

FARKLI ÜLKE DENEYİMLERİNDE BİR ÖRGÜTSEL FORM OLARAK İŞLETME GRUPLARININ ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ

Serkan DİRLİK, Yrd. Doç. Dr.
sdirlik@mu.edu.tr, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Özet: Bu çalışmada, "The Oxford Handbook of Business Groups" adlı eserde konu edilen farklı ülkelerdeki işletme grubu örgütsel formuna ait karakteristiklerin 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 coğrafi çeşitlendirme stratejisi, (3) işletme gruplarında hakim örgüt yapısı, (4) iktisadi önem ve (5) performans şeklindedir. İnceleme sonucu göstermektedir ki, işletme grupları genelde aile sahipliğinde ve kontrolü altındadır. Ek olarak, işletme gruplarının ana stratejisi ilişkisiz çeşitlendirmedir. Özellikle 1990'lardan sonra uluslararası genişleme faaliyetlerine ağırlık verildiği görülmüştür. Otorite ilkesine göre yapılan işletme grupları, çoğunlukla faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki iş sistemi içerisinde hakim iktisadi aktörlerdir.

Anahtar Kelimeler: İşletme Grupları, Örgütsel Form, Ülke Örnekleri.

AN EXAMINATION OF CHARACTERISTICS OF BUSINESS GROUPS AS AN ORGANIZATIONAL FORM IN DIFFERENT COUNTRY CASES

Abstract: In this research, the characteristics of business groups included in "The Oxford Handbook of Business Groups" are examined by using a comparative analysis of different country cases. 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 that the business groups have. 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. Generally, business groups, running in different countries, examined in the handbook are shown to be under the family ownership and control. The main strategy of nearly all business groups is unrelated diversification. It has also seen that after the 1990s, business groups have heavily relied on internationalization strategy. Generally, business groups are formed according to authority principle. Mostly, business groups are prevalent economical actors in the countries' national business systems they are operating in.

Keywords: Business Groups, Organizational Form, Countries' Examples.

1. GİRİŞ

Uluslararası literatürde işletme gruplarına ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde birkaç farklı çatı dikkati çekmektedir. Uluslararası literatürü incelemek için Üsdiken'in (2008) çalışmasında Web of Science'da yaptığı tarama tekrarlanmıştır. Bu taramada "business groups" başlıklı, Social Science Citation Index'de 1980 yılından beri yer alan makalelerin dökümü yapılmıştır. Bunlar; işletme ve yönetim alanlarındaki makalelere göre tekrar arındırılmış ve toplam 86 adetlik akademik çalışma (makale) listesi oluşturulmuştur. Bunlardan 17 tanesi başlığında 'business' ve 'groups' terimlerini içermelerine karşın bu çalışmada ele alınan işletme grupları ile ilgili olmayan çalışmalar olduğu için listeden çıkarılmıştır. Sayı 69'a düşmüştür. Bunların 5 tanesi 2000 yılı öncesine aittir. Çalışmaların % 92.75'inin (5/69) 2000 yılı ve sonrasında yayınlandığını görülmektedir. Bu veri, Üsdiken'in (a.g.e.) de belirttiği gibi, işletme grupları ile ilgili çalışmaların çok yeni olduğunun güçlü bir kanıtıdır. Bu listedeki işletme grupları çalışmaları incelendiğinde yedi kategoride işletme grupları çalışmalarının sınıflandırılabilirliği görülmüştür (Dirlik, 2014). 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 şeklinde sıralanabilir. Bu çalışma işletme grupları örgütsel formunun temel karakteristikleri ile ilgili olup, çalışmanın amacı, bir örgütsel form olarak işletme gruplarının farklı ülkelerdeki temel karakteristiklerinin karşılaştırılmasıdır. Bu karşılaştırma için Aslı M. Çolpan, Takashi Hikino ve James R. Lincoln editörlüğünde yayınlanan "The Oxford Handbook of Business Groups" adlı kitapta yer alan farklı ülkelerdeki işletme gruplarına ait çalışmalarda temel karakteristik bilgilerine başvurulmuştur. Çalışma giriş bölümü ile birlikte toplam altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın izleyen bölümünde işletme gruplarının tanımı ve temel karakteristiklerine yer verilmiştir. Bu bölümü işletme grubu örgütsel formu başlığındaki bölüm takip etmektedir. Bu bölümde işletme grubu örgütsel formunun büyük işletmeler kesimi için diğer örgütsel formlardan farklılıklarına değinilmiştir. Dördüncü bölümde, incelemenin amacı ve yöntemine değinilmiştir. Beşinci bölümde bulgular aktarılmıştır. Son bölüm ise sonuç bölümüdür.

II. 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) (Çolpan ve Hikino'nun (2010: 32-40), geç sanayileşen ülkelerin (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 yılları

78 en büyük iktisadi aktörlerini listeledikleri taramalarında 78 en büyük iktisadi aktörden 53'ü işletme grubudur. Bu grupların 26'sı aile kontrolünde olup, 26'sının 20'si çeşitlendirilmiş işletme gruplarıdır. İşletme grupları, ülkelerin büyüklükleri ve ekonomik gelişmişliklerine bağlı olmaksızın (Collin, 1998: 721), farklı ülkelerde farklı isimlerle tanımlanmaktadır (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) (Burada Üsdiken ve Yıldırım-Öktem'in (2008: 45) Türkiye'deki aile holdingleri ilgili bir tespitlerini alıntılarını alıntılamak 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 tımlıklar atıf verilen metne, italik vurgu ise bana aittir.) Ayrıca, Türkiye'de 'holding' terimine alternatif olarak kullanılan 'topluluk' ve 'grup' terimlerinin Türk iş sistemindeki kullanım farklılığına ilişkin ampirik araştırma temelli nicelikle bir analiz için Özen ve Yeloğlu'nun (2006: 72-75) çalışmasına da bakılabilir), Pakistan'da *Twenty Two Families*, Çin'de *Qiye Jituan* olarak isimlendirilmektedir (Hsieh vd. 2010: 1; Granovetter, 1995: 71; Guillen, 2000: 363, Yiu vd. 2007: 1552; Carney vd., 2011: 437). İşletme grupları hakkında ortak bir tanım vermek zordur. Bu zorluk bu örgütsel formun var olduğu farklı ülkelerdeki bağlamın etkisiyle yapısal farklılıklarından kaynaklanan tanımlamasındaki çeşitlilikten ve işletme grupları kavramının farklı akademik geleneklerden gelen akademisyenler için farklı örgüt modellerini ve işletme düzenlemelerini ima etmesinden kaynaklandığı 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), koordine edilmiş kümeler olarak işletme grupları, yasal olarak bağımsız girişimlerin birbirine bağlanması yoluyla faaliyet gösterirler. İşletme gruplarını oluşturan firmalarının yasal bağımsızlığı genel kabul görmüş tanımsal kriterdir (aynı yer). Bu bağlamda, büyük bir şirketin içsel üretim ve pazar bölümleri tek bir şirket olarak kolektif biçimde kaldıkları için bir grup oluşturmazlar (Çolpan vd., 2010: 6). En geniş anlamda işletme grupları, bir ekonomik koordinasyon mekanizmasını karakterize eder ve bu mekanizmada yasal olarak bağımsız işletmeler ortak ekonomik refahlarını arttırmak için işbirlikçi düzenlemeleri kullanırlar (Çolpan ve Hikino, 2010: 17). İşletme gruplarından temel olarak anlaşılan şey yasal olarak bağımsız işletmelerin işbirlikçi bir biçimde koordine edilmiş bir set olmasıdır (aynı yer). 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) bir işletme grubu, özellikle 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 görülebilmektedir ve işletme grupları kaynak tahsisi mekanizmasının ayrılmaz bir parçasıdır. Goto'ya göre (1982) işletme grupları, temel olarak üye firmaları tarafından alınan kararları koordine eden bir sistem aracılığıyla ortak ilgilerini sürdüren firmaların koalisyonlarıdır. Yazara göre (Goto, 1982: 69), işletme grupları, piyasa ve firma ikiliğine bir alternatiftir (Khanna ve Yafeh (2007: 333), kavramsal olarak işletme grubu örgütsel formunu firma ve piyasa arasındaki hibrit form şeklinde nitelendirmişlerdir. Langlois'ın (2010: 645) işletme grubu örgütsel formunun bu ikiliğe nasıl alternatif olduğunu tarif edişi açıklayıcıdır. Yazara göre (aynı yer), gelişmekte olan ekonomilerin hepsi bilginin sınırlı ve yerel olduğu bir çevrede tamamlayıcı bir faaliyet dizisi koordine etme problemleri ile karşılaşır. Böyle koordinasyon bir boşluk doldurma (*gap filling*) meselesidir. Pazarların yoğun ve kurumların gelişmiş olduğu ekonomilerde, koordinasyon nispeten anonim pazarlar nispeten otonom firmalar aracılığıyla gerçekleşebilir. 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 ve belirli koşullar altında, bir işletme grubu içindeki işlemler piyasa aracılığıyla olan işlemlerden veya firmanın içsel organizasyonu aracılığıyla olan işlemlerden daha etkindir (aynı yer). Böylece işletme grupları, içsel örgüt aksaklıkları kadar piyasa aksaklıkları ile baş edebilmek için tasarlanmış kurumsal araçlardır (Goto, 1982: 69). Yaygın bir başka tanıma göre de, işletme grupları yasal olarak bağımsız olmalarına karşın, biçimsel ve biçimsel olmayan bağların bir grup olma yoluyla birbirlerine bağlanmış ve koordine edilen eylemler gerçekleştirmeye alıştırmış firmalar setidir (Khanna ve Rivkin, 2001: 47-48). Granovetter'e göre ise (2005: 429) işletme grupları, biçimsel ve/veya biçimsel olmayan yollarla sürekli bir biçimde yasal olarak farklı firmaların birbirine bağlı olduğu topluluklardır. Guillen'e göre (2000: 362-363), 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 erişmemek şeklinde özellikleri ile ifade edilebilir. 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). İzleyen bölümde işletme grubu örgütsel formunu diğer örgütsel formlardan ayıran özellikler belirtilerek işletme grubu örgütsel formunun temel karakteristikleri daha da belirginleştirilmiştir.



III. İŞLETME GRUBU ÖRGÜTSEL FORMU

Çeşitlendirilmiş işletme grupları örgütsel formunu gelişmiş ülkelere özgü çok bölümlü yapılar (multidivisional enterprises), 'conglomerate' yapılar ve holding şirketi örgütsel formlardan farklıdır. Çolpan ve Hikino'nun (2010: 20-30) belirttiği farklılıkları belirtecek olursak, çok bölümlü yapılar genellikle gelişmiş ekonomi kurumları iken çeşitlendirilmiş işletme grupları aksak piyasa (imperfect market) çevrelerine fırsatçı cevap olarak gösterilir ve özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki büyük işletme formu için çeşitlendirilmiş işletme grubu tipik form olarak varsayılırlar. 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 yapılar yasal statü meselesine karşı duyarlı değildir. Yazarlar, çeşitlendirilmiş işletme gruplarının, 'conglomerate' örgütsel formlarından ayırmada dört konu belirlemişlerdir. 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 aygıtı. Birinci konuda, çeşitlendirilmiş işletme grupları için, tepe holding işletmesinin veya eşdeğer birimin kontrolü ve genellikle sahipleri genellikle aileler iken, 'conglomerate' girişiminde aileler ile sınırlı değildir. İkinci konuda 'conglomerate' yapılarda hisse sahipliğinin doğasını yansıtarak, profesyonel maaşlı yöneticiler kaynak toplama ve performans izleme aracılığıyla temel karar almayı yürütürlerken, çeşitlendirilmiş işletme gruplarında aile üyeleri tepe 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 ilgili kalmakta iken, çeşitlenmiş işletme gruplarında finansal kontrolün bazı karakteristiklerini içerirken, aileler operasyon birimlerinin stratejik kontrollerini hala ellerinde tutabilirler. Holding işletmesi örgütsel formu ise, temel olarak yasal bir araç veya bir sahiplik aracıdır ki herhangi bir işletme örgütünde ve işletme gruplarının hiyerarşik türlerinden herhangi birince veya hatta çok bölümlü yapı ve 'conglomerate' yapılarında da uygulanabilir. 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 ayrımını, Granovetter'in (2005) tanımına dayandırmaktadır. Granovetter'in (2005) tanımındaki iki unsur, farklı yasal firmalar ve uzun dönemli birlikteliktir. Bu kritere göre, birlikler ve profesyonel demekler 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 ağıdır. 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). Fruin (2008), ayrıca, işletme gruplarını çok bölümlü yapılar ile "conglomerate" türü yapılardan da ayırmaktadır. İzleyen bölümde bu incelemenin amacı ve yöntemi hakkında bilgi verilmiştir.

IV. 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 eserde işletme gruplarının incelendiği 15 ülke vardır. Bu ülkeler şunlardır: Japonya, Güney Kore, Tayvan, Çin, Tayland, Singapur, Hindistan, Arjantin, Brezilya, Şili, Meksika, İsrail, Türkiye, Rusya ve Güney Afrika. Bu çalışma, "The Oxford Handbook of Business Groups" adlı kitapta belirtilen farklı ülkelerdeki işletme grubu örgütsel formunun benzerlik ve farklılıklarına bütünsel bir şekilde bakabilmek 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) (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 ve Coğrafi çeşitlendirme stratejisi (uluslararasılaşma), (3) İşletme gruplarında hakim örgüt yapısı (ağ-hiyerarşik-piramidal) (Çolpan ve Hikino (2010: 17) farklı perspektiflerden işletme gruplarına yaklaşanların ilgisine göre işletme grubu tanımlamasının da farklılaşacağını belirtmişlerdir. Yazarlara göre, 'birlik' ilkesi ve 'otorite' ilkesi temelinde üç farklı işletme grubu türü belirtilebilir. Birlik ilkesi temelinde 'ağ türü işletme grupları', otorite ilkesi temelinde ise 'çeşitlendirilmiş işletme grupları' ile 'piramidal' işletme gruplarıdır. Bu kriter ile yazarların (a.g.e.) yapmış

olduğu bu ayrım dikkate alınmıştır. Çolpan ve Hikino (2010), hem çeşitlendirilmiş işletme grupları ile piramidal işletme grupları arasında farklılıkları hem de çeşitlendirilmiş işletme grupları ile alternatif örgüt modelleri arasındaki farklılıkları açıklamışlardır. Çeşitlendirilmiş işletme grupları, yönetsel düzenleme ve stratejik seçim konularıyla ilgili, piramidal işletme grupları sahiplik düzenlemesi ve kontrol sistemi ile ilgilidir (Çolpan ve Hikino, 2010: 23). Çeşitlendirilmiş işletme gruplarında genelde grup merkezinde kontrol birimi olarak bir holding işletmesinin ilişkisi ürün üreten işletmelerinin yönetimi söz konusu iken, piramidal işletme gruplarında genelde zengin bir aile tarafından kontrol edilen bir tepe işletmenin (apex firm) bağlı şirketin kontrol payına (control block) sahip olduğu diğer payların ise halka açıldığı ki bu birinci katman operasyon birimi olarak ifade edilir, birinci katman operasyon birimindeki bağlı işletmenin de bir başka işletmenin kontrol payına sahip olup diğer payın halka açık olması ki bu da ikinci katman operasyon birimi olarak ifade edilir, ikinci katmandaki bağlı işletmenin de bir başka işletmenin kontrol payına sahip olup diğer payların halka açık olduğu ki bu da üçüncü katman operasyon birimi denilir, şeklinde örgütlenmekte ve bağlı işletmeleri yönetmektedir (Çolpan ve Hikino, 2010: 21-22). Ağ türü işletme grupları için Gronovetter'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), (4) İktisadi önem (ekonomi içerisinde işletme gruplarının ağırlığı) ve (5) Performans (alternatif örgütsel formlar karşısındaki iktisadi durumu) (Alternatif örgütsel formlardan kasıt, bağımsız işletmeler, devlet işletmeleri ve yabancı işletmelerdir) şeklindedir (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).

V. BULGULAR

"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 değerlendirmelerde bu karşılaştırma kriterleri açısından belirtilen eserde yer alan ülke örneklerine ait işletme grupları değerlendirilmiştir. Japonya'da II. Dünya Savaşı Öncesi için işletme grupları Zaibatsu olarak isimlendirilmektedir (Miyajima ve Kawamoto, 2010). Aile veya girişimciler kontrolündeki holding veya aile şirketi yönetimi söz konusudur (a.g.e.). İşletme gruplarında, aile sahipliği ağırlıklı olmakla birlikte, devlet sahipliği de söz konusudur (a.g.e.). İlişkisel çeşitlendirme stratejisine sahip gruplar, piramidal (bağlı firmaların bir kısmı borsada kote olmuş) veya hiyerarşik (bağlı firmaların çoğu borsaya kote olmamış) grup yapısında örgütlenmişlerdir (a.g.e.). Gelişmekte olan diğer ülke örnekleri ile kıyaslandığında, yaygın oldukları dönem için işletme gruplarının ekonomideki payları çok fazla değildir (a.g.e.). Bağımsız tekel firmalar (standalone firms) ve işletme grupları birlikte ekonomiyi karakterize etmektedirler (a.g.e.). Bu işletme grupları, savaş sonrasında Keiretsu'lara evrilmişlerdir. Bağımsız işletmelere göre, işletme gruplarının bütün türleri açısından öz kaynak karlılığı düşüken, yıllık varlık büyüme oranı daha yüksektir (Miyajima ve Kawamoto, 2010). II. Dünya Savaşı sonrası Japonya'daki işletme grupları Keiretsu olarak isimlendirilmekte ve bu gruplarda yatay ve dikey olmak üzere iki şekilde grup yönetimi söz konusu olmuştur (a.g.e.). Yatay Keiretsu'nun (finansal keiretsu veya şirket grupları) merkezinde büyük ticaret bankaları bulunmaktadır ve bu bankalar gruba bağlı şirketlerin koordinatörlüğünü yapmaktadırlar (a.g.e.). Bankalar, düzenli olarak başkanlar konsülü toplantısına (shachokai) ev sahipliği yaparak ağa üye firmaların faaliyetleri değerlendirmektedirler. Dikey Keiretsu ise büyük bir endüstriyel firma etrafında tedarikçi ve alt yüklenicilerin birlik oluşturması ile oluşmuş bir yapı olarak değerlendirilmektedir (a.g.e.). İlişkisel çeşitlendirme stratejisine sahip Keiretsu'lar hakim grup yapısı ağ yapısıdır (a.g.e.). Keiretsu'da ağ bağlantıları genellikle çapraz hissedarlık, personel transferleri, tercihi borç verme ve ticaret ile sağlanmaktadır (a.g.e.). 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 (a.g.e.). Örgütsel formun etkisini kaybetme sebepleri olarak, banka konsolidasyonu, muhasebe kurallarındaki değişim, şirket yönetimi reformu, teknolojik değişiklikler ve kültürel ve politik gayrimenshürulaştırma ifade edilebilir (Lincoln ve Shimotani, 2010). İşletme gruplarının yapılanma ve yönetimleri Anglo-Amerikan şirket yönetim modeline benzeme eğilimindedir (a.g.e.). Yatay işletme gruplarının gerçekte yaptıkları şeyin risk paylaşma ve kaynakları değiştirme olduğu yönünde genel bir fikir birliği vardır (a.g.e.). Hatırı sayılır miktarda niceliksel kanıtlar da benzer bir biçimde Keiretsu (Japonya'da büyük bir banka etrafında oluşturulan bir şirketler ağı) ve ana bankanın müdahalelerinin iflasları engellemede ve sorunlu iştiraklerin kendilerini toparlayarak karlı duruma geçmelerinde etkili olduğunu göstermektedir (Lincoln ve Shimotani, 2010). Dikey işletme grupları yakın, sabit ve iş birliği 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). İlişkisel çeşitlendirme stratejisini benimseyen işletme grupları Kore'deki işletmeler kesiminde uluslararasılaşmanın öncü aktörleridir (a.g.e.).

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 olmuştur (a.g.e.). İşletme gruplarına bağlı firmalar yurt dışı pazarlarda belli bölgelerde kümelenmektedir (a.g.e.). Ağ (çapraz hissedarlık) yapısına sahip bu gruplar 1997 yılında yaşanan Asya finansal krizinden sonra ekonomide daha etkin oldukları belirtilmektedir (a.g.e.). 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 gerçekte aile tarafından yönetilen özel holding şirketleri ya da yatırım şirketleridir (Chung ve Mahmood, 2000). 1988-1998 arasında, ailenin kontrol gücü azaldığı belirtilmekte ve aile sahipliği bir on yıllık zaman içinde yüzde 23'ten yüzde 4'e indiği belirtilerek bu azalışa ampirik kanıt sağlanmaktadır (a.g.e.). Tepe örgüt, bağlı işletmelerin paylarını tutan bir örgüttür ve grupların sosyal olarak birbirleriyle ilişkili üst düzey yöneticiler tarafından kontrolü söz konusudur (a.g.e.). 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 (a.g.e.). Örneğin, bu çalışmaya göre yurt dışındaki bağlı firmaların oranı 1981'de % 2 iken, 1998 % 16, 2002 % 49'dur (Kim, 2010: 176). 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 gelmektedir (a.g.e.). 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 (a.g.e.). Tayvan'da büyük işletme grupları sadece sermayenin, teknolojinin ve üretimin büyük bir kısmını değil aynı zamanda iş gücünün büyük çoğunluğunu da kontrol etmektedir (a.g.e.). İşletme gruplarına bağlı firmaların bağlı olmayanlara göre daha fazla patente sahip olmalarına dayanılarak daha yenilikçi oldukları belirtilmektedir (a.g.e.). Yazarlar 1973'den 2006'ya kadar Tayvan'da en büyük 100 işletme 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 (a.g.e.). 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 (a.g.e.). 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 (a.g.e.). İşletme grupları, 1998-2007 dönemi için değerlendirildiğinde işletme gruplarının sayısında % 18'lik bir artış söz konusudur (a.g.e.). Toplam çalışan sayısında ise % 55'lik bir artış söz konusudur (a.g.e.). 1998'de GDP'ye oranı olarak toplam satış gelirinin % 41,6'sına sahiplerken 2007 yılında % 93,2 ise sahiplerdir (a.g.e.). Hem varlıklar hem satışlar bağlamında işletme grupları işletme grubu olmayanlara göre daha büyüktür (a.g.e.). İşletme grupları her iki dönemde de (1995-2000 ve 2000-2006) varlıklardan elde edilen gelirler bakımından işletme grubu olmayanları geçmiştir (a.g.e.). 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 (a.g.e.). Tayland işletme grupları Klum Thurakit olarak isimlendirilmektedir (Wailersak ve Suehiro, 2010). Aile sahipliğindeki işletme grupları kongsi olarak ifade edilen bir yönetim sistemi yapısı altında kurucular tarafından grubun kontrolü söz konusudur (a.g.e.). Bütün işletmelerin kurucuları tarafından kontrolünü sağlayan bir şemsiye altında toplanması söz konusudur (Suehiro 2006 ve Wailersak, 2008'den aktaran Wailersak ve Suehiro, 2010). İlişkisiz çeşitlendirme stratejisine sahip olan Tayland işletme grupları 1989'dan sonra aşama aşama dışa dönük doğrudan yabancı sermaye yatırımı akışı artmıştır (Wailersak ve Suehiro, 2010). Taylandlı yatırımcılar, gittikçe artan bir biçimde aktivitelerini Laos, Cambodia, Myanmar, Vietnam ve Çin gibi açılmakta olan komşu pazarlara odaklanmıştır (a.g.e.). 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 (a.g.e.). 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 gelişmelerini sürdürmektedirler (a.g.e.). 1997 krizi sonrası devlet ve yabancı işletmelerin büyük şirketler kesiminde ağırlığı artmıştır (a.g.e.). 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 (Wailersak 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 (a.g.e.). İlişkisiz

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 (a.g.e.). 1997'den sonra ise Asya krizini aşabilmek için küresel bir dışa açılma konusunda strateji benimsenmiştir (a.g.e.). Çapraz sahiplik ve iç içe geçmiş yönetim kurulları aracılığıyla grup düzeyinde ağ örgütlenmesine sahip Singapur işletme gruplarının, devlet sahipliğindeki olanları ekonomide hakim pozisyonundadır (a.g.e.). 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 (a.g.e.). Bazı örnekler için işletme grubundaki en önemli şirket (flagship company) tarafından grubun yönetimi söz konusudur (a.g.e.). Grup sahipliğinde ise aile sahipliği ve yönetimde de aile kontrolü söz konusudur (a.g.e.). İlişkisiz çeşitlendirme stratejilerine sahip Hindistan işletme gruplarının, 1990'ların erken yıllarından itibaren uygulanan reformlar ile uluslararasılaşması artmıştır (a.g.e.). 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 (a.g.e.). Hakim grup yapısı piramidal yapı olan Hindistan işletme gruplarının, 2006 yılındaki bir veriye göre Hindistan'daki en büyük 500 işletmenin % 70 civarındaki varlıklarına sahiptir (a.g.e.). 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 (a.g.e.). Ayrıca gruba bağlı işletmeler hem karlılık açısından hem de pazar değeri açısından bağımsız işletmelerden daha iyi durumdadır (a.g.e.). 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 artırdıklarını, 2000'li yıllardan beri de uluslararası faaliyetlere odakları artırdıkları belirtilmektedir (a.g.e.). Hiyerarşik örgütsel grup yapısına sahip olan Arjantin işletme gruplarının, 1990'dan bu yana çözüldüklerinin gözlemlendiği belirtilmektedir (a.g.e.). İşletme grupları ekonomi içerisindeki yerleri 1990'lar ve 2000'lerde yeni işletme grupları ortaya çıkmaması açısından önem kaybettiği de belirtilmektedir (a.g.e.). Brezilya'daki işletme gruplarının sahipliğinde aile, devlet ile ilişkili birimler ve devlet söz konusudur (Aldrich ve Postali, 2010). Brezilya'daki işletme grupları, Kore ve Türkiye'deki benzer formlarına göre daha az çeşitlenmiştir (a.g.e.). 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 (a.g.e.). Grupların hakim örgütlenme yapısı olarak piramidal olan işletme grupları, zaman içerisinde direnç göstermeleri açısından ülkedeki ulusal iş sistemindeki değişimlere uyum sağlayabildikleri belirtilebilir (a.g.e.). 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 (a.g.e.). İlişkisiz çeşitlendirme stratejisi hakim strateji olup, 1982 borç krizi sonrasında işletme grupları uluslararasılaşma yönelimlerini artırmışlardır (a.g.e.). İşletme grupları uluslararasılaşmaları ile Şili ekonomisinin üzerinde büyüme sağlamışlardır (a.g.e.). Şili işletme gruplarının yatırımları büyük oranda diğer Latin Amerika ülkelerine olduğu ve Şili işletme gruplarının grup düzeyinde hakim örgütlenme yapılarının piramidal yapı olduğu belirtilmektedir (a.g.e.). Şili'deki ekonomik aktivitelerde işletme grubunun hakim olduğu belirtilmektedir (a.g.e.). 2002 yılında Şili işletme grupları Şili'de faaliyet göstermekte olan büyük işletmelerin varlıklarının % 90'nını kontrol etmekte iken bu oran 1990 yılından beri değişmemiştir (a.g.e.). 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 (a.g.e.). İşletme gruplarının diğer aktörlere karşı performansı sektörel açıdan değişmektedir. Örneğin, kamu hizmetleri (elektrik, su dağıtımı, telekomünikasyon) sektöründe yabancı sermayeli işletmeler daha fazladır (a.g.e.). Finans sektöründe Şili işletme grupları daha iyi durumda iken, bankacılık sektöründe yabancı sermayeli işletmeler hakimdir (a.g.e.). 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 artırmıştır (a.g.e.). Hem hiyerarşik hem de piramidal grup yapısına sahip olan işletme grupları, Meksika ekonomisinde hakim bir pozisyona sahiptirler (a.g.e.). Performans açısından değerlendirildiğinde, Meksika işletme grupları en büyük 50 firmayı oluşturan üç temel direktan birisidir (a.g.e.). En büyük 50 içinde sadece özel Meksika sermayesinin sahip olduğu firma yoktur. İşletme gruplarının sayıları 25'tir ve toplam satışlardaki payları % 40'tır (a.g.e.). Diğer iki ana aktör yabancı çok uluslu şirketler ve devlet tarafından sahip olunan şirketlerdir (a.g.e.). Bunlar sırasıyla sayı olarak 19 ve 6 tanedir ve sırasıyla toplam satışlardaki payları yüzde 29 ve 31'dir (a.g.e.). İsrail işletme grupları, aile sahipliği ve kontrolü yanında profesyonel yöneticiler de işletme gruplarının yönetimindedir (Kosenko ve Yafeh, 2010). Profesyonel yöneticiler bazı gruplarda da tek başlarına etkin olarak görev yapmaktadırlar (a.g.e.). İlişkisiz çeşitlendirme stratejisine sahip işletme grupları, 1990'lar boyunca ve 2000'lerin başlarında agresif bir şekilde uluslararasılaşmaları söz konusudur (a.g.e.). 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 belirtilmektedir (a.g.e.). 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 belirtilmektedir (a.g.e.). Grup iştiraki olan işletmeler ortalamada çok daha büyük olanlardan ve daha kazançlı olanlardan daha eskidir ve grup iştiraki olmayan işletmeler ile kıyaslandığında büyüme oranları daha düşüktür (a.g.e.). Grup iştiraki olan işletmeler diğer işletmelerden daha büyük, daha eski ve daha karlı olma eğilimindedirler (a.g.e.). Diğer firma özellikleri kontrol edildiğinde, grup firmaları diğer işletmelerden daha karlı değildirler (a.g.e.). 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 (a.g.e.). Piramidal grup yapısı şeklinde örgütlenen işletme grupları, ülke ekonomisi içerisinde hakim örgütsel formlardır (a.g.e.). Yazarın listelediği Türkiye’nin en büyük 50 iktisadi aktörü sıralamasında 28 tane çeşitlenmiş işletme grubu bulunmaktadır (a.g.e.). Bu sıralamanın ilk beşinde de üç tane işletme grubu bulunmaktadır (a.g.e.). 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 (a.g.e.). Boone ve Rodinov’un 2002 yılındaki araştırmalarına göre, 8 işletme grubunun 64 işletmenin % 49 çıktısına 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 (a.g.e.). Piramidal grup yapısına sahip işletme grupları, değişmekte olan ekonomik ve teknolojik bir çevrede aile merkezli farklı alanlarda faaliyet gösteren işletme gruplarının merkezîyetçiliği azalmıştır (a.g.e.).

VI. SONUÇ

Bu çalışmada, “*The Oxford Handbook of Business Groups*” adlı önemli eserin (Geoffrey Owen, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/0916aaa0-9ff1-11df-8cc5-00144feabdc0.html#axzz2HnAzyNpy>) 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 hemen hemen işletme gruplarının 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. Kitaptaki beş ülkedeki (Singapur, Arjantin, Brezilya, Türkiye, Güney Afrika) işletme gruplarının diğer ekonomik aktörlere ilişkin ekonomik performansları hakkında net değerlendirme sunulmamıştır. Bu çalışma, “*The Oxford Handbook of Business Groups*” adlı kitabın sağladığı farklı ülkelerdeki işletme grupları üzerine yapılmış değerlendirmeler söz konusudur. İleriki araştırmalar için bu kitabın dışındaki bilimsel çalışmalarında irdelenmesi ve incelemeye dahil edilmesi faydalı olacaktır.



KAYNAKLAR

**The Oxford Handbook of Business Groups* adlı kitabın bölümlerini belirtir.

- *Akira, S., Wailerdsak, N. Business Groups in Thailand. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 237-266.
- *Aldrighi, D. M., Postali, F. Business Groups in Brazil. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 353-386.
- *Boyd, B., Hoskisson, R. E. Corporate Governance of Business Groups. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 670-695.
- Carney, M., Gedajlovic, E. R., Heugens, P., Van Essen, M., & Van Oosterhout, J. "Business Group Affiliation, Performance, Context, and Strategy: A Meta-Analysis", *Academy of Management Journal*, 54(3), 2011, 437-460.
- Chang S. J., Hong, J. "Economic Performance of Group-Affiliated Companies in Korea: Intragroup Resource Sharing and Internal Business Transactions". *Academy of Management Journal*, 43, 2000, 429-448.
- *Chung, C.-N., Mahmood, I. P. Business Groups in Taiwan. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 180-209.
- Collin, S. O. "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*, 35(6), 1998, 719-746.
- Çolpan, A. M., Hikino, T. "Türkiye'nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 2008, 23-58.
- *Çolpan, A. M., Hikino, T. ve Lincoln, J. R. 2010. Introduction. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 1-11.
- *Çolpan, A. M., Hikino, T. 2010. Foundations of Business Groups: Toward an Integrated Framework. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 15-66.
- *Çolpan, A. M. 2010. Business Groups in Turkey. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 486- 525.
- *Delios, A., Ma, X. Diversification Strategy and Business Groups. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 717-742.
- Dirlik, S. Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Çoklu Örnek Olay Araştırması, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış doktora tezi, 2014.
- *Fracchia, E., Mesquita, L. ve Quiroga, J. Business Groups in Argentina. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 325-352.
- Fruin, M. Business Groups and Interfirm Networks, The Oxford Handbook of Business History. Geoffrey Jones and Jonathan Zeitlin. (Der.), Oxford University Press, Oxford, 2008.
- *Goldstein, A. 2010. Business Groups in South Africa. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 547-571.
- Gökşen, N. S., Üsdiken, B. "Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding", *British Journal of Management*, 12(4), 2001, 325-340.
- Granovetter, M. "Coase revisited: Business Groups in the Modern Economy", *Industry Corporate Change*, 4, 1995, 67-103.
- Granovetter, M. Business Groups and Social Organization. N. J. Smelser ve R. Swedberg (Der.), The Handbook of Economic Sociology, Princeton University Press, New Jersey, 2005. 429-450.
- Goto, A. "Business Groups in a Market Economy", *European Economic Review*, 19, 1982, 53-70.
- Guillen, M. F. "Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View", *Academy of Management Journal*, Vol.: 43, Issue: 3, 2000, 362-380.
- *Guillen, M. 2010. Capability Building in Business Groups, A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 743-762.
- *Guriev, S. 2010. Business Groups in Russia. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 526-546.
- *Hobday, M. ve Colpan, A. M. 2010. Technological Innovation and Business Groups. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 763-781.
- *Hoshino, T. 2010. Business Groups in Mexico. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 424-455.
- Hsieh, T. J., Yeh, R. S., & Chen, Y. J. "Business Group Characteristics and Affiliated Firm Innovation: The Case of Taiwan". *Industrial Marketing Management*, 39(4), 2010, 560-570.
- *Jones, G., Çolpan, A. M. 2010. Business Groups in Historical Perspectives. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 67-92.
- Khanna, T., J. W. Rivkin. "Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets". *Strategic Management Journal*, 22(1), 2001, 45-74.
- Khanna, T., Y. Yafeh. "Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Praties?", *Journal of Economic Literature*, Vol. XLV, 2007, 331-372.
- *Khanna, T., Yafeh, Y. 2010. Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 575-601.
- *Kim, H. Business Groups in South Korea. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 157-179.
- Kock, C. J., M. Guillen. "Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification". *Industrial and Corporate Change*, 10, 2001, 77-113.



- *Kosenko, K., Yafeh, Y. P. 2010. Business Groups in Israel. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 459-485.
- *Langlois, R. 2010. Economic Institutions and the Boundaries of Business Groups. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 629-649.
- *Lee K., Kang Y. S. 2010. Business Groups in China. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 210-236.
- *Lefort, F. 2010. Business Groups in Chile. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 387-423.
- *Lincoln, J. R., Shimotani, M. 2010. Business Networks in Post-War Japan: Whither the Keiretsu?. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 127-156.
- *Miyajima, H., Kawamoto, S. 2010. Business Groups in Prewar Japan: Historical Formation and Legacy. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 97-126.
- *Morck, R. 2010. The Riddle of the Great Pyramids. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 602-628.
- Özen, Ş., Yeloğlu, H. O. "Bir örgüt Kimliği Olarak 'Holding' Adının İnşası ve Aşınması: Eşanlı Kurumsallaşma ve Çözülme Üzerine Bir Model Önerisi", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 6(1-2), 2006, 45-84.
- Peng, M. W. "Institutional Transition and Strategic Choices", Academy of Management Review, 28, 2003, 275-96.
- *Sarkar, J. Business Groups in India. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 294-321.
- *Schneider, B. R. 2010. Business Groups and the State: The Politics of Expansion, Restructuring and Collapse. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 650-669.
- *Tsui-Auch, L. S., Yoshikawa, T. 2010. Business Groups in Singapore. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 267-293.
- Üsdiken, B. "Türkiye'de İşletme Grupları: Özel Sayıya Giriş", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 8(1-2), 2008, 5-21.
- Üsdiken, B., Yıldırım Öktem, Ö. "Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında İcrada Görevli Olmayan ve 'Bağımsız' Üyeler" Amme İdaresi Dergisi, 41(1), 2008, 43-71.
- *Üsdiken, B. The Kin and the Professional Top Leadership in Business Groups, A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 696-716.
- Yiu, D. W., Lu, Y., Bruton G. D. ve Hoskisson, R. E. "Business Groups: An Integrated Model to Focus Future Research". Journal of Management Studies, Vol. 44., No. 8., 2007, 1551-1579.

1883

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA ÜNİVERSİTESİ