

## ***Gelişen Piyasalardaki İşletme Grupları: Bazı Kuramsal Notlar\****

*Business Groups in Emerging Economies: Some Theoretical Notes*

Bahattin KARADEMİR<sup>1</sup>

### **ÖZET**

Gelişen piyasalarda, bağlı işletmeleriyle ilişkisiz sektörlerde faaliyet gösteren işletme grupları oldukça yaygındır. Bu çalışmada ilk olarak, işletme gruplarında sahiplik, kontrol ve organizasyon yapısı konuları incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda açıklanan görüşlere göre, ilk olarak, ileride yapılacak çalışmalarda, yönetsel ve örgütsel algıların işletme gruplarının stratejik dönüşümünde oynayabileceği rol göz önünde bulundurulabilir. İkinci olarak, işletme gruplarının bağlı işletmeleri arasındaki yatay ve dikey ilişkilerin meydana getirdiği sosyal ve ekonomik ağların oluşumu ve gelişimi araştırılabilir. Üçüncü olarak, işletme gruplarının örgütsel yapı ve stratejilerindeki değişimler örgütsel değişimin farklı modelleriyle incelenebilir. Bu kapsamda, önerilen üç farklı kuramsal bakış açısından yararlanılabilir: (a) algısal bakış açısı, (b) örgütsel ağ yapıları bakış açısı ve (c) evrimsel bakış açısı.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme Grupları, Gelişen Piyasalar, Kuramsal Bakış Açıları

### **ABSTRACT**

Business groups operating in unrelated industries through their affiliated firms are common in emerging economies. In this study, first, business group ownership, control, and organization structure issues are reviewed. On the basis of this review, this study, first suggests that the role of managerial and organizational cognition in strategic change of these groups should be considered in future studies. Second, the formation and evolution of economic and social networks composed of vertical and horizontal linkages among affiliated firms should be better investigated. Third, structural and strategic changes should be studied through different models of organizational change. This study concludes by identifying three research perspectives for future research: (a) the cognitive perspective, (b) the network perspective, and (c) the evolutionary perspective.

**Keywords:** Business Groups, Emerging Markets, Theoretical Perspectives

<sup>1</sup> Doç.Dr., Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [bkarademir@cu.edu.tr](mailto:bkarademir@cu.edu.tr)

## 1. GİRİŞ

Gelişen piyasaların büyük işletmeler kesimi içerisinde yer alan işletmelerin önemli bir bölümü, işletme gruplarının ilişkisiz sektörlerdeki bağlı şirket ya da iştirakleri olarak faaliyet göstermektedir (Çolpan ve Hikino, 2010). İşletme grupları, farklı ülke örneklerinde rastlandığı gibi bir ya da daha fazla girişimci, aile ya da devletin mülkiyetinde, genellikle birbiriyle ilişkisiz sektörlerdeki bağlı şirketleriyle faaliyet gösteren işletmelerden oluşur. İşletme grupları ağırlıklı olarak ilişkisiz sektörlerde faaliyet gösteren işletmeleri arasında mal, sermaye ve işgücü transferleri gerçekleştirilerek piyasa aksaklıklarının üstesinden gelirler (Khanna ve Yafeh, 2007). Bağlı şirket ve iştiraklerinin son yıllarda uluslararası piyasalardaki görünürlüğü artması sonucunda gelişmiş ülke piyasalarındaki popüler iş dünyası yayınları yükselen piyasa ekonomilerindeki işletme gruplarına daha fazla ilgi göstermeye başlamıştır (Yaprak ve Karademir, 2010). Bu gelişmelere akademisyenler de kayıtsız kalmamışlar, işletme gruplarını yükselen piyasaların önemli ekonomik aktörleri olarak akademik çalışmalarının konusu yapmışlardır.

*Journal of Economic Literature* dergisinde yayınlanan yazın incelemesinde (2007), Khanna ve Yafeh, işletme grupları üzerine yapılan araştırmaların (a) sahiplik ve kontrol, (b) organizasyon yapısı ve (c) toplumla ilişkiler konularında yoğunlaştığını belirtmektedir. Sözkonusu araştırmalarda, ilk olarak, sahiplik ve kontrol konuları, ailelerin mülkiyetindeki gruplarda stratejik ve finansal kontrol uygulamaları ve piramit yapılar kapsamında incelenmiştir. İkinci olarak, işletme gruplarının organizasyon yapısı, grupların farklı sektörlerdeki bağlı şirketleri arasında yatay ve dikey bütünleşmeyi nasıl sağladıkları ve finans sektöründeki yatırımları kapsamında incelenmiştir. Üçüncü olarak, işletme gruplarının toplumla ilişkileri konusu daha çok devletle kurdukları ilişkiler ve tekelleşme konuları kapsamında incelenmiştir.

Bu çalışmada, yapılan çok sayıdaki araştırmaya karşın henüz cevaplanması gereken pek çok araştırma sorusu barındıran işletme gruplarında sahiplik (aile, devlet ya da yaygın mülkiyet), kontrol (stratejik ve finansal) ve organizasyon yapısı (dikey ve yatay bütünleştirme) konuları incelenmektedir. Bu kapsamda ileride yapılacak çalışmalara yönelik önerilerde bulunmaktadır. Bu çalışma, gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik üç kuramsal bakış açısı önermektedir: (a) algısal bakış açısı, (b) örgütsel ağ yapıları bakış açısı ve (c) evrimsel bakış açısı. Bu bakış açılarından örgütsel ağ yapıları bakış açısı ve evrimsel bakış açısı işletme grupları yazınında yeni olmamakla birlikte (bakınız, örneğin, Carney ve Gedajlovic, 2002; Keister, 1998, 1999) değişimi açıklama konusunda yeni anlayışların gelişmesine temel oluşturabilir.

## 2. İŞLETME GRUPLARINDA SAHİPLİK YAPISI VE KONTROL

Khanna ve Yafeh (2007) işletme gruplarının sahiplik ve kontrolü konusundaki yazında en önemli ayrımın piramit yapılar ve diğerleri arasındaki farkların olduğunu belirtmektedir. Daha çok aile holdinglerinde karşılaşılan piramit yapılar ve dikey kontrol üzerine yapılan araştırmalar çoğunluk hissedarı konumundaki ailelerin bu yapı ve kontrol yöntemlerini kaynak kaldırıcı olarak kullanarak daha az kaynakla daha büyük varlıkları kontrol ettiklerini göstermektedir. Araştırma sonuçları, piramit yapılarında çoğunluk hissedarlarıyla azınlık hissedarları arasında çıkar çatışmaları bulunduğu göstermektedir. Bu durum, özellikle azınlık hissedarlarının yeterince korunmadığı sistemlerde çoğunluk hissedarlarının yararına olmaktadır. Khanna ve Yafeh'in (2007) işletme gruplarının sahiplik ve kontrolü konusunda önemli olduğunu gördükleri ikinci konu işletme gruplarının aile işletmesi olmasının doğurduğu sonuçlardır. Her ne kadar yeterince araştırılmadığını belirtseler de özellikle işletme gruplarının kurucu ya da sonraki kuşaklar tarafından yönetiliyor olması, ailenin bilfiil yönetimde olması ya da daha çok kontrol işlevini üstlenmesi, borç kullanma eğilimi ve bunların tamamının performansla ilişkisi ve benzeri konular sebebiyle işletme gruplarının anlaşılmasında ailelerin önemli olduğunu belirtmektedirler. Bununla birlikte, işletme gruplarında aile etkisini gözlemlemenin görüldüğü kadar kolay olamayabileceğini de öne sürmektedirler. Bunun sebeplerinden birisi olarak, aile yapısının işletme gruplarının performansını etkileyebileceği gibi işletme gruplarının performansının da aileyi etkileyebileceğini görmektedirler. İkinci sebep olarak, işletme grupları gibi ilişkilerin belirleyici olduğu sosyal sistemlerde araştırmacılar için daha görünür durumdaki hisse paylarının pek anlamlı olmayacağını değerlendirmektedirler.

Cuervo-Cazurra'nın (2006), sahiplik yapısına göre üç farklı işletme grubu türü tanımlanmaktadır. Bunlar, aile (Hindistan ve Türkiye'de *aile holdingleri*) ve devlet (Çin ve Rusya'da devlet mülkiyetindeki gruplar) gibi yoğunlaşmış sahiplik yapısına sahip işletme grupları ve yaygın hissedarlı (Japonya ve Almanya'da banka merkezli gruplar) işletme gruplarıdır. Cuervo-Cazurra (2006), farklı sahiplik yapısındaki işletme gruplarında farklı vekâlet sorunlarının baş göstereceğini açıklarken sahiplik yapısındaki farklılaşmanın işletme gruplarının iş çeşitlendirme stratejilerinde farklılaşmaya neden olacağını öne sürmektedir. Bu durumu farklı sahiplik yapılarındaki işletme gruplarını yöneten farklı elit gruplarının öncelik ve çıkarlarının birbirinden farklılaşacak olmasıyla açıklamaktadır. Örneğin, ailenin önceliğinin aile servetini korumak olacağı için bu gruplarda karlılığı düşük sektörlerdeki işleri tasfiye etmenin kolay olacağını öne sürmektedir. Benzer şekilde, bu grupların yeni iş fırsatlarını değerlendirme konusunda daha hızlı hareket edebileceklerini de öne sürmektedir. Devlet yönetimindeki işletme gruplarının ise, yeni sektörlerle yatırım ya da mevcut sektörlerdeki işlerini tasfiye etme kararlarının bölgesel istihdam ve kalkınma gibi konulardan etkilenebileceğini öne sürmektedir. Bu varsayımlar her ne kadar anlamlı görünseler de sahiplik yapısının çok daha karmaşık ilişkiler barındırdığını düşünebiliriz. Bu nedenle konunun sadece aile, devlet sahipliği ya da yaygın hissedarlı sahiplik ayrımında değil çok daha detaylı incelenmesinde yarar bulunmaktadır. İleride yapılacak çalışmalarda, farklı sahiplik yapıları kapsamında yönetsel ve örgütsel algıların işletme gruplarının stratejik dönüşümünde oynayabileceği rol göz önünde bulundurulabilir.

### 3. İŞLETME GRUPLARININ BÜTÜNLEŞTİRİCİ MEKANİZMALARI

Yiu, Lu, Bruton ve Hoskisson'a (2007) göre, işletme gruplarının bağlı işletmeleri hukuki olarak bağımsız tüzel kişiliğe sahip olmakla birlikte dikey ve yatay bağlantılarla birbirlerine bağlanmaktadır. Yatay bağlantılar, işletme gruplarının bağlı şirketleri arasında mal, sermaye, işgücü ve bilgi paylaşımına aracılık eden mekanizmaları oluşturmak, şirketlerin birbirlerinde karşılıklı hisse tutmasını sağlamak, şirketlerde ortak yönetim kurulu üyeleri görevlendirmek ve sosyal ilişkiler kurmak yoluyla geliştirilir. Dikey bağlantılar ise, şirketlerin mülkiyet haklarını elinde bulunduran aile, banka ya da devletin piramit sahiplik yapısını oluşturması ya da yönetsel kontrolü sağlamasıyla gerçekleşir. Piramit yapılar grup içinde hâkim ortakların çoğunluk hissesine sahip olduğu bağlı işletmenin grup içinde alt seviyedeki bir başka işletmenin hissesini tutması, alt seviyedeki işletmenin ise kendisinden daha alt seviyedeki bir diğer işletmenin hissesini tutması yoluyla oluşur. Öte yandan, işletme gruplarında sahip ve yöneticiler aynı olduğu zaman yönetsel kontrol sağlanmış olur. Bunun dışında, grubun bağlı işletmelerinin bir kısmının piramit yapının üzerinde yer alması ya da diğer bağlı işletmelerin daha fazla hissesini tutması nedeniyle bu işletmelerin yöneticileri elit yönetici grubunu oluştururlar. Bazı diğer durumlarda ise, grubun bağlı işletmesinin diğer bağlı işletmelerin operasyonları açısından önem taşıyan kaynakları kontrol etmesi bu işletmelerin yöneticilerine yönetsel kontrol imkânı verir.

Yiu ve meslektaşlarının (2007) iki boyutta açıkladığı bütünleştirici mekanizmalar aynı zamanda işletme gruplarının kavramsal olarak sınıflandırılmasını sağlayan dört hücreli bir matrisin oluşturulmasında kullanılmaktadır. Oluşturulan kavramsal sınıflandırmaya göre, işletme grupları ağ yapısında (N-sınıfı), kulüp (C-sınıfı), holding (H-sınıfı) ve çok bölümlü (M-sınıfı) işletme grupları olarak tanımlanmaktadır. N-sınıfındakilere Tayvan'daki *quanxi qiye*, C-sınıfındakilere Japonya'daki *keiretsu*, H-sınıfındakilere Hindistan'daki *Indian houses* ve M-sınıfındakilere Güney Kore'deki *chaebol* olarak anılan işletme grupları örnek gösterilebilir. Bu sınıflandırma işletme grubu türlerini tanımlamak için kullanılabilirdiği gibi aynı türdeki işletme gruplarının dikey ve yatay bütünleşme derecelerinin sıklık-gevşeklik ekseninde birbirinden farklılaşabileceğini göstermek açısından da yararlıdır. Kuramsal olarak işletme grupları bu mekanizmaların belirli bir zaman kesitindeki durumuna göre incelenebileceği gibi belirli bir dönemdeki değişimine göre de incelenebilir. Daha önce yapılan araştırmalarda işletme gruplarının bağlı şirketleri arasında kurdukları ilişkilerin zaman içerisinde ne yönde değiştiği incelenmiştir. Örneğin, Khanna ve Palepu (1999), Şili (1987-1997) ve Hindistan'da (1990-1997) ekonomik reformların uygulandığı dönemlerde işletme gruplarının büyük bölümünün bağlı şirketleri arasında mal, sermaye ve işgücü aracılığı yapan mekanizmaları daha da geliştirdiğini belirtmektedirler. Piyasaların görece serbestleştiği bir süreçte işletme gruplarının grup içi aracılık faaliyetlerinin gelişmesini piyasalardaki aracı kurumların eksikliğine bağlamaktadırlar. Ayrıca, bu durumun piyasaların serbestleşmesi sonucu işletme gruplarının dağılacağını öngören görüşlere gölge düşürdüğünü de belirtmektedirler. Bu değerlendirmeler, işletme gruplarının gelişiminin anlaşılabilmesi açısından bütünleştirici mekanizmalarının incelenmesinin önemini ortaya koymaktadır. Bağlamsal değişimlerle ilişkilendirilerek yapılacak analizler işletme gruplarını ve bağlı işletmelerini anlamaya yönelik çabalara katkıda bulunacaktır.

#### 4.İŞLETME GRUPLARI YAZINI ÜZERİNE DEĞERLENDİRMELER

İlk olarak, işletme grupları üzerine yapılan çalışmaların önemli bir bölümü bağlı şirket ya da iştirakleri ekonominin büyük işletmeler kesimi içinde yer alan ve/veya sermaye piyasalarında işlem gören gruplar üzerine yapılmaktadır. Bununla birlikte, sayısı az da olsa küçük ölçekli işletme gruplarına yönelik araştırmalara (örneğin, Iacobucci ve Rosa, 2005) rastlanmaktadır. Türkiye’de de daha çok büyük işletmeler kesimi içerisinde yer alan işletme grupları üzerine araştırmalar (örneğin, Buğra, 1994; Çolpan ve Hikino, 2008; Selekler Gökşen ve Üsdiken, 2001) yapılmıştır. Bu yönelimin nedeni büyük işletmeler kesimi içerisindeki işletme gruplarının ekonominin önemli aktörleri olmasının yanı sıra şirketlerinin verilerine daha kolay ulaşılması olabilir. Bununla birlikte, söz konusu işletme gruplarının dışında kalan daha küçük ölçekli gruplar üzerine yapılacak araştırmaların özellikle grupların gelişiminde ailenin rolünü, dikey ve yatay bütünleştirici mekanizmaların oluşumunu ve bunların bağlı işletmelerin performansları üzerindeki etkilerinin anlaşılmasını sağlamak açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

İkinci olarak, araştırmalar daha çok belirli türdeki gruplar (örneğin, Hindistan ve Türkiye’de aile holdingleri) üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu durumun da benzer şekilde belirli türdeki işletme gruplarının daha yaygın olmasına bağlı olduğu düşünülebilir. Bununla birlikte, araştırmacıların işletme gruplarının tanım ve sınıflandırmasına uygun diğer grup türleri üzerine yapacağı çalışmalar yazına önemli katkılar yapabilir. Örneğin, sahiplik, kontrol ve organizasyon yapısı açısından birbirinden farklı yönleri açıklanan işletme grupları üzerine karşılaştırmalı çalışmalar yapılarak neden bir türün (örneğin, aile holdinglerinin) başat olduğu sorgulanabilir.

Üçüncü olarak, özellikle işletme finansmanı ve stratejik yönetim araştırmacılarının bağımlı (işletme grubunun bağlı işletmesi) ve bağımsız şirket performanslarını karşılaştıran araştırmalarının önemli bir bölümünde işletme gruplarının dikey ve yatay bütünleştirici mekanizmalarının oluşturduğu ekonomik ve sosyal ağlar arasındaki farklılıklar göz ardı edilmektedir. Oysa işletme gruplarının sahiplik ve kontrol yapısındaki farklılıklar sermaye yönetimi, yatırım kararları, kar dağıtım politikası vb. konularda etkili olabilir. İşletme gruplarının bağlı işletmeleri arasındaki dikey ve yatay ilişkiler ise bağlı şirketlerin kaynaklara, bilgiye ulaşmasını ve onları kullanmasını etkileyebilir. Dolayısıyla, bağlı işletmeleri arasındaki dikey ve yatay bütünleştirme mekanizmaları ve bunların oluşturduğu ağ yapıları farklı olan işletme gruplarının bağlı işletmelerinin finansal performansı da farklı olabilir. Dolayısıyla halka açık işletmeleri bağımlı ve bağımsız şirket olarak sınıflandırıp finansal performanslarını karşılaştırmak pek de doğru bir yaklaşım olmayabilir. Araştırmacılar, aynı tür işletme gruplarının ağ yapıları arasında dahi farklılıklar olacağını değerlendirmelidirler. Ne var ki, bu öngörülerle araştırma yapmak, örneğin işletme gruplarının ağ yapılarındaki farklılıkları incelemek sahiplik yapısı ve kontrol konularını incelemekten çok daha zahmetli olabilir. Bunun için araştırmacıların, vaka analizleri yapması, yüz yüze görüşme tekniklerini kullanması gerekebilir. Bununla birlikte, devlet ya da diğer kurumların işletme gruplarından sistematik veri toplamadığı ülkelerdeki araştırmacıların içine girdikleri kısır döngüden kurtulmalarının başka bir yolu da görülmemektedir.

## 5. KURAMSAL BAKIŞ AÇILARI

Holmes, Hoskisson, Kim, Wan ve Holcomb'un yazın incelemesi (2016), işletme grupları üzerine yapılan çalışmalarda en çok kullanılan kuramları belirlemektedir. Buna göre, araştırmacılar en çok (a) kurumsal kuram bakış açısı, (b) kaynağa dayalı bakış açısı, (c) sosyal sermaye bakış açısı, (d) vekâlet kuramı bakış açısı, (e) örgütsel öğrenme bakış açısı ve (f) işlem maliyetleri kuramı bakış açısından yararlanmışlardır. Gelişen piyasa işletmelerinin stratejileri üzerine yapılan araştırmalarda en fazla yararlanılabilecek kuramsal bakış açılarının kurumsal kuram bakış açısı, işlem maliyetleri bakış açısı ve kaynağa dayalı bakış açısı olduğu düşünülürse ortaya çıkan bu tablo pek de şaşırtıcı olmasa gerekir (Hoskisson, Eden, Lau ve Wright, 2000). Bununla birlikte, gelişen piyasaların gösterdiği hızlı gelişimle birlikte ortaya çıkan yeni senaryolara uygun yeni bakış açılarının aranması kaçınılmazdır (Wright, Filatotchev, Hoskisson ve Peng, 2005). Bu çalışmada incelenen sahiplik, kontrol ve bütünleştirici mekanizmalar konuları çerçevesinde işletme gruplarının anlaşılmasına yönelik üç farklı bakış açısının kullanılması önerilmektedir.

Bu çalışmada ilk olarak ele alınan işletme gruplarında sahiplik ve kontrol konusunun iş çeşitlendirme ve uluslararasılaşma gibi stratejik konular üzerindeki etkilerini incelemek için algısal bakış açısından yararlanılabilir. Yönetimde algısal bakış açısı, insanların bilgiyi işleme konusunda sübjektif ve sınırlı olmalarına odaklanır. Algısal bakış açısına göre, yöneticiler bilgiyi işleme konusundaki temel sınırlılıklarından dolayı rasyonel kararlar alamazlar. Bunun yerine, çoğu zaman iş dünyasının karmaşıklık ve belirsizliği karşısında zihinsel kestirme ya da üstün körü ölçme yoluyla basite indirgeyici bir karar alma süreci izlerler. Ne var ki, yöneticiler kullandıkları zihinsel kestirmelerden dolayı her zaman doğru kararlar alamayabilirler. Algısal bakış açısına göre, yöneticiler zihinsel kestirme yoluyla karar vermeleri sebebiyle bir süre sonra algısal eylemsizlik içerisine girerek dış çevredeki değişimleri zamanında algılayıp uyum gösteremeyebilirler (Hodgkinson, 2007). İkinci olarak incelenen işletme gruplarının bağlı işletmeleri arasındaki yatay ve dikey ilişkilerin meydana getirdiği sosyal ve ekonomik ağların oluşumu ve gelişimini incelemek için örgütsel ağ yapıları bakış açısından yararlanılabilir. Stratejik yönetimde örgütsel ağ yapıları yaklaşımı işletmeleri otonom değil bağımlı varlıklar olarak görür. İşletmelerin ekonomik faaliyetlerinin etkinliğinin yüksek olmasını da sonuçlarının sınırlı kalmasını da ilişkilerle açıklar. Bu bakış açısına göre, işletmelerin yerleşik olduğu sosyal ağlar sosyal sermayelerinin kaynağını oluşturur. İşletmelerin başarısı sosyal ağlarını ne ölçüde iyi kullandıklarıyla ilişkilidir. Örgütsel ağ yapıları yaklaşımına göre, işletmelerin sadece yarattığı örgütsel ağlar değil bunları geliştirirken edindikleri yetkinliklerin de taklit edilmesi oldukça zordur (Svejenova ve Alvarez, 2007). Üçüncü olarak, işletme gruplarında değişim örgütsel değişimin farklı modelleriyle çalışılabilir. Örgütsel değişimin yaşam-döngüsü modelleri nerdeyse kaçınılmaz bir sona işaret ederken evrimci modellerin tercih ve şansa en fazla hoşgörü gösteren modeller olduğu söylenebilir. Evrimci modeller işletmelerin gelişim seyrini büyük ölçüde etkinlikleriyle dış çevrenin kaynak ve kısıtlarının karşılıklı etkileşiminin sonucu olarak değerlendirirler (Aldrich ve Ruef, 2006). Bu bakış açısıyla, işletme gruplarının geleceğine yönelik öngöründe bulunmak görece zor olsa da evrimci yaklaşımların gerçek hayatın karmaşıklığına en uygun modeller olduğu söylenebilir.

## 6. SONUÇ

Son zamanlarda, gelişen piyasalardaki işletme gruplarının gelecekle ilişkisi çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejileri bağlamında değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, işletme gruplarında sahiplik yapısı, kontrol ve organizasyon yapısı konuları şirket stratejisiyle yakından ilişkilidir. Bu çalışmada, ilk olarak, algısal bakış açısıyla işletme gruplarının yönetici elitlerin yönetsel ve örgütsel algılarının incelenmesi önerilmektedir. İkinci olarak, örgütsel ağ yapısı bakış açısıyla işletme gruplarının bağlı işletmeleri arasında kurdukları ekonomik ve sosyal bağların oluşturduğu ağ yapılarının incelenmesinin yararları belirtilmektedir. Son olarak, işletme gruplarının geleceğine yönelik tartışmaların arttığı bir dönemde işletme gruplarının evrimci örgütsel değişim modelleri çerçevesinde incelenmesinin konuya derinlik kazandıracağı belirtilmektedir.

\*Bu çalışmadaki düşüncelerin bir kısmı **Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi** ve **Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD)** tarafından 05 Mayıs 2017 Cuma günü Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde gerçekleştirilen **7. Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı**'nda sunulan bildiriye dayanmaktadır. Bildiri özetinin yazımına yaptığı katkılardan dolayı Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi öğretim üyesi Yar.Doç.Dr. Konuralp SEZGİLİ'ye teşekkürlerimi sunarım.

## KAYNAKÇA

- Aldrich, H. ve Ruef, M. (2006). *Organizations evolving*. 2.Baskı. Sage.
- Buğra, A. (1994). *State and business in modern Turkey: A comparative study*. SUNY Press.
- Cuervo-Cazurra, A. (2006). *Business groups and their types*. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(4), 419-437.
- Çolpan, A. M., ve Hikino, T. (2008). Türkiye'nin büyük şirketler kesiminde işletme gruplarının iktisadi rolü ve çeşitlendirme stratejileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi (Türkiye'de İşletme Grupları Özel Sayısı)*, 8(1-2), 23-58.
- Granovetter, M. (2010). *Business Groups and Social Organization*. *The handbook of economic sociology*, 429.
- Holmes, R.M., Hoskisson, R., Kim, H., Wan W.P. ve Holcomb T.R. (2016). *International strategy and business groups: A review and future research agenda*. *Journal of World Business*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2016.11.003>
- Hodgkinson, G.P. (2007). *The cognitive perspective*. In Jenkins, M., Ambrosini, V., ve Collier, N. (Eds.) *Advanced strategic management: A multi-perspective approach*. Macmillan Education.

- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of management journal*, 43(3), 249-267.
- Iacobucci, D., ve Rosa, P. (2005). Growth, diversification, and business group formation in entrepreneurial firms. *Small Business Economics*, 25(1), 65-82.
- Khanna, T. ve Palepu, K. (1999). Policy shocks, market intermediaries, and corporate strategy: The evolution of business groups in Chile and India. *Journal of Economics & Management Strategy*, 8(2), 271-310.
- Khanna, T. ve Rivkin, J. W. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic management journal*, 45-74.
- Khanna, T. ve Yafeh, Y. (2007). Business groups in emerging markets: Paragons or parasites? *Journal of Economic Literature*, 45(2), 331-372.
- Selekler-Gökşen, N. ve Üsdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12(4), 325-340.
- Svejenova, S. ve Alvarez, J.L. (2007). Network perspective. In Jenkins, M., Ambrosini, V., ve Collier, N. (Eds.) *Advanced strategic management: A multi-perspective approach*. Macmillan Education.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. (2005). Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of management studies*, 42(1), 1-33.
- Yaprak, A., ve Karademir, B. (2010). The internationalization of emerging market business groups: an integrated literature review. *International Marketing Review*, 27(2), 245-262.
- 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.