

TÜRK İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASILAŞMASI: KURUMLAR ve KAYNAKLAR

Konuralp Sezgili

Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi
Yrd. Doç. Dr.
ksezgili@adanabtu.edu.tr

Özet

İşletme grupları geliştirmekte olan ülkelerde sık rastlanan bir örgütsel formdur. Bu gruplar, genel olarak müşterek sahiplik altında ilişkisiz sektörlerde faaliyet gösteren firma ağları olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada kaynak tabanlı yaklaşım ve kurumsal yaklaşım çerçevesinde Türk işletme gruplarının çeşitlenmesi ve uluslararasılaşması ele alınmaktadır. Araştırma sonuçları, kaynak tabanlı yaklaşımla uyumlu olarak, örgüt hacmi ve işletme gruplarının uluslararasılaşması arasındaki ilişkilerin önemini ortaya koymaktadır. Diğer yandan kuruluş dönemi esas alındığında, kurumsal çevrenin işletme grupları üzerindeki etkisinin önemli düzeyde destek görmediği anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşletme grupları, holding, uluslararasılaşma, çeşitlenme

Alan Tanımı: İşletme (Stratejik Yönetim)

THE INTERNATIONALIZATION OF TURKISH BUSINESS GROUPS: INSTITUTIONS AND RESOURCES

Abstract

Diversified business groups are common in almost every emerging markets. Business groups in emerging markets are defined as networks of firms that exhibit unrelated diversification under mutual ownership. Using the concepts and empirical findings of the resource-based view and institutional view streams of literature, four hypotheses related to diversification and internationalization pattern of Turkish business groups are tested. Research findings show that, in accordance with the resource based view, organization size has a significant effect on diversification and internationalization level. However, time of founding,

which is tested to reveal the effects of institutional environment on business groups, does not seem to have a significant effect on dependent variables.

Keywords: *Business groups, holding, internationalization, diversification*

JEL Code: M14, M16, M19

1. GİRİŞ

Dünya ticareti, İkinci Dünya Savaşı ile birlikte ölçek ve kapsam bakımından önemli bir gelişme kaydetmiştir. Bu gelişme, “dünyanın sosyal ve coğrafi parametrelerini kökten dönüştüren” küreselleşme kavramının ön plana çıkmasıyla (Lacher, 2006); bir yandan uluslararası iş bölümünün artışı, diğer yandan ulusal ekonomilerin yatırım ve sermaye akışları yoluyla bütünleşmelerinin artışı sürecini resmetmektedir (Das, 2004). Bu resim içinde işletme grupları (İG), gelişmişlik perspektifinde strateji yazınında öne çıkan araştırma konularından bir haline gelmiştir. İG’lerin varlığı, büyümesi ve çeşitlenmesi İG araştırmacıları tarafından görece uzun süredir inceleme konusu yapılmıştır (Hoskisson, Hitt 1990). İG’lerin büyümesi ve çeşitlenmesi yanında, uluslararasılaşması ya da uluslararası çeşitlenmesinin de araştırma merceğine alındığı görülmektedir. Gerek firmaların İG formuna girmesi ve gerekse ulusal ve uluslararası pazarlarda ve yeni sektörlerde çeşitlenerek büyümesi konusunda görülen bağlamsal farklılıklar; kaynak, yetenek, pazar, kurumlar gibi çeşitli değişkenlerin bu örgütsel formu açıklamaya dönük çabalar içerisinde daha fazla yer almasına neden olmuştur.

İG’leri açıklamaya dönük farklı kuramsal bakış açılarından yararlanıldığı bilinmektedir. Bunlar içinde ön plana çıkan kurumsal yaklaşım (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983) temel olarak davranışı biçimlendiren politik, sosyal ve ekonomik sistemlerin rolüne odaklanmakta ve bu bakımdan İG’lerin anlaşılması için önemli bir referans noktası sunmaktadır. Benzer biçimde Barney (1991) tarafından geliştirilen kaynak tabanlı yaklaşım, temel olarak kaynaklar çerçevesinde firmaların nasıl farklılaştığını ve kaynak-yetenek kombinasyonunun nasıl sürdürülebilir bir rekabet avantajı yarattığını ele almakta; böylece kaynaklar odağında İG’lerin izlediği örüntüleri açıklama gücüne sahip olmaktadır. Bu çalışmada, gelişmekte olan ülke perspektifinin altı çizilerek İG’lere ilişkin kavramsal çerçevenin incelenmesi suretiyle bu örgütsel formun biçimlenmesi; çeşitlenmesi ve uluslararasılaşması, kurumsal kuram ve kaynak tabanlı kuramlar çerçevesinde değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

2. İŞLETME GRUPLARINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tanım yönünden İG kavramı üzerinde fikir birliğine varıldığını ifade etmek güç görünmektedir (Khanna ve Yafeh, 2007; Yiu vd., 2007). Tanım çabaları ekonomi, sosyoloji gibi temel disiplinlerden beslenirken; İG'lerin "biçimsel ve/veya biçimsel olmayan yollarla bir araya getirilmiş firmalar bütünü" (Granovetter, 1995:95) olarak betimlendiği ya da genişletici bir yorumla "yasal olarak bağımsız firmaların mülkiyet, ekonomik araçlar (örn. firmalar arası işlemler, yakın pazar bağları) ve/veya sosyal ilişkiler (örn. aile, akrabalık, arkadaşlık) gibi çok boyutlu bağlar aracılığıyla müşterek hedefleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelmesi" (Leff, 1978; Granovetter, 1995; Khanna ve Rivkin, 2001) olarak tanımlandığı görülmektedir. Bütünleştirici bir tanımda Cuervo-Cazurra (2006), bu grupları firma ağları ya da istikrarlı ilişkilere sahip firma yığınları, pazar ve hiyerarşi sınırları arasında kalan bir örgütsel form olarak açıklamaktadır. Cuervo-Cazurra (2006) firma ağlarını (i) geriye dikey entegre bir ağ olarak tedarikçi (ii), ileriye dikey entegre bir ağ olarak dağıtıcı, (iii) rakipler arası yatay bir ilişki ağı olarak stratejik, (iv) fiziksel yakınlığa dayanan coğrafi, (v) çeşitlenmiş ağlar olarak beş kategoriye ayırmaktadır. Bu açıdan İG'ler, bu çalışmada da benimsenen yaklaşım ile çeşitlenmiş ağlar olarak; ortak mülkiyete dayalı bir yapıda, istikrarlı ilişkilere sahip, ilişkisiz çeşitlenmiş firma bütünlüğü olarak değerlendirilebilir.

Gelişmiş ülke örneklerinde İG'ler neredeyse standartlaşmış bir büyüme örüntüsünde çekirdek teknoloji ailesinde uzmanlaşmış, grup içinde geliştirilen mevcut pazarlama, yönetim ve finans gibi yeteneklerini ilişkili sektörlerle aktararak çeşitlenmiş ve entegrasyonu benimsemişlerdir (Chandler, 1982). Diğer yandan gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren gruplar, birçok ilişkisiz sektörde faaliyet gösteren (Amsden ve Hikino, 1994; Granovetter, 1995; Guillén, 2000; Khanna ve Palepu, 1997), ülke kalkınmasında önemli roller üstlenen (Kali, 2003; Amsden 2001) baskın bir ekonomik aktör olarak (Ghemawat and Khanna 1998; Chung, 2001; Khanna and Palepu, 2000; Khanna and Rivkin, 2001, 2006; Khanna and Yafeh, 2007; Yiu et.al, 2007) betimlenmektedir. Bu gruplar, çeşitli açılardan gelişmiş ülke grupları ile yapısal ve davranışsal farklılıklar sergileyen örgütsel formlar olarak görülme eğilimindedir. Bu farklılıklar İG'lerin tanımlanmasına ve kavramsal bir çerçevenin geliştirilmesine ilişkin sorunları da beraberinde getirmektedir. İG yazınında bütünlüklü ve geniş kabul gören bir çerçevenin varlığından bahsetmenin mümkün olmadığı ifade edilebilir (Chung, 2001, Yiu vd., 2007). Bu durumun sebebi bir bakıma Chung'un (2001) belirttiği gibi İG'ler üzerinde sergilenen araştırma çabalarının analitik boyutlara (örn. çeşitlenme) ya da analiz düzeylerine (örn. grup ve bağlı işletmelerin performansı)

fazlaca vurgu yapması yoluyla İG'lerin ontolojik kurgusunu zayıflatması olabilir. Yine, ulusal bağlamda İG'lerin adlandırılmasında olduğu gibi, sahip oldukları örgütsel değişkenler itibariyle İG'lerin birbirinden farklılaşması da (Yiu vd., 2007) genel bir çerçevenin gelişmemiş olması için diğer bir sebep olabilir. Gerçekten de Türkiye'de holding, Japonya'da keiretsu, Çin'de qiye jituan, Hindistan'da business house, Latin Amerika'da grupos economicos, Güney Kore'de chaebol, Tayvan'da guanxi giye isimleriyle karşımıza çıkan İG'ler benzer örgütsel formlara sahip yapılar gibi görünmektedir (Buğra, 1995; Claessens vd, 1999; Gökşen and Üsdiken, 2001; Khanna and Rivkin, 2001; Guillén, 2000; Maman, 2002; Kim et.al, 2004; Khanna ve Yafeh, 2007; Yaprak et.al, 2004, 2007). Yine, Yiu ve arkadaşlarının (2007) işaret ettiği içerik farklılaşmaları; örneğin Türkiye ve Güney Kore İG'lerinde baskın aile rolü, Tayvan İG'lerinde müşterek sorumluluğa dayalı ağ yapılar gibi işlevsel sonuçlar yaratan farklılıklar, bir yandan konuyu ilgi çekici hale getirirken diğer yandan araştırma çabalarının kapsayıcı bir kurgu altında bir araya getirilmesi çabalarını zayıflatır niteliktedir.

3. İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASILAŞMASI

Bu bölümde holdinglerin belli kuramsal yaklaşımlar ışığında iş çeşitlendirme ve uluslararasılaşma davranışları incelenmektedir. Bunu yaparken, İG'lere ilişkin kavramsal çerçeve tartışmaları ışığında; bir yandan İG'lerin büyümesi ve iş çeşitlendirmesi diğer yandan da uluslararasılaşması ya da uluslararası iş çeşitlendirmesi araştırma merceğine alınmıştır.

Gelişmiş ülkelerde endüstriyel grupların yapısı ve davranışını anlatan geleneksel çerçeveler gelişmekte olan ülkelerdeki İG'leri açıklamakta zaaf göstermektedir, diğer deyişle Batılı örnekleriyle yapı ve davranış bakımında uyuşmayan (Yiu vd; 2007; Kock ve Guillén, 2001) İG'ler için hangi örgütsel formun uygun olduğu sorusu halihazırda strateji araştırmalarında kullanılan bir araştırma sorusudur. Batılı endüstriyel gruplarda çeşitlenmenin örgüt hacmini ve karmaşıklığını artırdığı görülmektedir. Bu çerçevede Chandler (1962, 1982) ve Wiliamson (1999) tarafından açıklanan çok birimli (M-form) yönetsel yapı kurgusunun işlem maliyetlerini minimize edeceği ileri sürülmüştür. Bu yaklaşıma getirilen temel eleştirilerde, ilişkili sektörlerde çeşitlenmenin daha merkezi bir koordinasyon yapısı içerisinde gerçekleşmesi gerektiği ileri sürülmüştür (Hill ve Hoskisson, 1987). Bu savların çeşitli varyasyonları (M-form, CM-form vb.) öne sürülmüş, ancak İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, tamamen ilişkisiz sektörlerde faaliyet gösteren ve şaşırtıcı performans sonuçları elde eden Doğu Asya başta olmak üzere Latin Amerika ve Doğu Avrupalı İG'ler için mevcut kuramsal altyapıların yetersiz kaldığı görülmüştür (Goto, 1982). Özelde İG'ler ve genel olarak strateji

araştırmalarında görülen bu kurgu aksaklığı, gelişmekte olan ülke fenomenine ilişkin yeni açılımların ve bu çerçevede bu ekonomilerin baskın gücü olan İG'lerin ele alınmasında yeni kuramsal çerçevelerin değerlendirilmesini bir anlamda zorunlu kılmıştır.

3.1. Kaynaklar ve Uluslararasılaşma

Kaynak tabanlı yaklaşım, temel olarak firmaların neden farklılaştığını, rekabet avantajını nasıl kazandıklarını ve bu avantajlı nasıl sürdürdüklerini ele almaktadır (Hoskisson vd, 2000). Kuramın öncülerinden Barney (1991), kendilerine özgü kaynakları yaratmayı başaran işletmelerin rekabette ayakta kalabileceğini ileri sürmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde 1980'lerden itibaren geliştirilen bakış açıları, çoğunlukla işletmelerin içe dönük güçlü ve zayıf yanları ile dışsal çevreye dönük fırsatları ve tehditleri odağa almaktadır (Barney, 1991; Hoskisson vd, 2000). Rekabet avantajının çevresel modelleri olarak nitelendirilen bu bakış açısı çevresel etkilerin firma performansı üzerindeki etkilerini aydınlatmakla birlikte; kaynak tabanlı yaklaşım, bundan farklı olarak iç karakteristiklerin firma performansı ile olan bağlantısını ele almaktadır (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde gelişmekte olan ülke İG'lerini ele alan araştırma sayısının görece az olduğu görülmektedir (Hoskisson vd, 2000). Bununla birlikte bu yaklaşım çerçevesinde halihazırda bazı önermeler geliştirildiği gözlenmektedir. Esasen, gelişmekte olan ülkelerdeki İG'lerin ağ ilişkileri ve devletle kurduğu bağlar göz önüne alındığında, kendi pazarlarında baskın aktörler oluşunun bir açıklaması da ortaya çıkmaktadır. Bu firmalar için temel problem, kurumsal çevrenin değişimidir. Değişim, firmanın görece avantajını düşürmektedir. (Khanna ve Palepu, 1999; Hoskisson vd, 2000). Hoskisson ve arkadaşlarına (2000) göre, gelişmekte olan ülkeler, özellikle çok uluslu işletmeler için ilk hamlede bulunan (first mover) avantajları sunmaktadır. Buna mukabil, hükümetlerle iyi ilişkiler kurulması bunun için bir ön koşuldur. Gelişmekte olan ülkelerde İG'lerin gelişmesindeki önemli faktörlerden biri, hükümetlerle kurulan iyi ilişkiler sayesinde lisans ve benzeri yükümlülüklerin elde edilmesinde sağlanan kolaylıktır (Hoskisson vd, 2000). Yine, gelişmekte olan ülkelerde yerel rakipler, kurumsal altyapı aksaklıklarını ikame edebilecek yeteneklere sahip olabilmektedirler. Örneğin pazarda dağıtım kanallarının yerel firma tarafından geliştirilmesi sektöre yabancı girişini engeller mahiyettedir (Hoskisson vd, 2000). Ayrıca, uluslararası pazarlarda rekabet koşullarında da yerelde geliştirilen doğal kaynak veya emek gibi "değerli kaynaklar" yerel firmaya avantaj sağlamaktadır. Guillen (2000), gelişmekte olan ülkelerde, politik-

ekonomik koşulların girişimcilerin yeni pazarlara girmede yabancı ve yerel kaynakları kombine etmelerine ve bu durumu sürdürmelerine izin verdiği ölçüde İG kurmasına olanak sağladığını ileri sürmektedir. Hindistan örneğinde Manikutty (2000), liberalleşen ekonomik çevrede Hint aile gruplarının stratejik tepkilerini kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde ele almış ve pazara dayalı konvansiyonel yaklaşımın, serbest pazar varsayımı altında gelişmekte olan ülkedeki firma davranışını açıklamakta yetersiz kaldığını ileri sürmüştür. Buna mukabil kaynak tabanlı yaklaşım, serbest pazarda rasyonel görünmeyen bazı strateji desenlerini açıklamayı başarabilecek niteliktedir (Manikutty, 2000).

Kaynak tabanlı yaklaşıma göre çeşitlenme düzeyi, firmanın kaynak yığılımının bir eseridir. Bu yaklaşım, firmanın büyümesini, yeni kaynak ve yetenek birikimi ve dağıtımını içeren bir örgütsel öğrenme ile gerçekleştireceğini ileri sürmektedir (Song ve Cho, 1998). Kaynak tabanlı yaklaşıma göre gelişmekte olan ülkelerde, asimetrik ticaret ve yatırım dönemlerinde gerekli kaynakları bir araya getirerek (Kock ve Guillén, 2001) farklı sektörlerle giriş yapma kabiliyetine sahip az sayıda girişimcinin ekonomik önemi oldukça yüksektir (Guillén, 2000). Özellikle korumacılıkla karakterize olan bu dönemlerde örgütsel ve teknolojik kapasiteleri düşük olan firmaların bu yetenekleri geliştirmek için izleyecekleri tek bir stratejinin varlığından bahsedilmektedir: Yerel otoritenin ve kaynak sahiplerinin onayı ve desteğiyle yabancı örgütsel ve teknolojik yeteneklere erişmek (Kock ve Guillén, 2001). Bu çerçevede bu kabiliyet (i) grup yeni bir endüstriye girmezse atıl kalmaktadır, (ii) çoklu kullanıma sahiptir; (iii) ticarileştirilmesi zor olduğundan bunlara sahip grupların ilişkisiz sektörlerde bu kabiliyetle çeşitlenmesini teşvik etmektedir. İG'nin sahip olduğu kabiliyet, asimetrik dönemlerde taklit edilemez ve özgün nitelik kazanmaktadır (Guillén, 2000; Kock ve Guillén, 2001). Hitt ve Hoskisson (1990)'un belirttiği gibi, çeşitlenme politikaları hükümet politikalarıyla bağlantılı olduğunda, genellikle gruplar toplamda başarısız olmalarına imkan vermeyecek ölçüde diğer sektörlerde çeşitlenme konusunda fırsat arayışına girmektedirler. Dolayısıyla popülist/pragmatik ya da ulusçu/modern dönemler, yani endüstriye girişi için yerli/yabancı kaynak kombinasyonuna imkan olmadığı dönemler (Guillén, 2000) işletme gruplarına çeşitlenme için fırsat veren dönemlerdir.

Türkiye'de de 1980'de piyasanın görece liberalleştirildiği dönemden önce görülen asimetrik yönseme, bu argümanın Türk örneğinde kurulmasına ilişkin doneler sağlamaktadır. 1980'lere kadar ele alınan dönemde, devlet ekonominin yönlendiricisi olarak yasal-ekonomik altyapıyla bu formu teşvik ederken holding işletmesi için çeşitlenmek ve yabancı yatırımcıların işbirliğine erişmek zor

olmamıştır (Buğra, 1995; Yaprak vd, 2007). 1980 sonrası dönem için bu açıklamaların devam ettiğini söylemek mümkün görünmemektedir. Aradan geçen uzun yıllar ile, dışa açık dönemde temas kabiliyetinin örgütsel ve teknolojik kabiliyetlere dönüşmesi (Kock ve Guillén, 2001) beklenen bir değişimdir. Diğer yandan, ekonominin önceki dönemlere kıyasla radikal bir dönüşüm yaşadığı bu tarihten itibaren örgütsel çeşitlenmeyi kaynak temelinde açıklayacak en önemli değişkenin, holding işletmelerinde hacme bağlı kaynak yığılımının sergileyeceği çeşitlenme tablosu olarak görünmektedir. Dolayısıyla 1980’lerden itibaren devlet ve yabancı işletmelerle temas kabiliyetinin sağladığı “kaynakları bir araya getirme yeteneği” ve ilişkisiz çeşitlenme fırsatı; örgütsel yetenek etkinliğine dayalı yeni çevrede farklı bir görünüm arz etmektedir. Bununla birlikte korumacı sanayileşme döneminde temas kabiliyetleriyle büyüyen büyük ölçekli işletme gruplarında doğal olarak kaynak yığılımı daha yüksek düzeylerde gerçekleşmiştir. Kaynak yığılımının büyük ölçekli işletme gruplarında daha yüksek olduğu düşünüldüğünde bu yığılımın bir eseri olarak iç pazarda bu kaynakların yayılarak çeşitlenmenin sağlanacağı düşüncesiyle örgütsel hacim ve çeşitlenme düzeyi arasında ilişki kurulabilir (Karademir, 2004). Diğer yandan, kaynaklara esas teşkil eden temas kabiliyeti ile zaman içerisinde kazanılan proje yürütme kabiliyeti (Amsden, 1994), açıklandığı gibi büyük ölçüde yabancı girişimlerin örgütsel kabiliyetlerine dayandığından içe dönük uluslararasılaşma kaynak yığılımının büyük olduğu grupların düzeyinin daha yüksek olması beklenir. Dolayısıyla;

Hipotez 1a: İşletme gruplarının örgütsel hacmi ve çeşitlenme düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır

Hipotez 1b: İşletme gruplarının örgütsel hacmi ve içe dönük uluslararasılaşma düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2. Kurumsal Çevre ve Uluslararasılaşma

Kurumsal yaklaşım, örgüt-çevre ilişkileri üzerine bina edilen bir perspektifte geliştirilmiştir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Tolbert ve Zucker, 1983). Kurumsal çevre, “sosyal olarak inşa edilmiş ve örgütlerin içinde bulunduğu normatif dünyalar” olarak ifade edilmektedir (Orrù vd.: 1991, 361). Kurumsal çevre, teknik ve sosyal çevreler aracılığıyla rekabetçi veya sosyal baskıyla eşbiçimsellik üretmektedir. Diğer bir ifadeyle kurumsal yaklaşım; benzer düzenleyici ve normatif baskılarla karşı karşıya kaldıklarından ya da belirsizlik koşullarında başarılı örgütlerce benimsenen yapıları kopyaladıklarından; ortak bir kurumsal çerçeveyi paylaşan örgütlerin birbirleri gibi görünmeye başladıklarını ileri sürmektedir (Orrù vd: 1991, 361-362). İG’ler açısından bakıldığında, kurumsal yaklaşım çerçevesinde üretilen erken dönem çalışmaların daha olgun ve

istikrarlı çevreler üzerine odaklandığını, hızlı değişen ve düzensiz kurumsal çevrelerin incelenmesinin kısmen yetersiz kaldığı görülmektedir (Chung ve Beamish, 2005; Wright ve diğerleri, 2005). İzleyen çalışmalar, deregülasyon, regülasyon, özelleştirme ve İG'ler bağlamında kurumsal değişim gibi fenomenleri merceğe alarak kurumsal değişikliklerin firma performansı üzerindeki etkilerini ve bu değişimlere karşı sergilenen örgütsel tepkileri incelemeye başlamışlardır (Chung ve Beamish, 2005). Bu çalışmalardan birinde Chung ve Beamish'e (2005) göre, gelişmekte olan ülkelerde zorlayıcı eşbiçimsellik, kriz öncesi misafir ülke kurumlarının güçlü etkisi nedeniyle daha etkili iken, kriz sonrası kurumsal çevrede taklitçi eşbiçimsellik daha etkilidir. Kurumsal kurama göre, kriz sonrası yüksek derecede belirsizliğin yaşandığı bir çevre, taklitçi eşbiçimselliğin temel nedenlerindedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Geleneksel olarak, araştırmacılar, çoğu gelişmekte olan ülke ekonomilerinin gelişmiş ülkelere kıyasla daha büyük kurumsal risk taşıdığını kabul etmektedir (Hoskisson ve diğerleri, 2000; Peng, 2000). Bu nedenle, bu ülkelerdeki risk ve belirsizliğin sürekliliğine ilişkin bir akıl yürütme biçimi gelişmiştir (Chung ve Beamish, 2005). Chung ve Beamish (2005: 36), çevrenin dengeli durumda ya da kriz durumunda olmasına göre kurumsal risk ve belirsizliğin yoğunluğunun farklılaşacağını ileri sürmektedir; çalışmaları göstermektedir ki, bu farklılaşma gelişmekte olan ülkelerdeki yabancı iştiraklerin niteliklerini ve yaşamsallıklarını etkilemektedir. Yabancı işletmelerin, bir ülkeye giriş kararı ile giriş yöntemi ve endüstri seçimi konusunda, yabancı ülkenin doğrudan yabancı yatırım konusundaki politika değişikliklerinin etkili olduğu, bunda meydana gelen değişimin firmanın stratejisini de değiştirdiği görülmektedir (Hoskisson vd, 2000; Chung ve Beamish, 2005). Kurumsal yaklaşıma göre yabancı firmalar, değişen çevrenin kurumsal-rasyonalize edilmiş ve çevresel gömülü (Granovetter, 1985) kurallarını yabancı ülkede faaliyet gösteren firmalarının yapısında içselleştirerek yaşamsallık olasılıklarını maksimize etmeye çalışmaktadırlar (Chung ve Beamish, 2005). Diğer bir deyişle mevcut stratejilerini yeni kurumsal çevreye uyumlaştırmayı sağlayan firmaların gelişmekte olan ekonomilerde yaşamını sürdürebilmesi ve gelişmesi daha muhtemeldir (Peng, 2003).

1980'lerde; gelişmekte olan ülkeler özelinde İG'lere dönük araştırmalar yaygınlaşmaya başladığında, ilişkisiz ve hızlı çeşitlenmeyle birçok sektörde faaliyet gösteren, buna mukabil birçok batılı örnekte karşılaşıldığı gibi değer kaybı yaratmayan, temel olarak devlet yönelimli kalkınma evresinin bir çıktısı gibi görülen (Hamilton ve Biggart, 1988) veya Chandler'in yönetsel merkezli girişimine uymayan (Kock ve Guillén, 2001; Tsi-Auch ve Lee, 2003) bu özel işletme ya da örgüt türünün bu sonuçları nasıl ürettiğinin ve nihayet bu örgüt

türlerinin formasyonunun incelenmesinin daha çekici hale geldiği ve karşılaştırmalı zeminlerde örgüt formasyonunun araştırma odağına alındığı görülmektedir. Bu araştırmalardan birinde Wan ve Hoskisson (2003), Avrupa ülkelerini merceğe alarak, çeşitlenme stratejilerinde temel belirleyici etkenlerden biri olarak bulunduğu ülke çevresini önemli bir açıklayıcı değişken olarak ortaya koymaktadır. Bu noktada, kurumsal çevreye ilişkin hipotezler geliştirilirken kurumsal konfigürasyon ile örgütsel yapılanma ve eşbiçimsellik kavramını ele almada yarar görülmektedir. Kurumsal yaklaşımın temel sorgu eksenlerinden biri olan eşbiçimsellik, örgütleri benzer yapı, strateji ve süreçleri benimsemeye yönlendiren çeşitli faktörleri içeren açıklayıcı bir çerçevedir (DiMaggio ve Powell, 1983; Tolbert ve Zucker, 1983). Deephouse (1996), örgütsel çevrede yaşanan belirsizliğin uygun strateji seçimini bulanıklaştırdığını belirterek eşbiçimselliği açıklamaktadır. Buna göre ilk olarak örgüt belirsizlikle karşılaştığında başarılı örgütleri taklit edecektir (DiMaggio ve Powell, 1983; Haveman, 1993). İkinci biçimde örgüt, iş dernekleri, idari bağlantılar ve diğer ağlar aracılığıyla uygun firma davranışını öğrenecektir (Deephouse, 1996). Scott'a (1983) göre geniş kurumsal yapı meşru örgütsel formları tanımlar; örgütler ise, kaynakları ve meşruiyeti güvenceye almak için bu örgütsel formlarla eşbiçimsel olmaya eğilimlidirler. Dolayısıyla kurumsal yaklaşımda meşruiyet önemli bir eksendir (Deephouse, 1996). Eşbiçimselliğin kaynaklarını işaret eden çalışmasında Dacin (1997), kurumsal normlara uyum baskısının; geniş normatif çevre, devlet ve diğer baskın örgütler, profesyonel norm ve standartlar, görev gerekleri hakkında belirsizlikler gibi çeşitli kaynaklardan geldiğini belirtmektedir. DiMaggio ve Powell (1983) gibi kurumsal yaklaşımın kurucuları, eşbiçimselliğin örgütler arası ilintililikten kaynaklandığını ileri sürmekle birlikte, Dacin'e göre, eşbiçimselliğin daha geniş toplumsal beklentilerden kaynaklanan baskılarla da oluşabileceğini göz önüne alınmalıdır, örgütsel alanın bu yapılaşması, örgütleri homojenliğe iteklemektedir (1997:49).

Uygulamada Ghoshal (1988), büyük Güney Kore firmalarının, örgüt çevresi ile ilgili bilgi toplama faaliyeti olarak ifade edilen çevresel tarama faaliyetlerini, Amerikan firmalarının bu faaliyete yönelik uygulamalarıyla karşılaştırmalı çerçevede analiz ettiği çalışmasında; tarama uygulamalarının Amerikan firmalarında farklılaştığını ancak Güney Kore firmalarında oldukça benzer özellikler sergilediğini tespit etmektedir. Ghoshal (1988), Güney Kore firmalarındaki benzeşmenin normatif ve taklitçi eşbiçimsellikten (DiMaggio ve Powell, 1983) kaynaklandığını öne sürmekte ve örgütler arası etkilerin firma davranışını etkilediğini ortaya koymaktadır. Kurumsal çevre ve örgüt stratejilerini ele alan bir diğer araştırmacı Haveman (1993)'a göre, örgütsel çevrenin değişen

doğası temelinde; çeşitlenen firmanın, etkin ve rasyonel seçim süreçlerine ek olarak kurumsal ve politik süreçleri de içine alacak şekilde faaliyet gösterdiği çevrenin incelenmesi, daha anlaşılır bir çerçeve sunmaktadır. Kurumsal yaklaşım, görüldüğü üzere, meşruiyet ve eşbiçimsellik temelinde gelişmekte olan ülkelerde işletme gruplarının formasyonunda ve davranışlarının açıklanmasında önemli açılımlar sağlamaktadır. Bu kuram dahilinde yapılan bazı çalışmalarda kurumsal yapının örgütsel form üzerindeki belirleyiciliği vurgulanmakta ve ekonomik örgütün kalkınma üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir (Hamilton ve diğerleri, 2000; Hamilton ve Biggart, 2000). Khanna ve Yafeh'in ileri sürdüğü gibi gruplar sadece çevreden etkilenen endojen formlar olarak değil, fakat aynı zamanda içerisinde faaliyet gösterdikleri çevreyi de etkileyen ve hatta şekillendiren aktörlerdir. Bu konuda ekonometrik ve tarihsel veriye dayalı uygulamalar kıt olmakla birlikte sonuçlar kimi zaman olumlu etkiler işaret ederken kimi zaman refah azaltıcı etkiler ortaya koymaktadır (2007:334). Kurumsal yapının örgütsel form üzerindeki etkileri üzerine yapılan çalışmalardan birinde Chung (2001), Tayvan İG'lerinin evriminde kurumsal yapının rolünü vurgulamaktadır. Chung'un (2001) bulgularına göre pazar değişkeni genel anlamda firmanın büyümesini açıklamakla sınırlı kalırken kurumsal konfigürasyon, örgütsel yapılaşma farklılıklarını izah etmekte en başarılı açıklayıcı olmaktadır.

Türkiye örneğinde, 1980'lere kadar Türkiye'de devlet, piyasa oluşturmada oldukça etkin bir rol üstlenmiştir. Buğra (1995), işletmelerin piyasa sinyallerine göre değil fakat devlet tarafından işaret edilen "yatırım yapma rolleri"ne ilişkin görevlerine uygun hareket ederek farklı sektörlerde çeşitlendiklerini belirtmektedir. Yine Buğra'ya (1995) göre, devletin ekonomiye müdahalesinin nitelikleri incelendiğinde; bu durumun ekonomik rantı ve riski artırdığı gözlenmektedir. Sonuçta, büyük işletmelerin farklı sektörlerde çeşitlenmesi, bir yandan ekonomik rant üretirken diğer yandan da riski yayararak azaltma olanağı sağlamaktadır. Benzer sonuçların çeşitli araştırmalarda elde edildiği görülmektedir (örn. Gökşen ve Üsdiken, 2001; Çolpan ve Hikino, 2008) Dolayısıyla, Türkiye'de girişimin ekonomi-politik çerçevesinde gömülü kurumsal çevrenin yarattığı büyüme modelinin; holding işletmesini farklı iş alanlarında çeşitlenerek büyümesi ve uluslararasılaşması için 1980'lere kadar gerçekleşen döngülerde eşbiçimsel bir strateji deseni olduğu değerlendirilebilir. Gerçekten kuruluş dönemi, her biri birer kurumsal dönüşüm (Gökşen ve Üsdiken, 2001) içeren geçiş noktalarında ekonomi-politik çevre ve bu çevreye uyum sağlama evresinde kurumsal dinamiklerin değiştiği dönemlerdir. Kurumsal yaklaşıma göre, her biri farklı bir kurumsal dizge arz eden dönemlerde kurulan holding işletmelerinin sergilediği çeşitlenme davranışının da farklı olması beklenmektedir.

Dolayısıyla, devlet güdümlü dönemde hızlı ve ilişkisiz çeşitlenme fırsatı yakalayan İG'lerin çeşitlenme düzeyinin, geç dönemlerde ve özellikle 1980'den sonra gelişen gruplara oranla daha yüksek düzeyde gerçekleşmesi beklenir (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Karademir, 2004). Bununla birlikte, 1980'lerden sonra çeşitlenen grupların daha farklı bir kurumsal dizgede büyüdüğü ve bu dönemde liberalleşen piyasa koşullarında serbest rekabet ve dışa açıklık gibi koşulların varlığı dikkate alındığında geç dönemde kurulan işletme gruplarının, içinde büyüdükleri dönemsel çevreyle uyumlu olarak, dışa yöneliminin daha yüksek olması beklenebilir (Gökşen ve Üsdiken, 2001).

Hipotez 2a: İşletme gruplarının kuruluş dönemi ve çeşitlenme düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2b: İşletme gruplarının kuruluş dönemi ve dışa dönük uluslararasılaşma düzeyi arasında negatif bir ilişki vardır.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmanın örneklemini Türk aile holdingleri oluşturmaktadır. Aile holdingleri, aile sahipliğinde ve kontrolünde yürütülen birer firma ağlarıdır. Örneklemin belirlenmesinde, tabela holding (Buğra, 1995) olgusundan kaçınmak üzere İMKB'ye kote olma şartı öncelikle aranmaktadır. Holdinglerin tespitinde Çolpan ve Hikino (2008) ve kısmen Gökşen ve Üsdiken (2001) tarafından uygulanan kriterler devam ettirilmiş, bununla birlikte gerek elektronik ortamda ve gerekse görüşme suretiyle bilgisine ulaşılamayan bazı holdingler çalışmaya dahil edilmemiştir. Bu çerçevede örnekleme yer alan holdinglerin en az iki firmayla 2010 yılında İMKB'ye kote olması, dört ve fazla ilişkisiz sektörde faaliyet göstermesi, İstanbul Sanayi Odası ve Capital Dergisi tarafından düzenlenen 2009 yılı en büyük 500 işletme listesinde en az iki farklı sektörde iştirakinin yer alması aranmış ve bu kriterleri taşıyan 21 holding¹ belirlenmiştir.

Verilerin toplanması sırasında öncelikle bir bilgi formu oluşturularak İMKB ve Kamuyu Aydınlatma Platformu bünyesinde sağlanan bilgiler temin edilmiştir. Burada ulaşılamayan bilgiler için holdinglerle temas kurulmuş, bazıları tarafından sağlanan faaliyet raporlarına ilave olarak web sitelerinden halka açılan faaliyet raporları ve bağımsız denetim raporu gibi mali dokümanlar ayrıntılı olarak

¹Akkök, Alarko, Anadolu, Borusan, Boydak, Ciner, Doğan, Doğuş, Eczacıbaşı, Enka, Güriş, Kale, Kibar, Koç, Sabancı, Sanko, STFA, Tekfen, Yaşar, Yıldız, Zorlu

incelenmiştir. Onaylanmış dokümanlarla web sitesinden sağlanan diğer dokümanların uyuşmaması durumunda, onaylanmış dokümanların sağladığı veriler değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen veriler, benzer çalışmalarda kullanılan veri setleriyle (örn. Çolpan ve Hikino, 2008) karşılaştırılmış, ve uygunluk tespiti yapıldıktan sonra testlere alınmıştır.

Değişkenlerin ölçümüne ilişkin; İG'lerin çeşitlenme düzeyine yönelik yazında çeşitli yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir (Dubofsky ve Varadarajan, 1987). Bunlardan ilki, çeşitlenme konusunda öncü sayılan Rumelt (1974)'in çeşitlenme tipolojisidir. Rumelt'in ürettiği tipoloji ve çeşitlendirme sınıflandırması, önceki araştırmalarda kullanılan ürün sayma yöntemini bir basamak ileriye taşımıştır (Varadarajan ve Ramanujam, 1987). Rumelt tipolojisi üzerine bina edilen ve daha hassas bir ölçüm yapan diğer bir yöntem, çeşitlenmenin Herfindahl ve daha hassas bir ölçüm yapabilen Entropi indeksleridir (Jacquemin ve Berry, 1979). Bu indekste, öncekinden farklı olarak ilişkili ve ilişkisiz çeşitlenme daha sağlıklı ölçülerek grup içinde büyük ağırlığa sahip firmanın sonuç üzerindeki etkisi kontrol edilmektedir. Bu örneklerin sayısı artırılabilirle birlikte temel olarak hepsinin grup içi rakamsal figürlerin hesaplanmasına dayandığı görülmektedir. Veri ulaşılabilirliği ve güvenilirliği konusunda soru işareti oluşan durumlarda ise SIC tabanlı sektör sayma yöntemi yaygın olarak kullanılmaktadır (Khanna ve Palepu, 2000). Birleşmiş Milletler tarafından oluşturulan SIC (Standart Industry Classification) standart endüstri sınıflandırmasına dayalı ölçümlerde İG'lerin çeşitlenmesi, faaliyette bulunduğu sektör sayısı ile tespit edilmektedir. Benzer şekilde Türk İG'leri üzerinde yapılan çalışmalarda da (örn. Çolpan ve Hikino, 2008) SIC tabanlı ölçümlerin kullanıldığı görülmektedir. Bu uygulamalardan bazılarında araştırmacı tarafından sektörlere kod numaraları atandığı görülmekte, bazılarında ise faaliyetler SIC tablosu değişikliğe uğratılmadan doğrudan sektörler kodlanmaktadır. Bu çalışmada, ikinci yöntem olan doğrudan SIC kodlaması yapılmıştır; Türkiye'de firma düzeyinde bilgiye erişme konusundaki kısıtlılıklar düşünüldüğünde, SIC tabanlı ölçümün en kullanılabilir yöntem olduğu görülmektedir.

Uluslararasılaşma derecesi, birçok yöntemle ölçülmektedir (Kennely ve Lewis, 2004). Çeşitlenmeye ilişkin yukarıda bahsedilen ölçümlerin tümü, uluslararasılaşma derecesi olarak yurtdışı satışların grup satışları içerisindeki ağırlığına göre değerlendirilebilmektedir. En sık kullanılan haliyle uluslararasılaşma derecesi, yurtdışı satışların toplam satışlara oranlanmasıyla elde edilmektedir (Gaur ve Kumar, 2008; Hitt vd, 1997). Türkiye örneğinde, holding kapsamında firma düzeyinde veri temininde yaşanan güçlüklerden dolayı firma

sayma yoluna gidildiği görülmektedir (Gökşen ve Üsdiken, 2001). Uluslararasılaşma içe dönük ve dışa dönük olarak ikili bir çerçevede ölçülmektedir. Gökşen ve Üsdiken (2001) araştırmasıyla uyumlu olarak, içe dönük uluslararasılaşma joint venture gibi içe dönük işbirliğine dayalı firma/ sektör sayısının toplan firma/ sektör sayısına oranlanması kullanılmış, dışa dönük uluslararasılaşma ise yabancı pazara girilen firma/ sektör sayısı toplam firma/ sektör sayısına oranlanmıştır. Firmaların hesaplanmasında dışa dönük uluslararasılaşma için temel bir üretim ya da başlı başına bir hizmet birimi olmayan firmalar hesaplamaya dahil edilmemiştir (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Özkara vd, 2008). Farklı kurumsal dönemleri test etmek amacıyla ilk firmanın kuruluş dönemi itibariyle 1946 ve öncesinde kurulan işletme grupları 1; 1946-1960 dışa dönük ve tarıma dayalı büyüme döneminde kurulanlar 2; 1960-1980 ithal ikame çevriminde kurulanlar ise 3 olarak kodlanmıştır. Örgüt hacminin ölçümünde toplam firma sayısı, toplam istihdam ve toplam satışlar gibi çeşitli değişkenlerin kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, yazınla genel anlamda uyumlu olarak (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Çolpan ve Hikino, 2008) istihdam rakamları örgüt hacminin belirlenmesinde temel değişken olarak kullanılmıştır. Toplam firma sayısı ve yaş değişkenleri; holdinglere ait firma sayısı ve kuruluştan bu yana geçen süre olarak kodlanmıştır.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bulgular, değişkenler arasında farklı düzeylerde çeşitli ilişkilerin belirlediğini göstermektedir. İG'lere ilişkin örgüt hacminin firma ve sektör düzeyinde ölçülen toplam uluslararasılaşma ile yüksek düzeyde pozitif ilişkisi olduğu ilk bakışta göze çarpmaktadır. Dolayısıyla örgüt hacminin büyüklüğü ve uluslararasılaşma düzeyinin yüksekliği arasında pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmektedir. Yine, örgüt hacmi ve çeşitlenmeye ilişkin değerlerde pozitif ve yüksek bir korelasyona işaret etmektedir. Diğer yandan, piyasaların liberalleştirildiği dönem olarak tespit edilen ve holdinglerin en az dört ilişkisiz sektörde çeşitlenmesi kriteri uygulanarak 1980 öncesi ve sonrası olarak kodlanan kuruluş dönemlerine ilişkin korelasyonlara bakıldığında, dışa dönük uluslararasılaşma ile negatif ve yüksek bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Yine, kurumsal çevrimler uyarınca 1946 ve öncesi, 1946-60, 1960-80 dönemleri itibariyle ve ilk firmanın kuruluşu esasınca oluşturulan kurumsal dönem değişkeni, dışa dönük uluslararasılaşma ve toplam uluslararasılaşma ile yüksek ve negatif bir korelasyona sahip görünmektedir.

Türk İG'lerin çeşitlenme ortalaması 13,3 olarak görülmektedir, ele alınan örnekleme en az çeşitlenme sergileyen holding işletmesinin 8 sektörde, en

yüksek çeşitlenen holding işletmesinin 21 sektörde çeşitlendiği görülmektedir. Sektörel çeşitlenmenin dağılımı incelendiğinde, Türk holding işletmelerinin toplam sektörler içinde yüzde 7 ile en fazla (ISIC 51) toptan ticaret sektöründe yer aldığı görülmektedir. Ele alınan 21 grubun 20'si bu sektörde faaliyet göstermektedir. Bu durum holding işletmelerinin dikey entegrasyon ihtiyacı gereği ürettikleri mal ve hizmetlerin pazarlanması için örgütlendiklerini göstermektedir. İmalat sanayi sektörlerine bakıldığında, kimyasal madde ve ürünlerin imalarını içeren (ISIC 24) faaliyet grubu ile makine ve teçhizatı imalarını içeren (ISIC 29) faaliyet grubunun yüzde 4 ile öne çıktığı görülmektedir. Bunları sırasıyla gıda ürünlerinin üretimi (ISIC 15) yüzde 3; tekstil (ISIC 17) yüzde 2, mineral ürünler (ISIC 26), metal eşya sanayi (ISIC 28) ve motorlu kara taşıtları üretimi (ISIC 34) yüzde 2 ile izlemektedir. Türkiye'de katma değeri en yüksek altı imalat sektöründe Türk İG'lerin imalat yoğunlaşma düzeyi yüzde 50'dir. Diğer bir deyişle, Türk holding işletmesinin imalatta faaliyet gösterdiği ve yatırım yaptığı alanlar, katma değeri en yüksek sektörlerde odaklanmaktadır.

Örgüt hacmi ve çeşitlenme düzeyi arasında yüksek oranda pozitif bir ilişkinin varlığı görülmektedir. İG hacmi, diğer bir deyişle grubun büyüklüğü ve çeşitlenme düzeyi arasındaki ilişkilere bakıldığında, büyüklüğü tespit etmek için kullanılan istihdam ve çeşitlenme korelasyonunun $r=0,946$ ($p<0,01$) ile gerçekleştiği görülmektedir. Kısmi korelasyon katsayısı hesaplanarak kuruluş yaşı ve toplam firma sayısı kontrol edildiğinde de, örgüt hacmi ve çeşitlenme düzeyi arasında yine yüksek bir ilişki olduğu ($r=0,884$; $p<0,01$) gözlemlenmektedir. İki değişken arasındaki ilişkinin yönünün tespiti amacıyla varyans analizine bakıldığında yapıldığında, bu ilişkiye ait regresyon modelinin anlamlı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Regresyon modellerinin ilkinde örgüt hacmi toplam bağımsız değişken olarak kullanılırken ikinci modelde kuruluş yaşı ve toplam firma sayısı modele dahil edilerek kontrol edilmiş, örgüt hacmi, çeşitlenme düzeyindeki toplam varyansın yüzde 89,5'ini açıklamaktadır ($r=0,946$; $r^2=0,895$; $F=162,730$; $p<0,01$). Varyans analizi tablosuna bakıldığında, 162,73 F ($p<0,05$) değeri, modelin bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğu göstermektedir. Katsayı tablosuna bakıldığında ise, istihdama ek olarak grubun kuruluş yaşı ($t=0,206$; $p>0,05$) ve toplam firma sayısı ($t=1,255$; $p>0,05$) olarak Model 2'ye dahil edilen kontrol değişkenlerinin modelde anlamlı olmadığı görülmektedir. Yine, beta değerlerine bakıldığında en önemli bağımsız değişkenin istihdam olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, Hipotez 1a'yı destekler niteliktedir. Temel argümanlarla uyumlu olarak örgüt hacmi; diğer bir deyişle Türk holding işletmesinin büyüklüğü ve çeşitlenmesi arasında bir ilişki vardır ve büyüklük çeşitlenmenin açıklayıcılarından biridir.

ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ
Cilt 9, Sayı 1, 2017 ISSN: 1309 -8039 (Online)

Tablo 1. Korelasyonlar

	Ort	Ss	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 İstihdam (log)	4,042	0,381											
2 Yaş	59,905	12,218	,350										
3 Firma Sayısı	33,333	14,489	,722**	,458*									
4 Çeşitlenme Düzeyi	13,333	3,624	,946**	,376	,755**								
5 Kuruluş Dönemi	1,381	0,498	,240	-,462*	,245	,176							
6 Kurumsal Dönemler	1,714	0,644	-,109	,900**	-,359	-,150	,513*						
7 İçer Dönük Uluslararasılaşma (F)	0,113	0,114	,620**	,501*	,295	,640**	-,244	-,268					
8 İçer Dönük Uluslararasılaşma (S)	0,182	0,154	,613**	,559**	,421	,619**	-,157	-,302	910**				
9 Dışer Dönük Uluslararasılaşma (F)	0,091	0,066	,418	,213	,337	,444*	-,198	-,178	,150	,025			
10 Dışer Dönük Uluslararasılaşma (S)	0,124	0,084	,190	,522*	,293	,221	- ,442*	- ,538*	,199	,090	,674**		
11 Toplam Uluslararasılaşma (F)	0,204	0,140	,702**	,509*	,399	,731**	-,293	-,302	,885**	,752**	,593**	,480*	
12 Toplam Uluslararasılaşma (S)	0,306	0,182	,607**	,714**	,491*	,626**	-,337	- ,503*	,862**	,889**	,331	,536*	,858**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Örgüt büyüklüğünün artması, çeşitlenmenin düzeyinin artmasını da beraberinde getirmektedir. Türkiye’de, kaynak yığılımı büyük oranda büyük işletme gruplarının çeşitlenmesinin açıklayıcı niteliktedir. Gerçekten de, ilişkisiz sektörlerde hızlı çeşitlenme sergileyen Türk holdinglerinin, bu yeteneklerini büyük oranda devletle olan ilişkiler, proje yürütme kabiliyetleri gibi zaman içerisinde geliştirdikleri kapasitelerle diğer sektörlerle yayma güdüsüyle hareket ettikleri ifade edilebilir. İçe dönük uluslararasılaşmaya ilişkin tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında, holding işletmelerin ortalama 4.24 adet içe dönük işbirliği yaptığı görülmektedir. Yine bu firmaların yer aldığı ortalama 3,3 sektör olduğu dikkate alındığında, içe dönük işbirliğinde bir yoğunlaşmadan bahsedilemeyeceği görülmektedir. Diğer bir deyişle, içe dönük uluslararasılaşma davranışı çerçevesinde holding işletmeleri yaklaşık olarak her işbirliğini farklı sektörlerde gerçekleştirmektedir. Hipotez 2b’de ileri sürüldüğü üzere işletme gruplarında mevcut kaynak yığılımının bir eseri olarak, yabancı firmaların özgü yetenekler geliştiren yerli işletme gruplarıyla çalışma olasılığı artacaktır. Dolayısıyla, holding işletmesini örgüt hacmi ve dolayısıyla kaynak yığılımı büyük olduğu müddetçe içe yabancı işbirliğini çekme olasılığı artmaktadır. Örgüt hacmi ve içe dönük uluslararasılaşma arasındaki korelasyona bakıldığında $r=0,680$ ($p<0,01$) korelasyon katsayısı sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında kuvvetli ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir. İlişkinin yorumlanması için iki model kullanılmıştır. İlkinde örgüt hacmi tek bağımsız değişken olarak ele alınırken ikinci modelde toplam firma sayısı ve kuruluş yaşı dahil edilerek kontrol edilmiştir. Örgüt hacmi iki modelde uluslararasılaşmadaki toplam varyansın yüzde 34 ve yüzde 45’ini açıklamaktadır. Varyans analizinde ilk model $F=11,415$; $p<0,05$ değeri ile geçerli bir modeldir. Diğer yandan modele eklene diğer iki kontrol değişkeninden yaş da ikinci modelde anlam kazanmaktadır. Katsayılar tablosu incelendiğinde örgüt hacminin açıklayıcılığının halen diğer değişkenler üzerinde gerçekleştiği (Beta=0,627) görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 1b kısmen destek görmektedir. Kurumsal dönemler itibariyle çeşitlenme ve dışa dönük uluslararasılaşma incelendiğinde, temel olarak 1980 sonrasında çeşitlenen holding işletmelerinin görece serbest rekabet koşullarında geliştiklerinden dışa dönük uluslararasılaşma oranlarının daha yüksek olması beklenmektedir. Bununla birlikte, yapılan analizlerde kurumsal dönemler ile diğer değişkenler arasında zayıf bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Bu noktada, firma ve holding işletmesi bazında satış rakamlarına dayalı dışa dönük uluslararasılaşma ölçümlerinin daha gerçekçi sonuçlar üretebileceği değerlendirilmektedir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren İG'ler, Batılı örneklerden farklı, kendi bağlamında benzer örüntüler sergileyen ancak çeşitli açılardan farklı özellikler sergileyen özel bir örgütsel yapılanmadır. Türkiye örneğinde emek, sermaye ve teknolojide faktör pazarlarına ilişkin etkinsizlikler, ürün pazarında yetersiz bilgi, devlet müdahalesiyle ilgili politika çevresi ve sözleşme ilişkilerini güvenceye alan yasal altyapının yetersizliği gibi (Khanna ve Palepu, 1997) kurumsal boşlukların girişimci tarafından aile mülkiyetli firma ağları, devlet tarafından ise kamu mülkiyetli firma ağları ile doldurulduğu görülmektedir. Birçok gelişmekte olan ülke örneğinde rastlandığı biçimde bu ikili yapı, çoğunlukla kamudan özel sektöre aktarılan kaynaklar ve diğer makro düzenlemeler ile büyük girişimin holdingleşmesiyle sonuçlanmıştır.

Çeşitlenmeyi kaynak yığılımının bir eseri olarak gören kaynak tabanlı yaklaşım (Song ve Cho, 1998), gelişmekte olan ülkelerde, asimetrik ticaret ve yatırım dönemlerinde gerekli kaynakları bir araya getirerek (Kock ve Guillén, 2001) farklı sektörlere giriş yapma kabiliyetine sahip az sayıda girişimcinin ekonomik öneminin oldukça yüksek olduğunu vurgulamaktadır (Guillén, 2000). Korumacılıkla karakterize olan dönemlerde örgütsel ve teknolojik kapasiteleri düşük olan firmalar, bu yetenekleri geliştirmek için devlet onayı ve desteğiyle yabancı örgütsel ve teknolojik yeteneklere erişmek durumundadırlar (Kock ve Guillén, 2001). Bu kabiliyetler, asimetrik dönemlerde taklit edilemez ve özgün nitelik kazanmaktadır (Guillén, 2000; Kock ve Guillén, 2001). Türkiye'de de 1980'lere kadar görülen asimetrik gelişme yönsemesi, bu argümanın Türk örneğinde somutlaştırılmasına olanak sağlamıştır. 1980'lerden itibaren devlet ve yabancı işletmelerle temas kabiliyetinin sağladığı "kaynakları bir araya getirme yeteneği" ve ilişkisiz çeşitlenme fırsatı; temas kabiliyetleriyle büyüyen büyük ölçekli işletme gruplarında doğal olarak kaynak yığılımının daha yüksek düzeylerde gerçekleşmesiyle sonuçlanmıştır. Kaynak yığılımının büyük ölçekli işletme gruplarında daha yüksek olduğu düşünüldüğünde bu yığılımın bir eseri olarak iç pazarda bu kaynakların yayılarak çeşitlenmenin sağlanacağı düşüncesiyle örgütsel hacim ve çeşitlenme düzeyi arasında ilişki kurulabilir (Karademir, 2004). Uygulamada, örgüt hacmi ve çeşitlenme düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, yüksek oranda pozitif bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Türk holding işletmesinin büyüklüğü ve çeşitlenmesi arasında yakın bir ilişki vardır ve büyüklük çeşitlenmenin önemli açıklayıcılarından biridir ve bu sonuç yazınla uyum göstermektedir (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Karademir, 2004; Çolpan ve Hikino 2008). Kaynaklara esas teşkil eden temas kabiliyeti ile zaman

içerinde kazanılan proje yürütme kabiliyeti (Amsden, 1994), açıklandığı gibi büyük ölçüde yabancı girişimlerin örgütsel kabiliyetlerine dayandığından içe dönük uluslararasılaşmada kaynak yığılımının büyük olduğu grupların düzeyinin daha yüksek olması beklenir. Diğer bir deyişle, araştırmada ileri sürüldüğü üzere işletme gruplarında mevcut kaynak yığılımının bir eseri olarak, yabancı firmaların özgü yetenekler geliştiren yerli işletme gruplarıyla çalışma olasılığı yüksektir ve bu çerçevede holding işletmesinin örgütsel hacmi ve dolayısıyla kaynak yığılımı büyük olduğu müddetçe içe dönük yabancı işbirliğini çekme olasılığı artmaktadır. Bulgular bu fikri belirli ölçüde desteklemektedir.

Bu çalışmada ele alınan diğer kuramsal perspektif olarak kurumsal yaklaşım (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983), temel olarak davranışı biçimlendiren politik, sosyal ve ekonomik sistemlerin rolüne odaklanmaktadır. Türkiye’de devletin piyasa oluşturmada oynadığı etkin rol, işletme gruplarının piyasa sinyallerine göre değil fakat bir bakıma devlet tarafından işaret edilen yatırımcı rollerine uygun olarak hareket etmeleriyle sonuçlanmıştır (Buğra, 1995). Büyük işletmelerin farklı sektörlerde çeşitlenmesi, bir yandan ekonomik rant üretirken diğer yandan da riski yayararak azaltma olanağı sağlamaktadır. Benzer sonuçların sınırlı sayıda araştırmada elde edildiği görülebilmektedir. (örn. Gökşen ve Üsdiken, 2001; Karademir, 2004; Çolpan ve Hikino, 2008) Dolayısıyla, yukarıda belirtildiği gibi Türkiye’de girişimin ekonomi-politik çerçevesinde gömülü kurumsal dizgenin yarattığı büyüme modelinin; holding işletmesinin farklı iş alanlarında çeşitlenerek büyümesi için 1980’lere kadar gerçekleşen döngülerde eşbiçimsel bir strateji deseni olduğu görülmektedir. Gerçekten kuruluş dönemi, her biri kurumsal dönüşüm (Gökşen ve Üsdiken, 2001) içeren geçiş noktalarında ekonomi-politik çevre ve bu çevreye uyum sağlama evresinde kurumsal dinamiklerin değiştiği dönemlerdir. Dolayısıyla, devlet güdümlü dönemde hızlı ve ilişkisiz çeşitlenme fırsatı yakalayan işletme gruplarının çeşitlenme düzeyinin geç dönemlerde ve özellikle 1980’den sonra gelişen işletme gruplarına oranla daha yüksek düzeyde gerçekleşmesi beklenmektedir. Kuruluş dönemi olarak temel ekonomi-politik çevrimlerin yer aldığı 1946 öncesi, 1946-1960 ve 1960-1980 alındığında, çeşitlenme düzeyleri arasında ortalamaları bakımından fark bulunduğu tanımlayıcı istatistiklerden görülmektedir. Bununla birlikte varyans analizinde çeşitlenme düzeyi bakımından modelin açıklayıcı gücünün oldukça sınırlı olduğu sonu çıkarılmaktadır. Bu durum, büyük oranda Gökşen ve Üsdiken (2001)’in belirttiği “araştırma kurgusunun tarihsel verilere dayalı olmamasından” kaynaklanmaktadır. Bu çerçevede, işletme gruplarının, kuruldukları kurumsal döngü bazında çeşitlenme düzeyleri hakkında yorum yapmak güçleşmektedir. Bu noktada, tanımlayıcı istatistikler holding

işletmelerinin çeşitlenme tercihleri konusunda bazı ipuçları vermektedir. Buna göre, holding işletmeleri arasında 1980 öncesinde çeşitlenmiş ve 1980 sonrasında çeşitlenmiş ayrımı yapıldığında (Çolpan ve Hikino, 2008) çeşitlenme tercihlerinin belirli noktalarda yoğunlaştığı görülmektedir. Sonuç olarak, kuruluş dönemine ilişkin üretilen ilişki kümesi içinde çeşitlenme davranışını ortaya koymak güç görünmektedir. Bununla birlikte, beklenen fark, çeşitlendirme düzeyi değil fakat çeşitlendirme yönü açısından anlamlı sonuçlar üretmektedir. Erken dönemde büyüyen ve çeşitlenen grupların günümüzdeki görüntüsü, faaliyetlerinin imalat sektörleri içerisinde yoğunlaştığını resmetmektedir. Kuruluş dönemi ve uluslararasılaşma arasındaki ilişkilere bakıldığında ise anlamlı sonuçlara rastlanmamaktadır. Bu da, büyük oranda dışa dönük uluslararasılaşmada ölçüm güçlüklerini ifade etmektedir. Bu noktada, grup içi rakamsal büyüklükler üzerinden hareket edilmesi daha anlamlı sonuçlar üretebilecek niteliktedir. Benzer bulgulara konuyla ilgili yapılmış araştırmalarda rastlanılmaktadır (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Özkara vd, 2008).

Türk ekonomik hayatının önemli bir aktörü olarak gelişmekte olan diğer ülke örneklerinde rastlandığı biçimde, hızlı ve ilişkisiz biçimde çeşitlenerek büyüyen holdingler, 2000’li yıllarla birlikte, yine benzerlerinde rastlandığı gibi odaklanma stratejisi ile strateji kapsamını görece daraltıp daraltmadığı sorgulanan diğer bir eksen olmuştur (Hoskisson vd, 2005) Bu çalışmadan elde edilen temel sonuçlardan biri de, 1980 sonrası dönemin genel vurgularına uyumlu olarak işletme gruplarının, örgütsel etkinlik ve teknolojik kabiliyetlerin yayılımına (Kock ve Guillén, 2001) uygun biçimde hareket ettikleridir. Diğer bir deyişle, Türk holdinglerinin günümüzde, kuruluş dönemlerindeki hızlarıyla ilişkisiz sektörlerde çeşitlendiği veya uluslararasılaştığını söylemek mümkün görünmemektedir. Bununla birlikte, bu grupların kimi sektörlerden çekilirken bazı sektörlerde halen ilişkisiz çeşitlenmeye devam ettikleri de görülebilir. Bu düşünce üzerinde, kaynak tabanlı yaklaşım daha somut sonuçlar üretirken kurumsal yaklaşım bazında oluşan hipotezlerin benzer birçok çalışmada görüldüğü gibi daha zayıf ilişkilere dayandığı tespit edilmiştir. Ele alınan kurumsal dönemlerin çeşitlenme ve uluslararasılaşma davranışını ölçmede yarattığı güçlükler dikkat çekici bir noktadır. Bu hususta getirilen temel açıklama, 1980 öncesi ekonomi-politik koşulların 1980 sonrasında keskin biçimde değişmediği (Özkara ve diğerleri, 2008) ve dolayısıyla mevcut örgütsel formun kendini tekrar ettiği (Üsdiken, 2008). Bu yaklaşım makul görülmekle birlikte 2000’li yıllarda çeşitlenen işletme gruplarının ele alınmasının bu düşünce kurgusu üzerinde değişiklikler yaratabileceği düşünülmektedir. Görece daha serbest pazar koşullarında gelişen yeni işletme grupları ile tecrübeli holdingler yeni bir çerçevede değerlendirilebilir.

Bu noktada holding kapsamının, dolayısıyla örneklemin yeniden ele alınması ve derinleştirilmesi gerekmektedir. Yine, tarihsel verilerin incelenerek holdinglerin sektörel tercihlerinin net biçimde ortaya konması gerekli olduğu ileri sürülebilir (Gökşen ve Üsdiken, 2001). Bu şekilde, çeşitlenmenin düzeyini tespit eden bulgulara çeşitlenmenin yönü de eşlik edebilecektir. Diğer bir deyişle böyle bir yaklaşımın, holdinglerin stratejik yönsemesi konusunda daha anlaşılabilir bir çerçeve sağlaması beklenebilir. Diğer yandan bu ve benzer birçok çalışmada ilgi çeken bir tespit, 1980 sonrası kurulan işletme gruplarında da ilişkisiz çeşitlenmenin yüksek olduğu gerçeğidir. Bazı araştırmacılar (Çolpan ve Hikino, 2008) bu davranışın “öndeki gruplara yetişme” ya da sürüye uyma” davranışlarıyla ilişkilendirilebileceğini ileri sürülmektedir.

Uluslararasılaşma davranışı, önümüzdeki yıllarda İG yazınında ağırlık kazanması beklenen bir husustur. Türkiye örneğinde bir yandan pazarların dışa açılması ve yabancı yatırımın çekilmesine ilişkin politikaların uygulamaya konması, diğer yandan Gümrük Birliği ve Avrupa Birliğine ilişkin süreçler konuyu ilgi çekici hale getirmiştir. Bu çalışmada içe dönük uluslararasılaşmaya ilişkin elde edilen bulgular bu alandaki çalışmalara bir dayanak teşkil edebilir. İşletme gruplarının uluslararasılaşmasıyla ilgili önemli hususlardan bir diğeri, bu ve benzer çalışmalarda görüldüğü üzere dar tutulan örneklemlerin genel kurguda yarattığı zayıflıktır. Kuşkusuz, holdinglerin tüm firmaları bazında güvenilir rakamlar elde edildiğinde araştırmalar daha net sonuçlar elde edebilecektir. Bununla birlikte, kısa vadede bu olasılık çok güçlü görünmediğinden, holding kapsamının derinleştirilerek İMKB’ye kote olma dışında güvenilir kriterlerle araştırma kapsamlarının genişletilmesi düşünülmelidir. Diğer yandan, performans ölçümlerinin de çeşitlenme ve uluslararasılaşma çalışmalarıyla entegre olması gerekmektedir. Zira holding formasyonunun temelindeki saiklerden biri, grupların ürettiği finansal sonuçlardır. Bu sonuçların tarihsel verilerle ve çeşitli parametrelerle ölçülmesi holding işletmesine ilişkin yaklaşımın entegre bir yapıda ele alınması bakımından önem arz etmektedir.

NOTLAR

*Bu çalışma Konuralp Sezgili’nin (2010) yayınlanmamış doktora tez çalışmasına dayanmaktadır.

KAYNAKLAR

Amsden, Alice H. *The Rise of "The Rest": Challenges to the West From Late-Industrializing Economies*. Oxford University Press, 2001.

Amsden, Alice H., & Takashi Hikino. "*Project execution capability, organizational know-how and conglomerate corporate growth in late industrialization*." *Industrial and Corporate Change*. 3.1, 1994, 111-147.

Barney, Jay. "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*." *Journal of Management*. 17.1, 1991, 99-120.

Buğra, Ayşe. *Devlet ve İşadamları: State and Business in Modern Turkey: A Comparative Study*. İletişim Yayınları, 1995.

Chandler, Alfred D. "*The M-Form: Industrial Groups, American Style*." *European Economic Review*. 19.1, 1982, 3-23.

Chung, Chris C. & Paul W. Beamish. "*The Impact of Institutional Reforms on Characteristics and Survival of Foreign Subsidiaries in Emerging Economies*". *Journal of Management Studies*, 42.1, 2005, 35-62.

Chung, Chi-nien. "*Markets, Culture and Institutions: The Emergence of Large Business Groups in Taiwan, 1950s–1970s*." *Journal of Management Studies*. 38.5, 2001, 719-745.

Claessens, Stijn, Djankov, Simeon & Leora Klapper. "*The Role and Functioning of Business Groups in East Asia and Chile*", *Revista Abante*, 3.1,1999, 91-107.

Cuervo-Cazurra, Alvaro. "*Business Groups and Their Types*", *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 2006, 419-437.

Çolpan, Aslı M. & Takashi Hikino. "*Türkiye’de Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri*", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8.1,2008, 23-58.

Dacin, Tina. "*Isomorphism in Context: The Power and Prescription of Institutional Norms*", *Academy of Management Journal*. 40.1, 1997, 46-81.

Deephouse, David L. "*Does Isomorphism Legitimate?*" *Academy of Management Journal*. 39.4, 1996, 1024-1039.

DiMaggio, Paul & Walter W. Powell. "*The Iron Cage Revisited: Collective Rationality and Institutional Isomorphism in Organizational Fields*." *American Sociological Review*. 48.2, 1983, 147-160.

Dubofsky, Paulette & Rajan P. Varadarajan, “*Diversification and Measures of Performance: Additional Empirical Evidence*”, *Academy of Management Journal*, 30.3,1987, 597-608.

Gaur, Ajai S. & Vikas Kumar, “*International Diversification, Business Group Affiliation and Firm Performance: Empirical Evidence from India*”. Working Paper. 2008, 1-35.

Ghemawat, Pankaj & Tarun Khanna. "The Nature of Diversified Business Groups: A Research Design and Two Case Studies." *The Journal of Industrial Economics*. 46.1, 1998, 35-61.

Ghoshal, Sumantra. “*Environmental Scanning in Korean Firms: Organizational Isomorphism in Action*”, *Journal of International Business Studies*. 19.1, 1988, 69-86.

Granovetter, Mark. "Coase Revisited: Business Groups in The Modern Economy." *Industrial and Corporate Change*. 4.1, 1995, 93-130.

Guillen, Mauro F. "Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View." *Academy of Management Journal*. 43.3, 2000, 362-380.

Hamilton, Garry G., Feenstra, Robert, Choe, Wongi, Kim, Wan-Jin, Kim, Chung Ku & Eun Mie Lim. “*Neither States nor Markets*”, *International Sociology*, 15.2, 2000, 288-305.

Hamilton, G. & Nicole W. Biggart. “*Market, Culture, and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East*”. *The American Journal of Sociology*. 94, 1988, 52-94.

Haveman, Heather A. “*Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets*.” *Administrative Science Quarterly*. 38, 1993, 593-627.

Hitt, Michael A., Hoskisson, Robert E. & Hicheon Kim. “*International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms*” *Academy of Management Journal*. 40.4, 1997, 767-798.

Hoskisson, Robert E., Eden, Lorraine, Lau, Chung-Ming & Michael Wright. “*Strategy in Emerging Economies*.” *Academy of Management Journal*. 43.3, 2000, 249-267.

Hoskisson, Robert E. & Michael A. Hitt. "Antecedents and Performance Outcomes of Diversification: A Review and Critique of Theoretical Perspectives." *Journal of Management*. 16.2, 1990, 461-509.

Jacquemin, Alexis P. & Charles H. Berry. "*Entropy Measure of Diversification and Corporate Growth.*" The Journal of Industrial Economics, 1979, 359-369.

John W. & Brian Rowan. "*Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.*" American Journal of Sociology. 83.2,1977, 340-363.

Kali, Raja. "*Business Groups, the Financial Market and Modernization.*" Economics of Transition. 11.4, 2003, 671-696.

Karademir, Bahattin. 2004, "Institutional Isomorphism, Markets, Firm Resources, and Business Group Corporate Diversification in Emerging Economies: A Study of Turkish Business Groups", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Kennely, James J. & Eric E. Lewis. "*Degree of Internationalization and Environmental Performance: Evidence from U.S. Multinationals.*" Multinationals, Environment and Global Competition Research in Global Strategic Management. 9, 2004, 23-41.

Khanna, Tarun, and Krishna Palepu. "*Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets.*" Harvard Business Review 75.4, 1997, 41-48.

Khanna, Tarun & Krishna Palepu. "*Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Groups.*" The Journal of Finance. 55.2, 2000, 867-891.

Khanna, Tarun & Jan W. Rivkin. "*Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets.*" Strategic Management Journal. 2001, 45-74.

Khanna, Tarun & Yishay Yafeh. "*Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?*" Journal of Economic Literature. 45.2, 2007, 331-372.

Kim, Hicheon, Hoskisson, Robert E., Tihanyi, Lazslo & Jaebum Hong. "*The Evolution and Restructuring of Diversified Business Groups in Emerging Markets: The Lessons from Chaebols in Korea*", Asia Pacific Journal of Management, 21, 2004, 25-48.

Kock, Carl & Mauro F. Guillén. "*Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification.*" Industrial and Corporate Change. 10.1, 2001, 77-113.

Lacher, Hannes. Beyond Globalization: Capitalism, Territoriality and the International Relations of Modernity. Routledge, 2006.

Leff, Nathaniel. “*Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups.*” *Economic Development and Cultural Change*. 26, 1978, 661–675.

Maman, Daniel. “*The Emergence of Business Groups: Israel and South Korea Compared.*” *Organization Studies*. 23.5, 2002, 737-758.

Manikutty, Sankaran. “*Family Business Groups in India: A Resource-Based View of the Emerging Trends.*” *Family Business Review*. 13.4, 2000, 279-292.

Meyer, John W. & Brian Rowan. “*Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*” *American Journal of Sociology*. 83, 1977, 340-363.

Orrù, Marco, Biggart, Nichole W. & Gary G. Hamilton. “*Organizational Isomorphism in East Asia*”, der. Powell, W. W., DiMaggio, P. J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago, 1991.

Özkara, Belkıs, Kurt, Mustafa & Kemal Karayormuk. “*Türkiye’de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler*”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 8.1, 2008, 59-84.

Peng, Mike W. “*Institutional Transitions and Strategic Choices.*” *Academy of Management Review*. 28, 2003, 275-296.

Rumelt, Richard P. “*Strategy, Structure and Profitability.* Cambridge MA: Harvard University Press, 1974.

Selekler-Gökşen, Nisa & Behlül Üsdiken. “*Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding*”, *British Journal of Management*. 12, 2001, 325-340.

Song, Jaeyong & Dong-Sung Cho “*Diversification Strategies and the Formation of Korean Big Business Groups (Chaebols): Resource-based and Institutional Perspectives on the Causes of Diversification*”, *Columbia University Discussion Paper*. 9, 2002, 1-19.

Tolbert, Pamela S. & Lynne G. Zucker. “*Institutional Sources of Change in the Formal Structures of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935.*” *Administrative Science Quarterly*. 28, 1983, 22-39.

Tsi-Auch, Lai Si, & Yong-Joo Lee. “*The State Matters: Management Models of Singaporean Chinese and Korean Business Groups.*” *Organization Studies*. 24.4, 2003, 507-534.

Wan, William P. & Robert E. Hoskisson. "*Home Country Environments, Corporate Diversification Strategies, and Firm Performance.*" *Academy of Management Journal* 46.1 (2003): 27-45.

Wernerfelt, Birger. "*A Resource Based View of the Firm*", *Strategic Management Journal*. 5.2, 1984, 171-180.

Wright, Mike, Filatotchev, Igor, Hoskisson, Robert E. & Mike W. Peng. "*Guest Editor's Introduction: Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom.*" *Journal of Management Studies*. 42.1, 2004, 1-33.

Üsdiken, Behlül. "*Türkiye'de İşletme Grupları: Özel Sayı'ya Giriş.*" *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 8.1, 2008, 5-21

Yaprak, Atilla, Karademir, Bahattin, & Richard N. Osborn. "*How Do Business Groups Function and Evolve in Emerging Markets? The Case of Turkish Business Groups*", *Advances in International Marketing*. 17, 2007, 275-294.

Yaprak, Atilla, Osborn, Richard N., Özgen, Hüseyin & Bahattin Karademir. "*Complex Configurations in the Turkish Economy*" *Academy of International Business Conference, Stockholm, Sweden, 2004.*

Yiu, Daphne W., Lu, Yiu., Bruton, Garry D. & Robert E. Hoskisson "*Business Groups: An Integrated Model to Focus Future Research.*" *Journal of Management Studies*. 44.8, 2007, 1551-1579.