



BİR ÖRGÜTSEL FORM OLARAK TÜRKİYE'DEKİ İŞLETME GRUPLARININ ÖZELLİKLERİ İLE FARKLI ÜLKELERDEKİ İŞLETME GRUPLARININ ÖZELLİKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI¹

A COMPARISION OF CHARACTERISTICS OF TURKISH BUSINESS GROUP AS AN ORGANIZATIONAL FORM WITH CHARACTERISTICS OF BUSINESS GROUPS IN DIFFERENT COUNTRIES

Serkan DİRLİK²

ÖZ

Bu çalışmada, “The Oxford Handbook of Business Groups” adlı eserde konu edilen farklı ülkelerdeki işletme grubu örgütsel formuna ait karakteristikler ile Türkiye’deki işletme gruplarına ait karakteristikler karşılaştırmalı bir şekilde incelenmiştir. Bu inceleme, belirtilen eserdeki, farklı ülkelerdeki işletme grubu örgütsel formlarının benzerlik ve farklılıklarına bütünsel bir şekilde bakmaktadır. İnceleme beş ana kriter açısından yapılmıştır. Bunlar; (1) sahiplik ve yönetim deseni, (2) endüstriyel (iş) çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejisi, (3) hakim örgüt yapısı, (4) iktisadi önem ve (5) performans şeklindedir. Belirtilen beş kriter kapsamında hangi ülkelerdeki işletme gruplarının Türkiye’deki işletme gruplarına daha çok benzediği de ortaya konulmuştur.

Anahtar Sözcükler: İşletme Grupları, Örgütsel Form, Türkiye, Ülke Örnekleri.

ABSTRACT

In this research, the characteristics of business groups running in different countries and characteristics of Turkish business groups included in “The Oxford Handbook of Business Groups” are examined by using a comparative analysis. The paper looks into differences and similarities of organisational forms of business group in different countries dealt in the Handbook, by using a holistic approach. This analysis based on five criteria. These criteria are (I) ownership and governance pattern, (II) strategy of industrial (or business) diversification and internationalization, (III) prevalent organizational structure, (IV) economic significance and (V) performance. Which business groups in different countries are more similar to Turkish business groups is shown by considering five criteria in this article.

Keywords: Business Groups, Organizational Form, Turkey, Countries’ Examples.

¹ Bu çalışmanın ilk versiyonun özeti, 13. Ulusal İşletmecilik Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur, 8-10 Mayıs 2014, Kemer/Antalya.

² Yrd. Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, sdirluk@mu.edu.tr

1. GİRİŞ

İşletme gruplarına, gerek İngilizce uluslararası yazında gerekse Türkçe yazında son yıllarda artan bir ilgi gözlenmektedir. Örneğin 2010 yılında dünyanın farklı ülkelerindeki işletme grupları örneklerinin bir araya getirildiği ve bu çalışmadaki değerlendirmeler için de veri oluşturan “*The Oxford Handbook of Business Groups*” adlı eser yayınlanmıştır. İşletme tarihi konusunda saygın akademik dergilerden biri olan *Business History* dergisinin 2016 yılı 58. cilt, birinci sayısı işletme grupları için hazırlanmış özel bir sayıdır. Uluslararası işletmecilik alanında bir başka saygın dergin *Journal of World Business*’in 2015 yılında yaptığı özel sayı davetlerinden biri işletme gruplarına bağlı işletmeler ve gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşması konusundadır (globaledge.msu.edu, 2016). Genel olarak işletme gruplarına ilişkin yapılan çalışmaların genel örüntüsüne değinecek olursak, Üsdiken’in (2008) çalışmasında Web of Science’da yaptığı taramayı tekrarlayan Dirlik (2014a), “business groups” başlıklı, Social Science Citation Index’de 1980-2011 yılları arasında taranan makalelerin dökümü yapmıştır. Tarama sonucu, işletme ve yönetim alanlarındaki işletme grubu örgütsel formu ile ilgili 69 adet çalışmayı inceleyen Dirlik (2014a), bunların 5 tanesinin 2000 yılı öncesine ait, geri kalanların ise (% 92.75’i) 2000 yılı ve sonrasında yayınlandığını tespit etmiştir. Bu veri, Üsdiken’in (2008) de belirttiği gibi, işletme grupları ile ilgili çalışmaları ilgili ilginin oldukça güncel olduğunu göstermektedir. Listedeki işletme grupları çalışmalarını konularına göre kategorize eden Dirlik (2014a: 38), yedi kategoride işletme grupları çalışmalarının sınıflandırılabilirliği belirtmiştir. Bunlar; (1) İşletme Gruplarında Performans, (2) Kurumsal Bağlamdaki Değişimin İşletme Gruplarının Varlığına, Çeşitlenmesine, Performansına Etkileri ve İşletme Grupları Arasındaki Etkileşimler; (3) İşletme Gruplarında Yönetim Kurulları ve Yapısı, Sahiplik Yapısı, Kurumsal Yönetim ve Profesyonel Yöneticilik; (4) Bir Örgüt Formu Olarak İşletme Grubu Formunun Varlığını ve Önemi Açıklama; (5) İşletme Gruplarında Yapı (örgüt formu), Büyüme, Strateji ve Girişimcilik; (6) İşletme Gruplarında Yenilikçilik ve (7) İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması şeklindedir. Belirtilen konularda birçok çalışma söz konusudur ve ilgili konularda Türkiye’deki işletme grupları ile ilgili de çalışmalar söz konusudur (Türkiye’deki işletme gruplarına dair çalışmaların detaylı değerlendirilmesini sunan çalışmalar için bakınız: Üsdiken, 2008 ve Dirlik, 2014b. Ayrıca Türkiye’deki işletme grupları ile ilgili oldukça güncel şu yeni yayınlara da bakılabilir: Üsdiken vd., 2015; Erçek ve Günçavdı, 2016; Çolpan ve Hikino, 2016). Yazına baktığımızda işletme grupları ile modern gelişmiş ülkelerdeki büyük işletmelerin yapısal farklılıkları ortaya konduğu da görülmektedir (Çolpan ve Hikino, 2010; 2013). Fakat daha çok gelişmekte olan ülkelerdeki hakim iktisadi aktörler (Çolpan vd., 2010) olarak belirtilen işletme gruplarının farklı ülke örneklerinin karşılaştırması konusunda, belki işletme gruplarına olan ilginin yeni geliyor olmasından kaynaklanabilir, sınırlı çalışma olduğu görülmektedir (Örneğin, Japonya, Güney Kore ve Tayvan’daki işletme grupları kıyaslaması için bakınız: Orru vd. 1991). Türkiye’deki işletme gruplarının Batı’daki işletme formlarından farklı olduğu ilk kez 1982’de belirtilmişse de (Arıman, 1982) ve Türkiye’deki işletme gruplarının Güney Kore gibi diğer gelişmekte olan ülkelerdeki yapılara benzediği 1990’lardan beri bilinse de (Buğra, 1990; 1994),

Türkiye'deki işletme gruplarının diğer ülkelerdeki işletme grupları ile kıyaslaması konusunda da sınırlı çalışma söz konusudur.³

Bu makale yukarıda belirtilen yazında sınırlı ilgi görmüş farklı ülkelerdeki işletme gruplarının örgütsel form karakteristiklerinin karşılaştırılması konusu üzerinedir. Makalenin amacı, bir örgütsel form olarak işletme gruplarının farklı ülkelerdeki temel karakteristikleri ile Türkiye'de daha çok holdingler olarak bilinen ve Türkiye'de büyük şirketler kesiminde egemen iktisadi aktörler olarak betimlenen (Çolpan ve Hikino, 2008; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Üsdiken, 2008; Dirlik, 2014b) işletme gruplarının karakteristiklerini karşılaştırılmaktır. Çalışmada, Türkiye'deki işletme gruplarının karakteristikleri ile çoğunlukla gelişmekte olan ülkelerdeki işletme gruplarının karakteristiklerinin karşılaştırılması ve bu karşılaştırma neticesinde Türkiye'deki işletme gruplarının hangi ülkelerin işletme gruplarına daha çok benzerlik gösterdiği ortaya konmuştur. Çalışmada ayrıca işletme gruplarının farklı ülke deneyimlerindeki benzerlik ve farklılıklarının açıklanmasında makro kurumsal kuram bakış açısının nasıl katkı sağlayabileceğine de değinilmiştir. Araştırmadaki karşılaştırma için Aslı M. Çolpan, Takashi Hikino ve James R. Lincoln editörlüğünde 2010 yılında yayınlanan “*The Oxford Handbook of Business Groups*” adlı kitapta yer alan farklı ülkelerdeki işletme gruplarına ait çalışmalardaki temel karakteristik bilgilerine başvurulmuştur. Çalışmanın izleyen bölümünde işletme gruplarının tanımı ve temel karakteristikleri ele alınmıştır. Bu bölümü işletme grubu örgütsel formunun büyük işletmeler kesimi için diğer örgütsel formlardan farklılıklarına değinildiği işletme grubu örgütsel formu başlığındaki bölüm takip etmektedir. Dördüncü bölümde, incelemenin amacı ve yöntemi anlatılmıştır. Beşinci bölümde ise bulgular değerlendirilmiştir. Makale, araştırma bulgularından hareketle geliştirilmiş bir önermenin de tartışıldığı sonuç bölümü ile tamamlanmaktadır.

2. İŞLETME GRUPLARININ TANIMI VE TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ

İşletme grupları, sanayileşmiş ülkelerde önemli sayılabilecek ölçüde etkili olmalarının yanı sıra özellikle gelişmekte olan ülkelerde önemli iktisadi aktörlerdir (Çolpan vd., 2010: 1, 3-4)⁴. İşletme grupları, ülkelerin büyüklükleri ve ekonomik gelişmişliklerinden bağımsız olarak (Collin, 1998: 721), farklı ülkelerde farklı isimlerle anılmaktadırlar (Hsieh vd., 2010: 1). Örneğin, işletme grupları Japonya'da *Zaibatsu* ve bunların İkinci Dünya Savaşı sonrası modern takipçileri *Keiretsu*, Kore'de *Chaebol*, Tayvan'da *Jituanqiye*, Latin Amerika'da *Grupos Economicos*, İspanya'da *Grupos*, Hindistan'da *Business Houses*, Türkiye'de *Family Holdings* (aile holdingleri)⁵, Pakistan'da *Twenty Two Families*, Çin'de *Qiy*

³ Bu iki çalışmanın belirtilen iki konuda ilk olduklarını ifade eden Üsdiken'dir (Üsdiken, 2008: 11 ve 12).

⁴ Çolpan ve Hikino'nun (2010: 32-40), yaptığı bir taramaya göre, geç sanayileşen ülkelerdeki (Güney Kore, Çin, Brezilya, Meksika, Rusya, Malezya, Hindistan, Singapur, Tayland, Tayvan, Türkiye, Güney Afrika Cumhuriyeti, Kuzey Afrika, Suudi Arabistan, Hong Kong, Arjantin) 2006-2007 ve 2008 yıllarında (ağırlıklı 2007) 78 en büyük iktisadi aktörden 53'ü işletme grubu formundadır. Bu grupların 26'sı aile kontrolündedir. 26'sının 20'si de çeşitlendirilmiş işletme gruplarıdır.

⁵ Burada Üsdiken ve Yıldırım-Öktem'in (2008: 45) Türkiye'deki aile holdingleri ilgili bir tespitlerini burada alıntılanak Türkiye'deki işletme gruplarının betimlenmesi ile ilgili anlayışımızı netleştirmek açısından faydalı olabilir. “Aslında ‘holding’ terimi belirli bir şirketi ifade etmektedir. *Ancak Türkiye’de aynı terim sözü edilen örgütlenme biçimi için de kullanılmaktadır*. Bunun yanında ‘grup’ veya ‘topluluk’ terimlerine de rastlamak mümkündür.” (Alıntı içindeki tırnaklar atf verilen metne, italik vurgu ise bana aittir.). Ayrıca, Türkiye’de ‘holding’

Jituan olarak isimlendirilmektedir (Hsieh vd. 2010: 1; Granovetter, 1995: 71; Guillen, 2000: 363, Yiu vd. 2007: 1552; Carney vd., 2011: 437). Farklı ülkelerdeki ülke bağlamının etkisiyle oluşan yapısal farklılıklarından kaynaklanan tanımsal çeşitlilik ve işletme grupları kavramının farklı akademik geleneklerden gelen akademisyenler için farklı örgüt modellerini ve işletme düzenlemelerini ima etmesi nedeniyle işletme grupları hakkında ortak bir tanım vermenin zor olduğu belirtilmektedir (Çolpan vd., 2010: 5; Çolpan ve Hikino, 2010: 15-16; ayrıca bkz. Yiu, vd., 2008: 1552, Morck, 2010: 603). Çolpan vd.'ne göre (2010: 6), işletme grupları, yasal olarak bağımsız girişimlerin birbirine bağlanması yoluyla faaliyet gösteren koordine edilmiş kümelerdir ve işletme gruplarını oluşturan firmalarının yasal bağımsızlığı genel kabul görmüş tanımsal ölçüttür. Bu kriterden hareketle, büyük bir şirketin içsel üretim ve pazar bölümleri tek bir şirket olarak kolektif biçimde kaldıkları için bir grup oluşturmazlar (Çolpan vd., 2010: 6). İşletme gruplarından temel olarak anlaşılan şey yasal olarak bağımsız işletmelerin işbirlikçi bir biçimde koordine edilmiş bir yapı olmasıdır (Çolpan ve Hikino, 2010: 17). Bir başka benzer bir tanıma göre de, işletme grupları yasal olarak bağımsız firmaların tek bir ortak idari ve bir ailenin finansal kontrolü altında toplanmasıdır (Chang ve Hong, 2000: 429). Collin'e göre (1998: 719) işletme grubu, sermaye mülkiyeti ve bir veya daha fazla kaynağın koordine edilmesi gibi bazı mekanizmalarla yasal olarak bağımsız firmaların bir araya getirilmesini içeren örgüt üstü (*supra-organization*) bir yapıdır. Goto'ya göre (1982) işletme grupları, piyasa mekanizmasının kaynak tahsisinin temel aracı olduğu her ekonomide görülebilir ve işletme grupları kaynak tahsisi mekanizmasının ayrılmaz bir parçasıdır. Yazara göre (Goto, 1982) işletme grupları, temel olarak üye firmaları tarafından alınan kararları koordine eden bir sistem aracılığıyla ortak ilgilerini sürdüren firmaların koalisyonlarıdır. Ayıca yazara göre (Goto, 1982: 69), işletme grupları, piyasa ve firma ikiliğine bir alternatiftir⁶ ve belirli koşullar altında, bir işletme grubu içindeki işlemler piyasa aracılığıyla olan işlemlerden veya firmanın içsel organizasyonu aracılığıyla olan işlemlerden daha etkindir. Böylece işletme grupları, içsel örgüt aksaklıkları kadar piyasa aksaklıkları ile baş edebilmek için tasarlanmış "kurumsal araçlar"dır (Goto, 1982: 69). İşletme gruplarının gelişmemiş pazarlar ve eksik kurumların söz konusu olduğu durumlarda en iyi ikinci optimal çözüm olarak ortaya çıkmış olabileceğini belirten Morck ve Yeung (2014), işletme gruplarının gelişmekte olan ülke ekonomilerinde yaygın olduğunu ve ayrıca bu yapıların, Kanada, Japonya, İsveç, Birleşik Devletler, Almanya, İngiltere gibi sanayileşmiş ülkelerin hızlı sanayileşme dönemlerinin bir özelliği olabileceğini belirtir. Yaygın bir başka tanıma göre de, işletme grupları yasal olarak bağımsız olmalarına karşın,

terimine alternatif olarak kullanılan 'topluluk' ve 'grup' terimlerinin Türk iş sistemindeki kullanım farklılığına ilişkin ampirik araştırma temelli niceliksel bir analiz için Özen ve Yeloğlu'nun (2006: 72-75) çalışmasına da bakılabilir.

⁶ Khanna ve Yafeh (2007: 333), kavramsal olarak işletme grubu örgütsel formunu firma ve piyasa arasındaki hibrit form olarak tanımlamışlardır. Langlois'ın (2010: 645) işletme grubu örgütsel formunun firma ve piyasa ikiliğine nasıl alternatif olduğunu şöyle açıklar. Yazara göre (aynı yer), gelişmekte olan ekonomiler, bilginin sınırlı ve yerel olduğu bir çevrede tamamlayıcı bir faaliyet dizisi koordine etme problemleri ile karşılaşılır. Böyle koordinasyon bir boşluk doldurma (*gap filling*) meselesidir. Pazarların yoğun ve kurumların gelişmiş olduğu ekonomilerde, koordinasyon nispeten anonim pazarlar nispeten otonom firmalar aracılığıyla gerçekleştirilir. Pazarların zayıf ve kurumların güçsüz olduğu daha az gelişmiş ekonomilerde, koordinasyon genellikle aile kontrolündeki finansal piramit olarak organize olmuş işletme grupları sınırları içerisinde yürütmek genelde daha ucuzdur (aynı yer). Yazara göre (aynı yer), işletme grupları, kendi kuralları, normları ve uygulama mekanizmaları ile kendi dayatmacı koalisyonunu sunan tipik olarak bir doğal devletin örnekleridir. Morck ve Yeung (2014: 244) işletme gruplarının ağ dışsallıklarını içselleştirme, vazgeçme (*hold up*) problemlerinden korunma, kurumsal aksaklıkların üstesinden gelme ve 'büyük itiş' sanayileşmesinin taraftarları tarafından öngörülmesi hızlı kalkınmayı destekleme özel sektör mekanizmaları olabileceğini ifade ederler.

biçimsel ve biçimsel olmayan bağlarla birbirlerine bağlanmış ve koordine edilen eylemler gerçekleştirilmeye alıştırılmış bir grup olarak firmalar setidir (Khanna ve Rivkin, 2001: 47-48). Granovetter'e göre ise (2005: 429) işletme gruplarını sosyolojik bir yaklaşımla açıklamakta ve işletme gruplarını, biçimsel ve/veya biçimsel olmayan yollarla sürekli bir biçimde yasal olarak farklı firmaların birbirine bağlı olduğu topluluklar olarak tanımlamaktadır. Guillen'e göre (2000: 362-363), işletme gruplarının üç temel özelliği söz konusudur. Yazara göre işletme grupları, (1) geniş çeşitlilikte endüstride faaliyet gösterirler, (2) bağımsız firmalar arasındaki birlikteliklerin ötesinde, bütünleşik girişimsel rehberlik altında faaliyet gösterirler ve (3) tamamen bütünleşmiş bir örgütsel yapıya ulaşmazlar (Guillen, 2000). İzleyen bölümde işletme grubu örgütsel formunu diğer örgütsel formlardan ayıran özellikler belirtilerek işletme grubu örgütsel formunun temel karakteristikleri daha da belirginleştirilmiştir.

3. İŞLETME GRUBU ÖRGÜTSEL FORMU VE DİĞER İŞLETME MODELLERİ

Çeşitlendirilmiş işletme grupları örgütsel formu gelişmiş ülkelere özgü çok bölümlü yapılar (*multidivisional enterprises*), 'conglomerate'⁷ yapılar ve holding şirketi örgütsel formlarından farklıdır (Fruin, 2008; Çolpan ve Hikino, 2010; Çolpan ve Hikino, 2013). İşletme grupları, gelişmiş ülkelerdeki birbirleriyle ilişkili ürün portföylerine sahip "modern endüstriyel işletmeler" yerine, ilgisiz portföyler içeren bir diğer stratejik modeli oluşturan işletmeler olarak da tarif edilmektedir (Çolpan ve Hikino, 2008: 24).

Çolpan ve Hikino'nun (2010: 20-30) belirttiği farklılıkları belirtecek olursak, çok bölümlü yapılar genellikle gelişmiş ekonomi işletme modelleri iken çeşitlendirilmiş işletme grupları aksak piyasa (*imperfect market*) çevrelerine fırsatçı cevap olarak görülürler ve özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki büyük işletme formu için çeşitlendirilmiş işletme grubu tipik form olarak varsayırlar. Çok bölümlü yapıların, çeşitlenmiş işletme gruplarından ayırt edici yanı genel merkezin ya da operasyon biriminin yasal statüsü ile ilgilidir. İşletme grubunda her bir işletme yasal olarak bağımsız iken, çok bölümlü yapılarda değildirler (Çolpan ve Hikino, 2010). Ayrıca çok bölümlü yapılar, çoğunlukla halka açık, maaşlı yöneticilerin yönetimde ve ilişkili alanlarda faaliyet gösteren yapılar iken, çeşitlenmiş işletme grupları genellikle aile sahipliğinde, aile üyelerinin yönetimde ve ilişkisiz alanlarda faaliyet gösteren yapılardır (Çolpan ve Hikino, 2013).

Yazarlar, çeşitlendirilmiş işletme gruplarının, 'conglomerate' örgütsel formlarından ayırmada dört konu belirlemişlerdir (Çolpan ve Hikino, 2010). Bunlar, (1) tepe biriminin sahiplik ve kontrolü, (2) tepe birimindeki (apex unit) üst yönetim, (3) operasyon işletmelerinin halka açık işlem statüsü ve (4) yönetsel kontrol aygıtıdır. Birinci konuda, çeşitlendirilmiş işletme grupları için, tepe holding işletmesinin veya eşdeğer birimin kontrolü ve genellikle sahipleri genellikle aileler iken, 'conglomerate' girişiminde sadece aileler ile sınırlı değildir. İkinci konuda 'conglomerate' yapılarda hisse sahipliğinin doğasını yansıtarak,

⁷ "Conglomerate" kavramına ilişkin yerleşik bir tanım bulunmadığı için kavram orijinal hali ile kullanılmıştır. "İlişkisiz endüstrilerde ürün veya hizmet üreten firmaların birleşimi" (Pusateri, 1984: 334) olarak da tanımlanan bu kavram çeşitlenmiş işletme grupları için kullanılan tanıma oldukça benzerdir. Fakat özellikle, sahiplik, üst yönetim deseni ve yapının kontrolü açısından çeşitlendirilmiş işletme gruplarından farklıdır (Çolpan ve Hikino, 2010; 2013). Belki, Gönenli'nin (1978) 'conglomerate' kavramı için kullandığı 'çok yönlü dağılım' terimi karşılık için kullanılabilir fakat çeşitlenmiş işletme grupları için de bu terim aynı anlamı verebilir.

profesyonel maaşlı yöneticiler kaynak toplama ve performans izleme aracılığıyla temel karar almayı yürütürlerken, çeşitlendirilmiş işletme gruplarında aile üyeleri genel merkezlerde kritik kararların sorumluluğunu almaktadır. Üçüncü olarak, ‘conglomerate’ yapılar genellikle tamamına sahip olunan bağlı birimler olarak operasyon birimlerine sahiptirler ve operasyon birimlerinin hisselerinin kote olması söz konusu değildir. Çeşitlendirilmiş işletme grupları için ise, operasyon birimleri genelde kote olmuş ve halka açıktır. Dördüncü olarak, merkez örgüt tarafından yürütülen yönetsel kontrolde, ‘conglomerate’ girişimi için içsel koordinasyonun temel anlamı bütçeyle ilgiliyken, çeşitlenmiş işletme grupları için sistematik bir kontrol söz konusu değildir.

Holding işletmesi örgütsel formu ise, temel olarak yasal bir araç veya bir sahiplik aracıdır ve herhangi bir işletme örgütünde veya işletme gruplarında hatta çok bölümlü yapı ve ‘conglomerate’ yapılarında da uygulanabilir (Çolpan ve Hikino, 2010; benzer ayrımlar için bkz. Collin, 1998; Guillen, 2000; Kock ve Guillen, 2001). İşletme gruplarını, diğer işletme yapılarından ayırımını belirtirken Fruin’in (2008) çalışmasından da bahsedilebilir. Fruin (2008), işletme grupları ve firmalar arası ağları diğer örgütlenmiş işletme yapılarından ayırmaktadır. Bu ayırımı, Granovetter’in (2005) tanımına dayandırmaktadır. Granovetter’in (2005) tanımındaki iki unsur, farklı yasal firmalar ve uzun dönemli birlikteliktir. Bu kritere göre, birlikler ve profesyonel dernekler birinci kriterlerden dolayı, stratejik birlikler ve ortak girişimler ise ikinci kriterden dolayı işletme grubu ve firmalar arası birlikteliklerden farklıdır. Yazara göre (Fruin, 2008: 244), işletme grupları ve firmalar arası ağlar, uzun ömürlü firma federasyonlarıdır. Her ikisi de kavramsal olarak, içinde ekonomik eylemin aktörler sistemlerine ve bağlantılı aktörlerin ilişkilerine gömülü olduğu sosyal ağdır. Fakat yazar, bu ikisini ayırmaktadır. Yazara göre, sahiplik ve kontrolün daha merkezi olduğu ve örgütsel alt birimlerin sınırlı otonomiye sahip oldukları durumlarda genellikle işletme grubu terimi kullanılır. Alt birimlerin sahiplik, kontrol ve faaliyet bakımından daha fazla otonomiye sahip olduğu durumda ise firmalar arası ağ doğru terimdir. Yani, yazara göre, işletme grupları daha merkezileşmiş ve sıkı bir biçimde alt birimleri elinde tutarken, firmalar arası ağlar adem-i merkezileşmiş ve alt birimleri daha gevşek elinde tutandır (Fruin, 2008: 245). İzleyen bölümde bu incelemenin amacı ve yöntemi hakkında bilgi verilmiştir.

4. İNCELEMENİN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu çalışmada, Aslı M. Çolpan, Takashi Hikino ve James R. Lincoln editörlüğünde yayınlanan “*The Oxford Handbook of Business Groups*” adlı kitapta Türkiye’nin de dahil olduğu farklı ülke örneklerinde işletme gruplarının özellikleri incelenmiştir. Belirtilen eser hem güncel olarak farklı ülkelerdeki işletme gruplarının karakteristiklerini ele alması hem de tarihsel olarak o ülkelerdeki işletme gruplarının nasıl evrim geçirdiğini ele alması bakımından çalışmanın amacına uygun veriler sağlayabilmektedir. Belirtilen eserde işletme gruplarının incelendiği 15 ülke vardır. Bu ülkeler Tablo 1.’de sunulmuştur.

Tablo 1. The Oxford Handbook of Business Groups Adlı Eserdeki İşletme Grupları İncelenen Ülkeler

<i>Asya</i>	<i>Latin Amerika</i>	<i>Orta Doğu, Doğu Avrupa ve Afrika</i>
Japonya	Arjantin	İsrail
Güney Kore	Brezilya	Türkiye
Tayvan	Şili	Rusya
Çin	Meksika	Güney Afrika
Tayland		
Singapur		
Hindistan		

Kaynak: Çolpan, Aslı. M. - Hikino, Takashi - Lincoln, James. R. (Eds.), (2010). *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press. Oxford.

Bu çalışma, “*The Oxford Handbook of Business Groups*” adlı kitapta belirtilen farklı ülkelerdeki işletme grubu örgütsel formunun benzerlik ve farklılıklarına bütünsel bir şekilde inceleyerek, hangi işletme grupları ile Türkiye’deki işletme gruplarının daha çok benzer özellikler gösterdiklerini hangileri ile göstermediklerini tespit etmek için geliştirilmiştir. Kitaptaki işletme gruplarının farklı ülke deneyimleri temelinde benzerlik ve farklılıklarını anlamak için onların belli başlı kategorilerdeki durumlarına odaklanılmıştır. Bunlar; (1) Sahiplik ve yönetim deseni (*devlet, girişimci veya aile sahipliği/üst yönetimde aile üyeleri veya profesyonel yöneticiler*), (2) Endüstriyel (iş) çeşitlendirme stratejisi (*ilişkili-ilişkisiz*)⁸ ve Coğrafi çeşitlendirme stratejisi (*uluslararasılaşma*), (3) İşletme gruplarında hakim örgüt yapısı (*ağ-hiyerarşik-piramidal*)⁹, (4) İktisadi önem (*ülke ekonomisi içerisinde işletme gruplarının iktisadi ağırlığı*) ve (5) Performans (*alternatif işletme modelleri karşısındaki işletme gruplarının iktisadi durumu*)¹⁰ şeklindedir.¹¹

⁸ Tanımsal kriter açısından işletme grupları genellikle ilişkisiz alanlarda faaliyet gösteren örgütsel formlar olarak nitelendirilmektedir (Çolpan ve Hikino, 2010; Guillen, 2000). Burada bu ayrımın alınması, bazı ülkelerdeki işletme gruplarının ilişkili çeşitlendirilmiş olmaları veya olmaya doğru bir eğilim taşımalarının belirtilmesi yüzündendir. Belirtilen kategorilerde sadece mevcut durumlar değil, o kategorilerdeki değişimler de belirtildiği için endüstriyel çeşitlendirme de hesaba katılmıştır.

⁹ Çolpan ve Hikino (2010: 17) ‘birlik’ ilkesi ve ‘otorite’ ilkesi temelinde üç farklı perspektiften işletme gruplarına yaklaşılabileceğini ve bu perspektiflerden üç farklı işletme grubu tanımlanabileceğini belirtir. Birlik ilkesi temelinde ‘ağ türü işletme grupları’, otorite ilkesi temelinde ise ‘çeşitlendirilmiş işletme grupları’ ile ‘piramidal’ işletme gruplarıdır. Bu boyut ile yazarların (a.g.e.) yapmış olduğu bu ayrım dikkate alınmıştır. Fakat piramidal ve hiyerarşik işletme gruplarını “otorite ilkesi” kapsamında değerlendirildiği için işletme gruplarının benzer ve farklılıkları ayrımı yapılırken ikisi ayırt edilmemiş, sadece ağ türü olanlar ile diğerleri şeklinde bir ayrım benimsenmiştir. Ağ türü işletme grupları için Granovetter’in yaklaşımı esas alınmaktadır. Granovetter’e göre (1995: 70) çoğu işletme grubu durağan fakat firmaların oldukça gevşek koalisyonlarıdır ve bu türdeki işletme gruplarında bütün grup üzerinde stratejik ve bütçesel kontrole hakim tek bir firma, örgüt veya bireysel pratik söz konusu değildir. Bu türü örneklendiren işletme grupları, Japon pazar içi koalisyonları, bölgesel kümeler veya endüstri bölgeleri ve uzun dönemli stratejik ittifaklar gibi türlerdir (Çolpan ve Hikino, 2010: 19).

¹⁰ Alternatif işletme modelleri ile kastedilen, bağımsız işletmeler (*freestanding firms*), devlete bağlı işletmeler ve yabancı sermayeli işletmelerdir.

¹¹ Bu kategoriler genel olarak kitaptaki ülkelere özgü işletme gruplarının incelenmesinde hakim konular olup, bu araştırmanın da analiz boyutlarını oluşturmaktadır. Ayrıca, Gökşen ve Üsdiken’in (2001: 327) de işletme grupları için belirttikleri üç tanımsal özellik kategorisi de (strateji, grup düzeyinde örgüt yapısı ve yönetim deseni) farklı ülke örneklerinde işletme grupları incelenirken dikkate alınmıştır.

5. FARKLI ÜLKELERDEKİ İŞLETME GRUPLARININ KARAKTERİSTİKLERİ

“*The Oxford Handbook of Business Groups*” adlı eserde yer alan farklı ülkelerdeki işletme gruplarına ait karakteristikler bir önceki bölümde belirtilen karşılaştırma kriterleri bağlamında değerlendirilmiştir. İzleyen açıklamalarda bu karşılaştırma kriterleri açısından belirtilen eserde yer alan ülke örneklerine ait işletme grupları sırayla değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme çalışmanın yazarı tarafından işletme grupları ile ilgili ülke örnekleri bir önceki bölümde belirtilen kategoriler açısından kıyaslama yapılarak gerçekleştirilmiştir. İzleyen değerlendirmelerde, *The Oxford Handbook of Business Groups* adlı eserdeki işletme gruplarının ülke örnekleri açısından sağlanan bilgileri aktarılmıştır.

Japonya’da II. Dünya Savaşı Öncesi için işletme grupları Zaibatsu olarak isimlendirilmektedir ve bu işletme gruplarında aile veya girişimciler kontrolündeki holding veya aile şirketi yönetimi söz konusudur (Miyajima ve Kawamoto, 2010). Aile sahipliği ağırlıklı olmakla birlikte, devlet sahipliği de söz konusu olan bu işletme gruplarında ilişkisiz iş çeşitlendirme stratejisine sahip gruplar, piramidal (*bağlı firmaların bir kısmı borsada kote olmuş*) veya hiyerarşik (*bağlı firmaların çoğu borsaya kote olmamış*) grup yapısı şeklinde örgütlenmişlerdir (Miyajima ve Kawamoto, 2010). Gelişmekte olan diğer ülke örnekleri ile kıyaslandığında, yaygın oldukları dönem için işletme gruplarının ekonomideki payları çok fazla olmamakla birlikte bağımsız tekil firmalar (*standalone firms*) ve işletme grupları birlikte ekonomiyi karakterize ettikleri ifade edilmektedir (Miyajima ve Kawamoto, 2010). Bağımsız işletmelere göre, işletme gruplarının bütün türleri açısından öz kaynak karlılığı düşükken, yıllık varlık büyüme oranı daha yüksektir (Miyajima ve Kawamoto, 2010). Bu işletme grupları, II. Dünya savaşı sonrasında Keiretsu’lara evrilmişlerdir. Bu gruplar da yatay ve dikey olmak üzere iki şekilde grup yönetimi söz konusu olmuştur (Lincoln ve Shimotani, 2010). Yatay Keiretsu’nun (*finansal keiretsu veya şirket grupları*) merkezinde gruba bağlı şirketlerin koordinatörlüğünü yapan büyük ticaret bankaları bulunmaktadır (Lincoln ve Shimotani, 2010). Bankalar, düzenli olarak başkanlar konsülü toplantısına (*shacho-kai*) ev sahipliği yaparak ağa üye firmaların faaliyetleri değerlendirmektedirler (Lincoln ve Shimotani, 2010). Dikey Keiretsu ise büyük bir endüstriyel firma etrafında tedarikçi ve alt yüklenicilerin birlik oluşturması ile oluşmuş bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Lincoln ve Shimotani, 2010). İlişkisiz çeşitlendirme stratejisine sahip Keiretsu’lar hakim grup yapısı ağ yapısıdır ve ağ bağları genellikle çapraz hissedarlık, personel transferleri, tercihli borç verme ve ticaret ile sağlanmaktadır (Lincoln ve Shimotani, 2010). Keiretsu’ların iktisadi önemleri değerlendirildiğinde 1950’lerden 2000’lere önemli iktisadi aktör olmalarına karşın, günümüzde iktisadi önemleri yoktur ve 1980’lerden itibaren ekonomi içindeki önemi azalışa geçmiştir (Lincoln ve Shimotani, 2010). Örgütsel formun etkisini kaybetme sebepleri olarak, banka konsolidasyonu, muhasebe kurullarındaki değişim, şirket yönetimi reformu, teknolojik değişiklikler ile kültürel ve politik gayri meşrulaştırma ifade edilmekte ve bu grupların yapılanma ile yönetimlerinin Anglo-Amerikan şirket yönetim modeline benzeme eğiliminde olduğu belirtilmektedir (Lincoln ve Shimotani, 2010). Yatay işletme gruplarının gerçekte yaptıkları şeyin risk paylaşma ve kaynakları değiştirme olduğu yönünde genel bir fikir birliği olduğu ve araştırmaların Keiretsu ana bankalarının müdahalelerinin iflasları engellemede ve sorunlu iştiraklerin kendilerini toparlayarak karlı duruma geçmelerinde etkili olduğunu gösterdikleri de belirtilmektedir (Lincoln ve Shimotani, 2010). Dikey işletme grupları yakın, sabit ve iş birlikçi alıcı-temin edici ilişkisinin etkinlik ve motivasyon bağlamında

pek çok avantajları olduğunu göstermektedir (Asanuma, 1989; Womack vd. 1990; Dyer, 1996'aktaran Lincoln ve Shimotani, 2010).

Güney Kore'de işletme grupları Chaebol olarak isimlendirilmekte ve bu gruplarda aile sahipliği ve grup üyeleri arasında çapraz hissedarlık aracılığıyla grubun kontrolü söz konusudur (Kim, 2010). İlişkisiz çeşitlendirme stratejisini benimseyen işletme grupları uluslararasılaşmada Kore'deki işletmeler kesiminde öncü aktörler olduğu belirtilmektedir (Kim, 2010). İhracat temelli devletin büyüme stratejisi, işletme grubunun kaynakları toplama ve paylaşma yeteneği (*içsel sermaye avantajı*) ve bu avantajın dış pazarlarda da çoğaltma arayışı ve teknolojik yetenekler işletme gruplarının uluslararasılaşmalarına destek olduğu ve işletme gruplarına bağlı firmaların yurt dışı pazarlarda belli bölgelerde kümelendiği de belirtilmiştir (Kim, 2010). Ağ (*çapraz hissedarlık*) yapısına sahip bu grupların, 1997 yılında yaşanan Asya finansal krizinden sonra ekonomide daha etkin oldukları belirtilmektedir (Kim, 2010). Finansal kriz öncesinde bağımsız işletmelerden daha etkin değillerken, finansal kriz sonrası dönemde çok daha etkin oldukları belirtilmektedir (Chang ve Shin, 2006 ve Choo vd. 2009'dan aktaran Kim, 2010: 176).

Tayvan'da işletme grupları Jituanqiye olarak isimlendirilmekte ve gruba bağlı işletmelerin nihai sahiplerinin pek çoğu aile tarafından yönetilen özel holding şirketleri yada yatırım şirketler olduğu belirtilmektedir (Chung ve Mahmood, 2000). 1988-1998 arasında, bu işletme gruplarında ailenin kontrol gücü azaldığı ve tepe örgütün, bağlı işletmelerin paylarını tutan bir örgüt olduğu ve grupların sosyal olarak birbirleriyle ilişkili üst düzey yöneticiler tarafından kontrol ettiği ifade edilmektedir (Chung ve Mahmood, 2000). İlişkisiz çeşitlendirme stratejine sahip gruplar, 1990'ların ikinci yarısına kadar yurtdışı pazarlarda bağlı işletme kurmalarının çok nadir olduğu, fakat 1990'ların ikinci yarısından sonra oran oldukça arttığı belirtilmektedir (Chung ve Mahmood, 2000). Bu trend arazi ve iş gücü maliyetlerinde artış, çevre kirliliği ile ilgili sıkılaştırılan düzenlemeler ve yoğunluk kazanan iş gücü protestoları ve Çin gibi diğer ülkelerde yatırım yapma şartlarının gittikçe daha cazip bir hale gelmesi gibi 1990'lı yıllarda meydana gelen değişikliklere rast geldiği ifade edilmektedir (Chung ve Mahmood, 2000). Hakim grup yapısının piramidal yapı olduğu Tayvan işletme gruplarında, 1990 ve 2000'li yıllarda bu büyük gruplar etrafında ekonomik aktivitelerin merkezileşmesi söz konusu olduğu belirtilmektedir (Chung ve Mahmood, 2000). Tayvan'da büyük işletme grupları sadece sermayenin, teknolojinin ve üretimin büyük bir kısmını değil aynı zamanda iş gücünün büyük çoğunluğunu da kontrol etmelerinin yanı sıra, bu gruplara bağlı firmaların bağlı olmayanlara göre daha fazla patente sahip olmalarına dayanılarak daha yenilikçi oldukları belirtilmektedir (Chung ve Mahmood, 2000). Yazarlar, 1973'den 2006'ya kadar Tayvan'da en büyük 100 İşletme gruplarının 5'er yıllık verilerini The Directory Business Groups veri setinden oluşturmuşlardır. 5'şer yıllık ekonomik göstergelere göre işletme gruplarının ekonomik performansları sürekli artma eğilimindedir (Chung ve Mahmood, 2000).

Çin'de işletme grupları *Qiye Jituan* olarak isimlendirilmekte ve birçok endüstride faaliyet gösteren büyük işletme grupları devlet sahipliğinde iken küçük işletme grupları aile sahipliğindedir (Lee ve Kang, 2010). İşletme gruplarında, ana işletme veya grup işletmesi aracılığıyla grup şirketlerinin yönetimi söz konusudur (Lee ve Kang, 2010). İlişkisiz çeşitlendirme stratejisine sahip işletme gruplarında, ilişkili çeşitlendirmeye (veya odaklanma) doğru bir eğilim söz konusudur. Çin'deki işletme gruplarında

hiyerarşik grup yapısı hakim yapı olup, bu gruplarda merkezde büyük endüstriyel veya ticari bir işletme (*ana işletme veya grup işletmesi*), ikinci sırada daha yakın ilişkili işletmeler, üçüncü sırada yarı yakın ilişkili işletmeler ve dördüncü sırada gevşek ilişkili işletmeler söz konusudur (Lee ve Kang, 2010). İşletme grupları, 1998-2007 dönemi için değerlendirildiğinde işletme gruplarının sayısında % 18'lik bir artış söz konusudur (Lee ve Kang, 2010). Toplam çalışan sayısında ise % 55'lik bir artış söz konusudur (Lee ve Kang, 2010). 1998'de GDP'ye oranı olarak toplam satış gelirinin % 41,6'sına sahiplerken 2007 yılında % 93,2 ise sahiplerdir (Lee ve Kang, 2010). Hem varlıklar hem satışlar bağlamında işletme grupları işletme grubu olmayanlara göre daha büyüktür (Lee ve Kang, 2010). İşletme grupları 1995-2000 ve 2000-2006 olmak üzere iki dönemde varlıklardan elde edilen gelirler bakımından işletme grubu olmayanları geçmiştir (Lee ve Kang, 2010). Ancak, bir kıyaslama aracı olarak satışlardan elde edilen gelirler kullanıldığında bunlar işletme grubu olmayanlardan çok farklı değildirler. İşletme grupları işletme grubu olmayanlar ile hemen hemen aynı oranda büyümüşdür (Lee ve Kang, 2010).

Tayland işletme grupları *Klum Thurakit* olarak isimlendirilmektedir ve aile sahipliğindeki bu işletme grupları *kongsi* olarak ifade edilen bir yönetim sistemi yapısı altında kurucular tarafından kontrol edilmektedir (Wailerdsak ve Suehiro, 2010). Bütün işletmelerin kurucuları tarafından kontrolünü sağlayan bir şemsiye altında toplanması söz konusudur (Suehiro 2006 ve Wailerdsak, 2008'den aktaran Wailerdsak ve Suehiro, 2010). İlişkısiz çeşitlendirme stratejisine sahip olan Tayland işletme grupları 1989'dan sonra aşama aşama dışa dönük doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını arttırmışlar ve özellikle Laos, Cambodia, Myanmar, Vietnam ve Çin gibi komşu pazarlara odaklanmışlardır (Wailerdsak ve Suehiro, 2010). Hakim grup yapısı ağ yapısı olan gruplarda, grup içinde yer alan şirketler, hisse piramidi, birden fazla şirkette sahiplik, bir biri ile iç içe geçmiş yönetim kurulları ve personel transferlerini içeren karmaşık resmi ya da resmi olmayan ilişkiler ile bir birine bağlanmışlardır (Wailerdsak ve Suehiro, 2010). İktisadi önem açısından değerlendirildiğinde, yeni gelişmelere uyum, örgütsel ve yönetsel yetenekler, insan kaynağı yeteneği ve teknolojik ve pazarlama yeteneği gibi yetenekler sayesinde işletme gruplarının Tayland'da varlıklarını ve gelişimlerini sürdürmektedirler (Wailerdsak ve Suehiro, 2010). 1997 krizi sonrası devlet ve yabancı işletmelerin büyük şirketler kesiminde ağırlığı artmıştır (Wailerdsak ve Suehiro, 2010). Örneğin 2004 yılında Tayland'da en büyük 100 işletmenin % 48.1'i yabancı sermayeli şirket, % 32. 7'si devlet işletmesi ve % 19. 2'si özel işletmedir. 1979'da devlet işletmelerinin oranı % 7. 6, yabancı sermayeli işletmelerin oranı % 43. 2 ve özel işletmelerin oranı % 49.2'dir (Wailerdsak ve Suehiro, 2010).

Singapur işletme grupları, hükümetle bağlantılı gruplar (*Temasek Holdingleri Ltd. Şirketi Yönetiminde*) ve özel sektör grupları olarak iki ana sahiplik altında faaliyet göstermekte ve özel sektöre ait gruplar bir veya birden fazla holding şirketi kontrolünde ve büyük bir kısmı Çinli dört aileye ait olduğu belirtilmektedir (Tsui-Auch ve Yoshikawa, 2010). Bu gibi farklı grupların koordinasyonunu kolaylaştırmak ve çatışan çıkarlarda bir denge bulmak için bir işletme grubu farklı ürün ve bölgesel aracı entegre eden bir ya da birkaç holding şirketine güvenme eğilimindedirler (Tsui-Auch ve Yoshikawa, 2010). İlişkısiz çeşitlendirme stratejisine sahip Singapur işletme gruplarında, 1980'lerden sonra ve 1997'ye kadar devlet işletmeleri öncülüğünde bölgesel (Endonezya, Vietnam, Çin, Hindistan gibi ülkelere) dışa açılma söz konusudur (Tsui-Auch ve Yoshikawa, 2010). 1997'den sonra ise Asya krizini aşabilmek için küresel bir dışa açılma konusunda strateji benimsemiştir (Tsui-Auch ve Yoshikawa, 2010). Çapraz sahiplik ve iç içe

geçmiş yönetim kurulları aracılığıyla grup düzeyinde ağ örgütlenmesine sahip Singapur işletme gruplarının, devlet sahipliğindeki olanları ekonomide hakim pozisyonundadır (Tsui-Auch ve Yoshikawa, 2010).

Hindistan işletme grubunun tanımlayıcı karakteristiği hem hisse-bağlantılı olan (*hisse sahipliği*) hem de hisse-bağlantılı olmayan kanallar vasıtası ile genelde bir aile olan bir üst yönetim tarafından kontrol edilen bir firmalar grubu olmasıdır (Sarkar, 2010). İşletme gruplarının bir veya birden fazla holding tarafından yönetimi söz konusudur (Sarkar, 2010). Bazı örnekler için işletme grubundaki en önemli şirket (*flagship company*) tarafından grubun yönetimi söz konusudur (Sarkar, 2010). Grup sahipliğinde ise aile sahipliği ve yönetimde de aile kontrolü söz konusudur (Sarkar, 2010). İlişkisiz çeşitlendirme stratejilerine sahip Hindistan işletme gruplarının, 1990'ların erken yıllarından itibaren uygulanan reformlar ile uluslararasılaşması artmıştır (Sarkar, 2010). CMIE'nin bir araştırmasına göre Hindistan işletmelerinin yapmış olduğu 2001-2006 yılları arasındaki yabancı işletme satın alımların % 65,92'si (306'ın 267'si) işletme gruplarına bağlı şirketler tarafından gerçekleştirilmiştir (Sarkar, 2010). Hakim grup yapısı piramidal yapı olan Hindistan işletme gruplarının, 2006 yılındaki bir veriye göre Hindistan'daki en büyük 500 işletmenin % 70 civarındaki varlıklarına sahiptir (Sarkar, 2010). 2006 yılı temelinde bir karşılaştırmaya göre, Hindistan işletme gruplarına bağlı işletmeler ortalama olarak altı kat bağımsız işletmelerden daha fazla satışa sahip ve onlardan dört kat daha fazla ortalama varlığa sahiptir (Sarkar, 2010). Ayrıca gruba bağlı işletmeler hem karlılık açısından hem de pazar değeri açısından bağımsız işletmelerden daha iyi durumdadır (Sarkar, 2010).

Arjantin işletme grupları *Grupos Economicos* olarak isimlendirilmektedir ve bu gruplarda holding birimi aracılığıyla aile sahipliği ve kontrolü söz konusudur (Fracchia vd., 2010). Hem ilişkili hem de ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerine sahip Arjantin işletme gruplarının 1990'larda uluslararası faaliyetlerini arttırdıklarını, 2000'li yıllardan beri de uluslararası faaliyetlere odakları arttırdıkları belirtilmektedir (Fracchia vd., 2010). Hiyerarşik örgütsel grup yapısına sahip olan Arjantin işletme gruplarının, 1990'dan bu yana çözüldüklerinin gözlemlendiği belirtilmektedir (Fracchia vd., 2010). İşletme grupları ekonomi içerisindeki yerleri 1990'lar ve 2000'lerde yeni işletme grupları ortaya çıkmaması açısından önem kaybettiği de belirtilmektedir (Fracchia vd., 2010).

Brezilya'daki işletme gruplarının sahipliğinde aile, devlet ile ilişkili birimler ve devlet söz konusudur (Aldrighi ve Postali, 2010). Brezilya'daki işletme grupları, Kore ve Türkiye'deki benzer formlarına göre daha az çeşitlenmiştir (Aldrighi ve Postali, 2010). 1970 ve 1980'lerde ihracat odaklı iken, 1990'larda yurt dışına doğrudan yatırım odaklı uluslararasılaşma stratejisini benimsemişler ve bu strateji 2004-2007 yıllarında önemli ölçüde momentum kazanmıştır (Aldrighi ve Postali, 2010). Grupların hakim örgütlenme yapısı olarak piramidal olan işletme grupları, zaman içerisinde direnç göstermeleri açısından ülkedeki ulusal iş sistemindeki değişimlere uyum sağlayabildikleri belirtilebilir (Aldrighi ve Postali, 2010).

Şili'de aile sahipliğinde işletme grupları önemli bir orandadır (Lefort, 2010). Ailenin lideri ya başkan ya da başkan yardımcısı koltuğunda oturma ve anahtar yönetici pozisyonlarına diğer aile üyelerini ya da profesyonel yöneticileri aday gösterme eğilimindedir (Lefort, 2010). İlişkisiz çeşitlendirme stratejisi hakim strateji olup, 1982 borç krizi sonrasında işletme grupları uluslararasılaşma yönelimlerini

arttırmışlardır (Lefort, 2010). Şili işletme gruplarının yatırımları büyük oranda diğer Latin Amerika ülkelerine olduğu ve Şili işletme gruplarının grup düzeyinde hakim örgütlenme yapılarının piramidal yapı olduğu ve Şili'deki ekonomik aktivitelerde işletme grubunun hakim olduğu belirtilmektedir (Lefort, 2010). 2002 yılında Şili işletme grupları Şili'de faaliyet göstermekte olan büyük işletmelerin varlıklarının % 90'nını kontrol etmekte iken bu oran 1990 yılından beri değişmemiştir (Lefort, 2010). Ayrıca, ülkede zenginliğin az sayıda işletme ya da kişinin elinde toplandığının bir göstergesi de beş en büyük işletme grubu yerel borsada kote olmuş olan şirketlerin varlıklarının yaklaşık %50'sini kontrol etmektedir (Lefort, 2010). İşletme gruplarının diğer aktörlere karşı performansı sektörel açıdan değişmektedir. Örneğin, kamu hizmetleri (elektrik, su dağıtımı, telekomünikasyon) sektöründe yabancı sermayeli işletmeler daha fazladır (Lefort, 2010). Finans sektöründe Şili işletme grupları daha iyi durumda iken, bankacılık sektöründe yabancı sermayeli işletmeler hakimdir (Lefort, 2010).

Meksika işletme gruplarında aile sahipliği ve kontrolü söz konusudur (Hoshino, 2010). İlişkisiz çeşitlendirme stratejisine sahip işletme gruplarının, 1980'lerin ortasından sonra iç pazar rekabeti ile uluslararasılaşmasını arttırmıştır (Hoshino, 2010). Hem hiyerarşik hem de piramidal grup yapısına sahip olan işletme grupları, Meksika ekonomisinde hakim bir pozisyona sahiptirler (Hoshino, 2010). Performans açısından değerlendirildiğinde, Meksika işletme grupları en büyük 50 firmayı oluşturan üç temel direktan birisidir (Hoshino, 2010). En büyük 50 içinde sadece özel Meksika sermayesinin sahip olduğu firma yoktur. İşletme gruplarının sayıları 25'tir ve toplam satışlardaki payları % 40'tır (Hoshino, 2010). Diğerleri yabancı çok uluslu şirketler ve devlet tarafından sahip olunan şirketlerdir (Hoshino, 2010). Bunlar sırasıyla sayı olarak 19 ve 6 tanedir ve sırasıyla toplam satışlardaki payları yüzde 29 ve 31'dir (Hoshino, 2010).

İsrail işletme grupları, aile sahipliği ve kontrolü yanında bazı gruplarda da tek başlarına etkin olarak, görev yapan profesyonel yöneticiler tarafından yönetildiği belirtilmektedir (Kosenko ve Yafeh, 2010). İlişkisiz çeşitlendirme stratejisine sahip işletme grupları, 1990'lar boyunca ve 2000'lerin başlarında agresif bir şekilde uluslararasılaşmaları söz konusudur (Kosenko ve Yafeh, 2010). Yazarlar, piramidal grup yapısına sahip işletme gruplarının yaklaşık 20 tanesinin İsrail'deki çok sayıda halka açık şirketi kontrol etmekte olduğu ve şirketlerin toplam borsa değerinin yaklaşık yüzde 40'ını karşıladığı belirtmektedir (Kosenko ve Yafeh, 2010). İsrail işletme gruplarında, 1995-2005 dönemi için, ortalama muhasebe karlılığı grup-iştiraki olan işletmeler arasında oldukça yüksek, fakat iştirak olmayan işletmeler ile kıyaslandığında piyasa değerleri düşük olduğu, grup iştiraki olan işletmelerin görece daha eski oldukları ve grup iştiraki olmayan işletmeler ile kıyaslandığında büyüme oranlarının daha düşük oldukları belirtilmiştir (Kosenko ve Yafeh, 2010). Grup iştiraki olan işletmeler diğer işletmelerden daha büyük, daha eski ve daha karlı olma eğiliminde iken diğer firma özellikleri kontrol edildiğinde, grup işletmeleri diğer işletmelerden daha karlı değildiler (Kosenko ve Yafeh, 2010).

Türkiye'de işletme grupları aile işletme grupları olarak bilinmekte ve holding birimi aracılığıyla aile sahipliği ve kontrolü söz konusudur (Çolpan, 2010). İlişkisiz çeşitlendirme stratejisine sahip olan işletme gruplarının 1990'ların başlarından itibaren uluslararasılaşmanın artması söz konusudur (Çolpan, 2010). Piramidal grup ve hiyerarşik grup yapısı şeklinde örgütlenen işletme grupları, ülke ekonomisi içinde

hakim örgütsel formlardır (Çolpan, 2010). Yazarın listelediği Türkiye'nin en büyük 50 iktisadi aktörü sıralamasında 28 tane çeşitlenmiş işletme grubu bulunmakta ve bu sıralamanın ilk beş sırasında da üç tane işletme grubu bulunmaktadır (Çolpan, 2010).

Rusya işletme gruplarında holding birimi aracılığıyla kurucu girişimci veya girişimci grubu sahipliği ve kontrolü söz konusudur (Guriev, 2010). İlişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerine sahip işletme gruplarının grup yapısı hiyerarşik olarak yapılanmıştır. 1996'da Boris Berezovsky'in verdiği mülakatta, 7 işletme grubunun ülke ekonominin %50'sini kontrol ettiğini belirtmiştir (Guriev, 2010). Boone ve Rodinov'un 2002 yılındaki araştırmalarına göre, 8 işletme grubunun 64 işletmesi üretiminin %49'una sahip olduklarını belirtmiştir (Boone ve Rodinov, 2002'den aktaran Guriev, 2010). İşletme grupları, bağımsız işletmelerden daha iyi performans göstermektedir (Guriev, 2010).

Güney Afrika işletme grupları, ilişkisiz çeşitlendirme stratejisine sahiptir (Goldstein, 2010). Güney Afrika'daki geleneksel işletme grupları daha fazla uluslararasılaşma göstermiştir (Goldstein, 2010). Piramidal grup yapısına sahip işletme grupları, değişmekte olan ekonomik ve teknolojik bir çevrede aile merkezli farklı alanlarda faaliyet gösteren işletme gruplarının merkeziyetçiliği azalmıştır (Goldstein, 2010).

İşletme gruplarına ait temel karakteristikleri Türkiye'deki işletme gruplarının temel karakteristikleri ile kıyasladığımızda farklı ülkelerdeki işletme gruplarının temel karakteristiklerinden hangilerinin benzediği aşağıda Tablo 2.'den anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Türkiye'deki İşletme Gruplarının Özelliklerine Benzeyen İşletme Grupları

	Sahiplik ve İşletme Grubu Yönetimi	İş/Coğrafi Çeşitlendirme	Hakim Grup Yapısı	İktisadi Önem	Performans*
Güney Kore	√	√		√	√
Tayvan		√	√	√	√
Çin			√	√	√
Tayland	√	√			
Singapur		√		√	x
Hindistan	√	√	√	√	√
Arjantin	√		√		x
Brezilya		√	√	√	x
Şili	√	√	√	√	
Meksika	√	√	√	√	√
İsrail		√	√	√	√
Rusya			√	√	√
Güney Afrika		√	√		x

Açıklama notu: “√” işareti ilgili boyutun Türkiye'deki işletme gruplarının özelliklerine benzediğini ifade eder. “x” işareti ile ilgili boyuta ait net değerlendirme sağlayabilecek ampirik çalışmaların olmamasından dolayı yazarlarınca değerlendirme sağlanamadığını ifade eder. Japonya'da işletme grupları örgütsel formun ekonomi içerisindeki etkinliği azaldığı (Lincoln ve Shimotani, 2010) ve büyük işletmelerinin çoğunun bağımsız ve halka açık işletmeler olduğu (Mork ve Yeung, 2014) için burada karşılaştırmaya konu edilmemiştir.

* Performans değişkeni konusunda Çolpan'ın (2010) çalışmasında Türkiye ile ilgili değerlendirme söz konusu değildir. Fakat Orbay ve Yurtoğlu (2006) ile Gönenç vd. (2008) çalışmaları Türkiye'deki işletme gruplarının bağımsız işletmelerden daha iyi finansal performansa sahip olduklarına dair kanıtlar sunmuştur. Buradaki performans değişkeni için Türkiye'deki durum için bu çalışmalar dikkate alınmış ve diğer ülke örneklerinde işletme gruplarına bağlı işletmelerin performansının bağımsız işletmelere göre daha iyi olduğunu belirtenler benzer olarak kabul edilmiştir.

Eserdeki işletme gruplarına ait ülke örneklerine ilişkin çalışmalar: Güney Kore (Kim, 2010), Tayvan (Chung ve Mahmood, 2000), Çin (Lee ve Kang, 2010), Tayland (Wailersak ve Suehiro, 2010), Singapur (Tsui-Auch ve Yoshikawa, 2010), Hindistan (Sarkar, 2010), Arjantin (Fracchia vd., 2010), Brezilya (Aldrighi ve Postali, 2010), Şili (Lefort, 2010), Meksika (Hoshino, 2010), İsrail (Kosenko ve Yafeh, 2010), Türkiye (Çolpan, 2010), Rusya (Guriev, 2010), Güney Afrika (Goldstein, 2010).

Tablo 2.'ye göre bu makalede ele alınan karakteristikler kapsamında, Türkiye'deki işletme gruplarına benzeyen işletme gruplarını üçlü bir kategori yaparak belirtebiliriz. Ele alınan özellikler kapsamında, Türkiye'deki işletme gruplarının özellikleri ile en fazla özelliğin ortak olduğu işletme gruplarının Güney Kore, Tayvan, Hindistan, Şili, Meksika ve İsrail işletme gruplarıdır. İncelenen beş boyutta dört veya beşinde de benzer özellikler taşıdıkları ifade edilebilir. Üç boyut açısından Türkiye'ye benzer işletme grupları Çin, Brezilya ve Rusya işletme gruplarıdır. İki boyut açısından Türkiye'deki işletme gruplarına benzerlik gösteren işletme grupları ise Tayland, Singapur, Arjantin ve Güney Afrika Cumhuriyeti işletme gruplarıdır. İzleyen bölümde bu benzerlik ve farklılıkların sebeplerini incelemeye yönelik bir önerme ortaya konmuştur.

6. SONUÇ

Bu çalışmada, “*The Oxford Handbook of Business Groups*” adlı önemli eserin yazarlarının sağladığı farklı ülkelerdeki bu örgütsel forma ilişkin karakteristikler detaylı olarak irdelenerek bu örgütsel formun farklı ülkelerde aldığı hal üzerinde karşılaştırmalı bir inceleme yapılmıştır. Belirtilen eserde, Çolpan (2010) tarafından yazılmış olan Türkiye'deki işletme grupları hakkında bir çalışmanın da olması yine yukarıdaki kategoriler bağlamında Türkiye'deki işletme gruplarının hangi ülkelere benzediği veya hangi ülkelerdeki işletme gruplarından farklı olduğu ortaya konmasına imkan vermiştir. Böyle bir girişimin genel itibarıyla işletme grubu örgütsel formu hakkında farklı ülkelerdeki deneyimlerine ilişkin genel fikir sağlaması açısından bir faydası olabilir.

Bu özetlemede üzerinde durulan karakteristikler; işletme gruplarının sahiplik ve yönetimi, endüstri (iş) çeşitlendirmeleri ve uluslararasılaşmaları, bir örgütsel form olarak grubun hakim yapısı, ilgili ülkedeki iktisadi önemli ve diğer alternatif iktisadi aktörlerle karşılaştırıldığında performansları şeklindedir. Sahiplik ve işletme grubunun yönetimi açısından değerlendirecek olursak, kitapta yer alan ülkelerdeki işletme gruplarının hemen hemen hepsinde aile sahipliği söz konusudur. Aile sahipliğinin yanı sıra, Japonya'daki Keiretsu formu için ticari bankaların sahipliği söz konusudur. Çin, Singapur ve Brezilya'da devletin de sahipliği görülmektedir. Rusya'da ise girişimci veya girişimci gruplarının sahipliği söz konusudur. Grubun yönetimi ise genelde tepede holding gibi bir birim vasıtasıyla yürütülmektedir. İsrail ve Tayvan'da profesyonel yöneticilerin grup yönetiminde aktif oldukları görülmektedir. Endüstri (iş) çeşitlendirme stratejisi ve coğrafi çeşitlendirme stratejisi açısından değerlendirecek olursak kitapta yer alan ülkelerdeki işletme gruplarının hepsi ilişkisiz çeşitlendirme stratejisini benimsemiştirler. Arjantin ve Rusya'daki işletme gruplarında ilişkili çeşitlendirme de söz konusudur. Ayrıca Çin'deki işletme gruplarında ilişkili çeşitlendirmeye doğru bir eğilimin söz konusu olduğu da belirtilmektedir. 10 ülkedeki işletme gruplarının uluslararasılaşması hakkında belirtilen temel şey, bunların 1980'lerden özellikle de 1990'lardan sonra uluslararasılaşma aktivitelerini arttırdığıdır. Kitapta yer alan işletme grupları ülke örneklerinde, Japonya, Çin ve Rusya işletme gruplarının uluslararasılaşmaları hakkında değerlendirme söz konusu değildir. Grupların hakim örgütsel yapısı açısından incelendiğinde, Çin, Arjantin ve Rusya'da hiyerarşik, Tayvan, Hindistan, Brezilya, Şili, İsrail, Türkiye ve Güney Afrika'da piramidal yapı söz konusudur. Japonya'daki Keiretsu grupları, Güney Kore, Tayland ve Singapur işletme grupları için ağ yapısı söz konusudur. Meksika işletme grupları için ise hem hiyerarşik hem de piramidal yapının söz

konusu olduğu belirtilmektedir. Japonya ve Arjantin'deki işletme gruplarının ekonomi içerisindeki önemleri azaldığı belirtilmektedir. Brezilya ve Güney Afrika için net değerlendirme de söz konusu değildir. Geri kalan bütün ülkelerdeki işletme gruplarının ekonomi içerisinde hakim iktisadi aktörler olduğu belirtilmektedir. Kitapta diğer ekonomik aktörler ile kıyaslandığında sekiz ülkedeki (Japonya, Güney Kore, Tayvan, Çin, Hindistan, Meksika, İsrail ve Rusya) işletme gruplarının performansının diğerlerine göre daha iyi olduğu belirtilebilir. Tayland'da ise diğer iktisadi aktörlerin ekonomik performansları önem kazanmaktadır. Şili'de ise bazı sektörlerde işletme gruplarının ekonomik performansları daha iyidir. Kitapta ele alınan beş ülkedeki (Singapur, Arjantin, Brezilya, Türkiye, Güney Afrika) işletme gruplarının diğer ekonomik aktörlere ilişkin ekonomik performansları hakkında net değerlendirme sunulmamıştır.

Bu makaledeki incelemede, incelemede ele alınan boyutlar kapsamında Türkiye'deki işletme gruplarına daha fazla benzeyen farklı ülkelerdeki işletme grupları belirlenmeye çalışılmış ve bazı ülkelerin işletme gruplarının daha fazla benzediği yönünde işaretler tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda nasıl Batı'daki yaygın işletme modelleri ile işletme grupları arasında farklılıklar söz konusuyla, işletme grubu olarak nitelendirilen örgütsel formun standart bir form olmadığı ve farklı ülkelerde farklı karakteristikler taşıyabileceği öne sürülebilir. Farklı ülkelerdeki işletme gruplarının karakteristiklerindeki değişimleri açıklamak bu örgütsel formu daha iyi anlama çabasına katkı sağlayabilir. Farklı ülkelerdeki örgütsel formları karşılaştırmada ve farklılıklarını açıklama kurumsal çevrenin özelliklerini örgütsel analize dahil eden makro kurumsal kuram (bkz. Gökşen, 2007) veya kapitalist çeşitlenme kuramları (bkz. Morgan ve Kristensen, 2014) olarak ifade edilen yaklaşımlar farklı ülkelerdeki işletme gruplarının karakteristiklerindeki değişimleri anlamamıza yardımcı olabilir. Özellikle Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımı (Whitley, 1992; 1999) ve Kapitalist Çeşitlenme Yaklaşımları (Hall ve Soskice, 2001; Amable, 2003; Redding, 2005; Hancke vd., 2007) kapsamındaki kurumsal faktörler açısından farklı ülkelerdeki işletme gruplarının örgütsel formlarının özelliklerinin değerlendirilmesi ülkelerin kurumsal bağamlarının işletme gruplarını nasıl etkilediğini görmemiz açısından önemli katkılar sağlayabilir. Türkiye'deki işletme gruplarının karakteristiklerine çok benzeyen işletme gruplarına sahip ülkelerin makro kurumsal bağamları da Türkiye ile benzeşiyor mu? şeklinde ifade edebileceğimiz bir araştırma sorusu hem işletme gruplarının farklılaşan karakteristiklerini anlamamız için hem de Türkiye'deki işletme gruplarının karakteristiklerinin nasıl oluştuğunu anlamamız için ilerletici bir soru olabilir. Bu araştırmanın değerlendirmeleri doğrultusunda aşağıdaki önerme ampirik bir araştırmaya konu edilebilir.

Önerme: Güney Kore, Tayvan, Hindistan, Şili, Meksika ve İsrail işletme gruplarının Türkiye'deki işletme gruplarına Tayland, Singapur, Arjantin ve Güney Afrika Cumhuriyeti ülkelerinin işletme gruplarına göre daha çok benzemeleri bu ülkelerin makro kurumsal bağamlarının da Türkiye'dekine daha çok benzemesinden kaynaklanmaktadır.

Makaleye son vermeden önce bazı sınırlılıkları belirtmek gerekir. Makalenin ilk ve en önemli sınırlılığı "*The Oxford Handbook of Business Groups*" adlı eserdeki işletme gruplarına ilişkin ülke örneklerini sağlayan çalışmaların bulgularını ve/veya değerlendirmelerini o ülkelerdeki işletme gruplarının özelliklerini temsilen ele alınmasıdır. Fakat eserin üç önemli özelliğinin bu incelemedeki boyutlar için kaynak olarak kullanılmasında tercih nedeni olmuştur. İlki, eserin farklı ülke örnekleri bir

araya getirmektedir. İkincisi, eserdeki çalışmaların ilgili ülkedeki işletme gruplarının karakteristiklerini detaylı bir şekilde ortaya koymaya çalışmalarıdır. Üçüncü özellik olarak da, farklı ülkelerdeki işletme gruplarının karakteristiklerini tarihsel süreçte ele alma konusunda ortak bir amaç etrafından bir araya gelen yazarlarca hazırlanmasıdır. Farklı ülkelerdeki işletme grupları hakkında aynı eserde bütünlüklü bir şekilde ele alan sınırlı çalışma olması da bu eserin seçiminde etkilidir. İkinci sınırlılık olarak, incelenen boyutlara ilişkin değerlendirmeler yapılırken sadece bu makalenin yazarının ilgili ülke örneklerine ait çalışmaları değerlendirmesi esas alınmıştır. Birden fazla değerlendiricinin incelenen boyutlar kapsamında çalışmaları değerlendirmesi belki daha iyi bir yöntem olabilirdi. Bu sınırlılıklarına rağmen çalışmanın ileride yapılacak araştırmacılar için ilgi çekici bir önerme sunduğu düşünülmektedir. İşletme gruplarına yaklaşırken bu örgütsel formun karakteristiklerinin standart olmadığı ve aynı örgütsel form olmasına rağmen karakteristiklerinde farklılıklar olabileceğini göstermesi açısından ilerideki araştırmalar için yararlı olabilir. Ayrıca makro kurumsal kuram merceğinden yaklaşarak farklı bağlamlardaki işletme gruplarının karakteristiklerinde benzeşmeye veya farklılaşmaya neden olan mekanizmaların araştırılması araştırmaya değer bir konu olabilir.

KAYNAKÇA

- ** The Oxford Handbook of Business Groups adlı kitabın bölümlerini belirtir.
- *Aldrighi, Dante. M. - Postali, Fernando A.S. (2010), "Business Groups in Brazil". Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, (353-386).
- Amable, Bruno. (2003), *The Diversity of Modern Capitalism*. Oxford, Oxford University Press.
- Arıman, Abdurrahman (1982). "Türkiye'de Sermaye Yoğunlaşması Ve Sermaye Gruplarının Oluşumu". Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Buğra, Ayşe (1990), "The Turkish Holding Company as a Social Institution". *Ekonomi ve İdari Bilimler Dergisi*, Vol. 4, No. 1., (35-51).
- Buğra, Ayşe (1994), *State and Business in Modern Turkey: A Comparative Study*. NY: State University of New York Press, New York.
- Business History. (2016), Business Groups Around the World. Vol. 58. No.1.
- *Boyd, Brian - Hoskisson, Robert. E. (2010), "Corporate Governance of Business Groups". Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, (670-695).
- Carney, Michael - Gedajlovic, Eric. R. - Heugens, Pursey - Van Essen, Marc - Van Oosterhout, J. (2011), "Business Group Affiliation, Performance, Context, and Strategy: A Meta-Analysis", *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 3, (437-460).
- Chang Sea. J. - Hong, J aebum. (2000), "Economic Performance of Group-Affiliated Companies in Korea: Intragroup Resource Sharing and Internal Business Transactions". *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3, (429-448).

- *Chung, Chi.-N. - Mahmood, Ishtiaq. P. (2010), “Business Groups in Taiwan”. Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press. Oxford, (180-209).
- Collin, Sven- Olof. (1998), “Why Are These Islands of Conscious Power Found in the Ocean of Ownership? Institutional and Governance Hypotheses Explaining The Existence of Business Groups in Sweden”, *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 6, (719-746).
- Çolpan, Aslı. M. - Hikino, Takashi. (2008), “Türkiye'nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt. 8, Sayı: 1-2, (23-58).
- Çolpan, Aslı. M. - Hikino, Takashi - Lincoln, James. R. (Eds.), (2010), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press. Oxford.
- *Çolpan, Aslı. M. - Hikino, Takashi - Lincoln, James. R. (2010), “Introduction”. Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press. Oxford, (1-11).
- *Çolpan, Aslı. M. - Hikino, Takashi. (2010), “Foundations of Business Groups: Toward an Integrated Framework”. Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press. Oxford, (15-66).
- *Çolpan, Aslı. M. (2010), “Business Groups in Turkey”. Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press. Oxford, (486-525).
- Çolpan, Aslı. M. - Hikino, Takashi. (2013), *Diversified vs. Chandlerian Multidivisional Enterprises: Characteristic Resources, Strategy Models and Structural Designs*, European Business History Association Congress.
- Çolpan, Aslı M. – Geoffrey, Jones (2016), *Business Groups, Entrepreneurship and the Growth of the Koç Group in Turkey*. *Business History*, Vol. 58, No. 1., (69-88).
- *Delios, Andrew - Ma, Xufei (2010), “Diversification Strategy and Business Groups.” Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press. Oxford, (717-742).
- Dirlik, Serkan (2014a), “Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Çoklu Örnek Olay Araştırması”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Dirlik, Serkan (2014b), “Türkiye'de Egemen İktisadi Aktörler Olarak İşletme Grupları”. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt. 51, Sayı: 594, (9-36).
- Erçek, Mehmet – Günçavdı, Öner (2016), *Imprints of an Entrepreneur and Evolution of a Business Group, 1948-2010*. *Business History*, Vol. 58. No. 1., (89-110).
- *Fracchia, Eduardo - Mesquita, Luiz - Quiroga, Juan (2010), “Business Groups in Argentina”. Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press. Oxford, (325-352).

Fruin, Mark W. (2008), “Business Groups and Interfirm Networks”, Jones, Geoffrey and Zeitlin, Jonathan. (Eds.), *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford University Press, Oxford, (244-267).

*Goldstein, Andrea. (2010), “Business Groups in South Africa”. Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press. Oxford, (547-571).

Gökşen, Nisan S. - Üsdiken, Behlül (2001), “Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding”, *British Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, (325-340).

Gökşen, Nisan S. (2007), “Makrokurumsal Bakış Açısı”. Sargut, Selami ve Özen, Şükrü (Der.), *Örgüt Kuramları*, İmge Yayınevi, Ankara, (331-378).

Gönenç, Halit – Kan, Özgür B. – Karadağlı, Ece C. (2007), “Business Groups and Internal Capital Markets”. *Emerging Markets Finance and Trade*, Vol. 43, No. 2, (63-81).

Granovetter, Mark (1995), “Coase revisited: Business Groups in the Modern Economy”, *Industry Corporate Change*, Vol. 4, No. 1, (67–103).

Granovetter, Mark (2005), “Business Groups and Social Organization”. Smelser, Neil J. and Swedberg, Richard (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, New Jersey, (429-450).

Goto, Akira (1982), “Business Groups in a Market Economy”, *European Economic Review*, Vol. 19, No. 1, (53–70).

Gönenli, Atilla (1978), “Büyüme Açısından Banka-Holding İlişkileri”, *Sevk ve İdare Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 115, (21-26).

Guillen, Mauro F. (2000), “Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3, (362-380).

*Guillen, Mauro F. (2010), “Capability Building in Business Groups”, Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press. Oxford, (743-762).

*Guriev, Sergei. (2010), “Business Groups in Russia”. Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press. Oxford, (526-546).

Hall, Peter A. ve D. Soskice, David (2001), ‘*An Introduction to Varieties of Capitalism*’. In P. A. Hall and D. Soskice, Eds., *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*: 1–68. Oxford, Oxford University Press.

Hancké, Bob, Rhodes, Martin ve Thatcher, Mark (2007), ‘*Introduction: Beyond Varieties of Capitalism*’. In B. Hancké, M. Rhodes, ve M. Thatcher, Eds., *Beyond Varieties of Capitalism: Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy*: 3–38. Oxford, Oxford University Press.

*Hobday, Mike - Çolpan, Aslı M. (2010), “Technological Innovation and Business Groups”. Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press. Oxford, (763-781).

- *Hoshino, Taeko (2010), "Business Groups in Mexico". Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, (424-455).
- Hsieh, Tsun. J. - Yeh, Ryh. S., - Chen, Yu. J. (2010), "Business Group Characteristics and Affiliated Firm Innovation: The Case of Taiwan". *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 4, (560-570).
(<http://globaledege.msu.edu/academy/announcements/call-for-papers/21910>, html, 29.01.2016.)
- *Jones, Geoffrey - Çolpan, Aslı M. (2010), "Business Groups in Historical Perspectives". Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, (67-92).
- Khanna, Tarun – Rivkin, Jin W. (2001), "Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 1, (45-74).
- Khanna, Tarun - Yafeh, Yishay (2007), "Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Praties?", *Journal of Economic Literature*, Vol. 45, No. 2, (331-372).
- *Khanna, Tarun - Yafeh, Yishay (2010), "Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?". Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, (575-601).
- *Kim, Hicheon (2010), "Business Groups in South Korea". Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, (157-179).
- Kock, Carl. J. - Guillen, Mauro (2001), "Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification". *Industrial and Corporate Change*, Vol. 10, No. 1., (77-113).
- *Kosenko, Konstantin - Yafeh, Yishay. P. (2010), "Business Groups in Israel". Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, (459-485).
- *Langlois, Richard N. (2010), "Economic Institutions and the Boundaries of Business Groups". Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, (629-649).
- *Lee Keun - Kang Young. S. (2010), "Business Groups in China". Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, (210-236).
- *Lefort, Fernando. (2010), "Business Groups in Chile". Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, (387-423).
- *Lincoln, Jamer. R. - Shimotani, Masahiro. (2010), "Business Networks in Post-War Japan: Whither the Keiretsu?". Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, (127-156).

- *Miyajima, Hideaki - Kawamoto, Shinya. (2010), "Business Groups in Prewar Japan: Historical Formation and Legacy". Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, (97-126).
- *Morck, Randall. (2010), "The Riddle of the Great Pyramids". Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, (602-628).
- Morck, Randall – Yeung, Bernard (2014), "Enterprise Models: Freestanding Firms versus Family Pyramids". Neal, Larry and Williamson, Jeffrey G. (Eds.). The Cambridge History of Capitalism Volume II: The Spread of Capitalism: From 1848 to the Present, Cambridge University Press, New York.
- Morgan, Glenn – Kristensen, Peer H. (2014), "The Comparative Analysis of Capitalism and The Study of Organizations". Adler, Paul, Du Gay, Paul, Morgan, Glenn and Reed, Mike (Eds). The Oxford Handbook of Sociology, Social Theory, and Organization Studies: Contemporary Currents, Oxford University Press, Oxford. (220-245).
- Orbay, Hakan – Yurtoğlu, B. Burçin (2006), "The Impact of Corporate Governance Structures on the Corporate Investment Performance in Turkey," *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 14, No. 4, (349-363).
- Orru, Marco – Woolsey Biggart – Hamilton Gary G. (1991), "Organizational Isomorphism in East Asia". Powell Walter W. and DiMaggio Paul J. (Eds.). The New Institutionalism in Organizational Analysis. The University of Chicago Press, Chicago, (361-389).
- Özen, Şükrü - Yeloğlu, Hakkı. O. (2006), "Bir örgüt Kimliği Olarak 'Holding' Adının İnşası ve Aşınması: Eşanlı Kurumsallaşma ve Çözülme Üzerine Bir Model Önerisi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1-2, (45-84).
- Peng, Mike. W. (2003), "Institutional Transition and Strategic Choices", *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, (275-296).
- Pusateri, C. Joseph. (1984), *A History of American Business*, Harlan Davidson: Illinois.
- Redding, Gordon. (2005), "The Thick Description and Comparison of Societal Systems of Capitalism". *Journal of International Business Studies*, 36(2), (123–155).
- *Sarkar, Jayati (2010), "Business Groups in India". Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, (294-321).
- *Schneider, Ben. R. (2010), "Business Groups and the State: The Politics of Expansion, Restructuring and Collapse". Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, (650-669).
- *Tsui-Auch, Lai S. - Yoshikawa, T. (2010), "Business Groups in Singapore". Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, (267-293).
- Üsdiken, Behlül (2008), "Türkiye'de İşletme Grupları: Özel Sayıya Giriş", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 8, Sayı: 1-2, (5-21).

Üsdiken, Behlül -Yıldırım Öktem, Özlem (2008), “Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında ‘İcrada Görevli Olmayan’ ve ‘Bağımsız’ Üyeler”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt. 41, Sayı 1, Mart, (43-71).

*Üsdiken, Behlül (2010), “The Kin and the Professional Top Leadership in Business Groups”, Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press. Oxford, (696-716).

Üsdiken, Behlül - Yıldırım-Öktem, Özlem – Şenol, F. Nazlı (2015), İç Halkaya Dâhil Olmak: Türkiye’deki Büyük Aile Holdinglerinde Profesyonel Yöneticiler, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Cilt. 42, Aralık, (521-551).

* Wailerdsak, Natenapha - Akira, Suehiro. (2010), “Business Groups in Thailand”. Çolpan, Aslı. M., Hikino, Takashi and Lincoln, James. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press. Oxford, (237-266).

Whitley, Richard. (1992), *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*. London, Sage.

Whitley, Richard. (1999), *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford, Oxford University Press.

Yiu, D Daphne. W. - Lu, Yuan - Bruton Garry. D. - Hoskisson, Robert. E. (2007)., “Business Groups: An Integrated Model to Focus Future Research”. *Journal of Management Studies*, Vol. 44., No. 8., (1551-1579).