

## İŞLETME GRUPLARI YAZINI ÜZERİNE ELEŞTİREL BİR DEĞERLENDİRME

**Bahattin KARADEMİR**

Öğretim Üyesi

Çukurova Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
01330 Sarıçam, Adana  
E-posta: [bkarademir@cu.edu.tr](mailto:bkarademir@cu.edu.tr)

**Konuralp SEZGİLİ**

Öğretim Üyesi

Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi  
Siyasal Bilgiler Fakültesi  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü  
01100, Seyhan, Adana  
E-posta: [ksezgili@adanabtu.edu.tr](mailto:ksezgili@adanabtu.edu.tr)

Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD) tarafından 05 Mayıs 2017 Cuma günü Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde gerçekleştirilecek **7. Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı**'nda "Stratejik Yönetim" konusunda sunulmak üzere hazırlanmıştır.

## İŞLETME GRUPLARI YAZINI ÜZERİNE ELEŞTİREL BİR DEĞERLENDİRME

Gelişen piyasalardaki büyük işletmeler kesimi içindeki şirketlerin önemli bir bölümü işletme gruplarının ilişkisiz sektörlerdeki bağlı şirket ya da iştirakleri olarak faaliyet göstermektedir (Çolpan & Hikino, 2010). Bu şirketler uluslararası piyasalardaki yatırımlarıyla son yıllarda gelişen piyasaların yükselen devleri olarak anılmaktadır (Yaprak & Karademir, 2010). İşletme grupları gelişen piyasaların önemli ekonomik aktörleri olarak akademik çalışmalara konu olmaktadır. Khanna ve Yafeh, *Journal of Economic Literature* dergisinde 2007 yılında yayınlanan, işletme grupları yazınına inceledikleri çalışmalarında, işletme grupları üzerine yapılan araştırmaların en çok (a) organizasyon yapısı: yatay ve dikey entegrasyon, finans sektörüne yatırım, (b) sahiplik ve kontrol: aile sahipliği ve piramit yapılar ve (c) toplumla ilişkiler: devletle kurdukları ilişkiler ve tekelleşme konularında yoğunlaştığını belirtmişlerdir. Bu çalışmada, yapılan çok sayıdaki araştırmaya karşın henüz cevaplanması gereken pek çok araştırma sorusu barındıran işletme grupları yazınında işletme gruplarının organizasyon yapısı, sahiplik ve kontrol konularında gelişmeye açık olduğunu düşündüğümüz alanlar üzerine eleştirel bir değerlendirme yapacağız. Bu değerlendirmeyi yaparken çalışmamıza yön veren araştırma soruları şunlardır: İşletme gruplarında yatay ve dikey entegrasyon nasıl sağlanır? İşletme gruplarının yatay ve dikey entegrasyon farklılıkları organizasyon yapılarını nasıl etkiler? İşletme gruplarının sahiplik ve kontrolündeki farklılıklar nelerdir? Bu farklılıklar bağlı şirketlerin finansal performansına nasıl etkiler? Bu soruların yönlendirdiği eleştirel yazın incelememizin sonuçlarının işletme grupları üzerine yapılacak yeni araştırmalara katkıda bulunmasını umut ediyoruz.

İşletme grupları ilişkisiz sektörlerde faaliyet gösterir, şirketlerini aile, akrabalık ya da sosyal ilişkileri olan ortak yönetim kurulu üyelerinin görevlendirilmesi ve şirketlerin birbirlerinde karşılıklı hisse tutması yoluyla sahiplik ve yönetim açısından kontrol eder. İşletme grupları şirketleri arasında ticari, finansal ve işgücü ilişkileri kurup kaynak transferleri yaparak gelişen piyasa ekonomilerindeki pazar aksaklıklarını ikame eder (Granovetter, 2010; Khanna ve Rivkin, 2001). İşletme gruplarını bu ortak özellikleriyle tanımlamak mümkün olmakla birlikte farklı türlerinin de bulunduğunu belirtmekte yarar vardır. Cuervo-Cazura'nın çalışmasında (2006), sahiplik yapısından hareketle üç farklı türde işletme grubu tanımlanmaktadır. Bunlar, (a) hisseleri yaygın, (b) ailelerin sahip olduğu ve (c) devletin sahip olduğu işletme gruplarıdır. Söz konusu işletme gruplarından hisseleri yaygın işletme gruplarına Japonya'daki *keiretsu* ya da banka merkezli gruplar, ailelerin sahip olduğu işletme gruplarına Hindistan'daki *Indian houses* ve Güney Kore'deki *chaebol* olarak anılan gruplar, devletin sahip olduğu gruplara ise Çin'deki devlet mülkiyetindeki işletme grupları örnek gösterilebilir. Yiu, Lu, Bruton ve Hoskisson'un çalışmasında (2007) ise, işletme gruplarının farklı türlerini sınıflandırmak için iki boyut kullanılmaktadır. Bunlardan ilki olan yatay bağlantılar, işletme gruplarının bağlı şirketleri arasında mal, sermaye, işgücü ve bilgi paylaşımını sağlamak için transfer ilişkilerini kuran mekanizmalar oluşturmak, şirketlerin birbirlerinde karşılıklı hisse tutmasını sağlamak, şirketlerde ortak yönetim kurulu üyeleri görevlendirmek ve sosyal ilişkiler kurmak yoluyla geliştirilir. İkinci boyut olarak belirlenen dikey bağlantılar, şirketlerin mülkiyet haklarını elinde bulunduran aile, banka ya da devletin

şirketlerin yönetiminin kontrolünü sağlamak için karşılıklı olarak birbirlerinde hisse tutması ya da piramit sahiplik yapısının oluşturulmasıyla geliştirilir. Bu iki boyut, yatay bağlantıların düşük/yüksek ve dikey bağlantıların düşük/yüksek olarak tanımlandığı dört hücreli bir matrisin oluşturulmasında kullanılmaktadır. Oluşturulan matris dört farklı işletme grubu türünü sınıflandırmaktadır. Bunlar, ağ yapısında (N-sınıfı), kulüp (C-sınıfı), holding (H-sınıfı) ve çok bölümlü (M-sınıfı) işletme grupları olarak tanımlanmaktadır. Kavramsal olarak tanımlanan söz konusu işletme gruplarından N-sınıfındakilere Tayvan'daki *quanxi qiye*, C-sınıfındakilere Japonya'daki *keiretsu*, H-sınıfındakilere Hindistan'daki *Indian houses* ve M-sınıfındakilere Güney Kore'deki *chaebol* olarak anılan işletme grupları örnek gösterilebilir.

İşletme grupları yazını araştırmamız, ilk olarak, yapılan araştırmaların önemli bir bölümünün bağlı şirket ya da iştirakleri ekonominin büyük işletmeler kesimi içinde yer alan ve/veya sermaye piyasalarında işlem gören işletme grupları üzerine yapıldığını göstermektedir. Bununla birlikte, sayısı az da olsa küçük ölçekli işletme gruplarına yönelik araştırmalara (Iacobucci & Rosa, 2005) rastlanmaktadır. Benzer şekilde Türkiye'de de daha çok büyük işletmeler kesimi içerisinde yer alan işletme grupları üzerine araştırmalar (bakınız, örneğin, Buğra, 1994; Çolphan & Hikino, 2008; Selekler Gökşen & Üsdiken, 2001) yapılmıştır. Bu yönelimin nedeni büyük işletmeler kesimi içerisindeki işletme gruplarının ekonominin önemli aktörleri olmasının yanı sıra şirketlerinin verilerine daha kolay ulaşılması olabilir. Bununla birlikte, söz konusu işletme gruplarının dışında kalan küçük ve orta ölçekli grupların üzerine yapılacak araştırmaların özellikle grupların gelişiminde girişimciliğin ve ailenin rolü gibi konuların üzerinde durması yazına önemli katkılar sağlayacaktır. İkinci olarak, araştırmalar daha çok belirli türdeki gruplar (örneğin, Güney Kore'de *chaebol*, Türkiye'de aile holdingleri) üzerine yoğunlaşmaktadır. Bunun da sebebinin benzer şekilde belirli türdeki işletme gruplarının daha yaygın olmasına bağlı olduğunu düşünüyoruz. Bununla birlikte, araştırmacıların işletme gruplarının tanım ve sınıflandırmasına uygun diğer grup türleri üzerine yapacağı çalışmaların yazına önemli katkılar yapabileceğini düşünüyoruz. Örneğin, Yaprak, Karademir ve Osborn'un (2007) Türkiye'deki işletme gruplarını sınıflandırdıkları çalışmalarında sahiplik, kontrol ve organizasyon yapısı açısından birbirinden farklı yönlerini belirttikleri işletme grupları üzerine yeni araştırmalar yapılabilir. Ayrıca bunlar arasında karşılaştırmalı çalışmalar yapılarak neden bir türün başat olduğu sorgulanabilir. Üçüncü olarak, özellikle finans ve strateji araştırmacılarının bağımlı ve bağımsız şirket performanslarını karşılaştıran araştırmalarının önemli bir bölümünde işletme gruplarının sahiplik, kontrol ve organizasyon yapısındaki farklılıklar göz önünde bulundurulmamaktadır. İşletme gruplarının sahiplik ve kontrol yapısındaki farklılıklar sermaye yönetimi, yatırım kararları, kar dağıtım politikası vb. konularda etkili olabilir. İşletme gruplarının organizasyon yapısındaki yatay ve dikey entegrasyon farklılıkları ise, bağlı şirket ve iştiraklerin kaynak paylaşımını sağlayan mekanizmaları etkileyebilir. Şirketleri arasındaki yatay ve dikey entegrasyon derecesi ve kaynak paylaşım mekanizmaları farklı olan işletme gruplarının bağlı şirketlerinin finansal performansı da farklı olabilir. Dolayısıyla halka açık işletmeleri bağımlı ve bağımsız şirket olarak sınıflandırıp finansal performanslarını karşılaştırmak pek doğru bir yaklaşım değildir. Araştırmacılar, aynı tür işletme grupları arasında dahi farklılıklar olacağını değerlendirmelidirler.

## KAYNAKÇA

- Buğra, A. (1994). *State and business in modern Turkey: A comparative study*. SUNY Press.
- Cuervo-Cazurra, A. (2006). Business groups and their types. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(4), 419-437.
- Çolpan, A. M., & Hikino, T. (2008). Türkiye'nin büyük şirketler kesiminde işletme gruplarının iktisadi rolü ve çeşitlendirme stratejileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi (Türkiye'de İşletme Grupları Özel Sayısı)*, 8(1-2), 23-58.
- Granovetter, M. (2010). 19 Business Groups and Social Organization. *The handbook of economic sociology*, 429.
- Iacobucci, D., & Rosa, P. (2005). Growth, diversification, and business group formation in entrepreneurial firms. *Small Business Economics*, 25(1), 65-82.
- Khanna, T., & Rivkin, J. W. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic management journal*, 45-74.
- Khanna, T., & Yafeh, Y. (2007). Business groups in emerging markets: Paragons or parasites?. *Journal of Economic literature*, 45(2), 331-372.
- Selekler-Gökşen, N. & Üsdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12(4), 325-340.
- Yaprak, A., Karademir, B., & Osborn, R. N. (2007). How do business groups function and evolve in emerging markets? The case of Turkish business groups. In *International Marketing Research* (pp. 275-294). Emerald Group Publishing Limited.
- Yaprak, A., & Karademir, B. (2010). The internationalization of emerging market business groups: an integrated literature review. *International Marketing Review*, 27(2), 245-262.
- Yiu, D. W., Lu, Y., Bruton, G. D., & Hoskisson, R. E. (2007). Business groups: An integrated model to focus future research. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1551-1579.