güncel siyasa içerisinde devlet-iş adamı ilişkilerinde bir yandan devlet-ulus geleneğinin devamını; diğer yandan devletçi korporatizmin izlerini ve öte yandan da liberal siyasanın çeşitli özelliklerini görmenin mümkün olduğunu belirtmektedir. Çok geniş bir araştırma projesi kapsamında ortaya koydukları analizlerde Erçek ve Günçavdı ise (Günçavdı ve Erçek, 2007; Erçek ve Günçavdı, 2010; Erçek ve Günçavdı, 2016) elde ettikleri bulguların, öncelikle Buğra (2013)’nın çalışmasında öne sürülen, işletme gruplarının devlet bağımlı bir gelişim yörüngesi gösterdikleri tezini kısmen destekler nitelikte olduğunu belirtmektedirler (Günçavdı, 2009:495). Buna göre grup kurucusu girişimcinin yapı olarak, devlette doğrudan bir rant arama gayreti içinde olan bir girişimci olmamasına rağmen, ilk faaliyet alanı itibarıyla kamu ile doğrudan ilişki içinde olduğunu zikretmektedirler. Çolpan ve Jones (2016) ise, Türkiye’nin büyük işletme gruplarından Koç grubunun kökenleri ve gelişimini inceledikleri araştırmalarında, Vehbi Koç’un bir girişimci olarak kurumsal boşlukları görüp doldurduğunu ve dönemin siyasileri ve bürokrasisi ile kurduğu ilişkilerin grubunun büyümesi ve çeşitlenmesinde ne derece etkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Çolpan ve Jones, 2019). Bir diğer çalışmada ise Karabağ ve Berggren (2014), işletme gruplarının performansının izledikleri rekabet stratejilerinden ziyade endüstri yapısı ve devlet desteği ile açıklanabileceğini belirtmektedirler.

Devletin etkisi, girişimcinin ekonomi sahnesinden çekilişi görgül olarak yoğun şekilde çalışılmasa da; sahip olduğu kritik etki çok sınırlı sayıda bazı çalışmalarda vurgulanmıştır. Örneğin, Özen vd. (2008:91) devletin, Türkiye’de bir girişimciyi kayırarak ne kadar hızlı büyümesinin sağlıyorsa yine aynı devlet aynı girişimcinin hızlı düşüşüne de neden olabileceğini belirtmektedir. Buna ek olarak, Günçavdı ve Erçek (2007:657), inceledikleri işletme grubu özelinde siyaset ve siyasal çıkar gruplarına mesafeli yaklaşımın özellikle piyasalaşmanın başladığı 1980’li yıllarda işletme grubunun görece rekabet gücüne sekte

5- Vurgu bize aittir.

vurduğunu belirtmektedirler.

Bir girişimcinin ortaya çıkışı ve büyümesi ne denli önemli ise, özellikle devlete bağlı iş sistemi bağlamında düşünüldüğünde neden düşüşe geçtiği ve yok olduğu da yine gelişimlerini devam ettirip büyümek isteyen girişimciler açısından merak konusudur. Söz konusu bu meraka ek olarak, incelenen girişimci devlete bağlı iş sisteminin oluşum yıllarında ortaya çıkmışsa; tarihselliği analize katma açısından da zengin ve ilginç bir vaka sunabilir. Örneğin, Zald (1988:21) “*Devlet yapılarının tarihsel gelişimi, örgüt araştırmaları ile doğrudan ilişkilendirilebilir mi?*” diye sormaktadır. Bu soruya, özellikle erken Cumhuriyet döneminin ilk dönemlerinden itibaren girişilen kalkınma sürecine devletin öncü ve biçimleyici rolünün ileriki dönemlerde devlet egemen iş sisteminin ortaya çıkışında önemli etkisi olduğu düşünüldüğünde (Erçek, 2008:51) ve Türk iş sisteminin de Osmanlı devletinin kalıntıları üzerine kurulan Türkiye Cumhuriyeti devletinin sanayileşme sürecindeki özgün yapısal şartların biçimlendirmesiyle oluştuğu (Bıçaksız ve Özen, 2009:538) göz önünde bulundurularak olumlu yanıt verilebilir. Yukarıda bahsedilenler yanında, Gökşen (2010:352) de, bir ülkenin iş sisteminin o ülkenin sanayileşme sürecinin erken dönemlerinde şekillendiği görüşünü belirtmektedir. Özetle, devlete bağımlı bir iş sistemi özelliği gösteren Türkiye’nin kuruluş yıllarında ortaya çıkmış, yükselmiş ve bir müddet sonra düşüşe geçmiş bir girişimci olan Nuri Demirağ vakasının tarihsel açıdan ele alınması referans verilen eserler ve yazındaki görgül boşluk bağlamında çok önemli bir katkı potansiyeli barındırmaktadır. Zira, yerli yazının iş sistemimizde girişimcinin ortaya çıkışı yanında düşüşüne hele de Cumhuriyetin ilk yıllarında ortaya çıkan bir girişimciye pek ilgi gösterdiği söylenemez.

2. YÖNTEM

Çalışmada, özellikle demiryolu ve havacılık sanayi başta olmak üzere yaptığı yatırımlarla öne çıkan ve daha sonra düşüşe geçen bir girişimci olarak Nuri Demirağ’ın söz konusu bu yükseliş ve düşüşünde makro-kurumsal bağlamın ve devletin nasıl bir etkisinin olduğunun keşfedilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, çalışmanın cevap aradığı temel soru “*Bir girişimci olarak Nuri Demirağ’ın yükselişi ve düşüşünde makro-kurumsal bağlamın ve devletin etkisi nasıldır?*” şeklinde ifade edilebilir. Yazında Nuri Demirağ ve girişimciliği üzerine tarihsel açıdan birçok çalışma bulunmakla birlikte (Dervişoğlu, 2010; Şakir, 1947; Şeker, 2011; Yalçın, 2009; Tuna, 2010; Dinçaslan, 2012; Deliorman, 1957); söz konusu girişimciliğin yönetim ve örgüt çalışmaları açısından görünümüne ilişkin görgül sınamalar söz konusu değildir. Çalışma, bu bağlamda, tarihsel analizlerle yönetim ve örgüt yaklaşımlarını bir araya getirerek Zald (1988:87)’ın belirttiği farklı iki yazını bir araya getirme gayretinden dolayı önem arz etmekte ve katkı potansiyeli taşımaktadır.

Çalışma, yönetsel açıdan, daha önce yönetim ve örgüt çalışmaları alanındaki yerli katkılarda kullanılan (Erçek ve Günçavdı, 2016) tarihselliğe dayanan anlatı inşası yaklaşımına yaslanmaktadır. Bu yaklaşımda, girişimci ve girişimci üzerinde makro-kurumsal bağlamın etkisini ortaya koymak amacıyla derlenen ve ayrıntısına aşağıda yer verilen veriler, girişimcinin ortaya çıkışı, yükselişi ve düşüşünü daha iyi resmedebilmek ve bu izleğe bağlı kalabilmek açısından üç döneme ayrılarak kurgulanmıştır.

Çalışmada, tarihsel analizimiz, temelde birincil ve ikincil nitelikteki veri kaynaklarına dayanmaktadır. Birincil veri kaynağı olarak, özellikle girişimci olarak Nuri Demirağ'ın ortaya çıkışı, yükselişi ve düşüşünün tarihsel olarak izlenebilmesine olanak vermesi ve makro-kurumsal bağlam ile devletin etkisini görebilmek açısından özellikle yerli yönetim ve örgüt çalışmalarında kullanımına pek rastlanmayan arşiv belgelerinden yararlanılmıştır. Bu amaçla, T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri Başkanlığı'nda yer alan Nuri Demirağ ile ilgili belgeler derlenmiştir. Tarihsel bağlamı anlamak açısından zengin bir bakış açısı sunabileceği düşünülen arşiv belgelerinin, dönem gazetelerinin haberleri ile desteklenmesi de hedeflenmiş; bu amaçla özellikle *Milli Kütüphane* kataloglarında o dönemde faaliyet gösteren *Cumhuriyet*, *Efkâr* ve *Vatan* gazeteleri gibi gazetelerde konu ile ilgili yayınlanmış haberler de taranmıştır. Söz konusu gazetelerin yanısıra, Nuri Demirağ'ın kurduğu Milli Kalkınma Partisi'nin yayın organı işlevi gören (Şahin, 2015) *Yurdda Kalkınma*, *Tez Kalkınma* ve *Öz Kalkınma* gibi gazetelerdeki içerikler de derlenmiştir. Söz konusu birincil veriler yanında, daha önce farklı bağlamlarda Nuri Demirağ üzerine yapılmış biyografik ve tarihsel çalışmalardan da yararlanılmıştır (Dervişoğlu, 2010; Şeker, 2011; Yalçın, 2009; Tuna, 2010; Dinçaslan, 2012). Özellikle yaşadığı dönemde yazılmış olan ve Türkiye'de iş adamı biyografisi türünün ilk örneklerini (Bali, Koraltürk ve Yalçınkaya, 2019) teşkil edebilecek çalışmalar (Şakir, 1947; Deliorman, 1957) hayli zengin içeriğe sahiptir. Bunun dışında, arşiv belgelerinin örgütsel araştırmalardaki önemine değinen Rojas (2010:1268)'ın da belirttiği gibi ikincil veri olarak *Milli Kütüphane*, *TBMM Kütüphanesi*, *İBB Atatürk Kitaplığı*, *Beyazıt Devlet Kütüphanesi*, *Boğaziçi Üniversitesi* ile *İstanbul Üniversitesi Merkez Kütüphanesi* gibi kütüphanelerden elde edilen Nuri Demirağ'ın kendi yazdığı yazılar, kitapçıklar, broşürler ve dönemin yöneticilerine gönderdiği mektuplar ile hakkındaki kitap, makale, haber, röportaj, video, kendi adına hazırlanmış web sitesi bilgileri ve belgesel gibi farklı türde kaynaklar da arşiv belgelerine ek olarak derlenerek farklı ve çok çeşitli malzemelerden oluşan çok geniş, kapsamlı ve çeşitlendirilmiş bir veri setinden yararlanılarak veri nirengilemesi (*data triangulation*) yapılması da hedeflenmektedir.

3. BULGULAR

Nuri Demirağ, Mühürzâde Nuri olarak, 1886 yılında Sivas Divriği'de dünyaya gelmiştir (Şakir, 1947:12). Nuri Demirağ, ilk ve orta öğrenimini doğduğu yer olan Divriği'de tamamlamıştır (Deliorman, 1957:7; Şakir, 1947:15-19). Rüştüye tahsilini Divriği'de yaparken babasını küçük yaşta kaybetmesinden dolayı, okuduğu rüştiyede muallim muavini (öğretmen *yardımcısı*) olarak görev yapmıştır. Bir süre sonra ona girişimcilik yolunda dönemin bürokrasisini ve iş dünyasını tanıması açısından büyük tecrübe kazandıracak memurluğa 17 yaşında adım atarak; Ziraat Bankası'nın açmış olduğu sınavı kazanıp Sivas'ın Kangal şubesinde göreve başlamış, daha sonrasında ise Koçgiri'ye atanmıştır (Deliorman, 1957:8; Şakir, 1947:22). Mühürdarzâde Nuri, 1908 yılında ilan edilen İkinci Meşruiyet sonrasında gerçekleştirilen yenilikler kapsamında kadrosunu güçlendirmeye çalışan Maliye Vekaleti'nin açmış olduğu sınavı kazanarak, İstanbul Hasköy Mal Müdürlüğü görevine atanmış, 10 Ekim 1920 tarihinde İstanbul Vilayeti Tahakkuk Müfettişi olarak memuriyetten istifa edene değin önemli görevlerde bulunmuştur (Dervişoğlu, 2007:66). Memuriyetten istifasında, bir devlet memuru olarak 1. Dünya Savaşı ortamında İstanbul'da azınlık mensuplarından görmüş olduğu hakaretin etkisi olduğunu "*Milli haysiyet ve şerefi, üç buçuk palikaryanın ayakları altında çığneneden*

bir hükümete memurluk edemem” ifadesiyle belirtmiştir (Deliorman, 1957:9; Şakir, 1947:38; Dervişoğlu, 2007:67). İzleyen bölümde, Nuri Demirağ’ın Türk iş sisteminin oluşum dönemlerinin başlangıcından itibaren bir girişimci nasıl ortaya çıktığı, yükseldiği ve düşüşe geçtiği ve söz konusu bu dönüm noktalarında makro-kurumsal bağlamın nasıl ve ne derece etkili olduğu anlatısı inşa edilmeye çalışılmıştır.

3.1. Ortaya Çıkış: Memur Mühürdarzâde Nuri Bey’den Tüccar Mühürdarzâde Nuri Bey’e (1906-1923)

Nuri Demirağ’ın bir girişimci olarak ekonomi sahnesine giriş yaptığı dönemi, memurluktan istifa ettiği tarih olan 1906 ile ticarete atıldığı sigara kâğıdı üretimi alanında yatırım yaptığı 1923 yılına değin götürebilmek mümkündür. Söz konusu bu dönem, memur Mühürdarzâde Nuri Bey’den tüccar Mühürdarzâde Nuri Bey’e geçişi temsil etmektedir. Bu dönemde makro-kurumsal bağlamın ve devletin etkisini özellikle memurluktan ayrılış ve sigara kâğıdı alanındaki tüccarlık faaliyetinin sona ermesindeki etkileri bağlamında görmekteyiz. Nuri Bey’in memuriyetten ticari hayata yönelişinin, milli iktisat anlayışı doğrultusunda İttihat ve Terakki’nin yerli girişimciliği desteklediği uygun bir ortama denk geldiği belirtilmektedir (Erdem, 2016:192).

Nuri Demirağ’ın ilk işi, sigara kâğıdı imalatıdır. *Türk Zaferi* adını verdiği ürün, gayrimüslimlerin kontrolündeki sigara kâğıdı piyasasında, halk tarafından büyük ilgi görek, Demirağ’a kısa zamanda büyük meblağlar kazandırmıştır (Dervişoğlu, 2007:68). Denilebilir ki, Demirağ, bu atılımı sonrası kuracağı şirketinin ve girişimlerinin başlangıç sermayesini bu dönemde edinmiştir. Söz konusu girişimindeki piyasanın ihtiyacını ve milletin zafere olan özlemini ustalıkla birleştirmesinin rolü yadsınamaz (Dervişoğlu, 2007:68).

Resim 1. *Türk Zaferi* Sigara Kâğıdı



Demirağ, o dönem için sigara kâğıdı üretimine yatırım yapan ilk Türk girişimcisidir (Sakaoğlu, 2000:70). Hayat hikayesini yazdığı Ziya Şakir, 1947 yılında söz konusu atılımını şöyle anlatır (Şakir, 1947:67):

“Bir gün Tahtakale’den geçiyordu. Gözüne bir sigara kâğıdı ilanı ilişti. Bu kısacık yazıda sarf ve imla hatası, onu fena halde sinirlendirdi. O ilanı oraya asanların zevksizliğinden adeta iğrendi. Sigara kağıdının ismi bir hayır müessesinin adını ifade ediyordu. Fakat bu sigara kağıdının bir düşman donanması menfaatine satıldığını herkes gibi Nuri Bey de biliyordu. Ve Nuri Bey düşüncesine devam ederken zihninden şunları geçiriyordu: Pekiye... Ben bu işi yapamaz mıyım? O imlası bozuk, şekli çirkin olan ilanın tam karşısına imlası düzgün, şekli zarif, ismi milli şerefimi ifade eden bir ilan asamaz mıyım? O ilan

sahipleriyle bir milliyet ve hamiyet yarışına çıkamaz mıyım?"

Düşüncelerini gerçeğe dönüştüren Demirağ, Ketenciler'deki Sabuncu Hanı'n yanındaki dükkâna yerleşerek önce sigara kâğıdı ve kırtasiye dükkânı açmış, daha sonra bu girişimi sigara kâğıdı imalathanesine dönüşmüştür (Şakir, 1947:68). Sigara kâğıdının ismini de düşüncesindeki gibi *Türk Zaferi* koymuştur. İşin sırrı isimdedir, zira sigara kâğıdı için, mütareke döneminde işgalci güçler ile azınlıklar karşısında milli duyguları kabarmış olan herkesin yağını eritecek bir isim bulmuştur (Oğur, 2013:208). Şakir, Demirağ'ın bu ismi seçmesinde bundan başka, iktisadi bir sebep daha bulunduğunu ve Demirağ'ın "*iktisat hayatında da Türk'ün bir zafer kazanacağına kati bir kanaat beslediğini*" (Şakir, 1947:68) belirtmektedir. Demirağ'ın sigara kâğıdı ve kırtasiyecilik faaliyetleri bununla sınırlı kalmamış, *Jöntürk* ve *Hayırlızâde* isminde sigara kâğıdı imalathaneleri de kurmuştur (Sakaoğlu, 1994:20).

Demirağ, sigara kâğıdı işinin yanında kırtasiyecilik ile de ilgilenmekte ve *Nurkalem* kurşun kalem markasını da piyasaya sürmektedir. Çalışma kapsamında yapılan gazete taramalarında *Cumhuriyet Gazetesi*'nin 23 Kasım 1934 tarihli nüshasındaki bir reklamda; "*Kurşunkalemlerimizi artık kendimiz yapıyoruz. Ecnebi kalemleri nefasetinde, kurşuni kopya ve renkli kalemlerimiz... Nurkalem piyasaya çıkmıştır*" denmektedir. Buna göre, Nurkalem fabrikası İstanbul Ayvansaray'da yer almakta, kalemlerin toptan satışı ise Sirkeci'de gerçekleştirilmektedir.

Demirağ, sigara kâğıdı imalatının tütün inhisarı (Tekel) idaresine devredilmesi sebebiyle bu alandan çekilmek durumunda kalmış ve 1920 yılına gelindiğinde ithalat-ihracat yapmak amacıyla *Mühürdarzâde Kantariye İthalat-İhracat Tütün Gümrüğü* şirketini kurmuştur (Sakaoğlu, 1994:20; Dervişoğlu, 2007:70). Dış alım satım işlerine yoğunlaşan Demirağ'a, bir müddet sonra kardeşi Naci Demirağ'ın Tapu İdaresi'ndeki görevinden ayrılıp şirkete ortak olmasıyla (Sakaoğlu, 2000:70) daha büyük ve teknik bilgi gerektiren taahhüt projelerine girmek için önemli bir yol açılmıştır. 1952 yılında *Yirminci Asır* dergisinin iş adamları ile gerçekleştirdiği bir dizi röportajdan oluşan *Hayatta Muvaffak Olmuş İş Adamlarımız* serisi (Çokgezen, 1998) için verdiği bir mülakatta (Ergin, 1952:4); "*ticaret hayatına atıldığım zaman, elimdeki pek mahdut parayı 10 sene zarfında en az 1 milyon liraya çıkarmağa azmetmişim*" diyen Demirağ'ın eline, bu kadar olmasa da teşebbüsünün üzerinden üç buçuk yıl geçtikten sonra seksen dört bin liralık bir meblağ geçmiş (Şakir, 1947:69-70) ve böylece daha büyük yatırımlar yaparak sanayiciliğe başlamak için gerekli sermayeye erişmiştir.

3.2. Yükseliş: Tüccarlıktan Sanayiciliğe-Demiryolu, Havacılık ve Madencilik Sektörlerine Giriş (1924-1942)

Nuri Demirağ'ın girişimciliğinde, yükselişini ve Türkiye'nin en zengin iş adamlarından biri olduğu dönemi temsil eden 1924-1942 yılları arası, tüccarlıktan özellikle ulaştırma alanındaki demiryolu ihaleleri ve havacılık sanayi alanındaki uçak üretim çalışmalarına dayanmaktadır. Sigara kâğıdı üretimi alanındaki özel teşebbüsleri sekteye uğratarak tekeli olan ve Nuri Demirağ'ın farklı alanlar aramasına yol açan devlet bir kenarda tutulduğunda, Nuri Demirağ'ın sanayiciliğe geçişinde de özellikle devletçilik olarak adlandırılan 1930'lardan sonra (Bıçaksız ve Özen, 2009:537) yabancılardan alınan ve yerli iş adamlarına verilmeye çalışılan demiryolu yapım ihaleleri ile bu alana adım attığı

ve farklı bir döneme girdiği söylenebilir. Tekeli ve İlkin (1993), bu tespite benzer şekilde, Cumhuriyet'in ilk dönemlerinde özellikle demiryolu ve bayındırlık ihalelerinin yerli girişimci sınıfının ortaya çıkıp gelişmesinde önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Bu noktada, Nuri Demirağ'ın da söz konusu tespiti doğrular şekilde bu alana ilk olarak 1924 yılında çıkarılan 449 sayılı kanunla Samsun-Sivas demiryolu yaptırma yetkisinin Nafia Vekaleti (Bayındırlık Bakanlığı)'ne verilmesinden sonra hattın ilk 7 km'lik kısmının ihalesini 210.000 liraya kazanarak girdiği görülmektedir (Dervişoğlu, 2007:72). Bu kararın arkasında, dönemi millileştirme hareketinin etkisi olduğu açıktır. Zira Demirağ'ın biyografisini yazan Ziya Şakir'de bu hususta bu akımın vurgulayacak bir biçimde; “*Samsun-Sivas şimendifer hattının inşası, Reji Jeneral isminde bir Fransız şirketine ihale edilmişti. Hükümetçe görülen bazı sebeplerden dolayı mukavele feshedilerek hattın Türk müteahhitleri, Türk mühendisleri, Türk işçileri ve Türk amelesi tarafından yapılmasına karar verilmişti.*” (Şakir, 1947:74-75) demektedir. Hatta bu hususta, Atatürk'ün de mecliste; “*Bir Türk firması Sivas-Erzurum demiryolu ihalesine girerek kazandı*” diyerek bu konudaki sevincini belirttiği iddia edilmektedir (Uras, 2007; Uras, 2011). Demirağ kardeşlerin ihaleye Amerikalı *Fox Brothers International Corporation* adlı bir demiryolu firmasına karşı *Simeryol Türk İnşaat Şirketi* olarak katıldıkları anlaşılmaktadır (Yıldırım, 2001:103). Arşiv belgeleri, bu hususu destekler şekilde, *Simeryol Türk İnşaat Şirketi*'nin ihaleyi 12 Haziran 1933 tarihli ve 14567 sayılı İcra Vekilleri Heyeti kararıyla kazandığını (BCA, 030-18-01-02-152-55) ve inşaat mukavelesinin ise 29 Haziran 1933'te imza edildiğini göstermektedir (BCA, 030-13-01-02-171-71-7). *Cumhuriyet* gazetesinde 13 Haziran 1933 tarihinde yer alan *Sivas-Erzurum Hattı Bir Milli Gruba İhale Edildi* adlı habere göre, *Simeryol Türk İnşaat Şirketi*'nin hat için verdiği fiyat teklifi Amerikalı firmanın neredeyse yarısı seviyesindedir.

Müteahhitliğin, mühendislik bilgisi üzerine bina edilmesi zarureti, her girişimcinin bu alana girişine engel teşkil etmekte olabilir. Demirağ, bu alana girmeye karar verdiğinde, daha önce de ifade edildiği üzere tapu dairesinde mühendis olarak çalışan kardeşi Abdurrahman Naci'yi işinden istifa ettirerek kendine ortak etmiş ve mühendislik bilgisi desteğini edinmiştir (Dervişoğlu, 2007:78). Samsun-Sivas hattı dışında, demiryolu müteahhitliği bağlamında, Fevzipaşa-Diyarbakır, Afyon-Dinar, Sivas-Erzurum, Irmak-Filyos (Çavlı, 1938:57; Sakaoğlu, 1994:20; İnceöz, 1996:26; Deliorman, 1957:81-88; Dervişoğlu, 2007:78) hatlarını da inşa etmişlerdir. Ülken (1974:197) dahi, bu hususta; “*O zaman trenyolu siyaseti şose siyasetinden önce başlamıştı ve bu yollarda Nuri Demirağ ile ağabeyi önemli rol oynamaktadır.*” demiştir. Nihayetinde, demiryolu müteahhitliği nedeniyle soyadı kanunu yürürlüğe girdikten sonra Mühürdarzâde Nuri Bey ve kardeşi Abdurrahman Naci, *Demirağ* soyadını almışlardır (Dervişoğlu, 2007:79). Demirağ kardeşlerin söz konusu bu demiryolu müteahhitlik işleri, Tekeli ve İlkin (1993)'in vurguladığı gibi erken Cumhuriyet döneminde büyük yerli müteahhit sınıfının doğmasına da zemin hazırlamıştır.

Demirağ'ın taahhüt faaliyetleri sadece demiryolu yapım işleri ile sınırlı kalmamış, bunun yanında dönemin önemli ve ünlü bir müteahhidi olmasını sağlayacak birtakım projelere de imza atmıştır. Bu bağlamda, Ankara Ulus'taki ilk Büyük Millet Meclisi'nin yanında Bursa'daki Merinos, İzmit'teki SEKA, Sivas'taki Çimento, Karabük'teki Demir-Çelik olmak üzere birçok fabrikanın Demirağ tarafından inşa edildiği görülmektedir (Şakir, 1947:52). Bunun yanında Eceabad-Havza şosesi ile bugün *Haldun Taner Tiyatrosu* olarak

kullanılan Kadıköy'deki İstanbul Hal binasının da Demirağ'ın müteahhitlik faaliyetleri arasında yer aldığı görülmektedir (Haytoğlu, 1992:259).

Bu dönem ayrıca, daha önce ifade edildiği üzere yabancı şirketlere yönelik imtiyazların madencilik de başta olmak üzere birçok alanda sona erdiği bir dönem olduğundan, Demirağ'ın faaliyetlerinin ve bu bağlamda bir girişimci olarak yükselişinin bu alanda da görüldüğü zikredilebilir. *T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri Başkanlığı* arşivlerinde yapılan incelemede elde edilen iki belge bu hususu destekler niteliktedir. Bu belgelere göre, dönem için önemli madenlerinden biri olan krom madenlerinin memleketi Divriği'de bulunan *Zimara*, *Ömerli* ve *Hinora* köylerindeki işletme imtiyazları, dönemin Bakanlar Kurulu olan İcra Vekilleri Heyeti'nin kararları ve bizzat Reisicumhur İsmet İnönü'nün imzasıyla 2 Kasım 1942 tarihinde Demirağ'a verilmiştir (BCA, 030-18-01-02-100-91-19; BCA, 030-18-01-02-100-91-20).

Buraya değin bahsedilen girişimlerinin yanında Demirağ'ın yatırım yaptığı önemli bir diğer alan havacılıktır. Söz konusu, bu dönemde hem şehirler hem de bireysel olarak zengin kimseler bağışlar yoluyla ülkenin havacılık filosunu geliştirmek için çabalamaktaydılar. Nuri Demirağ'ın da Türk Hava Kurumu için yapılan uçak bağışı kampanyasına katılması istendiğinde, *"Ben bu uçakları yapmaya talibim"* diyerek havacılık sanayisine giriş yapmıştır (Deliorman, 1957; Şakir, 1947). Beşiktaş'ta bir tayyare atölyesi kurmuş ve bugünkü Atatürk Havalimanı arazisinde de Gök Okulu adı altında kendine ait bir uçuş okulu ve pist yaptırmıştır (Dervişoğlu, 2007). 18 Ağustos 1941 tarihli *Tasvir-i Efkâr* gazetesinde *Hava sanayimizde hayırlı bir adım* başlığıyla yayınlanan haberde *"Nuri Demirağ uçak endüstrisinin Yeşilköy atölyesi, hangar ve hava meydanı, dün güzide ve münevver bir kalabalık huzurunda, samimi olduğu kadar parlak bir merasimle açıldı"* şeklinde söz konusu girişime yer verilmiştir. . Açılışa ilişkin bir diğer haber ise 8 Ekim 1941 tarihli *Vakit* gazetesinde; *"Beşiktaş'ta Nuri Demirağ Fabrikasında üretilen ilk Türk eğitim uçağı 4 gün önce Yeşilköy'den havalanarak Ankara'ya oradan da Nuri Demirağ'ın doğduğu yer olan Divriği'ne gitmiş ve dün öğleden sonra şehrimize dönmüştür."* şeklinde bahsedilmiştir.

Demiryolu ihaleleri ile maden imtiyazlarının edinilmesinde olduğu gibi, devletin ve dönemin bürokrasisinin Demirağ'ın havacılık girişimlerine de destek verdiği görülmektedir. Dönemin koşulları göz önünde bulundurulduğunda son derece stratejik bir sektör olan havacılığa yapılan yatırımlar önemli destekler görmüştür. Örneğin, İstanbul'da bir tayyare atölyesi açmak için Genelkurmay Başkanlığı'na müsaade için başvuran Demirağ'a, dönemin Genelkurmay Başkanı Fevzi Çakmak; *"Memleketimiz için havacılığa karşı günden güne artmakta olan ihtiyacı göz önüne alarak, kendi sermayesiyle, böyle yüksek bir gayeye girişen mumaileyhin bu fedakarlığı şayanı takdir görülerek kendisinin bu husustaki dileğine muvafik cevap verilmiştir."* şeklinde cevap vermiştir (Çakmak, 1936). Benzer şekilde, dönemin Hava Müsteşarı Zeki Doğan da; *"İstanbul'da, müessesinizi son ziyaretim esnasında gördüğüm faaliyet ve çok muntazama mesaiden dolayı göğsüm iftiharla doldu."* demektedir (Doğan, 1938).

Havacılık alanındaki girişimlerinde önemli bir yer tutan Beşiktaş'taki tayyare atölyesinin kuruluş aşamasında devletin desteğinin önemli bir boyutta olduğu arşiv belgelerinde görülmektedir. Örneğin, arşivde yer alan belgeler atölyenin kuruluşu için gerekli olan teçhizatın Amerika ve Almanya gibi ülkelerden ithali için gerekli döviz tahsisatının

yapılması için Nuri Demirağ'ın Milli Müdafaa Vekaleti'ne başvurduğu, isteğin buradan alınan destek yazılarıyla Maliye Vekaleti'ne intikal ettiği anlaşılmaktadır (BCA, 030-10-0-0-212-441-10; BCA, 030-10-0-0-212-441-12; BCA, 030-10-0-0-212-441-14). Dahası, arşiv belgelerine yansıyan bir başka hadise ise Beşiktaş'ta bulunan tayyare atölyesinin orta yerinde şahıslara ait bulunan ahşap evi Nuri Demirağ, atölyesini büyütme amacıyla ve ayrıca yangın tehlikesini öne sürerek satın almak için girişimde bulunmuş ancak muvaffak olamamıştır. Bunun üzerine yakın ilişki içinde bulunduğu Milli Müdafaa Vekaleti'ne başvurmuş; bakanlık ise *“mevzubahis ahşap binanın Milli Müdafaa Vekaleti ihtiyacı için Nuri Demirağ tarafından istimali yapılmak üzere müsaade buyurulması”* için bakanlar kuruluna başvuruda bulunmuştur (BCA, 030-10-0-0-59-401-3). Bu durum, devlet desteğinin boyutları ve mahiyetinin niteliğini gözler önüne sermektedir.

Demirağ'ın girişimcilik faaliyetleri yanında dönemin yöneticilerine yazdığı destek arayışı mektupları, Buğra (2013)'nın belirttiği Schumpeterci şekilde risk alan bir girişimci tipinden ziyade *“makro-kurumsal bağlamın ortaya çıkardığı bir tip olarak girişimci sınıfı”* tahlilini destekler niteliktedir. Zira, araştırma kapsamında yapılan arşiv ve kütüphane taramaları da bu yöndedir. Örneğin, 29 Kasım 1939 tarihinde Demirağ'ın, dönemin Cumhurbaşkanı İsmet İnönü'ye hitaben yazdığı ve *“Büyük Şefim, Afbuyurunuz, muztar kalmasam rahatsız etmezdim. Kendimi kazması omuzunda bir iş emirberiniz ad ederim”* girizgahıyla başlayan mektubunun ana konusu, Demirağ'ın tayyare işlerine ilişkin faaliyetlerine devletin destek vermesi ile ilgilidir. Mektubunun ekine daha önce zikredilen Genel Kurmay Başkanlığı ile Hava Müsteşarlığı destek yazılarını da ekleyen Demirağ mektubunda *“Zaman zaman takdirler ve teşekkürlerle maddi, manevi yardımlar yapılacağı ve siparişler verileceği Hava kuvvetlerinden tahriren ve şifahen bildirildi. Şimdiye kadar asarı filiyesi görülmedi.”* diyerek açıkça destek talep etmektedir (BCA, 030-10-0-0-59-399-25). Söz konusu mektup ve Demirağ'ın çabaları üzerine, dönemin hükümeti 2/12060 sayılı ve 30 Eylül 1939 tarihli bir Bakanlar Kurulu kararıyla, Demirağ'ın Tayyare Atölyesi, bir seferberlik halinde ordunun iase, ilbas, teçhiz, eslih ve mühimmatının tedarik ve ikmal bakımından faydalanılacak fabrika ve müesseselere ilişkin listeye eklenmiştir (BCA, 030-18-01-02-119-45-3). Hatta, bir süre sonra ters düşeceği dönemin Reisicumhuru olan İsmet İnönü imzası ve Milli Müdafaa Vekâlet'inin girişimiyle *“hava kuvvetlerinde bulunan tayyare, motor ve kara nakil vasıtalarının tamiri ve bazı yedek parçalarının imali işlerinin, Beşiktaş ve Yeşilköy'deki Nuri Demirağ tarafından kurulan tayyare fabrikalarına yaptırılması”* (BCA, 030-18-01-02-99-67-13) konusunda 1 Ağustos 1942 tarihinde Bakanlar Kurulu'nda bir karar dahi alınmıştır.

3.3.Nuri Demirağ'ın Girişimci Olarak Düşüşü (1943-1957)

1943 yılından Nuri Demirağ'ın ölüm tarihi olan 1957 yılına değin ise, sanayici Nuri Demirağ'dan özellikle havacılık alanındaki yatırımları konusunda kendisine haksızlık yapıldığı düşüncesiyle siyasi hayata atılan bir Nuri Demirağ'a geçiş olduğu söylenebilir. Aslında, özellikle tüm birikimini yatırdığı havacılık alanındaki işlerinin ters gitmeye başlaması, o dönem devlete bağlı bir kurum özelliği gösteren Türk Hava Kurumu tarafından verilen siparişler için Demirağ'ın mühendislerinden biri olan Selahattin Alan'ın sipariş uçaklarının test uçuşları sırasında kaza yaparak hayatını kaybetmesi ile başlamıştır. Bu kaza, Nuri Demirağ için bir dönüm noktası olmuştur; zira Türk Hava Kurumu dava sürecinde bilirkişilerin tam tersi iddialarına rağmen uçak siparişlerini şartlara uygun

olmadığı gerekçesiyle satın almaktan vazgeçmiş (Aksın, 1972) ve Türk Hava Kurumu ile Nuri Demirağ arasında Demirağ'ın 1943 yılında açtığı bir dava sebebiyle bir hukuk savaşı başlamıştır.

Esasında, bu hukuk mücadelesine başlamadan önce Demirağ başka çareler arayarak daha önce yaptığı gibi dönemin yöneticilerine başvurmuştur. *Milli Kütüphane* katalogunda yer alan ve Nuri Demirağ tarafından kaleme alınan *Tayyare İşleri* adlı metin, esasında dönemin Cumhurbaşkanı İsmet İnönü'ye dönemin havacılık bürokrasisi ile Türk Hava Kurumu'nu şikâyet ederek daha önce verilen ve fakat sonra vazgeçilen on tayyare ile 65 planöre ilişkin anlaşmazlık konusunda yardım isteyen bir mektuptur. Bu ilginç mektubunda Demirağ daha öncekinde de olduğu gibi devlet desteğini; *“Dünyanın her tarafında tayyare sanayiinde şahsi teşebbüs ilk safta idi. Devlet şahsi teşebbüsü maddeten ve manen takviye ediyor, onu yaşatmak ve idame ettirmek için siparişler veriyor ve hudutsuz krediler açıyordu. Bunun bizde de böyle olmasının daha faydalı olacağı kanaatim vardır.”* (Demirağ, 1941:5) “diyerek yinelerken, bu anlaşmazlıkta çözüm mercii olarak Cumhuriyet mahkemeleri yerine neden Cumhurbaşkanı'nı tercih ettiğini şu sözlerle dile getirmektedir (Demirağ, 1941:12): *“Ben maruz bırakıldığım bütün müşküllere ve haksız muamelelere rağmen mahkemeden evvel sizlere müracaati tercih ettim. Bu arizamı ve melfufu vesikaları okuduktan sonra, kararınızı verirsiniz. Bu kararınızın ne havacılık davasının azametinden ve ne de benim bu davada bütün mamelekimi tahsis suretile gösterdiğim hudutsuz feragat ve fedakarlıktan müteessir ve mühlhem olmasını talep etmiyorum. Yeter ki, kararınız adil olsun.”* Fakat tüm bu uğraşlarına karşın çare bulamayan Demirağ, 1943 yılında Türk Hava Kurumu aleyhine bir tazminat davası açar. Davanın konusu, kurumun mukavele şartlarına uygun olmadığını öne sürerek almak istemediği 12 tayyaredir. Buna göre, kurum Demirağ'ın vermiş olduğu 51 bin liralık teminat mektubunu da mahsup etmiştir. Demirağ da, hem 51 bin liralık teminatla birlikte uğradığı zararlar için de 170 bin liralık bir tazminat davası açmıştır (Dervişoğlu, 2007:114).

Bu tarihten sonra Türk Hava Kurumu ile mücadele etmeye başlayan ve bu mücadelesini siyasete girerek de devam ettirmeye çalışan Nuri Demirağ, bir bakıma bizzat devletin kendisiyle de mücadele etmektedir. Zira, tek partili hayatın devam ettiği dönemde, dava ettiği kurumun o dönemki genel başkanı Şükrü Koçak, önce Erzurum Milletvekilliği ve daha sonra iki kabinede de Ulaştırma Bakanlığı yapmış olan bir şahsiyettir. Arşivde yer alan belgelerden havacılık kamu bürokrasisinin de Demirağ'ın talepleri ve şikayetlerine cevap vermekte olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, Demirağ'ın 1941 yılında Cumhurbaşkanı İsmet İnönü'ye yazdığı mektuptan başka aynı hususta Başbakanlığa da başvurduğu anlaşılmaktadır. Bu mektuba cevaben Milli Müdafaa Vekâlet'inin yazdığı yazıda, bakanlık 1941, 1942, 1943 ve 1944 senelerinde Nuri Demirağ'a yaptırılmış işlerin dökümünü vermiş, ayrıca Türk Hava Kurumu'nun almadığı uçakların kendi Bakanlığı ilgi alanına girmediğini ve Demirağ'ın fabrikanın satın alınmasına ilişkin istediğinin ise şimdilik mümkün olmadığını belirtmiştir (BCA, 030-10-0-0-58-398-11).

Daha önce de zikredildiği üzere, Nuri Demirağ bir müddet sonra, iktisadi ve hukuki alanda verdiği mücadelesini siyasete girerek sürdürme kararı alarak, Hüseyin Avni Ulaş ve Cevat Rifat Atilhan ile birlikte Milli Kalkınma Partisi'ni 1945 yılında kurmuştur (BCA, 030-18-01-02-109-55-3). Bunun üzerine Nuri Demirağ, üyesi bulunduğu Cumhuriyet Halk Partisi'nden genel idare kurulunun 27 Eylül 1945 tarihli toplantısında alınan kararlar üyeliğinden çıkarılmıştır (BCA, 490-01-0-0-5-27-24). Partisinin açılış nutkunda genel

başkan olarak Demirağ, o güne değin yaşadığı zorlukları ve bundan sonraki muhalefetine devletçilik olacağını şöyle ifade etmiştir (BCA, 030-01-0-0-48-285-6): “*Vatanın umranı için yaptığım hamleler ‘şahısların muvaffakiyeti hükümetin başına bir gaile açmak ihtimali olduğu için, teşebbüslerin baltalanması, körletilmesi lazımdır’ şeklinde karşılandı. Bu sebeple, her cephede şahsi teşebbüslerim akamete uğratıldı. Ne diyelim? Bu, devletçilik prensipleri icabı imiş...*”

Arşiv belgeleri, dönemin önemli ve görünür bir figürü olduğundan Demirağ’ın destek arama girişimlerinin kendisiyle sınırlı kalmadığı, onun için halktan insanlar da girişimlerde bulunduğu göstermektedir. Örneğin, İskenderun’dan *Nedim Cankat* adlı bir doktor, 1948 yılında Cumhurbaşkanı İsmet İnönü’ye Demirağ’ın ürettiği tayarelerin neden devletçe alınmadığını soran bir telgraf çekmiş; bu telgrafa cevaben Milli Savunma Bakanlığı ise; “*bunların imaline başlanmadan önce Milli Savunma Bakanlığı ile esaslı bir görüş teatisinde bulunulmadığından imal edilen tayareler Hava Ordusunun herhangi bir ihtiyacını karşılayacak evsafa görülmemiş ve bu sebeple satın alınmamıştır*” (BCA, 030-10-0-0-61-413-34) denilmiştir. Partisinin yayın organlarından biri olan *Öz Kalkınma* gazetesinin 21 Ocak 1949 tarihli sayısında yer alan *Ey Aziz Karî Sayın Nuri Demirağ’ın açıkladığı Milli Faciayı* İbretle, dikkatle oku ve düşün!!! başlıklı haberde, tayarelerin neden satın alınmadığı husus Genel Kurmay Başkanlığı ile Milli Müdafaa Vekâlet’ine sorulmaktadır. Demirağ sahibi bulunduğu *Öz Kalkınma* vasıtasıyla bu meseleyle ilgili kamuoyu oluşturma çabalarını sıklaştırmakta ve Şükrü Koçak ile mücadelesine devam etmektedir. Buna göre, ilgili gazetenin 23 Şubat 1949 tarihli nüshasının manşeti *Milletin Milyonlarca Lirası ile Ankara’da Kurulan Tayyare Motörü Fabrikası Koma Halindedir* şeklindedir ve Şükrü Koçak sertçe eleştirilmektedir.

İzleyen dönemde Beşiktaş’taki tayyare atölyesi (TVNET, 2012) ve daha sonra da Yeşilköy’deki okul arazisi ile pistinin önce bir kısmı (BCA, 30-18-01-02 119-25-1) ve daha sonra ise tamamı istimlak edilmiştir (BCA, 30-18-01-02 121-101-8). Yeşilköy’deki Nuri Demirağ Gök Okulu’nun istimlak edilmesinde, bugün Atatürk Havalimanı olarak bilinen o dönemki adıyla Yeşilköy Havaalanı’nın inşası önemli rol oynamıştır. Amerikan Ulusal Arşivleri’nde yer alan belgeler bu hususu doğrular niteliktedir. Zira, 1947 yılında, *Westinghouse Electric International Company* ve *The J.G. White Engineering Corporation* ile Yeşilköy Havaalanı’nın inşası için sözleşme imzalanmış, fakat havaalanının inşa edileceği alandaki Nuri Demirağ başta olmak üzere bazı şahıslara ait havalilerin istimlak konusundaki gecikmenin havaalanı inşaatını da sektete uğrattığı Amerikan Ulusal Arşivleri’nde yer alan Amerika’lı bir havacılık komisyonunun ziyaret raporundan anlaşılmaktadır (NARA, 1948⁶; Nergiz, 2019). Bu gecikme üzerine hükümet tarafından 5367 sayılı ve 15 Nisan 1949 tarihli *Bilumum Hava Meydan ve Limanları ile Bunlarla İlgili Bina ve Tesislerin Bayındırlık Bakanlığınca Yapılması Hakkında Kanun* adlı düzenlemeyle inşaatın sorumluluğu Bayındırlık Bakanlığı’na devredilmiştir. ABD’li komisyonun değerlendirmesi ve yetki değişikliği sonucu “İstanbul’da *Yeşilköy uçak alanının genişletilmesi için lüzumlu bulunan ve umumi haritada meydan içine giren araziden kişilere ait olanların kamulaştırılması*” kararı 24 Mart 1949 tarihi Bakanlar Kurulu toplantısında kararlaştırılmıştır (BCA, 30-18-01-02 119-25-1).

6- Dr. Abdullah Nergiz’e, ABD Ulusal Arşivinde yer alan konu ilgili belgeleri bizimle paylaştığı için müteşekkirimiz.

Bir girişimci olarak, devletin etkisini tümüyle hissetmeye ve girişimcilik anlamında düşüğe geçmeye başladığı bu dönemde, önce Beşiktaş'taki tayyare atölyesi daha önce alınmış olan bir kararla savaş döneminde öncelikli olarak yararlanılacak fabrika ve tesisler listesinden Milli Müdafaa Vekâlet'inin isteği ve Bakanlar Kurulu'nun 3/9402 sayılı ve 11 Haziran 1949 tarihli kararı ile çıkarılmıştır (BCA, 030-18-01-02-119-45-3). Bu gelişmeler üzerine, daha önce olduğu dönemin Cumhurbaşkanı İsmet İnönü'ye bu kez *CHP Genel Başkanı İsmet İnönü'ye Açık Mektup* adıyla ve Milli Kalkınma Partisi Lideri olarak mektup yazan Demirağ; mektubunda (Demirağ, 1949:11); “*Halihazırda mevcut ve müesses havacılık teşkilatlarının ıslahı yoluyla bu hayati meselenin tahakkukuna kat'iyen imkan olamayacağını*” belirterek, havacılık yatırımlarının canlandırılması hususunda (Demirağ, 1949:10); “*...işin hacmi ile mütenasip tahsisat ayrılması ve tahsisat miktarının devlet bütçesinde Milli Müdafaa'ya ayrılan adı ve fevkalade kısımların en az yarısını teşkil etmesi şarttır.*” demektedir. Söz konusu açık mektubun Demirağ'ın ekonomik gücüyle *Sebülürreşad* gibi dönemin önemli dergilerinden birinin ilavesi olarak dağıtımının yapıldığı ve güçlü bir tesirinin olduğunu arşiv belgelerinden öğrenmekteyiz (BCA, 490-01-0-0-577-2293-1). İlk mektubun ardından, Demirağ 1 Mayıs 1950 tarihinde *CHP Genel Başkanı İsmet İnönü'ye İkinci Açık Mektup* adında bir mektup daha kaleme alarak, bu mektubu partisinin yayın organı niteliğindeki *Öz Kalkınma* gazetesinin ilavesi olarak yayınlamıştır. Bu mektubunda daha çok asma köprü projesinden bahsedilen Demirağ, Yeşilköy'deki arazisinin istimlakı ile ilgili olarak (Demirağ, 1950:12); “*...sanki o civarda düz bir tarla yokmuş gibi Yeşilköy tayyare meydanımı işgal ettirdiniz ve bir sene evvel de Yeşilköy Hava Yolları tayyare meydanına gelerek (Nuri Demirağ ne yapıyor?) sualinize (Arasına uçuyor) cevabına karşı (Almalı! Almalı!) demeniz üzerine tayyare meydanımı, fabrika, hangar, Gök okulu, Tank tamirhanem ve sair müştemilatım yok bahasına istimlak edilmiştir.*” diyerek daha önce bahsedilen istimlak kararını eleştirmektedir.

Nuri Demirağ'ın girişimci olarak düşüşü, 13 Kasım 1957 tarihindeki ölümüyle de sona ermemiş ve *Nuri Demirağ Madencilik Limited* Şirketi uhdesinde bulunan imtiyazlarından Ömerli ve *Hinora* köylerinden olanlar 22 Şubat 1971 (BCA, 30-18-01-02-262-11-18); *Zimora* köyünde olanı ise 8 Nisan 1972 tarihli bakanlar kurulu kararlarıyla (BCA, 30-18-01-02-280-31-2) feshedilmiştir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmanın bulguları, girişimcinin ortaya çıkışında oynadığı rolün yanında, özellikle Türkiye gibi devlete bağımlı bir iş sistemi özelliği gösteren bir ülkenin iş sisteminin oluşum dönemleri olan erken Cumhuriyet döneminde dahi devletin bir girişimcinin iş dünyası sahnesinden çekilişinde de önemli bir rolü olduğunu göstermektedir. Zira, daha önce de vurgulandığı üzere, Özen vd. (2008:91) devletin, Türkiye'de bir girişimciyi kayırarak ne kadar hızlı büyümesinin sağlıyorsa yine aynı devletin aynı girişimcinin hızlı düşüşüne de neden olabileceğini belirtmektedirler. Buna karşın, söz konusu husus, bilebildiğimiz kadarıyla bu çalışmaya değin herhangi bir görgül sınamaya konu olmadığından; çalışmanın yazındaki bu görgül boşluğu giderme potansiyeli bağlamında da değerli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın bulgularının özellikle Selekler Gökşen (2010)'in bir ülkenin iş sistemi özelliklerinin, o ülkenin ekonomi-politik sisteminin oluşum yıllarında aranabileceği düşüncesini destekler nitelikte olduğu da söylenebilir. Zira, daha yakın dönemdeki birçok görgül araştırmaya konu olan (Tekeli

ve İlkin, 1993; Özen vd., 2008; Buğra, 2013; Çolpan ve Jones, 2016) devlet-iş adamı ilişkilerinin kökenleri ilk kez bu denli geçmişe götürülerek sınanmaktadır. Bu bağlamda da, söz konusu ilişkileri devlete bağımlı iş sisteminin oluşum yıllarına ilişkin tarihsel bir analize girişmesi bağlamında da çalışmanın önemli bir katkı potansiyeli barındırdığı söylenebilir. Bunun yanında, çalışmanın yerelde yeni gelişmekte olan işletme ve yönetim tarihi yazınına (Bali, Koraltürk ve Yalçinkaya, 2019:34) da ayrıksı ve erken bir örnek üzerinden katkı yaptığı da zikredilebilir.

Araştırma sonuçları, Buğra (2013)'nın *belirsizlik tezi* olarak ifade edilen tezinin incelenen örnek bağlamında pek geçerli olmadığını göstermesi bakımından da kuramsal bir açıklama yapabileme potansiyeline sahiptir. Buğra (2013), ilgisiz çeşitlenme stratejisini büyük ölçüde belirsizlik tezine oturtmaktadır (Özen, 2003). Buğra (2013)'nın tezine göre, devlete bağımlı bir iş sistemi olan Türkiye'deki girişimciler ve özellikle de büyük işletme grupları, devletin yarattığı belirsizlikten kaçınabilmek ve riski dağıtmak amacıyla birbirinden farklı birden fazla sektöre giriş yaparak ilgisiz çeşitlenme denen stratejiyi izlemektedirler. Ona göre, bu strateji girişimcilerin devletin yarattığı belirsizliği tolere etmede önemli bir rol oynamaktadır. Buna karşın, araştırma bulguları, incelenen girişimci bağlamında Buğra (2013)'nın tezinin pek de geçerli olmadığını göstermektedir. Zira, Demirağ havacılık sanayi yanında kırtasiyecilik, madencilik ve müteahhitlik gibi farklı ve çeşitlenmiş alanlarda faaliyet gösteren bir girişimci olarak devletin yarattığı belirsizliği tolere edememiştir. Bu da, Buğra (2013)'nın tezi üzerinde düşünmemizi gerektirmektedir.

Araştırma bulguları, Demirağ'ın Schumpeterci bir girişimci tipinden hayli uzak olduğunu göstermesi yanında, devlet ihaleleri ve imtiyazlar düşünüldüğünde özellikle son yıllarda Demirağ ismi etrafında oluşturulan “engellenmiş/önü kesilmiş” girişimci mitinin (Adıgüzel, 2013; Akkurt, 2015) bir nebze olsun sorgulanması gerektiğini de gözler önüne sermektedir. Bu sorgulama ziyadesiyle önemlidir. Zira, söz konusu “engellenmiş/önü kesilmiş” girişimci miti, yalnızca araştırma metinlerine konu olmamış, dahası birtakım kurgusal anlatılarla da (Şimşek, 2016) yeniden inşa edilmiştir. Halbuki, bu miti biraz olsun sorgulanır kılmak adına bakılması gereken bir dönem Demirağ'ın kiracısı da olan Nazım Hikmet'in *Memleketimden İnsan Manzaraları* adlı eseri ve bu eserde Demirağ'dan ilhamla yaratılan *Burhan Özedar* karakteridir (Atılğan, 2019:241). Hikmet, eserinde *Burhan Özedar* karakterini “devlet ihaleleriyle” servetler kazanıp kapitalleşmiş bir burjuva tipi olarak resmetmektedir.

Çalışmanın bulgularının sahip olduğu kuramsal katkılar yanında, özellikle yerel yönetim ve örgüt çalışmaları bağlamında yönetsel katkıları da bulunmaktadır. Buna göre, yerel yönetim ve örgüt çalışmalarına ilişkin tarihsel analizlerde pek sık rastlanmayan yoğun bir arşiv belgesi kullanımı göze çarpmaktadır. Bu husus, inşa edilen girişimcilik anlatısının daha ziyade birincil nitelikteki belgelere dayalı olarak kurgulanmasına olanak vermiştir. Aynı zamanda, bu çok geniş kapsamlı olarak derlenen nitel veriler, söz konusu anlatının yanlılığını engelleyerek inandırıcılığını artırmıştır.

THE EMERGENCE, RISE AND FALL OF NURİ DEMİRAĞ AS AN ENTREPRENEUR: A HISTORICAL ANALYSIS WITHIN MACRO INSTITUTIONAL THEORY

INTRODUCTION

The primary objective of this study is to explore the effect of the state and macro institutional context on the emergence, rise and fall of the entrepreneur, Nuri Demirağ who had invested in railway and aviation industry in history. The attempt to explore the impact of the state and the context on this change led to develop historical research design which includes the collection of rich archival data through archival research. Considering the research explaining the emergence of entrepreneurs has necessitated an analysis within the framework of macro institutional theory. To examine the change of the approach of the state and macro institutional context, remarkable investments of Nuri Demirağ and 'the call for an historic turn' in the management and organization studies played a role (Clark ve Rowlinson, 2004; Weatherbee, 2012; Rowlinson, 2013). Although the effect of the state on the economic role of the entrepreneur is frequently researched, the effect of the state on the emergence of the entrepreneur is generally ignored. Therefore, this study is aimed at making a contribution to the literature by demonstrating influencing factors on the investments of Nuri Demirağ.

1.THEORETICAL FRAMEWORK

Although, the call for an historic turn in the management and organization studies is not new, the number of the calls has been increased (Kieser, 1994; Bucheli ve Wadhvani, 2013; Kipping ve Üsdiken, 2014). For instance, Zald (1988) states that sociological, psychological and economic organization theories do not still have enough references to historical contexts and processes. On the other hand, Kieser (1994) highlights the importance of historical research in organizational theory and Clark & Rowlinson (2004) criticize ahistorical nature of academicians. Considering the research on the management and organization in Turkey few studies contribute to this field (Üsdiken, 2003; Üsdiken, 2004; Üsdiken ve Çetin, 2001; Üsdiken ve Kieser, 2004; Kipping ve Üsdiken, 2008; Üsdiken, Kipping ve Engwall, 2011; Üsdiken ve Kipping, 2014; Aytemur, 2010; Topal, Erdemir ve Kırılı, 2012). Therefore, this study aims to contribute to literature by showing the relationships between the entrepreneur, state and context.

2.ENTREPRENEURSHIP IN STATIST NATIONAL BUSINESS SYSTEMS

Through the subject of entrepreneurship, it might be said that while some of the studies examine the entrepreneur as an actor and the levels of the analysis in these studies are micro level other studies consider the environment based approach and analyze the entrepreneurship at the macro level. This study is based on macro institutional theory, which is considered in environment-based approach.

Business system approach has been developed by Whitley (1991). Whitley (1999:60) proposes six types of business systems. One of these systems is state organized business system type which highlights the power of the management of the relations with

state. The effect of the state and macro institutional context on the emergence of the entrepreneurship is one of the researched topics in the literature (e.g. Dieleman & Sachs 2008; Boddewyn, 2012). A close look at the business groups formed by the state it might be said that, business system in Turkey is state organized business system (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Berkman ve Özen, 2008:3; Gökşen, 2010). Furthermore, Buğra (2013) points out that there is entrepreneurial class revealed by the macro-institutional context and the type of the entrepreneur is state-based.

3. METHOD

This study aims to analyze the emergence, rise and fall of Nuri Demirağ who played major role with the investments in railway and aviation industry. Thus, the main research question of the study is “How is the impact of state and macro institutional context on the emergence, rise and fall of Nuri Demirağ as an entrepreneur?”. The study implemented qualitative research methods. The data were obtained from the multiple sources. Archive documents regarding Nuri Demirağ from Presidency of The Council of State, news from the newspaper archives (e.g. Cumhuriyet, Efkâr ve Vatan), published biographies and historical studies related to Mr. Demirağ (Dervişoğlu, 2010; Şeker, 2011; Yalçın, 2009; Tuna, 2010; Dinçaslan, 2012), Nuri Demirağ’s articles, booklets, brochures and letters obtained from libraries (e.g. National Library, Istanbul Atatürk Library) as well as books, articles, news and interviews were analyzed through narrative analysis.

4. FINDINGS

The findings obtained in the study are divided into three parts. The first part (3.1.) reveals the emergence of Nuri Demirağ between 1906 and 1923. This period shows the change of the position of Nuri Demirağ from a public servant to an entrepreneur. Mr. Demirağ had worked as a public servant until 1906 and then he decided to resign in order to invest in the production of cigarette paper named *Türk Zaferi*. The findings indicate that one of the factors for this change was the approach of the state. During this period, state had supported the national entrepreneurs and Demirağ was the first Turkish entrepreneur who invested in the production of cigarette paper. In this period, Mr. Demirağ also invested in the construction of factories named *Jöntürk* and *Hayırlızâde* and the production of pencil named *Nurkalem*. Afterwards, Mr. Demirağ had to exit from the production of cigarette paper because the responsibilities of the production were transferred to the state. Nuri Demirağ, established a company to import and export tobacco in 1920.

Second part (3.2.) indicates the rise of Nuri Demirağ between 1924 and 1942. In this period, Nuri Demirağ invested in railway and aviation industry and became a richest businessman in Turkey. Moreover, Demirağ diversified his investments by adding the constructions of the factories. The investments of Nuri Demirağ was affected by the nationalization movements of the state. During this time, state supported Turkish entrepreneurs instead of the foreign companies. Apart from these investments, Nuri Demirağ invested in aviation industry. Demirağ constructed aircraft factory, runway and opened a flight school named *Gök Okulu*. The effect of the support of the state on these constructions might be observed on the documents.

Lastly, the third part (3.3.) shows the fall of Nuri Demirağ (1943-1957). In this period, Nuri Demirağ did not receive the support from the government and decided to be a politician. During this period, one of the aircraft build in the factory of Nuri Demirağ crashed in 1943. This accident was the turning point of the life of Nuri Demirağ. Archival documents show Demirağ's attempts to seek support from the government. However, Demirağ has not been successful since then.

5. CONCLUSION

Understanding the role of the state and macro institutional context requires understanding the historical changes in the field. The findings show that the effect of the changes of the state approach affects the entrepreneurship. This study contributes to the literature by addressing the effect of the state and macro institutional context on the entrepreneurship and showing the relations between state and the entrepreneur.

KAYNAKÇA

Arşiv Belgeleri

T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri Başkanlığı Cumhuriyet Arşivi

030-18-01-02-152-55

030-13-01-02-171-71-7

030-18-01-02-100-91-20

030-18-01-02-100-91-19

030-10-0-0-212-441-10

030-10-0-0-212-441-12

030-10-0-0-212-441-14

030-10-0-0-59-401-3

030-10-0-0-59-399-25

030-18-01-02-119-45-3

030-18-01-02-99-67-13

030-10-0-0-58-398-11

030-18-01-02-109-55-3

030-01-0-0-48-285-6

030-10-0-0-61-413-34

030-18-01-02 121-101-8

030-18-01-02 119-25-1

030-18-01-02-119-45-3

030-18-01-02-280-31-2

030-18-01-02-262-11-18

490-01-0-0-577-2293-1

490-01-0-0-5-27-24

U.S. National Archives

NARA, 1 Aralık 1948; 867.7962/12-148; (NAMP M1292, roll 18); NACP.

Gazeteler ve Süreli Yayınlar

Akşam

Cumhuriyet

Tasvir-i Efkâr

Öz Kalkınma

Resmî Gazete

Sebilürreşad

Tez Kalkınma

Vatan

Yurdda Kalkınma

Kitaplar

- Adıgüzel, M. B. (2013). *Hayallerini Uçuran Adam: Nuri Demirağ*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Akkurt, H. C. (2015). *Nuri Demirağ: Uzun İnce Bir Yolda Bitmeyen Şarkımız*. Ankara: Yeni Türkiye Yayınları.
- Aytemur, J.Ö. (2010) *Türkiye'de Yönetim Düşüncesinin Erken Dönemleri: Sümerbank (1930-1945)*. İstanbul: Libra Kitap.
- Bali, R., Koraltürk, M. ve Yalçinkaya, A. (2019). *Kurum ve Sektör Tarihi, İş İnsanı ve Yönetici Hatırat, Biyografi ve Otobiyografi Kitapları Bibliyografyası (1932-2018)*. İstanbul: Libra Kitap.
- Berkman, Ü. ve Özen, Ş. (2008). Turkish business system and managerial culture: State dependency and paternalism in transition. *Gestion en Contexte Intercultural: Approaches, Problematiques, Pratiques et Plongees*. Quebec: Presse de l'Université Laval et TELUQUQAM, 1-25.
- Bucheli, M. ve Wadhvani, R. D. (Eds.). (2013). *Organizations in Time: History, Theory, Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Buğra, A. (2013). *Devlet ve İşadamları*. (Çev. Fikret Adaman). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Colpan, A. M. ve Jones, G. (2019). Development of Business Groups and Entrepreneurship: The Koç Group in Global Perspective. In *Business, Ethics and Institutions* (pp. 71-96). London: Routledge.
- Deliorman, M.N., (1957), *Nuri Demirağ Hayat ve Mücadeleleri*. İstanbul: Nu.D. Matbaası.

- Demirağ, N. (1941). *Tayyare İşleri*. İstanbul: Kenan Matbaası.
- Demirağ, N. (1949). *CHP Genel Başkanı İsmet İnönü'ye Açık Mektup*. İstanbul: İktisadi Yürüyüş Matbaası.
- Demirağ, N. (1950). *CHP Genel Başkanı İsmet İnönü'ye İkinci Açık Mektup*. İstanbul: Berksoy Matbaası.
- Dervişoğlu, F.M. (2007), *Nuri Demirağ: Türkiye'nin Havacılık Efsanesi*. İstanbul: Ötügen Neşriyat.
- Günçavdı, Ö. (2009). *Düşten Gerçeğe: Türkiye Sanayisinde Elginkan Topluluğu*. İstanbul: Tarih Vakfı.
- Kipping, M. ve Üsdiken, B. (2008). Business history and management studies. In *The Oxford Handbook of Business History*, (96-119).
- Oğur, Y. (2013). *Cumhuriyet'in Beyaz Mağdurları*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Sakaoğlu, N. (1994). Demirağ, Nuri. *Dünden Bugüne İstanbul Ansiklopedisi*. İstanbul: Tarih Vakfı.
- Selekler, Gökşen N. (2010). Makrokurumsal bakış açısı: Bir değerlendirme. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Ed.). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Yayınevi. (331-378).
- Şakir, Z. (1947), *Nuri Demirağ Kimdir?* İstanbul: Kenan Matbaası.
- Uras, H. (2011). *Hayat Bir Tecrübedir*. İstanbul: Su Yayınları.
- Şimşek, M. (2016). *Bir Öncünün Romanı Nuri Demirağ*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Üsdiken, B. ve Kipping, M. (2014). History and organization studies: A long-term view. Bucheli, M. ve Wadhvani, R. D. (Eds.). *Organizations in Time: History, Theory, Methods*. Oxford: Oxford University Press. (33-55).
- Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalism: The Social Structuring and Change of Business Systems*. New York: Oxford University Press.
- Yıldırım, İ. (2001). *Cumhuriyet Döneminde Demiryolları, 1923-1950*. Ankara: Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları.
- Zald, M.N. (1988) History, sociology and theories in organization. In Jackson J.J. (Ed.) *Institutions in American Society: Essays in Market, Political and Social Organizations*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, (pp.81–108).

Makaleler

22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Çağrı Metni* (2014). Selçuk Üniversitesi. Konya.
- Aksın, C. (1972). Nuri Demirağ'ın işleri ters gitmeye başlıyor. *Günaydın*. 10 Şubat 1972.
- Bıçaksız, A. ve Özen, Ş. (2009). İş Bankası'nın Türk İş Sistemindeki Rolü: Tarihsel bir

- Analiz. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s. 536-543, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Atılğan, G. (2019). Manzaralar'daki Burjuvalar: Nâzım Hikmet'in Kaleminden Türkiye Burjuvalarının Dünyası. *Çalışma ve Toplum*, 1(60), 231-258.
- Buğra, A. ve Savaşkan, O. (2010). Yerel Sanayi ve Bugünün Türkiye'sinde İş Dünyası. *Toplum ve Bilim*, 118, 92-123.
- Clark, P. ve Rowlinson, M. (2004). The treatment of history in organisation studies: towards an 'historic turn'? *Business History*, 46(3), 331-352.
- Colpan, A. M. ve Jones, G. (2016). Business groups, entrepreneurship and the growth of the Koç Group in Turkey. *Business History*, 58(1), 69-88.
- Çakmak, F. (1936). Bay Nuri Demirağ. T.C. Genelkurmay Başkanlığı H. Hv. Ks. Sayı:25685. Ankara.
- Çavlı, İ. (1938). Sivas-Erzurum Demiryolu İnşaatı. *Bayındırlık İşleri Dergisi*, 5(6), 57-76.
- Çokgezen, M. (1998). 'Hayatta Muvaffak Olmuş İşadamlarımız' Röportaj Dizisinden Hareketle Cumhuriyetin Başarılı İşadamları. *Toplumsal Tarih*. Ekim.
- Dieleman, M. ve Boddewyn, J. J. (2012). Using organization structure to buffer political ties in emerging markets: A case study. *Organization Studies*, 33(1), 71-95.
- Dieleman, M. ve Sachs, W. M. (2008). Coevolution of institutions and corporations in emerging economies: How the Salim group morphed into an institution of Suharto's crony regime. *Journal of Management Studies*, 45(7), 1274-1300.
- Dirlik, O. (2016). Türk İş Sisteminin Evrimi: Makro Kurumsal Bir İnceleme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 5-30.
- Doğan, Z. (1938). Bay Nuri Demirağ Tayyare Fabrikası. T.C. M.M.V. Hava Müsteşarlığı Hu. No. 693. Um. No. 10121. Ankara.
- Erçek, M. (2008). Türk İş Sistemi'ne Tarihi Bakış: İktisadi Devlet Teşekkülleri ve Holding Yapısal Formlarının Tarihi Köken ve Etkileşimi Üzerine Bir Deneme. 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. İstanbul Kültür Üniversitesi. Antalya. ss.51-54.
- Erçek, M., & Günçavdı, Ö. (2010). Evolution of national and international resource constraints and business groups: the historical case of a Turkish family holding, 1950-1999. *Business and Economic History On-line*, 8.
- Erçek, M. ve Günçavdı, Ö. (2016). Imprints of an Entrepreneur and Evolution of a Business Group, 1948–2010. *Business History*, 58(1), 89-110.
- Erdem, D. F. (2016). Cumhuriyet Türkiye'sinin "Farklı" İşadamı Nuri Demirağ'ın Havacılık Sanayii Ve Karadeniz'den Akdeniz'e Bütünsel Kalkınma Projeleri. *Karadeniz Araştırmaları*, (49), 189-209.
- Ergin, M. (1952). Hayatta Muvaffak Olmuş İşadamlarımız: Nuri Demirağ. *Yirminci Asır*. 1(2), 23 Ağustos.
- Gökşen, N. S. ve Üsdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish business

- groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12(4), 325-340.
- Günçavdı, Ö. ve Erçek, M. (2007). Sahiplik, Strateji, Yapı ve Bağlamın Tarihsel Etkileşimleri: Bir İşletme Grubu Örneği. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Sakarya Üniversitesi. Sakarya. ss. 656-660.
- Haytoğlu, E. (1992). Milli Kalkınma Partisi Kurucusu Nuri Demirağ'ın Hayatı ve Projeleri, *Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 1(2) 257-264.
- İnceöz, S. (1996). Türkiye'nin İlk Uçak Fabrikasını Kuran Adam Nuri Demirağ, *Aksiyon Dergisi*, 24-29.
- Karabağ, S. F. ve Berggren, C. (2014). Antecedents of firm performance in emerging economies: Business groups, strategy, industry structure, and state support. *Journal of Business Research*, 67(10), 2212-2223.
- Kieser, A. (1994). Why organization theory needs historical analyses—and how this should be performed. *Organization Science*, 5(4), 608-620.
- Kipping, M. ve Üsdiken, B. (2014). History in Organization and Management Theory: More Than Meets the Eye. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 535-588.
- Özen, Ş. (2003). Türk Holdinglerinin İlgisiz Çeşitlenmesinin Nedenleri Üzerine Bir Tartışma. 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 669-671.
- Rojas, F. (2010). Power through institutional work: Acquiring academic authority in the 1968 third world strike. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1263-1280.
- Rowlinson, M. (2013). Management & Organizational History: the continuing historic turn. *Management & Organizational History*, 8(4), 327-328.
- Sakaoğlu, N. (2000). Büyük Kalpli Vatandaş: Nuri Demirağ. *Popüler Tarih*. Temmuz.
- Şahin, M. (2015). Nuri Demirağ, Millî Kalkınma Partisi ve İlk Muhalif Parti Gazeteleri: Yurdda Kalkınma, Tez Kalkınma ve Öz Kalkınma. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 1(40), 32-47.
- Şeker, K. (2011), Tek Parti Dönemi Ekonomik Politikaları ve Özel Teşebbüs Yatırımlarına Bir Örnek: Nuri Demirağ Tayyare Atölyesi, *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 129-143.
- Tekeli, İ. ve İlkin, S. (1993). Türkiye'de Ulaştırmanın Gelişimi Türkiye'de Büyük İnşaat Müteahhitlerinin Doğuşunda Cumhuriyetin Bayındırlık ve Demiryolu Programlarının Etkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 20 (1-2) 207-228.
- Topal, M., Erdemir, E ve Kırılı, E. (2012). Tanzimat Dönemi Sanayileşme Hareketinin Türkiye'de İşletmecilik Anlayışının Oluşumuna Etkileri: Hereke Fabrikası ve Nizamnamesi, *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 37-64.
- Uras, H. (2007). Nuri Demirağ, *Türk Yolu Dergisi*.
- Ülken, H. Z. (1974). Cumhuriyetimiz, Atatürk İnkılapları, Türk Milliyetçiliği ve Milli Beraberlik. 50. *Yıl Konferansları*. Millî Eğitim Bakanlığı, Ankara.

- Üsdiken, B. (2003). Türkiye’de iş yapmanın ve işletmenin akademikleştirilmesi, 1930-1950. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 58(01).
- Üsdiken, B. (2004). The French, the German and the American: Higher education for business in Turkey, 1883-2003. *New Perspectives on Turkey*, 5-38.
- Üsdiken, B. ve Kieser, A. (2004). Introduction: History in organisation studies. *Business History*, 46(3), 321-330.
- Üsdiken, B., Kipping, M. ve Engwall, L. (2011). Historical perspectives on organizational stability and change: Introduction to the special issue. *Management & Organizational History*, 6(1), 3-12.
- Weatherbee, T. G. (2012). Caution! This historiography makes wide turns: Historic turns and breaks in management and organization studies. *Management & Organizational History*, 7(3), 203-218.
- Whitley, R. (1991). The social construction of business systems in East Asia. *Organization Studies*, 12(1), 1-28.
- Whitley, R. (1994). Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies. *Organization Studies*, 15(2), 153-182.
- Yalçın, O. (2009). Mühürdarzâde Nuri Bey’in (Demirağ) Hayatı ve Çalışmaları (1886-1957), *Ankara Üniversitesi Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*, 44, 743-769.
- Yalçın, O. (2013). Türk Hava Kurumu’nun Kurduğu Hava Harp Sanayii Fabrikaları, *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 39(86),135-180.
- Yazıcı, K. ve Şahin, K. T., (2006). Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi: Kültürel ve Makro-Kurumsal Bağlamın Birlikteliği, *Yönetim*, 17(53), 18-28.

Tezler ve Projeler

- Dinçaslan, M. (2012). *Türkiye’de Milli Burjuvazinin Girişimci Tipolojisi Olarak Nuri Demirağ ve Uçak Fabrikası Örnek Olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE, Trabzon.
- Nergiz, A. (2019). *Türkiye’nin Sivil Havayolu Taşımacılığının Gelişimi ve “Havayolu Devlet İşletme İdaresi” (1933-1956) Dönemi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Özen, Ş., Sargut, S., Varoğlu, A.K., Sözen, H.C. ve Gönül, Ö.Ö., (2008). *Türkiye’deki Büyük Girişimci Profilindeki Değişim*. TÜBİTAK SBB Proje 107K042.
- Tuna, E., (2010). *Türkiye İktisadi Kalkınma Sürecinde Girişimci Örneği: Nuri Demirağ*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.

Video ve Belgeseller

TVNET. (2012). *Anlamak İçin: Nuri Demirağ Belgeseli*. İstanbul.

Çalışmada tüm yazarlar eşit oranda katkı sunmuştur.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Akansel YALÇINKAYA Leyla ADİLOĞLU YALÇINKAYA
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Akansel YALÇINKAYA Leyla ADİLOĞLU YALÇINKAYA
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Akansel YALÇINKAYA Leyla ADİLOĞLU YALÇINKAYA
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Akansel YALÇINKAYA Leyla ADİLOĞLU YALÇINKAYA
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Akansel YALÇINKAYA