
TÜRKİYE'DE İŞLETME GRUPLARI: ESKİLER VE YENİLER*

Belkıs Özkara
Kocatepe Üniversitesi

Mustafa Kurt
Kocatepe Üniversitesi

Kemal Karayormuk
Kocatepe Üniversitesi

ÖZET

“İşletme grupları” son yıllarda örgüt incelemelerinin ilgi çeken konulardan biridir. Türkiye’de işletme grupları, II. Dünya Savaşından sonraki özel kesimin de dahil edildiği endüstrileşme süreciyle ortaya çıkan bir örgüt formudur. Bu çalışma, bu örgütsel formun farklı ekonomik dönemlerde kendini yeniden üretip üretmediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla Türkiye’de 1980 öncesi ve sonrası ortaya çıkan işletme grupları bugün gösterdikleri özellikler itibariyle kıyaslanmıştır. Bulgular iki ayrı kümedeki işletme gruplarının çeşitlenme düzeyleri ve içe dönük uluslararasılaşma boyutlarında farklılaştıklarını; kurma, satın alma ve dışa dönük uluslararasılaşma boyutları açısından anlamlı bir farklılaşma olmadığını göstermektedir.

BUSINESS GROUPS IN TURKEY: THE OLD AND THE NEW

ABSTRACT

Business groups has been one of the popular topics in organization theory in the last decade. This organizational form emerged in Turkey after the Second World War as the private sector began to take a greater part in the industrialization process. The aim of this article is to reveal whether business groups are reproduced in different economic, politic and social contexts. To this end, business groups that have emerged in the pre- and post-1980 liberalization periods are compared with respect to their present-day characteristics. Our findings show that pre-1980 and post-1980 business groups are differentiated in the extent of unrelated diversification and inward-oriented internationalization dimensions.

* Bu çalışmanın ortaya çıkarılmasında değerli öneri, yorum ve yardımlarıyla büyük desteği bulunan Yönetim Araştırmaları Dergisi (YAD) Özel Sayısı editörü Prof. Dr. Behlül Üsdiken’e teşekkürü borç biliriz.

İşletme grupları son dönemde örgüt incelemelerinde ilgi gören konulardan birisi olmuştur. Bu alandaki pek çok çalışma ve araştırma işletme gruplarının geç gelişen ülkelere özgü bir örgüt formu olduğunu ileri sürmektedir (Khanna ve Palepu, 2000; Yiu ve diğerleri, 2005; Chung ve diğerleri, 2006; Kedia ve diğerleri, 2006; Luo ve Chung, 2005). Burada geç gelişen ülkelerden kasıt, Buğra'nın (1995) verdiği tanımla, "sanayileşmenin yerli bir teknoloji üretme kapasitesi olmaksızın gerçekleşmesi"dir. İşletme gruplarının bu şekilde sınıflanan ülkeler düzeyinde yaygınlığı genelde üç grupta incelenmektedir. Türkiye'nin de yer aldığı düşünülebilecek birinci grupta, Latin Amerika yanında Güney Kore, Malezya, Endonezya ve Hindistan gibi Asya ülkeleri bulunurken, ikinci grupta eski doğu bloku ülkeleri, üçüncü grupta ise özgün bir yapı gösteren Japonya yer almaktadır. Bu ülkelerdeki işletme gruplarının oluşumları ve yapılarındaki farklılıklar, sözü edilen ülkelerin iktisadi gelişme süreçleriyle ilişkilendirilmiştir. Farklılıklar ekonomik, sosyal ve politik bağlama ilişkin koşullar ve bunlara yanıt olarak işletmelerin oluşturdukları içsel mekanizmalardan kaynaklanmaktadır (Chung, 2005; Yiu ve diğerleri, 2005; Chung, 2006).

Yiu ve meslektaşları (2007), diğer araştırmalara yol göstermek için bütünlük bir model oluşturmayı amaçladıkları çalışmalarında, işletme gruplarına dair belirgin bir kavramsal çerçeve olmadığını, bunun da kısmen sözü edilen farklılıklardan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bir kere, işletme grupları farklı bölge ve ülkelerde değişik şekillerde adlandırılmaktadır. Örneğin, Japonya'da *keiretsu*, Çin'de *qiye jituan*, Hindistan'da *business houses*, Latin Amerika ülkelerinde *grupos economicos*, İspanya'da *grupos*, Güney Kore'de *chaebol*, Tayvan'da *guanxi qiye* ve Türkiye'de de *aile holdingleri* olarak anılmaktadırlar (Yiu ve diğerleri, 2007: 1552). Daha da önemlisi, işletme gruplarının adlarının dışında, örgütsel özelliklerinde de farklılıklar olmalıdır. Yiu ve meslektaşlarının (2007) da işaret ettiği gibi, örneğin, Güney Kore'deki işletme grupları bir ailenin sahipliğinin baskın olduğu ve bağlı firmaların aralarındaki girdi ve çıktı ilişkilerinin merkezdeki bir yapı tarafından denetlendiği düzenlemelere sahiptir. Tayvan'daki işletme gruplarında ise, tersine, işletme faaliyetlerini birlikte kontrol eden bireysel ve aile yatırımcılarının ortaklığı baskındır ve işletmeler daha kapalı bir strateji ağı olarak yönetilirler (Yiu ve diğerleri, 2007:1552; bkz. ayrıca, Smangs, 2006).

Cuervo-Cazurra'nın (2006) da işaret ettiği gibi, Güney Kore'deki *chaebol* türündeki işletme gruplarının ayırt edici özellikleri, yasal açıdan bağımsız firmalar yoluyla ilgisiz çeşitlenme, genellikle aile temelli olmak üzere ortak sahiplik ve merkezi idaredir (bkz. ayrıca, Khanna ve Yafeh, 2007; Gökşen ve Üsdiken, 2001). Çeşitlenme, işletmelerin faaliyet gösterdikleri endüstri sayısındaki artış ya da değişik endüstri dallarında sınıflandırılan mal ve hizmetleri üretme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Berry, 1974; Kamien ve

Schwartz, 1975). Güney Kore yanında Latin Amerika, Hindistan ve Türkiye gibi ülkelerdeki işletme gruplarında da çeşitlenme ilişkisiz alanlarda faaliyet gösterme halini almaktadır (Guillén, 2000). Ortak sahiplik; işletme gurubunda yer alan şirketlerin doğrudan veya grubun başka şirketleri yoluyla bir sermaye grubunun (aile üyelerinin) elinde bulunmasını ifade etmektedir (Fisman ve Khanna, 2004: 610). Merkezi idare ise gruba ait firmaların ortak bir yönlendirmeyle idare edilmesidir (Guillén, 2000: 362-363).

Toplu olarak bu özellikler, söz konusu türden işletme gruplarını özellikle Kuzey Amerika ortamında görülen büyük işletme biçimlerinden farklı kılmaktadır. Birincisi, bu tür işletme grupları, tedarik, dağıtım ve stratejik işbirliği gibi amaçlarla oluşan ağlardan farklıdır (Cuervo-Cazurra, 2006). İkinci ve daha önemlisi de, Kuzey Amerika’da büyük işletmelerin yaygın örgütlenme biçimi olan, mal veya hizmet çeşitlenmesi sınırlı, çok bölümlü örgüt yapılarından da ayrılmaktadır. Bunlar tümüyle bütünselik, hiyerarşiye bağlı yapılardır. İşletme grupları yine Kuzey Amerika ortamında görülen ve hem yasal hem de yönetim açısından bağımsız firma topluluklarından da merkezi yönetim itibarıyla ayrılmaktadır.

İşletme gruplarının Türkiye’deki yaygın örneği olan aile holdinglerinde de çeşitlenmenin ilişkisiz bir nitelik taşıdığı, bir veya daha fazla ailenin genellikle bir holding şirketi yoluyla grubu oluşturan şirketlere sahip olduğu ve grubun bir merkezden yönetildiği gözlenmektedir (Buğra, 1995; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Üsdiken ve Öktem, 2008). Grup “beyin” olarak tanımlanan bir ana firma ve buna bağlı olarak çalışan “uzuv” firmalardan oluşmaktadır. Ana şirket durumundaki holdingin yönetim kurulunda yer alan sermaye sahipleri aynı zamanda bağlı kuruluşların yönetim kurullarında da görev almaktadır. Kontrolün holding aracılığıyla sağlanması şeklinde tasarlanmış bu yapı aracılığıyla grubun üzerinde kurucu aile egemenliğinin sürdürülmesi sağlanmış olmaktadır. İşletme grubunun ortaya çıkışının ilerleyen aşamalarında bile, yaygın biçimde, profesyonel yöneticilerin sadece stratejik olmayan kararlar konusunda yetkilendirilmiş oldukları da ileri sürülmüştür (Buğra, 1995).

Sözü edilen türden işletme grupları Türkiye gibi geç gelişen ülkelerde özel sektörü de kapsayan endüstrileşme sürecinin ilk başlarında ortaya çıkmışlardır. Ancak bu ülkeler zamanları farklı olmak üzere, ekonomik politikalarında ve kurumsal yapılarında liberalleşme ve uluslararasılaşmayı sağlama yönünde değişiklikler getirme çabalarına da girişmişlerdir. Balcerowicz’in (1995) de işaret ettiği gibi, bunun örneklerini, özellikle 1980’lerden itibaren Güney Kore ve Tayvan’da, 1970 sonrasında Şili’de, yine 1980’lerde Meksika, 1990’larda da Arjantin’deki piyasa reformlarında görmek mümkündür. Önceki yazında bu ülkelerin farklı zamanlarda ortaya koydukları liberalleşme ve uluslararasılaşma çabalarının iş sistemini ve

dolaylı olarak da işletme gruplarını etkilemesinin bekleneceği ileri sürülmüştür (örneğin, Kedia ve diğerleri, 2006).

Türkiye de 1980 yılı başlarından itibaren, 24 Ocak kararları olarak da bilinen kararların açıklanmasıyla, benzer yönde ekonomik politika ve kurumsal değişikliklere sahne olmuştur. Bu kararlarda iş sistemini etkilemesi beklenecek en önemli noktalar devletin ekonomideki payını küçültecek önlemlerin alınması, yabancı sermaye girişinin kolaylaştırılması, dış ticaretin ve ithalatın serbestleştirilmesidir (Köse, 2002). Böyle değişikliklerin Türkiye’deki büyük işletmelere egemen form olan holdingler üzerinde ne tür etkiler yarattığı üzerinde durulması gereken önemli bir sorudur.

İşletme grupları üzerine Türkiye’de de 1990’lardan itibaren bir araştırma yazını belirmeye başlamıştır. Türkçede “holdingler” veya “aile holdingleri” olarak adlandırılan işletme gruplarının doğuşunu ve devletle ilişkilerini (Gülfidan, 1993; Buğra, 1995), oluşumlarını (Buğra ve Üsdiken, 1995), benzerliklerini ve farklılıklarını (Gökşen ve Üsdiken, 2001), çeşitlenme düzeylerini (Polat ve diğerleri, 2003) ve türlerini (Yaprak ve diğerleri, 2007) inceleyen araştırmalar yapılmıştır. Ancak özellikle 1980 sonrası dönemde ortaya çıkan işletme grupları üzerinde duran incelemeler sınırlı olmuştur. Bu çalışma, Türkiye’de aile holdingleri üzerine daha önce yapılmış olan araştırmaları da temel alarak iki soruya yanıt aramaktadır: (1) Daha önceki kapalı ekonomi döneminin (1950-1980) ürünü olan işletme gruplarının stratejileri bugünler itibarıyla ne tür özellikler göstermektedir? (2) Liberalleşme dönemi içinde doğan işletme grupları yine stratejileri itibarıyla ne özelliklere sahiptirler ve daha eskilerden beri var olan grupların şimdilerdeki hallerinden farkları var mıdır? Bu amaçla iki ayrı işletme grubu kümesi temel alınmış, 1980 öncesinde görece kapalı ve planlı bir ekonomik sistem içerisinde biçimlenmiş olan örgüt formunun (eski işletme grupları), 1980 sonrası liberalleşme döneminde beliren yeni örneklerden farklılaşıp farklılaşmadıkları ve formun kendisini benzer şekilde yeniden üretip üretmediği belirlenmeye çalışılmıştır.

TÜRKİYE’DE İŞLETME GRUPLARI

İşletme Grupları Açısından Türkiye Deneyimi: 1980’ler Öncesi

İşletme gruplarının oluşumunu açıklamada farklı kuramsal çerçevelerden yararlanılmıştır (Chung, 2001). Bu yaklaşımlardan biri geç endüstrileşme tezidir. Geç gelişen ülkelere ilişkin yazın, devletin ekonomik faaliyetlerin merkezinde olduğuna işaret etmektedir (Buğra, 1994). Bu bakış açısına göre, geç gelişmeden dolayı, ekonomik kalkınmayı hızlandırmak için teşvikler sağlayan devlet, aynı zamanda para ve sermaye piyasasındaki düzenlemeler yoluyla belirli bir örgüt formunun doğuşunu ve gelişmesini etkilemiş

olmaktadır (Chung, 2001). Bu çerçevede, bir ülkedeki yerleşik kurumlar ve kurumsal sistemler kendine özgü örgüt formlarını doğururlar. Hükümetlerin dış ticaret ve yatırım politikaları ve bu alanlarda sundukları teşviklerle farklı sektörlere yatırım yapmayı ya da ihracatı özendirme de, fırsatları değerlendirmek isteyen şirketlerin çeşitlenmiş bir işletme grubuna dönüşmesinde rol oynamıştır (Chang ve Choi, 1988; Guillén, 2000). Örneğin Doğu Asya ülkelerinde, sermayeyi ve diğer kaynakları tahsis etme yeterliliğine sahip olan özerk devletin az sayıda girişimcinin yeni endüstrilere girmesini desteklediği, hatta özerk olmayan devletlerin bile, işletme gruplarının gelişmesinde etkili olduğu belirtilmiştir (Evans, 1979; Amsden, 1989). Aynı şekilde Chung (2001), Tayvan’daki bir örgüt formu olarak işletme gruplarının doğuşunu, vergi konusundaki düzenlemelere bağlamaktadır. Vergi avantajı sağlayarak yatırımları teşvik etmek, özel girişimleri güçlendirmek ve böylece vergi gelirlerini artırmak amacıyla çıkarılan ve yeni girişimlerin beş yıl süreyle vergiden muaf tutulmalarını sağlayan bir yasa, var olan girişimlerin büyümesini sağlamak yerine yeni girişimlerin kurulmasını teşvik etmiştir. Bu yasanın beklenmeyen sonucu, var olan girişimlerin büyümek yerine, yeni girişimler kurarak daha sonra işletme gruplarına dönüşmeleri olmuştur.

Guillén (2000), bu söylenenlere kaynak temelli bir bakış açısını ekleyerek, gelişmekte olan ekonomilerde; eğer politik-ekonomik ortam “firmaların yabancı ve yerel kaynak girişlerini, süreçlerini ve yeni sektörlerde pazarlara erişimlerini” birleştiren bir yetenek elde etmelerine ve sürdürmelerine izin verirse, firmaların işletme grupları oluşturacaklarını ileri sürmüştür. Kock ve Guillén’in (2001) de belirttikleri gibi, geç gelişen ülkelerde, ekonomik gelişmenin başlarında, makro ekonomik politikalar ekonomideki katılımcıları dış rekabetten koruyarak desteklemektedir. Devletin desteğinde, ilişkisiz çeşitlenme yoluyla büyüyen işletme grupları, ekonomik güç kazandıkça ve devlet otoriteleriyle yakın bağlar kurdukça, ilişkisiz çeşitlenme konusunda daha da fazla avantaja sahip olmuşlardır. Firmalar yeni bir sektöre girmede üç temel kaynak türüne erişime ihtiyaç duyarlar. Bunlar (1) hammadde, sermaye ve işgücü gibi girdiler, (2) teknoloji ve üretime ilişkin süreç bilgisi, (3) devlet veya yerel ve yabancı müşterilerle sözleşmeleri ve dağıtım kanallarını içeren pazarlardır. Ülke içinde kaynaklara, ülke dışında da teknolojik ve örgütsel düzenlemelere erişim sağlayan bağlantıları kullanma yeterliliği, yeni pazarlar ve kaynaklar yaratma ve çeşitlenme fırsatı üretmektedir. Bu kaynakları hızlı ve etkili bir biçimde bir araya getirmeyi öğrenen firmalar, tekrar eden bir biçimde, çeşitli sektörlerle girerek bir işletme grubu oluşturabileceklerdir. Girişimciler zamanla deneyim kazandıkça proje uygulama yeterliliği oluşturacaklar ve teknolojiye de erişim sağlayarak ilişkisiz çeşitlenmeyi kolaylaştıracaklardır (Amsden ve Hikino, 1994). Her girilen yeni endüstri, yerli ve yabancı kaynakları bir araya getirme yeteneğinin artmasına katkıda bulunacaktır (Zeile, 1996). Ayrıca bir işletme

grubu oluşturmak, kaynakları sağlamadaki güçlükleri aşmak için de yararlı olabilecektir.

Türkiye'deki işletme gruplarının oluşumu açısından da benzer tezlere rastlamak mümkündür. Türk iş sisteminin önemli bir yönü devletle olan ilişkileridir. Son dönemde Türkiye giderek güçlenen bir iktisadi liberalleşme ve uluslararasılaşma sürecine girmiş olsa da, Türk iş sisteminin Güney Kore'de olduğu gibi devlete bağımlı bir sistem olduğu ve bunu sürdürdüğü yönünde nitelendirmeler mevcuttur (Buğra, 1994; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Üsdiken ve Öktem, 2008). Devletle yakın ve güçlü ilişkilere sahip bu iş sisteminin oluşması, Türkiye'nin 1930'lara kadar giden Cumhuriyet dönemi yerli sanayileşme hareketinin (Gökşen ve Üsdiken, 2001: 333), ve İttihat ve Terakki döneminden (1908-1918) itibaren başlayan Müslüman işadamları sınıfı yaratma politikasının (Buğra, 1994) bir ürünü olarak değerlendirilebilir. Bu dönemde devletin sanayi işletmeleri kurma çabasına paralel, esnafın ve toprak sahiplerinin iş sistemine girişleri ve büyük girişimlere yönelmeleri gözlemlenmektedir.

Keyder (1993), Türk iş sisteminin devlete bağımlılığını, küçük üreticilere dayalı bir iktisadi yapıdan kapitalist bir topluma geçişin gerçekleşmesi için uygulanan ithal ikameci sanayileşme modelinin ekonomi-politiğine bağlamaktadır. Bu politikalar 1950'lerden itibaren karmaşık bir kota ve gümrük sistemi yoluyla ithalatın maliyetini ve kalitesini kontrol ederek, seçilmiş sanayicilere pazarda ayrıcalıklar tanınmasıyla başlamıştır. İzleyen 1960-1980 arası dönemde sanayileşme stratejisini oluşturan iki unsur, kıt kaynakların idari mekanizmalar yoluyla tahsisi ve iç pazar yaratma/sürdürmedir. İnsel (1996) ise, 1980'lere kadar Türkiye'de ekonominin eksenini devlet işletmelerinin oluşturduğunu, bu işletmelerin imalat sektöründe kullanılan ara mal girdilerinin çok büyük bir bölümünü ürettiklerini, teknolojinin yayılmasını sağladıklarını, özel yatırımları finanse ettiklerini, özel sermayenin güvenilirliğini artırdıklarını ve bu tür sanayiler için de geniş pazar alanları yarattıklarını belirtmektedir. Yukarıda yer alan görüşler izlenen makro-ekonomik politikaların iş sistemine etkilerini vurgulayarak, Türkiye'deki devlete bağımlı iş sisteminin doğuşunu ve gelişim sürecini açıklamaktadır.

Özellikle 1950'lerden itibaren iş sistemi içerisinde özel sektörün payının artması, bir örgütsel form olarak aile holdinglerini ortaya çıkarmıştır. İşletme grupları olarak holdinglerin ilk örneklerinin ortaya çıkışında, devletin bazı vergi düzenlemeleriyle birlikte, çeşitlenmiş alanlarda faaliyet gösteren firmaların finansal ve fiziksel kaynaklarının merkezi bir yaklaşımla yönetilmesi de etkili olmuştur (Buğra, 1995). Ayrıca bu grupların özellikle 1980 öncesi dönemde devletle yakın ilişkilere sahip olduğu ve devletin oluşturduğu fırsatlara odaklandıklarına işaret edilmiştir. Yine Buğra (1995),

Cumhuriyet dönemi boyunca etkin olan işadamları örneklerinden yola çıkarak “belirgin bir alana girme kararının kökeninde belli bir zamanda ortaya çıkan fırsatların yattığını” vurgulamaktadır. Ayrıca, fırsatlardan yararlanma eğiliminin, sıkça görülen ilişkisiz çeşitlenmiş grupların ortaya çıkmasında rol oynamış olduğuna işaret etmektedir. Benzer şekilde Keyder (1993) ve İnel (1996) de, 1980’lere dek devlet sahipliğindeki işletmelerin egemen olduğu bir iş yapısına vurgu yapmakta ve işletme gruplarının daha çok fırsatlara dayalı iş görme anlayışına bağlı kaldığına değinmektedir. Hatta bu fırsatlarla birlikte, ilave olarak, fırsattan yararlanma imkanlarını da çoğu kez devlet sunmaktadır. Buğra (1995: 105) devletin özellikle başlangıç döneminde kredi kaynağı oluşturmaya bile, ya işveren ya da en önemli müşteri olarak veya işadamlarının kariyerinin akışını değiştirecek bir projede ilk adımı atmaya gerekli ana sermayeyi sağlayarak firmanın fırsatlarını ve fırsatlardan yararlanma imkanlarını oluşturduğunu belirtmiştir. Ayrıca çeşitlenme, ekonomi politikalarındaki sık ve beklenmeyen değişikliklerin yarattığı belirsizlikle başa çıkmak için de bir savunma mekanizmasıdır. Buğra (1995), yaratılan belirsizliğin devletin ekonomiye müdahalesinin boyutunu değil, niteliğini yansıttığını belirtmektedir. Belirsizlik hem fırsat alanları yaratmakta, hem de riskleri artırmaktadır. Dolayısıyla fırsatlardan yararlanmak ve risklerden kaçınmak isteyen girişimciler “bütün yumurtaları aynı sepete koymayarak” çeşitlenmişler ve ilişkisiz alanlara yatırım yapmışlardır. Özetle, 1980 öncesi dönemde, 1950’lerle birlikte hızla sayısı artan Türk işletme gruplarının dönemin ekonomik-politik niteliklerinden dolayı fırsatlara bağlı çeşitlenme stratejisi ürettikleri söylenebilir.

Türkiye’deki İşletme Gruplarında Değişim

Eğer bir örgütsel form, daha önce belirtildiği gibi, belirli ekonomik, sosyal ve siyasal koşulların ürünü olarak ortaya çıkmışsa, bu koşullarda önemli bir farklılaşma olmadıkça formun kendini benzer şekilde yeniden üreteceği ya da koşullar önemli ölçüde farklılaştığında örgütsel formun dönüşüm geçirebileceği söylenebilir. Bir örgüt formunun ya da bu çalışmadaki şekliyle işletme gruplarının doğuşunu ve gelişimini destekleyen koşullar elbette değişmez değildir. Ülkelerin ekonomik gelişim sürecinde hükümetlerin izledikleri politikaların değişmesinin ve sosyo-ekonomik yapıdaki değişimin işletme gruplarını da etkileyeceği ileri sürülebilir.

Kock ve Guillén’in (2001) evrimci bakış açısıyla örneğin, ortam (1) ülke içinde firmaların daha fazla deneyim kazanmasıyla, (2) ülkenin alt yapısının (eğitim, emek ve finansal pazarlar gibi) firmaların talebinden daha yavaş da olsa gelişmesiyle değişecektir. Yukarıda sözü edildiği gibi, ilk aşamada firmaların üstünlükleri, kaynaklara erişim için kullandıkları bağlantı yeterlilikleriyle en üst düzeye çıkacaktır. Ancak zamanla ülkenin alt yapısının gelişmesi sonucunda, işletme sahiplerinin kaynaklara erişim

yeterliliği sağlayan bağlantılarının etkisi azalacaktır. İkinci aşamada, pazar yetersizlikleriyle başa çıkmak kadar, projeleri etkili ve verimli bir biçimde yönetmeyi sağlayan genel yeterlilikler önem kazanacaktır. Üçüncü aşamada ise, yerel firmaların ürün ve süreç yeniliklerine yönelmelerini sağlayacak örgütsel ve teknolojik yeterliliklere odaklanmaları gerekecektir. Bu durumda ilişkisiz çeşitlenmeye yol açan yeni endüstriyel alanlarda işletme kurmak yerine, mevcut alanları destekleyen kurma, satın alma ve ortak girişimlerle ilişkili çeşitlenmeyi sağlayarak bu yeterliliklerin oluşmasına yönelmek gerekecektir (Singh ve Zollo, 1998).

Yine başta değinildiği gibi, hükümet politikalarındaki liberalleşme ve uluslararasılaşmaya yönelik değişikliklerin Kock ve Guillén'in (2001) sözünü ettiği evrimi hızlandırıcı etki yapacağı da ileri sürülmüştür. Örneğin, Kedia ve arkadaşları (2006: 79) Hint işletme gruplarının evrimini ve dönüşümünü inceledikleri çalışmalarında, Hindistan'daki 1991 sonrasındaki reformlarla, düzenleyici mekanizmalar, pazar yetersizlikleri, zayıf bağlantı ve destekleme politikalarından, liberalleşme, fiyat serbestisi ve küreselleşme politikalarına geçildiğinde işletme gruplarının ilişkisiz çeşitlenmeden odaklanmaya ve ilişkili çeşitlenmeye doğru yöneldiklerini iddia etmişlerdir. Bu tür bir tezin ima ettiği, ortamda meydana gelen değişikliklerin işletme gruplarını, endüstrileşmiş ülkelerdeki gibi, daha çok teknolojik ve örgütsel yeterliliklere, bu yeterlilikleri yaratan ürün ve süreç yeniliklerini sağladığı düşünülen ilişkili çeşitlenmeye ve merkezi, çok bölümlü örgütsel yapılara yönelteceğidir.

Bunlara ilave olarak bir ekonomide yaşanan krizlerin de işletme gruplarını dönüştürücü etki yapacağına dair iddialara da rastlanmaktadır. Örneğin, Chang (2006) 1997'deki Asya krizinin işletme gruplarını olumsuz etkilediğini, ekonomik kriz sonrası yeniden yapılanma ve yeni büyüme politikalarına bağlı olarak Doğu Asyalı işletme gruplarının belirsiz bir gelecekle karşı karşıya kaldıklarını ileri sürmüştür. Chang (2006) krizden önce bu ülkelerde finansal sektörün yapısal zayıflıkları olduğunu, yetersiz banka düzenlemelerinin ve kontrolünün, zayıf muhasebe ve bilgilendirmenin saydamlığı azalttığını belirtmektedir. Özellikle Güney Kore ve Tayland'da banka dışındaki finansal kurumlar yeterli disiplinden yoksundur. Bu tip bir sistemde, örneğin Endonezya ve Malezya gibi ülkelerde de, aile sahipliğindeki işletme gruplarının çoğu banka sahibidir. Kriz sonrasında ise, Endonezya, Malezya, Güney Kore ve Tayland'da finansal kurumların birçoğu çözülmüşlerdir. Çoğu finans şirketleri ve ticari bankalar kapatılmış ve devlet teknik olarak iflas eden bankalardaki kaynaklara el koymuştur. Bu gelişmeler şirket yönetiminde reformlarla saydamlığın sağlanması için bir dizi düzenlemenin yapılmasıyla sonuçlanmıştır. Chang'ın (2006) değerlendirmelerine benzer şekilde, Asya krizi sonrasında Güney Kore işletme gruplarının dönüşümünü inceleyen Choe ve Pattnaik (2007)

1997’deki ekonomik kriz sonrasında Güney Kore işletme gruplarının sarsıldıklarını, varlığını sürdüremeyenler olduğunu ve giderek sorgulanmaya başladıklarını iddia etmişlerdir. Kriz sonrası dönüşümü kolaylaştırmak için, Güney Kore hükümeti bir dizi reform programını uygulamaya koymuştur. Yine Choe ve Pattnaik’e (2007) göre krizden bu yana işletme grupları önemli değişimlere uğramışlardır. Bunda krizden etkilenen ülkelerin, yoğunlaşan küresel rekabetin de baskısıyla, ithalatı kontrol altına alarak iç pazarları korumaya yönelik uygulamalara son vermelerinin ve yabancı sermayeye yönelik ticaret ve yatırım engellerini kaldırmalarının da payı olduğu söylenebilir.

Türkiye’de de özellikle 1980 sonrası dönemde yukarıda sözü edilen türden değişiklikler yaşanmıştır. Bu dönemde uygulamaya konulan yeni ekonomik program, daha önce uygulanan ithal ikameci sanayileşme politikası nedeniyle fiyat mekanizmasının bozulduğu bir ortamda, liberal piyasa ekonomisini kurmayı amaçlamıştır (Buğra, 1995: 208). Gerçi, ortaya çıkan bu yeni yapı Türkiye ekonomisinin liberalleştirilmesi çabalarını içerse de, devletin ekonomide payı ve kontrolü sürmüştür. Hatta bu kararlardan sonra devletin altyapı yatırımlarına ağırlık vermesiyle birlikte toplam yatırımlarda kamunun payını belirli bir süre daha (1988 yılına kadar) artırdığı görülmüştür (Buğra, 1995: 208). Ayrıca, liberalleşme yönündeki uygulamaların çoğu kez istenilen sonucu vermekten uzak kaldığına, ekonomi politikalarında yaşanan çok sık değişiklikler ve bunların yarattığı belirsizliklere de değinilmiştir (Buğra, 1995: 217). Son birkaç yıla kadar sürekli hakim olan yüksek enflasyon, yüksek kamu açıkları süregelen sorunlardan bazıları olmuştur.

Liberalleşme sürecine dair bu tür gözlemler bir yana, bu dönemin desteklediği bir temel eğilim de uluslararasılaşma olmuştur. Bir yanda korumacı politikalardan vazgeçilmiş ve yerli piyasalar yabancı yatırımlara daha fazla açılmaya çalışılmış, bir yandan da iş dünyasının yurt dışına yönelmesi teşvik edilmiştir. Yabancı sermaye yatırımlarının özendirilmesi çabalarını 1996 yılında Avrupa Birliği ile yapılan “Gümrük Birliği” anlaşması izlemiştir. Bu anlaşma ile dışa açılma süreci hızlanmıştır. Ancak bu gelişmeler her ne kadar doğrudan yabancı yatırımların yasal olarak önünü açsa da ekonomik istikrarsızlık, yatırım izni ve şirket kurmada hakim yoğun bürokrasi ve vergi meseleleri 2003 yılına kadar bu yatırımların oldukça düşük düzeyde kalmasına sebep olmuştur.

Bu sorunlara karşın, söz konusu sürecin ulusal pazarı yabancı firmalara açtığı gibi, işletme gruplarının da uluslararası olması için bir fırsat da yaratmış olması beklenebilir (Hoskisson ve diğerleri 2000; Kock ve Guillén, 2001). Yaprak ve arkadaşları (2007) 1980 sonrası dönemde Türk işletme gruplarının çeşitlenirken aynı zamanda yabancı firmalarla ortaklıklarını geliştirdiklerini, eski işletme gruplarının yanında yenilerinin de ortaya çıktığını belirtmektedir.

Bu yeni ortaya çıkan işletme gruplarının uluslararası firmaların Türkiye'ye gelişinde ve Türkiye'nin ihracatının artışında önemli roller üstlenmiş oldukları da ileri sürülmüştür (Yaprak ve diğerleri, 2007). Buğra (1995) da işletme gruplarının Türkiye'de yatırım yapan yabancı firmalarla ortaklık kurmasının o yıllarda artış gösterdiğine işaret etmiştir. Bu yeni ortamda yabancı sermayenin de girişiyle oluşacak yoğun rekabet baskısının, işletme gruplarının sınırlı alanlarda yetenek geliştirmesi ihtiyacına sebep olabileceği de düşünülebilir.

Liberal dönemde iş sistemi üzerinde etkili olabilecek bir diğer faktör ise ekonomik krizlere bağlı olarak ortaya çıkan kurumsal-yapısal dönüşümlerdir. 1980 sonrası ortaya çıkan yeni ekonomik yapı son döneme kadar önemli zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Son 15 yıl içerisinde ortaya çıkan 3 büyük ekonomik kriz ve bunları çözmek üzere alınan önlemlerin ekonomideki yapısal dönüşümü destekleyerek işletme gruplarını etkilemiş olmasının bekleneceği de ileri sürülmüştür (Yaprak ve diğerleri, 2007). Örneğin 2001 bankacılık krizinin ve sonrasındaki yasal düzenlemelerin, genellikle bu sektörde de faaliyet gösteren Türk işletme grupları açısından önemli değişimler yaratmış olabileceği beklenebilir.

Yukarıda sunulan gelişmeler ve gözlemler, Türkiye'de özel sektörde baskın olan büyük ve çeşitlenmiş işletme gruplarının son dönemde meydana gelen iktisadi politika değişikliklerine bir yanıt olarak faaliyet alanlarında ve yapılarında önemli değişiklikler yapmış olacakları yönünde bir beklentiye yol açmaktadır (Gündüz ve Tatoğlu, 2003). Kock ve Guillén'inki (2001) gibi kuramsal iddialar da bu yöndedir. Bu yazarlara göre ülkenin altyapısının gelişmesine bağlı olarak özgül yeterliliklere odaklanmaya doğru yöneliş ortaya çıkacak ve zamanla çeşitlenmenin yönü ilişkili çeşitlenmeye doğru kayacaktır.

Buradan hareketle, 1980 öncesi var olan ve 1980 sonrası ortaya çıkan işletme gruplarının farklı ekonomik-politik çevre içerisinde farklı stratejiler üreteceklerinin beklenmesi gerektiği de ileri sürülebilir. Bunu destekleyen iki iddiadan biri Buğra'nın (1995) 1986'daki yasal düzenlemenin işletme grupları için birçok vergi avantajı sunan sistemi sonlandırdığını dile getirerek, bundan sonra kurulacak işletme gruplarının ilgilerinin farklılaşabileceğini ima etmesi, diğeri de Yaprak ve arkadaşlarının (2007), tarihsel bir ayırım yapmasalar da, iki farklı işletme grubu kümesinden bahsedip, yeni ortaya çıkan işletme gruplarının bir çok yönden (ölçek, faaliyet alanı, teknolojik odak, yönetim felsefesi, yapı, strateji, aile bağları ve uluslararasılaşma modelleri gibi) eski işletme gruplarından farklı olduğunu ileri sürmeleridir.

Bu beklentilere karşın yazında Türkiye açısından ilginç bazı bulgular da ortaya konmuştur. Örneğin, Gökşen ve Üsdiken’in (2001) çalışmasında işletme gruplarının kuruluş dönemi (1980 öncesi ve sonrası) ile çeşitlenme seviyeleri arasında güçlü bir ilişki bulunmamıştır. Ayrıca, çok güçlü olmasa da, ithal ikameci dönemde kurulan işletme gruplarının, 1980 sonrası kurulanlara göre daha dışa dönük uluslararasılaşma eğilimli oldukları görülmüştür. Yine 2000’li yılların başında yapılan bir araştırma Türk işletme gruplarının ilişkisiz çeşitlenme eğilimlerinin sürdüğünü göstermektedir. Polat ve meslektaşları (2001) tarafından yapılan bu çalışmada Türk holdingleri ile uluslararası firmalar arasında karşılaştırma yapılmış; 24 uluslararası firmanın çeşitlendiği ana sektör sayısının 4-13 arasında, buna karşılık Türk holdinglerinin farklılaşma diyagramında ana sektör sayısının 3-26 arasında değiştiği görülmüştür (bkz. ayrıca Destici, 2001). Ancak bu çalışma uluslararası firmalarla kıyaslamayı içerdiğinden Türkiye’nin tarihsel süreci içerisinde bir yoruma imkan vermemektedir. Yine de, yakın tarihte Türk işletme gruplarının çeşitlenmelerinin sürdüğünü gösteren çalışmaların varlığı, yaşanan ekonomik-politik dönüşümün, bizzat niteliğinden dolayı, işletme gruplarının dönüşümünde yeterli etkiye sahip olmadığı ihtimalini de ortaya çıkarmaktadır.

Dolayısıyla, Türkiye’deki iktisadi gelişme ve oluşan yeni ekonomik-politik ortam işletme gruplarının dönüşümü açısından ilginç bir inceleme zemini oluşturmaktadır. Bu değişim özellikle de iki önemli soruya eğilmeye imkan vermektedir: Geç gelişen bir ülke olarak Türkiye’de 1980’lere kadar büyük ölçüde devletin desteğinde çeşitlenerek büyüyen ve gelişen işletme gruplarının stratejileri 1980 sonrası liberal ekonomiye doğru değişim sürecinden nasıl etkilenmiştir? Bu etkilenme çeşitlenmiş işletme grubu formunun yeniden üretimi ya da değişimi yönünde mi olmuştur?

Bu sorular açısından işletme gruplarının önemli bir yönünü tanımlayıcı özelliklerinden biri olan stratejileri oluşturmaktadır. Stratejilerin de dört ayrı boyutunun 1980 öncesi ve sonrası ortaya çıkan işletme grupları arasında farklılıklar gösterme ihtimalinin bulunduğu ileri sürülebilir. Bunlar (1) çeşitlenme düzeyi, (2) çeşitlenme yolları, (3) yeni girilen sektörler ve (4) uluslararasılaşma dereceleridir. *Çeşitlenme düzeyi* işletme gruplarındaki çeşitlenmenin ne denli ilişkisiz olduğuyla ilintilidir. Yukarıda da yer verildiği gibi, mevcut yazın Türkiye’deki işletme gruplarının ilişkisiz çeşitlendiklerine işaret etmektedir. Hem eski işletme gruplarının bugün itibarıyla ne düzeyde bir çeşitlenme gösterdiklerini, hem de eski ve yeni grupların bu açıdan ne denli benzeştikleri veya farklar gösterdiklerini ortaya koymak önem taşımaktadır. *Çeşitlenme yolları* ise yeni alanlara ne tür yollarla girildiğiyle ilişkilidir. Bu açıdan seçenekleri, şirketleri yeni kurma veya satın alma oluşturmaktadır. Yine işletme gruplarının kurma yoluyla çeşitlendiğine işaret eden mevcut yazın doğrultusunda; eskilerin bu açıdan stratejilerini değiştirip

değiştirmedikleri, eskilerle yeniler arasında çeşitlenme yolları boyutu bakımından bir farkın bulunup bulunmadığı bu şekilde ortaya konabilir. İşletme gruplarının 1980 sonrasındaki stratejik yönelimleri itibariyle bir önemli boyut da hangi yeni sektörlere girmiş olabilecekleridir. Bu stratejik yönelim açısından da bugün bakıldığında eski ve yeni gruplar arasında farklar olabileceği düşünülebilir (Gökşen ve Üsdiken, 2001). Yukarıda yer verilen tartışmalarda önemli yer tutan bir diğer stratejik boyut da uluslararasılaşmadır. Önceki yazın Türkiye'deki işletme gruplarının içe dönüklüğüne işaret etmiş (Buğra ve Üsdiken, 1995), piyasa reformları üzerinde duranlar da bu değişikliklerin dışa yönelme için bir fırsat teşkil edeceğini ileri sürmüşlerdir (Yaprak ve diğerleri, 2007). Burada Guillén'in (2000) sınıflaması doğrultusunda iki ayrı uluslararasılaşma (içe dönük-dışa dönük) yöneliminden bahsetmek mümkündür. Gökşen ve Üsdiken de (2001) çalışmalarında bu ayrımı esas almışlardır. İçe dönük uluslararasılaşma işletme grubunun Türkiye'de yabancı bir ortakla kurduğu firmaların yoğunluğunu ifade etmektedir. Dışa dönük uluslararasılaşma ise işletme grubunun Türkiye dışındaki faaliyetlerinin tüm faaliyetleri içerisindeki ağırlığına karşılık gelmektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın amacı ve yukarıda sunulan çerçeve doğrultusunda Türkiye için ekonomik, politik ve sosyal açıdan bir dönüm noktası kabul edilebilecek olan ve liberal ekonomik politikaların başlangıcı olarak bilinen 1980 yılı esas alınmış, 1980 öncesi ve sonrası iki farklı dönem olarak belirlenmiştir. Bu dönemlerde oluşmuş işletme gruplarını belirlemek için ise iki farklı yöntem benimsenmiştir. Eski olarak kabul edilebilecek, 1980 öncesinde var olan işletme gruplarını saptamak için Buğra'nın (1995) sunduğu veriler esas alınmıştır. Buğra (1995), çalışmasında yer verdiği listeyi, İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye'deki en büyük 500 sanayi işletmesi sıralamasında bir ya da daha fazla firması olan holdingleri esas alarak oluşturduğunu belirtmiştir. Buğra'nın (1995) listesinde tümü 1980 yılı öncesinde oluşmuş 30 işletme grubu yer almaktadır. İlk olarak bu listeden hareketle bir tarama yapılmış, internet yoluyla ulaşılabilen kaynaklar yanında ilgili ticaret odalarına ve aile bireylerine ya da bu bireylere ait şirketlere de başvurulup teyit alınarak yedi tanesinin artık grup olarak faaliyet göstermedikleri saptanmıştır. Listede yer alan bir işletme grubunun da yabancı sermaye sahipliğine geçtiği görülerek 1980 öncesi oluşmuş işletme grupları listesi 22 işletme grubu olarak belirlenmiştir.

Bu çalışma açısından "yeni" olarak kabul edilecek, 1980 sonrasında işletme grubu halini almış olanlar listesinin oluşturulmasında ise üç ayrı ölçüt kümesi kullanılmıştır. Bunların birincisinden ilk listenin oluşturulmasında yararlanılmıştır. Bu ilk listeye gireceklerin belirlenmesinde kullanılan

ölçütler iki tanedir: Bunlar: (a) 2006 yılı’nın “Türkiye’nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” sıralamasında bir gruba ait en az iki firmanın yer alıyor olması veya (b) adı geçen listede bir firması olup da, ayrıca özel sermayeli Türk bankalarından birinde sahipliği bulunmasıdır. Dolayısıyla ilk olarak “Türkiye’nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu”nun 2006 yılı sıralamasında iki ve daha fazla firması olan işletme gruplarından Buğra’nın listesinde yer alanlar ayıklanarak 37 işletme grubu elde edilmiştir. İlgili sıralamada bir firmayla temsil edilip ayrıca bankacılık sektöründe faaliyet gösteren holdingleri belirlemek için ise Türkiye Bankalar Birliği’nin “Özel Sermayeli Mevduat Bankaları” ve “Özel Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları” listesine¹ giren bankalar incelenmesiyle bir işletme grubu daha eklenerek 38 holdinglik liste elde edilmiştir.

Kullanılan ikinci ölçüt kümesi, işletme grubunun yerli sahiplik altında ve aile denetiminde olmasıdır. Bu ölçütleri yerine getirme açısından yapılan inceleme ilk listede yer alan gruplardan beşinin yabancı şirketlere bağlı olduğunu, birinin de aile holdingi tanımlamasına uymadığını göstermiş, böylelikle listedeki işletme grubu sayısı 32’ye inmiştir.

Yeni işletme gruplarına ilişkin nihai listeye girecek grupların belirlenmesinde kullanılan üçüncü ölçüt de faaliyet gösterilen sektör sayısı olmuştur. İşletme grupları tanımlamasını ve Türk işletme gruplarının genel karakteristiğini yansıtacak biçimde üç ya da daha fazla sektörde faaliyet gösterme ölçütü kullanılmıştır. Bunu sağlamak üzere ilk aşamada eskiler listesinde yer alan 22 ve yeniler listesindeki 32 grubun bünyesinde bulunan bütün şirketler söz konusu holdinglerin resmi web alanlarına ve varsa yayınlanmış faaliyet raporlarına dayanarak belirlenmiştir. Bazı holdinglerin web sitelerinin aktif olmaması, bazılarında bünyelerindeki şirketlere ilişkin ayrıntılı bilginin bulunmaması nedeniyle eksik bilgiler telefon görüşmesi ve sonrasında elektronik posta yoluyla tamamlanmıştır. Bu yolla tüm işletme gruplarına ait bir bilgi formu oluşturulmuştur. Bu bilgi formlarında (1) işletme grubuna bağlı şirket sayısı ve bu şirketlerin isimleri, (2) her bir şirket için kurulma veya satın alınma yılı ve (3) her şirketin faaliyet alanına dair bilgiler yer almıştır. Oluşturulan bu bilgi formları, telefon görüşmesi ve elektronik posta yoluyla listelerde yer alan tüm işletme gruplarının ilgili birimlerine iletilmiş ve yetkililerden bilgi tablosunu teyit etmeleri ya da düzeltmeleri istenmiştir. İletişim kurulan 54 işletme grubundan 44 tanesinden (%81,5) ilgili teyit veya düzeltme alınmış, 10’u içinse bu sağlanamamıştır. Yanıt alınmayan işletme gruplarının da bilgi tabloları ikincil verilerden tekrar teyit edilerek analizlere dahil edilmiştir. Bu bilgi formları da yeniler listesine girecek grupların nihai listesini belirlemede kullanılmıştır. Bunun için de eskiler ve geçici yeniler listelerinde yer alan 54 işletme grubuna bağlı olduğu saptanan 1145

¹ Bu listeye Türkiye Bankalar Birliği’nin <http://www.tbb.org.tr/v12/asp/bankalarimiz1.asp> adresli web sitesinde 21 Eylül 2008 tarihinde ulaşılmıştır.

işletmenin faaliyet gösterdikleri sektörler yazarların ikisi tarafından ayrı ayrı kodlanmıştır. Kodlamada Birleşmiş Milletlerin “Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sanayi Sınıflaması - ISIC Rev 3.1” adlı sınıflamasındaki iki haneli düzey esas alınmıştır.² Kodlama sonucunda 1108 şirket iki yazar tarafından aynı sektöre kodlanırken, 37 şirket farklı sektörler yerleştirilmiştir. Elde edilen %96’lık uzlaşma oranı güvenilirlik için genel kabul gören % 70’in çok üstündedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 233). Farklı sektörler kodlanan şirketler için yazarlar birlikte çalışarak ortak bir kodlamada anlaşmışlardır. Bu şekilde yapılan kodlama sonucunda, eskiler listesinde yer alan işletme gruplarından 1, yeniler listesinde olanların arasında ise 7 işletme grubunun 3’ten az sektörde faaliyette bulunduğu görülmüş ve bu 8 işletme grubu çalışmadan çıkarılmıştır. Bu eksiltme sonrası nihai olarak 21 eski ve 25 yeni işletme grubu olmak üzere 46 işletme grubu analize dahil edilmiştir (Ek A).

İncelemenin üzerinde durduğu strateji boyutlarından *çeşitlenme düzeyi* yukarıda sözü edilen kodlamadan hareketle işletme grubunun bünyesinde yer alan şirketlerin iki haneli kaç ayrı sektörde faaliyet gösterdiklerinin sayılmasıyla hesaplanmıştır. Eski ve yeni işletme gruplarının yakın zamanlarda başvurdukları *çeşitlenme yollarını* belirlemek ve kıyaslayabilmek için de son 10 yıl içinde (1997-2006) bünyelerine dahil ettikleri şirketlerden kaç tanesini yeni kurdukları, kaç tanesini de satın aldıkları bulunmuş, buna dayanarak da her grup için bir satın alma oranı hesaplanmıştır. *Yeni girilen sektörleri* saptamada da işletme gruplarının yine son 10 yılda girmiş oldukları yeni sektörler bakılmıştır. Bu ölçünün niteliği itibarıyla eski ve yeni işletme gruplarının yönelimleri arasındaki benzeşme ve farklılaşmaya ancak nitel bir şekilde bakılabilmiş, iki kategorideki grupların üç ve üstünde giriş yaptıkları sektörler kıyaslanmıştır. *Uluslararasılaşma* içe ve dışa dönük yönleriyle iki açıdan hesaplanmıştır. İçe dönük uluslararasılaşma işletme grubunun Türkiye’de yabancı bir ortakla kurduğu şirket sayısı, dışa dönük uluslararasılaşma ise işletme grubunun yurtdışında bir faaliyet biriminin olup olmadığının tespitiyle işlemselleştirilmiştir. Yurtdışındaki faaliyet birimi ölçütü işletme grubunun bizzat yurtdışında kurulmuş bulunan ve mal veya hizmet üretimi yapan faaliyet birimlerini kapsamaktadır. İçe dönük uluslararasılaşma boyutunda her bir işletme grubu için yabancı ortaklıkla kurulmuş firma sayısına bakılırken, dışa dönük uluslararasılaşma boyutunda firma sayısına bakılmaksızın yurtdışı faaliyeti bulunan işletme grubu sayısına bakılmıştır. Grupların yurtdışı irtibat ofisleri kapsam dışı tutulmuştur.

² Bu sınıflandırmaya <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=17> adresli web sitesinde 21 Eylül 2008 tarihinde ulaşılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın sorusuna ve yukarıda tanımlanan boyutlara bağlı olarak elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur. Eskiler kümesinden 21, yeniler kümesinden 25 olmak üzere 46 işletme grubuna ilişkin çeşitli değişkenlere ait tanımlayıcı değerler çizelgede yer almaktadır.

ÇİZELGE 1. Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler^a

Değişkenler	Eskiler		Yeniler	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
Sektör Sayısı***	12,33	7,206	6,92	2,985
Satın Alma Oranı	,11	,136	,18	,202
Yabancı Ortaklık**	3,90	5,403	,32	,557
Yurtdışı faaliyet birimi ^b	,62	,498	,44	,507

^aYıldızlar iki işletme grubu kümesi arasındaki anlamlı farklılıklara işaret etmektedir. Farklılıkların belirlenmesi için Mann-Whitney-U testi (2-uçlu) kullanılmıştır.

^b Bu değişken için ki-kare testi yapılmıştır.

p<0.01 *p<0.001.

Yapılan Mann-Whitney U ve ki-kare testleri sonucunda iki küme arasında sektör sayısı ve içe dönük uluslararasılaşma değişkenleri açısından anlamlı farklılık bulunmuş, diğer değişkenler açısından ise anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Aşağıda her bir değişkene ait bulgular ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Çeşitlenme Düzeyleri

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda ilk olarak işletme gruplarının çeşitlenme düzeyleri açısından farklılaşmalarına bakılmıştır. Bilindiği üzere Türk işletme gruplarına ilişkin mevcut yazın işletme gruplarının çeşitlenme düzeylerinin yüksek olduğunu vurgulamaktadır (Buğra, 1995; Yaprak ve diğerleri, 2007; Polat ve diğerleri, 2003). Bu stratejinin eskilerce devam ettirilip ettirilmediğini ve yeni işletme gruplarınca benimsenip benimsenmediğini ortaya koymak için yapılan analizde eskilerle yenilerin farklılaştığı görülmüştür. Mann-Whitney U testi ile elde edilen değer (2-uçlu; p<0.01) iki ayrı grup arasında yüksek derecede anlamlı farkın olduğunu ortaya koymuştur (Çizelge 1). Eskiler kümesi görece yüksek bir çeşitlenme

düzeyini temsil etmektedir. Bu bulguya bağlı olarak Türk işletme gruplarının bir özelliği olan yüksek çeşitlenmenin çalışmaya dahil olan eski işletme gruplarınca sürdürüldüğü, yenilerin çeşitlenme düzeylerinin ise görece olarak düşük olduğu söylenebilir.

İşletme gruplarının çeşitlenme stratejileri açısından ortaya çıkan bu farklılaşmayı açıklamada geç gelişme kuramından yararlanılabilir. Bu kuram geç gelişen bir ülke olarak Türkiye’de liberal ekonomiye geçiş öncesi ağırlıklı olarak devletin teşvikleri doğrultusunda ilişkisiz ve çok sayıda sektöre giriş yapan işletme gruplarının (eskiler) bu stratejilerini hala sürdürdüklerini akla getirmektedir. Çünkü liberal piyasa öncesi dönemde hükümetin çeşitli politikaları ile sunduğu teşvikler, fırsatları değerlendirmek isteyen işletmelerin çeşitlenmiş bir işletme grubuna dönüşmesinin koşullarını yaratmıştır. Ağırlıklı olarak liberal dönemde beliren yenilerin ise yeni dönemle birlikte sadece hükümetin teşviklerine değil, piyasa şartları ve rekabet koşullarına da bağımlı olduğu ve bu yüzden çeşitlenme düzeylerini görece düşük tuttukları düşünülebilir.

Çeşitlenme Yolları

Türk işletme gruplarının çeşitlenme yolunun ağırlıklı olarak kurma olduğu bilinmektedir. Çalışmada 1997-2006 zaman dilimi içinde kurma ve satın alma açısından iki küme işletme grubu arasında farklılaşma olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan Mann-Whitney U testi satın alma oranı değişkeninde iki küme arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir (Çizelge 1). Bu sonuç işletme gruplarının çeşitlenme yollarında benzer stratejiyi izledikleri, kurma yoluyla çeşitlenme stratejisinin hala geçerli olduğunu ve yeniler tarafından da sürdürüldüğünü göstermektedir. Eldeki verilerin işletme grubuna katılan yeni şirket sayısı açısından da eski ve yeni işletme grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark göstermediğine de işaret edilmelidir.

Yeni Girilen Sektörler

Çalışmada üzerinde durulan bir diğer strateji boyutu yeni girilen sektörlerdir. İki işletme grubu kümesini karşılaştırmak amacıyla bu kümelerde yer alan işletme gruplarının son 10 yıllık dönem (1997-2006) içerisinde girdikleri yeni sektörler kodlanmıştır (Çizelge 2). İşletme gruplarının ilgili dönemde girdikleri sektörler bakıldığında, her iki grup için öne çıkan sektörlerin olduğu söylenebilir. Bu dönemde işletme gruplarının üç sektöre girişi özellikle dikkat çekicidir. İlgili dönemde eskilerden 9, yenilerden 10 işletme grubu “Elektrik, Gaz ve Su” olarak adlandırılan ve elektrik ve gaz üretimini de içeren enerji sektörüne, eskilerden 4 yenilerden 7’si lojistik sektörüne ve her iki gruptan 4’er işletme grubu da bilişim sektörüne giriş yapmıştır.

ÇİZELGE 2. İşletme Gruplarının 1997-2006 Döneminde Giriş
Yaptıkları Sektörler*

Sektör	Eskiler	Yeniler
Enerji	9	10
Lojistik	4	7
Bilişim	4	4
Toptan Ticaret	3	4
Gavrimenkul	3	3
Eğlence, Kültür	4	1
Telekomünikasyon, Görsel, İşitsel Medya	2	3
Medya	3	2
Makine ve Techizat İmalatı	-	4
Sağlık	-	3

* Kodlamada Birleşmiş Milletlerin “Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sanayi Sınıflaması - ISIC Rev 3.1” adlı sınıflamasındaki iki haneli düzey esas alınmıştır. Bu sınıflandırmaya <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=17> adresli web sitesinde 21 Eylül 2008 tarihinde ulaşılmıştır.

Enerji sektörüne ilişkin tabloda bu sektöre ilişkin 2000’li yıllarla birlikte gerçekleştirilen ve kamunun sektörde sadece düzenleyici ve denetleyici rolünü üstlenmesini içeren yasal düzenlemelerin etkisi büyüktür. Bu gelişme paralelinde enerji sektörünün son dönemde Türk işletme grupları için popüler hale geldiği bilinmekte ve medyada da yaygın bir biçimde yer almaktadır. Örneğin Türkiye’deki yaygın iş dergilerinden biri olan Capital, 2007 Şubat sayısında bu durumu “Sabancı, Akkök, Alarko, Zorlu, Çalık gibi bütün büyük grupların ajandalarının ilk sırasında enerji sektörü yer alıyor” cümlesiyle ifade etmektedir.³ Dolayısıyla medyada da dile getirilen bu eğilimin çizelgeye de yansıdığı söylenebilir.

Bu dönemde işletme gruplarının ilgi gösterdikleri diğer sektörler ise lojistik ve bilişimdir. Bu sektörlerde yapılan girişlerin özelliği her bir işletme grubunun genellikle bir firma ile bu sektöre girmesi ve bu firmanın grup şirketlerine hizmet vermesi biçimindedir. Bu sektörlerde girişleri açıklamada evrimci gelişim teorisinin sunduğu çerçeveden yararlanılabilir. Evrimci gelişimin ikinci evresinde yer alan “projeleri etkili ve verimli bir şekilde yönetmeyi sağlayacak genel yeterliliklere odaklanması” aşaması, lojistik

³ http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3980 (10 Ağustos 2008).

sektörüne yapılan girişleri açıklayabilir. İşletme grupları bu evrede genel yeterlilikler kazandırabilecek alanlara yöneleceklerdir. Dolayısıyla grup şirketlerine destek sağlayacak bu hizmetlerin grup bünyesinde yer alması, bir bütün olarak faaliyetlerin yönetimini kolaylaştırabilecektir.

Yine gayrimenkul, toptan ticaret, telekomünikasyon ve medya sektörlerine de eskiler ve yenilerin daha düşük düzeyde de olsa ilgisi görülmektedir. Bu girişlerde genel olarak telekomünikasyon sektörü görsel medyayı, medya ise yazılı medyayı temsil etmektedir. Türkiye’de işletme gruplarının bu alanlara ilgisinin olduğu da bilinmektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda girilen sektörler açısından iki işletme grubu kümesi arasında farklılaşma olup olmadığına da bakılmıştır. Yenilerden 5 işletme grubunun bankacılık sektörünü de kapsayan “Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri” şeklinde isimlendirilen sektöre giriş yapması dikkat çekicidir. Eskilerden ise 1 işletme grubu bu sektöre giriş yapmıştır. Yazının söylediği üzere gelişmekte olan ekonomilerde işletme grupları banka merkezli bir gelişim sürdürmektedir. Türkiye’de 2001 bankacılık krizine rağmen bu eğilimin bir ölçüde sürdüğü söylenebilir. Benzer şekilde dikkat çeken bir diğer bulgu, yenilerden 3 grubun sağlık sektörüne ve 4 grubun “Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Teçhizat İmalatı” isimli, daha çok makine/iş makineleri/makine yedek parçaları üretimini kapsayan sektöre girişleridir. Bu veri ise imalat sektörünün Türk işletme grupları için hala önemli bir alan olduğu varsayımını destekleyebilir.

Uluslararasılaşma Dereceleri

Çalışmanın kuramsal kısmında da vurgulandığı gibi 1980 sonrası liberal dönemin en önemli sonuçlarından biri Türk iş sisteminin uluslararasılaşmasıdır. Buna bağlı olarak firmaların yabancı firmalarla ortaklık geliştirerek uluslararasılaşmaya yöneldikleri bilinmektedir. Bu bağlamda iki ayrı kümedeki işletme gruplarının uluslararası faaliyetler yürütme bakımından farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. İşletme gruplarının uluslararasılaşma yönelimi tespit edilirken daha önce tanımlanan içe dönük ve dışa dönük uluslararasılaşma boyutlarına bakılmıştır.

İşletme gruplarının içe dönük uluslararasılaşması: Mann-Whitney U testi değerine bağlı olarak işletme gruplarının içe dönük uluslararasılaşma boyutu bakımından farklılaştığı (2-üçlü; $p < 0,01$) ve eskilerin Türkiye’de yabancı ortaklı faaliyette bulunma bakımından daha etkin oldukları görülmektedir (Çizelge 1). Bu görünümde yenilerin daha az sektörde ve daha az firmayla faaliyet göstermelerinin bir etkisi olabilir. Ayrıca eskilerin daha uzun bir geçmişe sahip olması ve buna bağlı tanınırlığı, uluslararası projelerle ilgili

yetenek ve tecrübelerinin yüksek olması da içe dönük uluslararasılaşmada eskilerin etkinliğini desteklemiş olabilir.

Ayrıca içe dönük uluslararasılaşma boyutu açısından eskilerin etkinliğini açıklamada evrimci gelişim teorisinden yararlanılabilir. Bu teori, gelişimin üçüncü aşamasında işletme gruplarının ürün ve süreç yenilikleri üretme amacıyla örgütsel ve teknolojik yeterliliklere odaklanacaklarını, bu amaçla mevcut alanları destekleyen ortak girişimlere yöneleceklerini ifade etmektedir. Belirli bir gelişim evresine ulaştığı söylenebilecek eski işletme gruplarının bu ortaklıklar için gerekli yeterliliklere sahip olduğu varsayılabilir.

İşletme gruplarının dışa dönük uluslararasılaşması: Daha önce de belirtildiği gibi dışa dönük uluslararasılaşma boyutu tespit edilirken faaliyet birimi sayısına bakılmayıp sadece yurtdışında faaliyet birimi olan işletme grubu sayısına bakılmıştır. Bu verilere bağlı yapılan ki-kare testi sonucunda eski ve yeni işletme grupları kümeleri arasında dışa dönük uluslararasılaşma değişkeni bakımından anlamlı bir farklılaşma gözlenmemiştir (Çizelge 1). Buna benzer bir bulgu Gökşen ve Üsdiken’in (2001) çalışmalarında da ortaya çıkmıştır.

SONUÇ

İşletme gruplarının, farklı politik-ekonomik çevre koşullarına bağlı olarak farklı formlarda ortaya çıktığı ve yine bu koşullardaki değişimlerle birlikte işletme gruplarının da değişebileceği dile getirilmektedir. Nitekim bu çalışmada da farklı politik-ekonomik koşulların, bu farklı dönemlerde ortaya çıkan işletme gruplarının stratejilerini etkilediği ve iki küme arasında farklılıkların oluştuğu görülmüştür. Farklılaşmanın görüldüğü ilk boyut çeşitlenme düzeyi ile ilgilidir. Bilindiği üzere yazında eskilerin birçok sektörde faaliyet gösterdiğine ve aşırı çeşitlendiklerine yönelik bilgiler yer almaktadır. Bu çalışmada da eskilerin çeşitlenme düzeylerinin yüksek, yenilerin ise daha düşük olduğu ortaya çıkmış ve çeşitlenme düzeyi bakımından iki kümenin farklılaştığı görülmüştür. Ancak 1980 sonrası liberal politikaların, eski işletme gruplarının çeşitlenme düzeylerinin değişimi yönünde bir sonuç doğurduğunu söylemek güç görünmektedir. Bilindiği gibi çeşitlenme ekonomi politikalarındaki belirsizliklerle başa çıkmanın da bir yolu olarak kullanılmaktadır. Çeşitlenmenin hala devam ediyor olması liberal politik-ekonomik koşulların işletme gruplarının stratejileri üzerindeki etkilerinin Türkiye bağlamında yeterince güçlü olmadığı, bunun da devletin iş sisteminden tamamen çıkmaması, ekonomi politikalarındaki belirsizlikler, uluslararasılaşmada güçlü bir ivme yakalanamaması gibi koşullardan kaynaklanıyor olabileceğini akla getirmektedir. Ayrıca yaşanan yaklaşık 25

yıllık kesintili bu sürecin ilgili etkiyi oluşturmada yeterli olmayabileceği de düşünülebilir.

Buna karşın eskiler grubunda görülen bir strateji değişimi yabancı ortaklıklara yönelmeleridir. Bunu söylemeye imkan veren bulgu analizler sonucunda eskilerin içe dönük uluslararasılaşma düzeyinin yüksek çıkması ve yenilerden farklılaşmasıdır. Bu sonuç liberal dönemde beliren işletme gruplarının uluslararasılaşma düzeylerinin daha yüksek olacağı varsayımını geçersiz kılmakla birlikte, eskilerin devlete bağımlı yapılarında bir değişim yaşadıkları yargısını destekleyebilir. Dışa dönük uluslararasılaşma boyutu açısından ise bu çalışmada kullanılan ölçü itibariyle iki küme arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

İşletme grupları, çeşitlenme yolları (kurma-satın alma) bakımından kıyaslandığında ise aralarında önemli bir ayrışma olmadığı, hem eskilerin hem de yenilerin ağırlıklı olarak kurma yoluyla çeşitlendikleri görülmüştür. Çalışmaya konu olan diğer boyut ise işletme gruplarının yeni girilen sektörler itibariyle benzeşmeleri ya da farklılaşmalarıdır. Çalışmanın sonucunda eskiler ve yenilerin girilen 3 sektörde (enerji, lojistik ve bilişim) benzeştikleri ortaya çıkmıştır. Buna karşın işletme gruplarının yeni girilen sektörler itibariyle farklılaştıklarını ortaya koyan bir veriye ulaşılamamıştır. Esasen iki kümenin farklılaşmasına odaklanan bu çalışmada bu benzeşmenin tespiti, Türk iş sisteminde işletme gruplarının gelişiminin evresinin tespiti için de zorluklar sunmaktadır. Örneğin enerji sektörüne girişler, “beliren fırsatlara dayalı yeni sektöre girme” kapsamında değerlendirildiğinde, her iki tür işletme grubunun da “fırsatlara dayalı sektörlerle girme yoluyla çeşitlenme eğilimi” taşıdıkları izlenimini vermektedir. Bu durum evrimci gelişim kuramının ilk evresine tekabül etmektedir. Buna karşın lojistik sektörüne girişler ise genel yeterliliklerin önem kazandığı ikinci aşamayı akla getirmektedir. Her ne kadar gelişimin evresi için tespit yapmak güç olsa da, diğer boyutlar da dikkate alındığında gelişimin varlığı görülebilmektedir.

Sonuç olarak 1980 öncesi dönemde ortaya çıkan işletme gruplarının, stratejilerini *çeşitlenme düzeyi* ve *çeşitlenme yolları* boyutlarında benzer şekilde sürdürdükleri, 1980 sonrası ortaya çıkan işletme gruplarının ise *çeşitlenme yolları* bakımından eskilerle benzeştikleri, çeşitlenme düzeyi bakımından ayrıştıkları görülmektedir. Yine *yeni girilen sektörler* ve *dışa dönük uluslararasılaşma* boyutlarında benzerlik görülürken *içe dönük uluslararasılaşma* boyutunda eskilerin daha etkin görünmesi, devlete aşırı bağımlı bir yapıda değişim yaşandığını göstermektedir. Tüm boyutlarda gözlenmesi de farklılıkların ortaya çıkması, farklı dönemlerdeki politik-ekonomik koşulların işletme gruplarının stratejileri üzerinde etkili olduğuna işaret etmektedir.

Türkiye’de işletme gruplarının stratejilerindeki değişimi ortaya koyan bu çalışmada elde edilen bulgular ve sunulan tartışmalar, konunun değişik yönleriyle incelenmesinin gerekli olduğuna işaret etmektedir. İşletme gruplarının çeşitlenmesinde uluslararasılaşmanın etkisi bunlardan biridir. Uluslararasılaşmaya yönelik eylem sonrası çeşitlenme düzeylerinin nasıl bir değişim gösterdiği sorusu incelenebilir görünmektedir. Bir diğer inceleme konusu ise, 2001 ekonomik krizinin Türk işletme gruplarının ilişkili-ilişkisiz çeşitlenmesi ölçeğinde nasıl bir etkiye sahip olduğu konusu olabilir.

İkincil verilere dayalı olarak sonuçlandırılan bu çalışma her ne kadar sınırlı sayıda işletme grubunu analize dahil etmiş olsa da, Türk işletme gruplarının ortaya çıkışlarının, stratejilerinin ve değişimlerinin anlaşılmasına çalışıldığı sınırlı yazına katkı sağlama amacını gütmüş ve önemli sayılabilecek bazı bulgulara yer vermiştir. İşletme gruplarının ve bunlara ait sektör ve şirket sayılarının oldukça değişken olduğu bir araştırma sahasında güncel verilerle sürdürülecek benzer çalışmalar ilgili yazının desteklenmesi için önemlidir.

KAYNAKÇA

- Amsden, A. H., ve Hikino, T. 1994. Project execution capability, organizational know-how and conglomerate corporate growth in late industrialization. *Industrial and Corporate Change*, 3 (1): 111-147.
- Amsden, A. H. 1989. *Asia’s next giant: South Korea and late industrialization*. New York: Oxford University Press.
- Balcerowicz, L. 1995. *Socialism, capitalism, transformation*. CEU Press, Budapest/ New York.
- Berry, C. H. 1974. Corporate diversification and market structure. *Bell Journal of Economics and Management Science*, 5 (1): 196-204.
- Buğra, A. 1994. Political and institutional context of business activity in Turkey. A.Öncü, S.E. İbrahim ve Ç. Keyder (Der.), *Developmentalism and beyond: society and politics in Egypt and Turkey*: 233-255. The American University in Cairo Press.
- Buğra, A. 1995. *Türkiye’de devlet ve işadamları*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Buğra, A., ve Üsdiken, B. 1995. Societal variations in state-dependent organizational forms: The South Korean chaebol and Turkish holding company. *Paper Presented at the EMOT*, Helsinki, Finland, 20-23 April.
- Chang, S., ve Choi, U. 1988. Strategy, structure and performance of Korean business groups: A transactions cost approach. *The Journal of Industrial Economics*, 37 (2): 141-158.
- Chang, S. 2006. Business groups in East Asia: Post-crisis restructuring and new growth. *Asia Pacific Journal of Management*, 23: 407-417.

- Chung, C. 2001. Markets, culture and institutions: The emergence of large business groups in Taiwan, 1950s-1970s. *Journal of Management Studies*, 38(5):719-745.
- Chung, C., Mitchell W., ve Mahmood, I.P. 2006. A contingency theory of political connection: Business group diversification in emerging economies. *Annual Meetings of the Academy of Management*, Best Papers Proceedings.
- Chung, K. H. 2005. Business groups in Japan and Korea. *International Journal of Political Economy*, 34 (3): 67-98.
- Choe, S., ve Pattnaik, C. 2007. The transformation of Korean business groups after the Asian crisis. *Journal of Contemporary Asia*, 37 (2) : 232-255.
- Chung, C. 2006, Beyond guanxi: Network contingencies in Taiwanese business groups. *Organization Studies*, 27 (4): 461-489.
- Cuervo-Cazurra, A. 2006. Business groups and their types. *Asia Pacific Journal of Management*, 23: 419-437.
- Destici, A. 2001. Türk holdingleri için dersler. *Ekonomik Forum*, 8 (9): 42-66.
- Evans, P. 1979. *Dependent development*. Princeton New Jersey: Princeton University Press.
- Fisman, R. ve Khanna, T. 2004. Facilitating development: The role of business groups. *World Development*, 32 (4) : 609-628.
- Gökşen, N., ve Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *Brisith Journal of Management*, 12: 325-340.
- Guillén, M. F. 2000. Business groups in emerging economies: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43 (3): 362-380.
- Gülfıdan, Ş. 1993. *Big business and the state in Turkey: the case of TÜSİAD*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları. İstanbul.
- Gündüz L., ve Tatoğlu E. 2003. A comparison of the financial characteristics of group affiliated and independent firms in Turkey. *European Business Review*, 15 (1) : 48-54.
- Hoskisson, Robert E., Eden, L., Lau, C.M., ve Wright, M. 2000. Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3): 249-267.
- İnsel, A. 1996. *Düzen ve kalkınma kısılacında Türkiye*. (Çev. Ayşegül Sönmezsoy). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Kamien, M. I., ve Schwartz, N. L. 1975. Market structure and innovation: A survey. *Journal of Economics Literature*, 13: 1-37.
- Kedia, B. L., Mukherjee, D., ve Lahiri, S. 2006. Indian business groups: Evolution and transformation. *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (4) : 559-577.
- Keyder, Ç. 1993. *Türkiye’de devlet ve sınıflar*. İstanbul: İletişim Yayınları.

- Khanna, T., ve Yafeh, Y. 2007. Business groups in emerging markets: Paragons or parasites? *ECGI - Finance Working Paper*. No. 92/2005.
- Khanna, T., ve Palepu, K. 2000. Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups. *The Journal of Finance*, 55 (2): 867-891.
- Kock, C. J., ve Guillén, M. F. 2001. Strategy and structure in developing countries: Business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. *Industrial and Corporate Change*, 10 (1) : 77-113.
- Köse, S. 2002. 24 Ocak 1980 ve 5 Nisan 1994 istikrar programlarının karşılaştırılması, *Planlama Dergisi*, DPT.nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı, 42 : 119-128 (<http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/koses.pdf>)
- Luo ve Chung, 2005. Keeping it all in the family: The role of particularistic relationships in business group performance during institutional transition. *Administrative Science Quarterly*, 50 (3) : 404-439.
- Polat, S., Bahadır, C., Çelik, D., ve Okumuş, P. 2003. Türk holdinglerinin organizasyonel parametreleri ve stratejik gelişme biçimleri. *Mercek Dergisi*, Nisan.
- Singh, H., ve Zollo, M. 1998. The impact Of knowledge codification, experience trajectories and integration strategies on the performance of corporate acquisitions. *Working Paper 98-24*, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Smangs, M. 2006. The nature of the business group: A social network perspective. *Organization*, 13 (6): 889-909.
- Üsdiken, B., ve Öktem, Ö. Y. 2008. Kurumsal ortamda değişim ve büyük aile holdingleri bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında “icrada görevli olmayan” ve “bağımsız” üyeler. *Amme İdaresi Dergisi*, 41 (1) : 43-71.
- Yaprak A., Karademir, B., ve Osborn, N. R. 2007. How do business groups function and evolve in emerging markets? The case of Turkish business groups. *Advances in International Marketing*, 17: 275–294.
- Yiu, D. W., Lu, Y., Bruton, G. D., ve Hoskisson, R. E. 2007. Business groups: An integrated model to focus future research. *Journal of Management Studies*, 44 (8) : 1551-1579.
- Yiu, D., Bruton, G. D., ve Lu, Y. 2005. Understanding business group performance in an emerging economy: Acquiring resources and capabilities in order to prosper. *Journal of Management Studies*, 42 (1): 183-206.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. 2005. *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Genişletilmiş 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zeile, W. 1996. Industrial policy and organizational efficiency: The Korean chaebol examined. G. Hamilton (Der.), *Asian Business Networks*, 253-280. Berlin: Valter de Gruyter.

**EK A. ARAŞTIRMAYA DAHİL EDİLEN İŞLETME GRUPLARI
KÜMELERİ**

ESKİLER		YENİLER	
1.	AKIN HOLDİNG	1.	BOYDAK HOLDİNG
2.	AKKÖK HOLDİNG	2.	BURSA BETON GRUBU
3.	ALARKO HOLDİNG	3.	CENGİZ GRUP
4.	ALTINYILDIZ (BOYNER) HOLDİNG	4.	CİNER HOLDİNG
5.	ANADOLU ENDÜSTRİ HOLDİNG	5.	C. SADIK ABALIOĞLU HOLDİNG
6.	İ. BODUR (KALE) HOLDİNG	6.	ÇALIK HOLDİNG
7.	BORUSAN HOLDİNG	7.	DİLER HOLDİNG
8.	ÇUKUROVA HOLDİNG	8.	EREN HOLDİNG
9.	ELGİNKAN HOLDİNG	9.	ETİ ŞİRKETLER GRUBU
10.	ECZACIBAŞI HOLDİNG	10.	GÜRİŞ HOLDİNG
11.	EKİNCİLER HOLDİNG	11.	HAYAT HOLDİNG
12.	ENKA HOLDİNG	12.	HABAS HOLDİNG
13.	KOÇ HOLDİNG	13.	HEMA HOLDİNG
14.	PROFILO HOLDİNG	14.	İNCİ HOLDİNG
15.	SABANCI HOLDİNG	15.	KAZANCI HOLDİNG
16.	SÖNMEZ HOLDİNG	16.	KİBAR HOLDİNG
17.	STFA HOLDİNG	17.	KİPAŞ HOLDİNG
18.	TEFKEN HOLDİNG	18.	NUH GRUBU
19.	TRANSTÜRK HOLDİNG	19.	NURSAN GRUBU
20.	VAKKO HOLDİNG	20.	SANKO HOLDİNG
21.	YAŞAR HOLDİNG	21.	ŞAHİNLER HOLDİNG
		22.	YILDIZ HOLDİNG (ÜLKER)
		23.	YILDIZLAR YATIRIM HOLD.
		24.	YÜCEL BORU GRUBU
		25.	ZORLU HOLDİNG

Belkıs Özkara, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Yönetim ve Organizasyon profesörü olarak görev yapmaktadır. Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim adlı kitabın yazarı olan Belkıs Özkara örgütsel değişim, stratejik değişim, kurumsal teori ve kurumsal değişim konularıyla ilgilenmektedir (ozkara@aku.edu.tr).

Mustafa Kurt, halen *University of Bradford, School of Management* bünyesinde misafir araştırmacı olarak bulunmaktadır. Kocatepe Üniversitesi İşletme Bölümü öğretim üyesidir. Bilgi yönetimi, kurumsal teori, işletme grupları ve yönetim danışmanlığı kuramı alanlarında çalışmalar yapmaktadır (mkurt@aku.edu.tr).

Kemal Karayormuk, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde öğretim görevlisidir. Stratejik yönetim, örgüt teorisi, işletme grupları, aile işletmeleri alanlarında çalışmalar yapmaktadır (kyormuk@aku.edu.tr).