

---

## TÜRKİYE'DE İŞLETME GRUPLARI: ÖZEL SAYI'YA GİRİŞ\*

*Behlül Üsdiken*  
Sabancı Üniversitesi

### ÖZET

Bu giriş yazısında, önce, Türkiye'de işletme grupları üzerine 2000'li yıllara kadar yayınlanmış çalışmalar, hemen arkasından da 2000'li yıllarda üretilen yazın gözden geçirilmektedir. İzleyen bölümde Özel Sayı'da yer alan makalelerin bugüne değin bildiklerimize neler ilave ettikleri ele alınmaktadır. Yazı, işletme grupları üzerine ileride yapılabilecek araştırmalara dair bazı düşünce ve önerilerle son bulmaktadır.

### BUSINESS GROUPS IN TURKEY: INTRODUCTION TO THE SPECIAL ISSUE

#### ABSTRACT

This introductory essay begins by reviewing the Turkish literature on business groups from its earliest examples to the present day. The section that follows introduces the three articles included in the Special Issue. The essay concludes with a discussion of the directions that future research on Turkish business groups may take.

*Web of Science* adlı veri tabanının *Social Science Citation Index (SSCI)* kısmında, başlığında işletme grupları (İngilizce karşılığıyla *business groups*) teriminin yer aldığı makaleler arandığında, 1980-2007 yılları arası için elde edilen sayı 62'dir. Bu makalelerden 47 tanesi (%75,8) 2000 yılı ve sonrasında yayınlanmıştır. Tarama sadece SSCI'ın işletme ve / veya yönetim listesinde bulunan dergilerle sınırlandırıldığında elde edilen toplam makale sayısı da 26'dır. Bunların da üçü hariç tamamı (%88,5) 2000 ve sonrasında çıkmıştır. 2000 öncesinin üç makalesinden de ikisi 1999, biri 1998 tarihini taşımaktadır.

---

\* Bu Özel Sayı'ya katkıları için, önce, adları derginin son sayfasında yer alan hakemlere teşekkür etmek isterim. Ayrıca, makalelerin yayına hazırlanmasında bana yardımcı olan doktora öğrencimiz Özge Can'a ve bu giriş yazısını yazmak için ihtiyacım olan bazı kaynakların bulunmasını sağlayan Sabancı Üniversitesi kütüphanesinden Mehmet Manyas'a teşekkür ederim.

Bu ufak tarama, işletme gruplarıyla ilgili işletme ve yönetim alanındaki uluslararası yazında bu örgüt türüne yönelik araştırma ilgisinin ancak 1990'ların ortalarından itibaren ortaya çıktığı gibi bir kanaati destekler niteliktedir. Böyle bir ilginin çıkış noktalarını oluşturduğu söylenebilecek çalışmalar da zaten 1980'lerin sonları ve 1990'ların başlarında yayınlanmıştır (örneğin, Hamilton ve Biggart, 1988; Whitley, 1990). Bu makaleler de, başta Japonya olmak üzere, Uzak Doğu ülkelerindeki büyük işletmelerin örgütleniş biçimlerinin Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'dakilerden değişik olduğunun 1980'lerle birlikte farkedilmeye başlanmasının bir ürünüdür.

Türkiye'de işletme gruplarına veya günlük dilde daha ziyade anıldıkları adla, holdinglere gösterilen akademik ilgi açısından da yukarıdakine benzer bir gözlemde bulunmak mümkündür. Örneğin, bu Özel Sayı'daki makalelerin kaynakçalarında yer alan Türkiye'deki işletme gruplarıyla ilgili yayınların, Buğra'nın (1994a, b) çalışmaları dışındakilerinin, tamamı 2000 sonrası yıllara aittir. Bu durumu önceki paragrafta sözü edilen yabancı yazındaki gelişmelere bağlamak mümkündür. Ayrıca, Türkiye'de "kurumsal yönetim" diye adlandırılan meselelere ilgi gösterilmeye başlanmasının da bunda etkisi olmuştur. Öte yandan, Buğra'nın (1987; 1990) yukarıda bahsi geçenlerden evvel yaptığı yayınların da gösterdiği gibi, aslında Türkiye'de, işletme gruplarına ilişkin daha eskilere giden, ama çoğu örgütler ve yönetim alanı dışından kaynaklanmış çalışmalar da mevcuttur.

Aşağıda önce, sözünü ettiğim daha eski çalışmalar, hemen arkasından da 2000'li yıllarda üretilen yazını gözden geçireceğim. İzleyen bölümde de bu Özel Sayı'da yer alan makalelerin bugüne değin bildiklerimize neler ilave ettiklerini ele alacağım. Yazıyı, işletme grupları üzerine ileride yapılabilecek araştırmalara dair bazı düşünceler ve öneriler sunarak bitiriyor olacağım.

## **TÜRKİYE'DE HOLDİNGLER VE İŞLETME GRUPLARI YAZINI: 1930'LARDAN BUGÜNLERE**

### **Erken Örnekler**

Daha Türkiye'de adında holding ibaresi bulunan herhangi bir şirket bulunmazken, geçerli Ticaret Kanunu'nda da böyle bir şirket türünden hiç söz edilmezken, holdinglerden bahseden Türkçe yayınlara rastlamak mümkündür. Bunlar esasen, başka ülkelerde var olduğu öğrenilmiş böyle bir şirket türünü Türkiye'de tanıtmaya niyetini taşımaktadır. Bir örneğini Bürhan'ın 1934 tarihli olduğu anlaşılan kitapçığı teşkil etmektedir. Yazar holdingleri hukuki açıdan ele almakta ve bu şirketlere ilgisini, "bizim de Hukuk Fakültelerimizin kürsülerinde ve mali müesseselerimizin kulislerinde bahsi geçmekte" oluşuyla gerekçelendirmektedir (Bürhan, 1934: 5). Bu arada "vatanının" Kuzey Amerika olduğu ve bir "şirket(in) (...) servetinin mühim

bir kısmını uzun bir müddet için ‘yani daimi surette’ elinde bulunduran diğer bir şirkete Avrupa ve Amerika hukukçuları(nın) ‘ *Holding Şirketi*’ ünvanı” verdikleri belirtilmektedir (Bürhan, 1934:6 ve 5; vurgular özgün metinde olduğu gibidir).

Aynı şekilde, işletme iktisadı akımının (Üsdiken, 2003) Türkiye’deki öncülerinden Ete’nin (1946) de, ders kitabında, “holding şirketleri(ne)” ayrı bir kısım ile yer verdiğini görmek mümkündür. Ete’nin (1946: 37) aktardığı şekliyle holding, yaptığı iş, elinde bulundurduğu hisseleri “idare etmek” olan ve bunu esasen bir takım mali işlevleri üstlenerek yerine getiren bir şirkettir. Kastedilen, holdingin merkezi bir finansman birimi gibi faaliyet göstermesi ve hisselerine sahip olduğu şirketlerin, Ete’nin (1946: 39) sözleriyle “sevk ve idaresine müdahale” etmemesidir. Bu nedendir ki Ete (1946: 38-39), Türkiye’de o sıralarda özel sektörde holding türü birleşmelere rastlanmadığına değindikten sonra, Sümerbank ve Etibank gibi iktisadi devlet teşekküllerinin aslında holdinglere benzediklerini ama böyle çalışmayıp bünyelerindeki şirketlerin “ekonomik ve teknik” işlerine karıştıklarını, eleştirel bir dille, belirtmektedir.

### **Muhasebe ve Finansçılar, Yönetimciler, İktisatçılar**

Başka ülkelerde görülen bir şirket türünü naklen tanıtmaya yönelik bu ilk örneklerden sonra yayınlar, esasen, Türkiye’de de adlarında holding ibaresinin yer aldığı şirketlerin 1960’larla birlikte kurulmaya başlanması ve sayıca da giderek artmalarıyla ortaya çıkmıştır.<sup>1</sup> Bu yıllardan itibaren 1990’lara kadar uzanan yazın da üç ayrı çizgide gelişmiştir.

Bunlardan ilkinin ve en genişini, holdinglerin ticaret hukukundaki konumunun ve diğer yasal gerekler çerçevesinde vergi meseleleri ve muhasebe uygulamalarının ele alınması teşkil etmiştir (örneğin, Berksun, Bilginoğlu ve Erdamar, 1974; Öztahir, 1982a; Şanver, 1972; Tenker, 1979). Genellikle akademik dünyadan yazarların bu türden çalışmalarına bir de, holdinglerde üst düzey yönetici olarak görev alanların, daha erken dönemlerde, biraz da bu örgütlenme şeklini tanıtmak ve savunmak üzere kaleme aldıkları yazıları eklemek mümkündür (örneğin, Alisbah, 1972). Toplu olarak bakılınca, bu

<sup>1</sup> Türkiye’de ilk hangi holdingin kurulduğu da aslında ilgi çekmiş bir konudur (bkz. örneğin, Özalp, Saldıraner ve Dereköy, 1990; Özen ve Yeloğlu, 2006; Taşdelen, 2005). Türkiye’de kurulan holdingleri listelemeye yönelik, benim saptayabildiğim, ilk çalışma Alak ve Büyükkaya’nındır (1975). Bu listeye göre ilk olarak 1958’de Deva Holding kurulmuştur. Ancak şirketin web sitesinde (www.deva.com.tr, ki Kasım 2008’de ulaşılmıştır) verilen tarihte, ilk kuruluşta ünvanın Deva Sanayi ve Ticaret A.Ş. olduğu, holding adının 1970’de yapılan değişiklikle alındığı belirtilmektedir. Listede ikinci olarak yer alan Yatırımlar Holding A.Ş. de, Alisbah (1972: 12), Özalp ve diğerleri (1990: 42-43) ve Taşdelen’in (2005: 233) belirttiklerine göre, 27 Mayıs 1960 ihtilali sonrasında kanunla kurulmuştur. Bu holdingi 1963’te kurulan Koç Holding A.Ş.’nin izlediği anlaşılmaktadır. Özen ve Yeloğlu’nun (2006) da işaret ettikleri gibi, bugün işletme grupları diye inceleme konusu yapılan örgüt formunun holding ibaresiyle “tescilinin” ilk örneği de bu olmaktadır (bkz. ayrıca Alisbah, 1972: 12).

yayınların temsil ettiği çizgi, yukarıda sözü edilen Bürhan (1934) örneğine benzerlikler göstermektedir. Holdinglerin Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ortamında ortaya çıkışlarına atıf yapılmakta, Kıta Avrupası'nda “*konsern*” adını aldıklarından söz edilmekte, tanımlar verilmekte ve “saf” ve “karma”, “dikey” ve “yatay”, “ana” ve “tali” gibi çeşitleri olduğu anlatılmaktadır. Bürhan'ın (1934) yazdığı sıralardan farklı olarak ama, artık Türkiye’de de bu adı taşıyan örgütler ortaya çıkmış durumdadır. Bu, bir kere, holdinglerin neden Türkiye’de de görülmeye başladıkları gibi bir sorunun sorulmasına yol açmış, yanıt olarak da büyüme ihtiyacını karşıladıkları, 1950 ve 1960’lı yıllarda ticaret ve vergi yasalarında meydana gelen değişikliklerinin de kuruluşlarını teşvik edici olduğu ileri sürülmüştür (bkz. örneğin, Alisbah, 1972: 12; Gönenli, 1978; Tenker, 1979: 15). Ayrıca, hukuki çerçevenin holdingler için yarattığı meseleler ve olanaklar üzerinde durulmuş, piramitleşmeden bahsedilmiş, yasalarda ne tür değişiklikler yapılması gerektiğine dair düşünceler belirtilmiş, muhasebe uygulamaları konusunda da bol miktarda tavsiyelerde bulunulmuştur (örneğin, Berksun ve diğerleri, 1974; Ertuna, 1974; Güvemli, 1993; Öztemir, 1982b; Şanver, 1972; Tenker, 1979).

Türkiye’deki ortama ilişkin bu tür konulara eğilinmesine karşın, holdinglerin ortaya çıkışı, bu çalışmalarda, evrensel olarak var olan bir şirket tipinin Türkiye’de de kendini göstermeye başlaması şeklinde telakki edilmiştir. Bu arada, hem bu şirket şekli, hem de taşıdığı holding adı, olduğundan daha da fazla evrenselleştirilerek aktarılmıştır (örneğin, Alisbah, 1972: 11; kıyaslayınız örneğin, Morck, 2005). Yabancı yazın ve yasa metinlerinden hareketle, tanım, Bürhan’daki (1934) gibi, ayrı tüzel kişiliklere sahip şirketlerin hisselerini elinde tutan, böylelikle de bunlar üzerinde “yönetim ve denetim” olanağını elde eden şirket olunca (örneğin, Tenker, 1979: 12), her tür işletme grubu “holding” olarak görülmüş ve anlatılmıştır. Gerçi, yukarıda da değinildiği gibi, yine yabancı yazına dayalı olarak, çeşitlerinden de bahsedilmiş ve bunların tanımları verilmiştir. Ancak bu da, Türkiye’de şekillenen halinin ne tür özellikler taşıdığı üzerinde durulmasına yetmemiştir. Bazı özellikler farkedildiğinde de, bunun “geçici” olduğu gibi bir varsayımdan hareket edilmiştir. Örneğin, “Türk işletmelerinin belli alanlarda yatay ya da dikey büyümeden çok, çok yönlü dağılma (...) türünü yeğlemeleri(nden)” söz edilmiş, ama beraberinde “Batı’da genel olarak belli teknolojiler etrafında gelişen holdingler(e)” karşılık “ülkemiz holdingleri(nin) *henüz* bu karaktere sahip olamadıkları” belirtilmiştir (Gönenli, 1978: 25; vurgu benim).

Bazı örnekleri holdinglerin ülkedeki hukuk düzeni içindeki yeri üzerinde de kısmen durdukları için yukarıda bahsedilenlerle örtüşen, ama esas ilgilerini bu gibi şirketlerin nasıl örgütsel yapılar kurmaları ve yönetilmeleri gerektiğinin oluşturduğu yayınlar, 1960’larla 1990’lar arası yazındaki ikinci

çizgiyi teşkil etmektedir. Bu çalışmalar Türkiye’de şekillenmekte olan holdinglerin özellikleri üzerinde ya hiç durmamışlar, ya da çok sınırlı bazı gözlemler sunmuşlardır. Bunun yerine, yabancı yazına dayanarak, holdinglerin yönetim ve örgütlenme konusunda neler yapmaları gerektiğine dair fikirler ileri sürmüşlerdir. Örneğin, faaliyetleri bölümlere ayırmanın değişik şekilleri anlatılmış (Aksan ve Özbaşar, 1982), matris yapılarının kullanımı öğütlenmiş (Alpay, 1988; Özalp ve diğerleri, 1990), bağlı şirketlerin politikalarının holdingce şekillenmesi, yönetimlerinde ise merkezileşmeden kaçınılması önerilmiştir (Tekbaş, 1972). Bu türden yayınlar arasında uygulamacı yazarlardan gelen örnekler de görmek mümkündür (örneğin, Tokcan, 1978). Bunlar içinde, örgütsel yapı meselelerinin ötesine de gidilmiş, örneğin, holdinglerin yeni iş sahalarına girme kararlarını verirken kullanmaları öğütlenen yöntemler “ABD’de birçok kuruluş tarafından başarıyla uygulan(dığı)” gerekçe gösterilerek aktarılmıştır (Yücaoğlu, 1978: 16).

Türkiye’de holding diye anılan örgütlenme biçiminin fiilen almakta olduğu hal hakkında bu yayınlar neredeyse hiçbir şey söylemezken, böyle bir ilgiyi, o sıralarda, iktisatçıların ve konuya iktisadi bir bakışla yaklaşan yazarların katkılarında görebilmek mümkündür. Örneğin yukarıda, Türkiye’de holding kuruluşlarını ilk belgeleyen yayın olarak değinilen Alak ve Büyükkaya’nın (1975) kitapçığı bir iktisat doktora semineri için hazırlanmış ödevin geliştirilmiş şeklidir. Daha genel olarak bakılınca, holdingler veya “sermaye grupları” üzerinde duran iktisat yazınına esas meşgul eden, kullanılan terimlerde bazı farklar olmakla birlikte, Türkiye’deki “büyük sermaye”, “sermayenin yoğunlaşması”, “finans-kapital sistemi” ve “tekelleşme” meseleleridir (örneğin, Aytulun, 1977; Sönmez, 1990; Tekeli, 1985). Ama aynı zamanda bu çalışmalar, sundukları veriler ve gözlemlerle, Türkiye’de holding olarak anılan örgütlenme biçiminin 1960’larla 1990’lar arasında edindiği özellikler hakkında bir miktar bilgi edinilmesine katkıda bulunmuşlardır. En başta gösterdikleri, daha 1980’lere gelinirken özel sahiplik altındaki büyük şirketler kesimine egemen örgütsel formun holdingler, şimdilerde daha ziyade kullanılacak tabirle, işletme grupları olduğudur (Arıman, 1982: 47; Kazgan, 1985: 2401; Tekeli, 1985: 2395; bkz. ayrıca Keyder, 1994: 64). Ayrıca, bu kuruluşların kökenlerinde farklar olsa da, büyümeyle, benzer örgütsel özelliklere doğru evrilecekleri de ileri sürülmüştür (Tekeli ve Menteş, 1977: 23). Öte yandan, adında holding ibaresi bulunan şirketlerde 1960’ların başlarıyla 1980 arasındaki hızlı artışa karşın, bunların çoğunun faaliyetlerinin çapı itibarıyla aslında önemsiz kabul edilebileceği, büyüklerinin sayıca sınırlı olduğu da belirtilmiştir (Arıman, 1982: 34; bkz. ayrıca Akgüç, 1992: 66).<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Holding adını taşıyan şirketlerin hızla çoğalması, iktisat yazınında sayısal artışla da ilgilenilmesine yol açmıştır. Bu meseleye ilk eğilen Alak ve Büyükkaya (1975: 30-33) 1973 sonu itibarıyla 60 dolaylarında

İktisat temelli yazının holdinglerin daha “büyük” ve “güçlü” olanları için işaret ettiği birinci ortak özellik bunların aile şirketi halini korur olmalarıdır (örneğin, Tekeli, 1985: 2391; Tekeli ve Menteş, 1977: 24). Gerçi, 1970’lerin ortalarından itibaren “halka açılma” gibi gelişmelerden söz eden ve bu “hareketin çok önem kazandığı” iddiasına yer verenler de olmuştur (Alak ve Büyükkaya, 1975: 82). Ancak, yine Tekeli (1985: 2393), 1980’lerin ortalarında yazarken, Türkiye’deki holdinglerin böyle bir eğilim içinde olmadıklarını, bunun yerine tahvil çıkarma yoluyla fon toplamaya çalıştıklarını ileri sürmüştür (Tekeli, 1985: 2393). Aynı şekilde, yönetimin profesyonel kadroların değil, büyük hisse paylarına sahip olanların elinde olduğu da belirtilmiştir (Arıman, 1982: 70). Türkiye İş Bankası ve OYAK gibi ayrı örnekler bir yana, özel sektör holdinglerinin esasen aile sahipliği ve yönetimi altında olduğu gözlemini, Kazgan’ın (1985: 2398) aşağıdaki ifadesinde de görebilmek mümkündür:

*“Gerek holding şirketi, gerek bunun denetlediği şirketler anonim şirket niteliğini taşıyalar da, bunlar kısmen halka açılmış olsa da, henüz – hiç olmazsa ezici çoğunluğunda – ne sermaye, ne de şirketin kontrolü aileden ya da kişiden soyutlanabilir; ne de bir profesyonel ‘yönetici sınıfının’ varlığı konu edilebilir.”*

Yukarıda hukuk, muhasebe ve finans yanı ağır basan yayınların bazıları için de belirtildiği gibi, iktisat yazının işaret ettiği ikinci önemli özellik Türkiye’deki holdinglerin birbiriyle ilgisiz alanlara yayılma ve sürekli yeni sektörlere girme eğiliminde olduklarıdır (Kazgan, 1985: 2404; Tekeli, 1985: 2391; Tekeli ve Menteş, 1977: 25). Değişik alanlara girme de “yeni şirket kurma” yoluyla olmaktadır (Arıman, 1982: 69; Tekeli, 1985: 2395). Kazgan (1985: 2404) özel sektör holdinglerinin bu özellikleriyle kamu iktisadi teşebbüslerinden (KİT) farklı bir görünüm arz ettiklerine de işaret etmiştir. KİT’lerde çeşitlenme özel sektör gruplarından çok daha sınırlıdır. Buna ilave olarak, Tekeli ve Menteş (1977: 27-28) (ve Tekeli, 1985: 2393), holdinglerin stratejik yönelimleriyle ilgili olarak iki önemli gözlem daha sunmuşlardır: Bunlardan birincisi, kendi geliştirdikleri teknolojilerin olmadığı ve ithal ettikleri teknolojik bilgiye dayalı olarak iç piyasaya yönelik faaliyet gösterdikleridir. İkincisi de, buna koşut olarak, dışa dönük faaliyetlerinin ve yurtdışı örgütlenmelerinin cılız olduğudur. Tekeli ve Menteş (1977: 28), bu eğilimleri Türkiye’nin bir “çevre” ülkesi olmasına bağlamışlardır. İzlenen stratejiler itibarıyla, bir de, Türkiye’deki holdingler arasındaki ilişkilerin esasen rekabetçi olduğuna, bunun, bazen karşı karşıya geldikleri sektörlerde, bazen de, bankacılık gibi, yeni girmek istedikleri alanlarda kendisini

[bkz. Taşdelen’in (2005: 234) düzeltmesi] holding saptamışlardır. Tekeli ve Menteş (1977: 19), bu sayının 1976’da 115’e çıktığını belirtmişlerdir. Arıman (1982: 31) da 1979 sonunda sayının 210’a çıktığını bulmuştur.

gösterdiğine işaret edilmiştir (örneğin, Arıman, 1982: 28; Kazgan, 1985: 2405 ve 2408; Tekeli, 1985: 2394). Ayrıca Arıman (1982: 56), aralarında işbirliğine yönelik önemli sayılabilecek ilişkilerin bulunmadığını, esasen birbirlerinden bağımsız kaldıklarını da belirtmiştir.

Türkiye’de 1960’larla 1990’lar arasında holding çatısı altında oluşturulan işletme gruplarının ana özelliklerine dair iktisat temelli yazının değindiği son nokta örgütsel yapılarıyla ilgilidir. İleri sürülen, holding türü örgütlenmede kuvvetli bir merkezi denetimin olduğudur. Örneğin Tekeli ve Menteş’in (1977: 23) ifade ettiği şekliyle, “en üst kademede yer alan ‘holding’ merkezi bir karar örgütüdür; (s)isteme ilişkin tüm politika ve temel planlama stratejileri burada kararlaştırılır”. Tekeli ve Menteş (1977: 27) bunun gerekliliğini çeşitlenmiş faaliyet alanlarının varlığına bağlamışlardır. Bunun, ana holdingin bazı hizmetleri bağlı şirketler için daha iktisadi biçimde sağlayabilmesiyle ilintili olacağı da ileri sürülmüştür (Akgüç, 1992: 66).

Türkiye’deki holdinglere atfedilen bu özellikler iktisat yazınında da esasen evrensel bir seyrin daha geç gelişen bir ülkedeki gecikmiş hali şeklinde aktarılmıştır (bkz. Tekeli, 1985: 2388 ve 2390). Örneğin, yukarıda yer alan alıntıda, Kazgan (1985:2398) kurucu ailenin sahiplik ve yönetimdeki etkinliğine işaret ederken “henüz” sözcüğünü eklemekte, Tekeli ve Menteş (1977: 24) de “bugünkü gelişme aşamasında (...) halen sermaye parçalanıp dağılmamıştır” (vurgu benim) demektedir. Gerçi, yukarıda da değindiğim gibi, yer yer holdinglerin yabancı yazına veya iktisaden daha gelişmiş ülkelerde görülenlere dayanarak bekleneceklerden farklı bazı eğilimler gösterdiklerine de işaret edilmiştir. Yine de, Türkiye’deki holding merkezli işletme gruplarının kazandıkları özelliklerin, topluca, farklı bir örgütlenme biçimini ifade ettiğini daha belirgin biçimde belki de ilk ortaya koyan Arıman (1982) olmuştur. Tez çalışmasının sonunda vardığı kanaati Arıman (1982: 71) şöyle ifade etmektedir:

*“En başta ve önemle vurgulanması gereken husus Türkiye’de söz konusu olan gelişmenin teoride tarif edilen ve BATI’nın gelişmiş ülkelerinde raslanan modele pek çok yönleriyle uymayan bir gelişme olduğudur” (büyük harflerle yapılan vurgu özgün metinde olduğu gibidir).*

Arıman (1982: 68-71) ulaştığı bu sonucu iktisat yazınının toplu olarak işaret ettiği yukarıda sıraladığım özelliklere, bir de, bankaların sanayi sermayesine egemen olması yerine, Türkiye’de holdinglerin bankaları bünyelerine katmış olmalarına dayandırmaktadır (“holding bankacılığı” olarak da anılan bu süreç hakkında bkz. ayrıca Akgüç, 1992: 66-69; Boratav, 1991: 64-65).

Benzer bir düşünceyi daha da kuvvetle ortaya koyma yanında, Türkiye’de büyük işletmelere neden bu tür bir örgütsel formun egemen olduğunu ilk izah etmeye çalışan ve bu örgütlenme biçiminin diğer bazı geç gelişen ülkelerdekilerle (örneğin Güney Kore) benzerliğine ilk işaret eden ise Buğra (1990; 1994a, b; bkz. ayrıca, Keyder, 1994: 64) olmuştur. Buğra’nın (1990; 1994a) temel tezi, piyasa aksaklıkları veya fırsatları gibi iktisadi etmenlerin ve hatta sağlanmış vergi olanaklarının Türkiye’deki holdinglerin özelliklerini açıklamakta yetersiz kaldığıdır. İzah, kendi tabirleriyle, “sosyo-kültürel” ve “siyasal” etmenlerde, bir başka ifadeyle de, “iktisat dışı” etmenlerde aranmalıdır (Buğra, 1990: 36). Türkiye’deki holdinglerden bir “sosyal kuruluş” olarak söz etmesi de bundandır (Buğra, 1990; 1994). Bu düşüncelerden hareketle Buğra (1987; 1990; 1994a, b), Türkiye’de işletme gruplarının oluşmasını ve bunların birbirleriyle ilgisi olmayan faaliyet alanlarına yayılmasını iki nedene bağlamaktadır. Bunlardan biri, kurucuların sosyal geçmişlerinin onları sınıai bir bakış açısından yoksun kılmasıdır. İkinci neden de, devletin bir yanda sağladığı destek ve yönlendirmeler, bir yandan da yarattığı belirsizliklerdir. Buğra’ya (1990; 1994a) göre, kurucu aile veya bireylerin sahiplik ve yönetimdeki ağırlığı ve bağlı işletmelerin merkezi bir biçimde yönetilmeleri de, sahiplerin bunları bir aile şirketi olarak yönetmek istemelerinden kaynaklanmaktadır. Gerçi Buğra (1990: 43) da, diğer iktisatçı yazarlar gibi, aile denetimini devam ettirmenin gelecekte zor olabileceği ihtimalinden söz etmişse de çizdiği çerçeve içinde bu özellik çok daha kalıcı bir öge olarak yer almaktadır.

### **2000’li Yılların Yazını**

En baştaki 2000’li yıllarla ilgili gözlemime dönülecek olursa, son yedi-sekiz yıldır Türkiye’deki işletme gruplarını farklı ilgilerle konu edinen, yeni iki tür yazının geliştiğini söylemek mümkündür. Bunlardan birini işletme gruplarıyla bir örgütsel form olarak ilgilenen çalışmalar oluşturmaktadır. Bu türden incelemeler ilk başlarda, Whitley’in (1990) “ulusal iş sistemleri” adını koyduğu, toplumsal kurumların büyük işletmelerin örgütleniş biçimlerine etkileri hakkındaki kuramsal düşüncelerin Türkiye’ye de nüfuz edişinden (bkz. Gökşen, 2007), bir miktar da Buğra’nın (1994) yazdıklarından etkilenmiştir. Bu doğrultuda yayımlanmış ilk örneği Gökşen ve Üsdiken’in (2001) çalışması oluşturmaktadır. Gökşen ve Üsdiken (2001), Türkiye’deki işletme gruplarının aile sahipliği, üst yönetimde profesyonelleşme, strateji (çeşitlendirme ve uluslararasılaşma) ve holding düzeyindeki örgütsel yapı açısından benzerlik ve farklılıklarını incelemiştir. Elde ettikleri bulgular da, aile sahipliği ve profesyonelleşmenin ne büyüklük, ne de kuruluş döneminden (1980 öncesi ve sonrası) etkilendiğini, buna karşılık, çeşitlenme stratejisi ve merkezdeki örgütsel yapı değişkenlerinden çoğunun, kuruluş dönemiyle olmasa da, büyüklükle ilintili olduğunu göstermiştir.



İşletme gruplarının egemen örgütlenme biçimi olarak geç gelişen ülkelerde yaygın biçimde görüldüğünün yabancı yazında giderek daha fazla farkedilmesi de (bkz. örneğin Khanna ve Yafeh, 2007), Türkiye’dekilere olan ilginin, sınırlı da olsa, devamına katkıda bulunmuştur. Örneğin, Yıldırım (Öktem) ve Üsdiken (2007), bağlı işletmelerin yönetim kurullarına bakmışlar, üye sayısı, aylıklı yöneticilerin oranı ve dışarıdan üyelerin bulunmasına, bu şirketlerin büyüklüğü ve uluslararasılaşma derecesinden ziyade, çevreden gelen kurumsal baskılar ve yabancı ya da yerli ortağın var olmasının daha kuvvetli etki yaptığını bulmuşlardır. Üsdiken ve Öktem (2008) de, yönetim kurullarında aile fertlerinin ortalama olarak beş üyede bir oranında bulunduğunu, “bağımsız” diye nitelenen üyelerin ise çok sınırlı sayılarda yer aldıklarını göstermişlerdir. Çolpan (yayımda) da, anket ve görüşmeler yoluyla elde ettiği verilere dayanarak, gerek holding şirketi, gerekse bağlı işletmeler düzeyinde halka açılmalar olmuşsa da, her iki düzeyde de ailenin sahiplikteki egemenliğinin devam ettiğini belirtmiştir. Aynı inceleme, özellikle daha eski gruplarda, aylıklı yöneticilerin üst yönetimde ve yönetim kurullarında daha fazla yer bulduklarını da göstermiştir. Yine de, eski-yeni, ailenin yönetimdeki etkililiği hepsinde sürmektedir.

Sözü edilen çalışmalarda olduğu gibi işletme gruplarının özellikleri ve yönetimleriyle doğrudan ilgili olmamakla birlikte, örgütler ve daha genel anlamda işletmeler üzerinde çalışanların da bu örgütlenme türüne ilgisini gösteren örnekler de vardır. Örneğin, Özen ve Yeloğlu (2006), Türkiye’de işletme grupları için iş dünyasında kullanılan ibarelerde zaman içinde değişiklikler olup olmadığını incelemişlerdir. Yaprak, Karademir ve Osborn (2007) da, çok uluslu şirketler açısından bakarak, işletme gruplarının bunlara ne şekilde Türkiye pazarına girme olanakları sağlayabilecekleri konusunda görüşler ileri sürmüşlerdir.

Bu özel sayıda yer alan makalelerin de yeni ilaveler teşkil ettiği örgütler, yönetim ve işletme yazınının yanında Türkiye’deki işletme gruplarıyla yakın zamanlarda ilgilenen, bir de, “kurumsal yönetim” diye adlandırılan alanda çalışanlar olmuştur. Gerçi bu konularda çalışanların esas ilgisi işletme grupları değil, hisseleri, kısmen de olsa, borsada işlem gören şirketler ve bunların içinde faaliyet gösterdikleri kurallardır. Ancak, Türkiye incelenmeye başlayınca işletme gruplarının bu ortamda da taşıdıkları ağırlık hemen kendisini göstermiştir (Demirag ve Serter, 2003; Yurtoglu, 2000, 2003). Dolayısıyla, bu alandaki ilk çalışmalarda da Buğra’ya (1994) dönüldüğünü görebilmek mümkündür. Bu ilk örnekler, bir kere, yukarıda gözden geçirilen önceki iktisat yazınının ve Buğra’nın (1994) Türkiye’de işletme gruplarının özelliklerine dair söylediklerini bir kez daha göstermişlerdir. Ancak bunun ötesinde, “kurumsal yönetim” alanının ilgileri, kuramsal temelleri ve kullandığı dil itibarıyla, Türkiye’deki işletme gruplarının, örneğin, ne denli

“piramidal” özellikler gösterdiklerine ve bağlı şirketlerde ailelerin doğrudan sahiplik paylarıyla, doğrudan ve dolaylı yollarla beraber, denetim imkanlarının ne denli ayrıştığına bakmışlardır. Bulgular, bu ayrışmanın başka bazı ülkelerdekinden daha az olduğunu göstermiş (örneğin, Yurtoglu, 2000: 216), Demirağ ve Serter (2003: 48) de bunu, holding merkezli örgütlenmenin benimsenmesinin en önemli nedeninin denetimin ailede kalmasını sağlamak olduğu şeklinde yorumlamışlardır. Yine de, izleyen çalışmalar, “piramit yapılar” fikrinden ve bunlarla ilgili yabancı finans yazınındaki tezlerden hareket etmeye devam ederek, işletme gruplarının bünyesinde yer alan şirketlerle, bağımsız firmaların elde ettikleri sonuçlar arasında farklar olup olmadığını incelemeye yönelmişlerdir (örneğin, Gonenc, Kan ve Karadağlı, 2007; Gunduz ve Tatoglu, 2003; Orbay ve Yurtoglu, 2006). Ancak bu çalışmalardan birbiriyle çelişen sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Açıklama çabaları da sadece finans yazınının kuramları ile şekillenince, işletme gruplarının bu tarafı hakkında “kurumsal yönetim” yazını vesilesiyle öğrenilenler, halka açık şirketlerinin zaten sınırlı oluşu bir yana, halen kısıtlıdır.

### **ÖZEL SAYIDAKİ MAKALELER: TÜRKİYE’DEKİ İŞLETME GRUPLARININ STRATEJİLERİ**

Bu Özel Sayı için makale çağrısı çok daha genel olmakla birlikte, sonuçta kabul edilen makalelerin tümü Türkiye’deki işletme gruplarının stratejileri üzerine çalışmalar olmuştur. Benzer konu üzerinde olmalarının ötesinde, makalelerin hepsi aynı özgül mesele ile de ilgilenmektedirler. Tümüünün sorduğu ortak araştırma sorusu, “Türkiye 1980 yılıyla birlikte başlayan piyasa serbestisi ve uluslararasılaşma yönündeki süreçte yaklaşık 25 yıllık bir yol aldıktan sonra işletme gruplarının stratejilerine ne oldu?” şeklinde ifade edilebilir. Böylelikle, bugüne dek akademik yazında çok sınırlı ölçüde ele alınmış bir mesele üzerinde ikisi görgül, biri kavramsal üç yazı bir araya getirilmiş olmaktadır.

Çolpan ve Hikino, bir kere, bu araştırma sorusuna cevap aramaya geçmeden, incelemelerine görgül bir zemin sağlamak üzere, bugüne dek hiç yapılmamış bir veri toplama çalışmasının sonucunu sunmaktadırlar. Önceki bölümde değişik vesilelerle değinildiği gibi, Türkiye’de büyük işletmelere egemen örgütsel formun holding merkezli işletme gruplarının olduğuna dair yerleşik bir kanı vardır. Bu iddiaya görgül bir dayanak sağlamak istendiğinde de, sıkça, en büyük şirketler sıralamasında yer alan kaç işletmenin bu tür gruplar bünyesinde yer aldığı şeklinde veriler sunulmuştur. Çolpan ve Hikino, bunun ötesine giderek, ilk defa, 2000’li yılların ortaları itibarıyla, Türkiye’deki en büyük 50 iktisadi birimin listesini vermektedirler. Yazarların da kabul ettiği gibi, bu listenin sadece çalışan sayısına dayandırılmasının getirdiği bazı sorunlar olabilir. Yine de elimizde ilk kez, hem her tür sektörü, hem de

değişik örgüt türlerini kapsayan böyle bir liste vardır. Çolpan ve Hikino’nun hesaplamaları, en başta, aile sahipliği altındaki işletme gruplarının taşıdığı ağırlığı göstermektedir. Bu listeye ayrıca, en büyük işletme gruplarının hangileri olduğunu ve kendi aralarında 2005 itibariyle nasıl sıralandıklarını da görebilmek mümkündür.

Akabinde, Çolpan ve Hikino, listede yer alan işletme gruplarını 1980 yılı öncesinde faaliyetlerinin çeşitliliğine bağlı olarak “erken dönem” ve “geç dönem” grupları olmak üzere iki kategoriye ayırmakta ve çeşitlendirme derecesi ve yönü açısından kıyaslamaktadırlar. Elde ettikleri bulgular iki kategorideki işletme gruplarının arasında çeşitlenme açısından anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Çeşitlenmenin yönü ile ilgili analizlerse, 2000’li yılların ortaları itibariyle, erken ve geç dönem grupları arasında, istatistiksel olarak kuvvetli olmasa da, bir fark olduğunu göstermektedir. Erken dönem gruplar imalat sanayilerinde diğerlerine kıyasla daha fazla bulunmaktadır. Buna karşılık finans ve diğer hizmet sektörleri açısından iki kategori arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu arada, Çolpan ve Hikino, işletme gruplarıyla, kamu iktisadi teşebbüslerinin çeşitlenme stratejilerinde, Kazgan’ın (1985) yaklaşık 25 yıl kadar önceki gözlemine benzer şekilde, büyük fark olduğunu gösteren bir sonuç elde etmişlerdir.

Özkara, Kurt ve Karayormuk da, aynı araştırma sorusunu, bazı ilave boyutları da ele alarak ve farklı bir şekilde oluşturdukları alt-örneklemeler üzerinden incelemektedirler. Bu yazarlar da, 1980 yılını bir ayırım noktası olarak, eski ve yeni olmak üzere iki işletme grubu kategorisi oluşturmuşlardır. Özkara ve arkadaşlarının bulguları iki kategori arasında çeşitlenme derecesi açısından anlamlı fark olduğunu göstermektedir. Çolpan ve Hikino’nun araştırmasından farklı bir sonucun ortaya çıkmasını, Özkara ve arkadaşlarının alt örneklemelerini oluştururken başvurdukları yolların, özellikle yeniler arasında daha küçük işletme gruplarının da yer almasına imkan vermesiyle açıklamak mümkündür. İki çalışma birlikte, işletme gruplarının bir örgütsel form olarak, deyim uyunsa, üremeye devam ettiğini, 1980 sonrasında şekillenen bazılarının da hızla büyüyerek eskilerle aynı çeşitlenme derecesi ve hacme ulaştıklarına işaret etmektedir.

Özkara ve arkadaşları, inceledikleri diğer boyutlardan, çeşitlenme yolları olarak adlandırdıkları, yeni şirketlerin grup bünyesine kurulma yoluyla mı, satın almayla mı katıldığı değişkeni bakımından iki kategori arasında anlamlı bir fark bulamamışlardır. Bu boyutla ilgili olarak bu araştırmanın sağladığı bir ilginç veri de satın alma yolunun, son 10 yıl itibariyle de, yeni kurmaya kıyasla geri planda kalmaya devam ediyor olmasıdır. Uluslararasılaşma açısından yapılan kıyaslama, yabancı şirketlerle Türkiye’de kurulan ortaklıklar açısından iki kategori işletme grubu arasında önemli bir fark olduğunu, eskilerin bu yönden yenilerin çok önünde gittiklerini göstermiştir.

Buna karşılık, yurtdışında kurulan üretim birimleri kıyaslandığında iki kategori arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Özel Sayı'da yer alan son makalede Karaevli, Türkiye'deki işletme gruplarının stratejilerinin 1980'lerden itibaren olmasa bile, 1990'ların ortalarından sonra ne yönde değişiyor olabileceğini ele almakta, bunda Gümrük Birliği'ne giriş ve yaşanan iktisadi krizlerin muhtemel etkileri üzerinde durmaktadır. Karaevli bunu yaparken, önce, gelişmiş ülkelerdeki strateji yazını ve bunun geç gelişen ülkelerdeki işletme gruplarının bu tür koşullarda ne yapmalarının bekleneceği hakkında önermelere dönüştürülmüş hallerini gözden geçirmektedir. Karaevli'ye göre, bu önermeler Türkiye'de yakın zamanlarda gözlemlenen yönelimleri tam olarak aksettirmemektedir. İncelediği iki örnekten öğrendiklerinden de hareketle Karaevli, Türkiye'deki işletme gruplarındaki egemen eğilimin "çok odaklı çeşitlendirme stratejisi" diye adlandırdığı bir yönde olduğunu ileri sürmektedir. Çok odaklılık, bazı alanlardan çıkarken, bazı yeni alanlara da girmek, ama bu arada önceye kıyasla daha az sayıda sektörde faaliyet gösterme şeklinde tanımlanmaktadır. Yine Karaevli'ye göre bunu yaparken ilişkililiğin gözetildiğine dair pek bir işaret yoktur. Dolayısıyla, çok odaklılığı, az sayıda ilişkili alana gidiş yolunda bir geçiş aşaması olarak da görmemek gerekir.

Üç makalenin vardıkları sonuçlara toplu olarak bakılınca, işletme gruplarının stratejileri açısından 2000'lerin ilk on yılında sundukları görünümün, önceki bölümde bahsi geçen ve 1980'li yılların başlarındaki durumu aktaran çalışmaların gözlemlerinden çarpıcı farklar gösterdiğini söylemek mümkün görünmemektedir. Türkiye'deki işletme gruplarının o zamanlardaki ana özelliklerinden biri ilgisiz çeşitlenme stratejisi izliyor olmalarıdır. Bugün de böyle olduğu anlaşılmaktadır. Aynı şekilde, daha da temel olarak, önceleri de iş dünyasındaki büyük birimlere egemen örgütlenme biçiminin bu gruplar olduğu söylenmiştir. Çolpan ve Hikino, bunun bugün de böyle olduğunu göstermektedirler. Örgütsel formun kendini üretmeye devam ettiği de anlaşılmaktadır. Yine Çolpan ve Hikino'nun sağladığı veriler, yeni ortaya çıkanlardan en azından bazılarının hızla çeşitlenip büyüyerek eskiden gelen büyüklerin aralarında yer tuttuğunu, hatta bir tanesinin ilk üçe girdiğini göstermektedir. Bu bulgular, Özkara ve arkadaşlarınınmlerle birlikte, işletme gruplarının büyükler listesinde zaman içinde bir miktar devinim olduğuna da işaret etmektedir. Belki de son 25 yılda meydana gelen en önemli değişiklikler buradadır. Özkara ve arkadaşları, 1980'ler itibariyle en büyüklerden kabul edilen işletme gruplarının yaklaşık dörtte birinin artık grup olarak var olmadığını göstermektedirler. Hatta bunlardan bir tanesi bir zamanlar en büyük beş olarak görülenlerden biridir (bkz. Aytulun, 1977). Bir örgüt türü olarak işletme grupları Türkiye'de hayatiyetini sürdürür görünmekte, ancak bu bütün örnekleri için de bir bağımsızlık anlamına gelmemektedir.

## **BAZI YENİ ARAŞTIRMA SORULARI VE İŞLETME GRUPLARI YAZINININ ÖĞRETTİKLERİ**

Özel Sayı’da yer alan makalelerin hepsi işletme gruplarının stratejilerine ilişkin ileride ele alınabilecek bazı araştırma sorularına işaret etmektedirler. Örneğin, hem Çolpan ve Hikino, hem de Özkara ve arkadaşları son zamanların yeni bir eğilimi olarak gösterilen yurtdışına açılmanın incelenmesi gerektiğini belirtmektedirler. Çolpan ve Hikino ayrıca, işletme gruplarının ilişkisiz çeşitlenme stratejilerini nasıl devam ettirebildiklerinin daha iyi anlaşılmasına ihtiyaç olduğunu da söylemektedirler.

Karaevli de ileride yapılabilecek araştırmaların yönelebileceği başka bir doğrultuya işaret etmektedir. Bugüne kadarki yazın, ağırlıklı biçimde, işletme topluluklarıyla farklı bir örgüt türü olarak ilgilenmiştir. Karaevli, buradan işletme grupları düzeyinde incelemelere geçilebileceğini ve aralarındaki farkları izah etmeye yönelenebileceğini belirtmektedir. Bu anlayışla da izlenen çeşitlenme stratejileriyle elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkilerin ve çeşitlendirme dereceleri veya diğer stratejik yönelimlerin belirleyicilerinin incelenmesini önermektedir.

Özel Sayı’daki makaleler strateji meseleleriyle ilgili olmaları nedeniyle getirdikleri araştırma önerileri de bu konuyla sınırlıdır. Öte yandan Türkiye’deki işletme gruplarının diğer iki ana özelliğini oluşturan, ailenin sahiplik ve yönetimdeki ağırlığı ve merkezi örgütlenme ve yönetim meseleleri hakkında bilinenler de kısıtlıdır. Bunlarla ilgili değişikliklerin olduğundan da sıkça söz edilmektedir. Ancak, bir araştırma tasarımı çerçevesinde toplanmış, güvenilebilecek veriler çok sınırlıdır. Kurucu ailelerinin karar alma süreçlerinde hakimiyetinin ne ölçüde olduğu, bunların aylıklı yöneticilerle ne ölçülerde paylaşıldığı, kimlerin üst düzeylere yükselebildiği gibi sorular Türkiye’de aylıklı yöneticiliğin anlamı ve yönetici kariyerleri açısından önem taşımaktadır. Benzer biçimde, merkezi holdingdeki örgütsel yapılar, holding ile bağlı şirketler arasındaki ilişkiler ve denetimin mahiyeti ve sağlanma şekilleri hakkında da pek az şey bilinmektedir. Bu tür sorular, bu örgüt türü için toplu olarak incelenebileceği ve zaman içinde değişikliklerin olup olmadığına bakılabileceği gibi, Karaevli’nin önerdiği şekilde işletme topluluğu düzeyinde de ele alınabilir.

Bu giriş yazısını, gözden geçirdiğim yazının ve burada yer alan makalelerin, örgütler ve yönetim alanında ileride yapılacak çalışmalar açısından daha genel olarak öğrettiklerini düşündüğüm iki nokta üzerinde durarak bitirmek isterim. Bunlardan biri, örgütler ve yönetim alanına egemenmiş gibi görünen Türkiye’deki uygulamalara bakış açısıyla ilgilidir. Yukarıda göstermeye çalıştığım gibi, işletme gruplarının örgütleniş şekilleri ve yönetimleriyle incelenecek bir konu olarak görülmeye başlanması 2000’li yılları bulmuştur.

Hâlbuki bu örgüt türü daha önceki yaklaşık 40 yıl ortalarında olmuştur. Gerçi, yine yukarıda değindiğim gibi, arada örgütler ve yönetim alanında çalışanlar arasından da bunlarla ilgili söz söylemek isteyenler olmuştur. Ama bunların tümü, bu örgüt türünün nasıl örgütlenmesi ve yönetilmesi gerektiği konusunda yabancı yazın temelli fikirlerini söylemekle yetinmişler, buralarda aslında ne olup bittiğiyle ilgilenmemişlerdir. Bunda Türkiye'deki örgütlenme ve yönetim biçimlerinin zaten "geri" olacağı ve yabancı yazında söylenenlere dayalı olarak "düzeltmeleri" gerektiği gibi zımni bir varsayımın etkisi olmuş olabilir. Yakın zamanlara kadar örgütler ve yönetim alanındaki yabancı yazının da, işletme gruplarının kendine özgü ve incelemeye değer örgütsel ortamlar teşkil ettiğinin farkına varamayışının da payı olmuştur. Sanıyorum Türkiye'de işletme grupları yazını, bu tür etkilerin Türkiye'deki örgütler ve yönetim alanını daha genel anlamda nasıl kısıtlamış (ve kısıtlamakta) olabileceğine, fiilen var olan örgütsel ve yönetsel uygulamaların nasıl gözden kaçırılabilirdiğine, iyi bir örnek teşkil etmektedir.

Öte yandan işletme toplulukları, özellikle iktisatçıların ilgisini çok daha önceden çekmiştir. Yukarıda gösterdiğim gibi, bu örgütlenme biçimi hakkında oluşum ve gelişme dönemleri itibarıyla ne biliyorsak bunlar iktisatçıların yazdıklarına dayanmaktadır. Yalnız burada da bir başka mesele ortaya çıkmış, işletme grupları ya tekelci kapitalizm tezi, ya da, Buğra'nın (1990: 36) belirttiği gibi, mikro-iktisat kuramının kavramlarıyla anlaşılmalı çalışılmıştır. Böyle olunca da, bu kez, Türkiye'deki işletme gruplarının buralarda anlatılanlardan farklı özellikler ifade ettiğinin görülmesi kolay olmamıştır. Bu da, sanırım, farklı iktisadi ve kurumsal ortamları veri olarak geliştirilmiş kuramları başka ortamlara taşıırken eleştirel bir bakış açısını kaybetmemenin önemine bir kez daha işaret etmektedir.

### KAYNAKÇA

- Akgüç, Ö. 1992. *100 soruda Türkiye'de bankacılık* (3. basım). İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Aksan, Z., ve Özbaşar, S. 1982. Holding işletmelerde organizasyon yapıları.  *Holding muhasebesi ve holdinglerin organizasyon yapıları*: 82-161. İstanbul: Ar Yayın Dağıtım.
- Alak, A., ve Büyükkaya, A. 1975.  *Holdingler ve Türkiye'de holdingleşme hareketi*. İstanbul: Umur Kitapçılık.
- Alisbah, H. 1972. Holdingler: kuruluş ve fonksiyonları.  *Sevk ve İdare Dergisi*, 7 (44): 9-15.
- Alpay, G. 1988.  *Holding yönetimine gelince*. İstanbul: Beta.
- Arıman, A. 1982. Türkiye'de sermaye yoğunlaşması ve sermaye gruplarının oluşumu. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi.

- Aytulun, A. C. 1977. *Türkiye ekonomisine yön veren holdingler*. Ankara: Tüm İktisatçılar Birliği Yayınları.
- Berksun, S. K., Bilginoğlu, F., ve Erdamar, C. (der.). 1974.  *Holding şirketlerde muhasebe, denetim ve vergi problemleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Boratav, K. 1991. *1980’li yıllarda Türkiye’de sosyal sınıflar ve bölüşüm*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Buğra, A. 1994a. *State and business in modern Turkey: A comparative study*. New York, NY: State University of New York Press.
- Buğra, A. 1994b. Political and institutional context of business activity in Turkey. A.Öncü, S.E. İbrahim ve Ç. Keyder (Der.), *Developmentalism and beyond: Society and politics in Egypt and Turkey*. 233-255. The American University in Cairo Press.
- Buğra, A. 1990. The Turkish holding company as a social institution. *Ekonomi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1): 35-51.
- Buğra, A. 1987. The late coming tycoons of Turkey. *Ekonomi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1 (1): 143-155.
- Bürhan, C. 1934. *Hukuki bakımdan holding şirketleri*. Ankara.
- Çolpan, A. yayında. Business groups in Turkey. A. Çolpan, T. Hikino ve J. Lincoln (Der.), *Oxford handbook of business groups*. Oxford: Oxford University Press.
- Demirağ, I., ve Serter, M. 2003. Ownership patterns and control in Turkish listed companies. *Corporate Governance*, 11: 40-51.
- Ertuna, Ö. 1974. Holding mali tablolarında iştirak gelirlerinin gösterilmesi. *Sevk ve İdare Dergisi*, 9 (65): 19-24.
- Ete, M. 1946. *İşletme ekonomisi dersleri*. İstanbul: Dünya Kağıtçılık ve Kitapçılık Evi.
- Gonenc, H., Kan, O. B. ve Karadagli, E. C. 2007. Business groups and internal capital markets. *Emerging Markets Finance and Trade*, 43 (2): 63-81.
- Gökşen, N. S. 2007. Makrokurumsal bakış açısı: Bir değerlendirme. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt kuramları*: 331-378. Ankara: İmge Yayınları.
- Gökşen, N. S., ve Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12: 325-340.
- Gönenli, A. 1978. Büyüme açısından banka-holding ilişkileri. *Sevk ve İdare Dergisi*, 13 (115): 21-26.
- Gündüz, L., ve Tatoğlu, E. 2003. A comparison of financial characteristics of group affiliated and independent firms in Turkey. *European Business Review*, 15: 48-54.

- Güvemli, O. 1993. *Kurumlar topluluğunun muhasebe, finansman, vergi ve ticaret hukuku açısından yönetimi*. İstanbul: M. Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı.
- Hamilton, G. G., and Biggart, N. W. 1988. Market, culture and authority: A comparative analysis of management and organization in the Far East. *American Journal of Sociology*, 94 Supplement, pp. 52-94.
- Kazgan, G. 1985. Büyük sermaye gruplarının Türkiye ekonomisindeki yeri. *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, Cilt 9, 2397-2410.
- Keyder, Ç. 1994. The agrarian background and the origins of the Turkish bourgeoisie. A. Öncü, Ç. Keyder ve S. E. İbrahim (Der.), *Developmentalism and beyond: Society and politics in Egypt and Turkey*: 44-72. Cairo, Egypt: The American University in Cairo Press.
- Khanna, T., ve Yafeh, Y. 2007. Business groups in emerging markets: Paragons or parasites. *Journal of Economic Literature*, 45: 331-372.
- Morck, R. (der) 2005. *A history of corporate governance around the world: Family business groups to professional managers*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Orbay, H., ve Yurtoğlu, B. B. 2006. The impact of corporate governance structures on the corporate investment performance in Turkey. *Corporate Governance*, 14: 349-363.
- Özalp, İ., Saldıraner, Y., ve Dereköy, A. H. 1990. Holding yönetimi. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1-2): 37-58.
- Özen, Ş., ve Yeloğlu, H. O. 2006. Bir örgüt kimliği olarak 'holding' adının inşası ve aşınması: Eşanlı kurumsallaşma ve çözülme üzerine bir model önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6 (1-2): 45-84.
- Öztemir, J. 1982a. Holding şirketlerde muhasebe. *Holding muhasebesi ve holdinglerin organizasyon yapıları*: 27-79. İstanbul: Ar Yayın Dağıtım.
- Öztemir, J. 1982b. Holdingleşme nedenleri. *Holding muhasebesi ve holdinglerin organizasyon yapıları*: 3-23. İstanbul: Ar Yayın Dağıtım.
- Sönmez, M. 1990. *Kırk haramiler: Türkiye'de holdingler* (4. basım). Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Şanver, S. 1972. Holdinglerin vergilendirilmesi. *Sevk ve İdare Dergisi*, 7 (44): 17-19.
- Taşdelen, Ş. 2005. *Piyasa ekonomisinin yarış atları: Anonim şirketlerin tarihi, hukuku ve ekonomisi üzerine*. Ankara: ÜPV Yayıncılık.
- Tekbaş, M. Ş. 1972. Holdingde yönetim ve organizasyon. *Sevk ve İdare Dergisi*, 7 (44): 21-25.
- Tekeli, İ. 1985. Türkiye'de şirketlerin gelişimi ve kapitalin yoğunlaşma süreci. *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, Cilt 9, 2386-2396.



- Tekeli, İ., ve Menteş, G. 1977. Türkiye’de holdingleşme ve holding sistemlerinin mekandaki örgütlenmesi. *Toplum ve Bilim*, 4 (Kış): 16-45.
- Tenker, N. 1979. *Türkiye’de holdingler ve vergi muhasebesi açısından incelenmesi*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Tokcan, Ç. 1978. Holdingler. *Sevk ve İdare Dergisi*, 13 (115): 9-14.
- Üsdiken, B. 2003. Türkiye’de iş yapmanın ve işletmenin akademikleştirilmesi, 1930-1950. *A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 58 (1): 119-147.
- Üsdiken, B., ve Öktem, Ö. Y. 2008. Kurumsal ortamda değişim ve büyük aile holdingleri bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında ‘icrada görevli olmayan’ ve ‘bağımsız’ üyeler. *Amme İdaresi Dergisi*, 41 (1): 43-71.
- Whitley, R. (1990). Eastern Asian enterprise structures and the comparative analysis of forms of business organization. *Organization Studies*, 11 (1): 47-74.
- Yaprak, A., Karademir, B., ve Osborn, R. N. 2007. How do business groups function and evolve in emerging markets? The case of Turkish business groups. *Advances in International Marketing*, 17: 275-294.
- Yıldırım (Öktem), Ö., ve Üsdiken, B. 2007. Reconciling family-centric and professionalized governance: Boards of firms within family business groups. *Academy of Management Best Paper Proceedings*. Briar Cliff Manor, NY: Academy of Management.
- Yurtoğlu, B. B. 2003. Corporate governance and implications for minority shareholders in Turkey. *Corporate Ownership & Control*, 1: 72-86.
- Yurtoğlu, B. B. 2000. Ownership, control and performance of Turkish listed firms. *Empirica*, 27: 193-222.
- Yücaoğlu, E. 1978. Holdinglerde büyüme stratejileri ve yeni iş sahalarının seçimi. *Sevk ve İdare Dergisi*, 13 (115): 15-19.

**Behlül Üsdiken**, Sabancı Üniversitesi’nde yönetim ve organizasyon profesörüdür. Daha önce Boğaziçi Üniversitesi’nde çalışmış, Koç Üniversitesi ve Galatasaray Üniversitesi’nde de ek görevli olarak ders vermiştir. Yakın zamanlardaki çalışmaları, yöneticilik eğitimi, örgütler ve yönetim üzerine akademik yazın ve işletme gruplarının yönetimi üzerine olmuştur. Halen Türkiye’deki üniversiteler üzerine bir araştırma projesi yürütmektedir.

Copyright of *Journal of Management Research* (13034979) is the property of Baskent University, Faculty of Economic & Administrative Sciences and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.