İşletme Grupları ve Devlet: Eleştirel Bir Yazın İncelemesi

Bahattin Karademir
Doç. Dr. | Çukurova Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü

Liberal Düşünce Dergisi, Yıl: 23, Sayı: 89, Kış 2018, ss. 77-99.

Öz

İlişkisiz sektörlerde çeşitlenmiş işletme grupları gelişen piyasalarda oldukça yaygındır. İşletme gruplarının bağlı işletmelerinin bir kısmı yerel pazarın büyük işletmeler kesimi içerisinde yer alır. Bunlar arasında çok uluslu şirketlere dönüşen işletmeler bulunur. Ekonomik önemleri nedeniyle, pek çok farklı disiplinden araştırmacı işletme gruplarının oluşumu ve gelişimini daha iyi bir şekilde açıklayabilmek için çalışmalar yapmaktadır. Geçmişte ekonomik gelişmenin aktörü olarak görülen işletme gruplarına çeşitli devlet destekleri sağlanmıştır. Bu nedenle işletme grupları devletle ilişkili biçimde gelişmiştir. Politik ekonomi bakış açısıyla yapılan çalışmalar işletme gruplarının devletle ilişkilerinin anlaşılması yönünde önemli katkılar yapmıştır. Bununla birlikte, konunun daha iyi anlaşılması için yazındaki diğer araştırma akımlarının sentezlenmesinde yarar görülmektedir. Bu çalışmada, ilk olarak, politik ekonomi bakış açısı incelenmektedir. İkinci olarak, işletme grupları yazınındaki vekâlet kuramı, sosyal sermaye kuramı, kurumsal kuram, işlem maliyetleri kuramı, kaynak-temelli kuram ve uluslararasılaşma kuramı bakış açılarıyla geliştirilen argümanlar incelenerek sentezlenmektedir. Son olarak, gelecekte yapılacak çalışmalara yön vermesi umut edilen araştırma soruları geliştirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Gelişen Piyasalar, İşletme Grupları, Devletle İlişkiler.

Business Groups and State: A Critical Literature Review

Abstract

Unrelatedly diversified business groups are common in emerging markets. Some of their affiliated businesses are amongst the large enterprises sector in their respective markets. These affiliates recently emerge as multinational companies. Due to their economic significance, scholars from various disciplines are increasing their research efforts in order to better explain their formation and evolution. Historically, business groups received state support since they were regarded as agents of economic development. Thus, business groups evolved in relationships with the state. The political economy perspective has provided useful insights into this issue. However, there seems to be further benefits in synthesizing various other research streams in the extant literature on business groups in order to better understand their relationships with the states. In this study, first, the political economy perspective is reviewed. Second, the extant literature on business groups including the agency, social capital, institutional, transaction-cost, resource-based and internationalization theories are reviewed and synthesized. Finally, research questions for future studies are proposed.

Keywords: Emerging Markets, Business Groups, Relationships with the State

Giriş

"İşletmeler neden var?" sorusunu sorarak ekonomik birer aktör olarak bireylerin ticarî faaliyetlerini kendi başlarına gerçekleştirmek yerine biraraya gelerek işletme kurmalarının sebeplerini sorgulayan ünlü iktisatçı Ronald Coase'dan esinlenen Mark Granovetter neden hemen hemen tüm modern ekonomilerde ilişkisiz sektörlerde çeşitlenmiş *işletme gruplarının* geliştiğini sorgulamaktadır. Granovetter'ın "neden?" sorusunu sorarak oluşumlarına yönelik kuramsal açıklamaları incelediği işletme grupları, birbirinden ayrı tüzel kişiliği olan işletmeler arasında hukukî ya da fiilî bağlar kurulması yoluyla gelişen örgüt formunu ifade etmektedir.[1] Türkiye'de ilk başlarda popüler ekonomi ve iş dünyası yayınlarının yanısıra akademik yayınlarda da *"holdingler"* olarak anılan, daha sonraları "*şirketler grubu*" ya da "*şirketler topluluğu*" olarak anılmaya başlayan gruplar işletme yönetimi yazınında "işletme grupları" olarak tanımlanmaktadır.[2]

Almanya'da *banka grupları*, Belçika'da *holding grupları*, Japonya'da *keiretsu* ve *banka merkezli gruplar*, Güney Kore'de *chaebol,* Fransa'da *endüstriyel gruplar* olarak anılan gruplar gelişmiş piyasalardaki gruplara örnek gösterilebilir. Çin'de *qiye jituan,* Tayvan'da *quanxiqiye*, Hindistan'da *business houses,* Rusya'da *oligarşik firmalar*, Türkiye'de *aile holdingleri,* Latin Amerika'da *grupos economicos* olarak anılan gruplar ise gelişen piyasalardaki gruplara örnek gösterilebilir. Gelişmiş piyasalarda özellikle son yüzyıl içerisinde yerini daha odaklı şirketlere bırakan işletme grupları, gelişen piyasalarda oldukça yaygındır.[3] Hatta gelişen piyasalarda işletme gruplarının baskın örgütlenme biçimi olduğu söylenebilir. Bu piyasalarda, büyük işletmelerin önemli bir bölümü işletme gruplarının bağlı işletmeleri olarak faaliyet gösterir. Bu işletmelerin bağlı olduğu grupların toplam satış gelirleri ülke ekonomisinin büyüklüğünü gösteren gayri safî milli hasılanın (GSMH) yüksek bir oranına karşılık gelir. Mauro Guillén'in 2000'li yılların başlarında yaptığı hesaplamaları gelişen piyasalarda en büyük 10 grubun satış gelirleri toplamının ülkenin GSMH'sine oranının ekonominin büyüklüğüyle ters orantılı olarak %12 ile %27 arasında değiştiğini göstermiştir.[4]

---

1 Ronald Harry Coase, "The Nature of the Firm", *Economic*, Cilt:4 Sayı:16, 1937, ss. 386-405; Mark Granovetter, Coase revisited: Business groups in the modern economy", *Industrial and Corporate Change*, Cilt: 4, No: 1, 1995, ss. 93-130; Tarun Khanna ve Yishay Yafeh, "Business groups in emerging markets: Paragons or parasites?" Journal of Economic Literature. Cilt: 45, No:2, 2007, ss. 331-372.

2 *Yönetim Araştırmaları Dergisi (YAD)*, Türkiye'de İşletme Grupları Özel Sayısı, 2008, ss. 5-107.

3 Michael Carney ve diğerleri, Business Groups Reconsidered: Beyond Paragons and Parasites", *Academy of Management Perspectives*, yazılı basımdan önce çevrimiçi yayınlanmıştır, 2017, doi:10.5465/amp.2016.0058.

4 Mauro Guillén, *The Limits of Convergence: Globalization and Organizational Change in Argentina, South Korea and Spain*, 2001, Princeton NJ: Princeton University Press, s. 72; Bu oran grupların ekonomik önemi konusunda fikir verir. Ancak ülke ekonomisinden aldığı payı göstermez.

Ekonomik önemleri nedeniyle dünya ekonomi ve işletmecilik tarihinin farklı dönemlerindeki işletme grupları pek çok akademik çalışmaya konu olmuştur.5 İlk olarak, işletme tarihi alanındaki araştırmalar işletme gruplarının ilk örneklerinin sanayileşen Avrupa ülkeleri ile Güneydoğu Asya, Hindistan, Afrika ve Latin Amerika'daki sömürgeleri arasındaki ticarette rol oynadığını göstermektedir. II. Dünya Savaşı sonrası yıllarda sömürgeciliğin sona ermesiyle erken dönem işletme gruplarının bir kısmı dağılmış bir kısmı da çok uluslu şirketlere dönüşmüştür. Savaş öncesi yıllarda modernleşen ve sanayileşen Japonya'da devlet zaibatsu olarak anılan aile gruplarının gelişmesini desteklemiştir. Bu gruplar savaş sonrası yıllarda galip devletlerin müdahalesiyle dağıtılmıştır. İkinci olarak, 1970'li yıllardaki çalışmalar Güneydoğu Asya ve Latin Amerika'nın az gelişmiş ülkelerindeki grupların bağlı işletme ve iştiraklerinin kaynaklara ulaşmasını kolaylaştırarak ekonominin gelişmesine olumlu etkilerinin olduğunu ancak daha sonraki zamanlarda grupların politik koruma talepleri ve rant arayışlarının artması nedeniyle olumsuz etkilerinin görüldüğünü açıklamaktadır. Üçüncü olarak, 1980'li yıllardaki araştırmalar Uzak Doğu ülkelerinin kalkınmasında, uluslararası ticaret ve iş bölümünün gelişmesinde bu ülkelerdeki işletme gruplarının rolünü incelemektedir. Ekonomik kalkınma modelleri çerçevesinde Japonya, Güney Kore, Tayvan ve Çin'de grupların devlet tarafından desteklendiği açıklanmaktadır. Bu dönemde yapılan eleştirel yayınlar ise, grupların ekonomik kalkınmanın önünde engel oluşturduğunu belirtmektedir. Dördüncü olarak, 1997-1998 Asya ekonomik krizi ve sonrasındaki dönemde işletme grupları üzerine yapılan çalışmaların iki ana akım oluşturmaya başladığı söylenebilir. Ekonomi ve finans alanında yapılan çalışmalar işletme gruplarının kurumsal yönetim yapılarında sıkça rastlanan piramit sahiplik yapısının doğurduğu vekâlet sorunları, örtülü kazanç aktarımı yoluyla azınlık hissedarlarının zarara uğratılması ve halka açık işlem gören bağlı işletme ve iştiraklerin performans düşüklüğü sorunlarına odaklanmıştır. Yönetim ve strateji alanındaki yayınlar ise, işletme gruplarının gelişen piyasalardaki kurumsal boşukların yarattığı sorunların üstesinden gelecek etkin yapılar oluşturarak nasıl daha rekabetçi olabildiklerini yenilikçilik, uluslararasılaşma ve benzeri konular çerçevesinde açıklamaktadır. Özellikle, 2000'li yıllar sonrasında gelişen piyasalardaki işletme gruplarının giderek artan sayıdaki bağlı işletme ya da iştiraklerinin çok uluslu şirketlere dönüştüğü gözlenmiştir. Bunun sonucunda, işletme grupları uluslararası işletmecilik faaliyetleri açısından daha yoğun bir şekilde incelenmeye başlanmıştır.[6]

5 Michael Carney ve diğerleri, *a.g.e.*, ss. 45-48.

6 Attila Yaprak ve Bahattin Karademir, "The Internationalization of Emerging Market Business Groups: An Integrated Literature Review", *International Marketing Review*, Cilt: 27, No: 2, 2010, ss. 245-262.

Bu çalışmalar grupların devletle ilişkilerine yönelik açıklamaları çeşitlendirmiştir. Bu açıklamaların büyük bölümü politik ekonomi alanındaki çalışmalara dayanmakla birlikte, son dönemlerde ekonomi ve finans ile yönetim ve strateji alanlarında gelişen yazın işletme gruplarının devletle ilişkilerinin anlaşılmasına yönelik kısmî açıklamalar sunmaktadır. Bu çalışmada söz konusu kuramsal açıklamaların sentezi yapılarak işletme gruplarının devletle ilişkilerine yönelik yeni bakış açıları değerlendirilmektedir. Bunun için, öncelikle işletme gruplarının devletle ilişkilerini inceleyen araştırmalar değerlendirilmektedir. Daha sonra işletme grubu yazınında ana araştırma akımlarını oluşturan kurumsal kuram, işlem maliyetleri kuramı, kaynağa dayalı bakış açısı, vekâlet kuramı, sosyal sermaye kuramı ve uluslararasılaşma kuramı bakış açıları incelenerek sentezlenmektedir. Son olarak, gelecekte yapılacak araştırmalara yön vereceği düşünülen araştırma soruları geliştirilmektedir.

İşletme Gruplarının Oluşumunu Açıklayan Kuramlar[7]

İşletme gruplarını anlamaya yönelik akademik çabalara temel oluşturan kuramsal bakış açıları oldukça çeşitlenmiş olmakla birlikte bu bakış açılarının birbirlerini tamamladıkları söylenebilir. Kurumsal kuram, işlem maliyetleri kuramı, kaynak-temelli bakış açısı, vekâlet kuramı, sosyal sermaye kuramı ve örgütsel öğrenme kuramı araştırmaların en sık yararlandıkları bakış açılarıdır.[8] Bunlar grupların oluşumunu açıklayan argümanların geliştirilmesine katkıda bulunmuştur. Bu çalışmada bunlar sırasıyla; (a) devlet desteği ve devletete bağımlılık argümanı, (b) yerini sağlamlaştırma ve ekonomik sömürü argümanı, (c) sosyal ilişkiler ve sosyal gömülülük argümanı, (d) kurumsal boşluklar ve piyasa aksaklıkları argümanı, (e) teknik bilgi ve teknoloji edinimi argümanı (f) uluslararasılaşma ve örgütsel formun dönüşümü argümanı olarak ele alınmaktadır (Bakınız, Tablo1). Bu argümanlardan politik ekonomi ile ekonomi ve finans alanlarındaki araştırmalara bağlı gelişen bir görüşe göre, işletme grupları zenginlik ve refahın artmasınının önünde engel oluşturmaktadır. Bir başka görüşe göre, işletme grupları girişimciliğin gelişmemiş olduğu ekonomilerde devletin "büyük kalkınma hamlesini" gerçekleştirmesi için bir araç olabilir. Diğer bir görüşe göre ise, işletme grupları gelişen ekonomilerde mal, sermaye ve işgücü piyasası aksaklıklarının yarattığı sorunları aşmaya yarayan etkin yapılardır. Bu çalışmada bu görüşlerin tamamen birbiriy-

7 Attila Yaprak, Bahattin Karademir ve Richard N. Osborn, "How Do Business Groups Function and Evolve in Emerging Markets? The Case of Turkish Business Groups", içinde Alex Rialp ve Josep Rialp (ed.), *Advances in International Marketing*, 2007, Elsevier Ltd, ss. 275-294.

8 Michael Holmes ve diğerleri "International Strategy and Business Groups", *Journal of World Business*, Yayın aşamasındaki eser (2016), http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2016.11.003

le çelişmediği bilakis birbirini tamamladığı değerlendirilmektedir.

Politik ekonomi bakış açısıyla yapılan analizler ile ekonomi ve işletme tarihi alanında yapılan araştırmalar işletme gruplarının oluşmasında devlet politikalarının etkili olduğu görüşünü ortaya koyan *devlet desteği ve devlete bağımlılık argümanının* gelişmesine katkıda bulunmuştur.9 Araştırmalar, siyasî elitlerin otoriter modernleşme anlayışını benimsediği dönemlerde ekonomik kalkınma politikasının yerli ya da milli aktörlerini güvene dayalı ilişkilerle seçtiğini göstermektedir. İş dünyasının yeni elitleri güven ilşkilerine göre seçildiği için ticarette başarı göstermiş kimselerden siyasilere yakın olanların yanı sıra doğrudan siyasiler ya da bürokratlar içerisinden de seçilebilmektedirler. İşletme gruplarının oluşumunda devletin rolünü inceleyen araştırmalar siyasî elitler ile askerî ve sivil bürokratik elitlerin doğrudan işletme gruplarının kurucuları arasında yer alabildiklerini göstermektedir. Siyasî elitlerin ve devlet bürokrasisinin güven duyarak desteklediği seçilmiş yeni iş adamları özel yatırım izinleri, tercihli krediler, teşvikler, döviz tahsisatları, ticarî korumacılık ve benzeri araçlarla desteklendikleri için büyük ölçüde devletin yarattığı iş fırsatlarını değerlendirerek farklı iş alanlarına girebilmektedirler. Bunun sonucunda ilişkisiz sektörlerde büyüyen işletme grupları gelişmektedir.[10]

İşletme gruplarının devletle ilişkilerinin her zaman uyum içerisinde olduğu söylenemez. İşletme grupları devlete bağlı gelişmelerinin olumsuz sonuçlarıyla da karşılaşmaktadırlar. Bu olumsuzluklar özellikle politik ve ekonomik geçişlerin yaşandığı rejim ve iktidar değişikliği ya da ekonomik reform dönemlerinde gerçekleşebilmektedir. Bunun yanı sıra, önemli bir politik ya da ekonomik değişim yaşanmasa dahi siyasî elitler ve devlet bürokrasisiyle işletme gruplarının sahip ve yönetici elitleri arasındaki sosyal ilişkilerin bozulması işletme grupları açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Özellikle, işletme gruplarının bir kısmının zamanla güç kazanması ve devlete bağımlılığının azalması da ilişkilerde bozulmalara yol açabilmektedir. İşletme gruplarının sahip ve yönetici elitleri siyasî elitlerin beklentileri yönünde hareket etmediklerinde gerilimler yaşanabilmektedir. Grupların sahip ve yönetici elitlerinin siyasî elitlerden beklentilerinin artması sonucu politik nüfuzlarını kullanarak siyasete müdahale etmeleri de benzer şekilde gerilimlere yol açabilmektedir. Bunların yanısıra, işletme gruplarının sahip ya da yönetici elitlerinin siyasî partileri destekleyebildikleri gibi doğrudan siyasete katıldıkları durumlar da görülmektedir. Bunlar bazı dönemlerde işletme grupları

9 Tarun Khanna ve Yishay Yafeh, *a.g.e.*, ss. 352-357.

10 Bahattin Karademir ve Attila Yaprak. The Co-evolution of the Institutional Environments and Internationalization Experiences of Turkish Internationalizing Firms", içinde G. Wood ve M. Demirbağ (ed.), *Handbook of Institutional Approaches to International Business*, 2012, Edward Elgar, ss. 483-514.

açısından oldukça olumsuz sonuçlanan durumlara da yol açabilmektedir. Bu nedenle gruplar aktif siyasetle ilgilenmek yerine siyasetle ilişkilerini geliştirmeyi de tercih edebilmektedirler. Bunlarla ilgili çeşitli ülkelerden farklı dönemlere ait çeşitli örnekler sunmak mümkündür. Bununla birlikte, kurumsal bağlam farklılıkları nedeniyle genellemeler yapmak güç görünmektedir.[11]

İşletme gruplarının oluşmasında tek nedenin devlet desteği olduğunu öne sürmek pek doğru olmayacaktır. Farklı ülkelerde siyasilerle aynı ölçüde güçlü ilişkilere sahip olmayan diğer bazı işletme grupları da gelişebilmiştir. Bu grupların siyasî elitlerin sağladığı imkân ve imtiyazlardan diğerleri kadar yararlanmadıkları için devlete bağımlılıkları da düşük olmaktadır. Bunun için rejim ya da iktidar değişikliği dönemlerinde yeni koşullara daha kolay uyum sağlayabilecekleri öngörülmektedir.[12] Bununla birlikte, erken dönem işletme grupları ekonomik kalkınma politikalarının öncelikleri doğrultusunda devlet destekleriyle kurulmuş, zaman içerisinde sermaye birikimi sağlayarak belirli bir ekonomik büyüklüğe ulaşmış, uluslararası işbirlikleri geliştirerek daha karmaşık sosyal ilişkiler içerisine girmiş ve politik nüfuzunun kaynaklarını çeşitlendirmiş olabilir. Bu gruplar bir yandan kendi kuruluş dönemlerinde kurulan diğer gruplarla rekabet ederken bir yandan da daha sonraki dönemlerde kurulan ve devletle ilişkilerini geliştirmeye çalışan işletme gruplarıyla rekabet içerisine girebilirler. Çünkü erken dönem grupların ekonomik çıkarları ve politik beklentileri daha sonraki dönemlerde kurulan gruplarınkinden farklı olabilir.[13]

Gelişen piyasalarda siyasî elitlerin ekonomik gelişmenin erken dönemlerindekine benzer şekilde ilerleyen dönemlerde de işletme gruplarıyla yakın ilişkiler sürdürmeyi tercih etmesi beklenebilir. Dolayısıyla, siyasî elitlerin zaman içerisinde devlete bağımlılığı azalan ve görece bağımsızlaşan işletme grupları yerine devletin yönlendirmeleri doğrultusunda hareket edecek yeni kuşak grupları destekleme arayışına gireceği öngörülebilir. Bunun sonucunda, ekonomik kalkınmanın yerli aktörlerinin arandığı erken dönemlerden farklı çıkar çatışmaları doğabilir. Erken dönem işletme gruplarının oluşmasında ilk başta seçilmiş iş adamları arasına girmek isteyen siyasiler, sivil ve askerî bürokrasi mensupları ve diğer nüfuzlu kişiler arasında rekabet yaşanmaktadır. Daha sonraki aşamalarda ise bunlardan yeni seçkinler arasına girmeyi başaranlar arasında sınırlı imkânlardan yararlanmaya yönelik rekabet yaşanmaktadır. Siyasî elitlerin erken dönem işletme gruplarının dışında yeni kuşak bir işletme grubunun gelişmesini destekleme kararı alması

11 Tarun Khanna ve Yishay Yafeh, *a.g.e.*, ss. 357-359.

12 Mark Granovetter, *a.g.e.*, ss. 469-470.

13 Bahattin Karademir ve Attila Yaprak, *a.g.e.*, ss. 483-514.

durumunda ise, daha önce devletten bekledikleri desteği bulamayan geç dönem işletme gruplarının kendi arasında bir rekabet yaşanması beklenebilir. Bu gruplardan başarılı olanların ilerleyen süreçte ekonomik güç ve politik nüfuzlarının artması sonucunda kendi aralarındaki rekabetin yarattığı çıkar çatışmalarının dışında erken dönem işletme gruplarıyla yeni çıkar çatışmaları yaşayacakları öngörülebilir. Bunlar siyasilerin "büyük kalkınma hamlesinin" gerçekleşmesini sağlayacak aktörlerin arayışına girmesinin sonucu olarak değerlendirilebilir.

Politik ekonomi bakış açısıyla yapılan araştırmaların yanısıra ekonomi ve finans bakış açısıyla yapılan eleştirel çalışmalar işletme gruplarına yönelik güçlü bir eleştiri olarak *yerini sağlamlaştırma ve ekonomik sömürü argümanının* gelişmesine katkıda bulunmuştur. Bu görüşe göre, devletin itici gücünü oluşturacağı ekonomik kalkınma hamlesinin aktörleri olacakları beklentisiyle desteklenen işletme grupları devletle kurdukları ilişkiler sayesinde ekonomik güç yanında politik nüfuz elde etmektedirler. İşletme grupları elde ettikleri politik nüfuzu ekonomik sistem içerisindeki ayrıcalıklı yerlerini sağlamlaştırarak devletin sağladığı imtiyazlardan yararlanmayı sürdürmek için kullanmaktadırlar. Bu bakış açısına göre, işletme grupları ekonomik kalkınmanın gerçekleşmesinde rol oynamak bir yana rekabetin sınırlandırıldığı bir ortamda aynı imkânlardan yararlanamayan büyük işletmeler kesimi dışındaki diğer işletmelerin ekonomik çıkarları aleyhine gelişmektedirler. Hatta bu nedenlerle toplumun zenginleşmesi ve refahının artmasının önünde engel oldukları değerlendirilmektedir. Bu nedenlerle *ekonomik sömürü* aracı olarak görülmektedirler.[14]

Finans alanında yapılan çalışmalar, işletme gruplarının sahiplik ve kontrol yapısınının bağlı işletmelerin azınlık hissedarları üzerindeki ekonomik açıdan olumsuz etkilerini araştırmaktadır. Araştırma sonuçları işletme gruplarının dikey kontrolü sağlayan piramit yapılar kurduğunu göstermektedir.[15] Bunun sonucunda bir tür kaldıraç oluşturulmakta az sermayeyle dikey kontrolü sağlanan büyük yapılar yönetilmektedir. Bağlı işletmeler arasında dikey ilişkilerin yanısıra karşılıklı hisse tutma ya da borç verme yoluyla yatay ilişkiler de kurulmaktadır. Bu ilişkilerin azınlık hissedarlarının çıkarlarını koruyacak hukukî sistemlerinin ve kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmediği bağlamlarda azınlık hissedarlarının ekonomik çıkarlarının aleyhine kullanılabildiği değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, gelişen piyasalardaki azınlık hissedarlarının belki diğer alternatiflerine göre işletme grupları-

14 Michael Carney ve diğerleri, *a.g.e.*, ss. 7-10.

15 Öneğin, piramit yapıya sahip bir işletme grubunun bağlı işletmelerinden "A" şirketi çoğunluk hissedarı olarak "B" şirketini kontrol etmektedir. B şirketi de çoğunluk hissedarı olarak "C" şirketini kontrol etmektedir.

nın bağlı işletmelerini daha güvenilir bulduklarından tüm bunlara rağmen bu işletmelere azınlık hissedarı olmayı tercih edebildikleri belirtilmektedir. Azınlık hissedarları açısından ortaya çıkan olumsuz etkileri özetlerken sözkonusu hissedarlar arasında sadece bireysel yatırımcıların değil devlet kurumları, devlet bankaları ulusal yatırım fonları olabildiğini de belirtmekte yarar vardır. Dolayısıyla işletme gruplarının sadece bireysel yatırımcıları değil kamu kurum ve kuruluşlarını da benzer şekilde ekonomik kayba uğratması mümkün görülmektedir.[16]

Sosyoloji bakış açısıyla yapılan araştırmalar, *sosyal sermaye ve gömülü yetkinlikler argümanının* gelişmesine katkıda bulunmuştur. Bu argüman bireyler ve örgütler arasındaki sosyal ve ekonomik ilişki ağlarının yapısı ve sözkonusu ağlara gömülü yetkinliklerin işletme gruplarının oluşumu ve gelişimi üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bu bakış açısıyla yapılan araştırmalar, ilişkilerde güvenin öneminin yüksek olduğu bağlamlarda etnik grup, hemşehrilik, akrabalık, arkadaşlık ilişkileri gibi sosyal ilişkilerin örgütsel kaynaklara ulaşmayı ve öğrenmeyi kolaylaştırmasının yanısıra riskin paylaşılmasını sağlaması nedeniyle grupların oluşumunda etkili olduğunu açıklamaktadır. Bununla birlikte, sosyal ilişkilerin teknik işlerde uzmanlaşma ve yönetim konularında yetkinlik geliştirmenin teminatı olmadığı belirtilmektir.[17] Bu nedenle, sosyal ilişkilerin işletmecilik açısından gelişmenin önünde engel oluşturabileceği de değerlendirilmektedir. İkinci olarak, işletme gruplarının bağlı işletmeleri arasındaki sosyal ve ekonomik ilişkiler ağının yapısının sosyal ve ekonomik bağlamla birlikte değişeceği görülmektedir. Buna göre, işletme gruplarında sosyal ve ekonomik ilişkilerin oynadığı rol de zaman içerisinde değişebilecektir.[18] İşletme gruplarının gömülü yetkinliklerin hukuk sisteminin ve piyasa kurumlarının yeterince gelişmemesinin doğurduğu maliyetleri düşürerek riskleri azalttığı söylenebilir. Ayrıca, siyasî ve bürokratik elitlerle ilişkilerin yürütülmesini sağladığı öngörülebilir.

İşletme gruplarının oluşumunu *kurumsal boşluklar ve piyasa aksaklıkları argümanıyla* açıklayan bakış açısı ilişkisiz sektörlere girerek gelişen işletme gruplarının oluşumunu uzmanlaşmış aracı kurumların eksik ya da yeterince gelişmemiş olmasına bağlamaktadır. Bu kurumların bir kısmını sadece devlet kurumları bir kısmını da piyasa şirketleri oluşturmaktadır. Mal piyasası aracı kurumlarından perakendeciler alıcı ve satıcıları buluştururlar. İş gücü piyasasında üniversiteler, iş ve işçi bulma kurumları ve kariyer siteleri iş ve perso-

16 Tarun Khanna ve Yishay Yafeh, *a.g.e.*, ss. 343-348.

17 Mark Granovetter, *a.g.e.*, ss. 108-111.

18 Lisa A. Kesiter, "Exchange Structures in Transition: Lending and Trade Relations in Chinese Business Groups". *American Sociological Rreview*. Cilt: 66, No: 3, 2001, ss. 336-360.

nel arayanları buluştururlar. Sermaye piyasasında finansal analistler, yatırım fonları, girişim sermayesi şirketleri ve yatırım bankaları fon ihtiyacı olanlarla yatırımcıları buluştururlar. İstatistik kurumları, veri tabanı sağlayıcıları, yönetim danışmanlığı şirketleri, pazar araştırması şirketleri, ekonomi ve iş dünyası yayınları işletmelerin bilgiye ulaşmasını sağlar. Hukuk şirketleri, muhasebe şirketleri, bağımsız denetim şirketleri, kalite sertifikasyon şirketleri, akreditasyon ajansları ve derecelendirme şirketleri enformasyon analizi yaparak uzman görüşü sunar.[19] Ekonomistler etkili aracılık hizmetlerinin mal, sermaye ve işgücü piyasalarında bilgiye ulaşma ve sözleşme maliyeti sorunlarını çözdüğünü belirtmektedirler. İşletmelerin faaliyet sahasını belirleyenin büyük ölçüde işlem maliyetleri olarak anılan bu maliyetlerdir. Mal, sermaye ve işgücü piyasalarındaki uzmanlaşmış aracı kurumların yokluğu ya da etkin olmaması nedeniyle işlem maliyetlerinin artması işletmeleri piyasa aksaklıklarını ikame edecek yatırımlar yapmaya yönlendirir. Mal piyasası aksaklıklarının yarattığı sorunun üstesinden gelmek amacıyla gıda üreticiliği yapan bir şirket gıda perakendeciliği alanına girebilir. Sermaye piyasası aksaklıklarının üstesinden gelmek amacıyla banka kurabilir. İş gücü piyasası aksaklıklarının üstesinden gelmek amacıyla üniversite kurabilir. İşletme grupları ayrıca farklı sektörlerdeki şirketleri arasında sermaye, mal ve işgücü hareketleri gerçekleştirerek aksak piyasaları ikame eden iç piyasalar yaratabilir.[20]

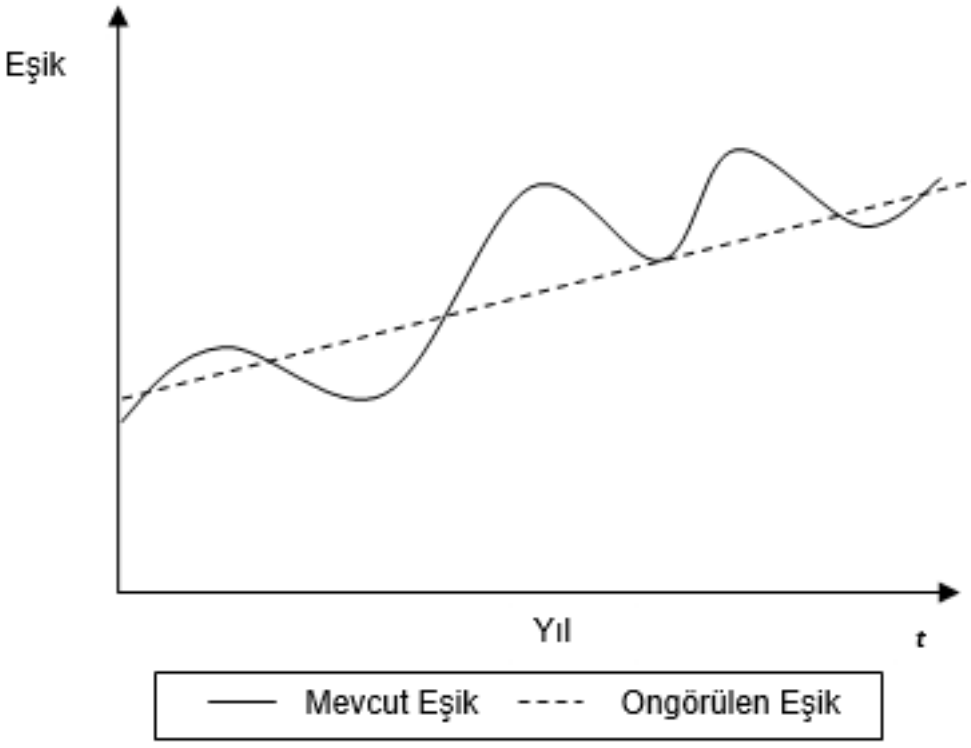
İşletme gruplarının aksak piyasaları ikame eden grup içi mekanizmalar yaratması için belirli bir çeşitlenme derecesine ulaşmasının gerekeceği öngörülebilir. Grup bu eşiğe ulaşıncaya dek farklı sektörlere girerek iş çeşitlendirmsinin yararlarından çok maliyetleriyle karşılaşabilir. Bu eşiğe ulaştıktan ve kaynak transferlerini sağlayacak etkin mekanizmalar kurulduktan sonra ise grup olmanın avantajlarından yararlanılabilir. Bununla birlikte, gruplar bu kritik ilk eşiği aştıktan sonra ilişkisiz çeşitlendirme derecesini arttırmaya devam ettiklerinde ilk başlarda düşen maliyetler ikinci bir eşikten sonra tekrar artabilir. Bu artış, çeşitlenmenin derecesine uygun karmaşıklıkta yönetim yapısını geliştirmenin zorluklarından kaynaklanabilir. Grupların performansını etkileyen eşik noktaları piyasa aksaklıklarının düzeyine göre değişebilir. Piyasa aksaklıları azaldığında grupların maliyet avantajı sağlayacağı çeşitlendirme derecesi eşiğinin yükselmesi beklenir (Şekil 1). Bu nedenle, yeni kuşak işletme gruplarının gelişmesi zorlaşabilir. Erken dönem işletme grupları ise, çeşitlenme derecesini uygun seviyede tuttukları sürece grup olmanın avantajlarından yararlanmaya devam edebilirler. Benzer şekilde, piyasa aksaklık-

19 Tarun Khanna ve Krishna G. Palepu, "Emerging Giants: Building World-Class Compaines in Developing Countries", *Harvard Business Review*, 2006, Sayı: 84. s. 10.

20 Tarun Khanna ve Krishna G. Palepu, "The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long Run Evidence from Chile", *Academy of Management Journal*, 2000, Cilt:43, Sayı:3, ss. 268-285.

larının azalması grupların uygun yönetim yapısını geliştirmekte zorlanacakları çeşitlenme derecesinin üst eşiğini aşağıya çekebilir. Bu durumda, ilişkisiz iş çeşitlendirme yoluyla gelişen işletme gruplarının avantajarının azalacağı öngörülebilir.[21] Bu açıklamalar, işletme gruplarının oluşumunu büyük ölçüde işlem maliyetlerine bağlarken devletin işlem maliyetlerinin artması ya da düşmesinde rol oynayabileceği düşünülebilir. Etkin piyasaların gelişmesi büyük ölçüde kurumların gelişmesine bağlıdır. Ekonomik bakış açısıyla kurumlar devlet ya da özel sektör tarafından kurulan uzmanlaşmış ekonomik aracılar olarak görülürken, genel anlamıyla hukuk sistemi, özel mülkiyet hakları, denetleyici kurumlardan söz edilebilir. Devletin bu kurumların gelişmesi yönündeki çabalarının yetersiz kalması işlem maliyetlerini yükseltir.

Şekil 1: Piyasa Aksaklıklarının Düzelmesinin Eşik Üzerindeki Etkisi



Kaynak: Tarun Khanna ve Krishna G. Palepu. a.g.e, 2000, s. 277

Kaynak-temelli yaklaşım işletme *gruplarının oluşumunu teknik bilgi ve teknoloji edinimi argümanıyla* açıklamaktadır. Bu argümana göre, geç sanayile-

21 Tarun Khanna ve Krishna G. Palepu, *a.g.e.*, s. 277.

şen ülke bağlamında erken dönem işletme gruplarının oluşumu işletmelerin teknik bilgiden yoksun olmaları ve teknolojiye ulaşma konusunda sorunlar yaşamalarıyla açıklanmaktadır. Geç sanayileşen ülke işletmelerinin uluslararasılaşması düşük teknolojili emek yoğun üretim gerçekleştirdiklerinde üretim maliyetleri düşük olsa dahi en düşük maliyetlerle üretim yapmadıkları sürece diğer geç sanayileşen ülke işletmeleri tarafından sınırlandırılır. Bunun sebebi düşük teknolojili üretim tekniklerinin hızla diğer geç sanayileşen ülkelere yayılması, gelişmiş ülkelerdeki orta teknolojili işletmelerin de teknolojilerini geliştirmeye devam etmeleridir. Sanayileşmiş ülkelerin orta teknolojili işletmeleri yenilik yapma hızını yavaşlattıklarında ya da tamamen durdurduklarında geç sanayileşen ülke işletmelerinin önündeki bu engel kalkmış olur. Geç sanayileşen ülke işletmelerinin teknik bilgi ve teknolojiye erişim zorlukları yaşaması nedeniyle uluslararasılaşmalarının sınırlı olması uygun ölçek büyüklüğüne ulaşmalarını engeller. Bu nedenle kendi yerel pazarlarında da yeterince rekabetçi olamayabilirler. Sözkonusu işletmeler yerel pazar doygunluğa ulaştığında uluslararasılaşarak büyüyemedikleri için korumacı ticaret politikalarıyla rekabetin sınırlandırıldığı yerel pazarda ilişkisiz sektörlere yatırım yaparak büyürler. [22]

Bu koşullarda sanayileşen ülke işletmeleriyle sanayileşmiş ülke işletmeleri arasında bir yerli-yabancı rekabeti yaşanmaz, bunun yerine geç sanayileşen ülke işletmelerinin kendi arasında yerli-yerli rekabeti yaşanır. Bu bağlamda, çoğunlukla mülkiyet haklarının ihlal edilmesine göz yumulurken, rüşvetin yaygınlaşması da kaçınılmaz olmaktadır. Bunun sonucunda geç sanayileşen ülke işletmeleri teknolojik yenilik yaparak değil korumacı ticaret politikları sayesinde ekonomik rant sağlayarak gelişmektedirler.[23] Geç sanayileşen ülkerde korumacı politikaların uygulandığı dönemlerde yerli iş adamının en önemli becerisi *ilişki kurma becerisi* olmaktadır. İş adamları ekonomik teşvikler ve çeşitli imtiyazlardan yararlanmak için yerelde siyasi ve bürokratik elitlerle, teknik bilgi ve teknolojiye ulaşmak için yurtdışında sanayileşmiş ülke işletmeleriyle ilişkiler kurabildikleri sürece yeni sektörlere girebilmektedirler. Yeni bir sektöre yatırım yapmak ilişki becerilerini kullanarak kaynaklara ulaşmayı gerektirse de yeni bir yatırımın gerçekleştirilmesi ya da mevcut bir yatırımın kapasitesinin arttırılması fizibilite analizi, proje yönetimi, proje mühendisliği, tedarik, imalat ve operasyona geçme yetkinlikleri gerektirmektedir. Bunlar *proje yönetimi becerisi* olarak anılan becerilerdir. İşletmeler proje yönetimi becerisi kazandıktan sonra bu bilgiyi yeni sektörlere girmek için

22 Alice Amsden ve Takashi Hikino, "Project Eexecution Capability, Organizational Know-how and Conglomerate Corporate Ggrowth in Late Industrilization", *Industrial and Corporate Change*, 1994, Cilt:3, Sayı:1, ss. 111-147.

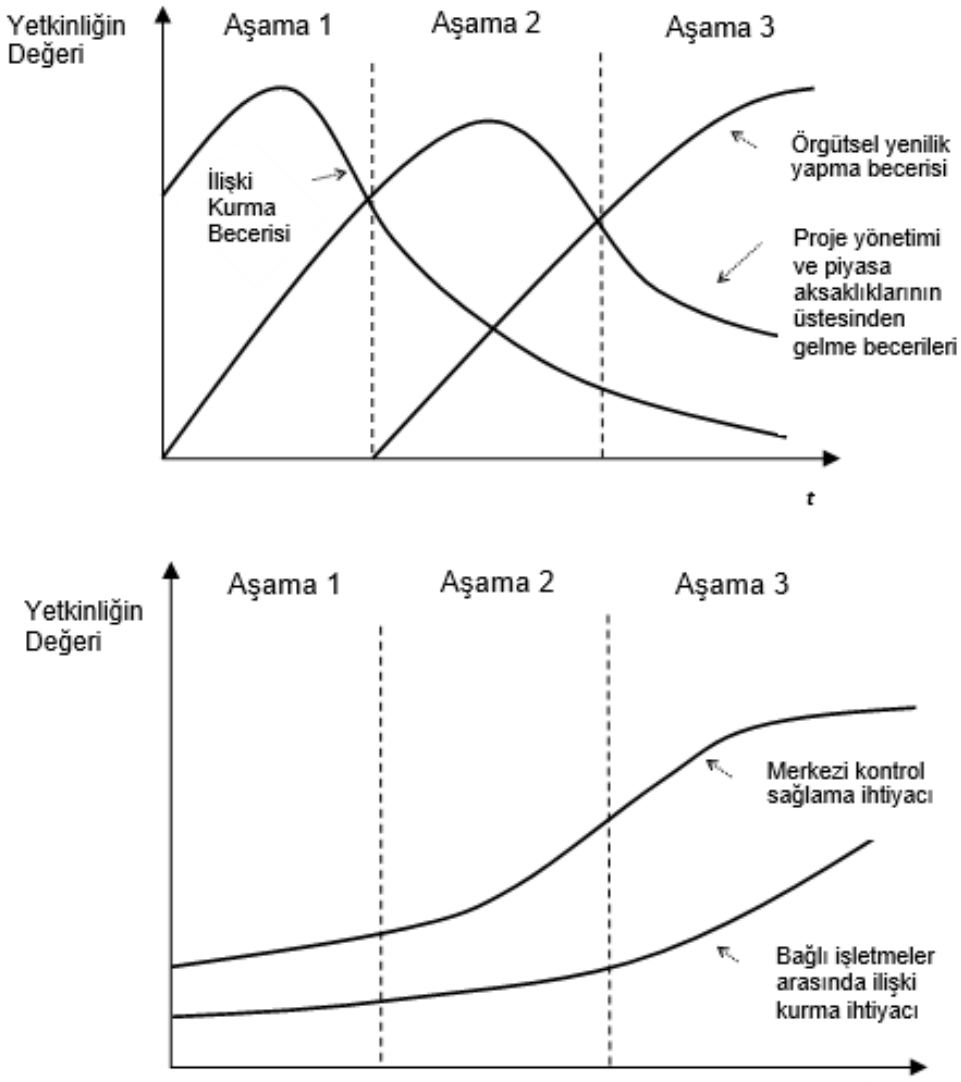
23 Alice Amsden ve Takashi Hikino, *a.g.e.*, ss. 99-104.

tekrar kullanabilmektedirler. Geç sanayileşen ülkelerde korumacı ekonomi politikaları sürdürüldüğü sürece ilişki kurma ve proje yönetimi becerisine sahip işletmeler yeni sektörlere yatırım yaparak büyümeye devam edeceklerdir. Bunun sonucunda, birbiriyle teknolojik anlamda ilişkisiz çeşitlenmiş bağlı işletmelerden oluşan işletme grupları gelişecektir. Bu aşamada işletme gruplarının bağlı işletmeleri arasında teknik bilgi paylaşmak ya da teknolojik yenilik yapmak için ilişkiler geliştirilmesine pek ihtiyaç duyulmayacaktır. İşletme gruplarının yenilik yapma becerisi ancak devletçi ekonomi politikaları ve ticari korumacılığın yerini serbest ticaret koşullarında gerçekleşen rekabete bırakmasıyla mümkün olabilecektir. Bunun gerçekleşmesi için özel mülkiyet haklarının da güvence altına alınması gerekecektir. Bu yeni gelişen koşullar arasında işletme grupları teknolojik olarak ilişkili sektörlere yatırım yapacak, bağlı işletmeleri arasında teknik bilgi paylaşımını arttıran yatay bütünleşme mekanizmalarını kurmaya yönelecektir. Bunları yaparken merkezileşme yoluyla dikey bütünleşme ve kontrolü sağlayacaktır.[24] Şekil 2, işletme gruplarının ilişki kurma, proje yönetimi ve yenilik yapma becerilerinin örgütsel bağlama göre öneminin nasıl değiştiğini göstermektedir. Şekil1'de "Aşama 1" devletçi ekonomi politikalarının uygulandığı erken dönemi, "Aşama 2" piyasa ekonomisi yöneliminin arttığı ancak yeniden dağıtımcı politikaların yürürlükte olduğu daha sonraki dönemi,

"Aşama 3", ise özel mülkiyet, serbest mübadele, serbest ticaret, girişimcilik ve rekabet koşullarının sağlandığı piyasa ekonomisi dönemini tanımlamaktadır. Şekil 2'de görüldüğü üzere, devletçilkten piyasa ekonomisine geçiş sürecinde ilişki kurma ve proje yönetimi becerilerinin önemi azalmakta, yenilik yapma becerisinin önemi artmaktadır. Buna bağlı olarak, bağlı işletmeler arasında teknik bilgi ve teknoloji paylaşmayı etkinleştirecek yatay bütünleşme mekanizmalarının geliştirilmesi ihtiyacı artarken, dikey bütünleşmeyi sağlayacak merkezileşme ihtiyacı da artmaktadır.

24 Karl Kock ve Mauro Guillen, "Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification", *Industrial and Corporate Change*, 1994, Cilt:10, Sayı:1, ss. 77-113.

Şekil 2: Grupların Örgütsel Yetkinliklerinin Gelişmesi



Kaynak: Carl J. Kock ve Mauro F. Guillen. a.g.e, 2001, s. 80.

İşletme gruplarının oluşumu ve gelişimini yaşam seyri aşamaları ve evrimci model bakış açısıyla yorumlayan araştırmacılar işletme gruplarının yaşam seyrinin belirli aşamalardan geçeceğini ya da değişen kurumsal bağlamla birlikte evrileceğini öngören *uluslararasılaşma sonucunda örgütsel formun dönüşümü argümanını* geliştirmişlerdir. Bu argümana göre, aile iş-

letmesi özelliği taşıyan işletme grupları üç farklı aşamada gelişeceklerdir. Giriş aşamasında, tercihli krediler ve teşvikler gibi devlet destekleri, pazara ilk giren olmanın verdiği çeşitli avantajlar ve korumacı ticaret politikasıyla sınırlandırılmış rekabet koşulları erken dönem büyüme fırsatları sunacaktır. Büyüme aşamasında, işletme grupları içe dönük uluslararasılaşma yoluyla teknik bilgi ve teknoloji edinimi gerçekleştirerek teknolojik olarak ilişkisiz sektörlere yatırım yapmaya başlayacaklardır. Bu süreçte aile işletmelerinin profesyonelleşme arayışları artacaktır. Olgunlaşma aşamasında ise, işletme gruplarının bağlı işletmelerinin bazıları çok uluslu işletmelere dönüşmesi sonucunda işletme gruplarının çözüleceği öngörülmektedir.[25] Bu yaklaşımı tamamlayacak şekilde, işletme gruplarının uluslararasılaşma sürecinin incelendiği araştırmalarda işletme gruplarınının faaliyet gösterdiği ülke bağlamını etkileyen dış ve iç gelişmeler doğrultusunda farklı kuşak işletmelerin uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin bağlamla ilişkili biçimde evrileceği öngörülmektedir.[26] İşletme grupları uluslararasılaşma sürecinde grup olmanın çeşitli avantajlarından yararlanırlar. Örneğin, bağlı işletmelerinin bir kısmının edindiği uluslararasılaşma tecrübesinden diğer işletmeler de yararlanır. Bu türden bilgi uluslararası işletmeciliğin bilgi ve maliyet sorunlarının çözümüne katkıda bulunur. Bunun yanı sıra, gruplar kendi yerel pazarlarında başarılı iş ortaklıkları kurdukları yabancı şirketlerin komşu ülke pazarlarına girişinde bu şirketlerle ortaklık ve işbirlikleri kurarak bölgesel genişlemelerinde rol oynayabilirler.[27] İşletme gruplarının uluslararasılaşması piyasa aksaklıklarının hâkimiyetini sürdürdüğü diğer az gelişmiş ve gelişen piyasalara yönelik olabileceği gibi, gelişmiş piyasalara yönelik de olabilir. Gelişen piyasa kökenli grupların gelişmiş piyasalara yönelerek şirket satın alma ve birleşmeler gerçekleştirmesi ve doğrudan yatırımlar yapması yeni girdikleri bağlama uygun olarak sektör sayılarını sınırlandırmalarını gerektirebilir. Bunun sonucunda gruplar, Güney Kore'de olduğu gibi H-form olarak anılan holding formundan M-form olarak anılan tek bir işletme çatısı altında farklı iş sahalarında faaliyet gösteren *çok bölümlü yapıya* geçebilirler. Bu geçiş, Güney Kore'de olduğu gibi, devletin yönlendirdiği radikal bir örgütsel dönüşüm sürecine bağlı gerçekleşebileceği gibi piyasa kurumlarının gelişmesine uyumlu olarak ilerleyen aşamalı bir süreçde de gerçekleşebilir.

---

25 Daekwan Kim ve diğerleri, "The Role of Family Conglomerates in Emerging Markets: What Western Companies Should Know", *Thunderbird International Business Review*, 2004, Cilt: 46, Sayı: 1, ss. 13-38.

26 Bahattin Karademir ve Attila Yaprak, *a.g.e.*, ss. 483-514.

27 Attila Yaprak ve Bahattin Karademir, "Emerging Market Multinationals' Role in Facilitating Developing Country Multinationals' Regional Expansion: A Critical Review of the Literature and Turkish MNC Examples", *Journal of World Business*, 2011, Cilt: 46, Sayı: 4, ss. 438-446.

Tablo 1: İşletme Gruplarınının Oluşumu ve Gelişimine Yönelik Başlıca Argümanlar

Argüman	Varsayım	Tanımlayıcı Koşullar
Devlet Desteği ve Devlete Bağımlılık Argümanı	Devleti yöneten siyasi elitlerin otoriter modernleşme anlayışını benimsediği, ekonominin yerli aktörlerini güvene dayalı ilişkilerle seçtiği dönemlerde iş dünyası siyasi elitlerden ya da sivil ve askeri bürokrasiden tamamen bağımsız olamaz. Devlet, grupları büyük kalkınma hamlesinin ekonomik aracı olarak görebilir. Devletle iişkiler zamanla bozulabilir.	- Otoriter modernleşme anlayışı - Yerli işadamı sınıfı yaratma arayışı - Güven duyulan kişilerin desteklenmesi - Devlet destekleri (kredi, teşvik, izin vb) - Karşılıklı ilişkilerin yönlendirdiği süreç - İlişkiler her zaman uyumlu gelişmeyebilir - Devet desteği alamayan gruplar olabilir
Yerini Sağlamlaştırma ve Ekonomik Sömürü Argümanı	İşletme grupları devletle ilişkileri sayesinde ekonomik güç yanında politik nüfuz elde eder. Bunu ayrıcalıklı yerlerini sağlamlaştırarak devletin sağladığı imkân ve imtiyazlardan yararlanmak için kullanırlar. Piramit yapılar oluşturarak az sermayeyle büyük yapıları yönetir. Kurumsal yönetim uygulamalarının zayıf oması ve bağımsız denetim eksikliğine bağlı olarak azınlık hissedarlarının çıkarları istismar edilir.	- Ticari korumacılık, ekonomik kayırmacılık - Ekonomik güç ve politik nüfuz elde etme - Ayrıcalıkları korumaya yönelik çabalar - Diğer ekonomik aktörlerle çıkar çatışması - Piramit yapı özelliklerini taşıyan sahiplik - Gelişmemiş kurumsal yönetim yapıları - Bağımsız denetimin eksikliği - Azınlık hissedarlarının istismarı
Sosyal İlişkiler ve Sosyal Gömülülük Argümanı	Ekonomik faaliyetler açısından güvene dayalı ilişkiler önem taşıdığında işletme grupları etnik grup, dini inanç, hemşehrilik, akrabalık, arkadaşlık ilişkileriyle gelişir. İşletme gruplarının bağlı işletmeleri ekonomik ve sosyal ilişkilerle birbirine bağlanmıştır. Bu ilişkiler ağ yapılar oluşturur. Bu yapılara gömülü örtülü bilgi ve yetkinler bulunur. Bunlar grupların kaynaklara ulaşmasını ve öğrenmesini kolaylaştırır.	- Yasalar ve hukuk sisteminin eksiklikleri - Güvene dayalı ilişkilerin önem taşıması - Sosyal ilişkilerle gelişen işletme grupları - Sosyal ilişkiler ağına gömülü yetkinlikler - İlişkiler profesyonelliğin teminatı değil - Değişimin önünde engel de oluşturabilir - Hukuk sistemı gelişirse önemi azalabilir

Tablo 1: İşletme Gruplarınının Oluşumu ve Gelişimine Yönelik Başlıca Argümanlar (devamı)

Argüman	Temel Varsayımlar	Tanımlayıcı Koşullar
Kurumsal Boşluklar ve Piyasa Aksaklıkları Argümanı	Gelişen piyasalarda uzmanlaşmış aracıların bulunmaması ya da yeterince gelişmemiş olması nedeniyle mal, sermaye ve işgücü piyasalarında işlem maliyetleri yüksektir. İlişkisiz sektörlerde çeşitlenmiş gruplar bağlı işletmeleri arasında kaynak transferleri yaparak dışarıda aksak olan piyasaları ikame eden grup içi piyasalar yaratırlar.	- Uzmanlaşmış aracıların eksik olması - Mal piyasası aksaklıkları - Sermaye piyasası aksaklıkları - İşgücü piyasası aksaklıkları - İşlem maliyetlerinin yüksek olması - Aksak piyasaları ikame eden iç piyasalar
Teknijk Bilgi ve Teknoloji Edinimi Argümanı	Geç sanayileşen ülkelerin işletmelerinin uluslararasılaşmasının önünde teknik bilgi ve teknoloji edinimi engelleri bulunur. İşletme grupları uluslararası pazarlara girmekte zorlandıkları için korumacı ticaret politikalarıyla korunan yerel pazara odaklanırlar. Faaliyet gösterdikleri sektör doygunluğa ulaştığında büyümek için yeni sektörlere yönelirler.	- İlişki kurma ve proje yönetimi becerilerini kullanarak iç pazarda ilişkisiz çeşitlenme - Piyasa kurumlarının gelişimine bağlı olarak yenilik yapma becerisinin gelişmesi - Yenilik yapma becerisi sayesinde dışa dönük uluslararasılaşma
Uluslararsılaşma Sonucunda Örgütsel Formun Dönüşümü	İşletme grupları farklı gelişim aşamalarından geçer. Giriş aşamasında devlet desteği büyüme fırsatları sunar. Büyüme aşamasında işletme gruplarının içe dönük uluslararasılaşması teknik bilgi ve teknoloji edinimine yardımcı olur. Olgunlaşma aşamasında grupların bağlı işletmelerinin bir kısmı çok uluslu işletmelere dönüşür. Sektörel çeşitlenme azalır. İşletme gruplarının holding formdan (H-form) çok bölümlü yapıya (M-form) yönelmesi beklenir.	- Teknik bilgi ve teknoloji edinimi kısıtları büyümek için uluslararasılaşmayı engeller - İçe dönük uluslararasılaşma sırasında teknik bilgi ve teknoloji edinimi sağlanır - Dışa dönük uluslararasılaşmanın hızlanması sonucunda ölçek büyüklüğü oluşturulur - İşletme grubunun yapısı ilişkisiz yapıdan çok bölümlü yapıya dönüşür

İşletme Grupları Yazını Devletle İlişkileri Ne Ölçüde Açıklıyor?

İlişkisiz sektörlerde çeşitlenen işletme gruplarının neden geç gelişen ülkelerde yaygın olduğunu farklı kuramsal bakış açılarıyla inceleyen araştırmacılar esas olarak işletme gruplarının nasıl oluştuğu ve geliştiğine yönelik açıklamalar sunmaktadır. Pek çok geç gelişen ülkede işletme gruplarının oluşumunda devlet politikalarının etkisi olduğu için bu açıklamalar devlet ve işletme grupları arasındaki ilişkileri kısmi olarak açıklamaktadır. Bu açıklamalardan, ilk olarak, *devlet desteği ve devlete bağımlılık argümanı* kapsamında grupların devletin ekonomik kalkınma hamlesinin aracı olarak yerli iş adamı sınıfı yaratma arayışına girmesinin işletme gruplarının oluşumunda etkili olduğu söylenebilir. Otoriter rejimlerde politik gücün aynı zamanda ekonomik güç elde etme eğilimi olabilir ya da iş adamlarının sermaye birikimi sağladıktan sonra rejim ya da iktidar için tehdit oluşturmasından çekinilebilir. Bu nedenlerle iş adamları daha baştan güvene dayalı ilişkilerle seçilebilir. İkinci olarak, *sosyal ilişkiler ve sosyal gömülülük argümanı* kapsamında etnik grup, dini inanç, hemşehrilik, akrabalık, arkadaşlık gibi sosyal ilişkilerin desteklenecek iş adamlarının seçiminde etkili olabileceği düşünülebilir. Sosyal ilişkiler devletle ilişkilerin yürütülmesi kadar işletme gruplarının yönetimi açısından da önemli olabilir. Bununla birlikte, sosyal ilişkilerin bozulması nedeniyle devletle ilişkiler de bozulabilir. Ayrıca, sosyal ilişkiler güven sağlamasına karşın profesyonelleşmenin teminatı değildir. Bu nedenle, etnik grup, dini inanç, hemşehrilik, akrabalık, arkadaşlık ilişkileriyle gelişen iş sistemleri beklenen gelişmeyi gösteremeyebilir. Üçüncü olarak, *yerini sağlamlaştırma ve ekonomik sömürü argümanına* göre, ekonomik anlamda beklenen gelişmeyi sağlayamayan grupların ekonomik ayrıcalıklarını koruma ve sistemdeki yerlerini sağlamlaştırma arayışına girmesi beklenebilir. Bunun için, sosyal ilişkilerini ve ekonomik güçlerini kullanarak ticari korumacılık ya da ekonomik kayırmacılık teleplerinde bulunabilirler. Dördüncü olarak, *kurumsal boşluklar ve piyasa aksaklıkları argümanına* göre işletme gruplarının oluşumu büyük ölçüde uzmanlaşmış aracı kurumların eksikliğine bağlanabilir. Devletin mal, sermaye ve işgücü piyasalarında uzmanlaşmış aracı kurumların gelişmesine yönelik yasal ve teknik altyapının oluşmasını sağlayamaması nedeniyle bu kurumlar yeterince gelişmeyebilir. Ayrıca, ticari korumacılık ve ekonomik kayırmacılık nedeniyle de bu kurumlar gelişmeyebilir. Bu sebeplerle işletme grupları ilişkisiz sektörlerdeki şirketleri arasında sosyal ve ekonomik bağlar kurarak bilgi ve kaynak transferleri yapmak suretiyle dışarda aksak olan piyasaları kendi bünyelerinde işler hale getirebilirler. Beşinci olarak, teknik bilgi ve teknoloji edinimi argümanı kapsamında, işletme gruplarının oluşumu büyük ölçüde teknik bilgi ve teknolojiye ulaşmanın sınırlı olmasıyla açıklanmak-

tadır. Devletin ticari koruma tedbirleri nedeniyle yabancı sermaye girişleri düşük kalmaktadır. Hâlbuki yabancı yatırımlar sayesinde teknik bilgi ve teknolojinin yerli işletmelerle ortaklık kurma, dışarı iş verme, personel transferi vb yollarla yayılması beklenebilir. Bunun yanı sıra, yine ticari korumacılık nedeniyle rekabetin yerli-yabancı yerine yerli-yerli boyutunda gerçekleşmesi düşük teknolojili üretimle iç pazar odaklı büyümeye sebep olabilir. Beşinci olarak, *uluslararasılaşma nedeniyle örgütsel formun dönüşümü argümanına* göre, işletme gruplarının iç pazar odaklı büyümesi içe dönük uluslararası ortaklıklarla desteklenir. Dışa dönük uluslararasılaşma hızlanmadığı sürece gruplar ilişkisiz sektörlerde faaliyetlerine devam ederler.

Son yıllarda gelişen piyasalardaki işletmelerin yaşam seyrininin uluslal kurumsal bağlamdaki farklılıkların göz önünde bulundurulurak incelenmesi gerektiği görüşü giderek ağırlık kazanmaktadır. Yönetim ve strateji yazınında kurumsal kuramının gelişen piyasa işletmelerinin stratejilerini açıklamak için endüstriyel organizasyon bakış açısı ve kaynağa dayalı bakış açısını tamamladığı sıkça dile getirilmektedir.[28] Bu bakış açısına uygun son zamanlarda yayınlanan yeni bir çalışma işletme grupları ve devlet ilişkilerine yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Carney ve meslektaşlarına göre, devletin işletme gruplarının gelişimine etkisi iki boyut ve dört hücreden oluşan bir matris çerçevesinde kavramsallaştırılabilir (Bakınız, Şekil 3).[29]

28 Mike W. Peng ve diğerleri, "The Institution-based View as a Third Leg for a Strategy Tripod", *The Academy of Management Perspectives*, 2009, Cilt: 23, Sayı: 3, ss. 63-81.

29 Michael Carney ve diğerleri, *a.g.e.*, s. 52.

Şekil 3: Grupların Örgütsel Yetkinliklerinin Gelişmesi

Hücre 3 **Rekabetci Gruplar:** İşletme grupları yerel pazarda kurumsal boşluklar azalsa da ulusal ve uluslararası alanda rekabetçi olmayı sürdüreceklerdir. Gruplar diğer örgütsel formlarla birlikte varlıklarını devam ettirecektir. **Grupların Uyum Şekli:** Odaklanma, uluslararasılaşma	**Hücre 4** **Kaçıs stratejileri:** İşletme grupları yeni yatırımlarını kurumların güçlü olduğu ülkelere yönlendirecektir. Bazı gruplar ülkeyi terk edecektir. Mülkiyet haklarını koruyan hukuk sisteminin olduğu gelişmiş ülkelere kaçacaklardır. **Grupların Uyum Şekli:** Kaçış
Hücre 1 **KB* Bakış Açısı:** Ulusal pazarda mal, sermaye ve iş gücü piyasalarındaki aksaklıkların azalması sonucunda gruplarda çözülmeler başlayacak ve sonunda işletme grupları dağılacaktır. **Uyum Sağlayamama Sendromu:** Çöküş/Dağılma	**Hücre 2** **YS/ES** Bakış Açısı:** İşletme grupları ayrıcalıklarını koruyarak ekonomik sömürü elde etmek amacıyla siyasi ve bürokratik elitleri elde tutmaya çalışacaklardır. **Uyum Sağlayamama Sendromu:** Siyası/bürokratik elitleri elde tutma

* Kurumsal Boşluklar

** Yerini Sağlamlaştırma ve Ekonomik Sömürü

Kaynak: Michael Carney ve diğerleri, *a.g.e.*, 2017, s. 52.

Carney ve arkadaşları *kurumsal boşluklar ve piyasa aksaklıkları argümanı* ile *yerini sağlamlaştırma ve ekonomik sömürü argümanını* esas alarak oluşturdukları kavramsal modelde "güçlü devlet" ve "zayıf devlet" ayrımını yapmaktadırlar. Bu kapsamda, kurumsal boşluklar ve piyasa aksaklıkları argümanının

piyasaların gelişmesini destekleyen uzmanlaşmış ekonomik aracı kurumların gelişmesine bağladığını bununla birlikte siyasi hesap verebilirlik, bürokratik şeffaflık ve hukuk devletini destekleyen kurumlar konusunda sessiz kaldığını belirtmektedirler. Araştırmacılar gerçek anlamda güçlü devletlerin siyasi hesap verebilirlik, bürokratik şeffaflık ve hukuk devletini destekleyen kurumlarla gelişeceğini belirtmektedirler. Bunun devamında "güçlü devleti" piyasaların gelişmesini destekleyen kurumları kuran ya da piyasalara rehberlik ederek ve/veya müdahalelerde bulunarak devlet kapitalizmini geliştiren devlet olarak tanımlamaktadırlar. Güçlü devletlere örnek olarak ise Japonya, Güney Kore, Tayvan gibi ülkeleri örnek göstermektedirler. Araştırmacılar "zayıf devleti" ise kurumların elitlere menfaat sağlayacak şekilde tasarlandığı devlet olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda geliştirdikleri kuramsal modelde "Hücre1" ve "Hücre 3" (bakınız, Şekil 3), araştırmacıların tanımına göre piyasaların gelişmesini destekleyen kurumları kuran ya da piyasalara rehberlik ederek ve müdahalelerde bulunarak devlet kapitalizmini geliştiren güçlü devletlerin bulunduğu ülkelerdeki işletme gruplarını dış çevreye uyum becerisine göre sınıflandırmaktadır. "Hücre 1" güçlü devletin kurumsal boşlukarı doldurması sonucunda işletme gruplarının kurumsal boşlukları doldurma ya da aksak piyasaları ikame etme işlevinin anlamını yitireceğini, bunun sonucunda gruplarından değişen kurumsal bağlama uyum gösteremeyenlerin dağılacağı durumu açıklamaktadır. "Hücre 2", güçlü devletin kurumsal boşlukları ve piyasa aksaklıklarını ortadan kaldırdığı süreçte değişikliklere uyum gösteren işletme gruplarının sektörel anlamda çeşitlenmiş iş portföylerini esas işlerine yeniden odakladığı ya da bir başka seçenek olarak dışa dönük uluslararasılaşmayı gerçekleştirdiği durumu açıklamaktadır. Aslında, güçlü devlet sadece siyasi hesap verilebilirlik, bürokratik şeffaflık ve hukuk devletini desteyleyen, özel mülkiyeti koruyan devlet olarak tanımlanmış olsaydı bu açıklamalar kabul görebilirdi. Bununla birlikte, devlet kapitalizminin tercih edildiği bir ülkede kurumsal boşlukların ortadan kalkmasını beklemek fazla iyimserlik göstermek anlamına gelir. Belki devlet kapitalizminin yönlendirmelerine uyum sağlayan işletmeler Japonya ve Kore'de olduğu gibi dışa açık büyüme modeli sayesinde çok uluslu işletmelere dönüşebilirler. Ancak bunun her zaman başarılı sonuçlar vereceği oldukça tartışmalıdır.[30] Khanna ve Palepu, bu konu üzerine yaptıkları tartışmada, piyasa kurumları gelişmeden işletme gruplarını odaklanmaya zorlamanın grupların çökmesine neden olabileceği uyarısında bulunmaktadır. Devletin bu konularda yapabileceği en iyi şeyin piyasa kurumlarının gelişmesini desteklemek olduğunu belirtmek-

30 Michael Carney ve diğerleri, *a.g.e.*, ss. 22-36.

tedirler.[31] Modelde, "Hücre 2" ve "Hücre 4" elitlerin menfaatleri doğrultusunda tasarlanmış kurumların yaygın olduğu zayıf devlet modellerine sahip ülkelerdeki işletme gruplarını sisteme uyum sağlama becerilerine göre sınıflandırmaktadır. Buna göre, "Hücre 2" zaman zaman otoriter de olabilen zayıf devlet modellerinde işletme gruplarının değişme becerisi taşımaması nedeniyle mevcut sistem içerisindeki ayrıcalıklı yerlerini sağlamlaştırmaya yönelik çabalar sergilerken bir yandan da ekonomik sömürüyü sürdürecekleri durumu açıklamaktadır. "Hücre 4" ise, zayıf devlet modellerinin bulunduğu ülkelerde siyasi elitlerle işletme gruplarının sahip ve yönetici elitlerinin uyumsuzluk ya da çıkar çatışması yaşaması durumunda değişme becerisi taşıyan grupların tercih edebilecekleri yollardan birisinin de uluslararasılaşma yoluyla işletmecilik faaliyetlerini başka ülkelere taşıma ya da kaçma olacağını açıklamaktadır. Bunun örneği olarak sözkonusu çalışmada örnek olarak gösterilen Türkiye'den Yıldız Holding'in bu durum için iyi bir örnek oluşturup oluşturmadığı ileride yapılacak vaka analizi türünden çalışmalarda değerlendirilebilir.[32] Ancak, genel anlamda güçlü devlet ve zayıf devlet ayrımı konusunda bir kavram kargaşası yaşandığı söylenebilir. Bu nedenle kavramsal modelin açıklayıcılığı sınırlı kalmaktadır. İleride yapılacak kuramsal çalışmalarda güçlü ve zayıf devlet ayrımına "sınırlı devlet" boyutu eklenerek modelin açıklayıcılığı arttırılabilir.

Değerlendirme ve Sonuç

Birbirini tamamlar nitelikteki kuramsal açıklamalar işletme gruplarının oluşumunda devletin etkisini gözler önüne sermektedir. Bununla birlikte işletme gruplarının kendi menfaatleri doğrultusunda siyaseti ya da bürokrasiyi nasıl etkiledikleri konusunda daha fazla açıklamaya gerek duyulduğu görülmektedir. Bunun için yönetim, siyaset bilim ve ekonomi displinlerinde *şirket politik etkinliği* [corporate political activity] konusunda gelişen yazın incelenebilir. Küreselleşme nedeniyle politik aktörlerin ve kurumların sayısının artması nedeniyle bu konu daha ilginç bir araştırma alanına dönüşmektedir. Özellikle gelişen piyasalarda erken dönemlerdeki politik ve ekonomik koşullardan farklı bağlamlarda yeni kuşak işletme gruplarının gelişmesi bu konuyu daha da çekici kılmaktadır. Bu araştırmalara aşağıdakilere benzer araştırma soruları yön verebilir. Erken ve sonraki dönemlerde işletme gruplarının oluşmasında devletin etkisi nedir? Devlet politikaları farklı dönemlerde oluşan işletme gruplarını nasıl etkilemektedir? Devlet farklı dönemlerde kuru-

31 Tarun Khanna ve Krishna Palepu, "Why Focused Strategies May be Wrong for Emerging Markets", *Harvard Business Review*, 1997, Cilt: 75, Sayı: 4, ss. 41-48.

32 Michael Carney ve diğerleri, *a.g.e.*, ss. 22-36.

lan işletme gruplarına yönelik farklı yaklaşımlar sergilemekte midir? Erken dönemlerde kurulan işletme gruplarının devlete bağımlılığında değişim var mıdır? Geç dönem işletme grupları devlete bağımlılık açısından erken dönem işletme gruplarından farklı mıdır? İşletme grupları kamu politikasını kendi menfaatleri doğrultusunda etkilemek için ne tür politik etkinlikler gerçekleştirmektedirler? Erken ve sonraki dönemlerde kurulan işletme grupları arasında politik etkinlikler açısından farklılıklar var mıdır? Gelişen piyasalardaki işletme grupları üzerine yapılan çalışmalar grupların bir kısmının küresel ekonominin yükselen aktörleri olarak uluslararası piyasalardaki varlığını güçlendirdiğini göstermektedir. Özellikle satın alma ve birleşmeler yoluyla hızlanan bu süreçte bağlı işletmelerinin bir kısmı çok uluslu şirketlere dönüşen gruplar ilginç bir çalışma konusu oluşturmaktadır. İşletme gruplarının uluslararasılaşma sürecinde ev sahibi ülke devletlerinin etkileri nelerdir? Uluslararasılaşma işletme gruplarının ev sahibi ülke devletleriyle ilişkilerini nasıl etkilemektedir? Uluslararasılaşan işletme gruplarının kamu politikalarını kendi menfaatleri doğrultusunda etkileme yöntemlerinde ne tür değişiklikler olmaktadır?

Bu çalışmada işletme grupları yazını incelenirken daha çok aile işletmesi özelliği taşıyan gruplara yönelik açıklamalar incelenmiştir. Oysa Çin ve Rusya başta olmak pek çok ülkede devlet işletmesi niteliği taşıyan gruplara rastlanmaktadır. Bu işletmelerin önemli bir bölümü uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunmaktadırlar. Bu işletmelerin gelişimi ve ekonominin diğer aktörleriyle ilişkilerinin ancak bir başka çalışmada kapsamlı olarak incelenebileceği düşünülmüştür. Bu konunun da araştırmacılar için ilgi çekici bir araştırma konusu olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada yapılan yazın incelemesi, sentez ve gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik araştırma sorusu önerilerinin yararlı olması umut edilmektedir.

Kaynakça

AMSDEN, Alice; HIKINO, Takashi, "Project Execution Capability, Organizational Know-How and Conglomerate Corporate Growth in Late Industrilization", *Industrial and Corporate Change*, 1994, Cilt: 3, Sayı: 1, ss. 111-147.

CARNEY, Michael; ESSEN, Marc Van; ESTRIN, Saul; SHAPİRO; Daniel, "Business Groups Reconsidered: Beyond Paragons and Parasites", *Academy of Management Perspectives*, yazılı basımdan önce çevrimiçi yayınlanmıştır, 2017, doi:10.5465/amp.2016.0058.

COASE, Ronald H., "The N.ature of the Firm", *Economica*, Cilt: 4, Sayı: 16, 1937, ss. 386-405

GRANNOVETTER, Mark, "Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy", *Industrial and Corporate Change*, Cilt: 4, No: 1, 1995, ss. 93-130.

HOLMES, R. Michael Jr.; HOSKISSON, Robert E.; KİM, Hicheon; WAN, William P. International

strategy and business groups: A review and future research agenda. *Journal of world business*, yayın aşamasındaki eser, 2016, http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2016.11.003

GUILLÉN, Mauro, *The Limits of Convergence: Globalization and Organizational Change in Argentina, South Korea and Spain*, Princeton NJ: Princeton University Press, 2001.

KARADEMİR, Bahattin; YAPRAK, A., "The Co-evolution of the Institutional Environments and Internationalization Experiences of Turkish Internationalizing Firms", içinde G.Wood ve M.Demirbağ (ed), *Handbook of Institutional Approaches to International Business,* 2012, Edward Elgar.

KEISTER, Lisa A., "Exchange Structures in Transition: Lending and Trade Relations in Chinese Business Groups", *American Sociological Review,* Cilt: 66, No: 3, 2001, s.336-360.

KHANNA, Tarun; YAFEH, Yishay, "Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?", *Journal of Economic Literature*, Cilt:45, No:2, 2007, ss. 331-372.

KHANNA, Tarun; PALEPU, Krishna G., "Emerging Giants: Building World-Class Compaines in Developing Countries", *Harvard Business Review*, 2006, s. 84.

KHANNA, Tarun; PALEPU, Krishna G., "The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long Run Evidence from Chile", *Academy of Management Journal*, 2000, Cilt: 43, Sayı: 3, ss. 268-285.

KHANNA, Tarun; PALEPU, Krishna, "Why Focused Strategies May be Wrong for Emerging Markets", *Harvard Business Review*, 1997, 75.4, ss. 41-48.

KIM, Daekwan; KANDEMİR, Destan; ÇAVUŞGİL, Tamer S., "The Role of Family Conglomerates in Emerging Markets: What Western Companies Should Know", *Thunderbird International Business Review*, 2004, Cilt: 46, Sayı: 1, ss. 13-38.

KOCK, Karl; GUILLÉN, Mauro, "Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification", *Industrial and Corporate Change*, 1994, Cilt: 10, Sayı: 1, ss. 77-113.

PENG, Mike W; SUN, S.L.; PINKHAM, B; Chen, H., "The Institution-based View as a Third Leg for a Strategy Tripod", *The Academy of Management Perspectives*, 2009, Cilt: 23, Sayı: 3, ss. 63-81.

YAPRAK, Attila; KARADEMİR, Bahattin; OSBORN, Richard N., "How Do Business Groups Function and Evolve in Emerging Markets? The Case of Turkish Business Groups", içinde Alex Rialp ve Josep Rialp (ed.), *Advances in International Marketing*, 2007, Elsevier Ltd, ss. 275-294.

YAPRAK, Attila; KARADEMİR, Bahattin, "The Internationalization of Emerging Market Business Groups: An Integrated Literature Review", *International Marketing Review*, Cilt: 27, No: 2, 2010, ss. 245-262.

YAPRAK, Attila; KARADEMİR, Bahattin, "Emerging Market Multinationals' Role in Facilitating Developing Country Multinationals' Regional Expansion: A Critical Review of the Literature and Turkish MNC Examples", *Journal of World Business*, 2011, Cilt: 46, Sayı: 4, ss. 438-446.

Yönetim Araştırmaları Dergisi, *Türkiye'de İşletme Grupları Özel Sayısı*, 2008, ss. 5-107.