

Türkiye’de Egemen İktisadi Aktörler Olarak İşletme Grupları

Özet

Bu çalışmanın iki temel amacı söz konusudur. İlk ve öncelikli amacı, Türkiye’deki işletme gruplarının diğer iş örgütü formları karşısındaki iktisadi önemlerini ortaya koymaktır. İkinci amacı ise Türkiye’de faaliyet gösteren işletme gruplarına ilişkin bir liste ortaya koymaktır. Çalışmada, Türkiye’de periyodik olarak yapılan üç işletme sıralaması araştırmasındaki işletmeler tek tek ayrıştırılarak kategorileştirilmeler yapılmış ve işletme grupları ile diğer iş örgütlerinin iktisadi ağırlıkları çeşitli performans kriterleri temelinde karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma neticesinde Türkiye’de işletme gruplarının diğer iş örgütlenmelerinden daha egemen pozisyonda olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca üç işletme sıralaması araştırmasının ayrıştırılması neticesinde Türkiye’de faaliyet gösteren işletme grupları için bir liste de ortaya konmuştur.

Serkan DİRLİK¹

Anahtar Kelimeler: *İşletme Grupları, Türkiye.*

Business Groups as a Dominant Economic Actors in Turkey

Abstract

The aim of the study is twofold. First and primary aim is to present economical importance of business groups in Turkey in relation to other business organization forms. Second aim is to list the business groups operating in Turkey. In this study, businesses, which are periodically listed in three business ranking research, were categorised and economic importance of business groups and other business organizations compared according to various performance criteria. As a result of the analysis, dominance of business groups in comparison to other business organization forms is ascertained. In addition, as a result of categorization of three business ranking research, list for business groups operating in Turkey is provided.

Keywords: *Business Groups, Turkey.*

¹ Yrd. Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, sdirlık@mu.edu.tr

Giriş

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de büyük şirketler kesiminde ‘tipik büyük iş birimi’ (Buğra, 2003[1994]: 241) veya ‘egemen iktisadi aktörler’ olarak nitelendirilen (Gökşen ve Üsdiken, 2001: 326; Üsdiken, 2008: 9) işletme gruplarının diğer iş örgütü formlarına (bağımsız işletmeler, kooperatif işletmeleri, yabancı sermayeli işletmeler, kamu işletmeleri, vakıfa veya birliğe bağlı işletmeler) göre iktisadi açıdan pozisyonunu betimlemektir. Bu betimlemenin yanı sıra Türkiye’de faaliyet gösteren işletme gruplarına ilişkin mümkün olan en geniş işletme grubu listesinin sağlanması da çalışmanın bir diğer amacıdır. İşletme gruplarının çeşitli türleri, sanayileşmiş ülkelerde önemli sayılabilecek ölçüde etkili olmalarının yanı sıra özellikle gelişmekte olan ülkelerde önemli iktisadi aktörlerdir (Çolpan vd., 2010: 1, 3-4). 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 Zabiatsu 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)¹, 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).

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 için (ağırlıkla 2007)

en büyük iktisadi aktörlerini listeledikleri taramalarında, 78 en büyük iktisadi aktörden 53’ü işletme grubudur. Bu grupların 26’sı aile kontrolünde olup, 26’nın 20’si çeşitlenmiş işletme gruplarıdır.² Türkiye açısından değerlendirdiğimizde de işletme gruplarının diğer iktisadi iş örgütlenmeleri karşısında daha öncü bir konumda olduğu belirtilebilir. Örneğin, Çolpan ve Hikino’nun (2008) çalışmalarında ortaya koydukları Türkiye’nin en büyük 50 iktisadi aktörü listesindeki 50 en büyük iktisadi aktörün 28’i çeşitlenmiş işletme grubudur. Bu listedeki ilk beş iktisadi aktörün üçü yine çeşitlenmiş işletme grubudur. Geri kalan 22 iktisadi aktörün 18’i devlet işletmesi, üçü yabancı sermayeli işletme ve bir tanesi de zincir mağazadır. 28 çeşitlenmiş işletme grubundan ikisi (Türkiye İş Bankası ve OYAK) haricindeki işletme grupları aile sahipliğindeki işletme gruplarıdır. Çeşitlenmiş işletme grupları 50 iktisadi aktörün toplam çalışan sayısının % 57’sine sahip iken, devlete bağlı işletmeler % 34’üne ve yabancı sermayeli işletmeler ise % 8’ine sahiptir (Çolpan ve Hikino, 2008; Çolpan, 2010). Türkiye’de işletme gruplarının iktisadi önemini gösteren bir başka yakın tarihli inceleme Koca (2010) tarafından, 2009 yılı Fortune 500 Türkiye listesi üzerine yaptığı incelemedir. Buna göre, listedeki 500 işletmenin % 56,8’inin işletme gruplarına bağlı firmalardan oluşmakta ve bunlar listedeki işletmelerin toplam net satışlarının % 56,3’üne, karlılık açısından % 59,3’üne, toplam ihracatın % 69,1’ine ve toplam çalışan sayısının % 60’ına sahiptirler (a.g.e.). İşletme gruplarının iktisadi önemi ortaya koyan bir diğer kategorileştirme de Dirlik ve Altunç (2012) tarafından yapılmıştır. İstanbul Sanayi Odası 2009 yılı En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu listelerini ayrıştırdıkları çalışmalarında, yazarlar, 183 İşletme grubuna bağlı 309 işletme tespit etmişlerdir. Bunların ekonomik ağırlıklarını değerlendirdiklerinde, toplam üretim-

1 Türkiye’de işletme gruplarını nitelendirmek için genelde ‘holdingler’ veya ‘sermaye grupları’ kavramlarının kullanıldığı bilinmektedir. Burada Üsdiken ve Öktem’in (2008: 45) Türkiye’deki aile holdingleri ilgili tırnak içerisinde belirtilmiş tespitlerini alıntılarla çalışmanın ilerisinde de belirteceğimiz holding-işletme grubu ayırımına dikkat çekmek için faydalı olabilir. “Aslında ‘holding’ terimi belirli bir şirketi ifade etmektedir. Ancak Türkiye’de terim aynı sözü edilen örgütlenme biçimi için de kullanılmaktadır. Bunun yanında ‘grup’ veya ‘topluluk’ terimlerine de rastlamak mümkündür.” (Alıntı içindeki tırnaklar atıf verilen metne aittir.)

2 Çeşitlendirme, bir işletmenin temel veya orijinal endüstrisinden farklı yeni bir endüstriye giriş süreci olarak tanımlanabilir (Hill ve Jones, 2009: 335). Ramanujam ve Varadarajan’a göre (1989: 525) çeşitlendirme, bir işletmenin veya iş biriminin idari yapısında, sistemlerinde ve diğer yönetsel süreçlerinde değişikliklere neden olan ya içsel iş geliştirme ya da satın alma süreci ile yeni faaliyet alanına girmesidir. Bu çalışmadaki çeşitlenmiş işletme grubu ile kastedilen, 2-haneli Uluslararası Standart Enstitüsü Sınıflandırmasına (ISIC-Rev.3) göre üç ve daha fazla faaliyet (endüstri/iş) alanında faaliyet gösteren işletme gruplarıdır.

den net satışların % 43'üne, toplam net satış hasılatının % 40'ına, toplam brüt katma değerinin % 47'sine, toplam özkaynak değerinin % 37'sine, toplam aktiflerinin % 40'ına, toplam dönem karının % 42'sine, toplam ihracatın % 42'sine ve toplam çalışan sayısının % 36'sına sahip oldukları görülmektedir. Mart 2014 tarihli bir araştırma rapora göre³, en çok yabancı varlığı bulunan Türkiye orijinli 29 iktisadi birimin 19 tanesi işletme grubu, üç tanesi işletme grubuna bağlı birim, bir tanesi ise kamu işletmesi, bir tanesi kooperatif işletmesi ve kalan beş tanesi bağımsız işletmedir. Bu 29 iktisadi birimin toplam sahip oldukları yabancı varlığının % 81'i işletme grupları ve işletme gruplarına bağlı işletmelere aittir (a.g.e). Bu araştırma raporu da Türkiye'de işletme gruplarının önemine ilişkin bir veri sağlamaktadır.

Bu çalışmada, Türkiye'deki işletme gruplarının, Türkiye'de periyodik olarak yayınlanan en büyük işletme sıralaması araştırmalarına dayanılarak diğer işletme örgütleri (yabancı sermayeli işletme, bağımsız işletme, kooperatif veya birlik işletmesi, kamu işletmesi ve Vakıf, OYAK veya Türk Silahlı Kuvvetleri'ne (TSK) bağlı işletmeler) karşısındaki iktisadi durumları değerlendirilmiştir. Çalışmanın ilk katkısının böyle bir durum tespitini güncel olarak ve şimdiye kadar yapılanlar içerisinde en fazla işletme sıralaması araştırmalarını tarayarak yapması olduğu belirtilebilir. Çalışmanın ikinci katkısının da herhangi bir listesi olmayan Türkiye'deki işletme gruplarının bir listesini ortaya koyarak çalışma düzeyi olarak işletme gruplarını dikkate alan araştırmalar için bir örneklem listesi sağlayabilmek olduğu belirtilebilir. Bu bölümü takip eden bölümde işletme gruplarının tanımı, türleri ve diğer örgütsel formlardan farklılıkları belirtilerek işletme gruplarının kavramsal sınırları çizilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise Türkiye bağlamında işletme grupları değerlendirilmiş ve şimdiye kadar Türk işletme grupları hakkında yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümü incelemenin yöntemine ayrılmıştır. Dördüncü bölümde araştırma bulguları aktarılmış, son bölüm olan beşinci bölümde ise araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir.

1. İşletme Gruplarının Tanımı, Türleri ve Diğer Örgütsel Formlardan Farkları

İşletme grupları hakkında ortak bir tanım vermek zordur. Bu zorluk işletme grubu örgütsel formunun var olduğu farklı ülkelerdeki bağlamın etkisiyle yapısal farklılıklarından kaynaklanan tanımlamasındaki çeşitlilikten ve işletme grupları kavramının farklı akademik geleneklerden gelenler 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., 2007: 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 firmaların 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 (Çolpan ve Hikino, 2010: 17). Bu mekanizmada yasal olarak bağımsız işletmeler ortak ekonomik refahlarını arttırmak için işbirlikçi düzenlemeleri kullanırlar ve işletme gruplarından temel olarak anlaşılan şey yasal olarak bağımsız işletmelerin işbirlikçi bir biçimde koordine edilmiş olmasıdır (aynı yer). Collin'e göre (1998: 719) bir işletme grubu, özellikle sermaye mülkiyeti, bir veya daha fazla kaynağın koordine edilmesi gibi bazı mekanizmalarla yasal olarak bağımsız firmaların bir araya getirilmesini içeren örgüt üstü (supra-organization) bir yapıdır. Benzer bir tanıma göre de, işletme grupları yasal olarak bağımsız firmaların tek bir ortak idari yapı ve bir ailenin finansal kontrolü altında toplanmasıdır (Chang ve Hong, 2000: 429). Goto'ya göre (1982) işletme grupları, piyasa mekanizmasının kaynak tahsisinin temel aracı olduğu her ekonomide görülebilmektedir. Böyle ekonomilerde, işletme grupları kaynak tahsisi mekanizmasının ayrılmaz bir parçasıdır (a.g.e.). İşletme grupları temel olarak üye firmaları tarafından alınan kararları koordine eden bir sistem aracılığıyla ortak ilgilerini sürdüren firmaların koalisyonlarıdır (Goto, 1982: 61). Yaygın bir başka tanıma göre, işletme grupları, yasal olarak bağımsız olmalarına rağmen, biçimsel ve biçimsel olmayan bağların belirli bir deseni ile birbirine bağlan-

3 <http://ccsi.columbia.edu/files/2014/03/EMGP-Turkey-Report-March-24-2014.pdf> (Erişim tarihi: 23.07.2014)

mış ve koordine edilen eylemler gerçekleştirilme-ye alıştırılmış bir firmalar setidir (Khanna ve Rivkin, 2001: 47-48). İşletme grupları, onları karakterize eden farklı özellikler açısından da değerlendirilebilir. İşletme gruplarını karakterize eden unsurlar şu faktörler temelinde toplanabilir: ilişkisiz ürün portföyü, piramidal sahiplik yapısı ve aile sahipliği ve kontrolü (Çolpan ve Hikino, 2010: 16). Yiu vd.’ne göre (2007: 1553) işletme gruplarını diğer geleneksel işletme örgütlerinden ayıran iki karakteristik söz konusudur. İlki, işletme gruplarındaki üye firmalar ortak sahiplik, direktörler, ürünler, mali veya kişilerarası gibi bağlarla birbirlerine bağlanmıştır. İkinci karakteristik, işletme grubundaki bağlı (affiliated) firmalar birbirlerine bağlanmış (linked) iken genellikle ortak idari veya finansal kontrol veya üye firmalar arasında ortak yönetsel kontrol sağlayan merkezi bir birim vardır. İşletme gruplarını karakterize eden unsurları ifade eden bir başka yazar ise Guillen’dir (2000). 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 karakteristik özellikler ifade edilebilir.

İşletme gruplarına ilişkin tanımlar ve onların öne çıkan belli başlı özelliklerini belirttikten sonra, işletme gruplarının farklı tür sınıflandırmalarından bahsetmek işletme gruplarına ilişkin kavramsal-laştırmayı daha da netleştirebilir. Yazında işletme gruplarının tür sınıflandırılması farklı biçimlerde yapılmıştır. Örneğin, Khanna ve Yafeh (2007: 343-351) işletme gruplarını sahiplik ve kontrol temelinde piramidal (pyramidal) ve diğer gruplar ile aile grupları ve aile grubu olmayan gruplar şeklinde iki ana kategoriye ayırmışlardır. Dikey bütünleşme dışındaki örgütsel yapılar, örneğin çapraz hissedarlıklar birbirine bağlanmış yatay yapılar ki bunlar piramidal işletme gruplarının alternatifidir (a.g.e.). Aile grupları ise aile kontrolündeki işletme gruplarını tanımlamaktadır. Bu grupların alternatifi olarak devlet kontrolündeki gruplar ile birden fazla ailenin kontrolündeki gruplar belirtilmektedir (a.g.e.).

İşletme gruplarını ayırıştırırken faydalanılabilecek bir diğer sınıflandırma, “işletme grubu yapısal konfigürasyon tipolojisi” olarak isimlendirdikleri Yiu vd.’ne (2007) ait sınıflandırmadır. Yazar-

lar, işletme gruplarının dışsal güçlere (pazar koşulları, sosyal ilişkiler, politik-ekonomik faktörler ve dışsal yönetim mekanizmaları) adapte olurlarken iki temel boyutta çeşitli içsel mekanizmalar uygulayacaklarını belirtmişlerdir. Bu iki boyut, gruba bağlı işletme birimlerinin belirgin ve farklılaştırılmış rollerine odaklanmak için yatay bağlanmışlık (horizontal connectedness) ile grup içerisindeki kaynakların kontrolü ve düzenini kolaylaştıran birliktelik kaynağı üzerine odaklanmak için dikey bağlardır (vertical linkages)⁴. Bu iki boyutun sıkı ve gevşek olma durumu da hesaba katılarak, yazarlar, 2X2 boyutlu dört tür işletme grubu türü belirtmişlerdir. Bunlar, ağ (Network-N Form), klüp (Clup-C Form), holding (Holding- H Form) ve çok bölümlü (Multidivisional-M Form) işletme gruplarıdır. 2X2 boyutun örüntüsü şu şekildedir, (i) dikey bağlar sıkı-yatay bağlar gevşek: holding formundaki işletme grubu; (ii) dikey bağlar gevşek-yatay bağlar gevşek: klüp formunda işletme grubu; (iii) dikey bağlar sıkı-yatay bağlar sıkı: çok bölümlü formunda işletme grubu, (iv) dikey bağlar gevşek-yatay bağlar sıkı: ağ formunda işletme grupları (a.g.e.: 1565). Ağ formundaki işletme gruplarında, işletme grubu bir ağa benzer ve bu formda bir firma bir endüstriye odaklanarak lider rolünü oynarken, birtakım tekil firmalar, teknolo-

4 Yatay bağlanmışlığı güçlendiren içsel mekanizma türleri olarak yazarlar, içsel işlem mekanizması (internal transaction mechanism), çapraz hissedarlık (cross-shareholding), iç içe geçmiş yönetim kurulları (interlocking directorates) ve sosyal bağları ele almışlardır (Yiu vd., 2007: 1159-1561). İçsel işlem mekanizması, aynı işletme grubuna bağlı firmalar arasındaki mal ve/veya kaynak ticareti veya paylaşımını kasteder (a.g.e.). Çapraz hissedarlık, işletme grubundaki firmaların birbirleri arasındaki hisselerini sahip olma durumunu kasteder (a.g.e.). İç içe geçmiş yönetim kurulları, bir başka örgüte bağlı bir kişinin bir başka örgütün yönetim kuruluna katılmasını kasteder (a.g.e.). Sosyal bağlar, bir örgütün sosyal sisteminin parçası olan iki veya daha fazla varlığın birbirlerine karşı davranış tarzını kasteder (a.g.e.). İkinci içsel grup mekanizması dikey yapıdır ki bu yapı hakim sahipten firmaların yönetimine olan hiyerarşi boyunca bir emir komuta zinciri olarak işlev görür (a.g.e.). Özel veya devlet sahipliğindeki işletme gruplarında, tipik olarak görece bir birimin hisselerinin çoğuna hakim olduğu ve kontrol ettiği yoğunlaşmış sahiplik yapısı vardır (a.g.e.). Yazarlar, bu şekildeki sahipliği çekirdek sahip elitliği (core owner elite) olarak kavramsallaştırmaktadırlar (a.g.e.). Çekirdek sahip elitleri, ortak çıkarlara sahip ve işletme grubunun ana ve/veya çekirdek işletmelerin hakim payını kontrol eden bir bireyi veya bir varlığı (örneğin bir örgüt) kasteder (Yiu vd., 2007: 1159-1561).

ji tedarikçiliği, ürün aracılığı ve diğer fonksiyonlar için partnerlikle uğraşır (a.g.e: 1566). Bu yapı, büyük bir işletme etrafında çok sayıda girişimin örgütlenmesidir (aynı yer). Klüp formundaki işletme gruplarında her bir üye firmanın çok sayıda bağlı işletmeyi ve tekil firmayı içeren büyük bir işletme olabildiği, bir formal başkanlar kulübü veya marka isimli işletme birliği (brand-named business association) gibi yapılarla daha karmaşık yapıların geliştirildiği daha sıkı bağlarla birbirine bağlı olması söz konusudur (aynı yer). Holding formundaki işletme grupları, ‘conglomerate’ yapılarla benzer yapısal düzenlemeleri paylaşmaktadır (aynı yer). Bu yapılarda, holding işletmesi farklı endüstrilerde faaliyet gösteren tekil firmaların kısmi veya tüm sahipliğine yatırım yapar (aynı yer). Bu nedenle, bu formdaki işletme grupları yüksek derece çeşitlenmiştir ve çekirdek sahip elitler tarafından kontrol edilen holding veya ana işletme, gruba bağlı tekil işletmelerin yönetiminde diğerlerine yatırım yaparak şirket merkezi gibi hareket eder (aynı yer). Çok bölümlü formda, işletme grubundaki ana işletme ve/veya çekirdek firma tekil grup firmalarına kısmi veya tamamen yatırım yaparak şirket merkezi gibi hareket eder (a.g.e.: 1567). Tekil grup firmaları hem ana firmanın veya çekirdek firmanın stratejik hedeflerine göre hem de dikey olarak hammadde tedariki ve üretimden dağıtım kadar üretim aşamalarına bitişik olarak organize edilirler ve bu formdaki işletme grupları ilişkili endüstrilerde faaliyet göstermektedirler (aynı yer).

İşletme grupları için bir diğer sınıflandırma ise Schneider (2010) tarafından öne sürülmüştür. Yazar, işletme gruplarını hem kuramsal yaklaşımlara göre hem de işletme gruplarının devlet politikalarına karşı stratejilerine göre sınıflandırmaktadır. İlk genel sınıflandırmada, işletme gruplarını informal işletme grupları, piramidal işletme grupları ve çeşitlenmiş işletme grupları olarak ayırmaktadır. Bu türlere ilişkin bölümün ilerleyen kısmında açıklamalar yapılmıştır. İkinci sınıflandırmasının dayanağı olarak yazar, işletme gruplarının çeşitlenme stratejileri üzerine politikacıların ve politikaların doğrudan ve görünür bir etkisi olduğunu belirtir. Bu etkiler, kasıtlı veya kasıtsız olabilir. Kasıtsız olanları, politik olarak ani ve beklenmedik değişimler (volatility) ve belirsizlikten kaynaklanırken, kasıtlı olanları farklı politik amaçların çeşitliliği nedeniyle olur (Schneider, 2010: 652).⁵ Yazar,

üç tür çeşitlenme örüntüsü ortaya koymuştur. Bunlar; organik, portföy ve politika teşvikli (policy induced) şeklindedir (aynı yer). Organik gruplar, büyük ölçüde kapsam ekonomileri (scope of economies) ve dikey bütünleşme mantığına göre gelişirler ve onlara bağlı birimler örgüt, personel ve uzmanlıkta muhtemelen daha güçlü sinerjiye sahiptirler. Yeni yatırımların sıfırdan yatırım olması daha muhtemeldir ve özellikle firmaların kapsam ekonomilerini genişletmek içindir (Schneider, 2010: 653-654). Sıfırdan yatırım ile yeni sektörlerle giriş uzun hazırlık zamanı gerektirir, adım adım ve sıralı biçimde oluşma eğilimindedir. Oluşan bağlı birimler de işletme grubu içerisinde muhtemelen uzun dönemli veya daimi olarak kalırlar (a.g.e.: 654). Portföy gruplar, kurumsal yönetim için pazarda riski yönetmek ve gelirleri çoğaltmak (maximizing) için çeşitlenirler. Portföy gruplarında firmaları satın almak her yönüyle onları inşa etmekten daha kolaydır ve zorluk içerisinde olduklarında onları satmaları daha muhtemeldir. Politika teşvikli gruplar hükümet teşvikleri ve talimatlarına cevaben çeşitlenirler. Bu politikalar, endüstri teşvikinden özelleştirme, tarif ve diğer korumalara kadar sıralanabilir. Bu gruplar ayrıca diktatörler altındaki daha politik ve eş-dost kapitalizmi (crony capitalism) örneklerinde yükselen “patrimonial” işletme gruplarının alt kümesini de içerebilirler. Burada, hükümetler ailelere, arkadaşlara ve destekçilere imtiyaz dağıtarak işletme gruplarının yapıları daha doğrudan belirlerler. Patrimonial işletme gruplarında, çeşitlendirme örüntüsü herhangi bir ekonomik mantıktan daha çok hükümetlerin yarattığı rantlara bağlıdır (Schneider, 2010: 654-655). Yazar, bu stratejilerin belirli türünün ül-

me gruplarının çeşitlenme davranışları için bütüncül bir değerlendirme yapılması önerisini sunan Özen'in (2003) yaklaşımı ile uyum gösterdiği belirtilebilir. Özen (2003), Buğra'nın (1994: 188) işletme gruplarının çeşitlendirme davranışının devletin yaratmış olduğu belirsizliğin bir sonucu olduğu görüşü ile pazar firmalarını değerlendirmekten ziyade bürokrat ve politikacılar ile karşılıklı ilişkiler aracılığıyla devlet tarafından sağlanan özel teşvikler için rant arama davranışının (rent-seeking behaviour) bir sonucu olduğu (Öniş, 1999: 244-245) tezlerini değerlendirdiği çalışmasında, Türkiye'deki işletme gruplarının davranışlarında 'siyasal portföy' oluşturma çabası olduğunu öne sürmekte ve girişimcinin nitelikleri ile girişimi için kaynak tahsisini nasıl sağladığının hesabı katılarak daha geniş perspektif ile işletme gruplarının çeşitlenme nedenlerinin anlaşılmasının önemine değinmektedir (Özen, 2003).

5 Scheider'in bu değerlendirmesinin Türkiye'deki işlet-

14 keler ve periyotlar açısından belirlenebileceğini ve farklı dönemlerde aynı işletme grubunca da bu üç farklı stratejinin benimsenebileceğini belirtmiştir (aynı yer).

İşletme gruplarının sınıflandırılmasına ilişkin son olarak belirtilebilecek sınıflandırma, Çolpan ve Hikino (2010: 17) tarafından ortaya konulmuş olan üç farklı ana işletme grubu türünün karakteristikleri kategorisidir. Bu kategorileştirme Tablo 1.’de görüldüğü gibidir.

Tablo 1. Üç Ana İşletme Grubu Kategorisinin Karakteristikleri

Karakteristikler	Birlik İlkesi	Otorite İlkesi	
	Ağ türü işletme grupları	Çeşitlenmiş İşletme Grupları	Piramidal İşletme Grupları
<i>Sahiplik</i>	Tek kontrol sahibinin olmaması	Çoğunlukla aile	Çoğunlukla aile
<i>Kontrol Birimi</i>	Söz konusu değil	Çoğunlukla holding şirketi	Çoğunlukla holding şirketi
<i>Üst Yönetim</i>	Söz konusu değil	Çoğunlukla aile	Çoğunlukla aile
<i>Yönetimsel Kontrol</i>	Firmalar arası koordinasyon	Stratejik ve/veya bütçesel kontrol	Nihai kontrol (<i>Ultimate control</i>) ⁷
<i>İşlem Birimleri</i>	Bağımsız (<i>stand alone</i>) girişimler	İştirakler ve bağlı kuruluşlar	Kote olmuş (<i>listed</i>) grup şirketleri katmanları (<i>tiers</i>)
<i>Büyüme Deseni</i>	Bir araya gelen girişimlerden çoğalma	Organik büyüme ve satın almalar	Kote olmuş bağlı firmaların oluşumu
<i>Ürün Portföyü</i>	İlişkili veya ilişkisiz	İlişkisiz	İlişkili veya ilişkisiz

Kaynak: ÇOLPAN, Aslı. M. ve Takashi HIKINO; (2010), “Foundations of Business Groups: Toward an Integrated Framework”, Aslı M. ÇOLPAN, Takashi HIKINO and James R. LINCOLN (Ed.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press, Oxford, s: 17.

Yazarlara göre, işletme gruplarının iki temel türü bulunmaktadır. Bunlar, birliğin davranışsal ilkesini benimseyen bileşen (constituent) şirketlerin oluşturduğu ağ türü işletme grupları⁸ ve otorite ilkesine göre

6 Buradaki ayırım, perspektiflerin işletme gruplarına yaklaşımındaki kavrayış farkı olduğunu belirtmek faydalı olabilir. Örneğin Almedia ve Wolfenon’un da (2006: 2637) belirttiği gibi, tipik olarak aile işletme grupları olarak belirtilen yapıda, tepedeki aile, grup üye firmaların sahipliğini piramidal yapılarla organize edebilirler. Zaten, Çolpan ve Hikino (2010: 22) bu iki perspektifin nihai olarak ilgililerinin kesişiminde “sahipliğin piramidal yapısı ile çeşitlenmiş işletme grupları” olduğunu belirtmişlerdir.

7 Nihai kontrol (*ultimate control*) diğer işletme veya işletmelerdeki menkul kıymetlerin sahipliği vasıtasıyla bir veya birden fazla diğer işletmenin yönetimi kontrol etmenin mümkün olduğu bir pozisyonda bulunmak anlamına gelir (Bonbright ve Means, 1932: 10’den aktaran Çolpan ve Hikino, 2010).

8 Yazarlar, bu türdeki işletme gruplarının tanımlanabilir karakteristikleri için Mark Granovetter’in (1994) iş örgütlerinin heterojen bir seti olarak gördüğü işletme grupları tanımlamasına işaret etmektedir (Çolpan ve Hikino, 2010: 18-19). Granovetter’e göre (2005: 429) işletme grupları, biçimsel ve/veya biçimsel olmayan yollarla sürekli bir biçimde yasal olarak farklı firmaların birbirine bağlı olduğu topluluklardır. İki durumda işletme grubundan bahsedilemez: Bunların ilki, sadece kısa dönemli stratejik ittifaklar aracılığıyla birbirine bağlanmış firma toplulukları söz konusu olduğunda ve ikincisi, firmaların tek bir varlık altında yasal olarak birleştirilmiş olmaları durumunda. Granovetter’e göre (1995: 70-71) 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 tür örneklerdir işletme grupları, Japon pazar içi koalisyonları, bölgesel kümeler veya endüstri bölgeleri ve uzun dönemli stratejik ittifaklar gibi türlerdir (Çolpan ve Hikino, 2010: 19). Granovetter (2005: 429-430) kendi ta-

örgütlenen hiyerarşi türü işletme gruplarıdır. Birlik ilkesine göre tasarlanmış işletme grupları, uzun dönemli ortak amaçlar için birleşen yasal olarak bağımsız firmalar grubunu tanımlamaktadır. Otorite ilkesine göre işletme grupları, genellikle bir holding işletmesinin hiyerarşinin yönetiminde bulunduğu ve bağımsız işletmelerin işlem birimlerini kontrol ettiği ki bu işletmeler genellikle mülkiyet bağları (equity ties) ve iç içe geçmiş (interlocking) bağlar, bütçe tahsisi (budget allocation) ve grup içi işlemler gibi diğer ekonomik araçlar yoluyla organize edilmektedir, bütünleşik (coherent) bir örgüt modeline benzemektedir. Genellikle tepedeki holding işletmesine bir aile ya da bir girişimcinin sahip olduğu veya onu kontrol ettiği işletme gruplarına, otorite ilkesinde hiyerarşik bir tasarım olarak odaklanılır (Çolpan ve Hikino, 2010: 20). Çolpan ve Hikino (aynı yer), hiyerarşi türü işletme gruplarını, iki farklı perspektifin (kalkınma iktisadi ve strateji ile finans ve kurumsal yönetim) bu türdeki işletme gruplarına yaklaşımına göre iki türe ayırır. Bunlar, (1) çeşitlenmiş işletme grupları ve (2) piramidal (pyramidal) işletme gruplarıdır. Çeşitlenmiş işletme grupları için tanımsal açıklamalar kalkınma iktisadi ve strateji araştırmalarına dayanmaktadır. Çolpan ve Hikino'ya göre (2010: 20) kalkınma iktisadi ve strateji araştırmalarında vurgu, büyük ölçüde ilişkisiz çeşitlenmenin hakim bir desenini gösteren işletme gruplarının ürün portföyü karakteristiği üzerinedir.⁹ Otorite ilkesine göre ka-

tegorileştirilen hiyerarşi tipi işletme gruplarının ikinci türü finans ve kurumsal yönetim literatürünün merkezi ilgisi olan piramidal işletme gruplarıdır (Çolpan ve Hikino, 2010: 20).¹⁰ Çolpan ve Hi-

ifade ettikleri gibi çeşitlenmiş işletme gruplarının temel karakteristiği, ortak bir girişimsel rehberlik kontrolünde işletme grubunu oluşturan şirketlerin çok çeşitli sektörlerde faaliyet göstermelidir.

10 Çolpan ve Hikino (2010), hissedarların kontrolünü sağlayan bir araç olarak görülen bu türdeki işletme gruplarına ilişkin öne çıkan tanımlar için La Porta vd. ile Morck vd.'nin çalışmalarını değerlendirmektedir. Morck'a göre (2010: 603), kote olmuş bir grup firması bir başka işletmenin kontrol edilen bağlı işletmesi olduğu zaman piramidal işletme grubu formu oluşur. Morck vd.'ne göre (2005: 657) piramit yapılarında bir aile firması birkaç kote olmuş firmayı kontrol eder, bu kote olmuş firmalar da daha fazla kote olmuş firmayı kontrol ederler, onlarda daha fazlasını kontrol eder. Böyle bir yapılanma, birkaç zengin aileye, bir ülkenin büyük işletmeler kesiminde önemli bir kısmını kontrol etmelerine izin verebilir (Morck, vd., 2005: 657). Yine aynı yazarlara göre, piramidal yapılar sahiplik hakkı ile nakit akım hakkı arasında büyük bir sapma yaratarak her bir firmada küçük nakit hakkı ile bir çok firmanın kontrolüne izin vermektedir (Morck, vd., 2005: 665). La Porta vd.'ne göre (1999: 477) eğer bir firma hakim hissedara (ultimate owner) sahip ise ki yazarlar tarafından hakim hissedarın firmada doğrudan ve dolaylı olarak oy hakkının % 20'nin üzerinde olmasını tanımsal kriter olarak kabul edilmiştir ve bu % 20 oy hakkı zincirinde firma ile hakim ortak arasında en azından bir tane halka açık şirket olması halinde o firmanın sahiplik yapısı bir piramittir. Yazarlar, halka açık bir aracı şirketin varlığının piramit yapısı için gerekli olduğunu da ifade etmişlerdir (La Porta vd., 1999: 477-480). Almedia ve Wolfenzon (2006), aynı aile aracılığıyla kontrol edilen firmaların bir bütünü olarak tanımladıkları işletme grupları ile gruptaki firmaların kontrolü için kullanılan piramidal veya yatay yapı gibi belirli sahiplik yapısını ayırmışlardır. Yazarlar (Almedia ve Wolfenzon, 2006: 2639), piramit sahiplik yapısı ile yatay yapıyı (horizontal structure) betimlemek için şu basit açıklamayı yapmaktadırlar: Aile işletme grubunda, zaman içerisinde yeni işletmeler gruba eklenecektir (Bu varsayım, yazarlarının modelinin 'yatırımcının korunması kusurludur' varsayımından sonra ikinci varsayımdır.) Yeni işletme kurma fırsatı ortaya çıktığında, aile işletme grubu yapısı üzerine karar vermelidir. Piramidal yapı altında, yeni firma, orijinal firmanın bütün hissedarları tarafından sahip olunur. Sonuç olarak, aile yeni firmanın menkul getirilerini orijinal firmanın aileden olmayan üyeleriyle paylaşmalarına rağmen, orijinal firmanın dağıtılmamış karının hepsine ulaşır. Alternatif sahiplik olarak, aile yeni firmanın hisselerini doğrudan elinde tuttuğu yapıdır ki bu yapı yatay yapıdır (horizontal structure). Bu yapı altında, orijinal firmanın aileden olmayan hissedarları yeni firmanın nakit akımları için

nımının çeşitlenmiş işletme grubu tanımına göre daha kapsayıcı olduğunu fakat bunun da sınırları olduğu ve bu sınırların işletme grubundaki firmalar arasındaki bağımlı sürekli olması, değişken bağlarla firma ağlarının olması ve belirli bir şekilde sürekli alt birimlerin olmaması olarak ifade etmektedir.

9 Bu türdeki işletme gruplarına ait tanımlamalar için Nathaniel Leff ile Tarun Khanna ve Yishay Yafeh gibi yazarların tanımları kullanılabilir (Çolpan vd., 2010: 5; Çolpan ve Hikino, 2010: 20). Bu yazarların, otorite ilkesine göre kategorileştirilen hiyerarşi tipi işletme gruplarından çeşitlenmiş işletme grubuna ait örneklenilebilecek tanımlamaları şu şekildedir: Leff'e göre (1978: 663), gruplar farklı pazarlarda iş gören fakat ortak girişimsel ve finansal kontrol altında bunu yapan bir çoklu-işletme (multicompany) firmalarıdır (Leff (1978), çalışmasında 'business groups' (işletme grupları) terimini hiç kullanmamıştır. Bu örgütsel form için, 'economic groups' (iktisadi gruplar) terimini kullanmaktadır.). Khanna ve Yafeh'e göre (2007: 331), işletme grupları, genellikle, sürekli biçimsel ve biçimsel olmayan bağlarla birbirlerine bağlı, birden çok endüstride faaliyet gösteren ve yasal olarak bağımsız firmaları içerirler. Ghemawat ve Khanna (1998) ve Guillen (2000) de ortak bir şekilde

kino (2010: 21-22), hiyerarşi türü işletme gruplarına ilişkin perspektifleri için iki önemli noktaya işaret etmektedir. Yazarlara göre ilk önemli nokta, kalkınma iktisadi ve strateji perspektifi ilişkisiz ürün portföyü ile örgütsel ve iktisadi etkinlik arasındaki ilişkileri açıklamayı amaçlarken, finans ve kurumsal yönetim perspektifi sadece sahiplik yapısı ve iktisadi sonuçların sağlanmasına odaklanır (a.g.e.). İkincisi, bu perspektiflerin ilgili ekonomilerde kaynakların yetersiz tahsisi ve kullanımı ile sonuçlanacak olan piyasa aksaklıklarına ve piyasanın olgun olmamasına etkin, fakat fırsatçı bir tepki olarak tarif edilen en iyi ikinci kurum olarak işletme gruplarını tanımlamalarında temellenen ortak bir zemini paylaştıklarıdır (a.g.e.).

İşletme gruplarına ilişkin farklı sınıflandırmaları ve bu sınıflandırmaların gerisinde yatan perspektifleri aktardık. İzleyen değerlendirmelerde ise işletme grubu örgütsel formunun diğer alternatif örgütsel formlardan farklılıklarını açıklamaktadır.

İşletme grupları, gelişmiş ülkelerdeki birbirleriyle ilişkili ürün portföylerine sahip “modern endüstriyel işletmeler” yerine, ilgisiz portföyler içeren bir diğer stratejik modeli oluşturan işletmeler olarak da tarif edilmektedir (Çolpan ve Hikino, 2008: 24). Çolpan ve Hikino (2010), hem çeşit-

lenmiş işletme grupları ile piramidal işletme grupları arasında farklılıkları hem de çeşitlenmiş işletme grupları ile diğer alternatif örgüt modelleri arasındaki farklılıkları açıklamışlardır. Çeşitlenmiş işletme grupları, yönetsel düzenleme ve stratejik seçim konularıyla ilgiliyken, piramidal işletme grupları sahiplik düzenlemesi ve kontrol sistemi ile ilgilidir (Çolpan ve Hikino, 2010: 23). Çeşitlenmiş işletme gruplarında genelde grup merkezinde kontrol birimi olarak bir holding işletmesinin ilişkisiz 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 payların 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). Kısaca, piramidal grupların “A şirketinin B şirketinde, B şirketinin C şirketinde pay sahibi olması” (Ararat ve Yurtoğlu, 2006: 15) veya “bir işletmeler zinciri ile firmaların kontrolü” (La Porta, vd. 1999: 473) söz konusudur. Çeşitlenmiş işletme grupları için başlıca karşılaştırma yapılabilecek yapılar çokbölümlü girişim (multidivisional enterprises) yapıları, ‘conglomerate’ yapılar ve holding şirketi yapısıdır. Piramidal işletme gruplarına en yakın kuramsal alternatif ise kontrol sahiplerinin ardışık olarak hisselerini doğrudan ellerinde tuttukları kote olmuş (listed) yeni işletmeler kurdukları yatay işletme gruplarıdır (horizontal business groups). Yazarlara göre, çeşitlenmiş işletme grupları ile piramidal işletme grupları farklı boyutlara işaret etmektedir ve çeşitlenmiş işletme grupları aslında piramidal, yatay ve diğer karmaşık sahiplik yapılarını benimseyebileceklerini de ifade etmişlerdir (Çolpan ve Hikino, 2010: 23).

Çeşitlenmiş işletme grupları örgütsel formu gelişmiş ülkelere özgü çok bölümlü yapılar, ‘conglomerate’ yapılar ve holding şirketi örgütsel formlardan farklıdır. Çolpan ve Hikino’nun (2010: 20-30) belirttiği farklılıklara değinecek olursak, çok bölümlü yapılar genellikle gelişmiş ekonomi kurum-

hakları yoktur ve böylece aile firmanın bütün menkul getirilerini (security benefits) elinde tutar. Ancak bu yapıda, aile orijinal firmanın dağıtılmamış karına sadece kendi payı kadar ulaşır. Yazarlar piramidal yapının çekiciliğini arttıran bazı noktalara da değinmişlerdir. Burada yatırımcıyı koruma düzeyi ile firma karakteristiklerinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlara göre, yatırımcı korumada yetersizlik nakit akımı hakkındaki sapmanın yüksekliğine neden olur. Piramit yapılarında aile menkul getirileri aileden olmayan hissedarla paylaşırken, yatay yapılarda bütün menkul getirilerini elinde tutacağı için piramit yapılarda yüksek nakit akım sapması aileye yatay yapıdakinden daha fazla kazanç getirecektir (payoff advantage). İkinci olarak da hakim ortağın var olan firmadan sağladığı içsel fonları, herhangi bir dışsal finansman oluşmadan yeni firmalar kurmasının hakim ortak için daha optimum olmasıdır (financial advantage). Bunun yanında firma karakteristikleri de piramidal yapının benimsenmesini etkileyebilir. Eğer yeni firma için yatırım gereklilikleri yüksek, karlılık düşük ise yeni yatırım piramidal yapıda kurulması daha muhtemeldir çünkü bu tip yatırımlar yatırımcılara düşük menkul getiri sağlarlar, eğer aile piramit yapıyı kullanarak bunları kurarsa aile için onları finanslaması daha kolaydır hem yüksek kazançla ulaşırlar (Almedia ve Wolfenzon, 2006: 2639-2640).

ları iken çeşitlenmiş işletme grupları aksak piyasa (imperfect market) çevrelerine fırsatçı cevap olarak gösterilir ve özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki büyük işletme formu için tipik form olarak varsayırlar. Çok bölümlü yapıların, çeşitlenmiş işletme gruplarından ayırt edici yanı, genel merkezin ya da operasyon biriminin yasal statüsü ile ilgilidir. İşletme grubunda her bir işletme yasal olarak bağımsız iken, çok bölümlü yapılarda değildir. Yazarlar (a.g.e.), çeşitlenmiş işletme gruplarının, ‘conglomerate’ örgütsel formlarından ayırmada dört konu belirlemiştir. 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 olarak sıralanabilir. Birinci konuda, çeşitlenmiş işletme grupları için, tepe holding işletmesinin veya eşdeğer birimin kontrolü söz konusu ve genellikle sahipleri 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, çeşitlenmiş işletme gruplarında aile üyeleri genel merkezlerde kritik kararların sorumluluğunu almaktadır. Üçüncü olarak, ‘conglomerate’ yapılar genellikle tamamına sahip olunan bağlı birimler olarak operasyon birimlerine sahiptirler ve operasyon birimlerinin hisselerinin kote olması söz konusu değildir. Çeşitlenmiş 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 birinde 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 yapılanmalarından ayrımını belirtirken Fruin’in (2008) çalışmasından da bahsedilebilir. Fruin (2008), işletme grupları ve firmalar arası ağları diğer örgütlenmiş işletme yapılarından ayırmaktadır. Bu ayrımı

ni, bu çalışmanın sekizinci dip notunda da belirtilen Granovetter’in (2005) tanımına dayandırmaktadır. Granovetter’in tanımındaki iki unsur, farklı yasal firmalar ve uzun dönemli birlikteliktir. Bu kriterlere göre, birlikler ve profesyonel dernekler birinci kriterlerden dolayı, stratejik birlikler ve ortak girişimler ise ikinci kriterden dolayı işletme grubu ve firmalar arası birlikteliklerden farklıdır. Yazara göre (Fruin, 2008: 244), işletme grupları ve firmalar arası ağlar, uzun ömürlü firma federasyonlarıdır. Her ikisi de kavramsal olarak, içinde ekonomik eylemin aktörler sistemlerine ve bağlantılı aktörlerin ilişkilerine gömülü olduğu sosyal ağdır. Fakat yazar, bu ikisini ayırmaktadır. Yazara göre, sahiplik ve kontrolün daha merkezi olduğu ve örgütsel alt birimlerin sınırlı otonomiye sahip oldukları durumlarda genellikle işletme grubu terimi kullanılır. Alt birimlerin sahiplik, kontrol ve faaliyet bakımından daha fazla otonomiye sahip olduğu durumda ise firmalar arası ağ doğru terimdir. 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 tutar (Fruin, 2008: 245). Fruin (2008), ayrıca, işletme gruplarını çok bölümlü yapılar ile “conglomerate” türü yapılardan da ayırmaktadır.¹¹ İzleyen tabloda çeşitlenmiş işletme gruplarının çok bölümlü yapılar, ‘conglomerate’ türü yapılar ve holding şirketi yapısından temel farklılıkları görülmektedir. Belirtilen örgütsel formlar, tablodan da görüleceği üzere, yedi karşılaştırma kriteri açısından karşılaştırılmış ve her bir örgütsel forma ilişkin tipik karakteristikler belirtilmiştir. Tablodan görüleceği üzere karşılaştırma kriterleri sahiplik, örgütsel formun kontrol birimi, hakim üst yönetim deseni, örgütsel formun idari kontrolü, faaliyet birimleri, formun büyüme deseni ve ürün portföyü şeklindedir. Tabloda, çeşitlenmiş işletme grubu örgütsel formu, çok bölümlü yapı, ‘conglomerate’ yapı ve holding şirket yapısı’nın ikişer alternatif kavramsallaştırma stili ile karşılaştırılmıştır.

11 ‘Conglomerate’ kavramı için yerleşik bir Türkçe sözcük ile karşılaşılamamıştır. Fakat Gönenli’nin *Sevk ve İdare Dergisi* 1978 Mart sayısındaki çalışmasında bu kavram için kullanmış olduğu ‘çok yönlü dağılma’ ifadesi Türkçe karşılık olarak önerilebilir. Fakat çok yönlü dağılma şeklinde kullanım belki işletme grupları ile karıştırılabilir. Sonuçta, işletme gruplarının özellikle çeşitlenmiş olanları da bir bakıma çok yönlü dağılma özelliği göstermektedirler.

Tablo 2. İşletme Grupları ve Diğer Alternatif Örgütsel Formların Karakteristikleri

Çeşitlenmiş İşletme Grupları	Çok Bölümlü Yapı			“Conglomerate” Yapı		Holding Şirketi Yapısı
	(Chandler)	<i>M-form Tür D1</i> (Williamson)	<i>M-form Tür D2</i> (Williamson)	(Berg)	(Chandler; Williamson)	
<i>Sahiplik</i>	Çoğunlukla aile halka açık	Çoğunlukla halka açık	Çoğunlukla halka açık	Çoğunlukla halka açık	Çoğunlukla halka açık	Aile veya halka açık
<i>Kontrol Birimi</i>	Çoğunlukla holding şirketi	Merkezi ofis veya holding şirketi	Genel ofis veya holding şirketi	Genel ofis veya holding şirketi	Holding şirketi	Holding şirketi
<i>Üst Yönetim</i>	Çoğunlukla aile	Profesyonel yöneticiler	Profesyonel yöneticiler	Profesyonel yöneticiler ve/veya girişimciler	Profesyonel yöneticiler ve/veya girişimciler	Girişimciler/aile veya yöneticiler
<i>İdari Kontrol</i>	Sistematik kontrol yok	Stratejik planlama veya stratejik kontrol	Derinlemesine içsel kontrol	DI’ e göre daha az derinlemesine içsel kontrol	Bütçesel kontrol	Sınırlı ve sistematik olmayan içsel kontrol
<i>Faaliyet Birimleri</i>	İştirakler ve bağlı birimler	İçsel bölümler ve/veya iştirakler	İçsel bölümler ve/veya iştirakler	İçsel bölümler ve/veya iştirakler	İştirakler	Kote olmuş grup işletmelerinin katmanları
<i>Büyüme Deseni</i>	Organik büyüme ve satın almalar	Organik büyüme ve satın almalar	Organik büyüme ve satın almalar	Organik büyüme ve satın almalar	Satın almalar ve özelleştirmeler	Kote olmuş işletmelerin kurulması
<i>Ürün Portföyü</i>	İlişkisz	İlişkili	İlişkili	Çeşitlenmiş	İlişkisz	İlişkili

Kaynak: ÇOLPAN, Aslı. M. ve Takashi HIKINO; (2010), “Foundations of Business Groups: Toward an Integrated Framework”, Aslı M. ÇOLPAN, Takashi HIKINO and James R. LINCOLN (Ed.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press, Oxford, s.24; ÇOLPAN, Aslı. M. ve Takashi HIKINO; (2013), “Diversified Business Groups vs. Chandlerian Multidivisional Enterprises: Characteristic Resources, Strategy Models and Structural Designs”, *European Business History Association Congress (Çalışmanın yazarlarından tablonun bu makalede sunumu için izin alınmıştır)*.

İşletme grupları kavramını, tanımsal kriterlerini, farklı perspektiflerden tanımsal yaklaşımların nasıl değiştiğini ve işletme grupları ile diğer işletme örgütsel formlarının temel farklılıklarını değerlendirdik. İzleyen bölümde ise Türkiye bağlamında işletme grupları ele alınmış ve ulaşılabildiği ölçüde şimdiye kadar yapılan çalışmalar ve bunların genel bulguları hakkında bilgiler verilmiştir.

2. Türkiye Bağlamında İşletme Grupları

Türkiye açısından değerlendirildiğinde işletme grubu, ortaklık hakkı veren veya vermeyen düzenlemeler ile tepe bir holding şirketi aracılığıyla kontrol edilen, birden çok endüstride faaliyet gösteren, yasal olarak bağımsız, özel mülkiyete ve kamuya ait bir kümedir (Çolpan vd., 2010: 11).¹² Türkiye'deki büyük işletme grupları, büyük ölçüde aile sahipliğindeki çeşitlenmiş işletme grupları olup (Çolpan, 2010), ana özellikleri, büyük ölçüde bir ailenin sahipliği ve yönetimi altında, birbirleri ile ilişkisiz alanlarda faaliyet gösteren ve merkezi olarak yönlendirilen şirketlerden oluşmaları olarak ifade edilebilir (Üsdiken ve Öktem, 2008: 45).¹³ Türkiye'deki işletme grupları da ilişkisiz çe-

şitlenme stratejileri onların ilk göze çarpan özelliğidir (Buğra, 2003[1994]). Türkiye'de günlük dilde daha yaygın holding olarak bilinen (Üsdiken, 2008) işletme grupları hakkında Türkiye'deki yazına baktığımızda, Üsdiken (2008) Türkiye'de Holdingler ve İşletme Grupları yazınının gelişimini 1960'lardan 1990'lara kadar uzanan dönem için erken örnekler ve 2000'li yılların yazını olarak ikiye ayırmakta ve Türkiye'de işletme grupları ile ilgili çalışmaların büyük ölçüde 2000 yılı ve sonrasında yapıldığını vurgulamaktadır. Yazar (Üsdiken, 2008: 7-9), erken örnekleri de üç akım halinde kategorileştirmiştir. İlk akım holdinglerin ticaret hukukundaki konumunun ve diğer yasal gerekler çerçevesinde vergi meseleleri ve muhasebe uygulamalarını ele alan yazındır (a.g.e.). İkinci akımı oluşturan yazın ise, holdinglerin nasıl örgütsel yapılar kurmaları ve yönetilmeleri gerektiğinin oluşturduğu yayınlardır (a.g.e.). Son akım ise, iktisatçıların ve konuya iktisadi bir bakışla yaklaşan yazarların oluşturduğu yayınlardır (a.g.e.). Üsdiken'in belirttiği ilk akıma örnek olabilecek çalışmalar için Şanver (1972), Ertuna (1974), Tenker (1979) ve Güvemli'nin (1993) çalışmaları belirtilebilir. İkinci akıma örnek olarak ise Alisbah (1972), Tekbaş (1972), Tokcan (1978), Yucaoğlu (1978), Gönenli (1978), Tekinalp (1978) ve Aksan ve Özbaşar'ın (1982) çalışmaları belirtilebilir. Bu iki akıma ilaveten Türkiye'deki işletme gruplarının bir örgütsel form olarak daha çok özelliklerine değinen akım ise iktisat yazınına ait çalışmaların oluşturduğu akım olduğu belirtilebilir. İktisat yazınının holdingler üzerine işaret ettiği ortak özellikleri Üsdiken (2008) şu şekilde belirtmiştir¹⁴:

12 Türkiye'de yaygın olarak işletme grupları, özellikle büyük olanları, holding tepe şirketi aracılığıyla kontrol edilmekle birlikte, illa ki işletme grubu örgütsel formu için bir holding şirketinin olması zorunluluk değildir. Örneğin, Kazgan (1985), çalışmasında bu grupları sermaye grupları olarak belirtmiş ve 'mali denetim yoluyla bir ana şirket tarafından yönetim-karar-denetim mekanizmaları elde tutulan şirketler topluluğu' olarak tanımlamıştır (a.g.e.: 2397). Kazgan (1985) bu tanıma dayanarak üç farklı işletme grubu tarif etmiştir. Bunlar, holding şirketleri aracılığıyla kontrol edilenler, bankaların oluşumunda rol oynadığı gruplar ve büyük bir ana üretim şirketinin iştiraki ile oluşan gruplardır. Fakat Kazgan'ın da (1985: 2399) belirttiği üzere büyük sermaye grupları holdingleşmiş durumdadır. Kazgan'ın (1985) tanımına yakın bir başka örnek verilebilecek tanımsal yaklaşım Güvemli'ye (1993) aittir. Güvemli (a.g.e.: 1), 'kurumlar topluluğu' kavramını tanımlamıştır ve bu kavramı holdingten daha geniş anlamıyla kullanmıştır. Yazara göre (a.g.e.), kurumlar topluluğu, aynı sermaye grubunun denetimi altında bulunan kuruluşların mali, hukuki, ekonomik ve stratejik bütünlüğüdür. Yazar, (a.g.e.: 14) holdingleşmede kurumlar topluluğunun söz konusu olduğunu fakat her kurumlar topluluğunun, holding grup olmadığını belirtmiştir ve holding grubun da kurumlar topluluğu gibi mali, iktisadi ve stratejik bir bütün oluşturduğunu ifade etmiştir.

13 Bu ana özelliklerden sahiplik açısından farklı özellik gösteren birkaç tane büyük işletme grubu örneği verilebilir. Üsdiken'e

(2008) göre, yine kendi deyişiyle, bu 'ayrık' örnekler Türkiye İş Bankası ve Oyak'tır. Bunlara ilaveten daha önce aile sahipliğinden iken, daha sonra vakıf aracılığıyla sahipliği dağıtılan ve bu vakıf aracılığıyla topluluğun yönetimi sağlanan işletme grubu Elginkan Topluluğu (Bkz: Günçavdı, 2009) da bu 'ayrık' örneklere ilave edilebilir.

14 Üsdiken'in (2008) atf vererek işletme gruplarının özelliklerini özetlediği bu çalışmaların hepsine fiziksel olarak ulaşılmış ve okunmuştur. İktisat yazınının işletme gruplarının özellikleri hakkında söylediklerini topluca ilk defa bu şekilde Üsdiken (2008) ifade ettiği için Üsdiken'in (2008) bu bütünlüğünü aynen alınmıştır. İşletme gruplarına ilişkin iktisat yazınının belirttiği özellikleri dayandırdığı çalışmaların kısaca işletme grupları hakkında söylediklerini belirtecek olursak, Tekeli (1985), Türkiye'deki holdinglerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır: (i) bir aile şirketi olma özelliğini korumaları, (ii) devamlı olarak yeni faaliyet alanlarına açılma eğilimleri (iii) holdingteki şirketlerin

- Birinci ortak özellik bunların aile şirketi halini korur olmalarıdır (Tekeli, 1985; Tekeli ve Menteş, 1977’den aktaran Üsdiken, 2008)
- İkinci önemli özellik Türkiye’deki holdinglerin birbirleriyle ilgisiz alanlara yayılma ve sürekli yeni sektörlere girme eğiliminde olduklarıdır (Kazgan, 1985; Tekeli, 1985, Tekeli ve Menteş, 1977’den aktaran Üsdiken, 2008).
- Yukarıdaki özelliğe ilaveten işletme gruplarının stratejik yönelimleri ile ilgili olarak, (i) kendi geliştirdikleri teknolojinin olmadığı ve ithal ettikleri teknolojik bilgiye dayalı olarak iç piyasaya yönelik faaliyet gösterdikleri ve (ii) ilk maddeye koşut olarak, dışa dönük faaliyetlerinin ve yurtdışı örgütlenmelerinin cılız olduğu belirtilmiştir (Tekeli, 1985, Tekeli ve Menteş, 1977’den aktaran Üsdiken, 2008).
- Bir başka özellik olarak yazında, işletme gruplarının aralarında işbirliğine yönelik önemli sayılabilecek ilişkilerin bulunmadığını, esasen birbirlerinden bağımsız kaldıklarını da belirtilmiştir (Arıman, 1982’den aktaran Üsdiken, 2008)¹⁵.

birbirlerinin hisselerine sahip olarak hiyerarşik bir kontrol düzeni kurmalarıdır. Kazgan (1985), işletme gruplarının holdingleşerek yeni alanlara girme eğilimlerini şu şekilde açıklamaktadır: “Bir yandan rizikoyu dağıtma; bir yandan da yeni karlı alanlar ortaya çıkınca bunlardan yararlanma; bir yandan bankaların alt-finans kuruluşu olan sigorta şirketleri ya da grubun yatırım işlerini düzenleyen yatırım şirketlerini, basın yayın şirketleri gibi alanları da kapsama; bir yandan çeşitli pazarlama işlevlerini grup içinde yürütmenin sağladığı teknik ve mali avantajlar vb.... nedenlerle girmedikleri alan yok gibidir.” (Kazgan, 1985: 2404). Tekeli ve Menteş (1977), değişik faaliyet alanlarında yayılma eğilimi olduğunu ve Türkiye’deki gelişen çok faaliyetli holding sistemlerinin yüksek bir merkezi denetim geliştirme çabası içinde olduklarını belirtir.

15 Üsdiken (2008), Arıman’ın doktora tezi için “Türkiye’deki holding merkezli işletme gruplarının kazandıkları özelliklerin, topluca, farklı bir örgütlenme biçimini ifade ettiğini daha belirgin biçimde belki de ilk ortaya koyan” çalışma olduğunu belirtmiştir. Arıman (1982: 4, 71), 34 işletme grubuna bağlı şirket ve iştiraklerinin sermayelerindeki ve sermaye birleşimindeki değişimleri incelediği çalışmasında, “Türkiye’de sermaye yoğunlaşmasının, teoride tanımlanan biçimlerin dışında, kendine özgü bir biçimde oluştuğunu” ve “Batı’nın gelişmiş ülkelerinde raslanan modele pek çok temel yönleriyle uymayan bir gelişme olduğu” şeklinde bir sonuca ulaşmıştır.

- İktisat temelli yazının işletme grupları ile ilgili değindiği son nokta, holding türü örgütlenmelerde kuvvetli bir merkezi denetim olduğudur (Tekeli ve Menteş, 1977’den aktaran Üsdiken, 2008).

Üsdiken (a.g.e.) iktisat yazının işletme grupları hakkında belirttikleri bu özellikleri ortaya koyduktan sonra, yazına ilişkin değerlendirmesinde “Türkiye’de büyük işletmelere neden bu tür bir örgütsel formun egemen olduğunu ilk izah etmeye çalışan ve bu örgütlenme biçiminin diğer bazı gelişen ülkelerdekilerle benzerliğine ilk işaret eden” olarak tanımladığı Buğra’nın (1990, 1994) çalışmalarını belirtmiştir. Buğra (1987; 1990; 1994; 1994’den aktaran Üsdiken a.g.e.), Türkiye’de işletme gruplarının oluşmasını ve bunların birbirleriyle ilgisi olmayan faaliyet alanlarına yayılmalarını iki nedene bağlamaktadır. İlki, kurucuların sosyal geçmişlerinin onları sınıflı bir bakış açısından yoksun kılması ve ikinci neden de, devletin bir yanda sağladığı destek ve yönlendirmeler, bir yandan da yarattığı belirsizliklerdir. Buğra (2003[1994]: 239)¹⁶ ‘ülkenin iş ortamının birçok özelliklerini karakterize eden toplumsal bir kuruluş’ olduğu gördüğü işletme gruplarının faaliyet farklılaşmasının nedenleri olarak ‘çalkantılı dönemlerde ayakta kalma kaygısı ve sürekli değişen politikalar karşısında fırsat yakalama isteklerine’ bağlamakta (a.g.e., 239) ve ‘değişik iş faaliyetlerine yönelme eğiliminin özel bir mantık izlemediği, belirli bir an ortaya çıkan fırsatlara veya çıkarılara bağlı olduğunu’ belirtmektedir (a.g.e., 112). Buğra’ya göre işletme gruplarının genelde ‘aile üyeleri tarafından idare edildiğini’ (a.g.e., 239) ve ‘ne kadar büyürlerse büyüsünler, faaliyetleri ne kadar çeşitlenirse çeşitlensin, temelde aile şirketleri olarak kaldıklarını’ belirtmiştir (a.g.e., 53). Buğra (a.g.e.), Türkiye’de holdingleşmenin gerisinde yatan nedenlerden ilkinin 1960’ların ilk yarısında şirket vergi sisteminde yapılan değişikliklerin bu örgütsel form için avantaj sağlaması (a.g.e., 259)¹⁷, ikincisinin faaliyetle-

16 Bu eser ilk olarak 1994 yılında İngilizce basılmıştır. Burada verilen atıflar eserin Türkçe üçüncü baskısına aittir. Buğra, A. 1994. *State and Business in Modern Turkey: A Comparative Study*, New York: State University of New York Press.

17 Kazgan da, 1963-1974 dönemini anlatırken, yaşanan olumlu iktisadi gelişmelerle birlikte, getirilen vergi kolaylıklarının holdingleşmeyi başlattığını belirtmiştir (Kazgan, 2006: 98). Tekeli ve Menteş (1977: 21), o zamanda değişen yasal düzenlemeyi ve bunun holdingleşmeye etkisini şu şekilde belirtmişlerdir: “Vergi yasasına göre, bir holdinge bağlı anonim şirket-

rin çok değişik sektörlere yayılması nedeniyle bu farklı sektörlerdeki işletmeler üzerinde aile kontrolünün sürdürülmesi isteği (a.g.e., 262) ve üçüncü olarak da holdingleşme ile iş adamlarının prestij kazanma istekleri (a.g.e., 262) olduğunu belirtmiştir. Buğra (a.g.e., 264), Türkiye’deki holdingler üzerinde devlet yetkilerinin değişik alanlardaki ekonomik işlevleri gerçekleştirilmesinde bazı şirketlerin desteklenmesinin önemli olduğunu ve yeni bir faaliyet alanına girmenin genelde piyasa sinyallerinin değerlendirilmesiyle değil, devlet yetkilerinin öneri ve tavsiyeleri ışığında olduğunu belirterek devletin Türkiye’deki işletme gruplarının oluşumuna ve gelişmelerindeki önemini vurgulamıştır. Ayrıca Buğra (a.g.e., 265), devletin rant olanaklarını yaratırken, politika değişimindeki keyfiyetinin risk de yarattığını, bu riskleri azaltmak için de holdinglerin değişik faaliyette bulunmaya ittiğini belirtmiştir.

İktisat yazının işletme gruplarına ilişkin söylediklerini belirtmeye son vermeden önce, Türkiye’de işletme grupları hakkında, daha net bir alan adresi yapacak olursak politik iktisat alanıyla ilgilenenlerin, ortaya koydukları eserler de söz konusudur. Bu eserlere örnek olarak Mustafa Sönmez’in ‘Türkiye’de Holdingler: Kırk Haramiler’ (1992) adlı eseri, Özgür Öztürk’ün ‘Türkiye’de Büyük Semraye Grupları: Finans Kapitalin Oluşumu ve Gelişimi’ (2011) ve M. Gürsan Şenalp’in ‘Ulusötesi Kapitalist Sınıf Oluşumu: Türkiye ve Koç Holding Örneği’ (2012) adlı eserleri belirtilebilir. İlk iki eser, Arıman’ın (1982) başlatmış olduğu bu alandaki grup düzeyinde analiz seviyesini sürdüren ve Türkiye’deki işletme grupları için onların ifadesiyle ‘envanter çalışması’ veya ‘anatomisini ortaya koymak’ amacıyla ele alınmış çalışmalardır. Bu çalışmaların özellikle işletme gruplarının kapsamını belirleme, işletme grupları hakkında ulaşabildikleri bilgiler ışığında grup düzeyinde derli toplu bilgi sunma ve işletme gruplarının sermaye pozisyonlarını belirlemeye yönelik çabaları olduğu ifade edilebilir.

tin kazancından hem anonim şirket olarak kurumlar vergisi alıyor, hem de karın holdinglere aktarılan bölümü holdingte kurumlar vergisine tabi oluyordu. İki kere vergi ödenmesi durumunda kalınması yüzünden şirketler arası denetim ilişkileri kurulamıyor, holdingler bir sistem olarak oluşamıyorlardı. Bu olanak Koç grubunun baskısıyla 1963 yılında çıkarılan 192 sayılı kanunun kurumlar vergisindeki mükerrerliği kaldırmasıyla doğdu.”

Üsdiken (a.g.e.), işletme grupları hakkında yazını açıklarken kullandığı ikinci kategori 2000’li yılların yazınıdır ve bu dönemdeki yazında iki tür çalışma alanının oluştuğunu belirtmiştir. Bunlardan ilkinin, işletme gruplarının bir örgütsel form olarak inceleyen çalışmalar olduğunu, ikincisinin de “kurumsal yönetim” diye adlandırılan alanda çalışmalar yürütüldüğünü belirtmiştir. İlk yazın, Türkiye’de yönetim ve organizasyon olarak ismi benimsenmiş alandaki akademisyenlerin ürettiği çalışmalar olup, Türkiye’deki işletme gruplarının bazı özellikleri ve ortaya çıkışlarının yanı sıra bu örgütsel forma ilişkin bazı konularda sınırlı da olsa değerlendirme sağlayan çalışmalardır. Kısaca bunları değerlendirecek olursak; Gökşen ve Üsdiken (2001), makrokurumsal ve koşul bağımlılık yaklaşımların tezleri temelinde işletme gruplarının büyüklüğünün ve kuruluş zamanının (1980 öncesi ve sonrası) işletme gruplarının strateji, grup düzeyinde örgütsel yapı ve yönetim örüntüsüne (sahiplik yapısı ve üst yönetimde profesyonel yöneticilerin kapsamı) etkilerini test ettikleri çalışmalarında, kuruluş döneminden ziyade büyüklüğün çeşitlenmeyi, uluslararasılaşmayı ve grup düzeyindeki örgütsel yapıyı etkilediği ve aile sahipliği ile profesyonelleşmenin büyüklük ve kuruluş döneminden etkilenmediğini tespit etmişlerdir (a.g.e., 337-338). Yeni kurumsal kuram kapsamında ‘kurumsal çözülme’¹⁸ tezini sınamak için Türkiye’de işletme grupları için iş dünyasında kullanılan ‘holding’ ibaresinin zaman içindeki değişimini inceleyen Özen ve Yeloğlu (2006), bu ibarenin nitelediği holding formunun örgütsel alanın merkezindeki görece saygın örgütlerden kenardaki örgütlere yayıldıkça kurumsallaştığını, ancak diğer yandan da merkezi örgütlerin kimliklerini ‘holding’ dışındaki alternatif adlarla (örn. topluluk, grup, şirketler topluluğu) nitelendirmeleri sonucunda çözülmeye başladığını belirtmişlerdir. Yazarlar ayrıca, Türkiye’de yaygın bir şekilde kullanılan ‘holding’ teriminin bir örgütsel formu nitelendirilmesinin yanı sıra örgütün kimliğini niteleyen bir sembol olduğunu (a.g.e., 57) ve holding kimliğine eklenmiş ‘saygın örgüt’ statüsünün de bu ‘holding’ terimini benimseyen işletme gruplarının yayılımında etkisi olabileceğini de öne sürmüşlerdir (a.g.e., 69). Burada belirtebileceğimiz bir diğer çalışma Yıldırım ve Üsdiken’in (2010), Türkiye’deki 10

¹⁸ Kurumsal çözülme, bir kurumsallaşmış örgütsel aktivitenin veya faaliyetin erozyonu veya devamsızlığı olarak tanımlanmaktadır (Oliver, 1992).

işletme grubuna bağlı 299 firma üzerinde yaptıkları ve bu şirketlerin yönetim kurulu büyüklüğü, kuruldaki maaşlı yöneticilerin oranı ve kurulda dışarıdan yöneticilerin varlığı ile ölçtükleri yönetim kurullarındaki profesyonelleşmenin öncülerine odakları çalışmalarıdır. Çalışmalarında, kurumsal ve güç perspektifinin (ortak girişim partnerlerinin varlığı) koşul bağımlılık yaklaşımına göre yönetim kurulu profesyonelleşmesini daha iyi açıkladıklarını tespit etmişlerdir. Türkiye’deki işletme gruplarının işlevi ve evrimiyle ilgili kavramsal bir çalışma olan ve yabancı şirketlerin Türkiye’deki bu işletme grupları ile bağlantı kurmalarında ne tür yararlar elde edebileceklerini değerlendiren Yaprak vd. (2006) çalışmasında, işletme grupları dört türe ayrılmıştır. Bunlar, (1) holding işletmesi işletme grupları, (2) gelişen (emergent) işletme grupları, (3) teşvik edilen (encouraged) ağlar ve (4) bölgesel (regional) ağlardır. Yazarların benimsediği işletme grubu tanımı ağ türü işletme grubu olduğunu gözden kaçırmamak gerekir. Frin (2008) çalışmasındaki ayırmadan hatırlanacağı üzere, işletme grupları ile firmalar arası ağlar farklıdır. Yazarların çalışmalarının (a.g.e., 291) sonuç bölümlerinden de anlaşılacağı üzere, yazarlar işletme ağları (business network) ile işletme gruplarını kavramını aynı anlamda kullanmaktadırlar. Türkiye’deki işletme grupları ağ türünden ziyade hiyerarşik işletme grubu tipine daha çok uyduğu için yazarların çalışmasının değerlendirmeleri ele alınmamıştır. İzleyen çalışmalar, Türkiye’deki işletme gruplarının daha çok endüstriyel çeşitlenmeleri ile ilgili olup, çalışmalarda işletme gruplarının stratejik davranışına ilişkin değerlendirmeler ortaya konmuştur.

İlk belirtebileceğimiz makaleler, Yönetim Araştırmaları Dergisinin Türkiye’de İşletme Grubu Özel Sayısındaki makalelerdir.¹⁹ Türkiye’de işletme gruplarının genel anlamda stratejilerine odaklanan Özel Sayıda yer alan makalelere baktığımızda şu değerlendirilmelerin yapıldığı görülmektedir. Temel odağı, Türkiye’deki büyük şirketler kesimi içindeki işletme gruplarının iktisadi rolleri ve çeşitlenme stratejileri olan Çolpan ve Hikino (2008), çalışmalarında çalışan sayısına dayalı olarak ilk defa Türkiye’deki en büyük 50 iktisadi aktör listesi oluşturmuşlardır. Bu liste hakkında bilgi giriş bölümünde aktarılmıştır. Yazarlar, öncelikle aile işletme gruplarını çeşitlenme stratejilerinin zamanla-

ması açısından erken dönem ve geç dönem işletme grupları olarak ikiye ayırarak incelemişlerdir. Yazarlarca, erken dönem işletme grupları, 1920’li ve 1950’li yıllar arasında kurulmuş olan ve görece olarak erken bir dönemde birbirleriyle ilgisiz iş kollarına girmiş öncü oyuncularını kapsadıkları belirtilmiştir. Yazarlar, erken dönemdeki büyümenin ya düşük-teknolojili endüstrilerdeki içsel büyüme ya da yerel bilgini sınırlı olduğu modern endüstrilerde, uluslararası şirketlerle yapılan lisans anlaşmaları ve ortak girişimlerle sağlandığını ve bu büyümeye devlet ihalelerin ve satın almaların da etkili olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca çalışmada (aynı yer), bu işletme gruplarının 1980’lerle birlikte, (i) iç yatırımlar yoluyla organik büyüme; (ii) uluslararası şirketlerle yapılan lisans anlaşmaları ve ortak girişimler; (iii) özelleştirilen kamu iktisadi teşekküllerini veya başka Türk şirketlerini satın alma şeklinde üç temel rotayı izleyerek yeni ve farklı işkollarına yoğun bir giriş davranışına başladıklarını belirtmişlerdir. Yazarların kategorileştirdiği geç dönem işletme grupları ise, çoğunun 1950’ler ve daha sonralarında kökenleri bulunan, fakat bu dönemde az ya da hiç çeşitlenme davranışı göstermeyen fakat 1980’lerden itibaren geniş kapsamlı çeşitlenme faaliyetlerine girişen işletme gruplarıdır. Yazarlar, bu kategorideki işletme gruplarının erken dönemdekilere benzer şekilde organik büyüme; özellikle özelleştirme aşamasında kamu işletmelerini de kapsayan Türk şirketlerinin satın alınması ve uluslararası şirketlerle gerçekleştirilen ortak girişimler ve ortaklıklar yoluyla farklı endüstrilerde faaliyete giriştiklerini belirtmişlerdir. Çalışmalarının devamında, Çolpan ve Hikino (a.g.e), 1980’lerdeki piyasa serbestleştirilmesinin işletme gruplarının çeşitlenme stratejilerinin derecesi ve yönü üzerindeki etkileri için erken dönem işletme grupları için piyasa aksaklıkları nedeniyle ortaya çıkan kar fırsatlarını değerlendirme şansı yakalanması şeklinde ifade edilen “fırsat çekimi” ortamının olduğu ve böylelikle girişimcilik ruhuna sahip şirketlerin davranışları, karşılanmamış talep buldukları ürün ve hizmet pazarlarına fırsatçı ve sistematik olmayan şekilde girme halinde olduklarını belirtmişlerdir. Fakat yazarlara göre bu hareket kabiliyeti çok da sınırsız olmamış, devlet eliyle kurulan işletmelerin ve devletin korumacı politikaları nedeniyle kısıtlanmıştır. İkinci kategori işletme gruplarında ise, meydana gelen iktisadi rejim değişikliği ile şirketleri ve işletme gruplarını yoğun bir şekilde yeni iş kollarına girme olanaklarının arttığını, bunun da gelişen Türk pazarını hedefleyen uluslararası şirketlerin yerel temsil-

19 Bundan sonra özel sayı diye ifade edilecektir.

çiliklerini alan, ya da stratejik olarak, küresel bir oyuncuyla ortak girişimler kuran işletme grupları ile sonuçlandığını belirtmişlerdir (a.g.e., 39). Yazarlar (a.g.e.), Uluslararası Standart Endüstri Sınıflandırmasına (ISIC) dayanarak oluşturdukları çeşitlenme kategorileri üzerine yaptıkları istatistiksel analizler ile çeşitlenmenin derecesinde değil de, erken dönem işletme grupları ile geç dönem işletme grupları arasında çeşitlenmenin yönü açısından bir farklılık olduğu, bu farklılığın da erken dönem işletme gruplarının imalat sanayinde, geç dönem işletme grupları ise hizmet ve finans sektöründe yoğunlaşmalarından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Yazarlara göre (a. g. e.), geç dönem işletme gruplarının kriz dönemlerinde finansal piyasalardaki yüksek faizli aşırı borçlanma riskini atlatabilmeleri ve banka kredilerine ulaşmalarında kolaylık, erken dönem işletme gruplarının çeşitlenme derecelerine ulaşabilmelerini sağlamıştır. Yine yazarlar, çeşitlenmenin yönünün neden farklılaştığını da, erken dönem işletme gruplarının imalat sanayinde oluşturduğu giriş engellerine bağlamaktadırlar. Ayrıca yazarlar işletme gruplarının davranışı hakkında önemli bir tespitte bulunmaktadır. Geç dönem işletme gruplarının erken dönemlerde kurulmuş olan işletme gruplarının çeşitlenme derecesine yaklaşan ürün portföyüne sahip olmaları nedeniyle “öndeki gruplara yetişme” şeklinde bir dinamik davranışa sahip olduklarıdır (a.g.e.).

Özel sayının bir diğer çalışması Özkara ve arkadaşlarına (2008) aittir. Yazarlar, temel olarak eski işletme grupları yani kapalı ekonomi döneminin (1950-1980) işletme grupları ile yeni işletme gruplarının yani liberalleşme döneminin işletme gruplarının stratejilerinin ne tür özellikler gösterdiğine odaklanmışlardır. İşletme gruplarının stratejileri dört farklı boyutla ele alınmıştır. Bunlar, çeşitlenme düzeyi, çeşitlenme yolları, yeni girilen sektörler ve uluslararasılaşma dereceleridir. İstatistiksel analizlerini, 21 eski işletme grubu ve 25 yeni işletme grubu olmak üzere toplam 46 işletme grubu üzerine yapmışlardır. Yaptıkları analiz sonucunda, iki küme arasında çeşitlenme düzeyleri ve içe dönük uluslararasılaşma değişkenleri açısından farklılık olduğunu tespit etmişlerdir (a.g.e.). Çeşitlenme düzeylerindeki farklılığın nedeni, eski işletme grupları kümesinin yenilere göre yüksek çeşitlenme düzeyine sahip olmalarıdır (a.g.e.). Yazarlar, bunun nedeni geç gelişme kuramı tezine dayandırmaktadırlar (a.g.e.). Eskilerin Türkiye’de liberal ekonomiye geçiş öncesi ağırlıklı olarak dev-

letin teşvikleri doğrultusunda ilişkisiz ve çok sayıda sektöre giriş yapmalarına, yenileri ise liberal dönemde sadece hükümet teşviklerine değil, piyasa şartları ve rekabet koşullarına da bağımlı olduklarını ve bunun çeşitleme derecesinde bir azalmaya neden olmuş olabileceğini belirtmektedirler (2008, 74). Uluslararasılaşma değişkeni ile ilgili olarak içe dönük ve dışa dönük uluslararasılaşma boyutları üzerine yaptıkları analizde eski dönem işletme gruplarının Türkiye’de yabancı ortaklı faaliyette bulunmaları bakımından da daha etkin oldukları tespit etmişlerdir (a.g.e.). Bu bulgunun dayanağı olarak da çeşitlenme derecesinin eski gruplarda daha fazla olması olarak belirtmişlerdir (a.g.e.). İçe dönük uluslararasılaşma değişkenindeki anlamlı farklılığa rağmen, dış dönük uluslararasılaşma değişkeninde bir anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir (a.g.e.).

Özel sayıda, Türkiye’deki işletme gruplarının çeşitlenme stratejilerinin evriminin açıklanmasına odaklanan Karaevli’nin çalışmasında (2008), Türkiye’deki işletme grupları için, yeni çevre şartlarında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edemeyeceklerini düşündükleri alanlardan çıkarken, değer yaratma ve yakalama potansiyeli yüksek olarak gördükleri, ama eskisine oranla daha sınırlı sayıda alana odaklanarak kurguladıkları büyüme stratejilerini ifade eden çok odaklılaşma stratejini benimsediklerini belirtmiştir. Yazar (a.g.e.), Sabancı, Koç ve Eczacıbaşı Holding için bu stratejinin nasıl şekillendiğini nitel veriler ile ortaya koymuştur.

Özel Sayı’daki makalelere ilaveten işletme gruplarının stratejileri, özellikle ürün çeşitlenmesi, temelinde bu örgütsel formu inceleyen bazı çalışmalar da vardır. Bu çalışmalara da değinecek olursak, örneğin, Şahin (2005), işletme gruplarının çeşitlenmesinde liberalleşmenin etkisini değerlendirdiği çalışmasında, liberalleşmenin hem iş sisteminin devlete bağımlılığının hem de işletme gruplarının ilişkisiz çeşitlenmeyi azaltmasının beklediğini belirtmiştir (Şahin, 2005: 141). Yazar, işletme grubu formunun ulusal iş sisteminde hakim örgütsel form olarak varlığı devam ettirdiğini (a.g.e., 139), özellikle 1990 sonrası liberalleşmenin Türkiye’de işletme grupları için bir farklılaşma yaratmadığı fakat genel olarak iş sisteminde bir çeşitlendirme yarattığını (TÜSİAD-MÜSİAD) öne sürmüştür (a.g.e., 141). Karaevli ve Demirok (2010), işletme gruplarının uyguladıkları giriş şe-

killerinde hangi faktörleri dikkate aldıklarını incelemişlerdir. Araştırmaya göre, Türkiye’de holdinglerin büyüklükleri arttıkça, kaynak ve finansal açıdan daha güçlü hale geldiklerinden, risk alabilme şansları artmakta ve bu satın alma giriş şeklini tercih etme olasılıklarını arttırmaktadır (a.g.e.). Holdingler, kaynak ve yetkinliklerinin güçlü olduğu aynı sektöre şirket kurarak girmeyi, kaynak ve yetkinliklerinin zayıf olduğu sektörler ise bir nevi “yetkinlik satın alma” olan öncelikle şirket satın alma ve daha sonra stratejik ortaklık ile girmeyi tercih etmektedir (Karaevli ve Demirok, 2010). Türkiye’deki işletme gruplarının çeşitlenme eğilimlerini incelediği çalışmada Koca (2011) ise, mal ve sermaye hareketlerindeki asimetriden çok, içe veya dışa akışların büyüklüğünün veya değişiminin işletme gruplarının çeşitlenmesinde daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, Koca (2011), toplam çeşitlenme ile bir önceki yılın yurt içine doğrudan yabancı sermaye yatırımı, bir önceki yılın ihracat değeri ve bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında mevcut yılın ithalat değerindeki artış arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. İşletme gruplarının endüstri çeşitlenmelerine ilişkin belirtilebilecek bir diğer çalışma Dirlik ve Altunç’a (2012) aittir. Türkiye’deki işletme gruplarının çeşitlendirme davranışlarının makroekonomik değişkenlerle etkileşimini zaman serileri bağlamında boyamsal olarak inceleyen yazarlar (a.g.e.), net yatırımın, politik küreselleşmenin, ekonomik büyüme göstergesi olarak kabul edilen reel GSYİH artış hızının ve kamunun ekonomi içindeki payı olarak ifade edilebilecek toplam kamu harcamalarının GSYİH içindeki payının çeşitlendirme üzerinde 1986-2010 döneminde etkisi olduğuna ilişkin ampirik bulgu ortaya koymuşlardır (a.g.e.: 549-550). Ayrıca bu çalışmanın yatırım asimetrisinin Türkiye’deki işletme gruplarının çeşitlendirmesinde pozitif yönde etkisinin olduğunu ampirik olarak ortaya koyması, Türkiye’deki işletme gruplarının önemine ilişkin kaynak esaslı yaklaşımın ana hipotezlerinin birini doğrulaması açısından dikkate değerdir. Türkiye’deki işletme gruplarının uluslararasılaşmalarına ilişkin de bazı çalışmalar söz konusudur. Örneğin Şahin ve Mert (2012: 484-485), araştırmalarında “varlıkların kullanılması stratejisinin bağlı işletme düzeyinde hem sahiplik hem de lokasyon tercihi açısından gelişmiş bir ülkenin göstereceği stratejik davranışı göstermediğini”, bunun aksine, “varlıkların kullanılması stratejisi açısından düşük risk modunu tercih ettiklerini ve gelişmekte olan bir ülkeyi değil gelişmiş bir ülkeyi lokasyon olarak seçtiklerini”,

“varlıkların araştırılması stratejisi ise bağlı işletmeler düzeyinde gelişmekte olan bir ülkenin göstereceği stratejik davranışı gösterdiklerini” ve “işletme grubuna bağlı dış yatırımların LLL (Linkage, Leverage, Learning) paradigması ile tutarlı” olduklarını belirtmişlerdir. Türkiye’deki işletme gruplarının uluslararasılaşmasını inceleyen örnek olarak belirtebileceğimiz bir başka çalışma Dirlik ve Asunakutlu’nun (2014) çalışmasıdır. Yazarlar, uluslararası pazarlarda toplam 808 birime sahip 75 işletme grubunun karakteristikleri ile yurt dışındaki operasyon birimleri için tercih ettikleri lokasyon ve giriş türü tercihleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre (a.g.e.: 503-504), (i) grup düzeyinde endüstri çeşitlenmesi ve işletme grubunun toplam çalışan sayısının işletme gruplarının uluslararasılaşmada pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı etkisi, (ii) toplam yurt dışı birim sahipliğine endüstri çeşitlenmesinin negatif yönlü, faaliyet gösterilen ülke sayısı ve toplam işletme sayısı değişkenlerinin pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı etkisi, (iii) şirket düzeyinde sahip olunan yurtdışı birim sayısı üzerinde uluslararası deneyim ve işletme grubu büyüklüğünün istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi, (iv) gelişmiş ülkelerde birime sahip olan işletme gruplarının faaliyet sürelerinin gelişmekte olan ülkelerde birime sahip olanlara göre daha uzun olduğu, daha fazla endüstride çeşitlenmeleri ve daha fazla çalışana sahip olmaları ve (v) işletme grupların yurtdışındaki birimlerinin giriş şekilleri üzerinde grup karakteristiklerinin istatistiksel olarak anlamlı etkileri söz konusudur.

Finans ve kurumsal yönetim literatüründeki bazı çalışmaların Türkiye’deki işletme grupları ilgili değerlendirmelere bakacak olursak, Yurtoğlu (2000), genel olarak Türkiye’deki işletmelerin kurumsal yönetimlerine ilişkin üç tane karakteristik ifade etmiştir. İlki, halka açık şirket sayısı azdır, ikincisi, halka açık şirketler yüksek derecede yoğunlaşmış (concentrated) ve merkezileşmiş sahiplik yapısındadır ve üçüncüsü, işletme kontrolü için aktif bir pazarın olmayışıdır. Yurtoğlu (2000), İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına (İMKB) kayıtlı 257 firmanın, önemli bir kısmının nihai sahipliği söz konusu olduğunu ve aileler tarafından kontrol edildiğini ve bu ailelerin çoğu şirketi piramidal sahiplik yapısı veya karşılıklı işletme hisseleri bağlarının karmaşık bir ağı yoluyla organize ettiklerini tespit etmiştir. Ayrıca yazar, yoğunlaşmış sahiplik ile yoğunlaşmış oy haklarının ya-

kın olmasına rağmen piramidal yapıların kapsamının diğer ülkelerdeki gibi yayılmadığını ifade etmektedir. Ayrıca, yazar yoğunlaşmış sahipliğin ve piramidal yapıların işletmelerin finansal performanslarında olumsuz etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu literatüre ait bir diğer çalışma Gündüz ve Tatoğlu'nun (2003) çalışmasıdır. Yazarlara göre (a.g.e.), Türk işletme grupları grup işletmelerinde önemli hisse senedi bloğunun ortak sahipliği ile bağlanmışlardır ve grup üyelerinin eylemlerinin koordinasyonu ana holding şirketi yoluyla sağlanmaktadır. Yazarların araştırmaları kapsamında (a.g.e.), 84 işletme grubuna bağlı firma ile 118 bağımsız firma bulunmakta ve bunların finansal açıdan karşılaştırdıklarında, iki kategori arasında muhasebe ve menkul kıymet temelli performans açısından önemli bir fark olmadığını bulgusuna ulaşmışlardır. Orbay ve Yurtoğlu (2006) ise, 218 halka açık şirket üzerine yaptıkları incelemede, işletme grubuna bağlı işletme olmanın hem yatırım performansına hem de işletmelerin pazar değerine olumlu katkısı olduğunu bulmuşlardır. Gönenç vd. (2007) de, 123 işletme grubuna bağlı işletme ile 77 bağımsız işletme arasındaki farklılıkları araştırmış ve işletme grubuna bağlı firmaların muhasebe temelli performans değişkeninde bağımsız işletmelere göre daha iyi olduklarını, pazar temelli performans değişkeni açısından anlamlı bir fark olmadığını tespit etmişlerdir. Ayrıca yazarlar, işletme gruplarının oluşumunda içsel sermaye piyasasının önemli olduğu sonucuna da ulaşmışlardır. Üsdiken ve Öktem (2008), kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında Türkiye'deki işletme gruplarına bağlı şirketlerin yönetim kurulu örüntülerini inceledikleri çalışmalarında, yönetim kurullarının, önemli bir ölçüde (yaklaşık % 70), grubun diğer işletmelerinden gelen üyelerden oluştuğunu, bu üyelerin de aile fertleri, işletme grubunun merkezinden veya diğer üye şirketlerden gelen yöneticiler ve bu konumlardan emekli olan olanlardan oluştuğunu ve bu durumun işletme gruplarının merkeziyetçiliğini ve bağlı şirketler üzerinde kurulan hakimiyetini ve işletme gruplarının dışa kapalılığını yansıttığını belirtmişlerdir. Yazarlar ayrıca, kurumsal yönetim kapsamı ve ilkeleri açısından örnek alınan ABD'den Türkiye'nin işletme grupları temelinde çok farklı özelliklere sahip olduklarının da altını çizmektedirler. Bu değerlendirmelerden anlaşılacağı üzere, işletme grubuna ait işletmeler ile ait olmayan işletmelerin finansal performans farklılığı konusunda net olarak ifade edilebilecek bir değerlendirme yoktur. Fakat, Yurtoğlu'nun (a.g.e.) tespitinden anlaşıldığı üzere, Türkiye'deki işletme

gruplarına yaygın bir biçimde etiketlenen Piramidal yapı konusunda temkinli olunması gerekmektedir. Buradaki temkin, öyle nitelendirilmesin anlamında değil, fakat yazarın değerlendirmesinden anlaşıldığı üzere Türkiye'deki işletme gruplarında çok katmanlı bir yapı (yayılma) olmadığıdır. Ayrıca Türkiye'deki işletmelerin çok küçük bir kısmının borsada işlem görmesi (Yurtoğlu, 2003: 4; Ararat ve Yurtoğlu, 2006) ve işletme gruplarına bağlı işletmelerin halka açık işletme sayısının düşüklüğü göz önüne alındığında (Üsdiken ve Öktem, 2008: 53) Türkiye'deki işletme gruplarının piramidal yapıyı tam olarak yansıtmadığı öne sürülebilir. Örneğin Hoshino (2010: 426), Meksika işletme gruplarının grup organizasyonu için böyle bir ayrımı dikkate almıştır ve bir bağlı işletmesi kote olan veya hiç olmayan işletme grupları için piramidal'den ziyade hiyerarşik tanımlamasını kullanmıştır. Türkiye'de borsaya bir işletmesi kote olan ve olmayan fakat çeşitlenmiş işlere sahip işletme grupları vardır.

Yazına ait bu çalışmalara ilaveten Türkiye'deki işletme gruplarına ilişkin yazınla ilişkilendirebileceğimiz bir başka inceleme alanından da bahsedebiliriz. Bu alana ait çalışmaları, Türkiye'deki işletme grupları veya işletme grubuna bağlı şirketleri tarihsel olarak inceleyen çalışmalar ile Türkiye'deki işletme gruplarının sahipleri veya yöneticileri ile ilgili anı, biyografi veya otobiyografi türünde çalışmalarının oluşturduğunu belirtebiliriz.²⁰ İşletme gruplarının veya onlara bağlı şirketlerin tarihiyle ilgili örneğin Engin İdil tarafından kaleme alınan 'Borudan Orkestraya Borusan' (1999) adlı çalışma, Koç topluluğu tarafından hazırlatılan hem 'Koç 75' (2001) adlı eser hem de Koç grubuna bağlı Arçelik'in 1955-2000 yıllarını anlatan 'Mamulatta Markaya' adlı eserini, Altun'un (2006) Tekfen Holding hakkındaki 'Yaşlanmadan Büyümek' adlı eserini, Tayanç'ın yönetici ve yazarı olduğu ve STFA Holding'i inceleyen 'İlk' (2012) adlı eseri, Günçavdı tarafından kaleme alınan 'Düş-

²⁰ Bu eserlerin künyelerine ait bilgiler Ek-2'deki tabloda belirtilmiştir. Burada belirtilen eserlerden bazı eserlerin işletme grubunun kendisi tarafından hazırlatıldığı görülmektedir. Bu nedenle ilgili eserlerin ticari amaçla hazırlatıldığı fikri akla gelebilir. Bu yüzden bu eserler değerlendirirken temkinli olunmasında fayda olabilir. Fakat bu eserler gerek belli bir dönem açısından inceledikleri işletme grupları veya işletme gruplarına bağlı şirketler gerekse de iş adamları hakkında bilgiler sağlama açısından faydalı da olabilir.

ten Gerçeğe: Türkiye Sanayinde Elginkan Topluluğu’ adlı eseri ve Özcan’ın (2014) ‘Bir Anadolu Hikayesi: Boydak Modeli’ adlı eserini belirtebiliriz. Türkiye’deki işletme gruplarının sahipleri veya yöneticileri ile ilgili anı, biyografi veya otobiyografi çalışmaları için de örneğin Vehbi Koç’un yazdığı ‘Hayat Hikayem’ (1974[1973]) ve ‘Hatıralarım, Görüşlerim, Öğütlerim’ (1987), Bernar Nahum’un ‘Koç’ta 44 Yılım: Bir Otomotiv Sanayii Kuruluyor’ adlı eseri, Can Kıracı’nın ‘Anılarımla Patronum Vehbi Koç’ (1995) adlı eseri, Engin İdil tarafından kaleme alınan ‘İlk ve Hep Büyüklerden: Vehbi Koç ve Ailesi’ (1999), Can Dünder’in hazırladığı ‘Özel Arşivinden Belgeler ve Anılarıyla Vehbi Koç (2006; 2013) adlı iki ciltlik eseri, Sadun Tanju’nun ‘Hacı Ömer’ (1983) adlı eseri, Ufuk Sandık’ın ‘Bir Türk Samurayı’ (1996) adlı eseri, Sakıp Sabancı’nın ‘Bıraktığım Yerden Hayatım’ (2004) adlı eseri, Nejat Eczacıbaşı’nın ‘Kuşaktan Kuşağa’ (1982) ve ‘İzlenimler, Umutlar’ (1994) adlı eserleri, Can Dünder’in ‘Bir Yaşam İksiri: Dr. Nejat F. Eczacıbaşı’ (2003) adlı eseri, Feyzi Akkaya’nın ‘Ömrümüzün Kilometre Taşları: STFA’nın Hikayesi’ (1989), Kemal Şahin’in ‘Zirvedeki Şahin: Hayatım ve Fikirlerim’ (2002), Nurettin Çarmıklı’nın ‘Babama Söz Verdim: Hayatım, Anılarımla’ (2006) adlı eseri, Reyhan Yıldız’ın ‘Adresini Arayan Mektuplar’ (2011) adlı eseri ve Hulusi Turgut’un ‘Sabri Ülker’in Hayat Hikayesi’ (2014) adlı eseri örnek olarak verilebilir.

Bu akıma ilave edebileceğimiz fakat belli bir işletme grubunu, gruba bağlı işletmeyi veya işletme grupları ile ilişkili bir yöneticiyi tarihsel olarak tanıtmaktan ziyade belli bir araştırma sorunsalını çözmek için tarihsel yaklaşımı benimseyen çok sınırlı da olsa araştırma söz konusudur. Bunlara da örnek olarak Erçek ve Günçavdı (2010), Çolpan ve Jones (2013) ve Kurt’un (2013) çalışmaları belirtilebilir. Erçek ve Günçavdı (2010) boylamsal örnek olay stratejisi ile Türkiye’deki bir işletme grubunun evrimini uluslararası ve ulusal kaynak akışları ile girişimcinin yatırım kararının etkileyen temel olguların etkileşimini de hesaba katan bütüncül bir model kapsamında incelemiştir. Çolpan ve Jones (2013), Koç Grubunun işletme grubu olarak oluşumu ve büyümesini tarihsel olarak incelemiştir. Kurt (2013) ise, çalışmasında Türkiye’deki farklı ekonomik dönemler itibarıyla işletme gruplarının evrimini incelemiştir.

Türk işletme grupları üzerine yapılan çalışmaların temel ilgi alanları açısından genel bir görünüm-

mü paylaştık. İzleyen bölümde ise bu araştırmadaki incelemenin yöntemine ilişkin bilgiler aktarılmıştır.

3. İncelemenin Yöntemi

Türkiye’de faaliyet gösteren işletme gruplarına ait belli periyotlarda ortaya konan toplu bir liste söz konusu değildir. Bu yüzden bu çalışmada işletme gruplarının Türkiye’deki diğer iş örgütlerine göre iktisadi durumlarını betimleyebilmek için öncelikle Türkiye orijinli bir işletme grubu listesi oluşturması hedeflemiştir. Bunu yaparken de listede olabildiğince çok sayıda işletme grubunun olması hedeflenmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda Türkiye’deki büyük işletmeleri sıralamak amacıyla her yıl düzenli olarak yapılan üç farklı araştırmaya başvurulmuştur. Bunlardan ilki İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl yürütülen 2010 yılı En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu araştırması, ikincisi Forbes Türkiye tarafından yürütülen 2010 yılı en büyük 500 araştırması ve üçüncüsü Capital Dergisi tarafından yürütülen 2010 yılı en büyük 500 araştırmalarıdır.

İşletme gruplarını tespit edebilmek için belirtilen işletme araştırmalarındaki işletmeler tek tek kategoriler açısından sınıflandırılmıştır. Bu listelerde yer alan işletmelerin ayrıştırılmasında öncelikle listede yer alan işletmelerin sermaye sahipliği açısından bir ayrıştırma yapılmıştır. Buna göre işletmeler altı farklı kategoriye ayrılmıştır. Bu kategoriler; (1) işletme grubuna bağlı işletmeler, (2) kooperatiflere veya birliklere bağlı işletmeler (örn. Tarım Kredi Kooperatifi, Trakya Birlik), (3) vakıf, Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) veya Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK) gibi benzeri kurumlara bağlı işletmeler, (4) bağımsız işletmeler, (5) kamu işletmeleri ve (6) yabancı sermayeli işletmeler (sermayesinin % 50’sinden fazlası yabancılara ait olanlar) şeklindedir.

Bu kategorileştirmede işletme grupları, kendilerini grup, holding veya topluluk olarak nitelendiren veya böyle bir nitelendirme yapmasa bile birden fazla sektörde faaliyet gösteren çeşitlenmiş işletme gruplarıdır. İşletme gruplarının sektörel faaliyetlerinin tespitinde 2-haneli Uluslararası Standart Enstitüsü Sınıflandırmasına (ISIC-Rev.3) göre yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre üç faaliyet (endüstri/iş) alanının altında kalan (bazı örnek-

lerde hem kendilerini holding olarak hem de işletme/şirketler topluluğu olarak nitelendirdikleri (görülmemektedir) işletme grupları bağımsız işletme olarak değerlendirilmiştir.²¹ İstanbul Sanayi Odası 2010 yılı En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu araştırmalarında 30 işletme grubuna (kendilerini grup, şirketler topluluğu, şirketler grubu veya holding olarak nitelendiren) bağlı 39 işletme, 2010 Fortune 500 listesindeki 17 işletme grubuna bağlı 20 işletme ve 2010 Capital 500 listesindeki 13 işletme grubuna bağlı 17 işletme, bağlı oldukları işletme gruplarının ISIC-Rev.3'e göre bir veya iki sektörde faaliyet göstermelerinden dolayı bağımsız işletmeler grubunda değerlendirilmişlerdir.

4. Bulgular

Tablo 3'de bir önceki bölümde bahsedilen katego-

rileşirmeye göre üç işletme sıralaması araştırmasındaki işletmelerin kategorilere göre sayı ve oran olmak üzere sayısal değerleri belirtilmiştir.

2010 yılı İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu araştırmasında işletme gruplarına bağlı işletmelerin toplam içindeki payı % 32, bağımsız işletmelerin toplam içindeki payı yüzde % 40.4 ve yabancı sermayeli işletmelerin toplam içindeki payı % 21.5'dir. ISO En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu araştırmasında işletme gruplarına bağlı işletmelerin toplam içindeki payı % 17.7, bağımsız işletmelerin toplam içindeki payı % 66.1 ve yabancı sermayeli işletmelerin toplam içindeki payı % 14.3'tür. 2010 yılı ISO araştırmasına bir bütün olarak bakıldığında (1000 işletme-37 anonim) işletme gruplarına bağlı işletmelerin toplam içindeki payı % 24.9, bağımsız işletmelerin toplam içindeki payı % 53.1 ve yabancı sermayeli işletmelerin toplam içindeki payı % 18'dir. Bu oranlardan anlaşıldığı üzere, belli ekonomik kriterlere göre sıralanmış bütün bir listede, işletme gruplarına bağlı işletmelerin oranı arttıkça listede yükselme anlamında işletmelerin performansları artmaktadır. Bu durum yabancı sermayeli işletmeler için de geçerliiyken, bağımsız işletmeler için geçerli değildir.

²¹ Bazı araştırmalarda en az dört endüstride faaliyette bulunmak ilişkisiz çeşitlenmiş işletme grubu örgütsel formu için kriter olarak da kullanıldığı görülmektedir (Örn. Çolpan ve Hiko-no, 2008). Fakat bu çalışmada ilişkili çeşitlenmiş olan işletme grupları da hesaba katıldığı için en az üç sektör kriteri benimsenmiştir.

Tablo 3. Türkiye’deki İşletme Sıralaması Araştırmalarındaki İşletme Kategorilerinin Sayıları ve Toplam İçindeki Oranları²²

Liste	İşletme Grubu Sayısı	İşletme Grubuna Bağlı İşletme Sayı ve Oranı	Bağımsız İşletme Sayı ve Oranı	Kooperatif veya Birliğe Bağlı İşletme Sayı ve Oranı	Vakıf, OYAK veya TSK’ya Bağlı İşletme Sayı ve Oranı	Kamu İşletmelerinin Sayı ve Oranı	Yabancı Sermayeli İşletmelerin Sayı ve Oranı	Anonim (İsimsiz)	Toplam
ISO 2010 En Büyük 500	80	156 (0,320)	197 (0,404)	5 (0,010)	13 (0,027)	12 (0,025)	105 ³ (0,215)	12	500
ISO 2010 En Büyük İkinci 500	66	84 (0,177)	314 (0,661)	1 (0,002)	3 (0,006)	5 (0,011)	68 ⁴ (0,143)	25	500
ISO 2010 En Büyük 500 ve En Büyük İkinci 500	119	240 (0,249)	511 (0,531)	6 (0,006)	16 ⁵ (0,017)	17 (0,018)	173 ⁶ (0,180)	37	1000
Capital 2010 En Büyük 500	82	182 (0,373)	211 (0,432)	4 (0,008)	13 ⁷ (0,027)	-	78 ⁸ (0,160)	12	500
Fortune 2010 En Büyük 500	89	171 (0,342)	230 (0,460)	4 (0,008)	13 (0,026)	12 (0,024)	70 ⁹ (0,140)	-	500

Kaynak: DİRLİK, Serkan; (2014). "Türkiye’deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Çoklu Örnek Olay Araştırması", (Yayınlanmamış doktora tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla. s. 113.

22 Parantez içerisindeki oranlarda, anonimlerin türü belirlenmediği için toplam sayıdan dışı olarak hesaplamaya dahil edilmemiştir.

2010 yılı Capital 500 listesinde işletme gruplarına bağlı işletmelerin toplam içindeki payı % 37.3, bağımsız işletmelerin toplam içindeki payı % 43.2 ve yabancı sermayeli işletmelerin toplam içindeki payı % 16'dır. 2010 yılı Fortune 500 listesindeki örüntü incelendiğinde işletme gruplarına bağlı işletmelerin toplam içindeki payı % 34.2, bağımsız işletmelerin toplam içindeki payı % 46 ve yabancı sermayeli işletmelerin toplam içindeki payı % 14'tür.

İşletme gruplarının önemine işaret edebilecek bir diğer değerlendirme bu üç listenin ilk 10 işletmesinin hangi kategoriye ait olduğudur. ISO en büyük 500'ün 10 firmasından altısı, Capital 500 ilk 10'da altı firma ve Fortune 500'de ilk 10'da üç firma işletme grubuna bağlıdır. Fortune 2010 listesinin ilk 10'nunda işletme grubu sayının düşük olma sebebi, yapılan bu sıralama araştırmasında kamu işletmelerinin de dahil edilmesidir. Bu listenin ilk 10'nunda dört devlet işletmesi bulunmaktadır. Capital 500 araştırmasında ise tablodan da anlaşılacağı üzere kamuya ait işletmeler yoktur. Fortune 2010 listesindeki ilk 10'daki dört kamuya ait işletme çıkarılıp, dört kamuya ait olmayan ardıl işletme ilk 10'a dahil edildiğinde, ilk 10'da altı tane işletme grubuna bağlı işletme bulunmaktadır. Her üç listenin de en tepesinde işletme grubuna bağlı bir işletme bulunmaktadır. Tablo 3.'de her üç en büyük işletme sıralaması araştırmasında sayısal dağılımı belirtilen işletme grupları tek bir liste haline getirildiğinde ve bunlardan mükerrer olanlar çıkarıldığında 140 farklı işletme grubuna ulaşılmıştır. Bu işletme grupları Ek 1.'de belirtilmiştir.

Belirtilen sayısal değerler işletme gruplarının önemine ilişkin bir fikir veriyor olsa da asıl önemli olan bunların belirtilen listelerdeki sıralama ölçütü olarak kullanılan ölçütler açısından ekonomik ağırlıklarıdır. Anonim ve kayıp değerler olmaksızın listelerin sağlamış olduğu kriterler kapsamında kategorilerin oransal dağılımları Tablo 4.'de görülmektedir. Tablo 4'de görüldüğü üzere, 2010 yılı İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu araştırmaları birleştirildiğinde satışların % 40.7'si işletme gruplarına bağlı şirketlere aittir. Capital 500 (2010) araştırmasında satışlarda işletme gruplarına bağlı şirketlerin payı % 44.2, Fortune 500 (2010) araştırmasında satışlarda işletme gruplarına bağlı şirketlerin payı ise % 40.9'dur. Belirtilen üç sıralama araştırmasında işletme gruplarına bağ-

lı şirketler, satışlarda kategoriler içerisinde en fazla payı almaktadır. Faiz ve vergi öncesi kar veya vergi öncesi kar açısından değerlendirildiğinde, işletme gruplarına bağlı şirketlerin payı 2010 yılı İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu araştırmaları birleştirildiğinde % 33.4, 2010 yılı Capital 500 sıralama araştırmasında % 51'i, 2010 Fortune 500 araştırmasında % 42.3'tür. Satışlarda olduğu gibi belirtilen üç sıralama araştırmasında işletme gruplarına bağlı şirketler, faiz ve vergi öncesi kar veya vergi öncesi kar toplamında kategoriler içerisinde en fazla payı almaktadır. Aktiflerin oranları açısından değerlendirildiğinde, işletme gruplarına bağlı şirketlerin payı 2010 yılı İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu araştırmaları birleştirildiğinde % 38, 2010 Fortune 500 araştırmasında % 39.5'tir. Bu göstergeye göre de işletme gruplarına bağlı şirketler kategoriler içerisinde en fazla payı almaktadır. Sahip olunan özkaynak açısından değerlendirildiğinde, 2010 yılı İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu araştırmaları birleştirildiğinde % 35.1, 2010 Fortune 500 araştırmasında % 41.3'tür. Bu göstergeye göre de işletme gruplarına bağlı şirketler kategoriler içerisinde en fazla payı almaktadır. İhracat değerleri açısından bakıldığında, işletme gruplarına bağlı şirketlerin toplam içerisindeki payları 2010 yılı İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu araştırmaları birleştirildiğinde % 44.8, 2010 yılı Capital 500 sıralama araştırmasında % 53.5, 2010 Fortune 500 araştırmasında % 56.6'dır. Bu göstergeye göre de işletme gruplarına bağlı şirketler diğer kategorilere göre en fazla payı almaktadır. Son olarak çalışan sayısı açısından değerlendirdiğimizde, işletme gruplarına bağlı şirketlerin payı 2010 yılı İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu araştırmaları birleştirildiğinde % 31.7, 2010 yılı Capital 500 sıralama araştırmasında % 43.3, 2010 Fortune 500 araştırmasında % 38.1'dir. Bağımsız işletmelerin çalışan payı, 2010 yılı İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu araştırmaları birleştirildiğinde % 33.8'dir. Bu listede en fazla payı bağımsız işletmeler kategorisi almıştır. Çalışan sayısı açısından Capital 500 ve Fortune 500 araştırmalarında da işletme gruplarına bağlı şirketlerin payı diğer kategorilere göre daha fazladır.

Tablo 4. Türkiye’deki İşletme Sıralaması Araştırmalarındaki İşletme Kategorilerinin Genel Ekonomik Verilerinin Oransal Deseni²³

	En Büyük İşletme Araştırmaları	Satışlar	FVÖK/ VÖK	Aktif	Özkaynak	İhracat	Çalışan Sayısı
İşletme Grubuna Bağlı İşletme (1)	İSO 500/2. 500	0,438/0,192	0,352/0,111	0,392/0,296	0,363/0,268	0,491/0,161	0,359/0,186
	İSO 1000	0,407	0,334	0,380	0,351	0,448	0,317
	Capital 500	0,442	0,510			0,535	0,433
	Fortune 500	0,409	0,423	0,395	0,413	0,566	0,381
Bağımsız İşletme (2)	İSO 500/2. 500	0,191/0,642	0,121/0,717	0,165/0,546	0,152/0,547	0,188/0,681	0,244/0,636
	İSO 1000	0,249	0,165	0,215	0,200	0,252	0,338
	Capital 500	0,245	0,170			0,249	0,305
	Fortune 500	0,223	0,161	0,177	0,154	0,276	0,294
Kooperatif veya Birliğe Bağlı İşletme (3)	İSO 500/2. 500	0,011/0,002	0,008/-0,011	0,013/0,006	0,011/0,003	0,001/0,006	0,011/0,003
	İSO 1000	0,010	0,007	0,012	0,010	0,002	0,009
	Capital 500	0,008	0,006			0,000	0,005
	Fortune 500	0,007	0,004	0,004	0,006	0,001	0,004
Vakıf, OYAK veya TSK’ya Bağlı İşletme (4)	İSO 500/2. 500	0,041/0,007	0,059/0,017	0,092/0,011	0,087/0,018	0,026/0,003	0,050/0,003
	İSO 1000	0,037	0,056	0,082	0,079	0,023	0,039
	Capital 500	0,039	0,075			0,073	0,038
	Fortune 500	0,025	0,049	0,050	0,053	0,023	0,032
Kamu İşletmeleri (5)	İSO 500/2. 500	0,067/0,012	0,302/0,005	0,175/0,012	0,239/0,016	0,014/0,006	0,143/0,014
	İSO 1000	0,060	0,280	0,154	0,213	0,013	0,112
	Capital 500						
	Fortune 500	0,149	0,187	0,246	0,245	0,019	0,116
Yabancı Sermayeli İşletme (6)	İSO 500/2. 500	0,250/0,145	0,158/0,161	0,161/0,130	0,147/0,148	0,279/0,143	0,194/0,159
	İSO 1000	0,237	0,159	0,157	0,147	0,262	0,185
	Capital 500	0,266	0,240			0,143	0,219
	Fortune 500	0,188	0,175	0,127	0,130	0,115	0,172

Kaynak: DİRLİK, Serkan; (2014). “Türkiye’deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Çoklu Örnek Olay Araştırması”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla. s. 116.

23 Anonimlerin (simsizlerin) türü belirlenemediği için toplam sayıdan düşülerek oran hesaplamasına dahil edilmemiştir. İstanbul Sanayi Odası ve Fortune araştırmalarında satışlar, net satışlardır. Capital 500 (2010) araştırmasında Ciro (TL) verilmiştir. Fortune 500 (2010) araştırmasında FVÖK, Capital 500 (2010) ve İSO 1000 (2010) araştırmasında araştırmasında VÖK verilmiştir. Capital ve İSO araştırmalarında ihracat değeri dolardır. Tablo’da koyu alanlar ilgili sıralama araştırmasının ilgili ekonomik göstere için veri sağlamadığını belirtmiştir. Capital’in araştırmasında kamu işletmeleri araştırmaya konu edilmemektedir.

Tablo 4'ü incelediğimizde işletme gruplarının diğer belirtilen örgütsel formlar karşısında ekonomik olarak ağırlığı en fazla olan örgütsel form olduğu açıkça görülmektedir. Dikkat çeken bir noktaya yabancı sermayeli işletmelerin Türkiye'de faaliyet gösteren bağımsız işletmelerle belirtilen ekonomik değerler kapsamında birbirlerine yakın olmasıdır. İhracat değerlerinin oransal dağılımına listeler temelinde baktığımızda ise işletme gruplarına bağlı şirketlerin iki listede Türkiye'deki işletmelerin ihracat değerlerinin yarısından fazlası gerçekleştirdikleri, bir liste de ise hemen hemen yarısını gerçekleştirdikleri görülmektedir. Belirtilen oransal dağılımlardan da anlaşıldığı üzere Türkiye'de işletmeler kesiminde işletmeler grupları egemen örgütsel form olduğu belirtilebilir.

Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmanın iki amacı söz konusuydu. İlki ve daha önemlisi Türkiye'deki çeşitlenmiş işletme gruplarının diğer iş örgütleri karşısındaki durumunu ortaya koymaktı. Bunun için Türkiye'de her yıl düzenli olarak yapılan üç en büyük işletme sıralama araştırmasındaki işletmeler altı kategoriye göre tek tek ayrıştırılmıştır. Ayrıştırma sonucunda her bir kategorinin ilgili sıralama araştırmasında sıralama ölçütü olarak kullanılan ekonomik değerlere (satış hacmi, aktif büyüklüğü, ihracat değeri vb.) göre toplam içerisindeki ağırlıkları belirlenmiştir. Bulgular bölümünde de gösterildiği gibi Türkiye'deki büyük işletme sıralaması araştırmaları temelinde Türkiye'de çeşitlenmiş işletme grubu örgütsel formu diğer alternatif iş örgütlerinden iktisadi anlamda daha egemen pozisyondadırlar. Özellikle ihracat konusunda işletme gruplarına bağlı şirketler, en büyük işletme sıralaması ara-

tırmalarındaki bir sıralama araştırmasında toplam ihracat değerlerinin hemen hemen yarısını iki sıralama araştırmasında ise toplam ihracatın yarısından fazlasını gerçekleştirmeleri işletme gruplarının Türkiye'deki iktisadi önemini belirtmek açısından dikkat çeken bir bulgudur. İşletme sıralaması araştırmalarındaki işletme gruplarını tek bir liste haline getirmek bu çalışmanın ikinci amacıydı. Bu listeleme girişimi sonucunda toplam 140 işletme grubu listelenmiştir. Belirtmeye gerek olmasa da Türkiye'deki işletme gruplarını listeleyen bu araştırmadaki liste ne ilk listedir ne de son olacaktır. Bu listede olan işletme gruplarının bu ayrıştırılmadan sonra faaliyetleri sonlandırılmış, şu an faaliyette buldukları sektörlerin bazılarını terk etmiş veya ardıl işletme sıralaması araştırmalarına bir tane dahi olsa işletmesi giren bu liste dışındaki işletme grupları olabilir. Bu çalışmada sunulmuş işletme grupları listesi için bu olasılıklar gözden kaçırılmamalıdır. Bu çalışmanın iki tane katkısı olduğu belirtilebilir. Özellikle Türkiye'de işletme gruplarını bir örgütsel form olarak inceleyen araştırmaların 2000'li yıllardan sonra ivme kazanması dikkate alındığında, Türkiye'de işletme grubu örgütsel formunun diğer iş örgütleri karşısındaki iktisadi durumunu betimlemenin, işletme grubu örgütsel formunun 2010'lu yılların başında da egemen iktisadi aktörler olduğunu göstermesi açısından bir katkısı olabileceği düşünülebilir. İkinci katkı olarak da, işletme grubu düzeyinde araştırma yapacak olanlar için anakütlesi tam olarak tespit edilemeyen Türkiye'deki işletme grupları için bir örneklem listesinin sağlanması belirtilebilir. Bu katkıların yanı sıra, bu araştırma betimleyici bir araştırma olduğu için betimleyici araştırmaların genel sınırlılıklarını da doğal olarak taşımaktadır.

Ek 1. İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu (2010), İstanbul Sanayi Kuruluşu İkinci En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu (2010), Fortune Türkiye En Büyük 500 İşletme (2010) ve Capital Türkiye En Büyük 500 İşletme (2010) Listelerindeki İşletme Grupları

1	Abaloğlu Holding	39	Dedeman Holding	77	İş Bankası Grubu
2	Abdülkadir Özcan A.Ş.	40	Demirören Şirketler Grubu	78	İşbir Holding
3	Acıbadem Grubu	41	Diler Holding	79	İşkur Grup
4	Adalı Holding	42	Diniz Holding	80	İttifak Holding
5	Ado Grup (Başer-Ado)	43	Doğan Holding	81	Kale Grubu
6	Ağaoğlu Grubu	44	Doğuş Grubu	82	Kalyon Grup
7	Akbaş Holding	45	Eczacıbaşı	83	Kaptan Şirketler Grubu
8	Akça Holding	46	Ekinciler Holding	84	Kar Şirketler Grubu
9	Akfen Holding	47	Eksim Yatırım Holding	85	Karadeniz Holding
10	AKG Grup	48	Elginkan Holding	86	Karamancı Holding
11	Akın Holding	49	Enka	87	Kayı Grubu
12	Akkanat Holding	50	Ercan Şirketler Topluluğu	88	Kaynak Grup
13	Akkök Şirketler Grubu	51	Erdem Holding	89	Kazancı Holding
14	Alarko Holding	52	Eren Holding	90	Kılıç Holding
15	Alışan Grup	53	Erikoğlu Holding	91	Kıraça Holding
16	Alkan Grup	54	Esas Holding	92	Kibar Holding
17	Altınbaş Holding	55	Eser Holding	93	Kiler Holding
18	Anadolu Grup	56	Eti Şirketler Grubu	94	Kipaş Holding
19	Ataç Şirketler Grubu	57	Faik Çelik Holding	95	Kocaer Grubu
20	Aydiner Grup	58	Farplas Grup	96	Koç Holding
21	Ayhanlar Holding	59	Feniş Holding	97	Kombassan Holding
22	Bakioğlu Holding	60	Gedik Holding	98	Koruma Şirketler Grubu
23	Batı Anadolu Grubu	61	Gençoğlu Holding	99	Koza-İpek Holding
24	Bayraktar Holding	62	GSD Holding	100	Kürüm Holding
25	Bilkent Holding	63	Gülsan Holding	101	Limak Holding
26	Borusan Holding	64	Günkar Şirketler Grubu	102	Mahzar Zorlu Holding
27	Boydak Holding	65	Güriş Holding	103	Mesa Grup
28	Boyner Holding	66	Habaş Topluluğu	104	Metro Grubu
29	Can Grubu	67	Harput Holding	105	Naksan Holding
30	Ceceli Grup	68	Hattat Holding	106	Nergis Holding
31	Cengiz Holding	69	Hayat Grubu	107	Nuh Grup
32	Ciner Grup	70	Hey Group	108	Nurol Holding
33	Çalık Holding	71	İbrahim Çeçen Holding	109	Nursan Grup
34	Çelebi Holding	72	İbrahim Polat Holding	110	Orhan Holding
35	Çeliker Yatırım Holding	73	İçdaş	111	Örteks Grup
36	Çetinkaya Holding	74	İhlas Holding	112	Özgörkey Grup
37	Çoşkunöz Holding	75	İlci Holding	113	Özgün Şirketler Grubu
38	Çukurova Holding	76	İnci Holding	114	Öztüre Holding

115	Polisan Holding
116	Poyraz Poyraz Grup
117	Ritaş Holding
118	Sabancı Holding
119	Sanko Holding
120	Sarkusyan Şirketler Topluğu
121	Sinpaş
122	Soma Grubu
123	Soyak Holding

124	STFA Grubu
125	Şahinler Holding
126	Şa-Ra Grup
127	Taha Grup
128	Taşdelen Grup
129	Tekfen Holding
130	Tellioglu Şirketler Grubu
131	Umpaş Holding
132	Yalınkaya Holding

133	Yaşar Holding
134	Yıldırım Holding
135	Yıldız Holding
136	Yıldızlar Holding
137	Yıldızlar SSS Holding
138	Yılteks Grup
139	Yüksel Holding
140	Zorlu Grubu

Ek. 2. Türkiye'deki İşletme Grupları ve/veya İşletme Grubuna Bağlı Şirketleri Tarihsel Olarak İnceleyen Bazı Çalışmalar ile Türkiye'deki İşletme Gruplarının Sahipleri veya Yöneticileri İle İlgili Bazı Anı Biyografi ve Otobiyografiler†

Türkiye'deki İşletme Grupları veya İşletme Grubuna Bağlı Şirketleri Tarihsel Olarak İnceleyen Örnek Çalışmalar

Engin İdil, (1999), 'Borudan Orkestraya Borusan', Oya Baydar ve Gülay Dinçer, (Ed.) 75 Yılda Çarkları Döndürenler, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.

Gökhan Akçura ve Lowe Lintas, (2001), 'Koç 75: Koç Topluğunun 75 Yılı', İyi Matbaa, İstanbul.

Arçelik A. Ş., (2001), 'Mamulattan Markaya: Arçelik Kurum Tarihi 1955-2000', VTR Araştırma Yapım Yönetim, İstanbul.

Mehmet Altun, (2006), 'Yaşlanmadan Büyümek', Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.

Öner Günçavdı, (2009), 'Düşten Gerçeğe: Türkiye Sanayinde Elginkan Topluğunun', Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.

Tunç Tayanç, (2012), 'İlk: Geçmişten Geleceğe STFA', Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.

Zafer Özcan, (2014), 'Bir Anadolu Hikayesi: Boydak Modeli', Zaman Kitap, İstanbul.

Türkiye'deki İşletme Gruplarının Sahipleri veya Yöneticileri ile İlgili Örnek Anı, Biyografi ve Otobiyografi Eserleri

Vehbi Koç (1974[1973]), 'Hayat Hikayem', APA Ofset Basımevi, İstanbul.

Nejat Eczacıbaşı, (1982), 'Kuşaktan Kuşağa', Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı, İstanbul.

Sadun Tanju, (1983), 'Hacı Ömer', APA Ofset Basımevi, İstanbul.

Vehbi Koç, (1987), 'Hatıralarım, Görüşlerim, Öğütlerim' Vehbi Koç Vakfı, İstanbul.

Bernar Nahum, (1988), 'Koç'ta 44 Yılım: Bir Otomotiv Sanayii Kuruluyor', Milliyet Yayınları, İstanbul.

Nejat Eczacıbaşı, (1994), 'İzlenimler, Umutlar', Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı, İstanbul.

Can Kıraç, (1995), 'Anılarımla Patronum Vehbi Koç', Milliyet Yayınları, İstanbul.

Ufuk Sandık, (1996), 'Bir Türk Samurayı', AD Yayıncılık, İstanbul.

Feyzi Akkaya, (1999[1989]), 'Ömrümüzün Kilometre Taşları: STFA'nın Hikayesi', Bilimsel ve Teknik Yayınları Çeviri Vakfı.

Engin İdil, (1999), 'İlk ve Hep Büyüklerden: Vehbi Koç ve Ailesi', Oya Baydar ve Gülay Dinçer, (Ed.) 75 Yılda Çarkları Döndürenler, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.

Kemal Şahin, (2002), 'Zirvedeki Şahin: Hayatım ve Fikirlerim', Hayat Yayınları, İstanbul.

Can Dünder, (2003), 'Bir Yaşam İksiri: Dr. Nejat F. Eczacıbaşı', Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Sakıp Sabancı, (2004), 'Bıraktığım Yerden Hayatım', Doğan Kitap, İstanbul.

Can Dünder, (2006), 'Özel Arşivinden Belgeler ve Anılarıyla Vehbi Koç-I. Cilt', Doğan Kitap, İstanbul.

Nurettin Çarmıklı, (2006), 'Babama Söz Verdım: Hayatım, Anılarımla', Arkadaş Yayınevi, Ankara.

Reyhan Yıldız, (2011), 'Adresini Arayan Mektuplar', GOA Basım Yayın ve Tanıtım Hizmetleri, İstanbul.

Can Dünder, (2013[2008]), 'Özel Arşivinden Belgeler ve Anılarıyla Vehbi Koç 1961-1976,-II. Cilt', Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Hulusi Turgut, (2014), 'Sabri Ülker'in Hayat Hikayesi', Doğan Kitap, İstanbul.

†: Eserler baskı yılına göre sıralanmıştır.

Kaynak: Yazarın fiziksel olarak ulaşabildiği eserlere dayanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kaynakça

- AKSAN, Zeki ve Sera BAŞAR; (1982), “Holding İşletmelerde Organizasyon Yapıları”, *Holding Muhasebesi ve Holdinglerin Organizasyon Yapıları*, İstanbul: Ar Yayın Dağıtım. ss. 83-161.
- ALİSBAH, Hulki; (1972), “Holdinglerin Kuruluş ve Fonksiyonları”, *Sevk ve İdare Dergisi*, 7 (44), ss. 9-15.
- ALMEIDA, Heitor V. and Daniel Wolfenzon; (2006), “A Theory of Pyramidal Ownership and Family Business Groups”, *Journal of Finance*, 61(6), pp. 2637-2680.
- ARARAT, Melsa ve B. Burçin YURTOĞLU; (2006), “Yönetişim ve Küresel Rekabet”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(1-2), ss. 5-44.
- ARIMAN, Abdurrahman; (1982), “Türkiye’de Sermaye Yoğunlaşması ve Sermaye Gruplarının Oluşumu”. *Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi.*
- BUĞRA, Ayşe; (2003[1994]), “Devlet ve İşadamları”, (Çev.: F. Adaman, İletişim Yayınları), İstanbul.
- BUĞRA, Ayşe; (1994), *State and Business in Modern Turkey: A Comparative Study*, State University of New York Press, New York.
- CARNEY, Michael, Eric R.GEDAJLOVIC, Pursey P. M. A.R. HEUGENS, Marc Van ESSEN and J. Hans Van OOSTERHOUT; (2011) “Business Group Affiliation, Performance, Context, and Strategy: A Meta Analysis”, *Academy of Management Journal*, 54(3), pp. 437-460.
- CHANG, Sea Jin and Jaebum HONG; (2000), “Economic Performance of Group-Affiliated Companies in Korea: Intragroup Resource Sharing and Internal Business Transactions”, *Academy of Management Journal*, 43: pp. 429-448.
- COLLIN, Sven-Olof; (1998), “Why Are These Islands of Conscious Power Found in the Ocean of Ownership? Institutional and Governance Hypotheses Explaining the Existence of Business Groups in Sweden”. *Journal of Management Studies*, 35(6): pp. 719-746.
- ÇOLPAN, Aslı. M. ve Takashi HIKINO; (2008), “Türkiye’nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), ss. 23-58.
- ÇOLPAN, Aslı. M., Takashi HIKINO and James R. LINCOLN; (2010), “Introduction”, Aslı M. ÇOLPAN, Takashi HIKINO and James R. LINCOLN (Ed.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press, Oxford, pp. 1-11.
- ÇOLPAN, Aslı. M. and Takashi HIKINO; (2010), “Foundations of Business Groups: Toward an Integrated Framework”, Aslı M. ÇOLPAN, Takashi HIKINO and James R. LINCOLN (Ed.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press, Oxford, pp. 15-66.
- ÇOLPAN, Aslı. M.; (2010). “Business Groups in Turkey”, Aslı M. ÇOLPAN, Takashi HIKINO and James R. LINCOLN (Ed.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press, Oxford, pp. 486- 525.
- ÇOLPAN, Aslı. M. and Takashi HIKINO; (2013), “Diversified Business Groups vs. Chandlerian Multidivisional Enterprises: Characteristic Resources, Strategy Models and Structural Designs”, *17th Annual Congress of the European Business History Association*, 22-24 August 2013, Uppsala, Sweden.
- DİRLİK, Serkan ve Ömer Faruk ALTUNÇ; (2012), “Türkiye’deki Makro İktisadi Bağlamın İşletme Gruplarının Çeşitlendirme Stratejilerine Etkileri: 1975-2010 Dönemi İçin Boylamsal Bir Analiz”, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, *Bildiriler Kitabı, Kardeşler Cilt Evi*, İzmir, ss. 545-551.
- DİRLİK, Serkan; (2014), “Türkiye’deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Çoklu Örnek Olay Araştırması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- DİRLİK, Serkan ve Tuncer ASUNAKUTLU; (2014), “Türkiye’deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Kaynak Esaslı Yaklaşım”, 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Aybil Yayınları, Konya, ss. 498-508.
- ERÇEK, Mehmet ve Öner GÜNÇAVDI; (2010), “Evolution of National and International Resource Constraints and Business Groups: The Historical Case of a Turkish Family Holding, 1950-1999”, *Business History Conference*, <http://www.thebhc.org/publications/BEHonline/2010/ercekandguncavdi.pdf>, (Erişim Tarihi: 23.07.2014).
- ERTUNA, İbrahim Ö.; (1974), “Holding Mali Tablolarında İştirak Gelirlerinin Gösterilmesi”, *Sevk ve İdare Dergisi*, 9(65), ss. 19-23.
- FRUIN, W. Mark; (2008), “Business Groups and Interfirm Networks”, Geoffrey JONES and Jonathan ZEITLIN (Ed.), *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford University Press, Oxford.
- GHEMAWAT, Pankaj and Tarun KHANNA; (1998). “The Nature of Diversified Business Groups: A Research Design and Two Case Studies”. *Journal of Industrial Economics*, 46, pp. 35-61.
- GOTO, Akira; (1982), “Business Groups in a Market Economy”, *European Economic Review*, 19, pp. 53-70.
- GÖKŞEN, Nisan Selekler and Behlül ÜSDİKEN; (2001), “Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding”. *British Journal of Management*, 12(4), pp. 325-340.
- GÖNENLİ, Atilla; (1978), “Büyüme Açısından Banka-Holding İlişkileri”, *Sevk ve İdare Dergisi*, 13(115), ss. 21-26.
- GÖNENÇ, Halit, Özgür B. KAN and Ece C. KARADAĞLI; (2007), “Business Groups and Internal Capital Markets”. *Emerging Markets Finance and Trade*, 43(2), pp. 63-81.
- GRANOVETTER, Mark; (1994), “Business Groups”, Neil J. SMELSER and Richard SWEDBERG (Ed.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, New Jersey. pp. 453-475.
- GRANOVETTER, Mark; (1995), “Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy”, Giovanni DOSI, David J. TEECE and Josef CHYTRY (Ed.), *Technology, Organization, and Competitiveness: Perspectives on Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, Oxford.

GRANOVETTER, Mark; (2005), "Business Groups and Social Organization", Neil J. SMELSER and Richard SWEDBERG (Ed.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, New Jersey, pp. 429-450.

GUILLEN, Mauro F.; (2000), "Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View", *Academy of Management Journal*, 43(3), pp.362-380.

GÜNDÜZ, Lokman and Ekrem TATOĞLU; (2003), "A Comparison of the Financial Characteristics of Group Affiliated and Independent Firms in Turkey", *European Business Review*, 15(1), pp. 48-54.

GÜNÇAVDI, Öner; (2009), "Düşten Gerçeğe: Türkiye Sanayisinde Elginkan Topluluğu", *Tarih Vakfı Yayınları*, İstanbul.

GÜVEMLİ, Oktay; (1993), "Kurumlar Topluluğunun Muhasebe, Finansman, Vergi ve Ticaret Hukuku Açısından Yönetimi". *Marmara Üniversitesi, Nihad Sayar Eğitim Vakfı*, İstanbul.

HACIRÜSTEMOĞLU, Rüstem; (1982), "Holding Şirketlerinde Muhasebe", *Holding Muhasebesi ve Holdinglerin Organizasyon Yapıları*, İstanbul: Ar Yayın Dağıtım, pp. 27-79.

HILL, Charles W. and Gareth R. JONES; (2009), "Theory of Strategic Management", *South-Western Cengage Learning*, Canada.

HOSHINO, Taeko; (2010), "Business Groups in Mexico", Aslı M. ÇOLPAN, Takashi HIKINO and James R. LINCOLN (Ed.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press, Oxford, pp.424-455.

HSIEH, Tsun-Jui, Ryh-Song YEH and Yu-Ju CHEN; (2010), "Business Group Characteristics and Affiliated Firm Innovation: The Case of Taiwan". *Industrial Marketing Management*, 39(4), pp. 560-570.

KARAEVLİ, Ayşe; (2008), "Türkiye'deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), ss. 85-107.

KARAEVLİ, Ayşe ve Ersin DEMİROK; (2010), "Devamlılık İçinde Değişim": Türkiye'deki Büyük Aile Holdingleri ve Bünyelerindeki Şirketlerin Kurumsal Büyüme Stratejileri (1938-2009)", 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, *Kongre Bildiriler Kitabı*, Çukurova Üniversitesi Basımevi Adana, ss. 418-422.

KAZGAN, Gülten; (1985), "Büyük Sermaye Gruplarının Türkiye Ekonomisindeki Yeri", *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, Cilt 9, ss. 2397-2410.

KAZGAN, Gülten; (2006), "Tanzimat'tan 21. Yüzyıla Türkiye Ekonomisi", İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

KHANNA, Tarun and Jan W. RIVKIN; (2001), "Estimating The Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets". *Strategic Management Journal*, 22(1), pp. 45-74.

KHANNA, Tarun and Yishay YAFEH; (2007), "Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Praties?", *Journal of Economic Literature*, Vol. XLV, pp. 331-372.

KOCA, Mehmet. A; (2011), "Türkiye'de İşletme Gruplarının Çeşitlenme Eğilimi", II. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri Kitabı,

ss. 81-90.

KOCK, Carl. J. and Mauro GUILLEN; (2001), "Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification". *Industrial and Corporate Change*, 10, pp. 77-113.

KURT, MUSTAFA; (2013), "The Rise of Entrepreneurship and Characteristics of Economic Environment: The Emergence of Turkish Businesses Groups During The Republican Turkey", 17th Annual Congress of the European Business History Association, 22-24 August 2013, Uppsala, Sweden.

LA PORTA, Rafael, Florencio LOPEZ-DE-SILANES and Andrei SHLEIFER; (1999), "Corporate Ownership Around the World", *Journal of Finance*, 54, pp. 471-517.

LEFF, Nathaniel H.; (1978), "Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups", *Economic Development and Cultural Change*, (26), pp. 661-675.

MORCK, Randall, Daniel WOLFENZON and Bernard YEUNG; (2005), "Corporate Governance, Economic Entrenchment, and Growth", *Journal of Economic Literature* Vol. XLIII (September 2005), pp. 655-720.

MORCK, Randall; (2010), "The Riddle of the Great Pyramids", Aslı M. ÇOLPAN, Takashi HIKINO and James R. LINCOLN (Ed.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press, Oxford, pp. 602-628.

ORBAY, Hakan and B. Burcin Yurtoglu; (2006), "The Impact of Corporate Governance Structures on the Corporate Investment Performance in Turkey," *Corporate Governance: An International Review*, Wiley Blackwell, 14(4), pp. 349-363.

OLIVER, Christine; (1992), "The Antecedents of Deinstitutionalization", *Organization Studies*, 13(4), pp.563-588.

ÖNİŞ, Ziya; (1999), "Redemocratization and Economic Liberalization in Turkey: The Limits of State Autonomy", Ziya ÖNİŞ (Ed.), *State and Market The Political Economy of Turkey in Comparative Perspective*, Boğaziçi University Press, İstanbul.

ÖZEN, Şükrü; (2003), "Türk Holdinglerinin İlgisiz Çeşitlenmesinin Nedenleri Üzerine Bir Tartışma", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, *Bildiriler Kitabı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No: 57, ss. 669-671.

ÖZEN, Şükrü ve Hakkı Okan YELOĞLU; (2006), "Bir Örgüt Kimliği Olarak 'Holding' Adının İnşası ve Aşınması: Eşanlı Kurumsallaşma ve Çözülme Üzerine Bir Model Önerisi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(1-2), ss. 45-84.

ÖZKARA, Belkıs, Mustafa KURT ve Kemal KARAYORMUK; (2008), "Türkiye'de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), ss. 59-83.

ÖZTEMİR, Jale; (1982), "Holdingleşme Nedenleri", *Holding Muhasebesi ve Holdinglerin Organizasyon Yapıları*, İstanbul: Ar Yayın Dağıtım, ss. 3-23.

ÖZTÜRK, Özgür; (2011), "Türkiye'de Büyük Sermaye Grupları: Finans Kapitalin Oluşumu ve Gelişimi", *Sosyal Araştırmalar Vakfı*, İstanbul.

- RAMANUJAM, Vasudevan and P. VARADARAJAN; (1989). “Research on Corporate Diversification: A Synthesis”, *Strategic Management Journal*, 10(6): 523-551.
- SCHNEIDER, Ben, R.; (2010). “Business Groups and the State: The Politics of Expansion, Restructuring and Collapse”, Aslı M. ÇOLPAN, Takashi HIKINO and James R. LINCOLN (Ed.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press, Oxford, pp.650-669.
- SÖNMEZ, Mustafa; (1992), “Türkiye’de Holdingler: Kırk Hara-miler”, Arkadaş Yayınevi, Ankara.
- ŞAHİN, Kader T.; (2005), “Liberalleşmenin İş Örgütlerinin Çeşitlenmesi Üzerindeki Etkisi: Yeni Bir Perspektif İhtiyacı”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), ss. 121-144.
- ŞAHİN, Kader T. ve Kübra MERT; (2012), “Türkiye’deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Motivasyonunun Lokasyon ve Giriş Stratejisi Üzerindeki Etkisi”, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Kardeşler Cilt Evi, ss. 482-485.
- ŞANVER, Salih; (1972), “Holdinglerin Vergilendirilmesi”, *Sevk ve İdare Dergisi*, 7(44): 17-19.
- ŞENALP, M. Gürsan; (2012), “Ulusötesi Kapitalist Sınıf Oluşumu: Türkiye ve Koç Örneği”, *Sosyal Araştırma Vakfı, İstanbul*.
- TEKBAŞ, Mehmet Şükrü; (1972), “Holdingde Yönetim ve Organizasyon”, *Sevk ve İdare Dergisi*, 7 (44), ss. 21-25.
- TEKELİ, İlhan; (1985), “Türkiye’de Şirketlerin Gelişimi ve Kapitalin Yoğunlaşma Süreci”. *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, Cilt 9, ss. 2386-2396.
- TEKELİ, İlhan ve Gökhan MENTEŞ; (1977), “Türkiye’de Holdingleşme ve Holding Sistemlerinin Mekandaki Örgütlenmesi”. *Toplum ve Bilim*, 4 (Kış), ss.. 16-45.
- TEKİNALP, Ünal; (1978), “Holdinglerde Birleşme, Birleşme Benzeri (Bütünleşme) ve Diğer Yollarla Büyümenin Hukuki Yönü”, *Sevk ve İdare Dergisi*, 13(115), ss. 29-36.
- TENKER, Nejat; (1979), “Türkiye’de Holdingler ve Vergi Muhasebesi Açısından İncelenmesi”. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- TOKCAN, Çetin; (1978), “Holdingler”, *Sevk ve İdare Dergisi*, 13(115), ss. 9-14.
- ÜSDİKEN, Behlül; (2008), “Türkiye’de İşletme Grupları: Özel Sayıya Giriş”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), ss. 5-21.
- ÜSDİKEN, Behlül ve Özlem YILDIRIM ÖKTEM; (2008), “Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında ‘İcrada Görevli Olmayan’ ve ‘Bağımsız’ Üyeler”, *Amme İdaresi Dergisi*, 41(1), ss. 43-71.
- YAPRAK, Atilla., Bahattin KARADEMİR and Richard N. OSBORN; (2007), “How Do Business Groups Function and Evolve in Emerging Markets? The Case of Turkish Business Groups”, *International Marketing Research: Opportunities and Challenges in the 21st Century Advances in International Marketing*, Volume 17, pp. 275–294.
- YILDIRIM-OKTEM, Özlem and ÜSDİKEN, B.; (2010), “Con-tingencies versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries”, *British Journal of Management*, 21(1), pp.115-130.
- YIU, Daphne W., Garry D. BRUTON and Robert E. HOSKISSON; (2007), “Business Groups: An Integrated Model to Focus Future Research”. *Journal of Management Studies*, 44(8), pp. 1551-1579.
- YUCAOĞLU, Erkut; (1978), “Holdinglerin Büyüme Stratejileri ve Yeni İş Sahalarının Seçimi”, *Sevk ve İdare Dergisi*, 13(115): 15-19.
- YURTOĞLU, B. Burçin; (2000). “Ownership Structure of Turkish Listed Firms”, *Istanbul Stock Exchange Finance Award Series*, 1, pp. 55-84.
- YURTOĞLU, B. Burçin; (2003), “Corporate Governance and Implications for Minority Shareholders in Turkey”, *Working Papers 2003/7*, Turkish Economic Association.
- 500 Büyük Özel Şirket, *Capital*, Ağustos, Yıl: 19, Sayı: 2011/8, 96-114.
- Fortune Türkiye 500, <http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2010/>
- Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, Ağustos, Sayı: 545, 2011.
- Türkiye’nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, Eylül, Sayı: 546, 2011.
- “Turkish OFDI Continues to Grow”; (2014), *Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, Kadir Has Üniversitesi*, <http://ccsi.columbia.edu/files/2014/03/EMGP-Turkey-Report-March-24-2014.pdf> (Erişim tarihi: 23.07.2014)