

**T.C.  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**İŞLETME GRUPLARINDA ÇEŞİTLENME VE BİLGİ ALANI  
YÖNETİMİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
MEHMET AKİF KOCA**

**TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. A. SELAMİ SARGUT**

**ANKARA – 2015**

## KABUL VE ONAY

Mehmet Akif KOCA tarafından hazırlanan İşletme Gruplarında Çeşitlenme ve Bilgi Alanı Yönetimi: Türkiye Örneği adlı bu çalışma jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 04/02/2015

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi : Prof. Dr. A. Selami SARGUT, Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU, Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Nazlı WASTI PAMUKSUZ, Orta Doğu Teknik Üniversitesi

Jüri Üyesi : Doç. Dr. H. Okan YELOĞLU, Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Doç. Dr. H. Cenk SÖZEN, Başkent Üniversitesi

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../20.....

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Elinizdeki çalışma dört yıla yaklaşan bir akademik uğraşın sonunda ortaya çıktı. Türkiye’de egemen örgüt formu olan işletme gruplarını daha iyi anlama ve açıklama yönündeki merak araştırmanın temel motivasyonu oldu. Başlangıçta makro değişkenler düzeyinde başlayan kavramsallaştırma ilerleyen aşamalarda örgüt düzeyindeki değişkenlerin öneminin anlaşılmasıyla birlikte mezo düzeyde bir analiz çerçevesine taşındı. Diğer bütün örgüt formları gibi işletme grupları için de kültürün ve bilginin önemli olduğu varsayımından yola çıkıldı. Bu çalışma için öncelikle Tez Danışmanım Prof. Dr. A. Selami Sargut’a teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Sayın Sargut’un kültür ve bilgi yönetimi konusundaki referans çalışmaları ve yönlendirmeleri çalışmanın sağlam bir kuramsal zemine oturmasına imkan sağladı.

Max Boisot’un kültürel ayırımlara dayanan Bilgi Alanı modelinin işletme gruplarında bilgi yönetimini açıklamak için uygun bir kuramsal çerçeve sunduğu anlaşıldı. Çalışmanın literatür taraması, kullanılan model ve kavramlar araştırmacının konuya bakışında yeni ufuklar açtı. Kodlama-soyutlama ve yayılımı esas alan Bilgi Alanı modeli genel olarak araştırmacının düşünce altyapısına ve referans çerçevesine de önemli bir katkı oldu. Soyutlama olmadan bilginin anlamlı üst düzey bilgilere dönüştürülemeyeceği, hızlı ve etkin bir şekilde paylaşılamayacağı anlaşılmış oldu. Bilgi Alanı modeli soyutlamanın örgütler kadar kişiler ve hatta ülkeler için de ne kadar önemli olduğunun fark edilmesini sağladı.

Çalışmanın sonuçlandırılmasında yapılan derinlemesine mülakatların da yadsınamaz bir katkısı oldu. Her ne kadar uygulayıcıların kuramın bütün yönlerini bilmesi ve değerlendirmesi mümkün olmasa da, uygulayıcılardan alınan geri besleme kuramın Türkiye’deki işletme grupları bağlamında daha iyi açıklanmasına ve kavramların ölçümüne katkı sağladı. Bu noktada, derinlemesine mülakatlarda görüşlerini paylaşarak araştırmaya destek veren değerli işletme grubu yöneticilerine ve yönetim danışmanlarına da teşekkür etmek isterim. Özellikle Sayın Haluk Alacaklıoğlu işletme gruplarının örgütsel yapılarına yönelik aktardığı bilgi ve değerlendirmeleriyle araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşumuna çok önemli bir katkı yaptı.

Türkiye’de işletme gruplarına yönelik bilgileri açık kaynaklardan bulmak mümkün olmadığından, kuramsal öngörülerin test edilebilmesi için anket uygulaması gerçekleştirildi. 8 aylık anket yaygınlaştırma süreci sonunda başlangıçta öngörülenden daha az sayıda geri dönüş alınabildi. Bu kapsamda değerli zamanlarını ayırarak işletme grubu anketine katılan yöneticilere katkılarından ötürü teşekkür ederim. Bu araştırma Türkiye’de şirketler kesimine yönelik görgül araştırmalar yapmanın zorluğunu da ortaya koydu. Akademisyenlerle paylaşılan kapsayıcı veri tabanlarının olmadığı ülkemizde şirketlerin ve yöneticilerin akademik çalışmalara katkı sağlama konusunda daha fazla istekli olmasının şirketler kesimine yönelik nitelikli akademik çalışmaların yapılmasını kolaylaştıracağı sonucuna varıldı.

Çalışarak doktora yapmanın getirdiği zorluk bazı dönemlerde özel hayata ayrılacak zamandan fedakarlık yapmayı gerektirdi. Evlilik sürecim ile eşanlı başlayan doktora tez süreci, özellikle iş hayatının da yoğun olduğu dönemlerde, aileme yeterince vakit ayırmama engel olmuş olabilir. Bu noktada araştırma süresince bana her türlü desteği veren, kahvemi eksik etmeyen ve beni çalışmaya motive eden eşim Gülden ile tezin tamamlamasını beklemeden üç hafta erken dünyaya gelen oğlum Mehmet Göktürk’e teşekkür etmek isterim. Ayrıca uzakta da olsa her zaman yanımda hissettiğim kardeşim Mehmet Fatih’e bana verdiği moral ve destek için teşekkür ederim. Son olarak eğitim hayatımın en büyük destekçisi olan anneme ve babama teşekkür etmek ve bu çalışmayı onlara adanmak isterim.

## ÖZET

İşletme grupları Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde baskın örgüt formu olarak görülmektedir. Türkiye’de işletme gruplarına yönelik yazın özellikle son 15 yılda gelişmeye başlamıştır. Bu çalışmada Max Boisot’un Bilgi Alanı modeli kullanılarak işletme gruplarının çeşitlenerek büyüme sürecinde bilgi yönetimlerinin nasıl değiştiğini açıklayan bir kavramsal model geliştirilmiştir. Ayrıca Türkiye’deki kültürel yapı ve işletme gruplarının gelişimi dikkate alınarak işletme gruplarının bilgi alanında nasıl bir dağılım gösterdiği araştırılmıştır. Bilgi Alanı yapısı farklılaşan işletme gruplarının çeşitlenme yönü, yönetim kontrolleri, bilgi kullanım ve paylaşım tercihlerinin nasıl farklılaştığı incelenmiştir.

Çalışma kapsamında 15 işletme grubu yöneticisi ve yönetim danışmanı ile derinlemesine mülakatlar yapılmış, tezin kavramsal çerçevesine ve saha çalışmasında yöneltilen sorulara yönelik geri besleme alınmıştır. Saha çalışması için geliştirilen işletme grubu anketi öncelikle kuramsal öngörülerden, ilaveten derinlemesine mülakatlarda dile getirilen görüşlerden yararlanılarak oluşturulmuştur. İşletme grubu anketi tespit edilen 565 grubun 173 adedine yaygınlaştırılmış, bunlardan yeterli geri dönüş alınan 35 grubun bilgileri değerlendirilerek istatistiksel analizler yapılmıştır.

Çalışma sonucunda Bilgi Alanı modelinde öngörüldüğü gibi işletme gruplarında bilginin kodlanması-soyutlanması ile bilginin yayılımı arasında güçlü ilişki bulunmuştur. Türkiye’deki işletme grupları açısından Bilgi Alanında kodlama-soyutlama düzeyi yüksek olan “bilişsel” ve kodlama-soyutlama düzeyi düşük olan “ilişkisel” olmak üzere ikili bir sınıflandırma ortaya çıkarılmıştır. Bilişsel gruplarda sonraki nesillere ve profesyonel yöneticilere yönetim devrinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Kodlama-soyutlama düzeyi yüksek olan bilişsel grupların sayısının daha fazla çıkması, ülke genelinde ortaklaşacı değerlerin ağırlığı nedeniyle kodlama-soyutlama düzeyinin düşük kaldığını belirten kültür çalışmalarının varsayımları ile çelişen bir sonuç ortaya koymuştur.

Bilişsel işletme gruplarının ilişkisel gruplara göre %21,9 oranında daha yüksek performansla sahip oldukları tespit edilmiştir. İşletme grubu performansını toplam çalışan sayısı ile birlikte bilginin yayılımının etkilediği bulunmuştur. Bilginin kodlama-soyutlamasının bilginin yayılımını artırdığı, bunun da işletme grubu performansını

artırdığı ortaya çıkarılmıştır. İşletme grupları açısından bilgi yönetiminde geleneksel yapıdan soyut yapıya geçişin önemli olduğu anlaşılmıştır.

Yönetim kontrolleri açısından bilişsel grupların risk kontrollerini, bilgi kullanım tercihleri açısından ilişkisel grupların örtük bilgiyi, bilgi paylaşım yöntemleri açısından ilişkisel grupların elektronik haberleşme ve sosyal medyayı, bilişsel grupların ise yazılı emirler ve direktifleri diğer gruba göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha fazla kullandıkları ortaya çıkarılmıştır. Çalışmanın sonuçları ve bulguları işletme gruplarında bilgi yönetimi, kurumsallaşma ve çeşitlenme eğilimi açısından yararlı kuramsal ve pratik çıkarsamalar sunmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** İşletme grupları, bilgi alanı, çeşitlenme, yönetim kontrolleri.

## **ABSTRACT**

Business groups (BGs) are considered as the dominant form of business organization in developing countries including Turkey. The literature on BGs has been growing in the last 15 years in Turkey. Based on Max Boisot's Information Space framework, this study develops a conceptual model describing how information management in BGs change throughout diversification-led growth process. In addition, considering cultural framework and development of BGs in Turkey, dispersion of BGs in the Information Space has been researched. Differences among diversification strategies, management controls, information usage and sharing preferences of BGs having different Information Space structures have been analyzed.

Structured interviews with 15 business group managers and management consultants have been made in order to get feedback on conceptual framework and field study questions. The business group survey has been developed firstly referring to theoretical insights and then by utilizing expert opinions raised during interviews. The survey has been distributed to 173 groups among a broad list of 565 groups and 35 complete survey responses have been used in statistical analyses.

As inferred by the Information Space framework, a strong correlation between codification-abstraction and information diffusion has been found. Two different Information Space structures for the BGs have been revealed: cognitive groups with high codification and abstraction and relational groups with low codification and abstraction. Cognitive groups are related to higher levels of management transition to next generations and professional managers. The number of cognitive groups with higher codification and abstraction levels is found to be more than the relational ones; which contradicts cultural studies concluding that codification and abstraction level in the country is low due to the dominance of collectivist values.

Cognitive groups have 21.9% higher performance compared to relational ones. It has been found that two parameters affect business group performance: number of employees and information diffusion. According to the results of this study, codification and abstraction facilitates information diffusion, which in turn increases business group

performance. This conclusion implies that transition to an abstract information management structure from a traditional one is important for BGs.

Furthermore, cognitive groups have higher levels of risk controls compared to relational ones. Relational groups use implicit knowledge style more than the cognitive ones. In terms of information sharing preferences, relational groups use electronic communication and social media and cognitive groups use written instructions and directives more than the other group. Results of this study have provided fruitful theoretical and practical implications on information management, institutionalization and diversification in BGs.

**Keywords:** Business groups, information space, diversification, management controls.



# İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	I
ÖZET .....	III
ABSTRACT.....	V
TABLolar LİSTESİ .....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XII
1. GİRİŞ .....	1
2. İŞLETME GRUPLARINDA ÇEŞİTLENME.....	3
2.1. İşletme Gruplarının Tanımı ve Çeşitlenme .....	3
2.2. Gelişmekte Olan ve Gelişmiş Ülkelerde İşletme Grupları .....	9
2.3. İşletme Gruplarının Oluşumunu Açıklayan Yaklaşımlar .....	13
2.4. Çeşitlenmenin Kuramsal Dayanakları.....	18
2.5. Çeşitlenme Türleri ve Faydaları .....	25
3. ÇEŞİTLENME VE FİRMA PERFORMANSI .....	28
3.1. Çeşitlenme-Performans İlişkisinin Kuramsal Altyapısı .....	28
3.2. İlişkili ve İlişkisiz Çeşitlenmenin Performansa Etkisi.....	31
3.3. Çeşitlenmede Endüstri Yapısı ve Örgütsel Faktörlerin Etkisi.....	33
3.4. Çeşitlenmede Bilgi Kaynaklarının Etkisi .....	35
4. BİLGİ ALANINDA BİLGİ YÖNETİMİ.....	38
4.1. Bilginin Kodlanması, Soyutlanması ve Yayılımı .....	38
4.2. Bilgi Alanında Örgütsel Yapılar .....	41
4.3. Bilgi Alanında Karmaşıklık Düzeyi .....	44
4.4. Bilgi Alanında Kültürel Farklılıklar .....	47
5. ÇEŞİTLENME VE BİLGİ ALANI YÖNETİMİ .....	52
5.1. Çeşitlenmenin Koordinasyonu ve Bilgi İşleme Kapasitesi .....	52
5.2. Bilgi Alanında Çeşitlenme Döngüsü .....	55
5.2.1. Tımdan Klana “Ön Çeşitlenme” .....	58
5.2.2. Klandan Bürokrasiye “Holdingleşme” .....	59
5.2.3. Tımdan Bürokrasiye “Ussallaşma” .....	60
5.2.4. Bürokrasiden Pazara “İleri Çeşitlenme” .....	60
5.2.5. Pazardan Klana “Dağılma” .....	61
5.3. Çeşitlenme Döngüsünde İlişkili ve İlişkisiz Çeşitlenme .....	62

6.	ÇEŞİTLENME VE YÖNETİM KONTROLLERİ .....	64
6.1.	İlişkili ve İlişkisiz Çeşitlenmenin Kontrolü.....	65
6.2.	İşletme Grupları İçin Yönetim Kontrolü Türleri.....	66
6.3.	Bilgi Alanında Yönetim Kontrolleri.....	72
7.	TÜRKİYE’DE İŞLETME GRUPLARI VE ÇEŞİTLENME.....	73
7.1.	Türkiye’de İşletme Gruplarının Tanımı ve Kapsamı .....	73
7.2.	Türkiye’de İşletme Gruplarının Tarihsel Süreç İçerisinde Gelişimi .....	75
7.3.	Türkiye’de İşletme Gruplarının Oluşumunda Devlet Etkisi .....	79
7.4.	Türkiye’de İşletme Gruplarında Çeşitlenme Stratejileri .....	81
8.	TÜRKİYE’DE İŞLETME GRUPLARI VE BİLGİ ALANI YÖNETİMİ.....	85
8.1.	Türkiye’de Kültür ve Bilgi Alanı Yönetimi .....	85
8.2.	Türkiye’de İşletme Gruplarında Bilgi Alanı Yönetimi .....	87
8.3.	Türkiye’de İşletme Gruplarının Bilgi Alanında Çeşitlenme Stratejisi .....	89
8.4.	Türkiye’de İşletme Gruplarında Yönetim Kontrolleri .....	90
8.5.	Türkiye’de Çeşitlenme-Performans İlişkisinin Değerlendirilmesi.....	91
8.6.	Türkiye’de İşletme Gruplarında Bilgi Kullanım Tercihleri ve Paylaşım Yöntemleri.....	93
9.	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	96
9.1.	Araştırma Soruları.....	96
9.2.	Metodoloji ve Metod.....	97
9.3.	Örnekleme ve Veri Toplama.....	99
9.4.	Araştırmanın Kısıtları.....	100
9.5.	Analiz Yöntemi .....	101
10.	ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ VE ÖLÇÜMÜ.....	105
10.1.	Bilgi Alanı Ölçümleri.....	105
10.1.1.	Kodlama ve Soyutlama .....	105
10.1.2.	Bilginin Yayılımı.....	108
10.2.	Çeşitlenme Ölçümleri.....	110
10.2.1.	Çeşitlenme Düzeyi .....	110
10.2.2.	Çeşitlenme Yönü .....	111
10.2.3.	Çeşitlenme Modu .....	113
10.2.4.	Çalışmada Kullanılan Çeşitlenme Ölçümleri .....	114
10.3.	Yönetim Kontrolleri .....	115
10.4.	Bilgi Kullanım Tercihleri .....	116

10.5.	Bilgi Paylaşım Yöntemleri .....	117
10.6.	Performans Ölçümü.....	117
10.7.	Aracı ve Kontrol Değişkenler .....	120
10.7.1.	Kuruluş Tarihi .....	120
10.7.2.	Faaliyet Bölgesi.....	120
10.7.3.	Örgüt Yapısı .....	120
11.	ANALİZ SONUÇLARI VE ÇALIŞMA BULGULARI.....	122
11.1.	Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	122
11.2.	Kodlama-Soyutlama ve Bilginin Yayılımı.....	123
11.3.	İşletme Grubu Kümeleri.....	127
11.4.	Kümeler Arasındaki Farklılıklar .....	133
11.4.1.	Çeşitlenme Açısından Farklılıklar.....	133
11.4.2.	Örgüt Yapısı Açısından Farklılıklar.....	133
11.4.3.	Yönetim Devri Açısından Farklılıklar.....	134
11.4.4.	Yönetim Kontrollerinin Kullanımı Açısından Farklılıklar.....	135
11.4.5.	Bilgi Kullanım Tercihleri Açısından Farklılıklar .....	139
11.4.6.	Bilgi Paylaşım Yöntemleri Açısından Farklılıklar .....	142
11.4.7.	Performans Açısından Farklılıklar .....	145
11.4.8.	Performansı Etkileyen Faktörler .....	146
12.	SONUÇ .....	150
12.1.	Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirmesi.....	150
12.2.	İşletme Gruplarında Kurumsallaşma ve Bilgi Alanı Yönetimi .....	160
12.3.	İşletme Gruplarında Çeşitlenme ve Bilgi Alanı Yönetimi .....	164
12.4.	İşletme Grupları İçin Bilgi Alanı Önerileri .....	166
12.5.	Çalışmanın Kuramsal ve Pratik Katkısı .....	168
13.	ÖNERİLEN ÇALIŞMALAR .....	171
KAYNAKÇA.....		175
EK-1 Derinlemesine Mülakat Soruları.....		206
EK-2 İşletme Grupları Anketi .....		207
EK-3 Türkiye’de İşletme Grupları Listesi .....		214
EK-4 Güvenilirlik Analizleri.....		225

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Bilgi Alanı Modeli .....	42
Tablo 2. Bilgi Alanında Bilgi Yönetimi ve Koordinasyon .....	44
Tablo 3. Bilgi Alanında Karmaşıklık Düzeyi.....	46
Tablo 4. Türkiye’de İlk 500 Firmanın Dağılımı (2009).....	79
Tablo 5. Bilişsel ve İlişkisel İşletme Grubu Kategorileri ve Özellikleri .....	92
Tablo 6. İlişkisel ve Bilişsel İşletme Gruplarında Bilgi Alanı Yönetimi .....	102
Tablo 7. İlişkisel ve Bilişsel İşletme Gruplarında Çeşitlenme Düzeyi.....	103
Tablo 8. İlişkisel ve Bilişsel İşletme Gruplarında Yönetim Kontrolleri .....	103
Tablo 9. İlişkisel ve Bilişsel İşletme Gruplarında Bilgi Kullanım Tercihleri .....	104
Tablo 10. İlişkisel ve Bilişsel İşletme Gruplarında Bilgi Paylaşım Yöntemleri .....	104
Tablo 11. Rumelt’in (1974) Çeşitlenme Kategorileri .....	112
Tablo 12. İşletme Gruplarının Kodlama-Soyutlama ve Yayılım Değerleri .....	124
Tablo 13. Kodlama-Soyutlama ve Yayılım Arasındaki İlişki .....	125
Tablo 14. Kodlama-Soyutlama ve Yayılım Endeksleri.....	126
Tablo 15. Küme Sayısının Belirlenmesi Analizi.....	128
Tablo 16. İşletme Grubu Kümeleri ve Kümeye Uzaklık Değerleri.....	131
Tablo 17. Nihai Küme Merkezleri .....	132
Tablo 18. Kümelerin Kodlama-Soyutlama ve Yayılım Açısından Farklılıkları .....	132
Tablo 19. Kümelerin Çeşitlenme Stratejileri.....	133
Tablo 20. Kümelerin Çeşitlenmesi Analizi Ki-Kare Tablosu .....	133
Tablo 21. Yönetim Devri Açısından Küme Farklılıkları .....	134
Tablo 22. Yönetim Devri İçin Bağımsız t-Testi.....	134
Tablo 23. İşletme Gruplarında Yönetim Devri .....	135
Tablo 24. Yönetim Devri Ki-Kare Analizi.....	135

Tablo 25. Yönetim Kontrollerinin Genel Ortalaması.....	136
Tablo 26. Yönetim Kontrollerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	137
Tablo 27. Kümeler Arasındaki Yönetim Kontrolleri Farklılıkların Anlamlılık Düzeyi.....	138
Tablo 28. Yönetim Kontrollerine İlişkin Küme Ortalamaları ve Güven Aralıkları .....	138
Tablo 29. Bilgi Kullanım Tercihlerinin Genel Ortalaması.....	139
Tablo 30. Bilgi Kullanım Tercihlerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler .....	140
Tablo 31. Kümeler Arasındaki Bilgi Kullanım Farklılıkların Anlamlılık Düzeyi .....	141
Tablo 32. Bilgi Kullanım Tercihlerine Yönelik Küme Ortalamaları ve Güven Aralıkları .....	141
Tablo 33. Bilgi Paylaşım Yöntemlerinin Genel Ortalaması.....	142
Tablo 34. Bilgi Paylaşım Yöntemlerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler .....	144
Tablo 35. Kümeler Arasındaki Bilgi Kullanım Farklılıkların Anlamlılık Düzeyi .....	144
Tablo 36. Bilgi Paylaşım Yöntemlerine Yönelik Küme Ortalamaları ve Güven Aralıkları .....	145
Tablo 37. Kümelerin Performans Açısından Tanımlayıcı İstatistikleri.....	145
Tablo 38. Performans İçin Bağımsız t-Testi .....	146
Tablo 39. Performans İle Yüksek İlişkiye Sahip Değişkenler .....	146
Tablo 40. Performans İle İlgili Regresyon Modelleri .....	147
Tablo 41. Performans Regresyon Katsayıları.....	147
Tablo 42. Yapısal Denklik Modeli İstatistikleri.....	149
Tablo 43. Yapısal Denklik Modeli Uyum Endeksleri .....	149
Tablo 44. Araştırma Hipotezleri ve Desteklenme Durumu.....	150

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bilgi Alanında Bilişsel ve İlişkisel Karmaşıklık .....	46
Şekil 2. Bilgi Alanında Ulusal Pozisyonlar .....	48
Şekil 3. Bilgi Alanında Çeşitlenme .....	57
Şekil 4. Bilgi Alanında Çeşitlenme Döngüsü.....	62
Şekil 5. Türkiye’de Bilgi Alanında Farklı Kültürel Eğilimler .....	86
Şekil 6. Türkiye’de Bilgi Alanında İşletme Grupları .....	88
Şekil 7. İşletme Grupları İçin Bilişsel ve İlişkisel Alan .....	91
Şekil 8. İşletme Gruplarında Performansa Yönelik Kavramsal Çerçeve .....	92
Şekil 9. İşletme Gruplarında Bilgi Yayılımı .....	109
Şekil 10. İşletme Gruplarının Bilgi Alanında Dağılımı .....	127
Şekil 11. Hiyerarşik Küme Analizi – Uzaklık Katsayıları .....	129
Şekil 12. Ward Uzaklığına Göre İşletme Gruplarına Ait Küme Ağacı (Dendrogram) .....	130
Şekil 13. Kümelere Göre Yönetim Kontrollerinin Ortalamaları .....	137
Şekil 14. Kümelere Göre Bilgi Kullanım Tercihlerinin Ortalamaları .....	140
Şekil 15. Kümelere Göre Bilgi Paylaşım Yöntemlerinin Ortalamaları .....	143
Şekil 16. Yapısal Denklik Modeli .....	148
Şekil 17: Bilgi Alanında İşletme Grupları Açısından İlişkisel ve Bilişsel Alan .....	153
Şekil 18. İşletme Gruplarının Bilgi Alanında Pazar Yapısına Evrilmesi .....	154

# İŞLETME GRUPLARINDA ÇEŞİTLENME VE BİLGİ ALANI YÖNETİMİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

## 1. GİRİŞ

Farklı sektörlere girerek faaliyet alanını çeşitlendirme dünyanın her yerindeki firmalar tarafından uygulanan bir büyüme ve değer artırma stratejisidir. Farklı sektörlerde/alanlarda faaliyet gösteren firmaları aynı sahiplik ve yönetim yapısı altında idare eden örgütlenmeler işletme gruplarını oluşturmaktadır. İşletme grupları Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde baskın olarak görülen bir örgüt formudur. İşletme grupları, belirli bir sektör veya teknoloji etrafında gelişen ilişkili alanlarda veya birbiriyle bağlantısı olmayan ilişkisiz alanlarda çeşitlenebilmektedir. İşletme gruplarının çeşitlenme konusundaki stratejileri ve tercihleri, dışsal fırsatların ve faktörlerin yanında, örgütsel kaynaklarından ve yeteneklerinden de etkilenmektedir.

Çeşitlenme yoluyla büyüyen işletme grupları, faaliyet alanının genişlemesi nedeniyle bilgi yönetiminde sorunlarla karşılaşabilir. Örgütün ve örgüt yöneticilerinin sınırlı bir bilgi işleme kapasitesi olduğundan, çeşitlenmenin getirdiği bilişsel zorluklar farklı bilgi yönetim yapılarını gerekli kılmaktadır. Bu çalışmada, işletme grupları için bilgi yönetimi Max Boisot'un (1995) Bilgi Alanı yaklaşımına göre kavramsallaştırılmıştır. Bilgi Alanı modelinde, örgütler ve kültürler bilginin kodlanması/soyutlanması ve yayılımına göre tımar, klan, bürokrasi ve pazar olarak sınıflandırılmaktadır. Kodlama bilginin kaydedilerek yapılandırılması, soyutlama ise kodlanan bilgi sentezlenerek daha üst düzey bilginin oluşturulmasıdır. Bilgi Alanı modeli, bilginin kodlanması ve soyutlanmasının bilginin yayılımını kolaylaştırdığı temel tezine dayanır. Çalışmada işletme grupları açısından bilginin kodlanması-soyutlanması ile bilginin yayılımı arasında güçlü ilişki ortaya çıkarılmıştır.

Bilgi Alanı modeli çeşitlenme bağlamına uygulandığında, işletme grupları için bir çeşitlenme döngüsünün olduğu iddia edilebilir. Ancak kodlama ve soyutlama yeteneğinin yükseltilmesiyle, işletme grupları Bilgi Alanı modelindeki tımar-klan yapılarından bürokrasi ve pazar yapılarına doğru geçebilecektir. Kuramsal öngörüler çerçevesinde, çeşitlenme döngüsü içerisinde işletme gruplarının çeşitlenme yönü ve düzeyi ile birlikte bilgi yönetim yapılarının da değişime uğraması beklenmektedir. Çeşitlenme stratejisi ve

bilgi yönetim yapısı arasındaki uyumu sağlayabilmek, işletme gruplarının performansını da artıracaktır.

Çalışma kapsamında, Türkiye'deki işletme gruplarında bilgi yönetimi Max Boisot'un Bilgi Alanı modeli çerçevesinde sınıflandırılmıştır. Bilgi alanında farklılaşan işletme gruplarının, çeşitlenme stratejisi, yönetim kontrolleri, bilgi kullanım tercihleri ve paylaşım yöntemleri açısından nasıl farklılaştığı değerlendirilmiştir. Çalışmada, işletme grubu performansını etkileyen faktörler de araştırılmış, performansın çeşitlenme stratejisinden çok bilgi alanı yapısından etkilendiği ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, sonraki nesillere ve profesyonel yöneticilere yönetim devrinin işletme grubunda kodlama-soyutlama düzeyini artırdığı bulunmuştur. Farklı iş birimlerinden oluşan işletme grupları içerisinde bilgi yönetimi ile çeşitlenme stratejisi ve yönetim kontrolleri arasındaki ilişkiyi ele alan mezo düzeydeki bu çalışma, kuramsal varsayımlarını İşlem Maliyetleri Kuramına ve Kaynaklara Dayalı Yaklaşımına dayandırmıştır.

Türkiye'deki bazı kültür çalışmalarının sonuçları, ülkede ortaklaşacı değerlerin Batılı değerlerden daha baskın olması nedeniyle toplumun kodlama-soyutlama düzeyinin genel olarak düşük olduğuna işaret etmektedir. Yine yüksek bağlamli bir kültüre sahip olduğu belirtilen ülkede yüz yüze iletişimin önemli olduğu belirtilmektedir. Bu kültürel açıklamaların, çoğu bir ailenin sahipliğinde ortaya çıkan, yoğun ilişkilere ve güvene bağlı olarak faaliyetlerini devam ettiren işletme grupları açısından da geçerli olması beklenmektedir. Bununla birlikte çalışmanın sonuçları, ülke kültürü için belirtilen genel tanımlamaların yurt dışı piyasalar ve işletmelerle daha fazla etkileşime sahip olan ve büyük örgütlenmeler olan işletme grupları açısından geçerli olmayabileceğini göstermektedir.

Çalışma kapsamında 15 holding üst düzey yöneticisi ve yönetim danışmanı ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine mülakatlarda alınan görüşler tezin kavramsal çerçevesini ve hipotezlerini destekler mahiyettedir. İşletme gruplarına ait bilgilere açık kaynaklardan ulaşmadaki zorluk nedeniyle ölçüm aracı olarak bir anket geliştirilmiştir. Anket sorularının geliştirilmesinde derinlemesine mülakatlarda dile getirilen görüşlerden de yararlanılmıştır. Anket ulaşılabilen 173 işletme grubuna yaygınlaştırılmış ve geri dönüş alınan 35 işletme grubu üzerinden istatistiksel analiz yapılmıştır. İşletme gruplarında çalışan ara-üst düzey yöneticilere ulaşmadaki ve cevap almadaki zorluk ankete geri dönüşleri sınırlandırmıştır.



## 2. İŞLETME GRUPLARINDA ÇEŞİTLENME

### 2.1. İşletme Gruplarının Tanımı ve Çeşitlenme

İş sistemleri ve örgütsel formlar üzerinde yapılan çalışmalarda işletme grupları önemli bir yer tutmaktadır. “İşletme grupları hakkında ortak bir tanım vermek zordur” (Dirlik, 2014a:9). İşletme grupları birbirlerine biçimsel (Ör: hisse sahipliği) veya biçimsel olmayan (Ör: aile üyeliği) bağlarla bağlı, birden çok sektörde faaliyet gösteren ve yasal olarak bağımsız firmaları içerir (Granovetter, 1994, 2005; Khanna ve Yafeh, 2010). İşletme grupları aynı girişimciler veya karar vericiler tarafından idare edilen yasal olarak bağımsız firmalar olarak da tanımlanmaktadır (Duet, 2006; Ghemawat ve Khanna, 1998). Bir diğer tanıma göre, işletme grupları birbirlerine sahiplik, ekonomik ilişkiler veya sosyal bağlar ile bağlanmış ve ortak amaçlara ulaşmak için organize olmuş firma topluluklarıdır (Granovetter, 1995; Yiu vd., 2005). İşletme grupları ortak sahiplik etrafında sürekli ilişkilerle oluşan firma ağları olarak da görülmektedir (Della Piana ve Cacia, 2009). Bir diğer tanım işletme gruplarını aynı finansal veya yönetsel kontrol altında farklı piyasalarda faaliyet gösteren, bağlantıları güvene ve kişisel ilişkilere dayanan firma toplulukları olarak değerlendirmektedir (Leff, 1978). İşletme grupları yeni yatırımlarla büyüyen ve sürekli olarak yeni endüstrilere girme arayışında olan firma gruplarıdır (Kock ve Guillen, 2001). İşletme grupları çok farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve çoğunlukla bir aile ile bağlantılı iş örgütlenmeleridir (Khanna ve Rivkin, 2001). İşletme grupları, borsaya açık olan veya olmayan firmaların piramit (hiyerarşik) bir sahiplik yapısı altında yönetildiği aile şirketleri olarak görülmektedir (Morck, 2010). Çolpan vd. (2010) işletme gruplarını şu üç özellikleri ile tanımlamaktadır: ilişkisiz ürün dağılımı, piramit sahiplik yapısı, aile sahipliği ve kontrolü. Guillen (2000) işletme grubu özellikleri olarak farklı endüstrilerde faaliyet göstermelerini, birbirinden farklı açılardan bağımsız olmalarına karşın bir girişimcilik rehberliğinde birleşmelerini ve tam bütünleşen bir örgüt yapısından uzak olmalarını saymıştır. Bu çalışma kapsamında işletme grupları “birbiriyle ilişkili veya ilişkisiz farklı sektörlerde/alanlarda faaliyet gösteren yasal olarak bağımsız firmaları aynı sahiplik ve yönetim yapısı altında idare eden örgütlenmeler” olarak tanımlanmaktadır.

Coase’un 1937 tarihli makalesinde sorduğu “Neden firma vardır?” sorusunun bir benzerini birbirine bağlı bir firmalar topluluğu olan işletme grupları için de sorabiliriz. “Neden işletme grupları vardır?” Coase’a (1937) göre, firma işlemleri piyasadan temin

etme ile kendi içerisinde yürütme arasında bir tercih yapmak durumundadır; içeride yapmanın maliyeti dışarıdan temin etmeden düşük olduğu sürece firma sınırı genişlemektedir. Klasik iktisat teorisi firmaları bağımsız ekonomik aktörler olarak değerlendirir (Granovetter, 2005). Firmadan işletme grubu düzeyine geçildiğinde, artık firmaların bağımsız ekonomik aktörler olmaktan çıkarak bir bütünün parçalarını oluşturduklarını söyleyebiliriz. Çeşitlenmiş işletme grupları neden bazı iş kollarını firmalarının alt birimleri olarak değil de yasal olarak bağımsız firmalar şeklinde organize etmektedir (Bethel ve Liebeskind, 1998). Bu soruyu cevaplayabilmemiz için, işletme grupları için Coase'un ele aldığı firma yaklaşımını zenginleştirmemiz gerekmektedir. Zira işletme grupları klasik iktisat teorisinin tanımladığı firma veya pazarın dışında farklı bir örgütlenme biçimi olarak ortaya çıkmaktadır (Kali, 2013). İşletme grupları yasal olarak bağımsız firmaların işbirliği yapmasını ve bu yolla toplam ekonomik refahın artmasını sağlayan bir koordinasyon mekanizması olarak görülmektedir (Çolpan, vd., 2010). İşletme grupları sahiplik ve diğer bazı mekanizmalarla bağımsız firmaları bir araya getiren örgüt üstü (supra-organization) bir yapıdır (Collin, 1998). İşletme grupları firma ve pazar arasında yer alan "hibrit" bir örgütlenme formu olarak tanımlanmaktadır (Goto, 1982; Kali, 2013; Khanna ve Yafeh, 2010).

İşletme gruplarında genellikle yönetsel ve finansal kontrolü sağlayan bir merkezi birim bulunmaktadır (Leff, 1978; Yiu vd., 2007). Bu çok sektörlü ve çok birimli yapı çoğunlukla merkezi bir holding şirketi tarafından yönlendirilir ve idare edilir. Bağımsız firmalar arasında kurulan stratejik ortaklıklar veya tek bir yasal birim altında faaliyet gösteren yapılar işletme grubu olarak değerlendirilmemektedir (Granovetter, 2005). İşletme grupları, birbirlerine daha gevşek bağlarla bağlı "iş ağları" yapılanmalarından da farklı bir örgütsel form olarak görülür (Granovetter, 2005). İşletme grupları, iş ağlarına göre daha merkezi bir yönetim yapısına sahiptir, işletme gruplarındaki alt birimler iş ağlarına göre daha az özerkliğe sahiptir (Fruin, 2008; Langlois, 2010). İşletme grupları, bir firmanın farklı firmalara yatırım yapması ile ortaya çıkan konglomera yapılanmalarından farklı bir örgütlenme türü olarak görülmektedir (Granovetter, 1995). Konglomera yapılar aynı sahiplik yapısı altında faaliyet gösterebilirler bile bağlı şirketleri arasında operasyonel ve kişisel bağlantılar bulunmamaktadır (Strachan, 1976). Granovetter (2005) Amerika'daki konglomera firma toplulukları içerisinde salt finansal gerekçelerle oluşturulanları işletme

grubu türü olarak değerlendirmemekte, işletme gruplarındaki bağlı şirketler arasında kişisel veya operasyonel bağlantılar olması gerektiğini belirtmektedir.

İşletme grupları yasal olarak bağımsız firmalardan oluşmakla birlikte bağımsız firmalardan farklı örgütlenmelerdir. Gruplar kendilerine bağlı firmaların toplamından daha fazla önemi olan yapılardır (Granovetter, 2005:440). Gruba bağlı firmalar adeta dış dünyaya karşı bir arada mücadele ederler (Khanna ve Rivkin, 2001). İşletme grubu firmaları kendi içlerinde sermaye, yönetim, girdiler, bilgi gibi kaynakları değer artırıcı şekilde paylaşabilirler (Khanna ve Rivkin, 2001). Çeşitlenmiş işletme grupları içerisinde faydalarla birlikte maliyetler de bağlı firmalar arasında paylaşılır (Khanna ve Rivkin, 2001). Grup üyeliği, performansı yüksek firmaları olumsuz etkilerken zayıf firmaları olumlu etkiler (Lincoln ve Gerlach, 2007). Bu açıdan bakıldığında grup içerisindeki güçlü firmalar zayıf firmalara yardım ederek adeta bir prim öderler (Granovetter, 2005). Ancak grup içerisinde faaliyet göstermenin hem güçlü, hem zayıf firmalar açısından getirdiği prestij ve diğer avantajlar önemli görülmektedir. Diğer taraftan, değişen koşullarla birlikte bugünün zayıf sektörleri ve firmaları yarının en güçlülere olabilirler. Dolayısıyla özellikle değişken dönemlerde işletme gruplarındaki faaliyet çeşitlendirmesi grubun ve bağlı firmaların devamlılığını sağlayan bir esneklik getirebilir. İşletme grubu üyeliği, ekonominin iyi gittiği dönemde firmalar için çok önemli bir avantaj gibi görünmeyebilir, ancak özellikle kriz dönemlerinde ayakta kalmak için gerekli kaynakları ve bağlantıları sağlayabilir (Lincoln ve Gerlach, 2007).

Çeşitlenmiş iş grupları dünyanın birçok ülkesinde baskın örgüt formu olarak görülmektedir (Khanna ve Palepu, 1997). Granovetter (1994), ABD “conglomerate”lerini, Japon “keiretsu”larını, İngiliz yatırım holdinglerini ve vakıflarını, G. Kore “chaebol”larını ve Latin Amerikan “grupos economicos”larını işletme grubu örnekleri olarak değerlendirmektedir. Guillén (2000, 2010), işletme gruplarını tek bir girişimcinin yönetimindeki ve kontrolündeki yapılar olarak tanımladığından; Türk aile holdinglerini, G. Kore “chaebol”larını, Hint “business houses”larını ve Latin Amerikan “grupos”larını işletme grubu olarak değerlendirmekte, finansal amaçlarla oluşan ABD “conglomerate”leri ile birbirine daha gevşek bağlanmış Japon “keiretsu” ve Çin “quanxiqiye” yapılanmalarını işletme grubu tanımının dışında tutmaktadır. Yiu vd. (2007) işletme gruplarının büyük iş örgütlenmeleri gerçekleştirmek üzere Kuzey Amerika dışındaki ülkelerde benimsenen bir

örgüt formu olduğunu belirtmektedir. Özkara ve arkadaşlarına (2008) göre ise işletme grupları, Japonya ve Eski Doğu Bloku ülkeleri ile Güney Kore ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde görülmektedir.

İşletme ve yönetim yazınında işletme gruplarına yönelik artan ilginin nedeni Uzak Doğu ülkelerindeki büyük işletmelerin örgütleniş biçimlerinin Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'dakilerden değişik olduğunun 1980'lerle birlikte fark edilmeye başlamasıdır (Üsdiken, 2008:6). Japonya ve Kore gibi ülkelerin gelişiminde birbirine bağlı büyük grupların etkisi bağımsız firmalardan çok daha fazla olmuştur (Granovetter, 2005). Özellikle Kore'de işletme grupları ülkenin genel ekonomik başarısının sürükleyicileri olarak görülmektedir (Chang ve Hong, 2000, 2002). Kore'nin "chaebol"larına veya Japonya'nın "keiretsu"larına olan ilgi bu ülkelerde işletme gruplarının önemini fark edilmesini sağlamıştır (Granovetter, 2005). Ancak bu gibi ülkelerde işletme grupları son dönemde ortaya çıkan bir olgu değildir, bu ülkelerin ekonomilerinde on yıllar boyunca büyük firma örgütlenmelerinin ağırlığı bulunmaktadır (Granovetter, 2005). Gelişme yolundaki ülkelerde ortaya çıkan işletme grupları dünya ekonomisinde de önemli oyuncular olmaya başlamıştır (Karaevli ve Yurtoğlu, 2012).

İşletme gruplarının oluşumunu sağlayan çeşitlenmede ülkeler arası taklitçi öykünme davranışlarının da etkisi olmaktadır (Granovetter, 2005). Kore "chaebol"ları 1950'lerde Japonya "keiretsu"larını kopyalayarak oluşturulmuştur (Kim, 1997). Çin'de ortaya çıkan işletme grupları da kendilerine "chaebol"ları ve "keiretsu"ları örnek almıştır (Keister, 2000). Rusya'da 1990'larda ortaya çıkan finansal-endüstriyel gruplar da yine Güney Kore ve Japonya örneklerini dikkate almıştır (Johnson, 2000). İşletme gruplarının oluşumunda uluslararası öykünmenin yanında ülke içerisindeki taklitçi yaklaşımlar da önemli olmaktadır. Türkiye'de 1963 yılında kurulan Koç Holdingi önce Sabancı Holding ve sonra diğer grupların takip etmesi işletme grubu formunun yayılmasına yol açmıştır. Türkiye'de son dönemde Anadolu'da ortaya çıkan ve kendilerini "Anadolu Kaplanları" olarak tanımlayan işletme gruplarının ise Güney Kore örneğini benimsedikleri görülmektedir (Buğra, 2013). İşletme gruplarının sahip oldukları yönetim, finans, insan kaynakları ve pazarlama ile ilgili gelişmiş yeteneklerin bu örgüt formunun devamlılığını desteklediği belirtilmektedir (Çolpan ve Hikino, 2010). Önümüzdeki dönemde, çeşitlenme

düzeiyi artsa da azalsa da, çok-sektörlü ve çok birimli firma yapıları varlığını devam ettirecektir (Montgomery, 1994).

Schneider (2010) işletme gruplarını üç farklı kategoride ele almaktadır; bunlar biçimsel olmayan (informal), piramit ve çeşitlenmiş işletme gruplarıdır. Biçimsel olmayan gruplar, sahiplik yapısından ve ekonomik ilişkilerden bağımsız olarak, gönüllü ve sosyal bağlarla bir araya gelen firma gruplarıdır. Finansal nedenlerle bir araya gelmiş olan firma grupları ise piramit işletme grupları olarak görülmektedir. Piramit işletme gruplarında, birbirine hiyerarşik olarak sahiplik zinciri ile bağlı şirketlerin her biri bir üstteki şirket tarafından belirli oranda veya tamamen kontrol edilmekte, böyle grup merkezi daha az sermaye ile daha büyük bir ekonomik büyüklüğü yönetebilmektedir. Piramit sahiplik yapısı, şirketler arasında kar transferine yol açması, küçük sermayedarların haklarını korumaması, sermaye piyasalarının gelişimini kısıtlaması gibi nedenlerle eleştirilmektedir (Morck, 2005). Çeşitlenmiş gruplar ise farklı sektörlerde faaliyet gösteren biçimsel yapılardır; zaman zaman piramit sahiplik yapısı altında da faaliyet gösterirler. Esasında Schneider'ın (2010) sınıflandırmasındaki "piramit" yapısının çeşitlenme stratejisinden çok sahiplik yapısı ile ilgili olduğu, temelde biçimsel olarak birbirine daha sıkı bağlı olan gruplar ile daha az bağlı grupların olduğu belirtilebilir. Biçimsel olarak gevşek bağlı gruplar zaten tam anlamıyla işletme grubu olarak görülemeyeceğinden birbirine bağlı çeşitlenmiş tüm grupları işletme grubu olarak görmek mümkündür.

Schneider (2010) işletme gruplarını çeşitlenme stratejilerine ve amaçlarına göre de gruplandırmıştır. Buna göre işletme grupları organik, portföy ve politik işletme grupları olarak sınıflandırmaktadır. Organik işletme grupları daha çok ekonomik ölçek ve dikey bütünleşme gerekçeleriyle oluşan, alt birimlerin çok yoğun şekilde etkileşim içerisinde olduğu işletme gruplarıdır. Organik işletme gruplarında yatırımlar çoğunlukla yeni şirketlerin kurulması (greenfield) yoluyla yapılır; çeşitlenme zaman yayılan bir süreçtir; kurulan şirketler uzun süre işletme grubu yapısı altında faaliyet gösterir. Doğu Asya'daki Japonya, Kore ve Tayvan gibi ülkelerde bazı imalat sektörlerinde kümeleşmiş organik işletme grupları ağırlıklı olarak görülmektedir (Amsden, 2001). Portföy tipi işletme grupları ise getiriye artırırken riski en aza indirmek üzere çeşitlenme stratejisini takip eden gruplardır. Portföy grupları yeni şirket kurulumundan çok şirket satın alma yoluyla büyümeyi tercih ederler. Portföy grupları, daha çok bankalar tarafından yönlendirilen

finansal gruplar olarak görülmektedir. Ülkelerdeki politik ortamın belirsizliği de portföy tipi işletme gruplarının oluşumunu desteklemektedir. Politik işletme grupları ise devlet politikası ve destekleri ile ortaya çıkan gruplardır. Bu işletme gruplarında çeşitlenme ekonomik nedenlerden çok devlet tarafından sunulan fırsatlar ve dağıtılan ranta göre şekillenir. Uzun süre diktatörlük ile yönetilmiş Şili ve Arjantin gibi ülkelerde politik işletme gruplarının varlığı gözlenmektedir. İşletme gruplarının bu ideal tiplerin bir karışımı olması da mümkündür. Örneğin, işletme grupları bir yandan organik olarak büyürken, bir taraftan da portföy yönetimi yaklaşımıyla farklı sektörlerde satın almalar yapabilirler. Devlet politikaları organik işletme gruplarının oluşumunu destekleyebilir. İşletme grupları zamanla çeşitlenme stratejilerini de değiştirebilirler.

Çeşitlenmiş işletme gruplarının bağımsız firmalarla kıyaslandığında bazı avantajlara sahip olduğu belirtilmektedir. Bunlardan ilki, işletme gruplarının işlem maliyetleri açısından bağımsız firmalara kıyasla avantaj sahibi olmasıdır (Bethel ve Liebeskind, 1998). İşletme gruplarının farklı pazarlarda faaliyet göstermeleri onlara her bir pazardaki güçleri için yardımcı olmaktadır (Ghemawat ve Khanna, 1998). Bu avantaj, işletme gruplarının sahip olduğu ünle ve marka ismiyle birlikte artmaktadır. İkinci olarak, işletme grupları işgücü, teknoloji ve sermaye başta olmak üzere kaynakları kendi içlerinde verimli bir şekilde birleştirip kullanabilirler. İşletme grupları kendi içlerinde insan sermayesine yatırım yapabilecek ve nitelikli işgücünü çalıştırabilecek finansal imkanlara sahiptirler (Majiwa ve Kawamoto, 2010). Ayrıca bağlı firmalarına uzun vadeli yatırımları için finansal kaynak sağlama açısından daha fazla imkana sahiptirler. Bu avantaj, işletme gruplarının içsel sermaye pazarı oluşturmaları ile açıklanabilir (Dirlik, 2014a). Üçüncü olarak, işletme grupları devlet politikalarında ortaya çıkan değişimlere karşı önemli bir avantaj sağlayabilir (Ghemawat ve Khanna, 1998). İşletme grupları, özellikle gelişme yolundaki ülkelerde, hem devlet politikalarını yönlendirme, hem de devleti yöneten kişi ve kurumlara erişimde ayrıcalıklı bir durumda görülmektedir. İşletme gruplarının hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelerde varlıklarını daha uzun süre koruyacaklarını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Mayer ve Whittington, 2004; Yıldırım ve Üsdiken, 2005; Van Hulle, 1998).

## 2.2. Gelişmekte Olan ve Gelişmiş Ülkelerde İşletme Grupları

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında çeşitlenmenin nedenleri ve yönü farklılaşabilmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki örgütlerin çeşitlenme eğilimini açıklayan kuramlar, farklı politik, ekonomik, hukuksal ve kurumsal ortamlara sahip gelişmekte olan ülkelerdeki örgütlerin çeşitlenme eğilimlerini tam olarak açıklayamamaktadır (Wan, 2005). Gelişmiş ülkelerdeki firmaların çeşitlenme eğilimleri incelenerek geliştirilen mevcut işletme yazını gelişmekte olan ülkelere uyarlandığında aynı ölçüde açıklayıcı olamamaktadır (Khanna ve Palepu, 1997; Khanna ve Rivkin, 2001). Gelişmekte olan ülkelerdeki firmalar yönetim ve teknoloji kabiliyetleri açısından gelişmiş ülke firmalarına göre daha az yetkin olduklarından, ayrıca gelişmekte olan ülkelerdeki makroekonomik koşullar ve kurumsal çevre gelişmiş ülkelere göre farklı olduğundan, gelişmekte olan ülkelerdeki firma çeşitlenmesi gelişmiş ülkelerdeki firma çeşitlenmesinden farklılaşmaktadır (Nachum, 2004).

Gelişmiş ülkelerdeki ekonomiler rekabetçi piyasalara ve piyasayı destekleyen kurumlara sahipken (Delios ve Ma, 2010), gelişmekte olan ülkelerde liberalleşme ve özelleştirme politikaları önem kazanmaktadır (Hoskisson, vd., 2000). Çolpan ve Hikino'ya (2008) göre, gelişmiş ülkelerde firma gelişimi endüstri, teknoloji ve ürüne özgü bilgiden kaynaklanan yetenek itmesi ile olurken, gelişmekte olan ülkelerdeki firma gelişiminde dışsal büyüme ve kâr olanaklarının sunduğu fırsat çekimi belirleyici olmaktadır. İşletme gruplarının gelişmekte olan ülkelerde daha çok ilişkisiz, gelişmiş ülkelerde ise daha çok ilişkili çeşitlenme stratejisini takip ettiği belirtilmektedir (Çolpan ve Hikino, 2008). ABD ve AB gibi gelişmiş ülkelerde bir ana teknolojinin etrafındaki ilişkili alanlarda büyüyen gruplar görülürken (Chandler, 1990), gelişme yolundaki ülkelerde birbirinden çok farklı imalat ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletme gruplarına rastlanmaktadır (Amsden ve Hikino, 1994; Granovetter, 1995; Khanna ve Palepu, 1997).

Gelişmiş ülkelerde ve gelişme yolundaki ülkelerde çeşitlenme ile performans arasındaki ilişki de farklılaşmaktadır. Strateji yazınında, gelişmiş ülkelerdeki firmalara çeşitlenmeden çok belirli sektör, ürün ve teknolojiler etrafında odaklanma stratejisi önerilmektedir (Nachum, 2004). Ancak gelişme yolundaki ülkelerde çeşitlenme ilave değer oluşturma için uygun bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Piyasaların etkin işlemediği

gelişme yolundaki ülkelerde, ihtiyaç duyulan sermaye ve işgücü ile hammadde ve ara mallarını içeriden temin edebilmek çeşitlenmiş firmalara avantaj getirmektedir (Chang ve Hong, 2000; Khanna ve Rivkin, 2001). Diğer taraftan, gelişmekte olan ülkelerdeki birçok firma odaklanma stratejisinin gerektirdiği teknolojik yetenekler gibi firmaya özgü avantajlardan yoksun görülmektedir (Amsden, 1998; Amsden ve Hikino, 1994; Wells, 1986). Gelişme yolundaki ülkelerdeki firmaların teknolojik kabiliyetlerinin yeterince güçlü olmaması ilişkili alanlarda çeşitlenmenin avantajlarını azaltmakta, çeşitlenme eğiliminin daha çok ilişkisiz alanlara doğru kaymasına yol açmaktadır (Chandler, 1990). Yüksek hacimli operasyonları yönetebilme yeteneği ile ölçek ve kapsam ekonomileri oluşturma kabiliyetleri gelişme yolundaki ülkelerde ilişkisiz alanlarda faaliyet gösteren büyük grupların oluşumunu sağlamaktadır (Nachum, 2004).

İşletme grupları üzerinde yapılan pek çok çalışma, bu örgüt formunun geç gelişen ülkelere özgü olduğunu ileri sürmektedir (Kedia ve diğerleri, 2006; Khanna ve Palepu, 2000a; Khanna ve Yafeh, 2010; Yiu vd., 2005). İşletme gruplarının gelişmekte olan ülkelerde baskın örgütsel form olduğu belirtilmektedir (Chung ve Luo, 2008b; Duet, 2006; Khanna ve Palepu, 1997; Khanna ve Rivkin, 2001). İşletme grupları birçok gelişme yolundaki ülkenin ekonomik ve sosyal dokusunun önemli bileşenleri arasında görülmektedir (Khanna ve Rivkin, 2006). Çeşitlenmiş firmalar gelişme yolundaki ülkelerin sanayileşme süreçlerinde ve ekonomik kalkınmalarında önemli bir rol üstlenmiştir (Çolpan ve Hikino, 2008; Nachum, 1999). Amsden (1989, 2001) Güney Kore gibi 20. yüzyılda modern endüstriyel ekonomilere dönüşümü gerçekleştirebilmiş olan geç sanayileşen ülkelerde, çeşitlenmiş ürün portföyüne ve piramit sahiplik yapısına sahip işletme gruplarının önemli katkılarının olduğunu belirtmektedir. Gelişmekte olan ülkelerdeki en büyük firmaların önemli bir kısmı işletme grupları altında faaliyet gösteren firmalardır. Çolpan ve Hikino (2010) küresel ölçekte gelişmekte olan ülkelerdeki en büyük 25 ekonomik aktörün 1987 yılında 21'inin, 2007 yılına gelindiğinde ise 20'sinin çeşitlenmiş aile şirketleri olduğunu belirtmektedir.

Leff (1978) işletme gruplarını gelişme yolundaki ülkelerde görülen eksik pazar koşullarını ikame eden ve bunlardan yararlanan "kurumsal yenilik" formları olarak görmektedir. Khanna ve Rivkin (2001:46) işletme gruplarını gelişme yolundaki ülkelerdeki kurumsal çevrelerin ortaya çıkardığı pazar bozukluklarına karşı bir cevap olarak



görmektedir. Gelişme yolundaki ülkelerde çeşitlenme etkin işlemeyen piyasalar ve yüksek işlem maliyetleriyle mücadele etmenin bir yolu olarak değerlendirilmektedir (Khanna ve Palepu, 1997, 1999b, 2000a; Khanna ve Rivkin, 2001). Gelişme yolundaki ülkelerde iç piyasaların yeterince büyük olmaması ve firmaların küresel ölçekte rekabet gücüne sahip olmaması, büyümek isteyen firmalar için çeşitlenmeyi uygun bir strateji haline getirmektedir (Nachum, 1999). Çeşitlenmiş bir firma portföyüne sahip olmak, gelişme yolundaki ülkelerde kaynakların bağlı şirketler arasında paylaşılmasını sağlayarak dış piyasalara göre avantaj doğurmaktadır (Kim vd., 2004).

Pazarların ve kurumsal yapıların gelişmesinin gelişme yolundaki ülke piyasalarında işlem maliyetlerini ve belirsizliği azaltacağı, buna bağlı olarak da işletme gruplarının faaliyet alanlarında yeniden yapılanmaya yol açacağı belirtilmektedir (Chung ve Luo, 2008b). Gelişme yolundaki ülkelerdeki işletme gruplarının belirli sektörler odaklanarak faaliyet kapsamalarını daraltacakları, ilişkisiz alanlar yerine daha fazla ilişkili alanlara doğru çeşitlenecekleri iddia edilmektedir (Hoskisson vd., 2005; Kock ve Guillen, 2001). Gelişme yolundaki ülkelerde ekonomik ve sosyal kurumların gelişimi işlem maliyetlerini azaltmakla birlikte, aynı zamanda özelleştirmeler ve yeni düzenlemeler yoluyla yeni iş fırsatları doğurarak işletme gruplarının ilişkisiz alanlara doğru çeşitlenme eğilimini desteklemektedir (Karaevli ve Yurtoğlu, 2012). Bu ülkelerdeki işletme grupları halen çeşitlenme düzeyi yüksek, ilişkisiz alanlarda faaliyet gösteren yapılar olarak yaşamaya devam etmektedir (Delios ve Ma, 2010).

Gelişme yolundaki ülkelerde yapılan çalışmalarda işletme gruplarının bağımsız firmalara göre avantaj sahibi oldukları belirtilmektedir (Khanna, 2000; Khanna ve Palepu, 2000b; Khanna ve Rivkin, 2001; Khanna ve Yafeh, 2005). İlk olarak, güvenilir “işletme grubu” ismi kaliteli ürün ve hizmetlerle birlikte anılmakta ve ilişkisiz alanlarda bile olsa yeni sektörler girmede avantaj getirmektedir. İkinci olarak, gelişmekte olan ülkelerde sermaye piyasalarına yönelik düzenlemelerin ve bu alandaki denetimlerin etkin işlememesi nedeniyle güvenilir “işletme grupları” finansal yatırımcılar açısından cazip olmaktadır. Yine işletme grupları ülke piyasasına girmek isteyen yabancı firmalar açısından da en uygun ortaklar olarak görülmektedir. Diğer taraftan, gelişmekte olan ülkelerde bankacılık sisteminin ve girişim sermayesi sektörünün gelişmemiş olması finansmana erişimde zorluklar getirmekte, buna karşılık işletme grupları kendi içlerindeki finansman akışları ile

yeni girişimlerin yolunu açabilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde eğitim kurumlarının yeterince gelişmemesi nitelikli personel bulunmasını zorlaştırmakta, işletme grupları adeta kendi içlerinde bir işgücü piyasası oluşturarak yöneticiler başta olmak üzere ihtiyaç duydukları personeli yetiştirmektedir. Bunlara ilaveten işletme gruplarının sahip oldukları büyük ölçek ve ekonomideki ağırlıkları onların devletle ilişkilerini kolaylaştırmakta ve değişken devlet politikası üzerindeki etkilerini artırmaktadır.

Kock ve Guillen'e (2001) göre gelişmekte olan ekonomilerde işletme grupları girişimcilerin ilişkisiz sektörlerde ortaya çıkan yerel ve küresel bağlantıların getirdiği fırsatları değerlendirme isteği üzerine evrimsel bir şekilde oluşmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde, bir endüstride ortaya çıkan iş fırsatlarını ilk değerlendiren yerel örgüt olma amacıyla çeşitlendirme stratejisi uygulanmaktadır (Amsden ve Hikino, 1994). Geç gelişen ülkelerde firmalar ilişkili teknoloji alanlarında çeşitlenebilmek için gereken temel teknolojilere sahip olmadıklarından, ilişkisiz alanlardaki kar fırsatlarını değerlendirecek çeşitlenme girişimlerini takip ederler (Amsden ve Hikino, 1994). Bu tür teknolojik yeteneklerin eksik olduğu durumlarda devletle ve yabancı şirketlerle sözleşme yapma yeteneği ve farklı sektörlerde proje uygulama becerisi işletme gruplarının yeni alanlara girerek büyümesine imkan tanır (Amsden ve Hikino, 1994; Guillen, 2000).

Gelişme yolundaki ülkelerde işletme grubu formunun ana hissedarları yatırımcı baskısından ve satın almalardan koruyan, bununla birlikte daha az sermaye ile daha geniş bir ekonomik yapının yönetilmesine izin veren bir form olduğu belirtilmektedir (Khanna ve Yafeh, 2010). İşletme grupları girişim sermayesi kuruluşlarının gelişmediği ülkelerde yeni sektörlerde yatırım yapacak başlangıç sermayesinin bulunması konusunda da önemli avantaja sahiptir (Khanna ve Rivkin, 2001). Bu açıdan bakıldığında gelişmekte olan ülkelerdeki işletme grupları bağımsız firma topluluklarından çok bir girişim sermayesi şirketi gibi de görülebilir (Khanna ve Yafeh, 2010). İşletme gruplarının sahip oldukları "isim" ve bununla birlikte gelen tanınırlıkları yeni girişimlere sadece sermaye aktarmakla kalmaz, bunun yanında işletme güvenilirliği açısından garanti de getirir (Maurer ve Sharma, 2001).

Literatürde genel olarak işletme gruplarının gelişme yolundaki ülkelerde avantaj sahibi olmalarına karşın, gelişmiş ülkelerde bu avantajlarını yitirdikleri yönünde bazı sonuçlara ulaşılmaktadır (Morck, 2010). Bununla birlikte, gelişme yolundaki ülkelerin

dışında, gelişmiş ülkelerde de çeşitlenmiş büyük gruplara sıklıkla rastlanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde işletme gruplarının oluşumu iç kaynakların pazarlara göre daha etkin geliştirilmesi ve kullanılmasıyla değil, şirketler arasında kar transferinin yanında, prestij, politik güç ve aile bağları gibi ekonomik olmayan nedenlerle açıklanmaktadır (Langlois, 2010). Gelişmiş ülkelerde derinliği fazla olan sermaye piyasalarındaki finansman araçları ile de desteklenen işletme grupları çok sektörlü ve çok ortaklı yapılar olarak ortaya çıkmaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki işletme grupları Schneider (2010) tarafından belirtilen işletme grubu kategorileri arasında portföy tipi işletme gruplarına daha yakın yapılanmalardır.

Esasında 19. yüzyılda kurulan ve birçok sektöre genişleyerek 20. yüzyıl başlarına kadar faaliyetlerine devam eden uluslararası İngiliz ticaret firmaları ilk işletme grubu örnekleri olarak görülmektedir (Jones ve Çolpan, 2010). Tarihsel olarak gelişmiş ülkelerde de çeşitlenme girişimlerine rastlanmaktadır; bu ülkelere İngiltere (Goudie ve Meeks, 1982; Utton, 1977), ABD (Montgomery, 1994), Kanada (Caves vd., 1980; Morck vd., 1998) ve Japonya (Goto, 1981) örnek verilebilir. İsveç'te tek bir işletme grubu (Wallenberg Grubu) piyasa değeri açısından ülke ekonomisinin yarısından fazlasını oluşturmaktadır (Höglfeldt, 2005). ABD'de "conglomerate" olarak adlandırılan işletme grubu yapılanmalarının ülkedeki üretimin yarısından fazlasını gerçekleştirdiği belirtilmektedir (Marinelli, 2011).

### **2.3. İşletme Gruplarının Oluşumunu Açıklayan Yaklaşımlar**

Firmaların neden bağımsız yapılar şeklinde değil de işletme grupları şeklinde örgütlendikleri ve işletme grupları arasındaki çeşitlilik üzerinde çalışılması gereken bir konudur (Granovetter, 2005). Tek bir firmadan başlayan bazı girişimler farklı sektörlerle/alanlara doğru genişleyerek zaman içerisinde işletme gruplarını oluşturmaktadır. İşletme gruplarının oluşması firma dışı faktörlerle ve firma içi faktörlerle açıklanabilir. İşletme gruplarının oluşumunu etkileyen dışsal faktörler, pazarların ve kurumsal yapının bozulması, sosyal-ilişkisel yapı ve devlet politikası olmak üzere üç yaklaşım ile açıklanmaya çalışılmaktadır.

Pazarların ve kurumsal yapının bozulması yaklaşımına göre işletme grupları etkin çalışmayan piyasalarda sermaye, işgücü, hammadde ve teknoloji gibi girdilere daha avantajlı şekilde ulaşmayı mümkün kılar (Çolpan ve Hikino, 2010; Khanna ve Palepu,

1997; Khanna ve Rivkin, 2001; Kim vd., 2004; Leff, 1978). Çeşitlenmiş işletme grupları bu girdileri kendi içlerinde piyasaya göre daha avantajlı koşullarda geliştirebilmekte ve kullanabilmektedir. İktisadi bakış açısına yakın duran bu yaklaşıma göre pazarlar ve destekleyici kurumsal yapıları olan düzenleyici sistemler, sözleşme hakları ve bilgi paylaşım mekanizmaları zayıf olduğunda piyasalardaki işlem maliyetleri yükselir (Çolpan ve Hikino, 2010; Ghemawat ve Khanna, 1998; Khanna ve Palepu, 1997; Leff, 1978). Adalet sisteminin sözleşmelerin hayata geçmesi konusunda gereken güvenceyi verememesi veya mahkemelerin bu konuda ortaya çıkabilecek olumsuzlukları giderememesi de piyasa üzerinden iş yapma maliyetini yükseltir (Morck, 2010). Pazarların ve destekleyici kurumsal yapıların zayıf olması piyasa işlemlerinin firma içerisinde gerçekleştirilmesi yönünde bir motivasyon getirir. Çeşitlenmiş işletme grupları adeta pazarlardaki ve kurumsal yapıdaki boşlukları dolduran örgütlenmeler olarak ortaya çıkmaktadır (Delios ve Ma, 2010; Kahanna ve Palepu, 1997; Langlois, 2010). Bu açıdan bakıldığında işletme grupları eksik kurumsal yapıları (Yiu vd., 2007) ve üretim faktörleri piyasasındaki etkin olmayan paylaşımı (Şahin, 2005:124) ikame eden örgütsel formlar olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre sosyo-ekonomik kurumlar pazarları güçlendirici ve rekabeti tesis edici şekilde geliştikçe çeşitlenerek farklı sektörlere girmenin getirdiği faydalar azalacak ve işletme grupları çözülebilecektir (Chakrabarti vd., 2007; Çolpan ve Hikino, 2010; Khanna ve Palepu, 1997, 1999a, 2000; Kock ve Guillen, 2001). Bununla birlikte, Güney Kore gibi kurumsal yapısı gelişen ülkelerde işletme gruplarının varlığının halen güçlü bir şekilde devam etmesi, işletme gruplarının oluşumunu sadece pazarlardaki ve kurumsal yapıdaki zayıflıklarla ilişkilendiren yaklaşımları zayıflatmaktadır (Lee ve Gaur, 2013). Gelişmekte olan ülkelerde liberalleşmenin artması ve rekabetçi bir ortamının oluşmasına rağmen işletme gruplarının çözüldüğüne dair emareler pek azdır (Hobday ve Çolpan, 2010). Khanna ve Rivkin (2001) gelişme yolundaki ülkeler özelinde yaptıkları bir çalışmada, sermaye piyasası ve diğer kurumsal alanlardaki gelişmenin işletme gruplarının performansını azaltmadığını, bilakis artırdığını bulmuşlardır.

İkinci dışsal yaklaşım olan sosyal-ilişkisel yapı yaklaşımı örgütlerin çevrelerindeki sosyal yapının izdüşümü şeklinde oluştuğunu, bir ülkedeki sosyal ilişkilerin dikeyliği arttıkça, aile sahipliğinde lider karakterlerin etrafında toplanan işletme gruplarının sayısının arttığını söylemektedir. İşletme gruplarının oluşumunu bir ülkedeki geleneklere ve sosyal normlara bağlayan “ilişkisel yaklaşım” bu tür örgütlenmelerin bir ülkede örgütler

arasındaki güven ve işbirliği yapılarını etkileyen sosyal kurumlara bağlı olarak oluştuğunu belirtmektedir (Granovetter, 1994; Guthrie, 1997; Keister, 2001; Whitley, 1991). Örneğin, ortaklaşacı bir kültürde akrabalar ve yakın arkadaşlar ile ortak iş yapma anlayışı işletme gruplarının kurulmasını tetikler (Lee ve Gaur, 2013). Sosyal yapı ile uyumlu olma ve çevrede meşruiyet kazanma gayesi de işletme gruplarının oluşumunu destekler. Büyük bir işletme grubuna sahip olmanın getirdiği politik güç, sosyal statü ve hatta kanunlar karşısında üstünlük bu örgüt formunun parasal olmayan getirileri arasında sayılmaktadır (Morck, 2010). Dolayısıyla ekonomik örgütlenme sadece ekonomik ölçek veya işlem maliyetleri gibi ekonomik unsurlara göre değil (Granovetter, 1995), semboller, güç, prestij ve meşruiyet gibi sosyal unsurları da dikkate alarak şekillenir (Yiu vd., 2007). Sosyal-ilişkisel yaklaşım, özellikle belirli bir kültürel ve sosyal çevrede işletme gruplarının oluşumunu ve farklı ülkelerde işletme gruplarının örgütlenmesinin nasıl değiştiğini açıklamak için yararlı bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

Üçüncü dışsal yaklaşım olan devlet politikası yaklaşımına göre uygulanan politikalar bilinçli veya bilinçsiz olarak işletme gruplarının oluşmasını destekleyebilir. Devlet politikasının değişken ve belirsiz olması çeşitlenme stratejilerini zorunlu kılarak işletme gruplarının oluşumuna yol açabilir. Sık sık değişen devlet politikaları karşısında farklı sektörlerde faaliyet göstermenin getirdiği riskin paylaşımı bir girişimin karlılığını, hatta varlığını sürdürmesini etkileyebilir. Bu açıdan bakıldığında işletme gruplarının oluşması değişken ve belirsiz devlet politikalarının dolaylı etkisine bağlanabilir. Diğer taraftan devletlerin işletme gruplarının oluşumunda etkin rol üstlendiğini belirten açıklamalar daha çok geç endüstrileşme tezine dayanmaktadır (Özkara ve diğerleri, 2008). İşletme gruplarının sanayileşmenin ilk dönemlerinde, kurumsal yapıdaki zayıflıklar karşısında merkezi planlama yaklaşımı ile desteklendikleri belirtilmektedir (Morck, 2010). İşletme grupları geliştirmekte olan ülke hükümetleri tarafından gelişmiş ülkelerle aradaki milli hasıla farkının kapatılması için kullanılır (Evans, 1979; Amsden, 1989). İşletme grupları ihracat artışı, insan kaynakları gelişimi, yatırımlar ve kaynak gelişimi konularında ilerleme kaydetmek için “devlet mühendisliği” ile oluşturulan yapılar olarak görülmektedir (Vogel, 1991; Amsden, 1995). İşletme grupları bazı devletler tarafından sanayi büyümesini sağlama, politik ve ekonomik hedefleri gerçekleştirme yolunda araç olarak kullanılır (Khanna ve Fisman, 2004; Yiu, 2007). İşletme grupları ulusal sermaye ve ulusal burjuvazi oluşturma gayeleri ile devletler tarafından desteklenmektedir (Schneider, 2010).

Otonom devletler hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda az sayıda girişimci ile karşı karşıya olmanın getirdiği kontrol avantajları nedeniyle işletme gruplarının oluşumunu desteklemektedir (Guillen, 2000). Zira işletme grupları ekonomik ve sosyal hedeflere ulaşmada koordinasyon ve iletişimi kolaylaştırmaktadır (Schneider, 2010).

Geç gelişen ülkelerde devletler ekonomik kalkınmayı hızlandırmak için teşvikler sağlayarak, para ve sermaye piyasasını düzenleyerek belirli bir örgüt formunun doğuşunu ve gelişmesini destekleyebilir (Chung, 2001). Devletin altyapı, vergi, hammaddeye erişim, finansal destekler gibi alanlarda uyguladığı politikalar firmaların çeşitlenmesine yol açabilmektedir. Bazı ülkelerde devletler seçilmiş işletme gruplarına ucuz sermaye kullanımı, vergi avantajları, hammaddelerin ithali için ucuz döviz kullanımı, özelleştirilen şirketlere sahip olma ve kamu projelerine katılım konularında avantajlar sunmuştur (Morck, 2010; Nachum, 1999). Devlet politikaları, işletme grupları ile çok uluslu şirketler, kamu şirketleri, bağımsız şirketler ve bankalar arasındaki ilişkileri de düzenleyerek işletme gruplarının gelişimini sınırlandırmakta veya desteklemektedir (Schneider, 2010). Güney Amerika'da ithal ikameci politikaların hayat geçirilmesi (Guillen, 2001), Güney Asya'da ihracat dayalı büyümenin sağlanması (Amsden, 2001), İskandinavya'da sosyal demokrasinin tesis edilmesi (Höglfeldt, 2004) ve İsrail'de sözleşmelerin işletilmesi (Maman, 2002) için işletme grupları desteklenmiştir. Asya ve Güney Amerika'daki birçok gelişme yolundaki ülkede devletler firmaların çeşitlenme yönünü ve eğilimini belirlemede aktif bir rol oynamışlar, büyük çeşitlenmiş firmalar devlet yöneticileri ile yakın bağlar geliştirmiştir (Amsden, 1991, 1998; Nachum, 1999; Lu ve Ma, 2008; Ungson vd., 1997). Türkiye'de de işletme gruplarının devlet ile güçlü bağlar kurdukları belirtilmektedir (Buğra, 2013; Çolpan ve Hikino, 2008; Gökşen ve Üsdiken, 2001). Ancak işletme gruplarının oluşumunu sadece devlet politikalarına bağlamak, devletin ekonomi üzerindeki etkisinin en az düzeyde olduğu bazı gelişmiş ülkelerde dahi işleme gruplarının neden baskın örgüt formu olduğunu açıklamak konusunda yetersiz kalmaktadır (Yiu, 2007). Nitekim Nachum (1999) tarafından yapılan ve farklı ülkelere firmaları analiz eden bir çalışma çeşitlenmede devlet politikalarının etkisinin beklendiği kadar yüksek olmadığını ortaya çıkarmıştır. Khanna ve Rivkin (2001) tarafından gelişmekte olan ülkeler üzerinde yapılan karşılaştırmalı bir çalışmada devlet kaynaklı fırsatçı davranışların işletme gruplarının ağırlığını ve performansını belirlemediği ortaya çıkarılmıştır.

Guillen'e (2000) göre, yukarıda özetlenen üç yaklaşım da gelişme yolundaki ülkelerdeki firmaların yeni sektörlere girerek çeşitlenmelerini mümkün kılan yetenekleri nasıl geliştirdikleri hakkında tatmin edici açıklamalar getirememektedir. İşletme gruplarının oluşumunda girişimcilerin ve firmaların yerli ve yabancı kaynakları bir araya getirerek yeni sektörlere girebilme yetenekleri önemlidir (Guillen, 2010). Gelişme yolundaki ülkelerdeki girişimcilerin ve firmaların girdiler (işgücü, sermaye ve hammadde), teknoloji ve pazara erişim gibi (Markides ve Williamson, 1996) yerli ve yabancı kaynakları bir araya getirmesini mümkün kılan ekonomik ve politik koşulların varlığı işletme gruplarının ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Guillen, 2000). Bu kaynakları bir araya getirerek yeni sektörlere girebilen firmalar işletme gruplarını oluşturmaktadır (Guillen, 2010). Yeni sektörlere girebilme fizibilite hazırlama, devletten lisans alma, finansal imkanlar bulma, teknoloji temin etme, fabrika kurma, işgücünü çalıştırma ve eğitme, tedarik ve dağıtım kanalları kurma gibi yeni alanlara uygulanabilen genel kabiliyetlere sahip olmayı gerektirmektedir (Guillen, 2010). Bu yaklaşıma göre işletme grupları yerel ve uluslararası sözleşmeler yaparak asimetrik dış ticaret ve yatırım politikalarından yararlanmaktadır (Kock ve Guillen, 2001).

Ülkelerin dış ticaret ve sermaye hareketleri alanında uyguladıkları politikalar kaynak dağılımı ve iç ve dış kaynaklara erişim konusunda belirleyici olmaktadır. Dış ticaret ve sermaye politikaları sadece sınırlı sayıda yerli girişimcinin iç ve dış kaynakları bir araya getirerek birden çok sektöre girmesine imkan tanırırsa bu durum işletme gruplarının oluşumuna yol açmaktadır. Bir ülkede işletme gruplarının ortaya çıkabilmesi ve varlıklarını sürdürebilmeleri için dış ticaret ve sermaye politikalarının dışa açıklık açısından asimetrik olması gerekmektedir; ya ihracat ve dış yatırımlar özendirilirken ithalat ve içe yatırımlar kısıtlanmalı, ya da tersi olmalıdır (Guillen, 2000). İşletme grubunu bir ülkedeki bağımsız firmalarla, uluslararası işletmelerle ve devlet şirketleri ile rekabet eden bir yapı olarak değerlendirebiliriz (Granovetter, 2005). Aynı zamanda içe ve dışa açık dış ticaret ve sermaye politikaları altında çok uluslu şirketler, hem içe, hem dışa kapalı dış ticaret ve sermaye politikaları altında ise devlet şirketleri daha baskın olmaktadır (Guillen, 2010). Bir ülkedeki işletme gruplarının yabancı şirketlerle özel sözleşmeler yapma ve farklı sektörlerde proje uygulama yetenekleri, yabancı firmaların o ülkede yerel ortak arama arayışları ile örtüştüğünde işletme gruplarının oluşumu desteklenmektedir (Amsden ve Hikino, 1994; Guillen, 2000; Kock ve Guillen, 2001).

İşletme gruplarının oluşumunu sadece dışsal faktörlere bağlı olarak açıklayan yaklaşımlar, çeşitlenmenin daha çok fırsatlar üzerinden gerçekleştiği, çeşitlenmede örgütsel kapasitenin ve yeteneklerin önemli olmadığını varsaymaktadır. Buna karşılık, işletme gruplarının oluşumunu içsel faktörlerle açıklayan yaklaşımlar, çeşitlenerek büyümeyi mümkün kılan rekabetçi kaynaklara ve yeteneklere atıf yaparlar (Çolpan ve Hikino, 2010). İşletme grupları diğerlerinde olmayan farklı kaynaklara sahip olan veya kaynakları mobilize edebilen girişimciler, aileler ve ortaklıkların ortaya çıkardığı yapılar olarak da değerlendirilebilir (Granovetter, 2005). Chang ve Hong (2000) tarafından 30 Güney Kore chaebol'ü üzerinde yapılan çalışma işletme gruplarının sermaye ve girdiler gibi maddi olan kaynakların yanında prestij ve Ar-Ge gibi maddi olmayan kaynakları paylaştıklarını ortaya çıkarmıştır. Yine Guillen (2000) Güney Kore, İspanya ve Arjantin'deki gruplar üzerinde yaptığı çalışmada sahip olunan kaynakların ve koordinasyon yeteneklerinin işletme grubu performansı üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Hangi işletme gruplarının dışarıdaki fırsatlardan daha fazla yararlanacağı aynı zamanda grupların sahip olduğu içsel kaynaklar ve örgütsel yetenekler ile de ilgilidir. Bir ülkedeki firmalar ancak bazı örgütsel ve teknolojik yetenekler geliştirdikten sonra ülke içerisinde oluşan fırsatlardan yararlanmak için aday olabilirler (Amsden ve Hikino, 1994). Örgütsel kaynakların ve yeteneklerin özellikle grupların ilk çeşitlenme girişimlerinden çok ileri çeşitlenme sürecinde daha önemli hale geldiği düşünülmektedir. Dolayısıyla ileri düzey çeşitlenmeyi başarabilmiş olan örgütlerin diğerlerinden daha farklı örgütsel kaynaklara ve yeteneklere sahip olduğu iddia edilebilir.

#### **2.4. Çeşitlenmenin Kuramsal Dayanakları**

İlk defa “çeşitlenme” kavramını kullanan Ansoff (1957) bu kavramı yeni bir pazara yeni bir ürünle girmeyi amaçlayan büyüme stratejileri ile ilişkilendirmiştir. Berry (1971) ise çeşitlenmeyi bir firmanın faaliyet gösterdiği iş kollarının sayısının artması olarak tanımlamıştır. Çeşitlenme, en geniş anlamıyla, firmanın faaliyet gösterdiği mevcut sektör veya alanlar dışında yeni bir sektör veya alana girmesi olarak tanımlanabilir (Rumelt, 1982). Diğer bir ifadeyle çeşitlenme bir işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri sayısında veya değişik endüstrilerdeki mal ve hizmet üretme derecesindeki artış olarak görülmektedir (Berry, 1974). Çeşitlenme bir örgütün iş geliştirme veya başka örgütleri satın alarak yeni ürün ve servisler gibi farklı faaliyet alanlarına girmesidir (Ramanujam ve Varadarajan,



1989). Çeşitlenme birleşme ve satın almalar, içeriden büyüme veya başka şirketlerle kurulan ortaklıklarla gerçekleşebilir (Hall, 1995). Bir büyüme stratejisi olarak çeşitlenmeden beklenen daha fazla kar getirecek alanlara yönelmektir (Anıl ve Yiğit, 2011).

Firmaların çeşitlenerek sınırlarını genişletmelerinin gerisinde belirsizlik karşısında riski azaltma, firma bilgisini (know-how) yeni alanlara aktarma, ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanma gibi nedenler sayılmaktadır (Çolpan ve Hikino, 2008; Karaevli, 2008; Pennings vd., 1994). Çeşitlenmenin gerisinde belirsizliği gören görüşe göre firmalar belirsizlik karşısında risklerini farklı sektörlere/alanlara yayabilmek için çeşitlenmeye gitmektedir. Özellikle değişimin ve belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda belirli bir ürün gamında veya sektörde sınırlı kalmak firmaların varlığını tehlikeye atabilmektedir (Nachum, 1999). Bir diğer görüşe göre çeşitlenme firma dışına aktarılması yüksek işlem maliyetleri doğuracak bazı üretken faktörlerin (teknoloji, pazar bilgisi, yönetim bilgisi ve uzmanlaşmış fiziksel varlıklar gibi) firma içerisine dahil edilecek yeni alanlarda kullanılması ile birlikte firma karlılığının artırılması amacıyla takip edilir (Bergh, 2001; Hill, 1994; Markides ve Williamson, 1996; Montgomery, 1994; Palich vd., 2000; Penrose, 1995; Teece, 1982). Bunlara ilaveten çeşitlenmenin temelde pazarlık gücünü artırıcı ve maliyet azaltıcı ölçek ve kapsam ekonomileri yakalamak amacıyla yapıldığı görüşü hem iktisat yazınında (Panzar ve Willig, 1981) hem de stratejik yönetim yazınında (Chatterjee, 1986; Grant, 1988; Pharalad ve Bettis, 1986; Porter, 1985, 1987) yer bulmaktadır. “Kapsam ekonomilerinden faydalanma motivasyonu, örgütlerin farklı ürünleri bir arada üreterek; üretim, reklâm, dağıtım ve yönetim maliyetlerini çeşitli ürünlere yaymak ve bu konulardaki becerilerden ve müşteri bağlılığından yararlanmak amaçları ile farklı ürün/servis alanlarına yayıldıklarını öne sürer” (Karaevli, 2007:7).

Çeşitlenme farklı kuramlara dayanılarak farklı şekillerde açıklanabilmektedir. İlk olarak iktisadi bakış açısına göre tam rekabetçi ve etkin işleyen piyasalarda çeşitlenme beklenmemekte (Hoskisson ve Hitt, 1990), çeşitlenme etkin işlemeyen piyasalarda ortaya çıkan bir firma stratejisi olarak görülmektedir. Ayrıca antitröst politikalarının ve vergi kanunlarının faaliyet gösterilen alanda genişlemeyi zorlaştırmasının yanında pazar yapısındaki aksaklıklardan doğan işlem maliyetleri çeşitlenmeyi tetikler (Hoskisson ve Hitt, 1990). Bu dışsal etkilerin yanı sıra firma performansının düşük olması, gelecekteki

gelirler konusundaki belirsizlikler ve riski azaltma güdüsü de çeşitlenmeyi destekler (Rumelt, 1974). Bir diğer görüşe göre firmalar daha etkin olmak amacıyla değil, holding yapısının getirdiği pazar gücüne sahip olmak için çeşitlenmeyi tercih ederler (Hill, 1985).

Popülasyon ekolojisi kuramında çevre belirleyicidir; aktöre rol biçilmez (Hannan ve Freeman, 1977, 1989). Dolayısıyla çeşitlenmiş örgütlerin ortaya çıkması, bunların yöneticilerinin bilinçli tercihleri ile örgütleri bu doğrultuda yönlendirmesinden değil, değişen çevrenin çeşitlenmiş örgütlerin yaşamasına uygun koşullar sunmasındandır. Popülasyon ekolojisi kuramı penceresinden bakıldığında gelişmekte olan ülkelerdeki belirsiz ve değişken çevrenin, fırsatçı davranışlar göstererek birbiri ile ilişkisi olmayan alanlarda çeşitlenme yoluna giden firmaları (Nachum, 1999) seçtiği ve bu tür firmaların gelişimine imkan tanıdığı iddia edilebilir. Çeşitlenmiş işletme grupları gelişme yolundaki ülkelerdeki seçim süreçlerinden geçerek örgütsel meşruiyet kazanırlar.

Endüstriyel örgüt iktisadı da popülasyon ekolojisinde olduğu gibi örgüte ve yöneticilerine stratejik bir rol biçmez (Hoskisson ve Hitt, 1990). Endüstriyel örgüt iktisadında endüstri yapısı-strateji-performans arasında sıkı bir uyum vardır. Bu bakışa göre stratejinin ve performansın temel belirleyicisi faaliyet gösterilen endüstrinin yapısıdır. Dolayısıyla firmanın çeşitlenme stratejisinden bağımsız olarak faaliyet gösterdiği sektör veya sektörler performans üzerinde etkilidir. Çeşitlenme stratejisi de firmanın faaliyet gösterdiği endüstri yapısının bir sonucu olarak ve endüstri yapısı ile uyumlu bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Finans kuramında daha fazla destek bulan görüşe göre çeşitlenme şirketin değerini azaltır (Berger ve Ofek, 1995; Lang ve Stulz, 1994). Sermaye piyasaları mükemmel işleyen piyasalar olarak görüldüğünden sermayedarların etkin işleyen bir piyasada yatırımlarını ve risklerini daha iyi yönetebilecekleri, dolayısıyla çeşitlenmenin sermayedarlar için geri dönüşü azalttığı belirtilmektedir. Bununla birlikte çeşitlenme ile birlikte yatırımların farklı alanlara/sektörlere yayılması firma riskini azaltabilir. Öte yandan, firma içerisinde oluşan sermaye piyasasında, dış sermaye piyasasındaki aktörlerle müzakere etmeye kıyasla, daha kolay sermaye bulunabileceği belirtilmektedir (Khanna ve Yafeh, 2010). Özellikle dışarıdaki sermaye piyasalarının gelişmediği durumlarda çeşitlenmiş grupların kendi içlerinde sermaye piyasasının daha etkin çalıştırılabildiği belirtilmektedir (Kim vd., 2004).

Kurumsal kurama göre, benzer kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren örgütler çeşitlenme açısından benzer formlara doğru evrileceklerdir. Makro-kurumsalcı bakış açısına göre örgütler ülkedeki sosyal kurumlara göre oluşmakta, sosyal kurumlardaki farklılıklara göre örgütsel formlar da ülkeler arasında farklılaşmaktadır (Maurice vd., 1980; Şahin, 2005). Çeşitlenmeyi etkileyen kurumsal yapılar olarak politik kurumlar, yasal kurumlar ve sosyal kurumlar sayılabilir (Wan ve Hoskisson, 2003). Ülkelerin sahip oldukları farklı yönetim yapıları ve kaynak kısıtları da örgütlerin çeşitlenme modellerini farklılaştırmaktadır (Kogut, vd., 2002). Kurumsal kuram penceresinden çeşitlenmeyi açıklayan bir diğer unsur öykünmecî davranışlardır. Buna göre, örgütlerin çeşitlenen diğer örgütleri örnek almaları (öykünmecî eşbiçimlilik) çeşitlenmeye yol açmaktadır. Çeşitlenerek büyüyen örgütler diğerleri için örnek olmakta, çeşitlenme, bir anlamda büyümek için takip edilen genel bir strateji haline gelmektedir. Özellikle, farklı iş kollarında faaliyet gösteren daha büyük bir holding sahibi olmanın firma yöneticileri için getirdiği güç ve prestij çeşitlenmeye dönük öykünmecî yaklaşımları desteklemektedir.

Ağdüzeneği kuramına göre, ağlar içerisinde bilginin paylaşılması ve öykünmecî davranışlar çeşitlenmeye yol açar (Zhou, 2005). Ağdüzeneğinde diğer örgütlerle kurulan bağlantılar yeni fırsatların ve boş alanların belirlenmesine imkan tanır. Ağdüzeneği, firmalara özellikle satın almalar ile çeşitlenebilecekleri yeni hedefleri belirleme ve bunlarla temasa geçebilme imkanı sunar. Ağdüzeneğinde işbirliği olduğu kadar rekabet de çeşitlenme dinamiklerini etkiler. Ağdüzeneğinde daha geniş bir alana hakim olmak isteyen örgütler çeşitlenme yoluyla etkilerini artırmak isteyebilir.

Kaynak bağımlılığı kuramına göre, çeşitlenmenin gerisinde firmaların dış kaynaklara erişme, büyüme ve piyasalara hakim olma isteği yatmaktadır. Çeşitlenme, firmanın rakipleri üzerindeki gücünü, müşterileri ve tedarikçileri üzerindeki etkisini artırır (Palich, vd., 2000). Kaynak bağımlılığı kuramı, özellikle girdi çıktı bağımlılığını aşmayı amaçlayan dikey entegrasyon için önemli açıklamalar sunabilmektedir. Yoğun olarak dışarıya bağımlı olan kaynakların çeşitlenme ile firma içerisine dahil edilmesi firmanın kaynak temininde karşılaştığı riski azaltır.

Vekil kuramına (Fama ve Jensen, 1983; Jensen ve Meckling, 1995) göre, çeşitlenme hissedar-yönetici arasındaki farklılıkları ortaya çıkaran bir başka vekalet alanı olarak ortaya çıkmaktadır (Hoskisson ve Hitt, 1990). Vekalet kuramı açısından

bakıldığında, çeşitlenme performans artırımından farklı amaçlar için gerçekleştirilir (Montgomery, 1994). Firma yöneticilerinin istihdam risklerini azaltma, maaş ve primlerini artırma güdüsü çeşitlenmeye yol açmaktadır (Amihud ve Lev, 1981; Combs ve Skill, 2003; Kroll vd., 1990). Firma sahipleri ve yönetim kurulu ile firma yöneticileri arasındaki bilgi farklılığı yöneticilerin kontrolünü zorlaştırmaktadır (Dalton vd., 1998; Montgomery, 1994). Hissedarlar kendi risklerini farklı şirket hisselerine yatırım yaparak yayabilirken, şirket yöneticileri için istihdam riskini yayabilmek mümkün değildir (Montgomery, 1994). Bunun neticesinde yöneticiler, kendi menfaatleri uğruna, risklerini yaymak için, asiller için yeterince karlı olmayan alanlarda çeşitlenmeye gidebilirler (Montgomery, 1994; Toms ve Wright, 2005). Amihud ve Lev (1981), yönetici kontrolündeki firmaların sahip kontrolündeki firmalara göre daha fazla çeşitlendiklerini ortaya çıkarmıştır. Firma riskini ve iflas ihtimalini azaltan çeşitlenme, kötü performans durumundan olumsuz etkilenebilecek şirket yöneticilerinin menfaatinde (Datta, vd., 1991). Bunlara ilaveten, üst yöneticilerin maaşları örgüt büyüklüğü ile orantılı olarak arttığı için, yöneticilerin çeşitlenmeye giderek örgütü büyütme eğilimi bulunmaktadır (Dyl, 1988; Tosi ve Gomez-Mejia, 1989).

Vekil kuramı ile ilişkili bir diğer alan firmaların yönetim kurullarının yapısıdır. Yönetim kurullarındaki bağımsız üye oranı ile çeşitlenme yönü ve düzeyi arasındaki ilişkiyi sorgulayan araştırmalar yapılmaktadır. Bağımsız üyeler çoğunlukla birden fazla şirketin yönetim kurulunda görev alan meşgul profesyoneller oldukları için, kendi işlerini yönetmek ve yönetim kurullarında görev almak ikilemi arasında, yönetim kurulunda görev aldıkları bütün şirketlerinin faaliyet gösterdiği alanlara yeterli düzeyde hakim olamazlar (Hoskisson ve Hitt, 1990; Patton ve Baker, 1987). Bağımsız üyeler şirketi stratejik kriterlerle değil, finansal kriterlerle değerlendirirler; bu durum şirketin, hissedarların kabul edebileceklerinden daha fazla çeşitlenmesine yol açabilir (Hoskisson ve Hitt, 1990). Özellikle bağımsız üyeler ile ilişkisiz çeşitlenme arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur (Baysinger vd., 1991; Hill ve Snell, 1988, 1989; Lloyd, vd., 1987).

Yönetim kurullarının yapısının yanında, firmanın sahiplik durumunun da çeşitlenme kararlarını etkilediği belirtilmektedir. Dağınık hisse sahipliğine sahip bir firmada aşırı çeşitlenme görülme ihtimali vardır, çünkü dağınık hissedarlar tarafından yönetim üzerinde kontrol oluşturulması daha zordur (Hoskisson ve Türk, 1990). Lloyd ve

arkadaşları (1987), şirketin hisse sahipliğinin dağınık olmasının çeşitlenmeyi artırdığını ortaya çıkarmıştır. Sahiplik kontrolünün olmadığı durumlarda, yöneticiler şirket performansı çok olumsuz etkilenmediği sürece çeşitlenmeye devam ederler (Hoskisson ve Türk, 1990). Hill ve Snell (1988, 1989), yönetimin aynı zamanda hisse sahipliğine sahip olmasının çeşitlenme düzeyini düşürdüğünü belirtmektedir.

Çeşitlenmenin örgütün sahip olduğu özgün kaynaklara ve yeteneklere bağlı olarak gerçekleştiği ve sürdürülebildiği görüşü, stratejik yönetimde kaynaklara dayalı yaklaşımdan ve örgütsel yetenekler yazınından beslenmektedir (Penrose, 1959; Teece, 1982, Wernerfelt, 1984). Kaynaklara dayalı yaklaşıma göre çeşitlenme firmanın kaynak havuzunun yeni pazarlara genişletilmesiyle ortaya çıkar (Helfatt ve Raubitschek, 2001; Montgomery ve Hariharan, 1991; Ng, 2007). Matsusaka (2001) çeşitlenmenin temelde örgütsel kaynakların ve yeteneklerin yeni alanlara uygulanmasını içeren bir değer artırma stratejisi olduğunu belirtmektedir. Firmalar, diğer firmaların sahip olmadığı değerli ve taklit edilemeyen kaynaklarını kontratlar yoluyla piyasaya sunamadıkları durumlarda, bu kaynakları yeni alanlarda kullanarak çeşitlenmeyi tercih ederler (Klein ve Lien, 2009; Montgomery, 1994). Bir firmanın önüne çıkan çeşitlenme fırsatını kullanabilmesi, sahip olduğu kaynak yapısının bunu desteklemesi ile mümkündür (Chatterjee ve Wernerfelt, 1988). Çeşitlenme, firmanın atıl durumda bulunan kaynaklarını mevcut faaliyetlerine zarar vermeyecek şekilde yeni alanlara aktarması ile ortaya çıkmaktadır (Teece, 1982). Serbest nakit akımları gibi finansal kaynaklar (Jensen, 1986), fabrika ve makineler (Hoskisson ve Hitt, 1990) ile satış birimi (Porter, 1987) gibi maddi kaynaklar ile firmanın zaman içerisinde geliştirdiği bilgi (Montgomery, 1994) gibi maddi olmayan kaynaklar çeşitlenmeyi destekler. Diğer taraftan, fiziksel varlıkların toplamı ve işgücünün özellikle de orta ve üst düzey yönetimin kabiliyetleri ile açıklanan örgütsel yetenekler (Chandler, 1990) de çeşitlenmeyi destekler.

Penrose (1959) tarafından belirtilen kapsam ekonomisinin geçerli olabilmesi için kaynakların pazar mekanizması kullanılarak dışarıya aktarılması ile ilgili bir aksaklığın olması önkoşuldur (Teece, 1980, 1982). Kaynakların örtük olması veya transferinin maliyetli olması bir firmanın sahip olduğu fazla kaynakları piyasaya sunmasını engelliyorsa, atıl kaynakları kullanarak yeni alanlara girmek firma için ilave değer yaratabilir (Teece, 1982). Kullanmadığı kaynaklarını piyasada satabilen bir firma için

çeşitlenerek kapsamını genişletmenin gerekçesi ortadan kalkmaktadır (Montgomery, 1994). Özellikle fiziksel kaynaklardan bilgi kaynakları gibi maddi olmayan kaynaklara doğru gidildiğinde, bu kaynakların sunumu ile ilgili piyasa başarısızlıkları (Montgomery, 1994) ve kontrat sorunları (Caves, 1982; Wernerfelt, 1988) görülmektedir. Firma sınırları dışına aktarılması güç olan kaynakların rakipler tarafından kopya edilmesi de zor olacağından, bu kaynakların çeşitlenme yoluyla yeni alanlara uygulanması firmaya rekabet avantajı getirebilir (Lipman ve Rumelt, 1982; Montgomery, 1994).

İşlem maliyeti kuramına göre, hiyerarşiler ve pazarlar yönetim alternatifleridir, firma yeni bir iş alanını bünyesine dahil etmenin getirisi maliyetini aştığı müddetçe genişlemeye devam eder (Coase 1937, 1988; Dundas ve Richardson 1980; Hill and Hoskisson 1987; Jones ve Hill 1988; Teece 1982; Williamson, 1985). Pazarda belirsizlik arttığında ve işlem maliyetleri yükseldiğinde, firmalar dışarıdan alım yerine ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri kendi içlerinde üretmeyi tercih ederler (Hoskisson ve Hitt, 1990); bu amaçla çeşitlenme girişimlerinde bulunabilirler. Dış pazardaki sözleşme sorunlarını aşmanın bir yolu firma içerisinde bir piyasa oluşturmaktan geçer (Kim vd., 2004). İşlemlerin içselleştirilmesi, bazı etkinliklerin oluşmasına ve maliyet avantajlarına yol açabilir (Williamson, 1979, 1981). Çeşitlenmenin getirdiği ekonomik faydalara karşın, firmaların sınırsız bir şekilde çeşitlenemeyecekleri belirtilmektedir. Çeşitlenme, örgüt içerisindeki birim sayısını artırdığı için koordinasyon ve kontrol maliyetlerini yükseltir.

Çeşitlenmenin getirdiği ölçek/kapsam/sinerjiye dayalı avantajlar, doğurduğu işlem maliyetlerinden yüksek olduğu ölçüde, firmalar çeşitlenerek büyümeye devam ederler (Chatterjee ve Wernerfelt, 1988; Jones ve Hill, 1988; Zhou, 2001). İşlem maliyetleri, firmaların özellikle kurumsal olarak gelişmemiş piyasa ortamlarında çeşitlenerek büyümeleri hakkında önemli açıklamalar getirmektedir. İşlem maliyetleri açısından çeşitlenmeyi açıklamaya çalışan yaklaşımlar, “dışsal pazar koşullarının doğası ile ilişkili olarak örgütlerin içsel düzenlemelerine” odaklanır (Dirlik, 2014a:26). Bununla birlikte, işlem maliyetleri kuramı, tek başına kullanıldığına, bazı gelişmiş kurumsal ortamlarda çeşitlenmiş büyük iş örgütlenmelerinin nasıl oluştuğunu açıklamada yetersiz kalmaktadır. Klein ve Lein (2009), işlem maliyetleri kuramının, kaynaklara dayalı yaklaşım ve örgütsel yetenekler yaklaşımı ile birlikte değerlendirildiğinde, çeşitlenmede hangi kaynakların yararlı olabileceği yönünde önemli açılımlar sağlayabileceğini belirtilmektedir. Bu

çalışmanın kuramsal varsayımları, Klein ve Lein'in (2009) önerdiği doğrultuda, işlem maliyeleri kuramı ile kaynaklara dayalı yaklaşıma dayandırılmıştır.

## 2.5. Çeşitlenme Türleri ve Faydaları

Firmalar faaliyet gösterdikleri alanı genişleterek çok ürünlü (multiproduct) yapılara geçmek amacıyla üç temel strateji takip ederler; bunlar, ilişkili çeşitlenme, ilişkisiz çeşitlenme ve dikey entegrasyondur (Galbraith ve Nathanson, 1978).

Çeşitlenme yazınında “ilişkili olma” bir firmanın farklı iş alanları arasında yeteneklerin, kaynakların, pazarın veya amacın paylaşılması olarak tanımlanmaktadır (Rumelt, 1974). İlişkili çeşitlenmenin faydaları şunlardır: Temel yeteneklerin transferine izin vermesi (Rumelt, 1974, 1982); ölçek ve kapsam ekonomilerine dayalı sinerjiler doğurması (Hoskisson ve Hitt, 1990; Salter ve Weinhold, 1979; Teece, 1980); firmanın faaliyet gösterdiği piyasalardaki rekabet gücünü ve etkinliğini artırması (Bradley, vd. 1983; Eckbo, 1985). İlk olarak, birbirine yakın alanlar etrafında gelişen ilişkili çeşitlenme, firmanın sahip olduğu temel yeteneklerin yeni alanlara daha kolay aktarılmasına imkan sağlar. Temel yeteneklerin yakın alanlara uyarlanması, uzak alanlara aktarılmasından daha kolay olmaktadır. Özellikle birbirine benzer endüstri yapılarına ve üretim süreçlerine sahip alanlarda temel yeteneklerin aktarılması katma değer artışları getirebilir. İkinci olarak, ilişkili çeşitlenmede ortaya çıkan imalat, pazarlama, hammadde tedariki, Ar-Ge gibi alanlardaki ortaklıklar ölçek ekonomilerine dayalı sinerjiler getirir (Amit ve Livnat, 1988). Piyasadaki işlem maliyetleri ve menfaatçi davranışlar dolayısıyla piyasa işlemleri üzerinden ölçek ekonomisi yakalamak zordur (Jones ve Hill, 1988). Bu nedenden dolayı, beşeri ve fiziksel kaynakların paylaşımıyla iş birimleri arasında sinerji sağlayarak ölçek ekonomisinden yararlanmak isteyen firmalar ilişkili alanlara doğru çeşitlenmektedir (Hill ve Hoskisson, 1987; Jones ve Hill, 1988; Porter, 1987; Teece, 1982). Bunun yanında, ortak üretim yapmanın ayrı ayrı üretim yapmaya kıyasla maliyet avantajı getirmesi olarak tanımlanan kapsam ekonomileri de ilişkili çeşitlenme açısından sinerji getiren başka bir alandır (Amit ve Livnat, 1988). Farklı iş birimleri arasında operasyonları paylaşmanın getirdiği maliyet avantajları bütün iş birimlerinin maliyetlerini düşürücü etki yapar (Kogut, vd., 2002). Üçüncü olarak, ilişkili alanlardaki çeşitlenme, firmanın pazar gücünü artırarak uzun vadeli rekabet pozisyonunu güçlendirir (Amit ve Livnat, 1988). İlişkili alanlarda çeşitlenerek büyüyen bir firma hem tedarikçileri, hem de müşterileri üzerinde pazarlık

gücünü artırır; böyle bir firmanın ulaştığı büyüklük ve ün faaliyet gösterdiği alanlara yeni oyuncuların girmesini de engelleyebilir (Amit ve Livnat, 1988).

Buna karşılık, sermayeyi firma içerisinde, piyasaya göre daha etkin bir biçimde, üretken alanlara dağıtarak ekonomik fayda sağlamayı amaçlayan firmalar ise ilişkisiz alanlarda çeşitlenmeye gitmektedir (Dundas ve Richarson, 1982; Hill vd., 1992; Jones ve Hill, 1988). Finansal etkinlik doğurmayı amaçlayan ilişkisiz çeşitlenme finans yazınındaki portföy kuramına göre açıklanmaktadır. Bu kurama göre, bir firmanın farklı iş birimlerinin nakit akışları birbirleri ile bağıntılı olmadığı durumlarda, firmanın toplam riski azalır (Amit ve Livnat, 1988). Piyasa yatırımcılarının risklerini piyasa üzerinden daha etkin bir biçimde çeşitlendirebilecekleri (Levny ve Sarnat, 1970) belirtilse de, piyasanın etkin işlemediği durumlarda bu çeşitlendirme sermayedarlar için çeşitlenmiş bir grup yapısı altında gerçekleştirilebilir. Piyasa yatırımcıları, bilgi asimetrisi ve fırsatçı davranışlar (Williamson, 1975) nedeniyle yatırım yaptıkları şirketlerin yönetimleri karşısında dezavantajlı konumda olabilir. Sermaye piyasalarının etkin çalışmadığı durumlarda (Jones ve Hill, 1988) veya firmaların sermayelerine yatırım yapanların firmaları değerlendirmek için bilgi ve kontrolden yoksun olduğu durumlarda; çeşitlenmiş bir grubun yönetim merkezinin firmalar üzerindeki denetim ve kontrolleri kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamak ve yatırımcıların haklarını korumaktadır. Dolayısıyla, ilişkisiz çeşitlenme, dışarıdaki sermaye piyasalarına göre, firma içerisinde daha etkin işleyen bir sermaye piyasası oluşturmaktadır (Hill ve Hoskisson, 1987; Jones ve Hill, 1988).

Bunlara ilaveten, firmanın faaliyet gösterdiği değer zincirinde yukarı veya aşağı yönlü dikey entegrasyon da bir tür çeşitlenme olarak görülmektedir. Piyasadaki işlem maliyetlerinin yüksek olduğu durumlarda, aile veya diğer sosyal bağlarla destekli bir grup yapısı altında değer zincirindeki girdi-çıkı ilişkilerinin yönetilmesi daha ucuz ve etkin bir yöntem olabilir. Dikey entegrasyon, bir firmanın değer zincirindeki payını artırmakta (Harrigan, 1985), hammaddeler ve satış kanalları üzerindeki kontrolünü geliştirmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978; Scherer, 1980). Dikey entegrasyon, firmanın özelleşmiş varlıklara yatırım yaparak maliyetini düşürmesine izin vermesi (Klein vd., 1978), üretim zincirinde bilgi asimetrisini ortadan kaldırarak kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlaması (Williamson, 1975) ve piyasa ilişkilerini düzenleyen karmaşık kontratlar



yazılmasının önüne geçerek bunlara yönelik pazarlık, denetleme ve uygulama maliyetlerini ortadan kaldırması (Arrow, 1974) gibi ekonomik avantajlar getirmektedir.

Özetle, ilişkili çeşitlenme, firmanın faaliyet gösterdiği sektör veya alanların dışında, ancak mevcut faaliyet alanını tamamlayan, mevcut faaliyet alanı ile bağlantısı olan yeni alanlara girmesi; ilişkisiz çeşitlenme ise firmanın mevcut faaliyet alanına uzak, mevcut faaliyet alanı ile bağlantısı olmayan sektörlerle veya alanlara girmesi olarak tanımlanmaktadır. Dikey çeşitlenme ise, firmanın belirli bir değer zincirinde hâkimiyetini ve piyasa gücünü artırabilmek için takip ettiği kendine özel bir çeşitlenme türüdür. İlişkili çeşitlenme firmalar arasında ölçek ekonomilerinden doğan sinerji yakalama, ilişkisiz çeşitlenme firma riskini yayma ve finansal etkinlik sağlama, dikey çeşitlenme ise dikey bağlantılardan kaynaklanan maliyet etkinlikleri sağlama amaçlarıyla gerçekleştirilmektedir (Hill ve Hoskisson, 1987; Jones ve Hill, 1988). Bu çalışma bilgi yönetimi ile ilişkili ve ilişkisiz çeşitlenme arasındaki etkileşimi incelemiştir. Dikey çeşitlenme ise mevcut faaliyet alanıyla ilişkili alanlardaki çeşitlenmenin bir türü olarak ele alınmıştır.

### 3. ÇEŞİTLENME VE FİRMA PERFORMANSI

#### 3.1. Çeşitlenme-Performans İlişkisinin Kuramsal Altyapısı

Birden fazla sektörde faaliyet gösteren işletmeler, farklı iş alanları arasındaki etkileşimden dolayı tek bir sektörde faaliyet gösteren işletmelere kıyasla avantaj sahibidir. Yapılan birçok çalışmada işletme gruplarına bağlı firmaların, özellikle Çin ve Güney Kore gibi gelişmekte olan ülkelerde, bağımsız firmalardan daha yüksek performansa sahip oldukları belirtilmektedir (Chang ve Hong, 2000; Delios ve Ma, 2010; Ghemawat ve Khanna, 1998; Kahanna ve Palepu, 2000; Kahanna ve Rivkin, 2001; Ma, vd., 2006). Çeşitlenmenin, daha fazla pazar gücü (Markham, 1973), ölçek ve kapsam ekonomileri (Benston, 1980; Scherer, 1980; Teece, 1980), tamamlayıcı yeteneklerin paylaşımından doğan sinerji (Salter ve Weinhold, 1979) ve risk azaltımı (Leontiadis, 1986) getirerek firma performansını artırdığı iddia edilmektedir. Çeşitlenme, firmanın sahip olduğu girişimcilik, teknoloji vb. kaynakların faaliyet gösterilen sektör veya alanlar dışarısına aktararak değer yaratılmasını sağlayabilir (Khanna ve Yafeh, 2010). Çeşitlenmiş firmalardaki farklı iş birimleri arasında bilgi, tecrübe ve insan kaynakları paylaşımı ile genişleyen sermaye yapısı performansı artırabilir (Hall, 1995). Çeşitlenme ile firma performansı arasındaki ilişkiyi değerlendiren çalışmalar endüstriyel örgüt iktisadı, finans ve stratejik yönetim başta olmak üzere farklı disiplinlerden beslenmektedir (Hoskisson ve Hitt, 1990). Bununla birlikte, çeşitlenme ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar arasında bir görüş birliği bulunmamaktadır (Marinelli, 2011). Bu alandaki çalışmalar tamamlayıcı değildir, bazen zıt sonuçlara ulaşır, kolaylıkla genelleme yapmaya izin vermez (Datta, vd., 1991). Aşağıda, çeşitlenme ile performans arasındaki ilişkiyi değerlendiren çalışmaların kısa bir özeti verilmektedir.

Çeşitlenme-performans ilişkisini değerlendiren ilk çalışmalar endüstriyel örgüt iktisadında ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda çeşitlenme ile performans arasında ya ilişki bulunamamış, ya da çok az bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Berry, 1975; Gort, 1962; Rhoades, 1973, 1974). Gort (1962) yaptığı çalışmada çeşitlenme ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulamamış, bu bulgu daha sonra yapılan bazı çalışmalarda (Ravenscraft, 1983) da doğrulanmıştır. Bununla birlikte, çeşitlenme ile performans arasında pozitif ilişki (Carter, 1977; Grant, vd., 1988) ve negatif ilişki (Amit ve Livnat, 1988; Markham, 1973; Montgomery ve Wernerfelt, 1988) olduğunu ortaya çıkaran

araştırmalar da yapılmıştır. Amit ve Livnat'ın (1988) alışmaları çeşitlenmenin firma karını dūřürmekle birlikte riskini de dūřürdūđünü belirtmektedir. Bununla birlikte, daha önce Grinyer ve arkadaşları (1980) tarafından yapılan bir başka çalışmada çeşitlenme ile firma riski arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Finans kuramına göre çeşitlenme piyasa alternatifine kıyasla firmanın finansal performansını dūřürür. eřitlenmiř bir grubun toplam değeri, her bir bağlı şirketin değerlerinin toplamından azdır (Marinelli, 2011). Finans kuramında çeşitlenmenin hissedarlar için değer yaratmadığı, bireysel yatırım havuzunun daha etkin bir şekilde eřitlendirilebileceđi belirtilmektedir (Melicher ve Rush, 1973; Smith ve Weston, 1977). Diđer bir ifadeyle, firmalar tek bir iř alanında faaliyet gösterirlerse çeşitlenmiş firmalara göre finansal açıdan daha iyi durumda olurlar (Berger ve Ofek, 1995; Denis, vd. 1997; Jensen, 1986) Buna karşılık, çeşitlenme toplam firma riskini yayarak, gelecekteki gelirlerin büyük oranda dalgalanmasının önüne geçer (Hoskisson ve Hitt, 1990; Markham, 1973). Firma riski, firmanın beklenen geliri büyük oranda dūřürlmeden azaltılabilirse, riske göre ayarlanmış gelir yükselir (Hoskisson ve Hitt, 1990). Bunlara ilaveten, çeşitlenme ile büyüyen firmaların iflas riskinin azalması nedeniyle daha kolay borlanabilecekleri, daha ucuz borç bulabilecekleri ve sermaye maliyetlerini dūřrebilecekleri belirtilmektedir (Higgins ve Shall, 1975; Lewellen, 1971). İşletme grupları, dışarıdaki kreditorlere “batmak için çok büyük (too-big-to-fail)” oldukları şeklinde bir imaj uyandırırılar (Kim vd., 2004). Netice itibarıyla, finans disiplini de çeşitlenme performans ilişkisi açısından, endüstriyel örgüt iktisadının sonuçlarına benzer, çelişkili sonuçlara ulaşmıştır (Logue ve Sundaram, 1990).

Stratejik yönetim yazınında en fazla çalışılan konulardan biri çeşitlenme ile performans arasındaki ilişkidir (Chatterjee ve Wernerfelt, 1991; Lee ve Gaur, 2013). Stratejik yönetim yazınında bu konuyu ele alan araştırmaların çoğu ilişkili çeşitlenmeye giden firmalar ile ilişkisiz çeşitlenmeye giden firmaların performansını karşılaştırmaktadır (Dubofsky ve Varadajan, 1987; Marinelli, 2011). İlişkili çeşitlenmenin daha fazla performans getirdiğini belirten çalışmalar bu tür çeşitlenmenin getirdiği ölçek ve kapsam ekonomileri ile sinerjiye, ilişkisiz çeşitlenmenin daha fazla performans getirdiğini belirten çalışmalar ise firma içerisinde oluşan sermaye piyasasının etkinliği hipotezine dayanmaktadır (Park ve Jang, 2012). Çeşitlenme-performans ilişkisinin “ters U” şeklinde

olduğunu, orta düzey çeşitlenmenin en iyi performansı getirdiğini söyleyen yazarlar da bulunmaktadır (Palich, vd., 2000). Buna göre, firmalar tek bir iş alanından ilişkili alanlara doğru genişlediklerinde çeşitlenme performansı artırır, ancak çeşitlenen firmalar ilişkili alanlardan ilişkisiz alanlara doğru genişlediğinde çeşitlenme performansı düşürür.

Çeşitlenme performansı etkilediği gibi, performans da çeşitlenmeyi etkileyebilir. Grant vd. (1988) yüksek performansın çeşitlenme için bir ön koşul olduğunu belirtirken, Burgelman (1983) çeşitlenmenin düşük performansın bir sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. Yüksek performansın çeşitlenmeyi desteklediğini belirten görüşe göre, performansı yüksek olan firmalar finansal açıdan yeni çeşitlenme girişimlerini destekleme noktasında daha avantajlıdır (Grant vd., 1988). Bunun yanında, yüksek performansa sahip firmalar zaten kendi faaliyet gösterdikleri sektörlerde belirli bir büyüklüğe ulaştıklarından büyümek için başka alanlara girmek zorunda kalırlar. Diğer görüşe göre ise, yüksek performansa sahip firmaların çeşitlenme için bir motivasyonları olmaz (Burgelman, 1983). Aksine çeşitlenme düşük performansa sahip firmalar için bir krizden çıkış reçetesi olarak görülür. Hall (1995), çeşitlenme ile performans arasındaki nedensel ilişkiyi sorgulamış, yüksek performansın çeşitlenmeyi motive etmekten çok, ikame ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Diğer taraftan, çeşitlenme stratejisi ile performans arasındaki ilişkinin ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğini belirten araştırmalar da bulunmaktadır. Wan ve Hoskisson (2003) çeşitlenme ile performans arasındaki ilişkinin ülkelerin sahip oldukları faktör koşulları ve kurumsal yapılara bağlı olarak değişebileceğini belirtmektedir. Chakrabati ve arkadaşları (2007) altı Asya ülkesinde yaptıkları araştırmada, Hindistan'da çeşitlenme ile performans arasında pozitif ilişki bulunurken, Kore ve Japonya'da negatif ilişki olduğunu, Malezya ve Tayland'da çeşitlenme-performans ilişkisinin çevresel ve sektörel faktörlerden etkilendiğini, Singapur'da ise bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya çıkarmıştır. Nachum (2004) gelişmekte olan ülkelerde çeşitlenme ile performans arasında doğrusal olmayan bir ilişki olduğunu, belirli bir çeşitlenme düzeyine kadar performansın arttığını, sonra azaldığını bulmuştur. Bununla birlikte, Nachum (2004) çeşitlenme ile performans arasındaki ilişkinin ülkelere göre farklılaşabileceğini belirtmektedir.

### 3.2. İlişkili ve İlişkisiz Çeşitlenmenin Performansa Etkisi

Firmaların ilişkili ve ilişkisiz alanlara doğru neden ve nasıl çeşitlendikleri, 30 yıldan fazla bir süredir strateji alanındaki araştırmacıların ilgisini çekmektedir (Ng, 2007). Farklı sektörlere girerek büyümek isteyen bir firma veya grup için ilişkili alanların yanında ilişkisiz alanlarda da yatırım fırsatları oluşabilmektedir. Firmalar ilişkili ve ilişkisiz çeşitlenmenin gelecekteki performansları üzerindeki olası etkilerini değerlendirerek çeşitlenme kararlarını verirler. Akademik yazında da, ilişkili çeşitlenme ile ilişkisiz çeşitlenmenin performans üzerindeki etkisini tartışan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Aşağıda, çeşitlenme yönü ile performans arasındaki ilişkiyi değerlendiren çalışmaların bir özeti sunulmaktadır.

İlişkili çeşitlenmenin ilişkisiz çeşitlenmeye göre daha fazla performans (karlılık) getirdiği tezi, ilişkili çeşitlenmenin temel yeteneklerin ve kaynakların aktarımına daha uygun koşullar sunmasıyla açıklanmaktadır (Penrose, 1959; Rumelt, 1974). Bu sava göre “genişleme ve yeni sahalar girme stratejisi genellikle ancak bu sahalar firmanın ana iş koluyla bağlantılı ise başarılı oluyor; odaklanmamış, ana konudan uzak sahalarda yapılmış yatırım ve satın almalar ise iyi netice vermiyor” (Kozlu, 2013:64). Çeşitlenmenin firmanın sahip olduğu kaynaklar üzerinden gerçekleştiği görüşünü savunanlar ilişkili çeşitlenmenin daha fazla performans getirdiğini iddia eder. İlişkili çeşitlenme firma için temel kaynakların ortaklaşa kullanımına izin vereceği ve sinerjiler getireceği için tercih edilir (Kor ve Mahoney, 2000; Penrose, 1959; Teece vd., 1994). İlişkili çeşitlenmeye giden firmalar kaynaklarının ve hizmetlerinin bir kısmını ortaklaşa kullanabildiklerinden, kaynak verimliliğini artırır ve maliyetleri düşürürler (Rumelt, 1974, 1982). Bir örgütün izlek bağımlılıkları üzerinden gerçekleşen genişleme de yine ilişkili kaynakların kullanılmasını gerektirir (Kor ve Mahoney, 2000; Penrose, 1959; Teece vd., 1994).

Rumelt (1974, 1977, 1978) firmanın çeşitlenme stratejisi ve performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Rumelt, belirlediği 9 çeşitlenme kategorisi için performans farklılıkları olduğunu ortaya çıkarmış; özellikle baskın-sınırlı (dominant constrained) ve yakın-ilişkili (related constrained) çeşitlenen firmaların diğer firmalara göre daha yüksek performansa sahip olduğunu belirtmiştir. Bettis (1981), ilişkili çeşitlenmenin, ilişkisiz çeşitlenmeye göre, varlık geri dönüşü açısından %1-3 oranında daha fazla getirisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Palepu (1985) ilişkili çeşitlenen firmaların karlılıklarındaki büyümenin

ilişkisiz çeşitlenenlere göre daha fazla olduğunu bulmuştur. Lubatkin ve Rogers (1989) ise, ilişkili çeşitlenmenin ilişkisiz çeşitlenmeye göre daha yüksek ciro getirdiğini belirtmiştir. Anıl ve Yiğit (2011) Türkiye’de borsaya kote olan şirketler üzerinde yaptıkları araştırmada, ilişkili çeşitlenen firmaların ilişkisiz çeşitlenenlere göre daha yüksek performans gösterdiğini ortaya çıkarmıştır.

Diğer taraftan, Ng (2007) firmanın sahip olduğu kaynakların dinamik yetkinlikler, içselleştirme kapasitesi ve zayıf bağların kullanımıyla birlikte ilişkisiz alanlarda da çeşitlenmeyi mümkün kılabileceğini belirtmektedir. Büyük çeşitlenmiş firmaların performansı geniş ve heterojen kaynaklara dayandırılmaktadır (Montgomery, 1994; Montgomery ve Harihan, 1991; Teece, 1982). İlişkisiz çeşitlenen holding yapıları, özellikle iyi işlemeyen piyasalarda, kendi iç sermaye piyasalarını daha etkin kullanabildikleri ve kaynaklarını daha etkin dağıtabildikleri için avantajlı olmaktadır (Chatterjee ve Wernerfelt, 1991; Hoskisson, 1987; Teece, 1982; Williamson, 1975). İç sermaye piyasaları hipotezine (Higgins ve Schall, 1975; Lewellen, 1971; Scherer, 1980) göre, çeşitlenen firmalar sermayelerini çeşitlenmeyen firmalara göre daha etkin bir biçimde dağıtabilirler. Çeşitlenmiş gruplar hem dışarıdaki sermaye kaynaklarına daha kolay ulaşabilirler, hem de sermayeyi kendi portföylerindeki işletmeler arasında kaydırabilirler (Meyer vd., 1992). İlişkili çeşitlenen gruplar kendilerine yakın alanlara genişlemeyi tercih eder, buna karşılık ilişkisiz çeşitlenenler kendilerine uzak farklı alanlara da girdiklerinden yatırım alternatifleri daha geniş olmaktadır (Hill ve Snell, 1988). Dolayısıyla, daha geniş bir portföy içerisinde iç sermaye piyasası oluşturmaya imkan veren ilişkisiz çeşitlenme, ilişkili çeşitlenmeye göre karlılığı daha fazla artırmaktadır (Scharfstein ve Stein, 2000). İlişkisiz çeşitlenmenin olgunlaşan endüstrilerde karlılığı azalan firmalar için veya değişken piyasa yapısına sahip endüstrilerde riski azaltmak için tercih edilen bir strateji olduğu da belirtilmektedir. (Leontidades, 1986).

İlişkili ve ilişkisiz çeşitlenmenin performans üzerindeki etkisi, karlılık yanında risk açısından da değerlendirilmiştir. Araştırmacılar portföy kuramından yola çıkarak genel olarak çeşitlenmenin riski azalttığını belirtmektedir (Markowitz, 1952). Montgomery (1985), yöneticilerin tek bir pazarda faaliyet göstermenin getirdiği risklere karşı çeşitlenme stratejisini takip ettiğini belirtmektedir. Rumelt (1974) de çeşitlenmenin birden çok gelir alanının bütünleştirilmesi olarak görülebileceğini belirtmektedir. İlişkisiz çeşitlenen

firmaların gelirleri birbirleriyle daha az bağıntılı olduğu için ilişkisiz çeşitlenen firmanın gelirlerindeki dalgalanmanın, yani riskinin daha düşük olacağı iddia edilmektedir (Park ve Jang, 2012). Amit ve Livnat (1988) ilişkisiz çeşitlenmenin riski azalttığını ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte, ilişkisiz çeşitlenen firmaların kaldıraç oranı daha yüksek olduğundan riskinin de yüksek olduğunu belirten araştırmalar bulunmaktadır (Barton, 1988; Bettis ve Hall, 1982; Montgomery ve Singh, 1984). Lubatkin ve O'Neill (1987) ise ilişkili birleşmelerin, ilişkisiz birleşmelere göre daha düşük riske sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Görüldüğü üzere, ilişkili çeşitlenme ile ilişkisiz çeşitlenmenin performans üzerindeki etkisi konusunda alandaki araştırmaların sonuçları birbirleriyle çelişmektedir. Bazı araştırmalar (Bettis, 1981; Christensen ve Montgomery, 1981; Hoskisson, 1987; Lecraw, 1984; Lubatkin ve Rogers, 1989; Lubatkin ve O'Neil, 1987; Markides ve Williamson, 1996; Montgomery ve Wernerfelt, 1988; Montgomery, 1994; Montgomery ve Singh, 1984; Palepu, 1985; Rumelt, 1974; Teece vd., 1994; Wernerfelt ve Montgomery, 1988) ilişkili çeşitlenmenin performansı daha fazla artırdığını belirtirken, bazı araştırmalar (Amit ve Livnat, 1988; Campa ve Kedia, 2002; Chatterjee, 1986; Grant ve Jammie, 1988; Grinyer, vd., 1980; Hitt ve Ireland, 1985; Khanna and Palepu, 2000b; Marinelli, 2011; Michel ve Shaked, 1984; Ravenscraft, 1983; Villalonga, 2004) ise ilişkisiz çeşitlenmenin performansı daha fazla artırdığını belirtmektedir. Satın alma stratejilerinin performans üzerindeki etkisini araştıran çalışmalarda da ilişkili satın almanın ilişkisiz satın almaya göre daha üstün olduğu sonucuna her zaman ulaşılmamıştır (Datta, 1986; Lubatkin, 1987; Singh ve Montgomery, 1987). Karlılıkta olduğu gibi, risk konusunda da ilişkili ve ilişkisiz çeşitlenmeyi karşılaştıran çalışmalar ortak bir sonuca ulaşamamıştır (Park ve Jang, 2012). Bu çalışmaların sonuçlarının farklılığı çeşitlenme performans arasındaki ilişkinin karmaşıklığının da bir göstergesidir (Datta, vd., 1991).

### **3.3. Çeşitlenmede Endüstri Yapısı ve Örgütsel Faktörlerin Etkisi**

Datta ve arkadaşları (1991) tarafından yapılan literatür taramasında, çeşitlenme ile performans arasındaki ilişki kuran çalışmaların çoğunluğunun doğrudan çeşitlenme ile firma performansı arasındaki ilişkiyi değerlendirdiği, bu kapsamda, endüstri yapısı ve örgütsel unsurları dahil eden çalışmaların daha az olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, yazında çeşitlenme ile performans arasındaki ilişkiyi endüstri yapısı (Bettis ve Hall, 1982;

Christensen ve Montgomery, 1981; Wernerfelt ve Montgomery, 1986) ve örgütsel faktörlerin (Dundas ve Richardson, 1982; Grinyer, vd., 1980; Hoskisson, 1987) etkisini de dikkate alarak değerlendiren çalışmalar da bulunmaktadır.

Firmaların performanslarındaki farklılıklar, Williamson'ın (1979) adlandırdığı şekliyle “dış çevreye” bağlı değişkenlerden kaynaklanabilir. Endüstri ve pazar yapısını tanımlayan değişkenler arasında endüstri yoğunlaşması, endüstri karlılığı, endüstri büyümesi, teknolojik değişim, sermaye yoğunluğu, talep esnekliği ve giriş engelleri sıralanmaktadır (Bettis, 1981; Christensen ve Montgomery, 1981; Datta, vd., 1991; Wernerfelt ve Montgomery, 1988; Williamson, 1975). Christensen ve Montgomery (1981), Rumelt'in (1974) çalışmasında daha yüksek performansa sahip olduğu belirtilen yakın-ilişkili çeşitlenen firmaların esasında diğerlerine göre daha yüksek büyüme oranına sahip yoğunlaşmış endüstrilerde faaliyet gösterdiklerini belirtmiştir. Bettis (1981) ve Bettis ve Hall (1982) ise bu grubun performansında ilaç endüstrisinde faaliyet gösteren 4 firmanın etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ancak, Rumelt 1982 yılında yaptığı çalışmada endüstri özellikleri kontrol edildiğinde dahi ilişkili çeşitlenen firmaların ilişkisiz çeşitlenen firmalardan daha yüksek performansa sahip olduklarını bulmuştur.

Firmanın performansı faaliyet gösterdiği endüstriden etkilenmekle birlikte, aynı endüstride faaliyet gösteren firmalar arasında farklı varlıkları kullanmak ve farklı stratejilere sahip olmaktan kaynaklanan performans farklılıkları görülebilir (Porter, 1979). Çeşitlenmenin performans üzerindeki etkisinde, firmanın sahip olduğu çeşitlenme stratejisini destekleyen bazı yapı ve kontrollerin varlığı önemlidir (Hill, 1988; Hill, 1994; Hill, vd., 1992). Örgütsel mekanizmalar, sistemler ve süreçler bir işletme grubu altında faaliyet gösteren firmalar için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilir (Lee ve Gaur, 2013). Leontiades (1986), başarılı çeşitlenme girişimlerini başarısız çeşitlenme girişimlerinden ayıran temel farklılığın yönetim yapılarındaki farklılık olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, Dundas ve Richardson (1982) da ilişkisiz çeşitlenen firmalarının başarısızlığını çeşitlenme stratejisinden çok bu stratejinin gerektirdiği örgütsel ve yönetsel gerekliliklerin yerine getirilmemesine bağlamaktadır. Lee ve Gaur (2013) işletme gruplarının başarısında kurumsal çevreden çok örgütsel yeteneklerin önemli olduğunu belirtmektedir.



Çeşitlenme performans arasındaki ilişkiyi etkilediği düşünülen örgütsel faktörler arasında örgüt büyüklüğü (Chatterjee ve Wernerfelt, 1991; Christensen ve Montgomery, 1981), örgüt yapısı (Grinyer, vd., 1980; Hoskisson, 1987; Rumelt, 1974), sermaye yapısı (Geringer ve Tallman 2000, Tallman ve Li, 1996), örgüt kültürü (Nahavandi and Malekzadeh, 1988), alt birimlere yetki devri düzeyi (Datta, 1986; Vancil, 1979), yönetim yapıları ve sistemleri (Datta, 1986; Kazanjian ve Drazin, 1987; Kerr, 1985; Leontiades, 1986), bilişim teknolojileri (IT) altyapısı (Hitt, 1999; Jones ve Hill, 1988; Liu vd., 2006), temel yetenekler ve ayırt edici özellikler (Bettis, 1981; Hitt ve Ireland, 1986; Rumelt, 1974, 1982) sıralanmaktadır. Örgütsel faktörler, çeşitlenme stratejilerinin yönetilmesinde, uygulanmasında ve dolayısıyla başarısında etkili olmaktadır (Datta, vd., 1991). Örgütsel kaynaklar ve yetenekler ürün ve endüstri spesifik olmaktan çıkarak farklı alanlara uygulanabilir hale geldiklerinde çeşitlenme girişimlerini desteklerler (Çolpan ve Hikino, 2010).

#### **3.4. Çeşitlenmede Bilgi Kaynaklarının Etkisi**

İşletme yazını bilgininin firma başarısında ne kadar önemli olduğunu sık sık ortaya koymaktadır (Barney, 1991; Leonard-Barton, 1992; Nonaka, 1994; Prahalad ve Hamel, 1990). Boisot (1995), bilginin sadece diğer üretim faktörlerini destekleyen bir faktör olarak değil, bizzat kendisinin üretimi belirleyen ve geliştiren bir faktör olarak ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Bilgi ve firma içerisindeki bilgi üretim süreçleri günümüzdeki rekabet koşullarında uzun dönemli rekabet gücü sağlamak için firmanın sahip olduğu en önemli soyut (intangible) varlıkların başında gelmektedir (Grant, 1996; Hunt, 1995; Hunt ve Morgan, 1996; Nonaka, 1994; Nonaka ve Konno, 1998; Nonaka, vd. 2000; Ramirez, vd., 2011; Teece, 1998). Değişimin çok hızlı olduğu bir dünyada, firmaların bilgi kaynaklarını nasıl kullandıkları aralarındaki farklılıklar konusunda belirleyici olabilmektedir (Griffiths, vd. 1998). Bilgi kaynaklarına yönelik değerlendirmeler, stratejik yönetimde ürün/pazar odaklı bir yaklaşımdan, kaynaklara dayalı yaklaşıma geçişle paralellik arz etmektedir (Griffiths, vd. 1998). Ürün/pazar odaklı yaklaşım, firmaların rakipleri karşısında kendilerini ve ürünlerini nasıl konumlandıkları ile ilişkiliklen (Porter, 1980, 1985), kaynaklara dayalı yaklaşım firmaların örgütsel kaynaklarını nasıl düzenledikleri, yönettikleri ve kullandıklarının onlara önemli bir avantaj getirebildiğini söylemektedir (Prahalad ve Hamel, 1990).

Kaynaklara dayalı yaklaşıma göre, rekabet avantajı örgütün içinden kaynaklanır, örgütün zaman içerisinde biriktirdiği değerli, az bulunan ve kopyalanamayan kaynaklara sahip olmasına bağlı olarak gelişir (Barney 1991; Dierickx ve Cool 1989; Peteraf, 1993, Wernerfelt, 1984). Örgütün sahip olduğu kaynakların bilgisel (epistemik) yönü dikkate alındığında, bilgi tabanlı firma kuramına doğru gidilmektedir (Conner ve Prahalad, 1996; Grant, 1996; Kogut ve Zander, 1992). Örgütsel planlamayı destekleyen bilgi tabanının önemi giderek daha fazla dikkate alınmaktadır (Galbraith, 1983). Kaynaklara dayalı yaklaşımın bir uzantısı olan bilgi tabanlı firma kuramı, bilginin örgüt için en stratejik kaynak olduğunu, bilginin örgütler için uzun vadeli rekabet avantajı getireceğini belirtmektedir (Alavi ve Leidner, 2001; Grant, 1996). Bilgi tabanlı firma kuramında bilginin örgüt içerisinde nasıl işlendiği, nasıl yayıldığı ve nasıl kontrol edildiği önemli hale gelmektedir.

Stratejik yönetim yazınında çeşitlenme açıklanırken sıklıkla bir örgütün farklı iş kollarındaki üretim ve hizmetlerin ortak kaynaklardan beslenip beslenmediği değerlendirilir (Chatterjee ve Wernerfelt, 1991; Montgomery ve Wernerfelt, 1988; Teece, 1982). Penrose'a (1959) göre, her örgüt birden fazla kullanım alanı olan kaynak yığımından (bundle of resources) oluşmaktadır. Bir örgüt aynı kaynak yapısını kullanarak birçok ilişkili veya ilişkisiz ürün veya hizmet üretebilir (Montgomery ve Wernerfelt, 1988; Montgomery ve Hariharan, 1991; Ng, 2007; Teece, 1982). Dolayısıyla kaynakların çoklu ve heterojen bir şekilde kullanılabilmesinin fark edilmesi örgütsel büyümeyi getirir (Kor ve Mahoney, 2000; Montgomery ve Hariharan, 1991; Penrose, 1959; Rugman ve Verbeke, 2004; Sirmon vd., 2007).

Kaynaklara dayalı yaklaşımda örgütsel büyüme tam kullanılmayan kaynakların değerlendirilmesiyle ortaya çıkar (Penrose, 1959). Maddi olmayan kaynaklar çeşitlenme konusunda daha fazla destek sağlarlar, çünkü bunların rakiplerce kopyalanması zordur (Hoskisson ve Hitt, 1990). Örgütün maddi olmayan kaynakları arasında çeşitlenmeyi destekleyen ve yeni çeşitlenme girişimlerini mümkün kılan bilgi kaynaklarının ve bunların yönetiminin önemli olduğu düşünülmektedir. Farklı alanlardan öğrenilen yetenekler ve iş kolları arasında paylaşılan bilgi (Amsden ve Hikino, 1994) firmalara rekabet avantajı getirebilir. Bir firmanın sahip olduğu yeteneklerin ve bilginin önemli bir bölümü firmanın işleyişi içerisinde gizlenmiştir (Nelson ve Winter, 1982). Bir işletme grubunun içerisinde

paylaşılan bilgi, gruba dışarıda karşılığı olmayan bir “doğal tekelle” konumu kazandırır (Çolpan ve Hikino, 2010). Çeşitlenme sonucunda oluşan yönetsel ve finansal yetenekler ile insan kaynakları ve pazarlama gibi alanlardaki tecrübe yeni çeşitlenme girişimlerinin başarısında da etkili olur (Çolpan ve Hikino, 2010). Ancak, bu tür bilgilerin bir işletme grubunun bütün alt birimlerine aktarılabilmesi, grubun örgütlenmesinde yapısal ve yönetsel uyumun bulunmasına bağlıdır (Çolpan ve Hikino, 2010).

#### **4. BİLGİ ALANINDA BİLGİ YÖNETİMİ**

İnsan beyninin sınırlı bilişsel kapasitesi ve bilginin üretilmesi ve aktarılmasındaki maliyet nedeniyle, bir örgütteki bütün kararlara yön verecek bilginin tek bir bireyde veya uzmanlar grubunda toplanması mümkün değildir (Jensen ve Meckling, 1992). Bu nedenle, örgütlerdeki karar verme süreçleri belirli aşamalarda farklı bireylerin katılımını zorunlu kılmaktadır. Farklı bireylerin örgütsel karar verme süreçlerine katılımı ise bilginin kodlanması ve soyutlanması ile birlikte yayılımını gerekli kılmaktadır. Kodlama bilginin kaydedilmesi ve kategorilere ayrılmasıdır. Soyutlama, kodlanmış bilginin sentezlenmesi ve daha üst kategoriler oluşturulmasıdır. Yayılım ise bilginin bir örgütteki ilgili birimler ve kişiler arasında paylaşılmasıdır.

Max Boisot'un Bilgi Alanı (I-Space) yaklaşımı, bilginin kodlama ve soyutlama ile yapılandırılmasının bilginin yayılımını kolaylaştırdığı temel tezine dayanır (Boisot, 1995; 1998). Boisot (1995), Bilgi Alanı yaklaşımının kodlama, soyutlama ve yayılıma bağlı dinamik bir bilgi üretimi ve paylaşımı kuramı olduğunu belirtmektedir. Örgütlerin ve yöneticilerin bilgi işleme kapasitesi, örgüt içerisinde bilginin kodlanma ve soyutlanma düzeyi ile birlikte artmaktadır. Kodlama ve soyutlama aktörler için bilgiye erişimde ve bilgi süreçlemede kolaylıklar getirmektedir (Boisot, 2004). Kodlanmamış ve soyutlanmamış bilginin aktarımı yüz yüze görüşmeyi gerektirirken, kodlanmış ve soyutlanmış bilginin kişiler ve birimler arasında yayılımı değişik araçlar üzerinden daha kolay olabilmektedir. Kodlama ve soyutlama, bilginin etkin ve etkili bir biçimde paylaşılması için ortamın ve bağlamın paylaşılması ihtiyacını azaltır (Boisot, 1995).

##### **4.1. Bilginin Kodlanması, Soyutlanması ve Yayılımı**

Bireyler anlatabildiklerinden çok daha fazla bilgiye sahiptir (Polanyi, 1966). Bireyler öncelikle dış dünyadan veya kendi davranışlarından ortaya çıkan verilerden kullanılabilir bilgiler çıkarırlar, ardından bu bilgilerden bazılarını daha sonra karşılaştıkları benzer durumları açıklayabilmek adına anlamlı tanımlamalara dönüştürürler (Boisot ve Li, 2005). Bireysel bilgi eğer bilgi işleme süreçlerinden geçerek yaygınlaştırılmazsa bireyin uhdesinde örtük bilgi olarak kalır. Örtük bilgi, kişilerin zihinlerinde taşıdıkları, kaydedilmesi ve aktarılması zor olan değerli ve öznel yaklaşım ve öngörülerini ifade eder (Nonaka, 1991). Bireylerin sahip olduğu örtük bilginin örgüt

genelinde değer yaratacak bir şekilde yaygınlaştırılması örgütlere rekabet avantajı getirebilmektedir. Bununla birlikte, örtük bilginin kodlanması mümkün olmazsa ve sadece uygulama yapılarak öğrenilirse kişiler arasında paylaşımı çok yavaş, maliyetli ve belirsiz olabilir (Grant, 1996).

Bilginin değer yaratacak biçimde örgüt içinde yaygınlaştırılabilmesi için öncelikli bireylerden alınarak aktarılması ve daha sonra bütünleştirilmesi gerekmektedir (Grant, 1996). Arrow'a (1974) göre örgütlerin bir avantajı çalışanları arasında ortak bir kod (dil) kullanarak iletişimi etkinleştirmeleri ve daha ekonomik yapabilmeleridir. Bu ise bilginin kodlanması ve soyutlanmasına olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Kodlama ve soyutlama birbirleri ile yakından ilişkilidir. Kodlama bilgiyi belirli kategorilere atayarak bilgi ölçeğini azaltır, soyutlama ise kategori sayısını azaltarak bilgi işleme maliyetini azaltır (Boisot, 1995). Diğer bir ifadeyle kodlama bilgiyi kategorilere ayırtırmayı, soyutlama ise kategorilerin bütünleştirilmesini amaçlar. Kodlama, neyin kaydedileceğini ve korunacağını belirlerken, soyutlama kaydedilen bilginin nasıl kullanılacağını tanımlar (Boisot, 1995).

Kodlama, insanların zihinlerinde yer alan bilgilerin alınarak karmaşıklığının azaltılması ve yapılandırılması, böylece fiziksel nesnelere ile ilişkilendirilmesi veya kağıt üzerine aktarılmasını içerir (Griffiths, vd. 1998). Kodlama bilginin belirgin kurallar ve ilişkiler etrafında yapılandırılması, bu yolla aktarılmasının kolaylaştırılmasıdır (Kogut ve Zander, 1992). Kodlama sayesinde kategoriler arasındaki ve kategorilerin ilişkilendirildiği olgular arasındaki farklılıklar ortaya konulabilir (Boisot ve Li, 2005). Kodlama mevcut bilgidan yeni bilginin üretilmesinin yollarından biridir (Boisot, 1995). Kodlanan bilgi, kodlayandan bağımsız olarak belirli araçlar üzerinden başka kişilere aktarılabilir.

Soyutlama, kodlama neticesinde oluşan kategorilerin sayısı azaltılarak bilginin olgularla ilişkilendirilmesidir. Olgular önce kodlama ile birbirinden ayırtıldıktan sonra, daha büyük şemalar altında gruplandırılarak nesnelere arasındaki ilişkileri bütüncül biçimde açıklayabilen şemaların oluşturulması gerekmektedir (Boisot ve Li, 2005). Soyutlama, bir yandan olgular hakkındaki bilgileri korurken, bir yandan da önemli farklılık getirmeyen bilgileri silerek üst kategoriler oluşturur. Böylece soyutlama, farklı olan şeyleri aynıymış gibi algılar (Dretske, 1981). Soyut bilgi birbirinden çok farklı durumlar için anlamlı ve yararlı şekilde kullanılabilceğinden, soyutlama ile bilginin geniş bir alana yayılımı

mümkün olur. Soyut bilgi, ajanların sahip olduğu bilgiye (embodied knowledge) kıyasla çok daha hızlı bir biçimde aktarılabilmekte ve paylaşılabilmektedir (Boisot, 2004).

Bilgi işleme süreçleri, örgütsel öğrenme sonucunda rekabet avantajının ortaya çıkmasında belirleyicidir (Child, 1995). Örgütsel öğrenme temelde bir bilgi üretimi sürecidir (Nonaka 1991, 1994). Örgütsel öğrenme bireysel öğrenmeye dayanmakla birlikte (Kim, 1993), bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişte bilginin örgüt içerisinde yayılımı söz konusu olur (Huber, 1991; Nonaka, 1991; Romme ve Dillen, 1997). Örgütsel öğrenme için bireysel öğrenme gerekli olmakla birlikte, bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişte, bireysel bilginin başkalarının da erişimine imkan verecek şekilde daha geniş bir kurumsal hafıza içerisinde kaydedilmesi gerekmektedir (Argote ve Miron-Spektor, 2011). Bireyler bilginin üretilmesinde önemli bir pay sahibi iken, örgütler bilginin daha ulaşılabilir ve kullanılabilir olması için yayılımını gerçekleştirir (Albino, vd., 2001).

Grant (1996), firmanın temelde bilgiyi entegre eden bir kurum olduğunu belirtmektedir. Kogut ve Zander'a (1992) göre, firmaların pazarlardan daha iyi yaptıkları bireylerin ve grupların bilgisinin örgüt içerisinde daha etkin yayılmasına imkan tanımlarıdır. Ancak, bir örgütteki bilgi kişilere yapışmış şekilde durabilir. Örgüt içerisinde kaynakların aktarılması örgütsel ve kişisel bilginin de aktarılmasını gerektirmektedir (Teece, 1982). Örgütsel bilginin bireyler arasındaki etkileşim neticesince sosyal olarak inşa edildiği söylenebilir (Kogut ve Zander, 1992). Örgütler, bilgi üretimine yönelik etkileşimin artması amacıyla bilginin örgüt içerisinde yayılımını sağlayan sistemler, kurallar ve araçlar kullanırlar. Değişimin çok hızlı olduğu ortamlarda yeni bilgi üreterek bunu örgüt içerisinde yayabilen firmalar ayakta kalırlar (Nonaka, 1991).

Bununla birlikte, bir örgütte bilginin aktarıldığı ilgilileri fazla bilgiye boğmamak, bilgiyi rafine olarak iletmek gerekir. Fazla gelen bilgi öz bilgiyi dikkatten kaçırabilir. Önemli olan yeterli düzeyde bilgiyi zamanında temin edebilmektir. Örgüt içerisinde bilginin etkin yayılımı için bilginin kodlanması ve soyutlanması önemlidir. Kodlama ve soyutlama bilgi süreçlemede işlenecek bilgi miktarını önemli ölçüde düşürür, böylece bilgi işlemedeki karmaşıklığı azaltır ve bilginin belirli bir zamanda ulaşabileceği aktörlerin sayısını artırarak bilginin yayılımını kolaylaştırır (Boisot ve Child, 1999). Bunun nedeni, kodlama ve soyutlama ile bilginin oldukça rafine bir hale gelmesi ve bilgiyi edinecek

aktörlerin bilgi işleme kapasitesi üzerindeki yükün azaltılmasıdır. Kodlama ve soyutlama bilginin aktörler arasında yayılım maliyetini de düşürür (Boisot ve Li, 2005).

Bir örgütte bilgiye dayalı karar verme anlayışın benimsenmesi için öncelikle bilginin kodlanması ve soyutlanması, bu sürecin sonunda oluşturulan sentezlenmiş ve rafine bilginin ilgili birim ve kişiler arasında yayılımının sağlanması gerekmektedir. Yapılan bir görüşmede bir yönetici farklı iş tecrübelerinden edindiği izlenimi “Biz bilgiyi derlemiyoruz, bilgiyi saçıyoruz” şeklinde özetlemiştir. Oysa üst yönetime sunulacak bilginin “detay değil, bütüne yönelik yaklaşımları yönlendirebilecek kalitede olması” gerekmektedir (Argüden, 2007:18). Diğer bir ifadeyle, üst yönetime sunulan bilgilerin hem kapsayıcı, hem de karar vermeyi mümkün kılacak özet bilgi olması gerekmektedir. Kapsayıcı ve aynı zamanda özet bilgi ancak bir kodlama-soyutlama sürecinin sonucunda elde edilebilmektedir.

#### **4.2. Bilgi Alanında Örgütsel Yapılar**

Puga ve Trefler (2003) bir örgütte bilginin kim tarafından geliştirildiği ve kim tarafından kontrol edildiğinin önemli olduğunu, bilgi yönetimine yönelik tercihlerin seçilecek örgütsel formu da belirleyeceğini ifade etmektedir. Bir örgütün bilgi akışları ve süreçleri, Bilgi Alanı modelinde hangi işlem alanında yer aldığını belirler; buna karşılık, Bilgi Alanı modelindeki işlem alanları da bilgi akışlarının ve süreçlerinin nasıl olması gerektiğini tanımlar. Bu karşılıklı etkileşim, Giddens’in (1984) yapılanma (structuration) kuramına<sup>1</sup> benzer bir durumun Bilgi Alanında bilgi yönetimi açısından da var olduğunu göstermektedir (Boisot, 1995). Bilgi Alanı modeli, örgütleri hem bilgi üretimi ve değişimi süreçlerinin bir sonucu, hem de bu süreçlerin yönetimi için bir araç olarak değerlendirir (Boisot, 1995).

Bilgi Alanı yaklaşımı bilginin kodlanması, soyutlanması ve yayılımını kültürel özellikler olarak değerlendirir (Boisot ve Child, 1999). Bir kültürün bilgi akışları konusundaki tercihleri ile kullandığı işlemsel yapıların (örgüt yapılarının) uyumlu olması

---

<sup>1</sup> Giddens (1984), sosyal sistemlerin oluşumunda ve yeniden üretilmesinde aktörlerin de rol aldığını belirtir. Buna göre, aktörler ve yapı sosyal sistemleri oluşturur, sosyal sistemler de yapıyı ve aktörleri yönlendirir.

gerekmektedir (Boisot ve Child, 1996). Bilgi Alanı modeline göre, örgütler, kullandıkları bilgi sistemlerinde bilginin kodlanma ve soyutlanma düzeyi ile yayılımına göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır (Boisot, 1995):

- Pazarlarda; bilgi yüksek düzeyde kodlanmış ve soyutlanmıştır, aynı zamanda geniş şekilde yayılmıştır.
- Bürokrasilerde; bilgi yüksek düzeyde kodlanmış ve soyutlanmıştır, ancak, bilginin yayılımı katı bir merkezi kontrole tabidir.
- Klanlarda; bilgi kodlanmamış ve somut karaktere sahiptir, dar gruplar içerisinde yayılmıştır.
- Tımarlarda; bilgi kodlanmamış ve somut karaktere sahiptir, bilginin yayılım düzeyi çok düşüktür.

**Tablo 1. Bilgi Alanı Modeli**

Kodlanmış Soyut	Bürokrasiler	Pazarlar
Kodlanmamış Somut	Tımarlar	Klanlar
	Yayılmamış	Yayılmış

*Kaynak: Boisot, 1995.*

Tımarlar, bilgi paylaşımında kodlanmamış somut bilgiyi kullanır. Tımarlarda bilginin iletiminde karşılaşılan zorluk ciddi bilgi asimetrisine yol açar ve kişilere bağlı hiyerarşik ilişkiler doğurur (Boisot, 1995). Tımarlar genelde karizmatik bir lider etrafında toplanan bir yönetim erki tarafından idare edilirler (Sargut, 2001). Karizmatik lidere yakın olan az sayıda insan bulunabileceğinden, tımarlar için “küçük sayılar kuralı” geçerlidir. Karizmatik lidere kişisel olarak hizmet sunmak seçilmiş bir azınlığa verilen bir ayrıcalıktır; bu ayrıcalığın devamı sadakat ve bağlılığın sürekliliğini gerektirir (Boisot, 1995). Ataerkil anlayışa sahip bir ailenin oluşturduğu bir aile şirketinin başındaki kişinin tımar sistemi içerisinde faaliyet gösterdiği söylenebilir (Boisot, 1995). “Otokratik aile liderleri bilgiyi kendilerine saklarlar, karar verme yetkisini kendilerinde tutarlar” (Alacaklıoğlu, 2009:81).



Tımar sisteminde güç mutlaklıdır, sorgulanmaz; güce sahip olan kişiler gücü nasıl uygulayacaklarına da kendileri karar verir (Boisot, 1995).

Klan, hiyerarşik olmayan bir şekilde yönetilen, ortaklaşa paylaşılan somut bilgi ve değerlere bağlı oluşan sınırlı grupları ifade etmektedir (Boisot, 1995). Klanlar bilginin kodlama ve soyutlama düzeyinin düşük olduğu, ancak belirli bir sayıda aktör arasında yayıldığı örgüt tipidir. Klanlar sahip oldukları bilgiyi kendi iç grupları içerisinde paylaşarak dış gruplara karşı üstünlük sağlamaya çalışmaktadır. Klan üyelerinin ortak değerleri paylaşması ekonomik işlemlerde güveni artırmaktadır (Sargut, 2001). Klanlarda kodlama ve soyutlamanın yetersiz olması bilginin aktarımı ve paylaşımı için yüz yüze iletişimi zorunlu kılmaktadır. Yüz yüze iletişim ile erişilebilecek aktör sayısı sınırlı olacağından, klanlarda da tımarlardaki gibi “küçük sayılar kuralı” geçerli olmaktadır (Boisot, 1995). Diğer taraftan, güvene bağlı yoğun ilişkiler klanların çok fazla genişlemesini engellemektedir.

Bürokrasilerde bilginin kodlanma ve soyutlanma düzeyi yüksektir, ancak bu tür yapılarda bilgi yeterince yayılmamıştır. Bürokratik yapılarda bilginin finansal bütçeler, aylık raporlar, ekonomik değerlendirmeler ve istatistiki veriler şeklinde dolaştığı görülür, ancak bu bilgilere sınırlı sayıda yetkili kişi ulaşabilir (Sargut, 2001). Bilgi, pazarlarda olduğu gibi dağınık bir biçimde değil, bürokratik hiyerarşi içerisinde, üstlerin belirlediği ölçüde yayılır. Bilginin kodlanması ve soyutlanması yayılımını kolaylaştırdığı için, bürokratik yapıların devamı bilginin yayılımı üzerinde etkin kontrol ve denetimin varlığına bağlıdır (Boisot, 1995).

Pazarlar, bilginin en üst düzeyde kodlandığı ve soyutlandığı, miktar ve fiyat gibi bilgilerin alanda geniş biçimde yayıldığı bir ortamı tanımlar (Boisot, 1995). Pazarlarda bilginin kolay yayılmasının nedeni kodlanmış ve soyut olmasıdır. Kodlanmış ve soyutlanmış bilginin aktarımı kişisel olmayan araçlar üzerinden gerçekleştirilir. Başka bir ifadeyle, pazarlarda gelişmiş iletişim ve yönetim sistemleri aracılığıyla bilgi ileri-geri akar. “Gelişmiş, karmaşık pazar ortamları, kuşkusuz alışverişlerin ve işlemlerin hızını ve etkinliğini de artırmaktadır” (Sargut, 2001). Pazarlara verilen en ideal örnek gelişmiş ülkelerdeki finans piyasalarıdır (Boisot, 1995).

Yukarıda belirtilen her bir örgüt tipinin sahip olduğu bilgi yönetimi ve koordinasyon özellikleri Tablo-2’de verilmektedir:

**Tablo 2. Bilgi Alanında Bilgi Yönetimi ve Koordinasyon**

	<b>Tımarlar</b>	<b>Klanlar</b>	<b>Bürokrasiler</b>	<b>Pazarlar</b>
Bilginin yayılımı	Kodlanmamış ve sınırlı yayılım	Sınırlı düzeyde yayılım	Merkezi ve sınırlı	Geniş şekilde yayılmış
İlişkilerin yapısı	Kişisel ve hiyerarşik	Kişisel, ancak hiyerarşik değil	Kişisel olmayan hiyerarşik	Kişisel olmayan, rekabetçi
Üst amaçlara uyum	Zorunlu	Müzakere sonucunda oluşan amaçlar	Zorunlu	Bireysel amaçlar önemli
Koordinasyon	Hiyerarşik	Müzakereye açık yatay ilişkiler	Hiyerarşik	Müzakereye ve denetime açık yatay ilişkiler
Ortaklaşa değerlerin paylaşımı	Zorunlu	Zorunlu	Zorunlu değil	Zorunlu değil

*Kaynak: Boisot, 1998.*

### **4.3. Bilgi Alanında Karmaşıklık Düzeyi**

Çeşitlendirilmiş örgütlerin yapılarının karmaşık hale gelmesi, onların çevredeki karmaşıklıkla başa çıkabilmeleri için “gerekli çeşitliliği” sağlamaya çalışmalarının bir sonucudur (Karaevli, 2007). Örgütler, karmaşıklık karşısında iki temel strateji takip edilebilir. Bunlardan birincisi karmaşıklığı azaltmaya, ikincisi karmaşıklığı yutmaya yönelik stratejidir (Boisot ve Child, 1999). Bilgi Alanı modelinde, kuzeybatı yönündeki hareketler karmaşıklığı azaltırken, güneydoğu yönündeki hareketler karmaşıklığı artırmaktadır (Leong, 2005). Kuzeybatı yönündeki hareketler, merkezileşmenin yanında standartlaşmış kurallar ve prosedürlerin uygulanması ile birlikte bilgi yönetiminde etkinliği artırmaktadır. Güneydoğu yönündeki hareketler ise, karmaşıklık karşısında değişen ve daha esnek kurallar uygulayarak karmaşıklığı yutmayı mümkün kılmaktadır.

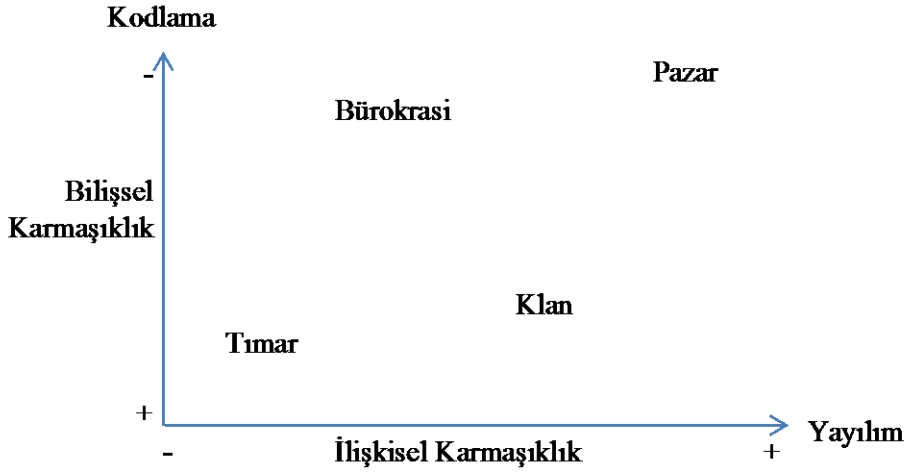
Karmaşıklığı azaltmak, karmaşıklığı anlamak ve karmaşıklığa karşı mücadele etmeyi gerektirir. Bu mücadele, çevreyi daha iyi tanımlamaya ve etkilemeye yönelik çabaları da içerir. Karmaşıklığı azaltma çabaları, daha fazla kodlama ve soyutlama ile

birlikte uzmanlaşmayı getirir. Karmaşıklığı yutmak ise, ortaklıklar ve işbirlikleri ile karmaşıklıktan kaynaklanan riski azaltmaya yönelik stratejileri içerir. Daha geniş çevresel koşullara tepki verebilmeyi sağlayan karmaşıklığı yutma stratejisi yakın çevredeki diğer örgütler ile daha fazla etkileşimi ve bilgi aktarımını gerektirir. Gelişmiş batı ülkelerinde uygulanan Pazar Kapitalizminde karmaşıklığı azaltma stratejisi daha önemliken, İlişkisel Kapitalizmin uygulandığı Çin’de karmaşıklığı yutma stratejisi ön plandadır (Boisot ve Child, 1999).

Karmaşıklık yutma ve karmaşıklık azaltma stratejileri arasında yapılacak tercih bazı faktörlere bağlıdır. Büyük firmalar çevrelerini canlandırma konusunda daha fazla kaynak ve imkana sahip olduklarından, büyük firmaların kodlama ve soyutlama yoluyla karmaşıklık azaltma stratejilerini takip etmeleri daha kolaydır. Küçük firmalar ise, destekleyici yapılar ve işbirlikleri oluşturarak karmaşıklığı yutma stratejisini takip etmeyi daha fazla tercih ederler (Boisot ve Child, 1999).

Karmaşıklıkla mücadele etmenin en önemli yollarından biri bilgi kaynaklarının etkin kullanılmasıdır. Karmaşıklıkla mücadele bilginin kodlama ve soyutlama düzeyi ile yakından ilişkilidir (Leong, 2005). Bilgi Alanı modelinde kodlama-soyutlama eksenini bilişsel karmaşıklığa, yayılım eksenini ise ilişkisel karmaşıklığa işaret etmektedir (Boisot ve Child, 1999). Bilgi Alanında kodlama-soyutlama ile birlikte bilişsel karmaşıklığın azaldığı, yayılım ile birlikte ilişkisel karmaşıklığın arttığı görülmektedir.

### Şekil 1. Bilgi Alanında Bilişsel ve İlişkisel Karmaşıklık



Karmaşıklığı azaltmak amacıyla örgütler iki tip strateji takip edebilirler (Boisot ve Child, 1999): Birinci stratejide aktör sayısı düşük tutularak ilişkisel karmaşıklık azaltılabilir. İkinci stratejide soyutlama ve kodlama ile bilişsel karmaşıklık azaltılabilir. Bilgi Alanı modelinde bürokrasi ve pazar sistemine doğru hareketler, örgütün kodlama ve soyutlama düzeyinin artırılması suretiyle bilişsel karmaşıklığının azaltılmasını gerektirmektedir. Bilgi Alanı modelinde belirlenen farklı örgüt yapılarının sahip oldukları karmaşıklık düzeyi Tablo-3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3. Bilgi Alanında Karmaşıklık Düzeyi**

	İlişkisel Karmaşıklık	Bilişsel Karmaşıklık	Toplam İşlemsel Karmaşıklık
Pazarlar	Yüksek	Düşük	Orta
Bürokrasiler	Düşük	Düşük	Düşük
Tımarlar	Düşük	Yüksek	Orta
Klanlar	Orta	Yüksek	Yüksek

*Kaynak: Boisot ve Child, 1999*

Bürokrasiler büyük örgüt yapılarını mümkün kılmakla birlikte, her çalışana bir ast ve bir üst tanımlamak suretiyle ilişkisel karmaşıklığı azaltırlar (Boisot ve Child, 1999). Bürokrasiler, ayrıca, yüksek düzeyde standartlaşma ve uzmanlaşma getirdiklerinden, bilişsel karmaşıklığı büyük oranda düşürürler. Pazarlar, bütün işlemleri piyasa fiyatları

bazında düzenleyerek bilişsel karmaşıklığı azaltırlar, buna karşılık büyük sayılar müzakeresi (Hayek, 1945; Williamson, 1975) neticesinde yüksek ilişkisel karmaşıklık ile mücadele etmek durumunda kalırlar. Tımarlar, güven ve karşılıklı bağlılığa dayalı az sayıda aktörün varlığı nedeniyle düşük ilişkisel karmaşıklığa sahiptir; buna karşılık, aktörler arasındaki ilişkilerin tanımlanmaması nedeniyle yüksek bilişsel karmaşıklık getirirler. Klanlar pazarlara göre daha fazla bilişsel karmaşıklığa, tımarlara göre daha fazla ilişkisel karmaşıklığa, toplamda ise en fazla işlemsel karmaşıklığa sahiptir.

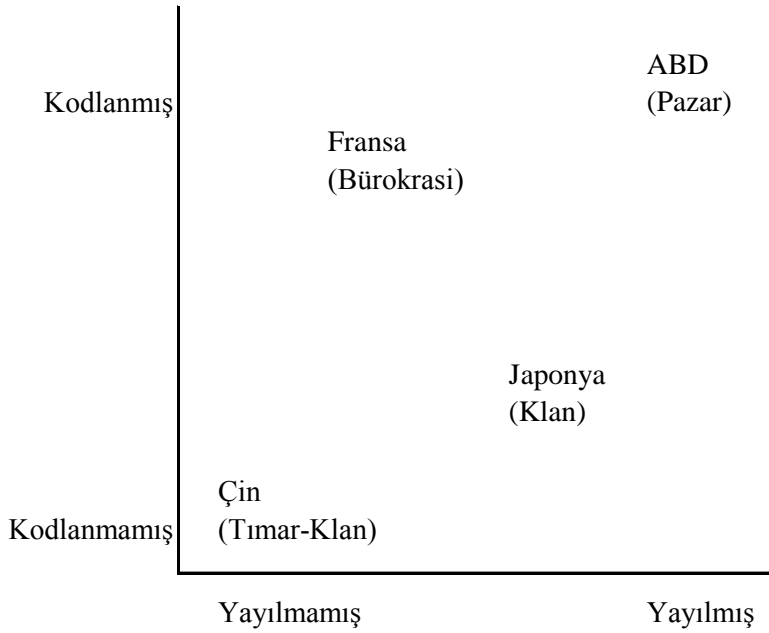
#### **4.4. Bilgi Alanında Kültürel Farklılıklar**

Bilgi üretimi ve paylaşımı sosyal gruplar arasında gerçekleştiğinden, Bilgi Alanındaki farklı işlem alanları ve yapılarını tanımlamada kültür önemli bir çerçeve olarak ortaya çıkmaktadır (Boisot, 1995). Boisot (1995), kültürü bilginin sosyal olarak üretilmesi ve paylaşılmasını sağlayan örgütsel ve kurumsal düzenlemeler bütünü olarak değerlendirmektedir. Kültür ile ilgili çalışan birçok araştırmacı bilginin yapılandırılmasını ve paylaşılmasını kültürü tanımlayan temel unsurlar arasında değerlendirmektedir (Boisot, 1995). Bilgi Alanı modeli çerçevesinde, bilginin yapılandırılması kodlama ve soyutlamaya, bilginin paylaşılması ise yayılıma işaret etmektedir.

Sargut (1999), kültürel farklılıkların bilginin kodlanması-soyutlanması ve yayılımı üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Hall'un (1976) "yüksek bağlamlı kültürler" ve "düşük bağlamlı kültürler" ayırımı Bilgi Alanında kültürel farklılıkları ortaya koymak için uygun bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Yüksek bağlamlı kültürler daha zengin, somut ve kodlanmamış bilgi ile ilişkilendirilirken, düşük bağlamlı kültürler işlemlerini kodlanmış ve soyut bilgiyi seçici olarak kullanarak gerçekleştirirler (Boisot, 1995). Yüksek bağlamlı kültürlerin kodlama ve soyutlama yeteneğinin düşük olması, yüksek hacimlerdeki verinin işlenmesini sağlayacak bilişsel stratejiler geliştirmelerini zorlaştırmaktadır (Boisot, 1995). Yüksek bağlamlı kültürlerde, ayrıca, taraflar için ortak bir bağlam ve anlayışın geliştirilebilmesi için geçmişten gelen bir aşinalığın ve işlem tecrübesinin oluşması gerekmektedir. Bu tür kültürlerdeki kodlama-soyutlama konusundaki eksiklikler, iletişimin yüz yüze yapılmasını gerektirmekte, sayıların ve ölçeklerin küçük olmasını zorunlu kılmaktadır (Boisot ve Child, 1999).

Hall'un (1976) yüksek ve düşük bağlamlı kültür sınıflandırması ve Bilgi Alanı modelindeki kodlama, soyutlama ve yayılım özellikleri bir arada kullanılarak, ulusal kültürleri Bilgi Alanı modelindeki farklı işlem alanları ile ilişkilendirmek mümkün olmaktadır. Buna göre, Çin kültürü tımar-klan sistemine, Japon kültürü klan sistemine, Fransız kültürü bürokrasi sistemine ve Amerikan kültürü pazar sistemine daha yakın görülmektedir. Bilgi Alanı modeline göre, Batı ülkelerinde düşük bilişsel karmaşıklık ve pazara dayalı yüksek ilişkisel karmaşıklık durumu ortaya çıkarken, Çin ve Japonya'da yüksek bilişsel karmaşıklık ve klan yapısına dayalı orta düzey ilişkisel karmaşıklık görülmektedir (Boisot, 1995; Boisot ve Child, 1999).

### Şekil 2. Bilgi Alanında Ulusal Pozisyonlar



*Kaynak: Boisot ve Child, 1999*

Boisot ve Child'a (1999) göre kodlama ve soyutlama becerileri neticesinde bilişsel karmaşıklığı azaltabilen kültürler Bilgi Alanı modelinde üstte yer alan bürokrasi ve pazar tipi örgütsel yapıları oluşturabilmişler; buna karşılık, kodlama ve soyutlamayla bilişsel karmaşıklığı azaltamayan kültürler örgütsel büyüme süreçlerinde ister istemez klan yapısına doğru evrilmişler ve ilişkisel karmaşıklığın artması ile karşı karşıya kalmışlardır. Sargut'a (1999) göre ise bireyci ve ortaklaşacı kültüre sahip ülkelerin Bilgi Alanındaki gelişimi farklı süreçleri takip etmekte, gelişmiş batı ülkeleri tımarlardan Weber tipi yasal-

ussal bürokrasilere, oradan da pazara evrilirken, ortaklaşacı kültüre sahip ülkeler bürokrasi kültürüne geçemediklerinden, tımar sisteminden klan sistemine doğru gelişmektedirler.

Batı ülkeleri, feodal sistemden başlayan modernleşme süreçlerinde, önce merkezi bürokrasiye sahip güçlü ulus devletler kurmuşlar ve bu yolla devlet yönetiminde yasal-ussal bir yaklaşım geliştirebilmişlerdir. Bürokratik yapılar kişilere bağlı gücün bir kısmının kişisel olmayan kurumlara ve kurallara aktarılmasını gerektirmektedir (Boisot, 1995). Tıardan bürokrasiye doğru gelişen bu süreç kodlama ve soyutlama konusunda yetenekli ve istekli olunmasını gerektirmektedir. Kodlama ve soyutlamayla birlikte Hall'un (1976) tabiriyle "yüksek bağlam"dan "düşük bağlam"a veya Habermas'ın (1970) tabiriyle "hayat dünyası"ndan "sistem"e geçilmiş olmaktadır. Bürokratik düzen, ancak devlete ve kurumlara yasal-ussal bir bakış açısı geliştirilmesiyle süreklilik kazanmaktadır. Batı ülkeleri, kurdukları yasal-ussal bürokrasilerin ademi merkezîyetçi bir yaklaşımla pazar düzenine göre yeniden ele alınması sonucunda pazar sistemine ulaşabilmişlerdir. Batı ülkelerinde, uluslararası geçerliliği olan kuralların gelişmesi pazar sistemine geçişi mümkün kılan çerçeveyi oluşturmuştur. Bürokrasi sisteminden genişleyen pazar sistemine geçiş, soyutlanmış bilginin toplumun ilgili kesimleri arasında paylaşılmasını da beraberinde getirmiştir (Boisot ve Child, 1996).

Çin'deki modernleşme ise batı ülkelerinden farklı şekilde gelişmiştir. Çin'de kişisel ilişkilerin kurallar karşısında üstünlüğü devam ettiği için, tam olarak düzenli ve kodlanmış bir bürokratik düzen oluşturulamamıştır. Çin'deki ilişkisel işlemlerin kodlama düzeyi düşüktür; güvene ve uzun süreli kişisel bağlantılara dayanmaktadır. Bu nedenden dolayı, Çin bürokrasi sistemine doğru geçebilmek amacıyla yaptığı düzenlemelere rağmen geleneksel sosyal düzenini değiştirememiştir (Gernet, 1982). Bunun önemli bir nedeni ganşi (guanxi)<sup>2</sup> yapısının ve işlemlerde güvenilir ağların öneminin devam etmesidir (Leong, 2005). Yasal-ussal bir bürokratik düzenin yokluğu kişisel güce, bağlılığa ve güvene dayalı ilişkilerin önemini artırmıştır. Çin'de birçok işlem, kişiler arasındaki karşılıklı bağımlılıklara dayalı ilişkiler etrafında müzakere edilmekte, yerel yönetimler tarafından desteklenen ve yönlendirilen bir sistem içerisinde düzenlenmektedir (Pye, 1995). Yerel yönetimlere yetki devri ve bununla birlikte oluşan yerel yönetimler arasındaki rekabet merkezi otoritenin yönlendirici etkisini sınırlandırmıştır (Boisot, 1995). Bunun

---

<sup>2</sup> Çin'de kişisel ilişkilere ve bağlantılara dayalı olarak oluşan sosyal yapıdır.

sonucunda, tımar sisteminden başlayan yerel yönetimlere yetki devrine dayalı ademi merkezileşme klan sistemine doğru genişlemeyi zorunlu kılmıştır.

Japonya, Çin’de olduğu gibi Bilgi Alanı modelinde kodlama-soyutlama düzeyi düşük alanda yer almaktadır, ancak Çin’den farklı olarak tımar alanından çok klan alanında faaliyet göstermektedir. Japonya’da da, Çin’de olduğu gibi, iktisadi hayatın gelişiminde ve iktisadi aktörlerin yönlendirilmesinde devletin önemli bir etkisi olmuştur. Ancak, Japonya’da merkezi otorite yerel yönetimler üzerinden değil, birbirine yoğun bir biçimde bağlı firma grupları üzerinden yetki devri gerçekleştirmiştir. Japon firması da, Çin’de olduğu gibi, kişisel ilişkilere bağlı, kodlama-soyutlamanın düşük olduğu, güven ve ortaklaşa değerlere dayalı olarak faaliyet gösteren bir yapıdadır (Boisot, 1995). Japon firmaları çalışanları ve geniş anlamda toplum ile sürekli ve yoğun bir karşılıklı bağımlılığa sahiptir. Çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer yakın paydaşlar birbirlerine güven ve ortaklaşa değerler ile bağlıdır (Boisot, 1995). Örgütsel kültüre yapılan yatırımlar örgütsel kontrole olan ihtiyacı da azaltır (Boisot, 1995). Japon firmalarında kontrol bürokraside olduğu gibi resmi raporlama süreçleri üzerinden değil, çok iyi planlanmış sosyalleşme süreçleri üzerinden gerçekleştirilir (Boisot, 1995). Japonya’da hem firmalar arasında hem de firma içinde konsensüse ve bilginin yayılımına verilen önem, Japonya’yı Çin’den farklı olarak Bilgi Alanı modelinde klan yapısında konuşturmuştur.

Dolayısıyla, batı demokrasileri, tımar sisteminden bürokrasi sistemine, oradan da pazar sistemine evrilmiş; Çin ise tımar sisteminden bürokrasiye dönüşmek istemesine rağmen, kodlama ve soyutlama düzeyinin yeterli olmaması nedeniyle klan sistemine doğru evrilmeye başlamış, pazar sistemine geçememiştir (Boisot ve Child, 1996). Japonya’da ise kişisel ilişkilerin devamı ve yoğun sosyalleşme süreçleri bürokrasi yapısından çok klan yapısına doğru geçişi getirmiştir. Çin’de ve Japonya’da tımar sisteminden klan sistemine doğru geçiş, batı ülkelerindeki Pazar Kapitalizminden farklı olarak ilişkilere dayalı bir Ağ (Network) Kapitalizmi ortaya çıkarmıştır (Boisot, 1995; Boisot ve Child, 1996, 1999). Ağ Kapitalizminde ilişkiler rekabetten çok işbirliklerine dayanır, karşılıklı bağımlılıklar ve yükümlülükler önemlidir; piyasa belirsizlikleri işlemleri düzenleyen kontratlar oluşturmak yerine, güvene dayalı ilişkilerle aşılmaya çalışılır (Boisot, 1995).

Bilgi Alanı modelinde Batı ülkeleri ile Çin ve Japonya’nın farklı gelişimler takip ettiği görülmekle birlikte, zaman içerisinde bütün ülkelerin tek bir Bilgi Alanına doğru



yakınsayacağını söylemek doğru olmayacaktır (Boisot, 1995). Modernleşme süreci ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte bir yandan baskın kültürel kodlar geniş bir şekilde farklı kültürler arasında yayılmakta, bununla birlikte her kültürde faaliyet gösteren kurumların ve kişilerin referans alabilecekleri kültürel kodlarda bir çeşitlilik oluşmaktadır. Dolayısıyla, her kültürde baskın Bilgi Alanı yapısının dışında farklı yapıların da varlığını sürdürmesi beklenmektedir. Her sosyal sistem, Bilgi Alanı modelindeki ideal tiplerin bir karışımına sahiptir; bununla birlikte, her sistemdeki değerler ve inançlar belirli ideal tiplerin diğerlerinden daha baskın olmasını sağlar (Boisot, 1995).

Diğer taraftan Bilgi Alanı modelindeki farklı işlem alanlarının birbirini desteklediği durumlar da olabilmektedir (Boisot, 1995). Örneğin, pazar yapısı altında faaliyet gösteren bazı endüstrileri düzenlemek için bürokrasi yapısına sahip kamu otoriteleri tesis edilmektedir. Pazar yapısı altında faaliyet gösteren bazı endüstrilerde klan yapılanmasına sahip karteller oluşabilmektedir. Klan yapısı altında güçlü birey ve kurumların varlığı tımar yapısına benzer karizmatik liderliğe ihtiyaç duyabilmektedir. Bu örnekler, farklı kültürlerde ve kurumsal çevrelerde Bilgi Alanı modeli açısından bir yakınsamaya ve tekdüzeliğe değil, bir çeşitliliğe işaret etmektedir.

## 5. ÇEŞİTLENME VE BİLGİ ALANI YÖNETİMİ

Kültürler arasında var olduğu ileri sürülen farklılaşma, örgütlerin çalışma biçimlerini ve yönetim stillerini de farklılaştırmaktadır (Sargut, 2001). Kültürel farklılıklar örgütlerin çeşitlenme düzeyleri ve yönleri üzerinde etkili olmaktadır. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda, Bilgi Alanında kodlama ve soyutlama ile bilginin yayılımı arasındaki etkileşim, örgüt yapıları ve kültürler bağlamında değerlendirilmiştir. Kültürel farklılıkları açıklayan Bilgi Alanı modelinin örgütlerin çeşitlenme eğilimlerini açıklamak için de uygun bir model sunduğu düşünülmektedir.

Bilgi yönetimi açısından örgütler bağlama veya kodlamaya yatırım yapabilirler. Bağlama yapılan yatırım örgüt içi süreçleri daha verimli hale getirirken, kodlamaya yapılan yatırım ise örgütler arasındaki süreçleri etkinleştirir (Boisot, 1995). Yüksek bağlamlı işlemlerin geniş kitlelere yayılması daha zor olacağından, çeşitlenmiş örgütlerde farklı iş birimleri arasında etkin bir iletişim ve işbirliğinin gerçekleştirilmesi kodlama düzeyinin artırılmasını gerektirmektedir.

Bilgi Alanı yaklaşımındaki farklı işlem alanları, farklı çeşitlenme stratejilerini takip eden işletme gruplarının bilgiyi nasıl işledikleri ve süreçledikleri konusunda önemli bir kuramsal dayanak noktası teşkil edebilir. Örgütlerin çeşitlenme yönü ve düzeyi, bilgiyi nasıl yapılandırdıkları ve yönettikleri ile yakından ilişkilidir. Bilgi Alanı modelinde kodlama-soyutlama ve yayılım özellikleri, örgütlerin çeşitlenme stratejileri ile ilişkilendirilebilir. Örgütlerin bilgiyi kodlama ve soyutlama düzeyi ise örgütün, özellikle üst yönetimin, bilgi işleme kapasitesine bağlıdır.

### 5.1. Çeşitlenmenin Koordinasyonu ve Bilgi İşleme Kapasitesi

Çeşitlenme ile genişleyen işletme gruplarında artan faaliyet alanı ve firma sayısına bağlı olarak çok birimli yapılara geçiş olmakta ve örgütsel karmaşıklık artmaktadır. Çeşitlenme ile birlikte, çok sayıda bürokratik seviye ve dağınık iş birimi arasında iletişim kurulması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Markides, 1995). Çeşitlenme düzeyi arttıkça üst düzey planlama, karar verme ve performans değerlendirme süreçleri daha karmaşık hale gelir (Chung, 2003; Chung ve Luo, 2008a; Yeung, 2006). Çeşitlenme üst yönetimin bilgi sahibi olması ve yönetmesi gereken alanı da genişletir (Rumelt, 1977). Çeşitlenmiş gruplarda her iş alanı müşteri talepleri, ürünler, teknoloji, tedarikçiler, işçiler gibi alanlarda

farklı belirsizlikler getirebilmekte ve yöneticilerin grubun bütününe koordine etmesini güçleştirmektedir (Michael, 2007). İşletme grupları ölçek ve kapsam olarak büyüdükçe tepe yöneticilerin yukarıya doğru akan bütün bilgileri değerlendirerek buna göre karar vermeleri zorlaşır (Kim vd., 2004). Çeşitlenme, örgüt kapsamını genişlettiği için üst yönetimin örgütün bütünü üzerindeki kontrolünü zayıflatır. Çeşitlenmiş firmada bilgi yönetimi iş alanlarının koordinasyonunu ve kontrolünü amaçlamaktadır (Galbraith, 1973, 1983; Hill ve Hoskisson, 1987).

Çeşitlenme, getirdiği ekonomik faydalara karşın, işlem maliyetleri doğurur (Jones ve Hill, 1988), örgütsel kontrolü ve etkinliği zayıflatır (Markides, 1992; Meyer vd., 1992; Rajan vd., 2000). Çeşitlenme sonucunda örgütün daha karmaşık ve çeşitli faaliyetleri yönetmek durumunda kalması koordinasyon maliyetlerini artırır (Hitt, 1999; Lee ve Gaur, 2013; Markides, 1992). Çeşitlenme düzeyi arttıkça çeşitlenmenin getirdiği yönetim kontrol problemleri de artar (Hill ve Hansen, 1991). Bir işletme grubu ne kadar fazla iş alanında faaliyet gösteriyorsa, tepe yönetiminin koordinasyon, kontrol ve yatırım kararları o kadar zorlaşır (Khanna ve Palepu, 1997). Dolayısıyla, çeşitlenmenin marjinal maliyeti, firmanın mevcut çeşitlenme düzeyi ile birlikte artar (Palich vd., 2000). Örneğin, grup merkezi dahil N adet birimden oluşan bir işletme grubu bünyesine eklenen yeni bir firma gruptaki firmalar arası ilişkileri N kadar artırmaktadır. Bu durum, bir örgütte yer alan firma sayısı ne kadar çok ise, ilave çeşitlenmelerin getireceği işlem maliyetlerinin o düzeyde yüksek olacağı anlamına gelmektedir.

Diğer taraftan, bir örgütün mevcut iş alanları ne kadar karmaşık ve yoğun ilişkiler barındırıyor, yeni bir alana girerek çeşitlenme ihtimalinin o kadar düşük olduğu belirtilmektedir (Zhou, 2011). Karşılıklı bağımlı iş birimleri, kararlarını etkileyen faktörleri anlamak için sürekli olarak iletişim kurmak ve verilen kararları takip etmek durumundadır (Becker ve Murphy, 1992). Örgütün alt birimleri arasındaki karşılıklı bağımlılığın fazla olması, iletişim, bilgi süreçleme ve ortak karar verme açısından koordinasyon maliyetlerini artırır (Marschak ve Radner, 1972). Bir örgütün içerisindeki alt birimler arasındaki koordinasyon ihtiyacı ne kadar çoksa, yeni alanlara girebilmek için koordinasyon kapasitesinde boşluk azalır, bu durumda yeni bir alana girmenin marjinal koordinasyon maliyeti artar (Zhou, 2011).

Çeşitlenme düzeyinin artmasıyla birlikte yönetsel ve örgütsel karmaşıklık artar; dolayısıyla, çeşitlenmenin getirdiği avantajların belirli bir çeşitlenme düzeyinden sonra azalması beklenir (Delios ve Ma, 2010). Belirli bir çeşitlenme düzeyi aşıldığında, çeşitlenmenin maliyetleri faydalarını geçebilir (Palich vd., 2000; Nachum, 2004). Örgütler çeşitlenme stratejisini takip ederken, çeşitlenmenin getirdiği ekonomik faydaları ortaya çıkardığı koordinasyon ve kontrol maliyetleri ile karşılaştırarak değerlendirmek durumundadır. Dolayısıyla, firmaların ekonomik performansı düşürmeden çeşitlenerek büyümesinin bir üst sınırı bulunmaktadır (Lee ve Gaur, 2013; Pharalad ve Bettis, 1986; Williamson, 1967). Bu üst sınır firmadan firmaya farklılık göstermektedir (Nachum, 2004). Çeşitlenmenin üst sınırı, firma içi koordinasyon maliyetlerinin yanında firmanın sahip olduğu bilgi işleme kapasitesi ile açıklanmaktadır.

Örgütlerin ve örgüt yöneticilerinin sınırlı bir bilgi işleme kapasiteleri olduğu söylenebilir. Çeşitlenme sonucunda ortaya çıkan çok birimli örgüt yapıları, örgüt yöneticilerinin ve özellikle de üst yöneticilerinin bilişsel sınırlarını zorlamaktadır. Üst yöneticiler, buldukları noktadan örgütün bütün birimlerine yön verecek bilgiye sahip olamadıklarından sınırlı ussallık (limited rationality) durumu devreye girer (Hoskisson, vd., 1991). Simon'un (1991) sınırlı ussallık prensibi, insan beyninin bilgiyi öğrenme, kaydetme ve süreçlemede sınırlı bir kapasiteye sahip olduğunu belirtmektedir. Aktörler süreçleyebilecekleri veya kaydedebileceklerinden çok daha fazla bilgi akışı ile karşı karşıya kalmaktadır (Boisot, 2004). Bir gruba bağlı firma sayısı ne kadar çoğalırsa, grup merkezi ve üst yönetim üzerindeki bilgi işleme yükü de o kadar ağırlaşmaktadır.

Örgütün geniş dağılımdaki bir iş alanını yönetmek durumunda kalması yönetim üzerindeki baskıyı artırır (McDougall ve Round, 1984; Grant, vd., 1988). Çeşitlenmiş bir firmada farklı birimleri yönetmenin getirdiği bilgi işleme yükümlülüğü üst yönetimin bilgi işleme kapasitesinin üzerine çıkabilir (Hill ve Hansen, 1991). Yönetim kapsamı yönetim kabiliyetlerinin ötesine genişlerse, bilgi işleme ve kontrol sorunları baş gösterir (Hitt vd., 1997; Hill ve Hoskisson, 1987). Çeşitlenmenin getirdiği kontrol zorlukları ve belirsizliklerle etkin mücadele daha yüksek bilgi işleme yeteneği gerektirmektedir (Galbraith, 1973, 1983; Tushman ve Nadler, 1978). Bu açıdan bakıldığında, örgütün ve merkezi yönetimin bilişsel kapasitesi çeşitlenmenin sınırını çizmektedir.

## 5.2. Bilgi Alanında Çeşitlenme Döngüsü

Örgütlerin çeşitlenerek büyüme sürecinde bilişsel zorlukların aşılması ve kodlama-soyutlama düzeyinin yükseltilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütler büyüdükçe, dar yönetim odağına sahip tımar ve klan yapısının getirdiği işlem kapasiteleri yetersiz kalır. Büyüyen örgütler, işlemlerde verimliliklerini artırabilmek için, daha geniş bir paydaş kümesinin katılımına imkan veren bürokrasi ve pazar yapılarına geçiş yapmak durumunda kalırlar (Boisot, 1995). Boisot, bir firmanın kurulması ve büyümesi sürecini Bilgi Alanı modeli çerçevesinde aşağıdaki kutuda belirtildiği şekilde açıklamaktadır:

### **Kutu 1: Firma Büyümesi ve Bilgi Alanı Yönetimi**

Firmalar genellikle karizmatik ve güçlü bir girişimcinin liderliğinde tımar tipi bir bilgi yönetim yapısı ile kurulur. Başlangıç aşamasında, kişisel başarıda girişimci lidere bağlılık ve yakınlık fazlasıyla önemlidir. Küçük örgüt yapısı içerisinde karşılıklı taahhütler kişisel özellik taşıyor ve yüz yüze iletişim ile süreklilik kazanır.

Zamanla firmanın büyümesi ve çalışan sayısının artması ile birlikte, girişimci liderin karizmatik gücünün örgüte yayılması daha farklı iletişim kanallarını gerektirir. Girişimci lider, büyüyen bir örgütte, kuruluş aşamasında olduğu kadar, bütün çalışanlarını yakından tanıyamaz. Ayrıca, çalışanların örgüte bağlılığı sadece girişimci lidere bağlılık ve yakınlık ile açıklanamaz. Bu durumda, girişimci lider, kendisi başka işlerle meşgul olduğunda çalışanların etkin çalışmalarını temin edecek örgütsel kontrol sistemlerine ve kişisel olmayan standart kurallara ihtiyaç duymaya başlar. Standartlaşmanın sağlanması ve kontrol sistemlerinin kurulması başlangıçtaki tımar yapısını bürokrasiye dönüştürür. *[Standartlaşmayı ve kontrol sistemlerini kurmadan genişleme ise tımar yapısından klan yapısına doğru geçişi zorunlu kılar.]*

Firmanın daha fazla büyümesi beraberinde yapısal değişiklikleri getirir. Zamanla örgüt içerisinde alt birimler oluşur ve bunlar örgütsel kaynaklardan daha fazla yararlanabilmek amacıyla birbirleriyle rekabet etmeye başlarlar. Böylece, kurallara ve standartlara uyumun önemli olduğu bürokrasi yapısından rekabete dayalı pazar yapısına geçilir. *[Klan yapısından bürokrasi yapısına geçiş mümkün olmakla beraber, klan yapısından doğrudan pazar yapısına geçiş mümkün değildir.]*

### **Kutu 1: Firma Büyümesi ve Bilgi Alanı Yönetimi (Devam)**

Yukarıda açıklandığı üzere, bir firmanın tımar yapısından bürokrasi yapısına, bürokrasi yapısından pazar yapısına geçmesi bir anda gerçekleşmez. Ayrıca, firmanın büyüme süreci içerisinde bu farklı bilgi yönetim yapıları arasında bir etkileşim de söz konusudur. Bir firmadaki bilgi yönetim yapısı yukarıda belirtilen ideal tiplerin bir karışımı olabilir. [*Ancak yine de her firmada bilgi yönetim yapısında ideal tiplerden birisinin baskın olması beklenmektedir.*]

Kaynak: Boisot (1995) (*İtalik ile yazılan ifadeler yazar tarafından eklenmiştir.*)

Chandler (1962) ve Scott (1973) tarafından geliştirilen strateji-yapı-performans modeli stratejik yönetim yazınında en çok kabul gören yaklaşımlardan birisi haline gelmiştir (Jones ve Hill, 1988). Bu modele göre firmalar yaşam döngülerinin farklı aşamalarında farklı stratejiler uygulamaktadır. Yapı stratejiyi takip etmekte ve firmalar yapı ile strateji arasındaki uyumu sağlayabildikleri ölçüde performanslarını en üst düzeye çıkarabilmektedir. Çeşitlenme döngüsü içerisinde de, firmalar çeşitlenme stratejileri ile bilgi yönetimi yapıları arasındaki uyumu sağlayabildikleri ölçüde performanslarını en üst düzeye çıkarabilirler. Chandler (1962) ve Scott'un (1973) strateji-yapı-performans modeline benzer bir modelin çeşitlenme stratejisi-bilgi yönetim yapısı-performans arasında da geçerli olduğu iddia edilebilir.

Boisot (1995), Bilgi Alanında bilginin üretilmesi, yayılımı ve içselleştirilmesini tanımlayan bir “sosyal öğrenme döngüsü” olduğunu belirtmektedir. Bilgi Alanı modelinde başlangıç noktası olan tıardan klana ve bürokrasiye doğru evrilme sosyal öğrenme döngüsünün işleyişi açısından farklı gelişimleri ifade etmektedir (Boisot, 1995). Klana doğru gelişim, küçük sayılar kısıtları içerisinde olduğundan, pazar alanıyla kıyaslandığında daha dar ve kişisel iletişime bağlı bir genişlemeyi tanımlamaktadır. Bürokrasilere doğru gelişim ise, kodlanmış ve soyut bilginin yayılımını engelleyen mekanizmaların ve hiyerarşilerin oluşmasını gerekli kılmaktadır (Boisot, 1995). Öte yandan, bürokrasi yapısında oluşan kodlanmış ve soyut bilginin fayda oluşturacak şekilde geniş kesimlere yayılması pazar yapısını oluşturur.

Örgütsel çeşitlenme örgütsel öğrenmeye dayalı bir süreç olduğundan, örgütlerin çeşitlenerek büyüme sürecinde ihtiyaç duyacakları bilgi yönetim yapıları, Bilgi Alanı modelindeki “sosyal öğrenme döngüsü” çerçevesinde açıklanabilir. Dolayısıyla, firmaların büyüyerek çeşitlenme döngüsü ile Bilgi Alanındaki sosyal öğrenme döngüsü arasında bir ilişki kurulabilir. İşletme gruplarında çeşitlenme ile birlikte firma sayısı artmaktadır. Bir gruba bağlı firma sayısının artmasıyla birlikte Bilgi Alanı modelinde sağa doğru kaymalar olmakta ve ilişkisel karmaşıklık artmaktadır.

**Şekil 3. Bilgi Alanında Çeşitlenme**



Yönetim, koordinasyon ve kontrol ihtiyaçlarının bir gereği olarak her işletme grubunun ulaşabileceği ilişkisel karmaşıklığın bir üst sınırı olduğu söylenebilir. Bilgi alanında bilişsel karmaşıklığı düşük olan bir örgüt, daha yüksek ilişkisel karmaşıklık ile mücadele edebilir. Aynı şekilde, ilişkisel karmaşıklığı düşük olan bir örgüt, daha yüksek bilişsel karmaşıklık ile mücadele edebilir. Çeşitlenme ile birlikte belirli bir ilişkisel karmaşıklık düzeyine ulaşmış bir örgüt yapısının daha fazla çeşitlenebilmesi, ancak kodlama-soyutlama yoluyla bilişsel karmaşıklığın azaltılmasıyla mümkündür. Bilgi Alanında bilişsel-ilişkisel karmaşıklık arasındaki etkileşimi dikkate alan bir gelişim olmaktadır. Ancak kodlama ve soyutlama yeteneğinin yükseltilmesiyle, işletme grupları Boisot'un Bilgi Alanı modelindeki tımar-klan yapısından bürokrasiye ve pazar sistemine doğru geçebilecektir. Dolayısıyla, Bilgi Alanında farklı yapılar arasındaki geçişin, firmanın çeşitlenme sürecine bağlı olarak belirli bir sırayı takip ettiği söylenebilir.

Bilgi Alanı modelinde görülen çeşitlenme döngüsü Greiner'in (1972) örgütlerin gelişimini açıklayan evrim-devrim modeli ile de açıklanabilir. Bu modelde “evrim dönemleri” örgütün çok büyük değişiklikler yapmadan faaliyetine devam ettiği dönemleri, “devrim dönemleri” ise örgütün yaşamında kırılmaların olduğu dönemleri ifade etmektedir. Greiner'in modelinde her evrimsel gelişim dönemi belirli bir yönetim yaklaşımı ile, her devrimsel dönüşüm dönemi ise bir yönetim problemi ile açıklanmaktadır. Bu modele göre örgütler belirli aşamalardan geçerek büyümektedir. Her aşamada farklı bir yönetim becerisi ve yaklaşımı gerekmektedir. Her aşama kendi yönetim krizini doğurmakta ve bu kriz farklı bir strateji ile çözülmektedir. Ancak, bir önceki dönemin krizine çözüm olan bir strateji aynı zamanda bir sonraki dönemin krizini oluşturmaktadır. Dolayısıyla, her evrimsel gelişmeden sonra devrimsel bir dönüşüm gerekmektedir. Bu nedenden dolayı, her aşamada yöneticilerin bir sonraki krizin ne olacağını öngörmeleri ve kriz sonrası dönemde ihtiyaç duyulacak örgütsel uygulamaların altyapısını kurgulamaları gerekmektedir.

Quinn ve Cameron (1983), Greiner'in (1972) modeli dahil olmak üzere örgütsel yaşam döngülerini değerlendiren çalışmaları incelemiş ve bunun sonucunda örgütler için dört farklı aşamadan oluşan bir yaşam döngüsü olduğunu ortaya çıkarmıştır; bunlar girişimcilik dönemi, müştereklik dönemi, biçimlendirme ve kontrol dönemi, genişleme ve uyumlanma dönemidir. Bu dönemler ile Bilgi Alanındaki işlem alanları arasında doğrudan bağlantı kurulabileceği düşünülmektedir. Bir lider karakterin çevresinde oluşan “tımara” yapısı “girişimcilik” dönemine, ortaklaşa çalışan dar bir grup tarafından yönlendirilen “klan” yapısı “müştereklik” dönemine, standart kural ve prosedürlerin önemli olduğu “bürokrasi” yapısı “biçimlendirme ve kontrol” dönemine, mevcut yapının daha da genişlemesini ifade eden “pazar” yapısı ise “genişleme ve uyumlanma” dönemine karşılık gelmektedir. Dolayısıyla, örgütsel yaşam döngüsünde olduğu gibi, çeşitlenmede de farklı aşamalardan oluşan bir yaşam döngüsü olduğu belirtilebilir. Bilgi alanındaki çeşitlenme döngüsü aşağıdaki aşamalardan oluşur.

### **5.2.1. Tımar Klanına “Ön Çeşitlenme”**

Çeşitlenme döngüsü içerisinde, tek firmadan başlayarak büyüyen örgütler, zamanla faaliyet alanının ve firma sayısının genişlemesiyle tımara sisteminden klan sistemine doğru evrimlenmektedir. Tımara sisteminden klan sistemine doğru bu geçiş “ön çeşitlenme” olarak adlandırılabilir. Çeşitlenen firmalar sahip oldukları varlıklarını öncelikle kendilerine yakın



alanlara aktarırlar, daha sonra boş kapasiteleri varsa uzak alanlara girerler (Wernerfelt ve Montgomery, 1988). Ön çeşitlenme aşamasında, örgütün etkileşim içerisinde olduğu yakın sektörlerle/alanlara girmesi ile ortaya çıkan ilişkili çeşitlenme, uzak sektörlerle/alanlara girmeyi gerektiren ilişkisiz çeşitlenmeye göre daha fazla tercih edilmektedir. Bunun nedeni, yoğun ilişkilere bağlı klan yapılanmasının ilişkili alanlar etrafında ortaya çıkmasının daha mümkün olmasıdır.

Ancak yoğun ilişkilere bağlı klan yapısı, Bilgi Alanında en fazla karmaşıklık doğuran ve faaliyetlerini devam ettirmek için en fazla zaman ve sosyal kaynak harcayan örgüt tipidir. İletişim ile ilgili fiziki sınırlılıklar ve zaman kısıtı klanlarda sınırlı sosyalleşmenin (bounded sociality) olmasına yol açar (Boisot ve Child, 1999). Bunun nedeni, klanlarda olması gereken yüz yüze görüşmenin işlem maliyetlerini artırmasıdır. Klanlar, aynı zamanda karmaşıklığı en fazla olan, bir kriz durumunda en da fazla etkilenen ve kaos durumuna geçen örgütler olmaktadır (Boisot ve Child, 1999). Klan yapısı altında çeşitlenmeyi sürdürmeye çalışmak, örgütsel koordinasyonu ve kontrolü zorlaştırır. Klan yapısı altında aşırı çeşitlenme, özellikle kriz durumlarında yönetilemez yapıların oluşmasına yol açmaktadır.

### **5.2.2. Klandan Bürokrasiye “Holdingleşme”**

Klan yapısının getirdiği bilişsel ve ilişkisel zorluklar, zaman içerisinde örgütleri yeni arayışlara iter. Örgütler, klan yapısının getirdiği ilişkisel zorlukları aşmak için, parçalara ayrılarak ve bazı parçalarını yapı dışarısına aktararak ölçeklerini küçültme yoluna gidebilirler. Bununla birlikte, klan yapısı altında faaliyet gösteren örgütler, bilişsel karmaşıklığı azaltabilmek amacıyla, kodlama ve soyutlama yeteneklerini artırmaya da çalışabilirler. Kodlama ve soyutlama yeteneğinin artması bilgi aktarımını etkinleştirmekle kalmaz, aynı zamanda örgütün yönetimini ve kontrolünü kolaylaştırır. Örgütlerde kodlama ve soyutlama yeteneğini artırmanın yolu, insan kaynakları, muhasebe, kalite ve üretim gibi sistemlerde standart kural ve prosedürleri geliştirmekten ve uygulamaktan geçer. Standart kural ve prosedürleri uygulayarak kodlama-soyutlama yeteneklerini artıran, yani bilişsel karmaşıklıklarını azaltabilen örgütler, klan yapısından bürokrasi yapısına doğru evrilirler.

Bürokratik sistemler, kurallara ve direktiflere dayalı hiyerarşiler olarak görülmektedir. Hiyerarşi, çok sayıda uzmanlaşmış birimden oluşan karmaşık bir yapının

etkin bir şekilde koordine edilmesini sağlar (Grant, 1996). Profesyonelleşme ile birlikte karşılıklı bağımlılığının ve sadakatın yerini kuralların ve prosedürlerin alması, klan yapısından bürokrasiye geçişte önemlidir. Klan yapısından bürokrasiye geçiş etkin işleyen yönetim ve kontrol sistemlerinin kurulmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla, bu geçiş bir anlamda işletme gruplarındaki “holdingleşme süreci” ile örtüşmektedir. Holdingleşme sürecinde, belirli bir çeşitlenme düzeyine ulaşmış klan yapısının getirdiği bilişsel-ilişkisel sorunları çözmek amacıyla merkezileşme ve standartlaşma sağlanır. Holding yapısının benimsenmesi, zaman içerisinde çeşitlenen işletme gruplarındaki dağınık yapının bir merkezi yönetim altında toplulaştırılması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu gelişme, Koç Holding’de olduğu gibi merkezi bir teşkilat kurma fikri ile paralellik taşımaktadır (Koç, 1983). Holdingleşme, aynı zamanda işletme grubuna bağlı şirketler arasında etkileşimi de artıran bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de incelenen bir holdingde (Zorlu Holding) kurulan “Şirketler Arası Etkileşim ve İletişim Departmanı” bunun bir örneğidir.

### **5.2.3. Tımandan Bürokrasiye “Ussallaşma”**

Bilgi Alanı modelinde ön çeşitlenme süreci ile birlikte tımar sisteminden klan sistemine, daha sonra holdingleşme süreci ile birlikte klan sisteminden bürokrasi sistemine doğru geçiş yapılmakla birlikte, tımar sisteminden doğrudan bürokrasi sistemine doğru geçiş de mümkün olmaktadır. Tımar sisteminden bürokrasi sistemine doğru evrilen firmalar, kodlama ve soyutlama düzeyinin artırılması ile birlikte gelişen standartlaşmayı, çeşitlenmenin getirdiği bilişsel ve ilişkisel zorlukları aşmak amacıyla değil, yönetim ve kontrol yapılarını etkinleştirmek için gerçekleştirirler. Diğer bir ifadeyle, ussallaşma sürecinin ön çeşitlenme sürecinden farkı, ilkinin çeşitlenmeden bağımsız olarak, ikincisinin ise çeşitlenmenin bir sonucu olarak gerçekleşmesidir. Yukarıdaki “4.4.Bilgi Alanında Kültürel Farklılıklar” başlıklı bölümde belirtildiği üzere, Batı ülkelerinin Weber tipi yasal-ussal devletler kurmaları da tımar sisteminden doğrudan bürokrasi sistemine doğru bir gelişimi ifade etmektedir.

### **5.2.4. Bürokrasiden Pazara “İleri Çeşitlenme”**

İşletme grupları, holdingleşme sonrasında yeni yönetim ve kontrol mekanizmalarının içselleştirilebilmesi için bir süreliğine yeni çeşitlenme girişimlerinden uzak dururlar. Bürokrasi yapısı içerisinde standart kural ve prosedürlerin uygulanmasıyla

birlikte, zamanla, yönetim kapasitesinde fazlalık (slack) oluşmaya başlar. Mevcut yapıda koordinasyon ihtiyacını azaltan standartlaşma, yeni alanlara girmeyi mümkün kılacak boş koordinasyon kapasitesi oluşturur (Zhou, 2011). Kararların rutinleşmesi ve işlevlerin alt birimlere aktarılması, yönetim kaynaklarının ve üretken faktörlerinin kullanımını genişleterek, yeni iş alanlarında ortaya çıkan fırsatların takip edilmesini mümkün kılar (Matsusaka, 2001). Bürokrasi yapısına geçerek, standart kural ve prosedürleri uygulayabilen, yönetim ve kontrol sistemlerini kurabilen işletme grupları, sahip oldukları yönetim kapasitesini kullanarak, ileri çeşitlenme aşamasında ilişkili ve ilişkisiz çeşitlenme yoluyla büyümeye devam ederler. Örgütlerin, bürokrasi yapısında oluşan boş yönetim kapasitesini değerlendirmek suretiyle yeni alanlara girerek çeşitlenmesi ve pazar yapısına doğru evrilmesi “ileri çeşitlenme” olarak adlandırılabilir.

#### **5.2.5. Pazardan Klana “Dağılma”**

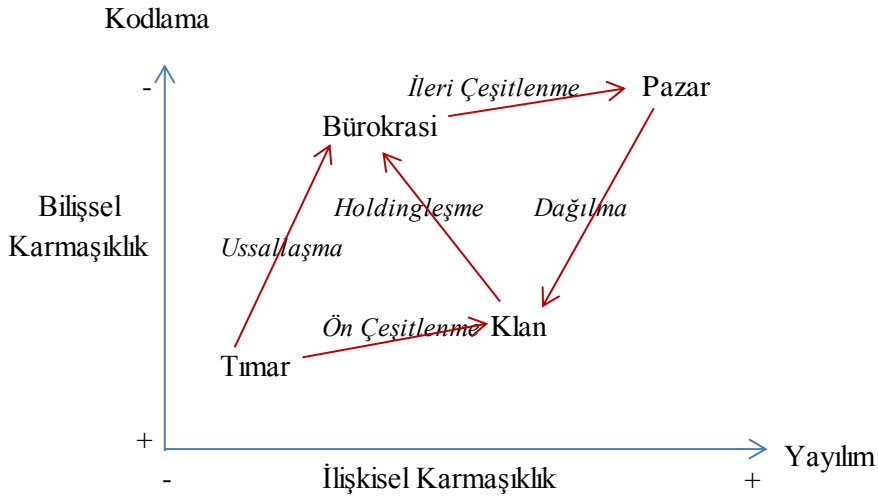
Firmaların çeşitlenmesi ile ilgili bir “optimal” seviyeden bahsedilebilir; dolayısıyla bu seviyenin üzerinde çeşitlenen firmalar aşırı çeşitlenmiş firmalar olarak değerlendirilebilir (Markides, 1995). İşletme gruplarında görülen aşırı çeşitlenme durumu Bölüm 2.4.’de açıklanan vekalet kuramı çerçevesinde, yöneticilerin kendi menfaatlerini hissedar menfaatlerinin önüne koymaları neticesinde ortaya çıkabilir. Firmanın çeşitlenme düzeyinin gerekenden fazla olması, stratejik kontrolü zayıflatarak kötü yönetime yol açtığından firma performansını düşürür (Hoskisson ve Turk, 1990). Aşırı çeşitlenme, örgütün kontrol kabiliyetinin zayıflaması ve kaynakların verimsiz alanlara aktarılması sonucunu doğurabilir (Hoskisson vd., 1991). Örgüt içerisinde iletişim ve bilgi süreçleme ile ilgili aşırı yüklenme yanlış kararları getirir (Levinthal, 1997; Sutherland, 1980). Özellikle krizler ve belirsizliğin arttığı durumlarda örgütlerin yönetsel ve bilişsel kapasiteleri yetersiz kalabilmektedir. Aşırı çeşitlenme de örgütlerin bilgi işleme kapasitesini zorlayabilir.

İşletme gruplarının pazar yapısı altında aşırı çeşitlenmesi ilişkiel karmaşıklığı örgütün karşılık verebileceği seviyenin üzerine çıkarabilir. Mevcut kodlama ve soyutlama düzeyinin aşırı çeşitlenen pazar yapısı için yetersiz olduğu durumlarda veya örgütteki değişimler (yönetim kadrosundaki değişim, vb.) neticesinde kodlama-soyutlama düzeyinin azalması durumunda, işletme grupları pazar yapısından klan yapısına dönüş yapmak zorunda kalabilirler. Boisot (1995), pazar yapısında faaliyet gösteren bir popülasyonda

zamanla iç grupların oluşmasıyla klan yapısına dönüş olabileceğini belirtmektedir. Pazarın dağılmasıyla birlikte çeşitlenme döngüsünde geriye “klan” yapısına dönmüş olunur.

Yukarıdaki bölümlerde ayrıntılı olarak aktarılan çeşitlenmenin Bilgi Alanındaki aşamaları şu şekilde özetlenebilir: Örgütlerin çeşitlenme sürecinde, firma sayısının artmasıyla Bilgi Alanı modelinde önce tımar yapısından klan yapısına geçiş olur. Kodlama ve soyutlama becerisine bağlı olarak bazı işletme grupları klan yapısından bürokrasi yapısına geçiş yaparlar; diğer bazı işletme grupları ise doğrudan tımar sisteminden bürokrasi sistemine doğru gelişir. İlave çeşitlenmelerle birlikte bilginin yayılımının artmasıyla bürokrasiler pazar yapısına dönüşür. Pazar yapısı altında aşırı çeşitlenme klan yapısına geri dönüşü zorunlu kılabilir.

**Şekil 4. Bilgi Alanında Çeşitlenme Döngüsü**



**ÖNERME 1:** Örgütlerin çeşitlenme sürecinde, firma sayısının artmasıyla birlikte örgütün kodlama-soyutlama yeteneğine de bağlı olarak Bilgi Alanı modelinde sırasıyla tımar, klan bürokrasi ve pazar yapıları arasında geçiş olacaktır.

### 5.3. Çeşitlenme Döngüsünde İlişkili ve İlişkisiz Çeşitlenme

Galbraith ve Kazanjian (1986) çeşitlenmede baskın yönelimin dikey çeşitlenmeden ilişkili çeşitlenmeye doğru geliştiğini, az sayıda firmanın ise ilişkisiz alanlara doğru da çeşitlenmeye gittiğini belirtmektedir. Örgütlerin başlangıçta ilişkili alanlarda çeşitlenmeyi tercih ettikleri, daha sonra ilişkisiz alanlarda çeşitlenmeye başladıkları ve ilave çeşitlenmelerin getireceği fayda yok olunca da çeşitlenme eğilimlerini durdurdukları belirtilmektedir (Jones ve Hill, 1988; Zhou, 2011). Kay (1982) çeşitlenmenin sinerji ve risk

azaltımı arasında değişen bir işletme stratejisi olduğunu belirtmektedir. Sinerjiye dayalı ilişkili çeşitlenmenin getirdiği marjinal faydalar azaldığında, firmalar risk azaltımına dayalı ilişkisiz çeşitlenme ile büyümeye devam ederler. Diğer bir ifadeyle, ilişkili çeşitlenme kapasitesinin sınırlarına gelmiş olan firmalar daha fazla büyüebilmek için bir noktadan sonra ilişkisiz çeşitlenmeyi tercih etmektedirler (Hill ve Hoskisson, 1987).

İlişkili çeşitlenmenin faydaları, bir firmanın iş kolları arasındaki ortak yönler arttıkça en üst düzeye çıkar (Jones ve Hill, 1988). Bununla birlikte, firmanın yakın ilişkili alanlara doğru çeşitlenme düzeyi arttıkça, başka yakın ilişkili alanlar bulma ihtimali azalacaktır (Jones ve Hill, 1988). İlişkili çeşitlenen firmalarda oluşan yüksek bürokratik maliyetler ve ilişkili alanların sınırlı olması nedeniyle çeşitlenme düzeyinin düşük olması, ilişkisiz çeşitlenen firmalarda ise iç sermaye piyasasının daha etkin işleyebilmesi için çeşitlenme düzeyinin daha yüksek olması beklenmektedir (Jones ve Hill, 1988; Hoskisson ve Hitt, 1990). Dolayısıyla, ilişkili çeşitlenmenin düşük çeşitlenme düzeyinde, ilişkisiz çeşitlenmenin ise yüksek çeşitlenme düzeyinde daha yüksek performans getirdiği iddia edilebilir (Hill ve Hoskisson, 1987; Jones ve Hill, 1988).

İlişkili ve ilişkisiz çeşitlenme farklı ekonomik faydalar getirmekte ve farklı örgütsel yapılanmaları zorunlu kılmaktadır (Hill ve Hoskisson, 1987; Hoskisson vd., 1993a). İşletme grupları için uygun yapılanma bağlı şirketler artasındaki ilişkinin düzey ve nitelik durumuna göre değişmektedir (Kim vd., 2004). Bölüm 5.2’de, işletme gruplarının çeşitlenme döngüsü içerisinde, ön çeşitlenme aşamasında tımar yapısından klan yapısına, daha sonra holdingleşmeyle birlikte bürokrasi yapısına, en son da ileri çeşitlenme aşamasında pazar yapısına doğru evrildikleri belirtilmiştir. Çeşitlenme döngüsünün ilk aşaması olan “ön çeşitlenme” sürecinde daha çok ilişkili çeşitlenme girişimlerine rastlanmaktadır. İlişkisiz çeşitlenme ise, ilk çeşitlenme deneyimlerinden daha sonra ortaya çıkmakta ve özellikle bürokrasiden pazar yapısına geçişi tanımlayan “ileri çeşitlenme” aşamasında artmaktadır. Dolayısıyla, Bilgi Alanındaki farklı örgüt yapıları içerisinde ilişkili çeşitlenme düzeyi en fazla olan örgüt yapısının klan yapısı, ilişkisiz çeşitlenme düzeyi en fazla olan örgüt yapısının ise pazar yapısı olması beklenmektedir.

***ÖNERME 2: Bilgi alanı modelinde işletme grupları açısından ilişkili çeşitlenme düzeyi en fazla olan klan yapısı, ilişkisiz çeşitlenme ve toplam çeşitlenme düzeyi en fazla olan ise pazar yapısıdır.***

## 6. ÇEŞİTLENME VE YÖNETİM KONTROLLERİ

“Strateji ve örgütsel yönetim teorilerinin birleştiği ana noktalardan biri çeşitlenme şeklinin yönetim kontrol mekanizmalarını yakından etkilediğidir” (Karaevli, 2007). Çeşitlenmiş bir işletme grubu, bağımsız bir firmadan daha farklı yönetilmek ve kontrol edilmek durumundadır. “Kontrol sistemleri, bir işletme grubunda merkezi holding ile bağlı firmaları arasındaki ilişkileri düzenleyen yönetsel uygulamalar topluluğudur” (Karaevli, 2007). Çeşitlenmiş bir örgüt yapısı içerisinde, merkezi yönetim altında her biri ayrı faaliyet alanına odaklanan iş birimleri oluşmakta, hiyerarşik bir yönetim yapısı kurulmaktadır. İş birimleri yasal olarak birbirinden bağımsız ayrı varlıklar olsa da, işletme grubu içerisinde birbirlerine bağımlı olarak faaliyet gösterirler (Yiu vd., 2007). Merkezi yönetim, örgütün stratejik yönelimi ve kaynak dağılımına odaklanırken, alt birimlerin yönetimi ise alt birim düzeyinde operasyonel faaliyetlere odaklanmaktadır (Hoskisson ve Hitt, 1988).

İşletme gruplarında en üst kademede yer alan yönetim merkezi politika ve planlama stratejilerinin belirlendiği bir karar örgütü gibi işlev görmektedir (Tekeli ve Menteş, 1977). Yiu vd.’nin (2007) “temel birim (core entity)” olarak tanımladığı merkezi yönetim yapısı sosyal ağ kuramında geçen hiyerarşik ağların merkezi aktörü gibi görev üstlenir. Merkezi aktör kaynaklar ve örgütsel bilgi üzerinde hakimiyete sahiptir ve bunları kullanarak örgüt ağındaki diğer birimleri yönlendirir (Yiu vd., 2007). Buğra’ya (2013) göre işletme grupları beyin olarak tanımlanan bir ana firma ve buna bağlı olarak çalışan uzuv firmalardan oluşmaktadır. Della Piana ve arkadaşları (2012) bu yapıyı odak firma (focal firm) ve bağlı şirketler (subsidiaries) olarak tanımlamaktadır. Odak firma bağlı şirketleri yöneten ve yönlendiren bir holding merkezi olarak da yapılandırılabilir.

Çeşitlenmiş örgütte, alt birimlerden merkeze bilgi aktarımı ve merkezin alt birimler üzerinde kontrol faaliyeti gerçekleşmektedir. Merkezdeki tepe yöneticilerinin en önemli rolü alt birimlerden gelen farklı bilgileri bir arada değerlendirerek bütünleştirilmesini sağlamaktır. Çeşitlenmiş bir örgütte merkez ile farklı iş birimleri arasındaki ilişki vekil kuramına göre (Jensen ve Meckling, 1976; Fama ve Jensen, 1983) bir vekalet alanı olarak değerlendirilebilir. Çeşitlenmiş bir örgütteki hiyerarşide merkez birim asıl, alt birim yöneticileri ise vekil olarak görülebilir (Jones ve Hill, 1988). Hiyerarşik yapılarda belirli düzeyde yetki devri olmakta ve az da olsa kontrol kaybı görülmektedir. Dolayısıyla, bu durumda asilin (merkezi birim) vekilin (iş birimi yöneticileri) fırsatçı davranışlarının önüne

gececek kontrollere sahip olması gerekmektedir. “Yöneticilerin kendilerine fırsat yaratmalarını sınırlandırmak, pay sahipleri ile yöneticilerin inisiyatiflerini buluşturmayı kolaylaştırmak için bir kurumsal yönetim kontrolleri sistemi uygulanmaktadır” (Alacaklıoğlu, 2009:49).

### **6.1. İlişkili ve İlişkisiz Çeşitlenmenin Kontrolü**

Çeşitlenmiş firmalarda alt birimlerin koordinasyonunu sağlayan kontrol mekanizmaları çeşitlenme stratejisine bağlı olarak performansı etkiler (Kerr, 1985; Hill, 1988; Hoskisson, vd., 1993a). Bir örgütteki kontrol maliyetlerinin düzeyi, örgüt içerisindeki ilişkilerin karşılıklı bağımlılığına bağlıdır (Jones, 1984). Farklı iş kolları arasında yoğun işbirliği ve kaynak paylaşımı, karşılıklı bağımlılığı artırır ve başarı için yüksek düzey koordinasyon gerektirir (Goold ve Campbell, 1987; Hill ve Hoskisson, 1987; Hoskisson vd., 1993a). Örgütün alt birimleri arasında kaynak paylaşımı ve işbirliğinin arttığı durumlarda, her bir alt birimin performansının ayrı ayrı kontrol edilmesi güçleşmektedir. Örgütün alt birimleri arasındaki ilişkinin ve karşılıklı bağımlılığın artması örgüt merkezinin alt birimlerin performanslarını değerlendirmek için daha fazla kaynak ayırmasını gerektirmekte ve kontrol maliyetlerini artırmaktadır (Jones ve Hill, 1988).

İlişkili çeşitlenme koordinasyonu ve kontrolü en maliyetli olan çeşitlenme türüdür (Jones ve Hill, 1988). İlişkili alanlardaki çeşitlenme sinerji doğurmakla birlikte, çok sayıda ilişkili alanı bir arada yönetmenin getirdiği koordinasyon sorunları sinerjiden gelen faydaları yok edebilir (Zhou, 2011). İlişkili çeşitlenmenin getirdiği sinerjiye dayalı faydaları ortaya çıkarmanın yolu merkezi yönetimin birimler arasındaki koordinasyon rolünün etkinleştirilmesinden geçer (Jones ve Hill, 1988). Bunun nedeni, ilişkili çeşitlenmeye giden firmalardaki bilgi akışının ve koordinasyon ihtiyacının her düzeyde yoğun ve çok yönlü olması gereğidir. İlişkili çeşitlenmede her bir alt birimde üretilen bilginin merkezi yönetim aracılığıyla ilgili olabilecek diğer tüm alt birimlerle de paylaşılması önemlidir (Hoskisson ve Hitt, 1988). Bir örgütün iş birimleri arasındaki ilişki düzeyi arttıkça üst yönetim üzerindeki bilgi işleme yükü de artmaktadır (Hill ve Hoskisson, 1987). Dolayısıyla, yüksek düzeyde ilişkili çeşitlenmeye sahip örgütler yüksek düzeyde koordinasyon ve kontrol maliyetleri ile mücadele etmek durumunda kalmaktadır.

İlişkisiz çeşitlenmiş örgüt yapısını kontrol etmenin maliyetleri ilişkili çeşitlenmiş örgüte daha düşük olmaktadır (Jones ve Hill, 1988). İlişkisiz çeşitlenmeye giden firmalar, birbirinden farklı teknik, pazarlama ve yönetsel yetenekler gerektiren alanlara girerler (Dundas ve Richardson, 1982). İlişkisiz çeşitlenmeye giden firmalarda her iş birimi, merkez ile daha zayıf ilişki içerisinde ve daha bağımsız olarak faaliyetlerine devam edebilmektedir. İlişkisiz çeşitlenen firmalarda alt birimler arasında sinerjiye dayalı etkileşimler beklenmediğinden, alt birimlerden firma merkezine daha az düzeyde bilgi aktarımı tercih edilmektedir (Hoskisson ve Hitt, 1988). Bu nedenden dolayı, merkez tarafından alt birimler üzerinde daha zayıf bir kontrol faaliyeti gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, alt birimlerin koordinasyonu ve kontrolü için yapılması gereken yatırımlar ve ayrılması gereken kaynaklar azalmaktadır.

Sonuç olarak, ilişkili çeşitlenmenin, ilişkisiz çeşitlenmeye göre koordinasyon ve kontrol maliyetlerini (Jones ve Hill, 1988; Zhou, 2011) ve örgütün ilişkisel karmaşıklığını daha fazla artırdığı söylenebilir. İlişkili çeşitlenmeden doğan koordinasyon maliyetleri, çeşitlenme düzeyi arttıkça, ilişkisiz çeşitlenmeye göre çok daha hızlı bir şekilde, geometrik olarak artmaya devam eder (Jones ve Hill, 1988). Bu nedenden dolayı, ilişkili çeşitlenen bir firmanın yönetim ve kontrol yapılarının ilişkisiz çeşitlenen bir firmaya göre farklı olması beklenmektedir. Bir sonraki bölümde işletme grupları için farklı yönetim kontrolü türlerine ve bunların çeşitlenme yönü ile ilişkisine değinilecektir.

## **6.2. İşletme Grupları İçin Yönetim Kontrolü Türleri**

Çeşitlenme ile birlikte firmanın büyüklüğünün artması ve faaliyet gösterdiği alanının genişlemesi kontrol yapılarını ve ihtiyaçlarını farklılaştırmaktadır (Hitt vd., 1990). Çeşitlenme düzeyi arttıkça, üst yönetimin kaynakları etkin olarak dağıtması, alt birimleri yönlendirmesi ve kontrol etmesi zorlaşır (Lee ve Gaur, 2013). Çeşitlenmiş firmalarda tepe yöneticiler örgütün bütünü kontrol edebilmek için değişik araçlara ihtiyaç duymaktadır (Hitt vd., 1990). Hitt ve arkadaşlarına (1990) göre, çeşitlenmiş firmalar örgütsel kontrolü sağlamak amacıyla üç tür kontrol kullanırlar; bunlar stratejik, finansal ve bürokratik kontrollerdir. Stratejik kontroller, operasyonel alanlara odaklanmış öznel kriterleri içerirken, finansal kontroller yatırım geri dönüşü gibi nesnel kriterleri içerir (Rowe ve Rankin, 2002). Bürokratik kontroller ise planlama ve bütçeleme gibi alanlardaki biçimsel uyuma yönelik kontrollerdir. Bununla birlikte, son yıllarda gelişen Yönetişim, Risk ve



Uyum “Governance, Risk and Compliance” (YRU) yaklaşımı doğrultusunda ortaya çıkan uyum ve risk kontrollerinin Hitt ve arkadaşları (1990) tarafından belirtilen bürokratik kontrollerin yerini aldığı belirtilebilir. Aşağıda, bu kontrol türlerine yönelik değerlendirmeler yer almaktadır.

Stratejik kontroller, iş birimlerini doğrudan yönlendirmek, iş birimleri arasında etkili koordinasyon sağlamak ve böylece olası sinerjiyi ortaya çıkarmak amacıyla üst yönetim tarafından kullanılır. Stratejik kontroller, tepe yöneticilerin iş birimi yöneticilerinin planlarını ve rekabete dayalı öngörülerini stratejik kriterler kullanarak değerlendirebilme becerilerini ortaya koyar (Hitt vd., 1990). Stratejik kontrolü benimseyen yönetimlerde sadece finansal veriler değil, operasyonel, ürün, pazar ve müşteri gibi konularda da bilgi akışı gerçekleştirilir (Karaevli, 2007). Stratejik kontroller kaynak paylaşımının, yoğun işbirliğinin ve yakın çalışmanın olduğu ortamlarda kullanılmaktadır (Gupta 1987; Hoskisson ve Hitt 1988). Daha çok ilişkili çeşitlenen firmalar tarafından kullanılan stratejik kontroller strateji, üretim hattı ve rekabetçilik alanlarında derin bilgiler içerirler (Hill ve Hoskisson, 1987; Jones ve Hill, 1988). Stratejik kontroller, iş birimi yöneticilerinin değerlendirilmesinde öznel, bazen de sezgisel kriterlere önem verir (Gupta, 1987). Stratejik kontroller, farklı iş alanlarındaki yöneticileri kontrol edebilmek için, üst yönetimin her bir iş alanı ile ilgili bilgili olmasını, ayrıca üst yönetim ile iş birimi yöneticileri arasında yoğun koordinasyonu ve yüz yüze iletişimi gerektirir (Hitt vd., 1997). Bununla birlikte, çok fazla sayıda iş birimini detaylı stratejik kontroller ile değerlendirmek merkezi yönetimin bilgi işleme kapasitesini zorlayabilir (Hill ve Hoskisson, 1987).

Operasyonel kontroller de stratejik kontrollerde olduğu gibi üst yönetimin iş birimlerini yakından değerlendirmesini ve yönlendirmesini amaçlar. Stratejik kontroller ile operasyonel kontroller iç içe geçmiştir denilebilir. Ancak operasyonel kontrolleri stratejik kontrollerden ayıran, stratejik kontrollerin daha üst düzey, operasyonel kontrollerin ise daha alt düzey kararlarla ilişkili olmasıdır. Operasyonel kontrolleri stratejik kontrollerden ayıran bir diğer özellik, operasyonel kontrollerin sezgisel değerlendirmelerden çok somut verilere dayalı olarak hayata geçirilmesidir. Operasyonel kontroller, üretim miktarı, girdiler, verimlilik gibi alanlardaki kontrollerdir. Operasyonel kontroller, merkezi yönetimin günlük iş süreçlerine müdahil olmasını ve alt birimleri daha sık periyotlarda takip etmesini sağlamaktadır. Operasyonel kontrolleri uygulayan işletme gruplarında bağlı

birim yöneticilerine tanınan inisiyatif alanı daralmaktadır. Operasyonel kontrollerin özellikle birbirleriyle çok yoğun etkileşim içerisinde olan bağlı şirketlerden oluşan işletme gruplarında uygulanması beklenmektedir. Bu tür işletme gruplarına belirli bir değer zincirinde dikey çeşitlenmiş gruplar örnek olarak gösterilebilir.

Finansal kontrollerin örgüt içerisinde rekabetçi süreçler işleterek kaynakları daha etkin dağıtmak amacıyla kullanıldığı belirtilmektedir (Dundas ve Richardson 1982; Hill ve Hoskisson 1987; Williamson, 1975). Tepe yöneticiler, alt birimlerin endüstri yapısı, piyasa koşulları ve teknolojisi gibi operasyonel bilgilere tam olarak hakim olmadıkları durumlarda, kısa dönemli net kâr ve yatırım kârlılığı gibi finansal sonuçlara odaklanırlar (Hoskisson ve Hitt, 1988). Finansal kontrolün baskın olduğu işletme gruplarında, üst yönetim, alt birimlerin kendi içindeki stratejik kararlarına mümkün oldukça karışmaz ve farklı iş birimleri arasında sinerji arayan ilişkiler gözetmez (Karaevli, 2007). Finansal kontrolleri kullanabilmek için üst yönetimin her bir iş alanı ile ilgili detaylı bilgiye sahip olması gerekmemektedir. Finansal kontroller, üst yönetimin birbiriyle ilişkisi olmayan daha geniş bir alandan gelen bilgiyi süreçlemesine ve değerlendirmesine imkan tanımaktadır. Finansal kontroller kullanılarak iş alanı yöneticilerini nesnel finansal göstergeler bazında değerlendirmek mümkün olmaktadır (Baysinger ve Hoskisson, 1989; Hitt vd., 1990). Dolayısıyla, finansal kontrollerin kullanılması üst yönetim üzerindeki bilgi işleme yükünü azaltır (Hill ve Hoskisson, 1987). Bununla birlikte, iş birimleri arasındaki karşılıklı bağımlılık arttıkça finansal kontrollerin kullanımı sorunlar doğurmaya başlar (Jones ve Hill, 1988; Hill ve Hoskisson, 1987).

Belirli bir çeşitlenme düzeyinin üzerine çıkıldığında, üst yöneticiler, her bir iş biriminin stratejilerini ve operasyonlarını anlamakta zorlanacaklarından stratejik kontroller yerine finansal kontrollere daha fazla önem vermeye başlarlar (Baysinger ve Hoskisson, 1989; Hitt vd., 1990; Hitt vd., 1997; Hoskisson ve Hitt, 1988; Hoskisson, vd., 1993a). Tallman ve Li (1996) çok fazla çeşitlenmiş firmalarda yönetim kapsamının, stratejik kontrol yeteneğinin ötesine genişleyebildiğini belirtmektedir. Firmanın yeni alanlara girmesi, yönetimin bilgi işleme kapasitesini zorlayabileceğinden, yöneticiler stratejik değerlendirmenin yerine daha az bilgi işleme yükü gerektiren nesnel finansal değerlendirme yapmayı tercih edebilirler (Hitt vd., 1990). İş birimlerinin sayısı ve aralarındaki farklar arttıkça, üst yönetimin iş birimlerinin stratejilerini anlama eğilimi

azalır ve bağılı şirketleri yürüten genel müdürler standart ve kolay ölçülebilir performans kriterlerine göre değerlendirilirler (Hill ve Hoskisson, 1987). Örgütsel çeşitlenme düzeyi arttıkça örgütteki bilgi çeşitliliği de artar, üst yöneticiler daha fazla bilgiyi süreçlemenin getirdiği “sınırlı ussallık” sorununu aşabilmek için finansal kriterlere daha fazla önem vermeye başlarlar (Lee ve Gaur, 2013). Çeşitlenme düzeyi yüksek firmalarda, üst yönetim kararları ile operasyonel kararların birbirinden ayrılması da finansal kontrollerin kullanımı destekler (Ellsworth, 1983). Çeşitlenme düzeyi arttıkça, tepe yöneticiler firmayı adeta “rakamlarla yönetmeye” (Hayes ve Abernathy, 1980; Dundas ve Richarson, 1982), dışarıdaki finansal analistlerin değerlendirdiği gibi finansal değerler bazında değerlendirmeye ve kontrol etmeye başlarlar (Hoskisson, vd., 1993a). Bununla birlikte, finansal kontrollere verilen önem stratejik kontrolü (ve odaklanmayı) zayıflatabilir (Hoskisson ve Hitt, 1988). Lecraw (1984) çok fazla çeşitlenmiş (ilişkisiz çeşitlenmiş) firmaların kararlarını kaynakların nasıl dağıtılacağına göre verdiklerini, bu durumun rekabetçi performansı zayıflattığını belirtmektedir.

Bürokratik kontroller, bir örgüt içerisinde otoriteyi ve raporlama ilişkilerini tanımlayarak bunların standartlaşmasını ve her seviyede öngörülebilir biçimsel davranışların temin edilmesini amaçlar (Hitt vd., 1990). Küçük firmalarda tepe yöneticiler biçimsel olmayan yönlendirici ve davranışsal kontrollerle alt birim yöneticilerinin davranışlarını izleyip değerlendirebilirler (Hitt vd., 1990). Çeşitlenme ile birlikte firma ölçeğinin ve faaliyet gösterdiği alanın genişlemesi biçimsel bürokratik kontrollerin daha fazla kullanımını gerektirebilir (Hitt vd., 1990). Çeşitlenme ile büyüyen örgüt yapısında yöneticilerin kontrol alanları (span of control) genişlediğinden, alt birimlere yetki ve sorumluluk devri olmakta, bu durum yönetim seviyelerini artırmaktadır (Hitt vd., 1990). Artan yönetim seviyesi örgütsel karmaşıklığı daha da artırmakta (Khandwalla, 1978; Mintzberg, 1979), bu da alt birimlerde farklı yönelimlere ve davranışlara yol açabilmektedir. Büyüyen örgütsel yapılarda biçimsel uyumu sağlayabilmek amacıyla bürokratik kontroller devreye girmektedir. Bürokratik kontroller planlama, bütçeleme ve denetim işlevlerinin belirli bir standarda bağılı olarak yerine getirilmesi ile ilgilidir (Hitt vd., 1990).

Bunlara ilaveten, son dönemde ortaya çıkan YRU yaklaşımı işletme grupları için yeni yönetim kontrol alanlarına işaret etmektedir. Modern örgütlerin sürdürülebilirliğini

desteklemek üzere ortaya konulan YRU yaklaşımı iş dünyasında ve şirketler kesiminde yaygın olarak ele alınmaktadır (Schafer, vd., 2012; Racz, vd., 2010).<sup>3</sup> YRU yaklaşımı, “örgütlerin yönetim ve kontrolünde farklı paydaşlar arasında kriter birliği sağlayan, iletişim ve işbirliğini artıran bir yönetim modeli” olarak tanımlanmaktadır (Deloitte, 2013). YRU yaklaşımı genel itibarıyla “bilgi yönetimine yakın bir uygulamalar bütünü”<sup>4</sup> sunmaktadır. YRU yaklaşımının ana unsurlarından olan uyum ve risk alanlarındaki kontrollerin Hitt ve arkadaşları (1990) tarafından belirtilen bürokratik kontrollerin yerini aldığı görülmektedir. Özellikle çeşitlenerek genişleyen işletme grupları için uyum ve risk yönetiminin bağımsız firmalara göre çok daha zor ve önemli olduğu düşünülmektedir.

YRU yaklaşımının yaygınlaşmasıyla birlikte, biçimsel bürokratik uyumun ötesinde, daha geniş çerçevede yasaları ve hukuki düzenlemeleri, şirket politikaları ve kurallarını, etik değerleri içeren bir uyum alanı ortaya çıkmaktadır. “Uyum”, iş süreçleri, operasyonlar ve uygulamaların daha önce belirlenen veya uzlaşılan bir normlar bütününe uygun olması şeklinde tanımlanmaktadır (Sadiq ve Governatori, 2009). Bazı şirketler Uyum Kodları “Code of Compliance”, Davranış Kodları “Code of Conduct” veya Etik Kodları “Code of Ethics” yayımlayarak, yöneticilerinin ve çalışanlarının uyum ve davranışlarını yönlendirmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla, bürokratik kontroller de giderek daha geniş çerçevede tanımlanan uyuma yönelik kontroller ile yer değiştirmektedir. Katı bürokratik kontroller yerine uyuma yönelik kontrollerin devreye girmesi, uyumun sağlanmaması durumunda risk faktörünü ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenden dolayı, risk kontrolleri de uyuma yönelik kontrolleri tamamlayan bir kontrol alanı olarak ortaya çıkmaktadır. YRU yaklaşımı risk ve uyum alanını birbirleri ile iç içe alanlar olarak görmektedir.

YRU yaklaşımı ile örgütler tarafından karşılaşılan risklerin yönetilmesi ve azaltılmasına yönelik uygulamalar geliştirilmiştir (Kelly, 2008). Bu yaklaşım, yönetimin riskleri nasıl tespit edip bunlardan korunduğu, iç kontrolleri nasıl değerlendirip geliştirdiği ve bu alandaki öğrenme sürecini nasıl işlettiğini tanımlayan örgüt kültürüne gömülü olan

---

<sup>3</sup> Yapılan literatür taramasında, özellikle danışmanlık ve yazılım firmaları tarafından geliştirilmekte olan bu alandaki akademik atıfların sınırlı kaldığı (Vicente ve Silva, 2011), stratejik yönetim ve yönetim kontrolleri yazınında bu yaklaşımın yeterince ele alınmadığı anlaşılmıştır. Bu konuda yazılmış olan sınırlı sayıda akademik makalenin ise daha çok bilgi teknolojileri alanındaki dergilerde yayımlandığı görülmektedir.

<sup>4</sup> Güray KARACAR (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği - TKYD Genel Sekreteri), Mülakat Notları (16 Nisan 2014).

bir süreçtir (KPMG, 2008). Risk, Uluslararası Standart Örgütü tarafından 2009 yılında yayımlanan ISO 31000 standardında, “belirsizliğin hedefler üzerindeki etkisi” olarak tanımlanmaktadır. Öngörülemeyen olaylar veya bilgi eksikliği riske yol açabilir. Risk yönetimi, örgütün karşı karşıya kaldığı risklerin değerlendirilmesini ve tespit edilmesini, risklerin azaltılmasına yönelik önleyici ve telafi edici kontrollerin geliştirilmesini içermektedir (Schafer vd., 2012). Stratejik risk yönetimi, bir şirketin pazar pozisyonu, kritik kaynaklar ve yenilikçilik gibi alanlardaki uzun vadeli başarısını ve sürdürülebilirliğini etkileyen hususlar ile birlikte kurumsal yönetişim ve etik ilkeler açısından değerlendirmeleri de içerir (Drew, vd., 2006).

ABD’de 2002 yılında yayımlanan Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası (Sarbanes-Oxley) yönetim kurulu ve üst yönetimin risklerle ilgili sorumluluğunu artırmıştır (Drew, vd., 2006). Risklerin yönetimi konusu yeni Türk Ticaret Kanununda da özel önem verilen alanlardan biridir. Yeni Kanunda, hisseleri borsada işlem gören şirketler için, “şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi”<sup>5</sup> amacıyla uzman bir komite kurma zorunluluğu getirilmiş, diğer şirketlerin de ihtiyaç duydukları zaman böyle bir komite oluşturabileceği belirtilmiştir. “TTK’da da ele alınan risklerin gözetimi ve denetim komitesi geride kalan dönemde oluşan bilgi setinin şirketin gelecek dönemdeki risklerini öngörebilmesi amacıyla kullanımını kapsıyor. Mevcut sistem dikiz aynasından araç kullanmaya benzetilen bir yönetim yapısına benzetilirken, risk yönetimi geleceğe dair strateji ve geride kalan dönemde oluşan risklerin ileride oluşması durumunda alınacak tedbir ve uygulamalara işaret ediyor. Tabii bu da bilgi yönetiminin sağlıklı yapılabilmesi ile mümkün görünüyor.”<sup>6</sup>

Sonuçta işletme grupları için yönetim kontrolleri stratejik, operasyonel, finansal kontrollerin yanında YRU yaklaşımı tarafından öngörülen uyum ve risk kontrollerini de içerecek şekilde kavramsallaştırılmıştır. İşletme gruplarında yönetim kontrolleriyle bilgi yönetim yapısı ve çeşitlenme stratejisi arasında bir uyumun olması öngörülmektedir. Aşağıdaki bölümde, bilgi alanında çeşitlenme yönü farklılaşan işlem alanlarında yönetim kontrollerinden hangilerinin kullanılmasının beklendiği değerlendirilecektir.

---

<sup>5</sup> Yeni Türk Ticaret Kanunu: Madde 378.

<sup>6</sup> Güray KARACAR (TKYD Genel Sekreteri), Mülakat Notları (16 Nisan 2014).

### 6.3. Bilgi Alanında Yönetim Kontrolleri

Çeşitlenmiş firmada bilgi yönetimiyle farklı iş alanlarının koordinasyonu ve kontrolü gerçekleştirilmektedir (Galbraith, 1973, 1983; Hill ve Hoskisson, 1987). Çeşitlenme stratejilerine uygun kontrolleri kullanan işletme gruplarının performanslarını da artırmaları beklenmektedir. Çeşitlenmiş bir firmada koordinasyon ve kontrolün nasıl olması gerektiği, firmanın çeşitlenme düzeyi ve yönü ile ilişkilidir. Ouchi (1979) pazar mekanizması, bürokratik mekanizma ve klan mekanizması olmak üzere, örgütlerde üç farklı koordinasyon ve kontrol mekanizmasının olduğunu belirtmektedir. Bu mekanizmalar Bilgi Alanı modelindeki işlem alanlarıyla da örtüşmektedir.

Bölüm 5.3'te Bilgi Alanındaki çeşitlenme döngüsü içerisinde ilişkili çeşitlenme düzeyi en fazla olan örgüt yapısının klan yapısı, ilişkisiz çeşitlenme düzeyi en fazla olan örgüt yapısının ise pazar yapısı olmasının beklendiği ifade edilmiştir. Bir işletme grubu içerisinde bulunan firmaların ilişki düzeyi arttıkça ortak stratejilerin, eşgüdümün ve işbirliklerinin önemi artmaktadır. Birbirleri ile ilişkili sektörlerde faaliyet gösteren işletme gruplarının daha çok stratejik kontrolleri, ilişkisiz sektörlerde faaliyet gösteren işletme gruplarının ise finansal kontrolleri ön plana çıkardıkları ve uyguladıkları tespit edilmiştir (Michel ve Hambrick, 1992). Karşılıklı bağımlılığı yüksek bir çeşitlenme stratejisi izleyen gruplarda finansal kontrollerin (Rowe ve Rankin, 2002), bağımlılığı düşük bir çeşitlenme stratejisi izleyen gruplarda ise stratejik kontrollerin etkisi azalmaktadır.

Bilgi Alanı modelindeki farklı örgüt tiplerinin kontrol yapılarının stratejik, operasyonel, finansal, uyum ve risk kontrollerinin ağırlığı açısından farklılaşması beklenmektedir. Daha çok ilişkili çeşitlenme girişimleri ile oluşan tımar-klan yapılarının stratejik kontroller ile bunlarla bağlantılı operasyonel kontrolleri, ilişkisiz çeşitlenme düzeyi en fazla olan pazar yapısının ise finansal kontrolleri daha yoğun kullanması beklenmektedir. Yine risk kontrolleri açısından diğerlerine göre daha geniş bir alana yayılan pazar yapılarının daha hassas olması beklenmektedir. Bürokrasiler ise standartlaşma ve biçimsel uyuma verdikleri önem nedeniyle özellikle uyum kontrollerini yoğun olarak kullanırlar.

***ÖNERME 3: İşletme grupları içerisinde Bilgi Alanı modelinde tımar ve klan tipi yapılara sahip olanlar daha çok stratejik ve operasyonel kontrolleri, bürokrasiler daha çok uyum kontrollerini, pazarlar daha çok finansal ve risk kontrollerini kullanacaktır.***

## 7. TÜRKİYE’DE İŞLETME GRUPLARI VE ÇEŞİTLENME

### 7.1. Türkiye’de İşletme Gruplarının Tanımı ve Kapsamı

Türkiye’de işletme grupları merkezi bir birim tarafından idare edilen, birden çok endüstride faaliyet gösteren, yasal olarak bağımsız firmalardan oluşan bir kümedir (Çolpan vd., 2010). İşletme grupları Türkiye’de daha çok “holding” adıyla anılmaktadır. Ayrıca, “grup”, “şirketler topluluğu” veya “şirketler grubu” şeklinde adlandırılan bazı işletme grupları da bulunmaktadır. Holding yapısı, işletme grubu formunun Türkiye’ye özgü bazı nitelikler taşıyan halidir (Özen ve Yeloğlu, 2006). Buğra (2013) “çok-faaliyetli firma” ile “holding firması” kavramlarını aynı anlamda kullanmaktadır. “Ayrı tüzel kişiliklere sahip şirketlerin hisselerini elinde tutan, böylelikle de bunlar üzerinde yönetim ve denetim olanağını elde eden her türlü işletme grubu holding olarak görülmüştür” (Üsdiken, 2008:8). Holding yapısı temelde bir kısmı halka açık olan operasyonel iş birimlerinin merkezi düzeyde kontrolünün ve yönetiminin sağlanması işlevini görmektedir (Çolpan, 2010). Holdingler, hakim oldukları şirketleri “tek elden, tek bir yönetim ve mali organizasyon altında” yönetmektedir (Kumkale, 2004). Bununla birlikte, işletme grubunun ortaya çıkması için mutlaka bir holding şirketinin varlığı gerekli değildir (Dirlik, 2014a); büyük bir ana üretim şirketinin etrafında ve ana şirketin iştiraki ile oluşan gruplar (Kazgan, 1985) da bulunmaktadır.

Türkiye’deki mevzuatta “işletme grubu” tanımı bulunmamakta, buna karşılık “holding şirket” tanımı yer almaktadır. 29.06.1956 tarihinde kabul edilen 6762 sayılı eski Türk Ticaret Kanununun 466. maddesinde holding şirketlerinin gayesinin esas itibarıyla başka işletmelere iştiraktan ibaret olduğu belirtilmiştir. 13.01.2011 tarihinde kabul edilen 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanununun 519. Maddesinde de benzer bir ifade yer almıştır. Türkiye’deki mevzuat açısından holding şirketler temel olarak diğer şirketlere iştirak eden, kar elde etme amacıyla yatırım yapan şirketler olarak değerlendirilmektedir. Holding şirketleri faaliyet alanlarını genişletmek amacıyla, yeni şirketler kurabilmekte veya farklı şirketlere ortak olabilmektedir. Holding şirket, kendisi ticari veya sınai bir faaliyette bulunmayan, kontrol etmek amacıyla başka şirketlerin pay senetlerine sahip olan ‘hukuken bağımsız şirket’ olarak tanımlanabilir (Araz, 1993). “Holding şirket; ekonomik bütünlük sağlamak amacı ile bir veya daha fazla şirkete, yönetim ve denetim olanağı veren

oranda katılan şirkettir” (Tenker, 1979:12). Holdingler bağılı şirketlerin tüzel kişiliklerini yok etmeden ekonomik bütünlük sağlamaktadır (Akça, 1998).

Holding şirketleri genel bazı hizmetleri ortaklaşa sağlayarak bağılı şirketlerini yönlendirmektedir. 33 seri nolu Kurumlar Vergisi Genel Tebliğinde holding şirketleri tarafından bağılı şirketlere aşağıdaki konularda hizmet verilebileceğini belirtilmektedir:

- Araştırma ve geliştirme
- Finansman temini
- Pazarlama ve dağıtım
- Yatırım projelerinin hazırlanması
- Hedeflerin tayini
- Planlama
- Örgütlendirme ve kararların uygulanması
- Bilgisayar hizmetleri
- Sevk ve idare
- Mali revizyon ve vergi müşavirliği
- Piyasa araştırmaları
- Halkla ilişkilerin tanzimi
- Personel temini ve eğitimi
- Muhasebe organizasyon ve kontrolü
- Hukuk müşavirliği

Türkiye’de işletme grupları tek bir aile veya birkaç ailenin yaptığı yatırımlar sonucunda oluşan yapılardır (Orbay ve Yurtoğlu, 2006). Farklı alanlarda faaliyet gösteren çok sayıda şirketi koordine eden bir holding yapısını yönetme iş adamlarına ve ailelerine prestij kazandırmaktadır (Buğra, 2013). Holdingler, aile işinin devamlılığını ve aile üyelerinin katılımını sağlayabilecek, aynı zamanda ailenin merkezi kontrolü elinde tuttuğu tüzel kişilikler olarak kurulmaktadır. Holdingleşme ile birlikte ortaya çıkan profesyonelleşme, çok değişik sektörlere yayılan şirketler üzerinde aile kontrolünü sürdürmenin bir yolu olarak görülmektedir (Buğra, 2013). Türkiye’de işletme grupları ne kadar büyüseler de genellikle aile şirketi olarak kalmaya ve aile üyeleri tarafından idare



edilmeye devam etmektedir (Buğra, 2013). Kurucu aileler, ana grup şirketinin çoğunluk hisselerini ellerinde bulundurarak, bu şirketin yatırım yaptığı diğer bütün bağlı şirketleri bir piramit sahiplik yapısı altında yönetebilmektedir (Orbay ve Yurtoğlu, 2006; Yurtoğlu, 2003). Sahiplerin holdingleri bir aile şirketi gibi yönetmek istemeleri kurucu ailenin yönetimdeki ağırlığını da desteklemektedir (Buğra, 1990; 1994). Kurucu aileler holding şirketi üzerindeki ağırlıklarını ve yönetim kurulları üzerindeki etkilerini kullanarak fiilen işletme grubunun bütünü yönetmektedir (Çolpan, 2010).

Holding şirketlerinin getirdiği vergi avantajlarından yararlanma motivasyonu farklı sektörlere genişleyen bu yapıların oluşumunu desteklenmektedir (Buğra, 1994; 2003). Türkiye’de holding firmalarının özellikle 1960 sonrası oluşması ve yaygınlaşmasında holdingin bağlı şirketleri yoluyla elde ettiği kazançları vergi dışı bırakarak çifte vergilendirmeyi ortadan kaldıran vergi düzenlemeleri önemli rol oynamıştır (Buğra, 2013). 1986’da bu muafiyet kaldırılmakla birlikte, holdinge bağlı şirketlerin vergileri ertesi yıllarda ödenebildiği için özellikle yüksek enflasyon ortamında bir vergi avantajının oluşması söz konusudur (Yurtoğlu, 2000; Şahin, 2005). Bununla birlikte, holding yapısı karları ve maliyetleri bağlı şirketlere yayabilme esnekliği getirmektedir (Buğra, 2013). Transfer ücretlendirmesi olarak görülebilecek bu esneklik ilave vergi avantajı doğurabilmektedir (Şahin, 2005). Bağlı şirketler zaman zaman holding için bir sermaye kaynağı olarak da görülmekte, holdinge bağlı şirketlerin sermaye payları yeniden değerlendirilerek ve holdinge aktarılarak sermaye artışı sağlanabilmektedir (Buğra, 2013; Şahin, 2005).

## **7.2. Türkiye’de İşletme Gruplarının Tarihsel Süreç İçerisinde Gelişimi**

İşletme gruplarının kuruluş ve gelişim süreçleri ile ülkenin ekonomik ve siyasi politikaları arasında birbirini etkileyen sıkı bir ilişki bulunmaktadır (İlhan, 2011). İlhan (2011) Türkiye’de işletme gruplarının ortaya çıkışlarını, 1980 öncesi devlet korumacılığının yoğun olduğu ithal ikameci dönem, 1980 ve 1990 arası liberal sisteme geçiş dönemi ve 1990 sonrası finansal serbestleşme dönemi olarak üç ana dönemde ve bunların alt dönemleri itibarıyla incelemektedir. Cumhuriyetin kuruluşundan önce, 1918 yılında Dedeman Holding, 1910 yılında Atay Holding ve 1916 yılında Karavelioğlu Şirketler Grubunun temelleri atılmış ve ilk şirketleri kurulmuştur. Cumhuriyetin kurulmasından 1930’a kadar geçen özel sektör ağırlıklı iktisat politikalarının uygulandığı

liberal dönemde, 1923 yılında Çukurova Holding ve 1926 yılında ise Koç Holding'in temelleri atılmıştır. Büyük buhranın ardından gelen 1930-1938 devletçilik döneminde (Akyıldız ve Eroğlu, 2004), 1932 yılında Sabancı Holding, 1935 yılında Bayraktarlar Holding, 1936 yılında Koçer Şirketler Grubu, 1937 yılında Hayat Holding ve yine 1937 yılında Ulusoy Holding ile 1938 yılında STFA Grup kurulmuştur. 1938-1945 arası 2. Dünya Savaşının etkilerinin hissedildiği dönemde, 1940 yılında Nema Holding, 1942 yılında Eczacıbaşı Holding, 1945 yılında Yaşar Holding ve yine 1945 yılında Hızıroğlu Holding kurulmuştur. 1946 sonrası çok partili hayata geçiş ve 1950-1960 arası Demokrat Parti iktidarının uyguladığı dışa açılma döneminde, 1949 yılında Anadolu Grubu, 1950 yılında Doğan Holding, 1952 yılında Boyner Holding, 1953 yılında Zorlu Grubu, 1954 yılında Alarko Şirketler Topluluğu ve 1957 yılında Demirören Şirketler Grubunun temelleri atılmıştır. 1960-1980 arası ithal ikameci politikaların uygulandığı planlı kalkınma döneminde, 1966 yılında Sanko Holding, 1966 yılında Doğuş Grubu, 1972 yılında Kibar Holding, 1972 yılında Okan Holding, 1976 yılında Silkar Holding, 1977 yılında Işıklar Holding'in temelleri atılmıştır. 1980 sonrası iktisadi liberalleşme döneminde ise, 1987 yılında Fiba Holding, 1995 yılında Saran Holding, 1991 yılında Ekbir Holding ve 1997 yılında Kamer Holding gibi işletme gruplarının ilk şirketleri kurulmuştur.

Çolpan ve Hikino'ya (2008) göre Türkiye'de işletme gruplarının kurulmaları açısından üç dönemden bahsetmek mümkündür. Cumhuriyetin ilk dönemi olan 1920 ve 1930'larda Koç, Sabancı ve Çukurova gibi gruplar faaliyete geçmiştir. Ardından, 1950'lerde Demokrat Parti'nin uyguladığı ekonomi politikalarının neticesinde Borusan, Yaşar ve Anadolu gibi gruplar oluşmuştur. Üçüncü dönem işletme grupları 1980 sonrası ekonomik liberalleşme döneminde ortaya çıkan Zorlu, Sanko, Ciner ve Fiba gibi gruplar olarak değerlendirilmektedir. Çolpan ve Hikino işletme gruplarının kurulduğu tarih olarak grubu oluşturan ilk şirketin kurulduğu tarihi esas almıştır. Oysa işletme grubunun oluşması için birden fazla şirkete sahip çeşitlenmiş bir yapının ortaya çıkmış olması gerekmektedir. İşletme gruplarının oluşması, çeşitlenme yoluyla zamana yayılan bir süreç olarak değerlendirmelidir. Türkiye'de birden fazla sektöre genişleyen ilk holdingleşme denemesi bir devlet iktisadi kuruluşu olan Sümerbank'ta görülmüş, bununla birlikte özel sektörde aile sahipliğindeki holdingler özellikle 1960'lı yıllardan sonra ortaya çıkmaya başlamıştır (Akça, 1998). Türkiye'de "holding" adı altında ilk özel işletme grubunun 1963 yılında Koç Holding'in kurulmasıyla birlikte ortaya çıktığı belirtilmektedir (Özen ve Yeloğlu, 2006).

Sabancı şirketleri grubu da Koç Holding'i örnek alarak 1967'de holdingleşme sürecine girmiştir (Buğra, 2013). 1960'lardan sonra da çok sayıda işletme grubunun "holding" veya "grup" adı altında bütünleştiği görülmüştür. Ancak holding adı aynı zamanda bir meşruiyet kaynağı olarak görüldüğünden, ekonomik ölçeği küçük olan birçok grubun da bu ad altında örgütlendiği görülmüştür. Buğra'nın (2013:256) mülakat yaptığı bir yöneticiden aktardığı üzere, bazıları adeta "gecekondu holdingi" olarak kurulmaktadır. Son yıllarda holding adının yıpranması ve meşruiyetini kaybetmesi (Özen, 2006) nedeniyle, yeni oluşan işletme gruplarının daha çok "grup" adı altında yapılandığı görülmektedir.

Çolpan (2010) Türkiye'de çeşitlenme stratejisi açısından iki farklı işletme grubu kategorisi olduğunu belirtmektedir. 1920-1950 döneminde kurulan Koç, Sabancı ve Yaşar gibi ilk işletme grupları ilişkisiz alanlara doğru daha önce çeşitlenmiştir. Bu grupların kökenleri inşaat ve ticaret gibi alanlarda devletle yapılan işlerin yanında tekstil gibi düşük teknoloji sektörlerde gelişmiştir. Bu işletme gruplarının çeşitlenmesi, düşük teknoloji alanlara doğru içsel (organik) büyüme ve yabancı firmalarla yapılan lisans anlaşmaları veya ortak şirket kurulumları yoluyla gerçekleşmiştir. 1980'lerdeki piyasa liberalleşmesi döneminden sonra bu gruplar içsel büyüme ve yabancı şirketlerle işbirliklerinin yanında özellikle devletin özelleştirdiği kamu şirketlerini satın alarak yeni sektörlere genişleme eğilimlerini devam ettirmişlerdir. İkinci işletme grubu kategorisini ise 1950'lerden sonra kurulan, ancak 1980'lere kadar çeşitlenme düzeyi düşük kalan, 1980 sonrası liberalleşme döneminin getirdiği fırsatları değerlendirerek çeşitlenme düzeylerini artıran Zorlu, Ciner, Fiba ve Kibar gibi gruplar oluşturmaktadır. Bu grupların kökenleri tekstil, metal, bankacılık ve diğer birçok endüstriye dayanmaktadır. Bu iki işletme grubu kategorisi arasındaki farklardan biri, ilk grubun 1970'lerdeki devlet desteklerinden yararlanarak imalat sanayiine yoğun yatırım yapmış olmasından dolayı, yeni çeşitlenen grupların finans ve hizmet sektörlerine daha fazla önem vermesidir.

Türkiye'de 1980 sonrasında kurulan işletme gruplarının çeşitlenme düzeyinin 1980 öncesinde kurulanlar ile benzer olduğunu söyleyen araştırmacılar olduğu gibi (Çolpan ve Hikino, 2008; Gökşen ve Üsdiken, 2001), farklı olduğunu söyleyen araştırmacılar (İlhan, 2011; Özkara vd., 2008) da bulunmaktadır. Geriden gelen işletme gruplarının, daha önce çeşitlenme düzeylerini artırmış olan işletme gruplarını yakaladıkları görülmektedir (Çolpan, 2010). Hem eski dönem, hem yeni dönem işletme gruplarında ilişkisiz

çeşitlenmenin öne çıktığı belirtilmektedir (Özkara vd., 2008). Bununla birlikte, sermaye piyasalarının ve borsanın gelişimi ile birlikte yeni dönem işletme gruplarının çeşitlenme eğiliminin eskilere göre daha düşük olduğunu belirten çalışmalar da bulunmaktadır (İlhan, 2011). 1990’lardan sonra kurulan işletme gruplarının karşılaştığı “pazara girişte yoğun rekabet koşulları ve tekel olmanın engellenmesi için getirilen yargısal sınırlamalar” nedeniyle yurt içinde çeşitlenme düzeylerinin daha düşük kaldığı belirtilmektedir (İlhan, 2011). Buna karşılık, 1990’lardan sonra Türk işletme gruplarının yurt dışında çeşitlenme fırsatlarını değerlendirerek küresel ölçekte oyuncu olma stratejisi izledikleri görülmektedir (Çolpan, 2010). Son dönemde, Türkiye’deki büyük işletme gruplarının bazı endüstrilerden satış yaparak çıktıklarını ve daha az sayıda endüstri grubunu hedef alan “çok odaklılaşma” stratejisi takip ettiklerini görmek mümkündür (Karaevli, 2008).<sup>7</sup>

Türkiye’de işletme gruplarının halihazırda ekonomi içerisinde önemli bir ağırlığı bulunmaktadır. Dirlik (2014b) işletme gruplarının Türkiye’deki diğer iş örgütlenmelerine kıyasla daha egemen durumda olduğunu belirtmektedir. Yurtoğlu (2000) tarafından incelenen borsaya açık 257 şirketin 192 adedinin doğrudan veya dolaylı olarak bir işletme grubunun sahipliğinde olan şirketler olduğu bulunmuştur. Çolpan (2010), 2005 yılında Türkiye’deki 50 en büyük ekonomik aktör içerisinde 28’ini işletme gruplarının oluşturduğunu belirtmektedir. Dirlik ve Altunç (2012) İstanbul Sanayi Odasının 2009 yılı için yayımladığı ilk 500 ve ikinci 500 firma anketlerini içeren toplam 1000 firmanın yer aldığı firma listesi ayrıştırıldığında 309 işletmenin bağlı bulunduğu 183 işletme grubunun bulunduğunu belirtmektedir. Türkiye Fortune 500 listesi üzerinde yapılan bir çalışmada 2009 yılında Türkiye’deki en büyük 500 firmanın 284 adedinin 187 farklı işletme grubuna ait grup veya holding şirketi olduğu belirtilmektedir (Koca, 2011). 2009 yılında Fortune 500 listesindeki firmaların adet olarak %56,8’ini, net satışlar açısından %56,3’ünü, karlılık açısından %59,3’ünü, ihracat açısından %69,1’ini ve çalışanlar açısından %60’ını işletme gruplarına bağlı firmalar oluşturmaktadır (Koca, 2011).

---

<sup>7</sup> Karaevli’ye göre çok odaklılaşma, “holdinglerin yeni çevre şartlarında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edemeyeceklerini düşündükleri alanlardan çıkarken, değer yaratma ve yakalama potansiyeli yüksek olarak gördükleri, ama eskisine oranla daha sınırlı sayıda alana odaklanarak kurguladıkları büyüme stratejilerinin ortak bir ismi olarak kabul edilebilir” (2008:98).

**Tablo 4. Türkiye’de İlk 500 Firmanın Dağılımı (2009)**

Türkiye’de İlk 500 Firmanın Dağılımı	Firma Sayısı (Adet)	Net Satışlar (Milyon TL)	Faiz, vergi öncesi kar (Milyon TL)	Aktif Toplam (Milyon TL)	Özkaynak (Milyon TL)	İhracat (Milyon TL)	Çalışan Sayısı (1000 kişi)
Devlet Kuruluşları Toplamı	19	64.545	7.635	109.711	39.931	6.039	91,2
Vakıf Şirketleri Toplamı	17	9.564	1.125	20.477	10.134	2.451	27,5
Yabancı Şirketler Toplamı	54	49.564	5.676	38.316	17.537	6.148	99,0
İlişkısiz Şirketler Toplamı	126	30.983	1.905	18.055	6.574	9.161	72,9
İşletme Grubu Şirketleri Toplamı	284	198.887	23.801	186.170	86.563	53.310	436,1
<b>TOPLAM</b>	<b>500</b>	<b>353.543</b>	<b>40.142</b>	<b>372.729</b>	<b>160.738</b>	<b>77.108</b>	<b>726,6</b>
İşletme Grupları (%)	56,8%	56,3%	59,3%	49,9%	53,9%	69,1%	60,0%

Kaynak: Koca, 2011

### 7.3. Türkiye’de İşletme Gruplarının Oluşumunda Devlet Etkisi

Türkiye’de özel sektörün gelişiminde ve işletme gruplarının oluşumunda devletin önemli bir etkisi olduğu belirtilmektedir (Buğra, 1998). Türkiye’de işletme gruplarının kurulması ve devlet tarafından desteklenmesi geç sanayileşme tezi ile açıklanabilir (Buğra, 2013). Diğer gelişme yolundaki ülkelerde olduğu gibi, Türkiye’de de ürün, sermaye, işgücü ve bilgi piyasalarındaki eksikliklerin yanında, devletin uyguladığı sanayileşme politikaları, işleme gruplarının oluşumunun arkasındaki temel destekleyiciler olarak değerlendirilmektedir (Çolpan, 2010). Türkiye gibi geç sanayileşen ülkelerde, sermaye piyasalarının ve mali kurumların az gelişmiş olduğu sanayileşmenin ilk aşamalarında, devlet girişimci için gerekli mali kaynakları sağlayacak ve riski paylaşacak önemli bir oyuncu olarak görülür (Buğra, 2013). Devlet yetkililerinin gelişmesini istedikleri iktisadi alanlarda az sayıda girişimcinin başında olduğu birkaç şirketi destekleme eğilimi işletme gruplarının kurulmasını ve büyümelerini desteklemiştir (Buğra, 2013). Devlet desteği, krediye dayalı finansal sistem ve dış rekabetten korunaklı iç pazar Türkiye’de çeşitlenmiş ve aile sahipliğinde işletme gruplarının oluşumunu sağlamıştır (Gökşen ve Üsdiken, 2001).

Türkiye’deki iş sisteminin Whitley’in (1994) sınıflandırması içerisinde “devlete bağımlı iş sistemi” özelliklerine benzediği belirtilmektedir (Buğra, 1995; Buğra ve Üsdiken, 1995; Gökşen ve Üsdiken, 2001). Türk iş sistemindeki egemen ekonomik aktörün çok değişik sektörlerde faaliyet gösteren, devletle bağları güçlü işletme grupları olduğu ifade edilmektedir (Buğra, 2013; Buğra vd., 1995; Çolpan ve Hikino, 2008; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Şahin, 2005). Buğra (1998) Türk iş dünyasının devlet ve şirketler arasındaki ilişki açısından Batı ülkelerinden çok Doğu Asya ülkelerine benzerlik gösterdiğini belirtmektedir. Türkiye’nin sanayileşme süreci içerisinde devletin üstlendiği rolün Güney Kore ve Tayvan ile benzerlikler gösterdiği belirtilmektedir (Buğra, 2013).

Gökşen ve Üsdiken (2001) Türk iş sisteminin devlete dayalı bir sistem olması nedeniyle Güney Kore iş sistemine benzerlik gösterdiğini belirtmektedir. Arıman (1982) Türkiye’deki holding yapılanmalarının Batıdaki örneklerinden farklı bir örgütlenme biçimi olduğunu ifade etmektedir. Buğra (20013)’e göre Güney Kore ve Türkiye’de faaliyet gösteren işletme gruplarının ortak yönlerinden biri bu iki ülkede de devletle işletme grupları arasında doğrudan ilişki olmasıdır.

Buğra’ya (2013) göre, Türkiye’deki işletme grupları yeni sektörlere girme kararlarını pazardan gelen sinyallere göre değil, devlet kurumlarının yönlendirmesine ve tesviyelerine göre verirler. Devlet politikasının, yatırım programının ve uygulanan teşviklerin işletme gruplarının gelişimi üzerinde yönlendirici etkisi olduğu bilinmektedir. Politikacılar ve bürokratlarla yakın ilişkiler işletme grupları için önemini korumakta, politik gündeme ilişkin içeriden bilgiler iş fırsatlarını değerlendirme ve zararları en aza indirme açısından önemli görülmektedir. Türkiye’deki işletme gruplarında faaliyet çeşitlendirmesine gitmenin nedeni değişen devlet politikalarıyla birlikte ortaya çıkan yeni fırsatları değerlendirme motivasyonudur (Buğra, 2013). Faaliyet çeşitlendirmesi, hem risk azaltımını hem de rantlardan yararlanabilmeyi mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla Türkiye’deki işletme gruplarının yeni sektörlere girerek çeşitlenme eğilimi belirli bir mantık izlememekte, dışarıda oluşan fırsatlara bağlı olarak gelişmektedir (Buğra, 2013).

Öte yandan, devletin ekonomi üzerindeki etkisinin azalmasıyla birlikte çeşitlenmede içsel dinamiklerin ve yeteneklerin önemi de artmaktadır. Teknoloji ve bilginin transferini mümkün kılan sözleşmeler yapma ve projeleri yönetme Türk işletme gruplarının sahip olduğu temel yetenekler arasında sayılmaktadır (Çolpan, 2010). “Türkiye’de geçmiş dönemde, özellikle gümrük vergilerinin yüksek olduğu, faizlerin ve finansman maliyetinin yüksek olduğu dönemlerde getirilen teşvikler ve gümrük muafiyetleri önemli destek sağlıyordu, ama teşvikler artık yatırım kararlarını yönlendirme noktasında eskisi kadar cazip değil.”<sup>8</sup> “Türkiye’de de 10-15 sene öncesine kadar devlet etkisi daha fazla ön plandayken, devlet ekonomiden çekilmeye başladıkça, rekabetçi ortam oluştuğça, finansal imkanlar çeşitlendikçe, Dünya Ticaret Örgütü kuralları devreye girdikçe ve fırsatlar dünya çapında oluşmaya başladıkça işletme gruplarının

---

<sup>8</sup> Fatih LEBLEBİCİ (KİT Yönetim Kurulları Üyesi), Mülakat Notları (3 Mart 2014)

çeşitlenmesinde içsel dinamikler ve yetenekler daha fazla önem kazanmaktadır.”<sup>9</sup> Küreselleşme ile birlikte devletin kaynak dağıtan rolünden ziyade piyasaları düzenleyen rolünün öne çıkması işletme gruplarının oluşumu üzerinde devletin yönlendirici etkisini azaltmıştır (Karaevli ve Yurtoğlu, 2012).

Şahin (2005) Türkiye’deki liberalleşme çabalarının bir sonucu olarak ulusal iş sisteminde devlete bağlı bir iş sisteminin baskınlığından ziyade bir çeşitlenmeden bahsedilebileceğini, kurumsal temelli bir iş sisteminden çok kaynak temelli bir iş sisteminin oluşmasının bekleneceğini belirtmektedir. Bu tespit, iş sistemi içerisinde örgütsel kaynakların giderek daha fazla önem kazanacağı şeklinde değerlendirilmelidir. “Kaynak temelli yaklaşıma göre, kaynakların seçimi ve kullanılması, firmanın karar verme mekanizması ve stratejik dış faktörlerin bir fonksiyonudur” (Şahin, 2005). Kurumsal teori örgütlerin dış çevredeki baskın norm, gelenek ve kurumlar doğrultusunda homojenlik kazanacağını belirtirken, kaynak temelli yaklaşım kaynak piyasasındaki eksikliklerin ve farklı kaynaklara sahip olmanın örgütlerin heterojen bir yapıda olmasına yol açtığını belirtir (Oliver, 1997). Kurumsal teoriye göre devlet düzenlemeleri gibi dış etkiler örgütlerin yapı ve stratejilerindeki çeşitliliği azaltmakta, buna karşılık kaynak temelli yaklaşıma göre ise faktör piyasasındaki eksiklikler örgütlerin kaynak ve kaynak stratejilerini çeşitlendirmektedir (Oliver, 1997). Kaynak temelli yaklaşımlar Türkiye’de devletin işletme grupları üzerindeki kurumsal etkisinin yanında, kaynak çeşitliğine bağlı bir farklılaşmanın da olabileceğini ifade etmektedir.

#### **7.4. Türkiye’de İşletme Gruplarında Çeşitlenme Stratejileri**

Tez çalışması kapsamında yapılan derinlemesine mülakatlarda Türkiye’de holdinglerin çeşitlenme eğiliminin aşağıdaki faktörlere bağlı olarak oluştuğu ifade edilmiştir. “Bunlardan birincisi ilişkilerdir. Firmalar kurdukları ilişkiler neticesinde özellikle yurtiçinde yeni çeşitlenme fırsatları görüp değerlendiriyorlar. İkincisi başkalarından görmedir. ‘Komşunun tavuğu komşuya kaz görünür’ misali komşudan görerek çeşitlenmeye gidilmektedir. Bu açıdan bakıldığında çeşitlenmenin tam olarak

---

<sup>9</sup> Haluk ALACAKLIOĞLU (Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Danışmanı), Mülakat Notları (3 Eylül 2013)

stratejik düşünce tarafından yönlendirildiğini söyleyemeyiz. Üçüncü olarak, dikey entegrasyon ihtiyacı da çeşitlenmeye yol açmaktadır.”<sup>10</sup>

Çeşitlenmenin ülke genelinde ortaya çıkan trendlere bağlı olarak oluştuğu da belirtilebilir. “Ülke genelindeki trendler zaman zaman belirli sektörleri öne çıkarmaktadır. Örneğin son 10 yılda enerji sektörü öne çıkan bir sektör olmuştur.”<sup>11</sup> “İşletme grupları bu trendleri takip ederken ve fırsatları değerlendirirken, birbirlerinden kopya çekerek çeşitleniyorlar, diğer grupların ne yaptığını izleyerek benzer sektörlere giriyorlar. Ayrıca, devlet destekleri çeşitlenme konusunda yönlendirici etki yapıyor. Kamu yatırımlarının yönlendirdiği özel sektör yatırımları da çeşitlenme eğilimlerini yönlendiriyor. Profesyonel yöneticiler olduğu zaman daha fazla çeşitlenme oluyor, aile şirketleri çeşitlenme konusunda daha muhafazakarlar. Çeşitlenme ile ilave değer ve fon oluşuyor. Dolayısıyla profesyonel yöneticilerin prestiji çeşitlenme ile artıyor. Bunun yanında, yurt dışı ortaklıklar da çeşitlenmeyi destekliyor.”<sup>12</sup>

İşletme gruplarının sahip oldukları büyüklük yeni çeşitlenme girişimleri için gereken kaynakları ve finansmanı da sağlamaktadır. “Teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni segmentler işletme gruplarına çeşitlenme imkanları sunmaktadır. Bunun yanında, mevcut sektörlerdeki kar marjlarının düşmesi de yeni alanlara yatırım yapma eğilimini desteklemektedir.”<sup>13</sup> Bunlara ilaveten, ekonomik, politik ve sosyal açıdan konjonktürel olarak çok sık dalgalanmalar yaşamış olan Türkiye’de farklı sektörlerle girerek riski azaltma eğiliminin de çeşitlenmiş grup ve holdinglerin oluşmasını desteklediği belirtilebilir. Kozlu’da (2013) yer verilen Koç Holding’in kurucusu Vehbi Koç’un şu görüşü Türkiye’de risk azaltımına yönelik çeşitlenme yaklaşımlarını destekler mahiyettedir: “Türkiye küçük memleket. Değişik sektörlerle girmek lazım ki bazılarında problem olursa diğerleri iş götürsün.”

---

<sup>10</sup> Yılmaz ARGÜDEN (Yönetim Danışmanı), Mülakat Notları (24 Mayıs 2014)

<sup>11</sup> Uğur DOĞAN (Nurol Holding CEO), Mülakat Notları (4 Mart 2014)

<sup>12</sup> Fatih LEBLEBİCİ (KİT Yönetim Kurulları Üyesi), Mülakat Notları (3 Mart 2014)

<sup>13</sup> Cengiz ULTAV (TTGV Başkanı, Vestel Yönetim Kurulu Üyesi), Mülakat Notları (5 Mart 2014)



Çolpan (2010) işletme gruplarının başlangıçtaki kökeni ne olursa olsun geniş bir ürün dağılımına sahip bir yapıya doğru geliştiklerini belirtmektedir. Buğra'ya (1987, 1990, 1994) göre, kurucuların sosyal yapısının onları sınaî bir bakış açısından yoksun kılması ve devletin sağladığı destek ve yönlendirmeler ile birlikte getirdiği belirsizlik, Türkiye'de işletme gruplarının oluşmasına ve ilişkisiz alanlara yayılmalarına yol açmaktadır. Türkiye'de ürün ve işgücü piyasalarındaki aksaklıklar ile iletişim ve taşımacılık alt yapısındaki eksikliklerden dolayı şirketlerin işlem maliyetlerinin yüksek olması, ayrıca işadami-devlet ilişkisinin yakından etkilediği riski azaltma ve çevrede doğan fırsatları değerlendirerek büyüme motivasyonu işletme gruplarında ilişkisiz çeşitlenmeye yol açmıştır (Karaevli, 2008). İlişkisiz çeşitlenme, Türkiye'de devletin sıkça ve beklenmedik şekilde ekonomik politikalarda yaptığı değişiklikler sonucu oluşan belirsiz ortama karşı bir savunma mekanizması olarak ortaya çıkmıştır (Buğra, 2013; Buğra ve Üsdiken, 1995; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Özen, 2003). Türkiye'deki holdinglerin ilişkisiz alanlara yayılarak çeşitlenme eğilimi çoğunlukla yeni şirket kurma yoluyla olmaktadır (Arıman, 1982; Tekeli, 1985).

Türkiye gibi geç sanayileşen ülkelerde, rekabetçi ve özgün teknolojilerin olmaması nedeniyle, işletme gruplarının proje uygulama kabiliyetlerini kullanarak dış ortamdaki farklı yatırım imkanlarını değerlendirdikleri ve özellikle ilişkili olmayan alanlara doğru çeşitlendikleri belirtilmektedir (Amsden ve Hikino, 1994). Bununla birlikte, bu ülkelerde liberalleşme ve uluslararası rekabet arttıkça ilişkili çeşitlenmenin daha fazla önem kazanacağı ifade edilmektedir (Hobday ve Çolpan, 2010). Guillen'e (2010) göre, dışa açıklık arttıkça genel sözleşme yapma ve proje uygulama kabiliyetlerinin yerini teknolojik ve örgütsel yetenekler almaktadır. Bu durum, işletme gruplarının ilişkisiz alanlardan çıkarak merkezi bir M-tipi yapı altında veya birden fazla M-tipi yapıdan oluşan "şemsiye" bir grup olarak yapılanması sonucunu doğuracaktır (Guillen, 2010).

Şahin (2005:141) liberalleşmenin iş sisteminin devlete olan bağımlılığını azaltmakla birlikte, ilişkisiz çeşitlenen şirket gruplarının çeşitlenme stratejilerini de azaltmasının bekleneceğini ifade etmektedir. Türkiye'de son yıllarda bazı büyük işletme gruplarının başarılı oldukları tarz ve iş alanlarında odaklanma kararı aldığı belirtilmektedir (Karaevli, 2008). "Bu durum bize ülkemizde faaliyet gösteren işletme gruplarının, daha fazla birbiri ile ilişkili alanlarda odaklanmış bir strateji izlemeye başladıklarını ifade

etmektedir” (İlhan, 2011). Karaevli (2008) tarafından “çok odaklılaşma” olarak tanımlanan bu strateji, Guillen’in (2010) belirttiği yapı değişikliğinin bir örneği hüviyetindedir. Ancak bu konuda genel bir kanıya ulaşmak için bundan sonraki dönemlerde ilişkili ve ilişkisiz çeşitlenme ve çok odaklılaşma stratejisinin nasıl gelişeceğini takip etmek gerekecektir.

Türk ekonomisinde son 20 yıldır yaşanan liberalleşme politikaları ve artan rekabet karşısında aile sahipliğindeki işletme grupları çözülmemişler, tam aksine yaşanan krizlerden bile güçlenerek çıkarak rekabetçi güçlerini ve örgütsel formlarını pekiştirmişlerdir. Türk işletme grupları farklı sektörlerde yeni pazar fırsatları gördüklerinde finans, insan kaynakları, sözleşme yapma ve proje yönetme gibi alanlardaki kabiliyetlerini yeni alanlara uyarlayarak çeşitlenme girişimlerini gerçekleştirebilmektedir (Çolpan, 2010). Değişen makroekonomik, mikroekonomik ve politik koşullara uyum sağlayabilen bu çeşitlenme yeteneği (Çolpan, 2010) Türk işletme gruplarının daha uzun süre varlıklarını koruyacaklarının göstergesidir.

## 8. TÜRKİYE’DE İŞLETME GRUPLARI VE BİLGİ ALANI YÖNETİMİ

4. Bölümde Bilgi Alanı yaklaşımının bilginin kodlanması, soyutlanması ve yayılımını kültürel özellikler olarak değerlendirdiği belirtilmişti. Kültürel özellikler bir ülkenin veya örgütün bilgi alanında hangi işlem alanında faaliyet gösterdiğini belirlemek için önemlidir. Türkiye’de işletme gruplarının Bilgi Alanı yönetimini değerlendirebilmek için, öncelikle Türkiye’de genel olarak kültürel kodların Bilgi Alanı üzerinde nasıl bir kodlama-soyutlama ve yayılım çerçevesine işaret ettiğini değerlendirmek gerekmektedir. Takip eden bölümlerde, önce Türkiye’de kültür ve Bilgi Alanı arasındaki ilişki ele alındıktan sonra, işletme grupları açısından Bilgi Alanı yönetimi değerlendirilecek ve bu kapsamda Türkiye’deki işletme grupları için hipotezler ortaya konulacaktır.

### 8.1. Türkiye’de Kültür ve Bilgi Alanı Yönetimi

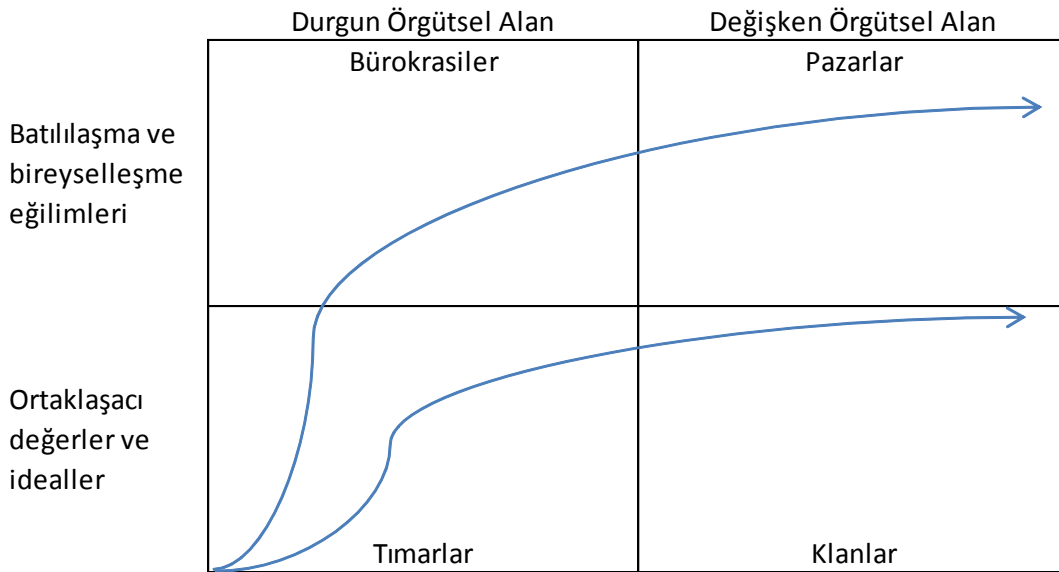
Türkiye’de toplumsallaşma ve birlikte iş yapma süreçlerinin temel öğeleri aile bağları ve akrabalık ilişkilerine dayanmaktadır (Sargut, 2001). Türkiye’de aile yönetimine sahip şirketlerin ağırlığının ve kişisel ağlarının öneminin devam etmesinin, büyük ve kalıcı ekonomik örgütlenmelerin oluşturulmasını sınırladığı (Sargut, 2001), dolayısıyla Bilgi Alanı modelinde bürokrasi ve pazar sistemlerine geçişi zorlaştırdığı söylenebilir. Sargut tarafından, Türkiye’nin de Çin’de olduğu gibi tımar-klan kültürünü yaşatan bir ülke olduğu belirtilmektedir (Sargut, 2001).

Türkiye Hofstede’nin sınıflandırmasına göre ortaklaşa davranışçı bir kültür olarak görülmektedir. Ortaklaşa davranışçı Türkiye dilin kullanımı açısından geniş bağlamlı bir kültüre sahiptir (Sargut, 2001). “Geniş bağlamlı kültürlerle özdeşleşen ortaklaşa davranışçı toplumlarda yüz yüze görüşmenin önemi yadsınamaz” (Sargut, 2001:159). Bağlamın öneminin fazla olması iletişimde kodlama ve soyutlamaya olan ihtiyacı azaltmaktadır. Bu nedenle Türk toplumu kodlama ve soyutlama becerisi düşük bir toplum olarak ortaya çıkmıştır. Türk toplumunda kodlama ve soyutlama yeteneğinin düşük olmasına birçok örnek verilebilir. Bunun ekonomik hayatta en görünür örneklerinden biri ülkemizde Anonim Şirket (A.Ş.) kültürünün gelişmemesidir. Türkiye’de holdingler ve yasal anlamda adı “anonim şirket” olan birçok kuruluş şahıs ya da aile şirketi olmanın ötesine geçememiştir.

Toplumdaki kodlama ve soyutlama düzeyinin düşük olması ilişkilerin daha çok dar gruplar içerisinde yürütülmesi sonucunu doğurmaktadır. Bu durum firmaların gelişimini ve çeşitlenmesini de etkilemektedir. Kodlama ve soyutlama ile birlikte bilişsel karmaşıklığın azaltılamaması Boisot'un modelinde yukarı yönlü dönüşümleri zorlaştırmakta, firmalar tımar sisteminden klan sistemine dönüşmekte, ancak bürokrasiye ve pazar sistemine geçişte sorunlarla karşılaşmaktadır. Bununla birlikte, yöneticilerin standart ve kurallardan uzak ilişki odaklı esnek yönetim tarzlarını benimseme eğilimi de klan yapısının sürdürülmesini desteklemektedir (Sargut, 2001).

Buğra (1998) Türkiye'de ekonomik aktörler arasında pazarlığa dayalı Avrupa tipi bir ekonomik sistem ile sosyal ilişkiler ve küreselleşmede geleneksel kurumları öne çıkaran Doğu Asya tipi bir ekonomik sistemin karşılıklı olarak varlığını devam ettirdiğini belirtmektedir. Sargut (2001) Türkiye'de bürokrasi ve pazar alanlarının batılılaşma ve bireyselleşme eğilimleri tarafından, tımar ve klan alanlarının ise ortaklaşa davranışçı değerler ve gelenekler ile şekillendirildiğini belirtmektedir. Sargut'a (2001) göre, Türk tipi klan ile batı tipi bürokrasi arasında ciddi bir kan uyuşmazlığı bulunmaktadır. Bürokratik denetim kurallara, prosedürlere ve yasalara göre yapılırken, klan tipi denetim ortaklaşa inanç ve değerler ekseninde gerçekleştirilmektedir (Sargut, 2001). Bürokrasi ile örtüşemeyen klan yapısından bürokrasiye doğru evrilmeler yoz bir bürokrasi anlayışı ile sonuçlanmaktadır (Sargut, 1995).

**Şekil 5. Türkiye'de Bilgi Alanında Farklı Kültürel Eğilimler**



Kaynak: Sargut, 1999, 2001

Kozlu (2013:171) Türkiye’de sahalarında başarılı olabilmiş kuruluşlarda “farklı bünye ve yaklaşımlara sahip” iki temel yönetim ekolünün olduğunu belirtmektedir. Kozlu’ya göre, Koç ve Sabancı gibi “analitik” tarafı ağır basan kurumlarda kurumsallaşma ilerlemiş, katı iletişim kanalları ve nesnel bağlar kurulmuştur. Öte yandan, ENKA ve TEKFEN gibi kuruluşlarda ise bağlılıkların duygusal ve kişilere bağlı olarak geliştiği, denetim sistemlerinin tam oturmadığı, iletişimin daha açık ve süratli olduğu görülmektedir. Esasında Kozlu tarafından ortaya konulan bu kavramsal ayırım Bilgi Alanı modelinde öngörülen farklı gelişim çizgileri ile örtüşmektedir.

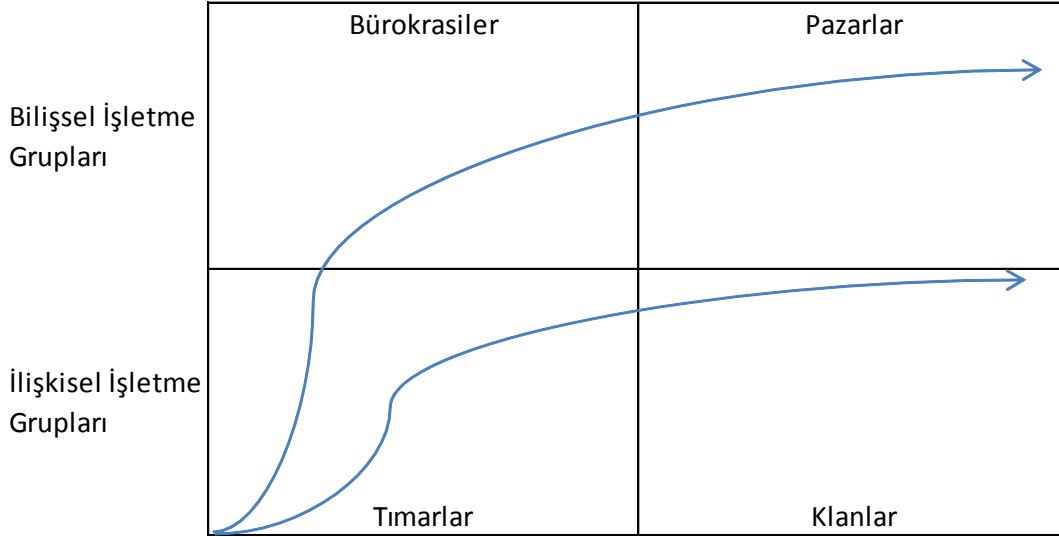
## **8.2. Türkiye’de İşletme Gruplarında Bilgi Alanı Yönetimi**

5.2. numaralı bölümde anlatılan işletme grupları için Bilgi Alanında çeşitlenme döngüsü farklı kültürlerde ve kurumsal çevrelerde farklı şekillerde gelişebilir. İşletme grupları yekpare yapılar değildir; işletme grupları ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte, aynı ülke içerisinde de farklı işletme grubu formları ile karşılaşmak mümkündür (Boyd ve Hoskisson, 2010). Herhangi bir kurumsal düzende Bilgi Alanındaki yapılardan birinin baskın olması beklenirken, diğer yapıların da varlığını devam ettirmesi söz konusu olabilmektedir (Boisot ve Child, 1996). Bir ulusal kurumsal çevrede baskın bir örgüt formu görülmekle birlikte, bundan farklı formların da yaşaması mümkündür (Sorge, 1991). Aynı kurumsal çevrede birden fazla iş sistemi ve buna bağlı olarak birden fazla örgütsel form ortaya çıkabilir (Whitley, 1994, 1999, 2000). Bir ülkede farklı kurumların birbirleriyle tam olarak uyumlu olmadığı durumlarda birden fazla baskın örgütsel form görülebilir (Whitley, 1992). Bununla birlikte, bağlamsal faktörlere bağlı olarak, bir ülkede bir veya iki farklı işletme grubu formunun baskın olarak görülmesi, ancak diğer formların da varlığını devam ettirmesi beklenebilir (Yiu vd., 2007).

Bir önceki bölümde belirtildiği üzere, Türkiye’de toplumsal kültür tımar-klan ve bürokrasi-pazar olmak üzere ikili bir Bilgi Alanı dağılımı olduğuna işaret etmektedir. Buğra (2013) tarafından, Türk holdingleri (işletme grupları) bünyelerinde iş ortamının ve kültürünün birçok özelliğini barındıran, hem de bu özelliklerin devam etmesini sağlayan toplumsal bir kuruluş olarak görülmektedir. Dolayısıyla, ülkenin kültürü açısından geçerli olan Bilgi Alanı dağılımının iş ortamında önemli bir aktör olan işletme grupları için de geçerli olması beklenmektedir. Türkiye’deki işletme grupları içerisinde kodlama ve soyutlama yeteneğini geliştiremeyen örgütlerin ilk yapıda, kodlama ve soyutlama

yeteneğini geliştiren işletme gruplarının ise ikinci yapıda yer alacağı öngörülebilir. Birinci yapıya sahip işletme grupları “ilişkisel işletme grupları”, ikinci yapıya sahip işletme grupları ise “bilişsel işletme grupları” olarak adlandırılabilir.

**Şekil 6. Türkiye’de Bilgi Alanında İşletme Grupları**



Türkiye’deki işletme gruplarının çoğu aile şirketi hüviyetindedir. İşletme gruplarının yönetiminde kurucu ailelerin önemli bir ağırlığı bulunmaktadır. Yapılan derinlemesine mülakatlarda, ortak bir tespit olarak, Türkiye’deki işletme gruplarının çoğunda biçimsel bir bilgi yönetim yapısının olmadığı belirtilmiştir. Bilgi her kademedeki tepe yönetime ve ana hissedarlara doğru akar. Bilgi yönetimi daha çok holdingin kurucusu olan aile üyeleri ile yakın çevrelerinde yer alan az sayıda profesyonel yönetici ve danışman arasında gerçekleşmektedir. Farklı karar verme mekanizmaları olsa da önemli kararlar patron düzeyinde ve patronun yakın çevresinde verilir. Patronun “bonsansı” ile birlikte önemli kararlar yönetim kurulu kararına dönüşür. Bu tür bir bilgi yönetimi Bilgi Alanı modelinde tımar-klan tipi bir yapılanmaya karşılık gelmektedir.

Sargut’un (2001) Türk toplumunun Batılılaşma sürecinde ortaya çıktığını belirttiği “yüzeysel aktarmacılık”ın işletme gruplarının Bilgi Alanı yönetimi açısından da geçerli olduğu değerlendirilmektedir. Özen ve Yeloğlu (2006) Türkiye’de ilk olarak kurulan Koç Holding’in yurt dışındaki benzer örgütleri, Sabancı Holding’in ise Koç Holding’i örnek aldığını, daha sonra bu yapıyı benimseyen bazı örgütlerin “taklitçi eşbiçimliliği” amaçlayarak holding kimliğine iliştilmiş “saygın örgüt” statüsünden yararlanmak için holding yapısını benimsemiş olabileceğini belirtmektedir. Ancak holding yapısı altında

bütünleşme, çoğu zaman yönetim ve kontrol mekanizmaları ile birlikte bürokratik bir yapıya geçişi gerektirmektedir. Gerekli sistem ve mekanizmalar kurulmadan holding yapısına geçiş, Türkiye'deki işletme gruplarının ağırlıklı olarak tımar-klan yapısında faaliyetlerine devam etmelerine yol açmıştır. Bununla birlikte, Türkiye'de bürokrasi ve pazar yapısına geçebilmiş işletme gruplarının, diğerlerinden farklı olarak, kodlama ve soyutlama düzeyi yüksek yönetim ve kontrol sistemlerini kurabilmiş olmaları öngörülmektedir.

5.2. numaralı bölümde verilen 1. önermede, örgütlerin çeşitlenme sürecinde, kodlama-soyutlama düzeyinin yükseltilmesiyle birlikte tımar-klan yapısından bürokrasi-pazar yapısına geçiş yapıldığı belirtilmektedir. Türkiye'de kodlama ve soyutlama düzeyinin genel olarak düşük olması nedeniyle, Türkiye'deki işletme gruplarının Batı ülkelerindeki bürokrasi-pazar örneklerinden çok, Doğu Asya ülkelerindeki tımar-klan örneklerine benzer örgütsel yapılar olarak ortaya çıkması öngörülmektedir. Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde, Bilgi Alanı yönetimi açısından ilişkisel işletme gruplarının sayısının bilişsel işletme gruplarına göre fazla olması beklenmektedir.

***HİPOTEZ 1: Türkiye'deki işletme grupları Bilgi Alanı modelinde kodlama-soyutlama ve yayılım özelliklerine göre farklılaşmaktadır.***

***Hipotez 1-a: Türkiye'deki işletme grupları arasında kodlama-soyutlama düzeyi düşük olan "ilişkisel" işletme gruplarının sayısı kodlama-soyutlama düzeyi yüksek olan "bilişsel" işletme gruplarına göre daha fazladır.***

### **8.3. Türkiye'de İşletme Gruplarının Bilgi Alanında Çeşitlenme Stratejisi**

5.3 numaralı bölümde verilen 2 numaralı önermede, Bilgi Alanı modelinde klan yapısının ilişkili çeşitlenme düzeyinin, pazar yapısının ise ilişkisiz çeşitlenme ve toplam çeşitlenme düzeyinin en yüksek olduğu belirtilmiştir. Bu önerme doğrultusunda, Türkiye'de de tımar-klan yapısındaki "ilişkisel" işletme gruplarında ilişkili çeşitlenme düzeyinin bürokrasi-pazar yapısındaki "bilişsel" işletme gruplarında ise ilişkisiz çeşitlenme ve toplam çeşitlenme düzeyinin daha yüksek olması beklenmektedir.

***HİPOTEZ 2: Türkiye’deki farklı bilgi alanı yönetimine sahip işletme gruplarının çeşitlenme düzeyleri farklılaşmaktadır.***

***Hipotez 2-a: Türkiye’de bilişsel işletme gruplarının toplam çeşitlenme düzeyi ilişkisel işletme gruplarına göre daha fazladır.***

***Hipotez 2-b: Türkiye’deki bilişsel işletme gruplarının ilişkisiz çeşitlenme düzeyi ilişkisel işletme gruplarına göre daha fazladır.***

***Hipotez 2-c: Türkiye’deki ilişkisel işletme gruplarının ilişkili çeşitlenme düzeyi bilişsel işletme gruplarına göre daha fazladır.***

#### **8.4. Türkiye’de İşletme Gruplarında Yönetim Kontrolleri**

Türkiye’deki işletme gruplarının, yönetim kontrolleri açısından stratejik kontroller ile finansal kontroller arasında bir yerde durduğu belirtilmektedir; bununla birlikte stratejik kontroller ile finansal kontrollerin kullanım ağırlığı gruptan gruba değişmektedir (Çolpan, 2010). 6.3. numaralı bölümde verilen 3 numaralı önermede, Bilgi Alanı modelinde tımar ve klan tipi yapılara sahip olan işletme gruplarının stratejik ve operasyonel kontrolleri, bürokrasilerin uyum kontrollerini, pazarların finansal ve risk kontrollerini kullanmasının beklendiği belirtilmektedir. Dolayısıyla Türkiye’deki bilişsel işletme gruplarının uyum kontrolleriyle, finansal ve risk kontrollerini, ilişkisel işletme gruplarının ise stratejik ve operasyonel kontrolleri daha fazla kullanması öngörülmektedir.

***HİPOTEZ 3: Türkiye’deki farklı bilgi alanı yönetimine sahip işletme gruplarının kullandıkları yönetim kontrolleri farklılaşmaktadır.***

***Hipotez 3-a: Türkiye’de bilişsel işletme grupları ilişkisel işletme gruplarına göre daha çok uyum kontrolleri kullanır.***

***Hipotez 3-b: Türkiye’de bilişsel işletme grupları ilişkisel işletme gruplarına göre daha çok finansal kontrolleri kullanır.***

***Hipotez 3-c: Türkiye’de bilişsel işletme grupları ilişkisel işletme gruplarına göre daha çok risk kontrolleri kullanır.***

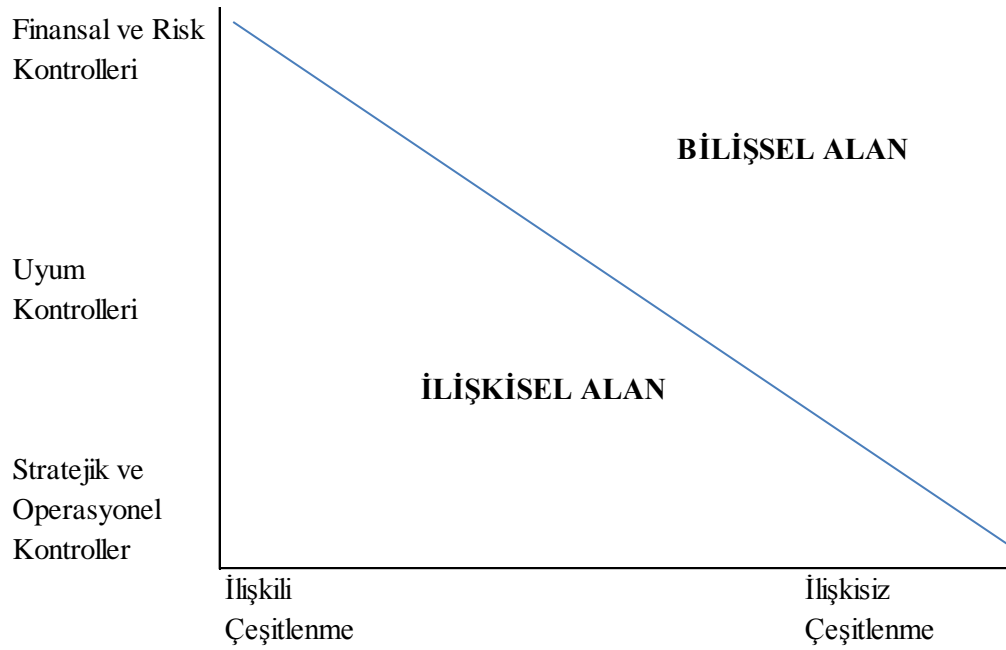


*Hipotez 3-d: Türkiye’deki ilişkisel işletme grupları bilişsel işletme gruplarına göre daha çok stratejik kontrolleri kullanmaktadır.*

*Hipotez 3-e: Türkiye’deki ilişkisel işletme grupları bilişsel işletme gruplarına göre daha çok operasyonel kontrolleri kullanmaktadır.*

Hipotez 2 ve Hipotez 3 bir arada değerlendirildiğinde, çeşitlenme yönü ve yönetim kontrolleri düzleminde ilişkisel ve bilişsel işletme gruplarının aşağıdaki gibi bir dağılıma sahip olması beklenmektedir:

**Şekil 7. İşletme Grupları İçin Bilişsel ve İlişkisel Alan**



### **8.5. Türkiye’de Çeşitlenme-Performans İlişkisinin Değerlendirilmesi**

Çeşitlenme ile performans arasındaki ilişkiyi sorgulayan çalışmaların sonuçları birbirleri ile çelişmektedir. Bunun bir nedeni, çeşitlenmiş firmaların bilgi yönetimi alanındaki farklılıklarının dikkate alınmaması olabilir. Çeşitlenmiş bir firmanın performansını belirlemede, bilgi yönetiminin yanı sıra, bilgi yönetim sistemi ile ilişkilendirilebilecek olan yönetim kontrollerinin de önemli bir etkisi vardır. Yukarıdaki bölümlerde ortaya konulan üç hipotez bir arada değerlendirildiğinde, bilgi alanı yönetimi ile uyumlu çeşitlenme stratejisi ve yönetim kontrollerine sahip işletme gruplarının performanslarını artıracakları iddia edilebilir.

**HİPOTEZ 4:** Türkiye’deki işletme gruplarında bilgi alanı yapısı, çeşitlenme stratejisi ve yönetim kontrolleri arasındaki uyum arttıkça performans artacaktır.

**Hipotez 4-a:** Türkiye’de bilişsel işletme grupları, ilişkisiz çeşitlenme stratejisi ve uyum, finansal ve risk kontrollerinin kullanımıyla performanslarını yükseltirler.

**Hipotez 4-b:** Türkiye’de ilişkisel işletme grupları ilişkili çeşitlenme stratejisi ve stratejik ve operasyonel kontrollerin kullanımıyla performanslarını yükseltirler.

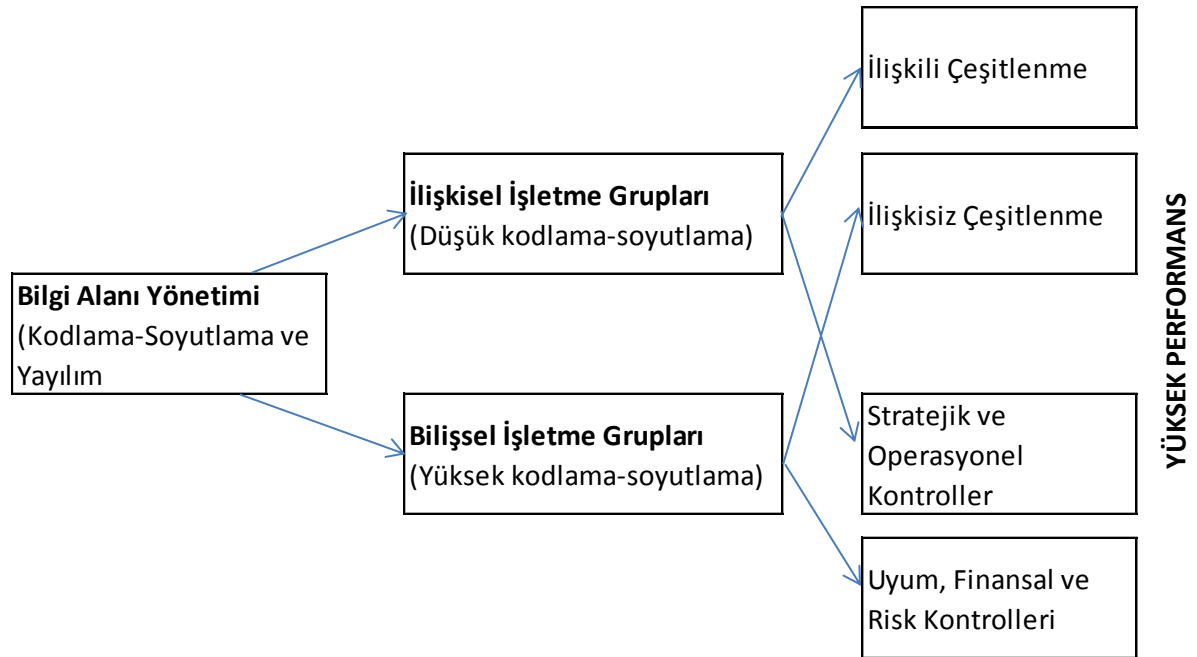
Hipotez 4 aşağıdaki tabloda özetlenmektedir:

**Tablo 5. Bilişsel ve İlişkisel İşletme Grubu Kategorileri ve Özellikleri**

	Bilgi Alanı Yapısı	Kodlama/Soyutlama	Çeşitlenme Yönü	Yönetim Kontrolleri
<b>Bilişsel İşletme Grupları</b>	Bürokratik ve Pazar	Yüksek	İlişkisiz	Uyum, Finansal ve Risk
<b>İlişkisel İşletme Grupları</b>	Tımar ve Klan	Düşük	İlişkili	Stratejik ve Operasyonel

İşletme gruplarında performansı değerlendirmeye yönelik kavramsal çerçeve Şekil-8’de gösterildiği gibi oluşturulmuştur.

**Şekil 8. İşletme Gruplarında Performansa Yönelik Kavramsal Çerçeve**



## 8.6. Türkiye’de İşletme Gruplarında Bilgi Kullanım Tercihleri ve Paylaşım Yöntemleri

Bilgi Alanında bilginin kodlama-soyutlama düzeyi ve yayılımına göre farklılaşan işletme gruplarının tercih ettikleri bilgi türleri ve bilgi paylaşım yöntemleri de değişmektedir. Bilgi türleri bilginin kodlama düzeyine göre Albino vd. (2001) tarafından sezgilere dayalı bilgi, örtük bilgi, nitel bilgi, nicel bilgi, bilimsel bilgi olarak gruplandırılmıştır. Bu sınıflandırmada sezgilere dayalı bilgiden bilimsel bilgiye doğru gittikçe bilginin kodlama düzeyi artmaktadır. Dolayısıyla, bilgi kodlama-soyutlama düzeyi daha yüksek olan bilişsel işletme gruplarının daha çok nicel ve bilimsel bilgiyi, bilgi kodlama-soyutlama düzeyi düşük olan ilişkisel grupların ise daha çok sezgilere dayalı ve örtük bilgiyi kullanması beklenmektedir. Nitel bilginin kullanımı açısından ise bu iki grubun birbirine yakın olması öngörülmektedir.

***HİPOTEZ 5: Türkiye’de farklı bilgi alanı yönetimine sahip işletme gruplarının bilgi kullanım tercihleri farklılaşmaktadır.***

***Hipotez 5-a: Türkiye’de ilişkisel işletme gruplarının sezgisel bilgiyi kullanma düzeyi bilişsel işletme gruplarına göre daha fazladır.***

***Hipotez 5-b: Türkiye’de ilişkisel işletme gruplarının örtük bilgiyi kullanma düzeyi bilişsel işletme gruplarına göre daha fazladır.***

***Hipotez 5-c: Türkiye’de bilişsel işletme grupları ile ilişkisel işletme grupları arasında nitel bilginin kullanımı açısından fark bulunmamaktadır.***

***Hipotez 5-d: Türkiye’de bilişsel işletme gruplarının nicel bilgiyi kullanma düzeyi ilişkisel işletme gruplarına göre daha fazladır.***

***Hipotez 5-e: Türkiye’de bilişsel işletme gruplarının bilimsel bilgiyi kullanma düzeyi ilişkisel işletme gruplarına göre daha fazladır.***

Farklı bilgi alanı yapılarına sahip işletme gruplarının bilgi paylaşım yöntemleri de farklılaşmaktadır. Yazında bilgi paylaşım yöntemleri arasında yüz yüze iletişim, telefon, toplantılar, telekonferanslar, raporlar ve elektronik posta (Rice, 1993; Wiesenfeld vd., 1999) sıralanmaktadır. Yapılan derinlemesine mülakatlarda edinilen bilgilerden de

yararlanılarak, işletme grupları için bilgi paylaşım yöntemleri olarak aşağıda sıralananlar belirlenmiştir:

- Bilgi sistemleri ve raporlama
- Yönetmelikler ve prosedürler
- Yazılı emirler ve direktifler
- Toplantı bilgilendirmeleri ve tutanakları
- Elektronik haberleşme ve sosyal medya
- Yüz yüze veya telefonla iletişim

Bu sınıflandırmada yukarıdan aşağıya inildikçe bilginin kodlama-soyutlama düzeyinin azaldığı düşünülmektedir. Kodlama-soyutlama düzeyi yüksek olan bilişsel grupların kodlama-soyutlamayı destekleyen bilgi paylaşım yöntemlerini, kodlama-soyutlama düzeyi düşük olan ilişkisel grupların ise kodlama-soyutlama düzeyi düşük olan bilgi paylaşım yöntemlerini kullanması beklenmektedir. Bilginin kodlama-soyutlama düzeyinin düşük olması bilginin paylaşılması sürecinde yüz yüze iletişimi zorunlu kılmakta, bununla birlikte bilginin kodlama-soyutlama düzeyinin artmasıyla birlikte daha farklı bilgi paylaşım araçları devreye girebilmektedir. Dolayısıyla, ilişkisel grupların bilgi paylaşımında yüz yüze veya telefonla iletişimin önemli bir ağırlığının olması, bilişsel gruplarda ise kodlama düzeyi yüksek diğer bilgi paylaşım yöntemlerinin ilişkisel gruplara göre daha fazla kullanılması öngörülmektedir.

***HİPOTEZ 6: Türkiye’de farklı bilgi alanı yönetimine sahip işletme gruplarının bilgi paylaşım yöntemleri farklılaşmaktadır.***

***Hipotez 6-a: Türkiye’de ilişkisel işletme gruplarının bilgi paylaşımında yüz yüze veya telefonla iletişimi kullanma düzeyi bilişsel işletme gruplarına göre daha fazladır.***

***Hipotez 6-b: Türkiye’de bilişsel işletme gruplarının bilgi paylaşımında elektronik haberleşme ve sosyal medyayı kullanma düzeyi ilişkisel işletme gruplarına göre daha fazladır.***

*Hipotez 6-c: Türkiye’de bilişsel işletme gruplarının bilgi paylaşımında toplantı bilgilendirmeleri ve tutanaklarını kullanma düzeyi ilişkisel işletme gruplarına göre daha fazladır.*

*Hipotez 6-d: Türkiye’de bilişsel işletme gruplarının bilgi paylaşımında yazılı emirler ve direktifleri kullanma düzeyi ilişkisel işletme gruplarına göre daha fazladır.*

*Hipotez 6-e: Türkiye’de bilişsel işletme gruplarının bilgi paylaşımında yönetmelikler ve prosedürleri kullanma düzeyi ilişkisel işletme gruplarına göre daha fazladır.*

*Hipotez 6-f: Türkiye’de bilişsel işletme gruplarının bilgi paylaşımında bilgi sistemleri ve raporlamayı kullanma düzeyi ilişkisel işletme gruplarına göre daha fazladır.*

## 9. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 9.1. Araştırma Soruları

Bu çalışmada, Türkiye’deki işletme gruplarında bilgi yönetiminin nasıl farklılaştığı, bilgi yönetimi farklılaşan işletme gruplarında çeşitlenme yönünün, yönetim kontrollerinin, bilgi kullanım ve paylaşım yöntemlerinin nasıl farklılaştığı ve bu farklılıkların performans üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışmada, aşağıda sunulan yedi araştırma sorusunu açıklamaya yönelik kuramsal çerçeve geliştirilmiştir. Bu araştırma soruları alanda yapılan nitel ve nicel çalışmalar ile açıklanmaya çalışılmıştır.

1. Türkiye’deki işletme gruplarında bilgi yönetimi (Max Boisot’un Bilgi Alanı modeli çerçevesinde belirlenen tımar, klan, bürokrasi ve pazar yapısı) nasıl farklılaşmaktadır?
2. Bilgi yönetimi farklılaşan işletme gruplarında çeşitlenme yönü (ilişkili veya ilişkisiz çeşitlenme) açısından farklılıklar görülmekte midir?
3. Bilgi yönetimi farklılaşan işletme gruplarında örgüt yapısı (kuruluş yaşı, holdingleşme yaşı, bağlı firma sayısı, yönetim devri, çalışan sayısı, vb.) açısından farklılıklar görülmekte midir?
4. Bilgi yönetimi farklılaşan işletme gruplarında yönetim kontrolleri (stratejik, operasyonel, uyum, finansal ve risk kontrolleri) açısından farklılıklar görülmekte midir?
5. Bilgi yönetimi farklılaşan işletme gruplarında kullanılan bilgi türleri (sezgilere dayalı bilgi, örtük bilgi, nitel bilgi, nicel bilgi, bilimsel bilgi) açısından farklılıklar görülmekte midir?
6. Bilgi yönetimi farklılaşan işletme gruplarında bilgi paylaşım yöntemleri (bilgi sistemleri ve raporlama, yönetmelikler ve prosedürler, yazılı emirler ve direktifler, toplantı bilgilendirmeleri ve tutanakları, elektronik haberleşme ve sosyal medya, yüz yüze veya telefonla iletişim) açısından farklılıklar görülmekte midir?
7. Bilgi yönetimi farklılaşan işletme gruplarında performans açısından farklılıklar görülmekte midir? Performans farklılığını etkileyen temel faktörler nelerdir?

## 9.2. Metodoloji ve Metod

Çalışma kapsamında öncelikle mevcut yazın taranarak işletme gruplarının çeşitlenme eğilimlerinin Max Boisot'un Bilgi Alanı modeli ile nasıl açıklanabileceğine yönelik kuramsal önermeler geliştirilmiştir. Bu kapsamda Bilgi Alanı modeli çerçevesinde kodlama-soyutlama ve yayılım özellikleri farklılaşan işletme gruplarının çeşitlenme stratejileri ve yönetim kontrollerinin nasıl farklılaşacağı öngörülmüştür. Daha sonra, yukarıdaki araştırma sorularından yola çıkılarak Türkiye bağlamındaki işletme grupları için hipotezler geliştirilmiştir. Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler bir görgül çalışma ile alanda test edilmiştir.

Geliştirilen hipotezlerin sınanması ve uygulanacak ankete ilişkin yönlendirme alınabilmesi amacıyla, Ek-1'de yer verilen sorular çerçevesinde holding üst düzey yöneticileri ve yönetim danışmanlarından oluşan 15 kişiyle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yapılan derinlemesine mülakatlarda tezin kavramsal çerçevesi ve hipotezleri büyük oranda desteklenmiştir. Ayrıca, mülakatlarda alınan geri besleme ile saha çalışmasına başlanılmadan anket sorularının geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Derinlemesine mülakat yapılan kişilerin listesi isim sırasına göre aşağıda sunulmaktadır:

- Avni ÇINAR (Akyürek Holding CIO), 3 Aralık 2013.
- Cem AĞIN (Bilkent Holding İnsan Kaynakları Müdürü), 13 Mayıs 2014
- Cengiz ULTAV (TTGV Başkanı, Vestel Yönetim Kurulu Üyesi), 5 Mart 2014
- Fatih LEBLEBİCİ (KİT Yönetim Kurulları Üyesi), 3 Mart 2014
- Güray KARACAR (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Genel Sekreteri), 16 Nisan 2014
- Haluk ALACAKLIOĞLU (Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Danışmanı), 2 Eylül 2013.
- Mehmet GÖÇEN (Gökay Grup Yönetim Kurulu Üyesi), 24 Aralık 2013
- Murat DOĞU (Doğan Holding Mali İşler Başkan Yardımcısı), 9 Ocak 2014

- Mustafa KETEN (Akfen Holding, Yönetim Kurulu Başkan V.), 26 Kasım 2014
- Mustafa EYÜPOĞLU (Lotus Holding, Yönetici), 27 Kasım 2014
- Uğur DOĞAN (Nurol Holding CEO), 4 Mart 2014
- Oktay IRSIDAR (MİGROS Eski Genel Müdürü), 3 Nisan 2014
- Sevim AKSU (Ciner Holding Teşvik ve Resmi İşler Müdürü), 30 Aralık 2014.
- Yalçın UYANIK (ETİ Holding Genel Muhasebe Müdürü), 24 Kasım 2013
- Yılmaz ARGÜDEN (Yönetim Danışmanı), 24 Mayıs 2014

Ölçüm aracı olarak kullanılan anket aşamalı bir biçimde geliştirilmiştir. Önce bu alanda dünyada ve Türkiye’de yapılan benzer çalışmalarda yer verilen sorular incelenmiş ve Türkiye’deki işletme gruplarına yönelik olarak uyarlanmıştır. Anket sorularını daha da zenginleştirmek amacıyla yukarıda belirtilen derinlemesine mülakatlarda dile getirilen görüşlerden yararlanılmıştır. Ayrıca, daha önce anket hazırlama ve uygulama tecrübesi bulunan çeşitli akademisyenlerle ve uzmanlarla anketi geliştirmeye yönelik görüşmeler yapılmıştır. Hazırlanan soru kâğıdının çalışmanın amacına uygunluğuna, anket sorularına ve tasarımına yönelik uzman görüşleri alınmıştır. Bu kapsamda görüşülen akademisyen ve uzmanların listesi aşağıdadır:

- Okan YELOĞLU (Doç. Dr. Başkent Üniversitesi)
- Volkan ERKAN (İşletme Doktoru-Uzman Kalkınma Bakanlığı)
- Mehmet CANSIZ (Sosyolog-Uzman, Kalkınma Bakanlığı)
- Mustafa Caner MEYDAN (İstatistikçi-Uzman, Kalkınma Bakanlığı)
- Bora AKSU (Asistan, TODAİE)

Holding yöneticileri ve danışmanların görüşleri ile akademisyen ve uzmanların önerileri doğrultusunda geliştirilen anket iki firma temsilcisiyle yapılan yüz yüze görüşmelerde test edilmiş, belirlenen birkaç sorunlu madde düzeltilerek son haline getirilmiştir (Ek-2).



Anket erişilebilen tüm işletme gruplarında ilgili yöneticilere yaygınlaştırılmıştır. Anket uygulanacak kişilerin, ideal olarak, holding merkezlerinde veya bağlı şirketlerde çalışan ara-üst düzey yöneticiler olması öngörülmüştür. Bu pozisyondaki yöneticilerin zaman sıkışıklığı nedeniyle anket (<https://www.surveymonkey.com/s/isletmegruplari>) internet adresi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ankete yönelik geri dönüşler istatistiki yöntemlerle analiz edilerek çalışma hipotezlerinin desteklenip desteklenmediği belirlenmiştir.

### 9.3. Örneklem ve Veri Toplama

Türkiye’de işletme gruplarının toplu bir listesini içeren bir kaynak veya veri tabanı mevcut değildir. Bu çalışmada, farklı kaynaklardan yararlanılarak önceki çalışmalarda kullanılanlardan çok daha geniş bir işletme grubu listesi oluşturulmuştur. Öncelikle işletme gruplarının bağımsız firmalara göre nispeten daha büyük ölçeğe sahip olduklarından hareketle, Türkiye’deki en büyük şirketleri kapsayan Fortune 500 listesindeki gruplara ulaşılmaya çalışılmıştır. Türkiye Fortune 500 listesi kullanılarak yapılan bir çalışmada, 2009 yılında, Türkiye’deki en büyük 500 firmanın 284 tanesinin 187 farklı işletme grubuna ait holding veya grup şirketi olduğu belirlenmiştir (Koca, 2011). Bu listeye İlhan (2011) tarafından yapılan çalışmada kapsanan 88 holding/grup ile Dirlik (2014a) tarafından yapılan çalışmada ele alınan 140 holding/grup dahil edilmiştir. Bu üç çalışmanın işletme grubu listeleri bir araya getirildiğinde, tekrar edenler düşülerek, 273 holding/gruba ait bir liste oluşturulmuştur.

En geniş işletme grubu listesi Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinden (TOBB) temin edilmiştir. TOBB altında faaliyet gösteren oda ve borsalara üye toplam 949 adet Holding A.Ş. bulunmaktadır. Ancak bu holdinglerin tamamı bir işletme grubu gibi faaliyet göstermeyen veya sadece kağıt üzerinde şirket olarak kurulmuş bulunun ve faaliyette olmayan yapılar olabilir. Bu nedenle bu liste içerisinde internet üzerinden çeşitlenmiş bir grup yapısı içerisinde faaliyet gösterdikleri teyit edilenlerden oluşan 397 holdinge ait bir liste oluşturulmuştur.

Buna ilaveten, çeşitli sektör derneklerinin internet sayfaları taranarak ilgili derneklere üye şirketlerin bağlı oldukları işletme grupları tespit edilmiştir. Türkiye’de çeşitlenen işletme gruplarının en fazla inşaat, enerji ve turizm sektörlerinde faaliyet

gösterdikleri dikkate alınarak bu sektörlerdeki derneklerin üye listeleri içerisinde 98 işletme grubuna ait bir liste daha oluşturulmuştur. Bu sektörler dışında farklı dernek ve odalardan 8 işletme grubuna ait bir liste daha oluşturulmuştur.

Koca (2011), İlhan (2011) ve Dirlik (2014a) listeleri ile TOBB'a kayıtlı Holding A.Ş.'lerden faaliyette olan işletme grubu olarak değerlendirilebileceklerin listesi ve sektör dernekleri üye listeleri bir araya getirildiğinde, Türkiye genelinde toplam 565 işletme grubu tespit edilmiştir (Ek-3). Bu toplamın 340 adedi İstanbul'da (%60), 84 adedi Ankara'da (%14,9), 27 adedi Bursa'da (%4,8), 24 adedi İzmir'de (%4,2), 16 adedi (%2,8) Gaziantep'te ve geriye kalan 74 adedi ise (%13,1) diğer illerdeki işletme gruplarından oluşmaktadır.

Anket çalışması kapsamında, işletme gruplarında çalışan ara-üst düzey yöneticilere ulaşılmadığı ve cevap almadığı günlük veri toplama sürecini oldukça zorlaştırmıştır. Çalışma kapsamında 2014 Mayıs-2015 Ocak ayları arasında gerçekleştirilen anket yaygınlaştırma sürecinde, belirlenen bütün holding ve gruplara farklı kanallardan ulaşılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak, tespit edilen 565 grubun 173 adedine ulaşılabilmiş, bunlardan 40 adedinden geri dönüş alınabilmiştir. Bu anketlerden 5'i eksik olduğundan çalışmadan çıkarılmış, böylece geriye kalan 35 işletme grubu anketi üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

#### **9.4. Araştırmanın Kısıtları**

İşletme grupları yasal olarak bağımsız firmaları yöneten ve koordine eden yapılar olmakla birlikte, her zaman bir tüzel kişiliğe sahip değildir. İşletme grupları bazen görünmez olabilirler (Granovetter, 2005). İşletme grubu firmaları yasal olarak bağımsız olduğundan ve grup yapısının çoğu zaman yasal bir statüsü bulunmadığından işletme gruplarını çalışmak zordur (Duet, 2006). Türkiye'de işletme grupları düzeyinde bilgi son derece kısıtlıdır. Bunun bir nedeni resmi bilgilerin grup düzeyinde değil, şirket düzeyinde toplanıyor oluşudur (Yurtoğlu, 2000). İşletme grubu şirketleri ile ilgili bazı bilgileri sermaye piyasaları üzerinden veya internet kaynaklarından bulmak mümkün olsa da, açık kaynakları kullanarak bir işletme grubunun geneline yönelik kapsayıcı bilgi bulmak, borsaya kote olan "Holding A.Ş."ler dışında pek mümkün değildir. Dolayısıyla işletme

gruplarındaki bilgi yönetimi ve çeşitlenmeyi değerlendiren bu çalışmanın veri toplama süreci bizzat işletme gruplarıyla görüşerek veri toplamayı zorunlu kılmıştır.

Türkiye’de büyük örgütlenmeler olan işletme gruplarının yöneticilerine ulaşmanın ve görüşlerini almanın zor bir uğraş olduğu ortaya çıkmıştır. Tezin veri toplama süreci yaklaşık 8 ay sürmüştür. Bu kapsamda, işletme grubu yöneticilerine ulaşabilmek amacıyla öncelikle araştırmacının kişisel bağlantıları kullanılmıştır. En yüksek geri dönüş kişisel bağlantılar üzerinden ulaşılan kişilerden alınmıştır. İkinci olarak sektör derneklerine üye işletme gruplarına e-posta yoluyla ulaşılmıştır. Üçüncü olarak bazı işletme grubu yöneticileri ile telefonda veya yüz yüze görüşülerek çalışmaya katkıları temin edilmiştir. Dördüncü olarak, bazı okulların mezun listeleri üzerinden araştırma duyurusu yapılmıştır. Beşinci olarak LinkedIn sosyal paylaşım ağı üzerinden ulaşılan bazı işletme grubu yöneticileri çalışmaya katkı sağlamaya davet edilmiştir. Kullanılan bütün farklı kanallara rağmen, tespit edilen 565 işletme grubunun ancak %30’una (173/565) ulaşılabilmiş, ulaşılan işletme gruplarından geri dönüş oranı ise %23 (40/173) seviyesinde kalmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan anket işletme gruplarının bilgi yönetim yapısını, çeşitlenme stratejisini ve performansını ölçen sorulardan oluşmaktadır. Bilgi yönetimi açısından sorunlar yaşayan veya performansı nispi olarak düşük olan işletme grupları araştırmaya katılmaktan imtina etmiş olabilirler. Böyle bir durumda, bilgi yönetim yapısı etkin olmayan işletme grupları başlangıçta çalışma dışında kalmış olabilirler. Bu durum çalışma sonuçlarının yanlı olmasına yol açabilir. Ayrıca, ankete katılan işletme grubu yöneticilerinin kendi gruplarını olduğundan daha iyi gösterme yönündeki eğilimleri de araştırma sonuçlarının yanlı olmasına yol açabilir. Dolayısıyla, araştırma sonuçlarının bu kısıtlar dahilinde değerlendirilmesi uygun olacaktır. Araştırma sonuçlarının yanlı olup olmadığını anlamanın yolu, araştırmada kapsanan değişkenleri ölçümleyebilecek farklı modellerle benzer çalışmaların yapılmasından geçmektedir.

## **9.5. Analiz Yöntemi**

Ankette yer alan sorular çerçevesinde, değişkenler arasındaki ilişkileri ve test edilen hipotezlerin anlamlılığını sorgulamak üzere aşağıdaki adımlardan oluşan bir analiz yapılması planlanmıştır.

### 1. İşletme grubu kümelerinin belirlenmesi (**Hipotez 1**)

Analiz kapsamında ilk olarak kodlama/soyutlama ve yayılım değişkenleri kullanılarak kümeleme yaklaşımı ile işletme grupları kümelere atanmıştır. Kuramsal öngörüler çerçevesinde, kümeleme analizi sonucunda ulaşılmaması beklenen işletme grubu kümeleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 6. İlişkisel ve Bilişsel İşletme Gruplarında Bilgi Alanı Yönetimi**

	Kodlama/Soyutlama Düzeyi	Yayılım Düzeyi
İlişkisel İşletme Grupları		
Tımarlar	DÜŞÜK	DÜŞÜK
Klanlar	DÜŞÜK	YÜKSEK
Bilişsel İşletme Grupları		
Bürokrasiler	YÜKSEK	DÜŞÜK
Pazarlar	YÜKSEK	YÜKSEK

Ayrıca, işletme grubu kümelerinin aşağıdaki örgüt yapısı değişkenleri açısından nasıl farklılık gösterdikleri t-testleri ile analiz edilmiştir.

- İlk Firma Kuruluş Tarihi
- Merkezi holding/grup yapısının benimsendiği yıl
- Holding/grup merkezinin bulunduğu il
- Holdingin/grubun ekonomik faaliyetinin en yoğun olduğu il
- Holdinge/Gruba bağlı firma sayısı
- Holding/Gruptaki toplam çalışan sayısı
- Holding/Grup merkezinde çalışan sayısı
- Holding/Grup merkezinde çalışanların toplam çalışanlara oranı
- Sonraki nesillere ve profesyonellere yetki devri

## 2. İlişkili, ilişkisiz ve toplam çeşitlenme düzeylerinin belirlenmesi (Hipotez 2)

Bu adımda, işletme grubu kümelerinin çeşitlenme yönüne (ilişkili veya ilişkisiz) ve düzeyine göre nasıl farklılaştığı belirlenmiştir. Çeşitlenme yönü, Baysinger ve Hoskisson (1989) tarafından kullanılan baskın çeşitlenen grup, yakın ilişkili çeşitlenen grup, uzak ilişkili çeşitlenen grup ve ilişkisiz çeşitlenen grup olmak üzere dördü çeşitlenme kategorisi ile Palepu (1985) tarafından kullanılan entropi ölçümüne göre değerlendirilmiştir. İşletme grubu kümeleri arasındaki çeşitlenme farklılıkları MANOVA modelleri ile test edilmiştir. Kuramsal öngörüler doğrultusunda beklenen çeşitlenme yönü aşağıdaki tabloda yansıtılmaktadır.

**Tablo 7. İlişkisel ve Bilişsel İşletme Gruplarında Çeşitlenme Düzeyi**

	İlişkili Çeşitlenme	İlişkisiz Çeşitlenme	Toplam Çeşitlenme
İlişkisel İşletme Grupları	YÜKSEK	DÜŞÜK	DÜŞÜK
Bilişsel İşletme Grupları	DÜŞÜK	YÜKSEK	YÜKSEK

## 3. Yönetim kontrol yapılarının belirlenmesi (Hipotez 3)

Bu adımda, işletme grubu kümelerinin stratejik, operasyonel, finansal, uyum ve risk kontrollerine göre nasıl farklılaştığı belirlenmiştir. Bu amaçla, bu 5 faktörü içeren (stratejik, operasyonel, finansal, uyum ve risk kontrolleri) MANOVA modeli kullanılmıştır. Kuramsal öngörüler doğrultusunda, işletme gruplarında yönetim kontrollerinin aşağıdaki tabloda belirtilen şekilde uygulanması beklenmektedir.

**Tablo 8. İlişkisel ve Bilişsel İşletme Gruplarında Yönetim Kontrolleri**

	Stratejik Kontroller	Operasyonel Kontroller	Finansal Kontroller	Uyum Kontrolleri	Risk Kontrolleri
İlişkisel İşletme Grupları	YÜKSEK	YÜKSEK	DÜŞÜK	DÜŞÜK	DÜŞÜK
Bilişsel İşletme Grupları	DÜŞÜK	DÜŞÜK	YÜKSEK	YÜKSEK	YÜKSEK

#### 4. İşletme grubu performansının değerlendirilmesi (Hipotez 4)

Bu adımda, işletme grubu kümeleri için öngörülen çeşitlenme yönü ve yönetim kontrollerinin performans üzerinde etkisi olup olmadığı değerlendirilmiştir. Bunun için performansın bağımlı değişken, çeşitlenme yönü ve yönetim kontrollerinin ise bağımsız değişken olarak kullanılacağı çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Birinci aşamada ele alınan örgüt yapısı değişkenleri de kontrol değişkenleri olarak regresyon modeline dahil edilmiştir. Ayrıca, çeşitlenme yönü ve yönetim kontrollerinin performans üzerinde etkisi olup olmadığı yapısal denklik modeli kurularak da test edilmiştir.

#### 5. Bilgi kullanım tercihleri ve paylaşım yöntemlerinin değerlendirilmesi (Hipotez 5,6)

Bu adımda, belirlenen işletme grubu kümelerinin bilgi kullanım tercihleri ve bilgi paylaşım yöntemleri açısından nasıl farklılaştığını değerlendirmek üzere MANOVA modelleri ile analizler yapılmıştır. Kurulan hipotezlerde öngörülen ilişki yönü aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

**Tablo 9. İlişkisel ve Bilişsel İşletme Gruplarında Bilgi Kullanım Tercihleri**

	Sezgilere Dayalı Bilgi	Örtük Bilgi	Nitel Bilgi	Nicel Bilgi	Bilimsel Bilgi
İlişkisel İşletme Grupları	YÜKSEK	YÜKSEK	EŞİT	DÜŞÜK	DÜŞÜK
Bilişsel İşletme Grupları	DÜŞÜK	DÜŞÜK	EŞİT	YÜKSEK	YÜKSEK

**Tablo 10. İlişkisel ve Bilişsel İşletme Gruplarında Bilgi Paylaşım Yöntemleri**

	Bilgi sistemleri ve raporlama	Yönetmelikler ve prosedürler	Yazılı emirler ve direktifler	Toplantı bilgilendirme ve tutanakları	Elektronik haberleşme ve sosyal medya	Yüz yüze veya telefonla iletişim
İlişkisel İşletme Grupları	DÜŞÜK	DÜŞÜK	DÜŞÜK	DÜŞÜK	DÜŞÜK	YÜKSEK
Bilişsel İşletme Grupları	YÜKSEK	YÜKSEK	YÜKSEK	YÜKSEK	YÜKSEK	DÜŞÜK

## **10. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ VE ÖLÇÜMÜ**

Çalışmada geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için kullanılan başlıca değişkenler kodlama-soyutlama düzeyi, bilgi yayılım düzeyi, ilişkili ve ilişkisiz çeşitlenme düzeyi, yönetim kontrollerinin ağırlığı, bilgi kullanım tercihleri ve paylaşım yöntemleri ile performanstır. Bu çalışma özelinde kodlama ve soyutlamayı birbirinden ayırıştırarak ölçümlemek mümkün olamadığı için kodlama ve soyutlama birbiri ile etkileşim içerisinde tek bir değişken olarak ele alınmıştır. Çalışma kapsamında, Türkiye'deki işletme gruplarında bilgi yönetimi Max Boisot'un Bilgi Alanı modeli çerçevesinde sınıflandırılmıştır. Bilgi alanında farklılaşan işletme gruplarının, çeşitlenme yönü ve düzeyi, yönetim kontrolleri, bilgi kullanım tercihleri ve paylaşım yöntemleri açısından nasıl farklılaştığı değerlendirilmiştir. Ayrıca, bilgi alanında farklılaşan işletme gruplarının kuruluş tarihi, faaliyet bölgesi ve örgüt yapısı (yönetim devri, çalışan sayısı, vb.) değişkenleri açısından nasıl farklılaştığı sorgulanmıştır. Son olarak, işletme grubu performansı bağımlı değişken olarak alınarak, performans üzerinde kodlama-soyutlama düzeyi, bilginin yayılım düzeyi, ilişkili ve ilişkisiz çeşitlenme düzeyi ve yönetim kontrollerinin etkisi analiz edilmiştir. Takip eden bölümlerde, çalışmada kullanılan değişkenler ve bu değişkenleri ölçmeye yönelik oluşturulan anket soruları aktarılmıştır.

### **10.1. Bilgi Alanı Ölçümleri**

#### **10.1.1. Kodlama ve Soyutlama**

Yapılan literatür taramasında Bilgi Alanı modeli çerçevesinde işletme gruplarında kodlama-soyutlamaya yönelik geliştirilen bir ölçüme rastlanmamıştır. Bu çalışma kapsamında kodlama-soyutlamayı ölçümleyebilmek için öncelikle Bilgi Alanı modelinin kuramsal öngörülerinden ve varsayımlarından yola çıkılarak kodlama-soyutlamayı tanımlayan anahtar kelimelerin listesi çıkarılmış ve bunlar işletme grupları bağlamına uygun sorulara dönüştürülmüştür. Kodlama-soyutlama ölçümünü geliştirebilmek amacıyla ayrıca Ek-1'de verilen anket çerçevesinde yapılan derinlemesine mülakatlardaki görüşlerden yararlanılmıştır. Hem kuramsal öngörüler, hem de mülakatlarda dile getirilen görüşlerden yararlanılarak kodlama-soyutlamayı algısal olarak ölçen ve örgütteki yapı, sistem ve uygulamalara göre ölçen iki endeks geliştirilmiştir.

Bölüm 4’te ayrıntılı olarak aktarılan Bilgi Alanı modeli çerçevesinde bilginin kodlanması ve soyutlanması öncelikle “bilginin kaydedilmesini”, sonra kaydedilen “bilgi sentezlenerek” yani “rafine edilerek” daha “üst düzey bilgilerin” oluşturulmasını gerektirmektedir. Kodlama-soyutlama süreçleri örgüt içerisinde “ortak bir dil” (Arrow, 1974) oluşturulmasını sağlamaktadır. Kodlama-soyutlama “bilginin belirli kurallara göre yapılandırılması” (Kogut ve Zander, 1992) yoluyla kişisel olmayan araçlar üzerinden aktarılabilmesine imkan tanır. Kodlama-soyutlama ile birlikte gelişen örgütsel öğrenme sürecinde bilginin bir “kurumsal hafıza” içerisinde kaydedilmesi (Argote ve Miron-Spektor, 2011) ve bilgiyi etkin kullanmayı mümkün kılacak “sistemlerin” kurulması gerekmektedir. Kodlama-soyutlama insan kaynakları ve muhasebe gibi alanlarda “standartlaşmış kural ve prosedürlerin” uygulanmasını mümkün kılar. Bu anahtar kelimeler ve tanımlamalardan yola çıkılarak işletme gruplarında kodlama-soyutlamayı ölçümlemeye yönelik aşağıdaki sorular geliştirilmiştir:

*Kodlama-soyutlamayı algısal olarak ölçen sorular:*

- Çalıştığım holding/grupta bilgi yönetimi kurumsallaşmıştır, bilgi belirli kural ve standartlara uygun olarak aktarılır.
- Çalıştığım holding/grubun merkezi bir bilgi sentez ve analiz birimi olarak çalışır.
- Çalıştığım holding/grupta her türlü bilginin kaydedildiği etkin bir bilgi yönetim sistemi bulunmaktadır.
- Çalıştığım holding/grupta bilgi sistemleri kullanılarak üst yönetime yönelik etkin bir raporlama yapılı.
- Çalıştığım holding/grupta yöneticilere ihtiyaç duydukları düzeyde rafine bilgi aktarılır.
- Çalıştığım holding/grupta kararları ve faaliyetleri yönlendiren bir kurumsal hafıza vardır.



Kodlama-soyutlamayı ölçen yapı, sistem ve uygulamalar:

- Holding/grup genelinde kurumsal kaynak planlaması yazılımları (ERP) kullanılmaktadır.
- Holdinge/gruba bağlı şirketlerin ortak bir muhasebe sistemi vardır.
- Holding/grup bünyesinde bilgi paylaşımı konusunda yönetmelikler ve uygulama prosedürleri bulunmaktadır.
- Holding/grup bünyesinde insan kaynaklarına yönelik genel bir sistem ve uygulama prosedürleri bulunmaktadır.

Yapılan derinlemesine mülakatlarda işletme grubu yöneticilerine “Çalıştığınız işletme grubunda kodlama ve soyutlama süreci nasıl oluşmaktadır? Kodlama-soyutlamayı tanımlayan yapılar, uygulamalar veya göstergeler var mıdır?” sorusu yöneltilmiş, bu soruya yönelik alınan cevaplardan da yararlanılarak işletme gruplarında kodlama-soyutlama düzeyini ölçtüğü düşünülen aşağıdaki ilave sorular geliştirilmiştir.

Kodlama-soyutlamayı algısal olarak ölçen sorular:

- Çalıştığım holding/grupta yapılan toplantıların sonucunda alınan kararlar kayda geçirilir ve takip edilir.
- Çalıştığım holding/grupta yöneticiler için gerekli bilgiler zamanında aktarılır.
- Çalıştığım holding/grupta üstten alta emirler ve direktifler yazılı olarak verilir.
- Çalıştığım holding/grupta stratejik kararları yönlendirmek üzere detaylı çalışmalar ve geniş fizibilite etüdüleri hazırlanır.
- Çalıştığım holding/grupta stratejik kararlar hızlı bir şekilde verilir.

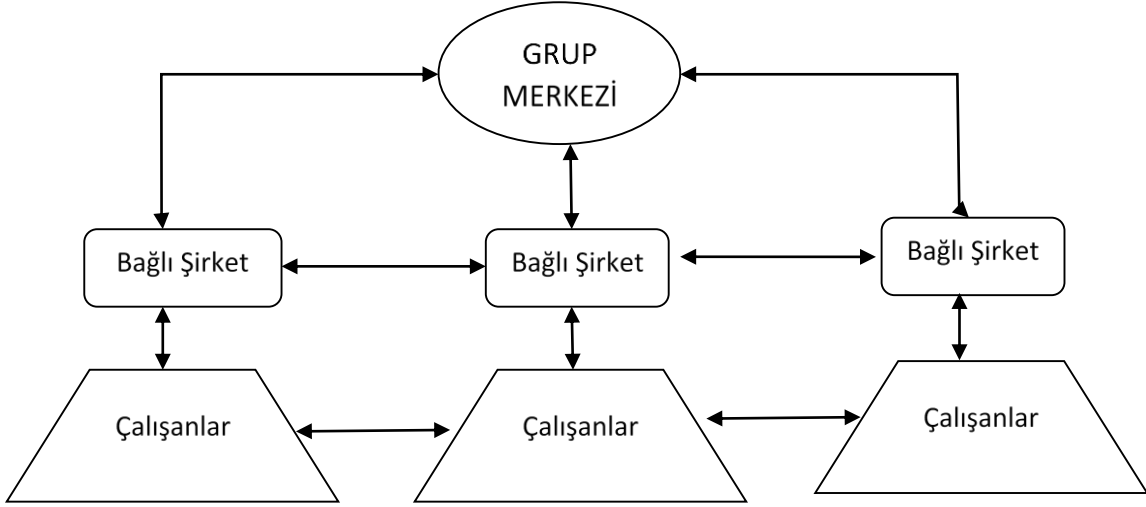
Kodlama-soyutlamayı ölçen yapı, sistem ve uygulamalar:

- Holding/grup bünyesinde çalışan genel bir intranet vardır.
- Holding/grup bünyesinde bilgi güvenliği konusunda yönetmelikler ve uygulama prosedürleri bulunmaktadır.
- Holding/grupta çalışanlara yönelik davranış (conduct), uyum (compliance) veya etik kodları bulunmaktadır.
- Holding/grup bünyesinde harcamalar ile ilgili biçimsel formatlar (Ör: harcırak formu) kullanılmaktadır.
- Holding/grupta çalışanların kariyer planlamasına yönelik periyodik değerlendirmeler yapılır.
- Yükselmelerde holdinge bağlı farklı şirketler arasında geçişler görülmektedir.
- Holdinge bağlı şirketler için performans hedefleri belirlenir ve takip edilir.
- Yöneticiler için kişisel performans hedefleri belirlenir ve takip edilir.
- Tüm çalışanlar için kişisel performans hedefleri belirlenir ve takip edilir.

### **10.1.2. Bilginin Yayılımı**

İşletme gruplarında bilginin işbirliği ve sinerji sağlayacak şekilde farklı iş kolları/şirketler arasındaki yayılımının önemli olduğu değerlendirilmektedir. Yapılan literatür taramasında Bilgi Alanı modeli çerçevesinde işletme gruplarında bilginin yayılımına yönelik geliştirilen bir ölçüme rastlanmamıştır. Kodlama-soyutlamada olduğu gibi, bilginin yayılımını ölçümleyebilmek için öncelikle Bilgi Alanı modelinin kuramsal öngörülerinden ve varsayımlarından yararlanılmıştır. Bölüm 4’te aktarılan Bilgi Alanı modeli çerçevesinde yayılım “bilginin bir örgütte ilgili birimler ve kişiler arasında paylaşılması”dır. Bir örgütte bilginin yayılımı kişisel etkileşimin yanı sıra sistemler, kurallar ve araçlar üzerinden olur. İşletme grupları açısından bilginin yayılımı, grup merkezi ile bağlı şirketler arasında, bağlı şirketlerin kendi arasında ve çalışanlar arasında bilgi aktarımı ve paylaşımı olarak aşağıdaki şekilde gösterildiği şekilde kavramsallaştırılmıştır.

### Şekil 9. İşletme Gruplarında Bilgi Yayılımı



Kuramsal tanımlamalardan yola çıkılarak, yukarıdaki şekilde özetlenen kavramsallaştırma doğrultusunda işletme gruplarında bilginin yayılımını ölçtüğü düşünülen aşağıdaki sorular geliştirilmiştir.

- Çalıştığım holding/grupta, merkezden bağlı şirketlere doğru sürekli ve etkili bir bilgi akışı olmaktadır.
- Çalıştığım holding/grupta, bağlı şirketlerden merkeze doğru sürekli ve etkili bir bilgi akışı olmaktadır.
- Çalıştığım holding/grupta farklı şirket yöneticileri arasında etkin bir bilgi ve tecrübe paylaşımı olmaktadır.
- Çalıştığım holding/grupta, işletme bilgisi değişik araçlarla etkin bir biçimde grup şirketleri arasında yaygınlaşır.
- Çalıştığım holding/grupta, holding/grup merkezi ile bağlı şirketler arasında etkili bir iletişim vardır.
- Çalıştığım holding/grupta, bağlı şirketlerin kendi aralarında etkili bir iletişim vardır.
- Çalıştığım holding/grupta (farklı şirketlerde istihdam edilenler dahil) bütün çalışanlar arasında etkili bir iletişim mevcuttur.

İşletme gruplarında bilginin yayılımını ölçümlenebilmek ayrıca Ek-1’de verilen anket çerçevesinde yapılan derinlemesine mülakatlardan yararlanılmıştır. Derinlemesine

mülakatlarda işletme grubu yöneticilerine “Çalıştığınız işletme grubunda holding merkezi ile bağlı şirketler arasında bilginin yayılımı nasıl gerçekleştirilmektedir? Bir işletme grubunda holding merkezi ile bağlı şirketler arasında etkin ve etkili bir bilgi akışı olduğunu nasıl anlayabiliriz?” soruları yöneltilmiştir. İşletme gruplarında bilginin yayılımını ölçmek üzere belirlenen aşağıdaki ilave sorular derinlemesine mülakatlarda dile getirilen görüşlerden yola çıkılarak geliştirilmiştir.

- Çalıştığım holding/grup merkezi raporlar yayımlayarak, bağlı şirketleri makroekonomik ve sektörel gelişmeler ile diğer önemli konularda bilgilendirir.
- Çalıştığım holding/grubun merkezinde alınan kararlar bağlı şirketlerin politika ve uygulamalarına doğrudan yansıtılır.
- Çalıştığım holding/grupta bir şirketteki iyi uygulama örnekleri kolaylıkla diğer şirketlere yansıtılır.
- Çalıştığım holding/grupta bilgi paylaşımını destekleyen resmi olmayan mekanizmalar (sosyal medya, topluluklar, aktiviteler, vb.) bulunmaktadır.
- Çalıştığım holding/grupta kaydedilen bilgiye belirlenen kişiler tarafından ve seçici olarak erişim sağlanabilir.
- Çalıştığım holding/grupta bilgi paylaşılırken bilgi gizliliği hususuna özellikle dikkat edilir.

## 10.2. Çeşitlenme Ölçümleri

Çeşitlenme stratejileri, hem bir firmanın faaliyet gösterdiği alan sayısına, hem de bu alanların firmanın toplam satışları içerisindeki payına göre farklı şekilde ölçümlenebilmektedir (Jacquemin ve Berry, 1979; Palepu, 1985). Çeşitlenme stratejileri, ayrıca, firmanın ana faaliyet alanının ağırlığına ve çeşitlenmenin ilişkili veya ilişkisiz olma durumuna göre de farklılaşmaktadır (Rumelt, 1974). Çeşitlenme ölçümleri, çeşitlenmenin düzeyi, yönü, modu veya bunların bileşkesi ile oluşturulabilir.

### 10.2.1. Çeşitlenme Düzeyi

Çeşitlenme düzeyi sürekli değişkenlerle ölçülebildiği gibi, ürün/iş kolu sayısına bağlı süreksiz değişkenlerle de ölçülebilmektedir (Pitts ve Hopkins, 1982). Sürekli

çeşitlenme düzeyi ölçümleri arasında Hirshmann Endeksi (Hirschmann, 1964), Herfindahl endeksi<sup>14</sup> (Montgomery, 1994), ana alana uzaklık endeksi (Caves vd. 1980; Chatterjee ve Wernerfelt, 1991), entropi endeksi (Jacquemin ve Berry, 1979), veya sermaye piyasası tabanlı endeksler (Barnea ve Logue, 1973) sayılabilir. Çeşitlenme, firmanın ana faaliyetlerinin bütün faaliyetleri içerisindeki payını tanımlayan “uzmanlaşma oranı” ile (Gort, 1962; Jones, vd., 1977; Rhoades, 1974) veya en büyük iş kolunun payı (Rhoades, 1974) ile de ölçülmektedir. İş kolu sayım ölçümleri ise faaliyette bulunulan SIC kodları üzerinden kaç farklı iş kolunda faaliyet gösterildiğini çeşitlenme düzeyi ölçümü olarak kullanır. Bu çalışmada, çeşitlenme düzeyi olarak sürekli çeşitlenme ölçütü olan entropi endeksi kullanılmıştır.

### 10.2.2. Çeşitlenme Yönü

Çeşitlenme yönü ile ilgili kategoriler oluşturulurken, firmanın faaliyet göstermekte olduğu mevcut alanlar ile çeşitlenme yoluyla gireceği yeni alanlar arasındaki ilişki değerlendirilir. Wrigley (1970) tarafından geliştirilen kategori 4 farklı çeşitlenme stratejisi (bağımsız firma, baskın firma, ilişkili çeşitlenen firma ve ilişkisiz çeşitlenen firma) içerirken, Rumelt (1974) bu sınıflandırmayı temel alarak kategori sayısını 9'a çıkarmıştır. Rumelt (1974) kategorilerini oluştururken aşağıdaki 3 orana göre sınıflandırma yapmıştır:

- 1) Uzmanlaşma oranı: Bir firmanın en büyük iş kolunun toplam cirodaki payı.
- 2) İlişki oranı: Bir firmanın en büyük ilişkili iş kolları grubunun toplam cirodaki oranı
- 3) Dikeylik oranı: Bir firmanın dikey üretim zincirindeki yan ürünler, ara ürünler ve son ürünlerin toplam cirodaki payı.

---

<sup>14</sup>  $1 - \text{Toplam (iş alanlarının ciro payı)}^2$  şeklinde hesaplanmaktadır.

Rumelt (1974) tarafından yukarı verilen oranlar dikkate alınarak Wrigley (1970) tarafından geliştirilen kategoriler aşağıdaki alt kategorilere ayrılmıştır:

**Tablo 11. Rumelt'in (1974) Çeşitlenme Kategorileri**

Bağımsız Firma (Single Business)	Cirosunun %95 ve üzerini tek bir iş kolundan sağlayan firma.
Baskın Firma (Dominant Business)	Cirosunun %70-%94'ünü en büyük iş kolundan sağlayan firma
-Baskın-Dikey Firma (Dominant vertical)	Yüksek "dikeylik oranı"na sahip baskın firma
-Baskın-Sınırlı Firma (Dominant constrained)	Baskın faaliyet alanındaki tek bir faktör veya kaynak etrafında çeşitlenen baskın firma
-Baskın-Bağlantılı Firma (Dominant linked)	Baskın faaliyet alanındaki birden fazla faktör veya kaynak etrafında çeşitlenen baskın firma
-Baskın-İlişkisiz Firma (Dominant unrelated)	Baskın alanla ilişkili olmayan alanlara genişleyen firma.
İlişkili Firma (Related Business)	Cirosunun %70'den azını en büyük iş kolundan sağlayan ve "ilişki oranı" yüksek firma
-Yakın İlişkili (Related constrained)	İlk faaliyet alanındaki tek bir faktör veya kaynak etrafında çeşitlenen baskın firma
-Uzak İlişkili (Related linked)	İlk faaliyet alanındaki birden fazla faktör veya kaynak etrafında çeşitlenen baskın firma
İlişkisiz Firma (Unrelated Business)	Cirosunun %70'den azını en büyük iş kolundan sağlayan ve "ilişki oranı" düşük firma
-Çoklu firma (Multi-business)	Az sayıda büyük ilişkisiz iş kolundan oluşan ilişkisiz firma
-İlişkisiz portföy (Unrelated portfolio)	Çok sayıda ilişkisiz iş kolundan oluşan ilişkisiz firma

Bir firmanın yukarıdaki kategorilere göre sınıflandırılması, ister istemez araştırmacının ilişki oranı ve dikeylik oranının yüksek veya düşük olması hususunda

kendisinin tanımlayacağı eşik değerlere bağlı olmaktadır. Bu yönüyle, Rumelt'in kategorilere dayalı çeşitlenme sınıflandırma yöntemi, çeşitlenmeyi anlamak için uygun bir çerçeve sunmakla birlikte, kategorilerin belirlenmesinde öznel yargılar da içerdiğinden güvenilirliği tartışmalı bir yöntem olarak görülmektedir (Montgomery, 1982). Nathanson (1985), Rumelt'in ölçümünün öznel unsurlar barındırdığını, üst düzey yöneticilerin dahi bu ölçümü kullanarak iş alanlarını sınıflandırmada zorlandıklarını belirtmektedir.

Çeşitlenme yönünün ölçümünde Rumelt tarafından geliştirilen kategorilere dayalı ölçümlerin yanında, Gort (1962), Rhoades (1973) ve Berry (1975) tarafından kullanılan ve SIC kodlarına dayanan sürekli ölçümler de bulunmaktadır. Montgomery (1982) kategorilere dayalı ve SIC kodlarına dayalı ölçümlerin birbirine yakın sonuçlar doğurduğunu ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte, Rumelt tarafından geliştirilen kategorik ölçümlerle sürekli ölçümleri birleştiren yaklaşımlar da bulunmaktadır. Buna bir örnek, bu çalışmada da kullanılan, Baysinger ve Hoskisson'un (1989) kümelemeye dayalı kategori oluşturma yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, işletme grupları ilişkili ve ilişkisiz çeşitlenme düzeyine göre yapılan analiz neticesinde alt kümelere ayrılmaktadır.

### **10.2.3. Çeşitlenme Modu**

Çeşitlenme modu olarak içsel büyüme ile birleşme ve satın almalar şeklinde iki alternatif bulunmaktadır (Lamont ve Anderson, 1985; Pitts, 1977; Yip, 1982). İçsel büyüme yoluyla çeşitlenme firmanın sahip olduğu kaynakların yeni bir faaliyet alanına aktarılmasını içerir (Datta, vd., 1991). Buna karşılık, birleşme ve satın alma, dışarıdaki kaynak havuzundan yararlanılarak genişlemeyi ifade eder. Birleşmelerde başka bir örgüt yapısı ile bütünleşilerek, satın almalarda ise mevcutta faaliyette olan dışarıdaki girişimler örgüt bünyesine katılarak faaliyet çeşitlendirmesi gerçekleştirilir. Porter (1987), birleşme ve satın almaların içsel büyümeye göre daha fazla tercih edilen bir alternatif olduğunu söylese de her alternatifin kendine göre avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Türkiye'de birleşme ve satın almalar yerine daha çok içsel büyüme ile çeşitlenme stratejisi takip edildiğinden, çeşitlenme modu bu çalışmada bir değişken olarak ele alınmamıştır.

#### 10.2.4. Çalışmada Kullanılan Çeşitlenme Ölçümleri

Datta ve arkadaşları (1991), çeşitlenme ile ilgili ölçümlerin çoğunlukla çeşitlenme düzeyi, çeşitlenme yönü veya çeşitlenme modunu ayrı ayrı ele aldıklarını, bununla birlikte çeşitlenmenin bu farklı unsurlarını birleştiren ölçümlerin bunlar arasındaki ilişkiyi de değerlendirmeye katmak bakımından yararlı olabileceğini belirtmektedir. Bu çalışmada çeşitlenme düzeyi ile çeşitlenme yönünü bir arada değerlendiren, kümelemeye dayalı entropi ölçümünden yararlanılmıştır.

Boltzman (1896) tarafından fizikteki düzensizlik, kaos ve belirsizliği ölçmek için geliştirilen entropi ölçümü, ilk olarak Jacquemin ve Berry (1979) tarafından çeşitlenme bağlamına uyarlanmıştır. Bu ölçüm daha sonra da çeşitlenme ile ilgili birçok araştırmada kullanılmıştır (Baysinger ve Hoskisson, 1989; Hall, 1995; Hill ve Hansen, 1991; Hoskisson ve Johnson, 1992; Hoskisson, vd., 1993a; Palepu, 1985; Park ve Jang, 2012). Daha önceki Rumelt/Wrigley ölçümleri ile kıyaslandığında, entropi ölçümünün nesnel, sürekli ve parçalı bir ölçüm olduğu belirtilebilir. Parçalı olması, entropi ölçümünün ilişkili ve ilişkisiz entropiye dağıtılabilmesini mümkün kılmaktadır (Park ve Jang, 2012). Böylece her bir çeşitlenme türü içerisindeki sistematik farklılıklar da ortaya konulabilmektedir (Hall, 1995). Hoskisson vd. (1993b) entropi ölçümünün, Rumelt'in ölçümüne kıyasla geçerliliği ve güvenilirliği daha yüksek bir ölçüm olduğunu belirtmektedir.

Çalışmada kullanılacak bir diğer çeşitlenme ölçümü, Baysinger ve Hoskisson (1989) tarafından geliştirilen dörtlü çeşitlenme kategorisidir. Baskın çeşitlenen (dominant-business) grup, yakın ilişkili (related-constrained) çeşitlenen grup, uzak ilişkili (related-linked) çeşitlenen grup ve ilişkisiz (unrelated) çeşitlenen grup olmak üzere dörtlü çeşitlenme kategorisi Rumelt'in (1974) kategorileri esas alınarak oluşturulmuştur.

Baskın çeşitlenen işletme grubunda, hem ilişkili, hem de ilişkisiz çeşitlenme düzeyi düşüktür. Grup satışlarının çoğu bir ana faaliyet alanından karşılanmaktadır. Baskın çeşitlenen grupta, ana faaliyet alanı dışındaki alanlardan elde edilen gelir çok yüksek olmadığı için, ana faaliyet alanı dışındaki alanların yönetim açısından önemi de azalmaktadır.



Yakın ilişkili çeşitlenen grup, ana faaliyet alanına daha yakın ilişkili alanlarda çeşitlenmeye gitmiştir. Yakın ilişkili çeşitlenen grubun ilişkili çeşitlenme düzeyinin orta veya yüksek, buna karşın ilişkisiz çeşitlenme düzeyinin düşük olması beklenmektedir.

Uzak ilişkili çeşitlenen grup, ana faaliyet alanına daha uzak olan alanlara doğru da çeşitlenmiş işletme grubudur. Uzak ilişkili çeşitlenen grupta ilişkili ve ilişkisiz çeşitlenme düzeyinin birbirine yakın orta düzeyde olması beklenmektedir.

İlişkisiz çeşitlenen grup ise, ilişkili alanları aşarak daha çok birbiriyle ilişkisiz alanlarda çeşitlenen işletme grubudur. İlişkisiz çeşitlenen grubun ilişkisiz çeşitlenme düzeyinin yüksek, ilişkili çeşitlenme düzeyinin ise düşük olması beklenmektedir.

Baysinger ve Hoskisson'un (1989) 4'lü çeşitlenme kategorisinin kullanılabilmesi için işletme grubunun faaliyet gösterdiği sektörlerle ilişkin bilgiye, entropi ölçümünün kullanılabilmesi için ise ilave olarak faaliyet gösterilen sektörlerdeki firmaların gelir paylarına ihtiyaç bulunmaktadır. İşletme gruplarının faaliyet gösterdikleri sektörlerle ilişkin bilgiyi internet sayfaları üzerinden bulmak mümkündür. Firmaların gelir payları ise borsaya kote olan az sayıda holding şirketi tarafından açıklanmakla birlikte, çoğu işletme grubu için bu bilgiyi kamuya açık kaynaklardan bulmak mümkün olmamaktadır. Anket kapsamında aşağıdaki sorularla işletme gruplarının faaliyet gösterdikleri sektörlerle ve bağlı firmalarının gelir paylarına ulaşılmaya çalışılmıştır.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalıştığınız holdinge/gruba bağlı firmalar hangi sektörlerde faaliyet göstermektedir?</li><li>• Bu firmaların holding/grup cirosu/satışları içerisindeki payı yaklaşık yüzde kaçtır?</li></ul>	Palepu (1985) Baysinger ve Hoskisson (1989)
--	---

### 10.3. Yönetim Kontrolleri

Yazında, işletme grupları için stratejik, finansal ve bürokratik olmak üzere üç tip yönetim kontrolünün varlığından bahsedilmektedir (Hitt vd., 1990). Bununla birlikte, yeni gelişmekte olan Yönetişim, Risk ve Uyum Alanı dikkate alınarak, bu çalışma kapsamında bürokratik kontroller uyum kontrolleri ile değiştirilmiş, bu sınıflandırmaya ayrıca operasyonel kontroller ve risk kontrolleri de eklenmiştir. Bu kontrolleri ölçmeye yönelik aşağıdaki soru çalışma kapsamında geliştirilmiştir.

- Çalıştığınız holding/grup merkezi tarafından bağlı şirketler ve yöneticileri değerlendirilirken aşağıdaki yönetim kontrollerine verilen ağırlık nedir?
  - Stratejik Kontroller: Artan pazar payı, artan rekabet gücü, vb.
  - Operasyonel Kontroller: Verimlilik, teknoloji, vb.
  - Finansal Kontroller: Karlılık, sermaye geri dönüşü, vb.
  - Uyum (Compliance) Kontrolleri: Yasal düzenlemelere, şirket politikalarına ve kurallarına uyum, vb.
  - Risk Kontrolleri: Geleceğe yönelik risklerin ve belirsizliklerin azaltılması, vb.

#### 10.4. Bilgi Kullanım Tercihleri

Albino vd. (2001) tarafından bilgi türleri kodlama düzeyine göre sezgilere dayalı bilgi, örtük bilgi, nitel bilgi, nicel bilgi, bilimsel bilgi olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma, işletme grupları açısından bilgi kullanım tercihlerinin belirlenmesinde esas alınmıştır.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalıştığınız holding/grupta aşağıdaki bilgi türlerinden hangisi daha fazla kullanılır?<ul style="list-style-type: none"><li>○ Sezgilere dayalı bilgi</li><li>○ Örtük bilgi</li><li>○ Nitel bilgi</li><li>○ Nicel bilgi</li><li>○ Bilimsel bilgi</li></ul></li></ul>	Albino vd. (2001)
---	-------------------

Yukarıda belirtilen bilgi tipleri, anket uygulaması kapsamında aşağıdaki açıklamalar ile birlikte sorulmuştur.

<b>Bilgi Türü</b>	<b>Açıklama</b>
Sezgilere dayalı bilgi	Sezgilere ve kültürel temele dayanan, fazla bir tecrübe gerektirmeyen bilgi
Örtük bilgi	Kişisel tecrübeyle zaman içerisinde oluşmuş, ancak yazılı hale getirilerek aktarılamayan bilgi
Nitel bilgi	Sözlü olarak değerlendirilen ve yazılı metinler üzerinde aktarılabilen bilgi
Nicel bilgi	Sayısal olarak değerlendirilen, rakamlara dönüştürülebilen bilgi
Bilimsel bilgi	Bilimsel çalışmalara ve verilere dayalı bilgi

#### **10.5. Bilgi Paylaşım Yöntemleri**

Yapılan derinlemesine mülakatlarda dile getirilen görüşlerden de yararlanılarak işletme gruplarında bilgi paylaşım yöntemlerini belirlemeye yönelik aşağıdaki soru bu çalışma kapsamında geliştirilmiştir:

- Çalıştığınız holding/grupta bilgi paylaşılırken ve aktarılırken aşağıdaki yöntemlerin kullanım ağırlığı (yüzde olarak) nedir?
  - Bilgi sistemleri ve raporlama
  - Yönetmelikler ve prosedürler
  - Yazılı emirler ve direktifler
  - Toplantı bilgilendirmeleri ve tutanakları
  - Elektronik haberleşme ve sosyal medya
  - Yüz yüze veya telefonla iletişim

#### **10.6. Performans Ölçümü**

İşletme grupları için performans, firma karlılığı veya riskinin yanında, satışların büyümesi ve nakit akışları ile de ölçülmektedir (Datta, vd., 1991). Çeşitlenmede

çoğunlukla yatırım geri dönüşü (ROI), hissedar geri dönüşü (ROE) ve varlık geri dönüşü (ROA) veya sermaye geri dönüşü (ROC) gibi finansal ölçütler karlılığı ölçmede, bunlardaki değişim de riski ölçmede kullanılmıştır (Datta, vd., 1991). Palepu (1985) ise çeşitlenmenin getirdiği performansı satış karlılığı (Return on Sales) ile ölçmüştür. Stratejik yönetim yazınında yapılan birçok çalışmada çeşitlenmiş firma performansı karlılık ve pazar payı gibi nesnel değişkenler ile ölçülmüştür (Chatterjee, 1986; Dubofsky ve Lubatkin, 1987; Varadajan, 1987). Finans yazınında çeşitlenme ile performans arasındaki ilişki sorgulanırken, çoğunlukla çeşitlenmenin sermaye piyasalarındaki geri dönüşü üzerinde çalışmalar yapılmıştır (Hoskisson ve Hitt, 1990).

Lee ve Gaur (2013) işletme grubu performansını ölçmek için muhasebe verilerine dayalı nicel ölçümleri kullanmanın zorluğuna değinmektedir. Datta ve arkadaşları (1991) tarafından performans ölçümünde sadece ekonomik ve finansal ölçütlerin kullanılmasının, kısa vadede finansal tablolara yansımayan ama firmanın uzun dönemli gelişimini etkileyebilecek bazı nitel performans unsurlarının göz ardı edilmesine yol açabileceği belirtilmektedir. Esasında olması gereken nicel ve nitel performans ölçümlerinin bir arada ve birbirlerini tamamlayıcı mahiyette kullanılmalıdır.

Türkiye’de satışların karlılığı gibi nesnel performans ölçümlerinin çok farklı iş kollarında faaliyet gösteren ve birçoğu borsaya da kote olmayan işletme grupları için uygulanması çok zordur. Bu çalışmada, Al-Hawari’nin (2004) kullandığı gibi ankete dayalı algısal bir performans ölçümü kullanılmıştır. Yapılan derinlemesine mülakatlar sonucunda Al-Hawari’nin (2004) anket soruları daha da zenginleştirilmiştir. Performans ölçümlemesi, Al-Hawari (2004) ve Lee ve Gaur’un (2013) çalışmalarında olduğu gibi 5’li Likert ölçeği üzerinden yapılmıştır. Anket kapsamında performans ölçümü için aşağıdaki soru yöneltilmiştir:

<p>Türkiye’deki diğer holding/gruplarla karşılaştırıldığında, çalıştığım holding/grup;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daha fazla tanınmaktadır. (Y)</li> <li>• Kredibilitesi daha yüksektir. (Y)</li> <li>• Daha geniş bir ekonomik faaliyeti yönetmektedir (D)</li> <li>• Daha fazla kişi çalıştırmaktadır.</li> <li>• Daha hızlı büyümektedir.</li> <li>• Daha karlıdır.</li> <li>• Daha yenilikçidir.</li> <li>• Daha fazla ekonomik değer yaratmaktadır. (Y)</li> <li>• Daha başarılıdır.</li> </ul>	<p>Al-Hawari (2004)</p>
--	-------------------------

(Y) : Yeni eklenen sorular

(D): Değiştirilen sorular

İşletme grupları birden fazla sektörde faaliyet gösteren ölçek olarak büyük örgütlenmeler olduğundan işletme grubu performansının bağımsız firmalarla değil ancak diğer işletme grupları ile kıyaslanarak ölçümlenebileceği değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda yapılan derinlemesine mülakatlarda işletme grubu yöneticilerine “Sizce, çalıştığınız işletme grubunun performansını genel olarak başka işletme grupları ile karşılaştırmak için hangi göstergelere bakılması gerekir?” sorusu yöneltilmiştir. Derinlemesine mülakatlarda Al-Hawari’nin (2004) çalışmasında yer verilen performans unsurlarının yanında işletme grupları için yeni performans unsurları da dile getirilmiştir. Bu görüşlerden yararlanılarak ankete “tanınırlık”, “kredibilite” ve “ekonomik değer” ile ilgili sorular ilave edilmiştir.

Diğer taraftan Al-Hawari (2004) tarafından bağımsız firmalara yöneltilen “Daha büyük pazar payına sahiptir.” sorusu işletme gruplarına “Daha geniş bir ekonomik faaliyeti yönetmektedir.” şeklinde uyarlanmıştır. Birden fazla sektörde faaliyet gösteren bir işletme grubuna yönelik olarak pazar payının sorulması durumunda, her bir sektörde pazar payı farklılaşabileceğinden sorunun cevaplandırılması zor olacaktır. Buna karşılık, “yönetilen ekonomik faaliyetin büyüklüğü” işletme grubunun bütün faaliyet alanları ve bağlı şirketleri göz önüne alınarak cevaplandırılabilir.

## 10.7. Aracı ve Kontrol Değişkenler

### 10.7.1. Kuruluş Tarihi

Örgütlerin kuruluş tarihi de stratejilerini ve yapılarını etkilemektedir. Bu çalışma kapsamında hem ilk firmanın kuruluş tarihi, hem de merkezi holding/grup yapısının benimsendiği tarih bilgileri değerlendirilerek kuruluş tarihleri açısından çeşitlenme stratejisi ve bilgi yönetim yapılarında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Holding/gruba bağlı ilk firmanın kurulduğu yıl	
Merkezi holding/grup yapısının benimsendiği yıl	

### 10.7.2. Faaliyet Bölgesi

Türkiye’de şirketler kesimine yönelik yapılan araştırmalarda faaliyet bölgesine göre farklı sınıflandırmalar yapılmaktadır. Çalışmada, grup/holding merkezinin bulunduğu ve ekonomik aktivitenin yoğun olduğu ile göre çeşitlenme stratejisi ve yönetim yapısı açısından bir farklılık olup olmadığı da araştırılmıştır.

Holding/grup merkezinin bulunduğu il	
Holdingin/grubun ekonomik faaliyetinin en yoğun olduğu il	

### 10.7.3. Örgüt Yapısı

Çalışma kapsamında Bilgi Alanında işletme grupları açısından örgüt yapısı değişkenlerinin nasıl farklılaştığı ve bu farklılığın çeşitlenme stratejisi üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. İşletme grubunun yönetim yapısı ve grubun büyüklüğü (Jahera, 1987; Ravichandran, vd., 2009) çeşitlenme stratejisini etkilemektedir.

Çalışmada sonraki nesillere ve profesyonel yöneticilere yönetim devrinin bilgi yönetimini ve çeşitlenme stratejisini nasıl etkilediği ele alınmıştır. Bu amaçla, işletme grubunun üst yönetiminin kimlerin (birinci kuşak, ikinci kuşak, üçüncü kuşak, profesyonel yöneticiler) hakimiyetinde olduğu sorusu yöneltilmiştir. İşletme grupları için “yönetim devri” grubun üst yönetiminde sonraki kuşakların ve profesyonel yöneticilerin etkin rol alması olarak kavramsallaştırılmıştır.

Holding/grup ilk kurucu(lar) tarafından yönetilmektedir.	
Holding/grup ikinci kuşak (kurucuların çocukları) tarafından yönetilmektedir.	
Holding/grup üçüncü kuşak (kurucuların torunları) tarafından yönetilmektedir.	
Holding/grup profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir.	
Diğer : .....	

Büyük şirket gruplarının küçük gruplara göre daha fazla çeşitlenmiş olmaları beklenir (Christensen ve Montgomery, 1981). Örgüt büyüklüğü değişkenleri olarak işletme grubuna bağlı toplam firma sayısının yanı sıra, holding/grup merkezinde çalışan sayısı, toplam çalışan sayısı ve holding/grup merkezinde çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı değişkenleri kullanılmıştır.

Holding/grup genel merkezinde/yönetim merkezinde çalışan sayısı	
Holding/gruptaki toplam çalışan sayısı	

## 11. ANALİZ SONUÇLARI VE ÇALIŞMA BULGULARI

23 Mayıs 2014 tarihi itibarıyla son haline getirilerek internet üzerinden işletme grubu yöneticileriyle paylaşılan ankete (Ek-2) 2015 yılı Ocak ayı sonuna kadar 40 işletme grubu/holdingden geri dönüş alınmış, bunlardan eksik bilgi girilen 5'i çıkarıldığında geriye kalan 35 işletme grubu üzerinden istatistiksel analizler yapılmıştır.

### 11.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçüm aracı olarak geliştirilen ankette (Ek-2) dört ana başlıkta sorular yer almaktadır. Bunlar holding yapısını açıklayan sorular, bilgi yönetim yapısını değerlendiren sorular, performansı ölçen sorular ve faaliyet alanını belirten sorulardır.

Bilgi yönetim yapısı altındaki sorular, bilginin kodlanması, soyutlanması ve yayılımını, yönetim kontrollerinin kullanımını, bilgi kullanım tercihleri ve paylaşım yöntemlerini ölçen sorulardır. Bu sorular, akademik yazından da yararlanılarak, ama daha çok yapılan derinlemesine mülakatlarda bizzat uygulayıcılardan elde edilen bilgiler doğrultusunda geliştirilmiştir. Performans ile ilgili ölçüm ise daha önce kullanılmış olan başka bir çalışmadaki sorulara, derinlemesine mülakatlarda belirtilen ilave sorular eklenmek suretiyle geliştirilmiştir. Diğer taraftan, anket yaygınlaştırması öncesinde yapılan pilot uygulamada anket soruları gözden geçirilmiştir. Cevap alınan anket sayısının düşük kalması nedeniyle tam bir geçerlilik analizi yapılamamakla birlikte, anket sorularının uygulayıcıların katkılarıyla geliştirilmesinin ve uygulama öncesinde yapılan pilot çalışmanın anketin geçerliliğini yükselttiği düşünülmektedir.

Anket kapsamında geliştirilen soruların güvenilirliğini ölçmek için Cronbach alpha değerleri hesaplanmıştır (Ek-4). Ek-2'de verilen anket sorularından kodlama ve soyutlamayı algısal olarak ölçen 10. Soru için Cronbach alpha değeri 0,857, kodlama-soyutlamayı örgütteki yapı, sistem ve uygulamalara göre ölçen 11. Soru için Cronbach alpha değeri 0,851 bulunmuştur. Bilginin yayılımını ölçen 13. Soru için Cronbach alpha değeri 0,945 olarak hesaplanmıştır. Performansı ölçen 15. Soru için ise Cronbach alpha değeri 0,897 olarak bulunmuştur. Cronbach alpha değerlerinin oldukça yüksek çıkması, geliştirilen ölçüm aracının güvenilirliğinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Öte yandan, holding yapısını açıklayan sorular ile faaliyet alanını belirten sorular kesin



bilgilere dayandığı için bu başlıklar altındaki sorular için bir güvenilirlik analizine ihtiyaç olmadığı değerlendirilmiştir.

## **11.2. Kodlama-Soyutlama ve Bilginin Yayılımı**

Ankette kodlama-soyutlamayı ölçmek için 2 farklı endeks, bilginin yayılımını ölçmek için bir endeks hesaplanmıştır. Bu kapsamda Ek-2'deki anketin 10. Sorusuna verilen cevaplar 1'den 5'e kadar puanlandırılmış (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum), 11 alt soruya verilen cevapların ortalaması Birinci Kodlama-Soyutlama Endeksi olarak hesaplanmıştır. Bu endeks kodlama-soyutlamayı ankete katılanların algılarına göre ölçen alt sorulardan oluşmaktadır. Yine aynı yöntemle, anketin 11. Sorusu kapsamındaki 13 alt soruya verilen cevapların ortalaması İkinci Kodlama-Soyutlama Endeksini oluşturmuştur. İkinci endeks, kodlama-soyutlamayı işletme grubundaki yapı, sistem ve uygulamalara bağlı olarak, yani olgusal olarak ölçen alt sorulardan oluşmaktadır. Ayrıca, anketin 13. Sorusu kapsamında yer alan 13 alt soruya verilen cevapların ortalaması ise Bilginin Yayılımı Endeksini oluşturmuştur. Bilginin yayılımı, işletme grubunda bağlı şirketlerle merkez arasında ve bağlı şirketlerin kendi arasında bilgi aktarımı ve paylaşımını değerlendiren sorularla ölçülmeye çalışılmıştır. Ankete katılan 35 işletme grubu için bu endekslerin değerleri Tablo 12'deki gibi hesaplanmıştır:

**Tablo 12. İşletme Gruplarının Kodlama-Soyutlama ve Yayılım Değerleri**

İŞLETME GRUBU	KODLAMA-SOYUTLAMA (1)	KODLAMA-SOYUTLAMA (2)	BİLGİNİN YAYILIMI
GRUP 1	3,40	2,69	3,15
GRUP 2	4,18	4,54	3,77
GRUP 3	4,55	4,38	4,92
GRUP 4	3,64	3,77	3,00
GRUP 5	3,64	4,23	3,46
GRUP 6	3,91	3,92	3,85
GRUP 7	4,30	4,38	4,23
GRUP 8	4,09	3,31	2,92
GRUP 9	4,82	5,00	4,00
GRUP 10	3,64	4,38	3,77
GRUP 11	3,82	4,23	3,69
GRUP 12	4,09	4,23	3,77
GRUP 13	3,73	3,46	3,85
GRUP 14	3,27	2,38	3,08
GRUP 15	4,09	3,92	4,00
GRUP 16	2,45	2,54	1,62
GRUP 17	4,45	4,38	4,54
GRUP 18	4,18	4,38	4,08
GRUP 19	5,00	5,00	5,00
GRUP 20	3,00	2,23	3,38
GRUP 21	4,18	5,00	4,15
GRUP 22	4,27	5,00	4,15
GRUP 23	4,64	4,69	4,62
GRUP 24	3,45	2,23	3,23
GRUP 25	4,27	4,54	4,00
GRUP 26	3,36	4,23	3,15
GRUP 27	4,00	5,00	4,08
GRUP 28	3,09	3,46	2,31
GRUP 29	3,82	3,31	3,00
GRUP 30	4,64	4,85	4,92
GRUP 31	3,73	4,38	3,54
GRUP 32	3,73	3,15	3,69
GRUP 33	3,82	4,69	3,92
GRUP 34	3,82	3,92	3,38
GRUP 35	3,91	5,00	2,00

(1) Kodlama-soyutlamayı algısal olarak ölçen sorular

(2) Kodlama-soyutlamayı olgusal olarak ölçen sorular

Bu endeksler arasındaki ilişki aşağıdaki Tablo 13'te gösterilmektedir. Bu tabloya göre, kodlama-soyutlamayı algısal olarak ölçen endeks ile olgusal olarak ölçen endeks arasında yüksek ilişki (.744) mevcuttur. Bunun yanında bilginin yayılımı ile bu iki kodlama-soyutlama endeksi arasında da yüksek ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

**Tablo 13. Kodlama-Soyutlama ve Yayılım Arasındaki İlişki**

		Kodlama Soyutlama(1)	Kodlama Soyutlama (2)	Yayılım
Kodlama- Soyutlama (1)	Pearson İlişki Katsayısı	1	,744**	,806**
	Anlamlılık (2 Yanlı)		,000	,000
	N	35	35	35
Kodlama- Soyutlama (2)	Pearson İlişki Katsayısı	,744**	1	,554**
	Anlamlılık (2 Yanlı )	,000		,001
	N	35	35	35
Yayılım	Pearson İlişki Katsayısı	,806**	,554**	1
	Anlamlılık (2 Yanlı )	,000	,001	
	N	35	35	35

\*\* İlişki katsayısı yüzde 1 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. (2 yanlı)

Kodlama-soyutlamayı algısal olarak ölçen birinci endeks ile örgütteki yapı, sistem ve uygulamaların varlığına göre olgusal olarak ölçen ikinci endeksin ilişkisinin güçlü olması, anketi cevaplayanların bilgi alanı yönetimi hakkında algılarının, bilgi yönetimine dair yapı, sistem ve uygulamaların varlığı ile örtüşüğünü göstermektedir. Analizde, algısal ve yapısal unsurların etkisini bir arada yansıtabilmek amacıyla, kodlama-soyutlamaya ait bu iki endeksin ortalaması üzerinden hesaplanan Tablo 14’te verilen yeni bir endeks değeri kullanılmıştır.

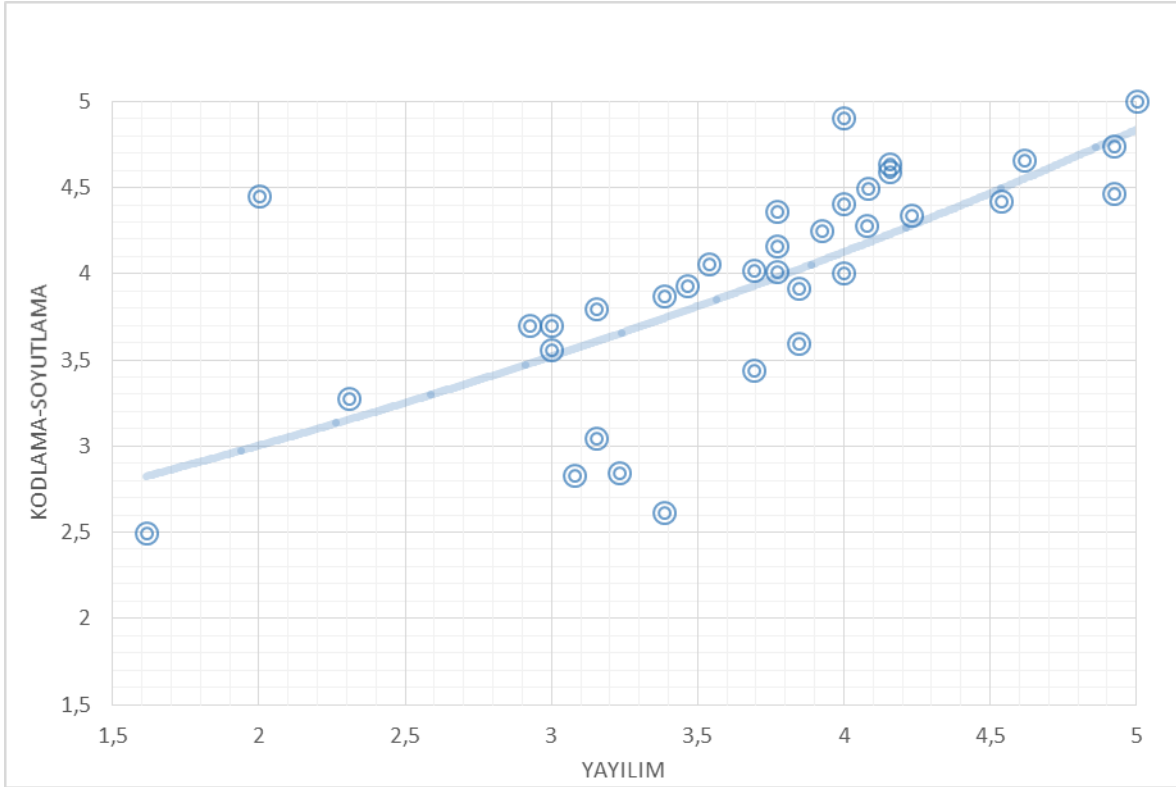
**Tablo 14. Kodlama-Soyutlama ve Yayılım Endeksleri**

<b>İŞLETME GRUBU</b>	<b>KODLAMA-SOYUTLAMA (*)</b>	<b>BİLGİNİN YAYILIMI</b>
GRUP 1	3,05	3,15
GRUP 2	4,36	3,77
GRUP 3	4,47	4,92
GRUP 4	3,70	3,00
GRUP 5	3,93	3,46
GRUP 6	3,92	3,85
GRUP 7	4,34	4,23
GRUP 8	3,70	2,92
GRUP 9	4,91	4,00
GRUP 10	4,01	3,77
GRUP 11	4,02	3,69
GRUP 12	4,16	3,77
GRUP 13	3,59	3,85
GRUP 14	2,83	3,08
GRUP 15	4,01	4,00
GRUP 16	2,50	1,62
GRUP 17	4,42	4,54
GRUP 18	4,28	4,08
GRUP 19	5,00	5,00
GRUP 20	2,62	3,38
GRUP 21	4,59	4,15
GRUP 22	4,64	4,15
GRUP 23	4,66	4,62
GRUP 24	2,84	3,23
GRUP 25	4,41	4,00
GRUP 26	3,80	3,15
GRUP 27	4,50	4,08
GRUP 28	3,28	2,31
GRUP 29	3,56	3,00
GRUP 30	4,74	4,92
GRUP 31	4,06	3,54
GRUP 32	3,44	3,69
GRUP 33	4,26	3,92
GRUP 34	3,87	3,38
GRUP 35	4,45	2,00

(\*) Kodlama-soyutlamanın algısal ve olgusal endekslerinin ortalaması olarak hesaplanmıştır.

Hesaplanan yeni kodlama-soyutlama endeksinin bilginin yayılımı ile ilişkisini Şekil-9'da görmek mümkündür. Bu şekle göre, işletme gruplarında bilginin kodlama-soyutlama düzeyi arttıkça bilginin yayılım düzeyi de artmaktadır. Bu ilişkiyi şekildeki eğim çizgisi de göstermektedir.

Şekil 10. İşletme Gruplarının Bilgi Alanında Dağılımı



### 11.3. İşletme Grubu Kümeleri

Bilgi alanında kodlama-soyutlama ve yayılım özellikleri açısından işletme grubu kategorilerinin oluşturulması için kümeleme analizi uygulanmıştır. Burns ve Burns (2008) ve Kalaycı'da (2008) önerildiği gibi önce küme sayısının belirlenebilmesi için Varyans Yöntemi (Ward Yöntemi) ile Hiyerarşik Kümeleme analizi yapılmış, sonra belirlenen küme sayısı esas alınarak "k-ortalamlar" yöntemi ile Hiyerarşik Olmayan Kümeleme analizi yapılarak işletme grupları kümelere atanmış, daha sonra da ANOVA analizi yapılarak belirlenen kümelerin kodlama-soyutlama ve bilginin yayılımı açısından ne kadar farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur.

#### Küme Sayısının Belirlenmesi

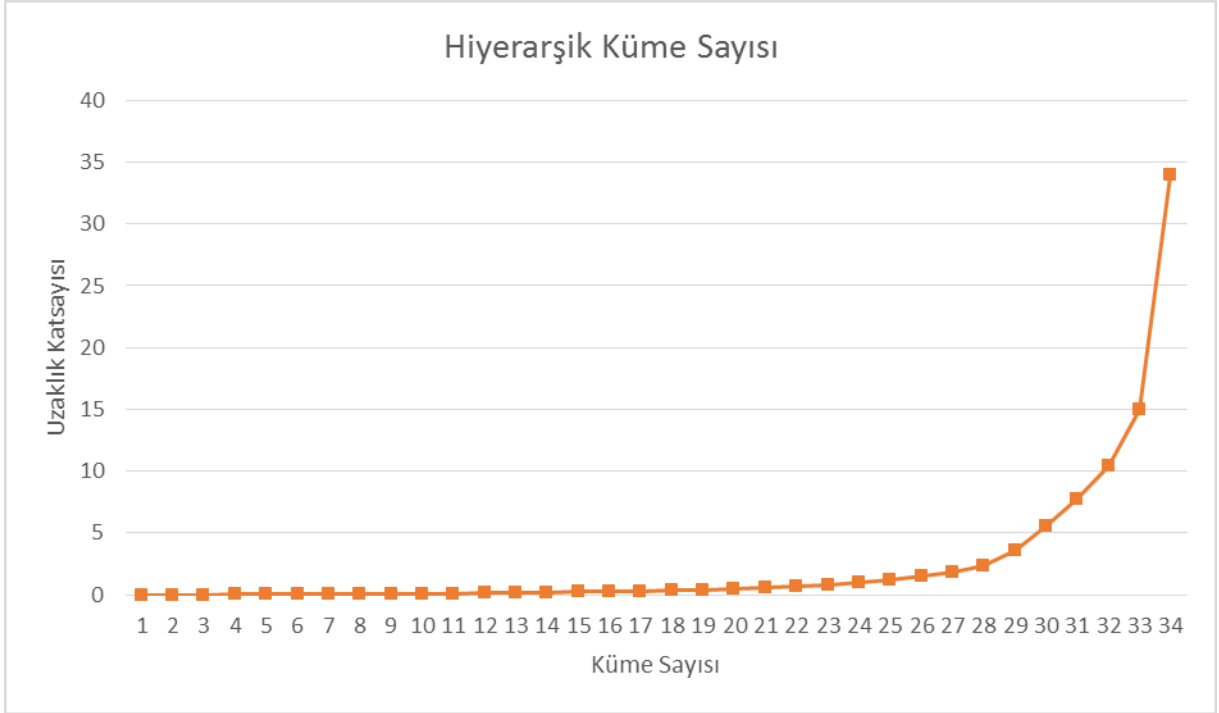
Kodlama-soyutlama ve bilginin yayılımı endeksleri kullanılarak yapılan hiyerarşik kümeleme analizi sonucunda oluşan SPSS'den alınan uzaklık katsayıları aşağıdaki Tablo 15'te verilmektedir.

**Tablo 15. Küme Sayısının Belirlenmesi Analizi**

Adım	Birleştirilmiş Kümeler		Uzaklık Katsayısı	Küme Oluşumu		Sonraki Adım
	1. Küme	2. Küme		1.Küme	2.Küme	
1	21	22	,001	0	0	21
2	4	8	,004	0	0	8
3	10	11	,008	0	0	9
4	5	34	,013	0	0	12
5	25	27	,020	0	0	15
6	14	24	,031	0	0	13
7	18	33	,044	0	0	17
8	4	29	,058	2	0	18
9	10	12	,073	3	0	19
10	6	15	,089	0	0	19
11	13	32	,113	0	0	27
12	5	31	,139	4	0	25
13	1	14	,170	0	6	22
14	17	23	,202	0	0	24
15	7	25	,235	0	5	17
16	3	30	,272	0	0	23
17	7	18	,310	15	7	20
18	4	26	,350	8	0	28
19	6	10	,401	10	9	25
20	2	7	,472	0	17	26
21	9	21	,545	0	1	26
22	1	20	,645	13	0	31
23	3	19	,754	16	0	24
24	3	17	,961	23	14	30
25	5	6	1,208	12	19	27
26	2	9	1,475	20	21	30
27	5	13	1,860	25	11	33
28	4	28	2,395	18	0	29
29	4	35	3,625	28	0	32
30	2	3	5,577	26	24	33
31	1	16	7,689	22	0	32
32	1	4	10,382	31	29	34
33	2	5	14,965	30	27	34
34	1	2	33,948	32	33	0

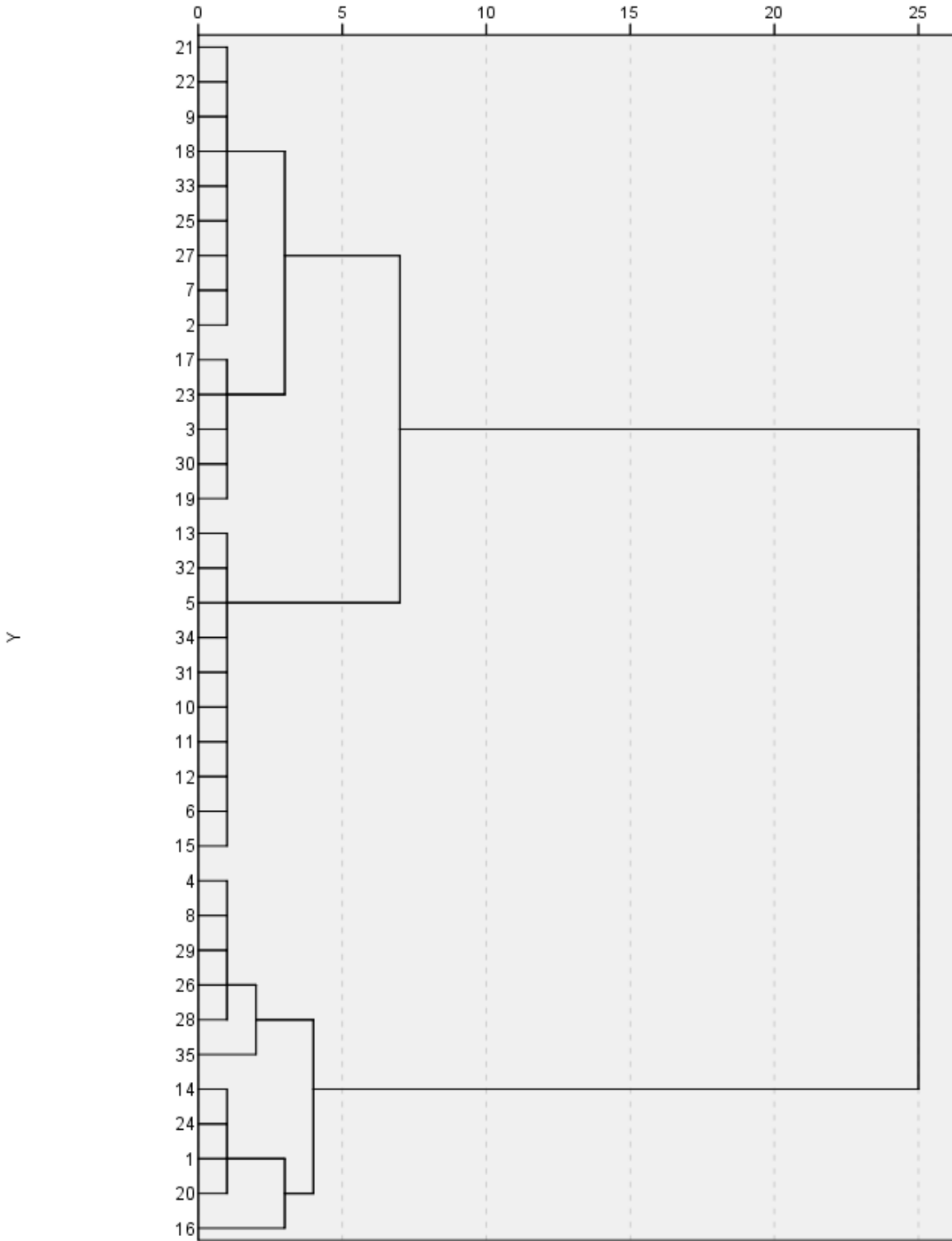
Küme sayısı ile uzaklık katsayısı arasındaki ilişkiyi aşağıdaki grafikten de görmek mümkündür. Bu grafiğe göre, ikinci kümeden sonra katsayıda (grafik eğiminde) önemli bir fark oluşmaktadır. Dolayısıyla, kodlama-soyutlama ve yayılım açısından veri seti içerisinde iki küme oluşturulabilir.

**Şekil 11. Hiyerarşik Küme Analizi – Uzaklık Katsayıları**



Hiyerarşik kümeleme analizi sonucunda oluşan SPSS'den alınan ağaç grafiği iki küme olması gerektiği fikrini desteklemektedir. Hiyerarşik kümeleme ile yapılan analiz neticesinde, 2 kümeli modelin veriye daha uygun olduğuna karar verilmiştir.

Şekil 12. Ward Uzaklığına Göre İşletme Gruplarına Ait Küme Ağacı (Dendrogram)





### İşletme Gruplarının Kümelere Atanması

İşletme Gruplarının kümelere atanması için, 2 küme esas alınarak hiyerarşik olmayan kümeleme analizi yapılmıştır. Bu analiz neticesinde ortaya çıkan kümeler SPSS'den alındığı şekliyle aşağıda belirtilmektedir. Buna göre birinci kümede 13, ikinci kümede ise 22 işletme grubu bulunmaktadır.

**Tablo 16. İşletme Grubu Kümeleri ve Kümeye Uzaklık Değerleri**

İşletme Grubu	Küme	Kümeye Uzaklık
GRUP 1	1	,386
GRUP 2	2	,336
GRUP 3	2	,827
GRUP 4	1	,353
GRUP 5	2	,759
GRUP 6	2	,484
GRUP 7	2	,125
GRUP 8	1	,343
GRUP 9	2	,589
GRUP 10	2	,464
GRUP 11	2	,519
GRUP 12	2	,376
GRUP 13	2	,784
GRUP 14	1	,552
GRUP 15	2	,338
GRUP 16	1	1,554
GRUP 17	2	,444
GRUP 18	2	,057
GRUP 19	2	1,117
GRUP 20	1	,871
GRUP 21	2	,263
GRUP 22	2	,312
GRUP 23	2	,611
GRUP 24	1	,605
GRUP 25	2	,131
GRUP 26	1	,501
GRUP 27	2	,171
GRUP 28	1	,611
GRUP 29	1	,220
GRUP 30	2	,912
GRUP 31	2	,627

<b>Tablo 16 (Devam)</b>		
GRUP 32	1	,778
GRUP 33	2	,198
GRUP 34	1	,692
GRUP 35	1	1,426

*Kümelerin Değişkenler İtibarıyla Farklılığı*

Belirlenen 2 kümenin kodlama-soyutlama ve yayılım değişkenleri açısından merkezleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Kodlama-soyutlama düzeyi düşük olan 1. küme 8.2. numaralı bölümde anlatılan “ilişkisel işletme grupları”na, kodlama-soyutlama düzeyi yüksek olan 2. küme ise “bilişsel işletme grupları”na karşılık gelmektedir.

**Tablo 17. Nihai Küme Merkezleri**

	Küme	
	1	2
Kodlama-Soyutlama	3,36	4,33
Yayılım	2,92	4,11

Belirlenen iki kümenin değişkenler itibarıyla nasıl farklılaştıklarını anlamak amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır.

**Tablo 18. Kümelerin Kodlama-Soyutlama ve Yayılım Açısından Farklılıkları**

	Küme		Hata		F Değeri	Anlamlılık
	Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	Df		
Kodlama-Soyutlama	7,752	1	,195	33	39,746	,000
Yayılım	11,549	1	,249	33	46,416	,000

Kümeleme analizi ile birbirinden uzak iki küme oluşturulduğu için bu kümelerin aynı değişkenler itibarıyla farklı çıkması doğaldır. ANOVA analizi ile bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu bir kez daha teyit edilmiştir.

## 11.4. Kümeler Arasındaki Farklılıklar

### 11.4.1. Çeşitlenme Açısından Farklılıklar

Ankete cevap veren 35 yöneticinin sadece 15'i anketteki firma ciro paylarına yönelik 16. Soruyu (Ek-2) cevaplamıştır. Bu bilgiyi açık kaynaklardan bulmak da mümkün olmadığından, 10.2.4 numaralı bölümde bahsedilen entropiye dayalı çeşitlenme ölçümü (Palepu, 1985) hesaplanamamıştır. Bununla birlikte, işletme grupları Baysinger ve Hoskisson (1989)'un geliştirdiği dörtlü çeşitlenme kategorisine göre baskın, yakın ilişkili, uzak ilişkili ve ilişkisiz çeşitlenen gruplar olarak sınıflandırılmıştır.

**Tablo 19. Kümelerin Çeşitlenme Stratejileri**

	Çeşitlenme				Toplam
	Baskın	Yakın-İlişkili	Uzak-İlişkili	İlişkisiz	
Küme 1 (İlişkisel)	3	3	3	4	13
Küme 2 (Bilişsel)	8	3	5	6	22
Toplam	11	6	8	10	35

Bir önceki bölümde kümeleme analizi ile oluşturulan işletme grubu kümelerinin çeşitlenme stratejisine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Ki-Kare bağımsızlık testi ile ölçülmüştür. Veri sayısı az olduğundan, baskın çeşitlenen ve yakın çeşitlenen gruplar bir kategori, uzak ilişkili çeşitlenen ve ilişkisiz çeşitlenen gruplar ise bir kategori alınmıştır. Analiz neticesinde ilişki grupları ile bilişsel gruplar arasında çeşitlenme stratejisi açısından bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 20. Kümelerin Çeşitlenmesi Analizi Ki-Kare Tablosu**

	Değer	df	Anlamlılık (2 yönlü)
Pearson Ki-Kare	,048	1	,826
N	35		

### 11.4.2. Örgüt Yapısı Açısından Farklılıklar

Belirlenen iki kümenin çalışmaya dahil edilen örgüt yapısı değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediğini anlamak için t-testi ile analizler yapılmıştır. Kuruluş yaşı

(2014-İlk firma kuruluş yılı), holdingleşme yaşı (2014-Holdingleşme yılı), bağlı firma sayısı, holding/grup merkezinde çalışan sayısı, toplam çalışan sayısı ve merkezde çalışanların toplam çalışanlara oranı değişkenlerinin hiçbiri için kümeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

#### 11.4.3. Yönetim Devri Açısından Farklılıklar

İşletme Grupları anketindeki (Ek-2) 8. soru kapsamında, işletme grubunun kim tarafından yönetildiği (Birinci kuşak, İkinci kuşak, Üçüncü kuşak, Profesyonel yönetici) bilgisi alınmıştır. Bu soruya verilen cevaplardan “yönetim devri” değişkeni<sup>15</sup> hesaplanmıştır. Belirlenen işletme grubu kümeleri için yönetim devri değişkeninin ortalamaları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 21. Yönetim Devri Açısından Küme Farklılıkları**

	Küme No	Örneklem Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Hata
Yönetim Devri	1	13	1,7308	,72501	,20108
	2	22	2,7121	,81841	,17449

2 numaralı bilişsel işletme grubu kümesinin 1 numaralı ilişkisel işletme grubu kümesine göre daha yüksek yönetim devrine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu ilişki istatistiksel olarak da anlamlıdır.

**Tablo 22. Yönetim Devri İçin Bağımsız t-Testi**

	Varyansların Eşitliğine Yönelik Levene Testi	Ortalamaların Eşitliğine Yönelik t-Testi								
		F	Anlamlılık	t	Df	Anlamlılık (2 yönlü)	Ortalamalar Arası Fark	Hatalar Arası Fark	95% Güven Düzeyinde Sınırlar	
									Alt Sınır	Üst Sınır
Yönetim Devri	Eşit varyans varsayımı	,047	,831	-3,570	33	,001	-,98135	,27487	-1,54058	-,42213
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-3,686	27,851	,001	-,98135	,26623	-1,52683	-,43587

<sup>15</sup> Birinci kuşak için 1, ikinci kuşak için 2, üçüncü kuşak için 3 ve profesyonel yönetici için 4 değeri atanmış, bu değerlerin ortalaması üzerinden yönetim devri değişkeni hesaplanmıştır.

Bilişsel ve ilişkisel işletme gruplarının yönetim devri açısından farklılık gösterip göstermediği Ki-Kare bağımsızlık testi ile de analiz edilmiştir. Bilişsel ve ilişkisel işletme gruplarını yöneten sahip nesiller ve profesyonel yönetici dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 23. İşletme Gruplarında Yönetim Devri**

		Yönetim Devri				Toplam
		Birinci Kuşak	İkinci Kuşak	Üçüncü Kuşak	Profesyonel Yönetici	
Küme	İlişkisel	6	8	0	2	16
	Bilişsel	7	13	3	17	40
Toplam		13	21	3	19	56*

(\* )Bir işletme grubu aynı anda birden fazla nesil ve profesyonel yöneticiler tarafından yönetilebileceği için bu sayı örneklemdaki toplam işletme grubu sayısından yüksektir.

Bilişsel ve ilişkisel işletme gruplarının yönetim devri açısından 0,1 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdikleri, bu farklılığın da temel olarak profesyonel yöneticilere yönetim devrinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. 13 ilişkisel işletme grubundan sadece 2'si (%15) profesyonel yöneticilere devir yapmış iken 22 bilişsel işletme grubunun 17 adedi (%77) profesyonel yöneticilere devir yapmıştır.

**Tablo 24. Yönetim Devri Ki-Kare Analizi**

	Değer	df	Anlamlılık (2 yönlü)
Pearson Ki-Kare	7,134	3	,068
N	56		

#### 11.4.4. Yönetim Kontrollerinin Kullanımı Açısından Farklılıklar

Yönetim kontrollerinin kullanımı Ek-2'de yer alan anketteki 12. soru ile ölçülmüş, bu kapsamda ankete katılanlardan işletme grubunda bağlı şirketler ve yöneticileri değerlendirilirken farklı yönetim kontrollerine verilen ağırlığın belirtilmesi istenmiştir. Yönetim kontrollerinin ağırlık olarak belirlenmesinin, örgüt içerisinde yönetim kontrolleri arasındaki nispi farklılıkların daha iyi bir şekilde ölçülmesine imkan tanıdığı

düşünülmektedir. İstatistiksel analizlerin daha anlamlı sonuçlar vermesini sağlamak üzere, 100 tam puan üzerinden dağıtılan ağırlıklar 1-5 aralığında yeniden kodlanmıştır.<sup>16</sup>

Ankete katılan yöneticiler tarafından verilen cevaplara göre, işletme grupları yönetim kontrolleri arasında en fazla finansal kontrolleri kullanmakta, bunu operasyonel kontroller takip etmekte, ardından birbirine yakın olmak üzere uyum kontrolleri ve stratejik kontroller gelmekte, en az da risk kontrolleri kullanılmaktadır.

**Tablo 25. Yönetim Kontrollerinin Genel Ortalaması**

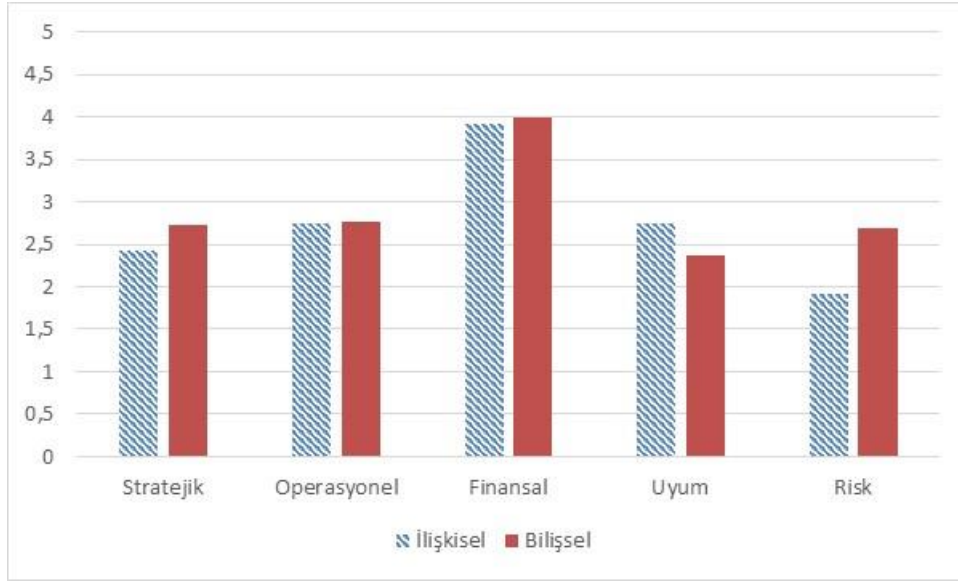
Bağımlı Değişken	Ortalama	Std. Hata	%95 Güven Aralığında	
			Alt Sınır	Üst Sınır
Stratejik	2,572	,139	2,288	2,856
Operasyonel	2,761	,119	2,519	3,004
Finansal	3,958	,171	3,611	4,306
Uyum	2,557	,132	2,288	2,826
Risk	2,299	,154	1,985	2,614

İlişkisel ve bilişsel işletme gruplarının yönetim kontrolleri açısından ortalamalarını aşağıdaki grafikte görmek mümkündür. Buna göre bilişsel işletme grupları, ilişkisel işletme gruplarına göre uyum kontrolleri hariç diğer bütün kontroller için daha yüksek ortalamaya sahiptir.

<sup>16</sup> 5 farklı yönetim kontrolü türü olduğu dikkate alınarak,  $100/5=20$  değerinin medyan sınıfta yer almasını temin etmek üzere ağırlıklar yeniden kodlanırken aşağıdaki kural uygulanmıştır:

- 0-9 : 1
- 10-19 : 2
- 20-29 : 3
- 30-39 : 4
- 40 ve üzeri : 5

**Şekil 13. Kümelere Göre Yönetim Kontrollerinin Ortalamaları**



Belirlenen 2 kümenin kullandıkları yönetim kontrolleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü MANOVA analizi ile değerlendirilmiştir. Belirlenen iki küme için yönetim kontrollerinin kullanım ortalamaları ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 26. Yönetim Kontrollerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	Küme No	Ortalama	Std. Sapma	N
Stratejik	1	2,4167	,79296	12
	2	2,7273	,76730	22
	Toplam	2,6176	,77907	34
Operasyonel	1	2,7500	,75378	12
	2	2,7727	,61193	22
	Toplam	2,7647	,65407	34
Finansal	1	3,9167	,90034	12
	2	4,0000	,97590	22
	Toplam	3,9706	,93696	34
Uyum	1	2,7500	,86603	12
	2	2,3636	,65795	22
	Toplam	2,5000	,74874	34
Risk	1	1,9167	,90034	12
	2	2,6818	,83873	22
	Toplam	2,4118	,92499	34

Bahse konu iki kümenin yönetim kontrollerinin kullanımı açısından risk kontrolleri hariç istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bilişsel işletme grupları ilişkisel işletme gruplarına göre risk kontrolleri açısından yüzde 5’lik hata payı ile daha yüksek ortalamaya sahiptir. Bu sonuç Hipotez 3-c’nin desteklendiğini göstermektedir.

**Tablo 27. Kümeler Arasındaki Yönetim Kontrolleri Farklılıkların Anlamlılık Düzeyi**

Bağımlı Değişken	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Stratejik	,749	1	,749	1,243	,273
Operasyonel	,004	1	,004	,009	,925
Finansal	,054	1	,054	,060	,809
Uyum	1,159	1	1,159	2,139	,153
Risk	4,546	1	4,546	6,141	,019

Yönetim kontrollerinin farklı kümeler için ortalamaları ve %95 güven aralığı içerisinde alt-üst değerleri aşağıdaki tabloda verilmektedir. Bu tabloya göre stratejik, operasyonel, finansal ve uyum kontrollerin güven aralıkları büyük oranda örtüşmekte, ancak risk kontrolleri açısından farklılık görülmektedir.

**Tablo 28. Yönetim Kontrollerine İlişkin Küme Ortalamaları ve Güven Aralıkları**

Bağımlı Değişken	Küme	Ortalama	Std. Hata	95% Güven Aralığında	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Stratejik	1	2,417	,224	1,960	2,873
	2	2,727	,165	2,390	3,064
Operasyonel	1	2,750	,192	2,359	3,141
	2	2,773	,142	2,484	3,061
Finansal	1	3,917	,274	3,358	4,476
	2	4,000	,203	3,587	4,413
Uyum	1	2,750	,213	2,317	3,183
	2	2,364	,157	2,044	2,683
Risk	1	1,917	,248	1,411	2,423
	2	2,682	,183	2,308	3,055



#### 11.4.5. Bilgi Kullanım Tercihleri Açısından Farklılıklar

Bilgi kullanım tercihleri Ek-2’de yer alan anketteki 9. soru ile ölçülmüş, işletme grubunda farklı bilgi türlerinin kullanım ağırlığının ne olduğu sorulmuştur. Bilgi kullanım türlerinin ağırlık olarak belirlenmesinin aralarındaki nispi farklılıkların daha iyi bir şekilde ölçülmesine imkan tanıdığı düşünülmektedir. İstatistiksel analizlerin daha anlamlı sonuçlar vermesini sağlamak üzere, 100 tam puan üzerinden dağıtılan bilgi kullanım ağırlıkları 1-5 aralığında yeniden kodlanmıştır.<sup>17</sup>

Ankete katılan yöneticiler tarafından verilen cevaplara göre, işletme grupları bilgi türleri arasında en fazla nicel bilgiyi kullanmakta, bunu bilimsel, nitel ve örtük bilgi takip etmekte, en az da sezgisel bilgi kullanılmaktadır.

**Tablo 29. Bilgi Kullanım Tercihlerinin Genel Ortalaması**

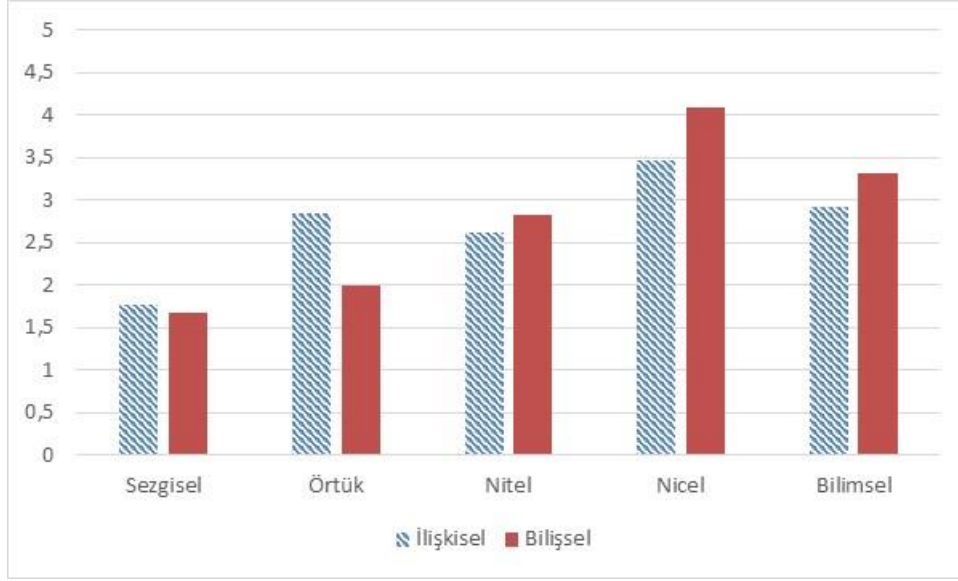
Bağımlı Değişken	Ortalama	Std. Hata	95% Güven Aralığında	
			Alt Sınır	Üst Sınır
Sezgisel	1,726	,133	1,455	1,996
Örtük	2,423	,197	2,023	2,823
Nitel	2,717	,168	2,376	3,058
Nicel	3,776	,195	3,379	4,173
Bilimsel	3,121	,223	2,667	3,575

İlişkisel ve bilişsel işletme gruplarının bilgi türleri açısından ortalamalarını aşağıdaki grafiklerde görmek mümkündür. Buna göre ilişkisel işletme grupları sezgisel ve örtük bilgi açısından, bilişsel işletme grupları ise nitel, nicel ve bilimsel bilgi açısından yüksek ortalamaya sahiptir.

<sup>17</sup> 5 farklı bilgi türü olduğu dikkate alınarak,  $100/5=20$  değerinin medyan sınıfta yer almasını sağlamak için ağırlıklar yeniden kodlanırken aşağıdaki kural uygulanmıştır:

- 0-9 : 1
- 10-19 : 2
- 20-29 : 3
- 30-39 : 4
- 40 ve üzeri : 5

**Şekil 14. Kümelere Göre Bilgi Kullanım Tercihlerinin Ortalamaları**



Belirlenen 2 kümenin kullandıkları bilgi türleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü MANOVA analizi ile değerlendirilmiştir. İki kümenin bilgi türleri açısından ortalamaları ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 30. Bilgi Kullanım Tercihlerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler**

	Küme	Ortalama	Std. Sapma	N
Sezgisel	1	1,7692	,72501	13
	2	1,6818	,77989	22
	Toplam	1,7143	,75035	35
Örtük	1	2,8462	1,40512	13
	2	2,0000	,92582	22
	Toplam	2,3143	1,18251	35
Nitel	1	2,6154	1,26085	13
	2	2,8182	,73266	22
	Toplam	2,7429	,95001	35
Nicel	1	3,4615	1,26592	13
	2	4,0909	1,01929	22
	Toplam	3,8571	1,14128	35
Bilimsel	1	2,9231	1,44115	13
	2	3,3182	1,17053	22
	Toplam	3,1714	1,27154	35

Belirlenen iki küme için bu bilgi türlerinden sadece örtük bilgi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre 1 numaralı ilişkisel işletme grubu kümesi örtük bilgiyi 2 numaralı bilişsel işletme grubu kümesine göre yüzde 5 hata payı ile daha fazla kullanmaktadır. Bu sonuç Hipotez 5-b'nin desteklendiğini göstermektedir.

**Tablo 31. Kümeler Arasındaki Bilgi Kullanım Farklılıklarının Anlamlılık Düzeyi**

Bağımlı Değişken	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Sezgisel	,062	1	,062	,108	,745
Örtük	5,851	1	5,851	4,631	<b>,039</b>
Nitel	,336	1	,336	,365	,550
Nicel	3,237	1	3,237	2,602	,116
Bilimsel	1,276	1	1,276	,784	,382

Bilgi türlerinin farklı kümeler için ortalamaları ve %95 güven aralığı içerisinde alt-üst değerleri aşağıdaki tabloda verilmektedir. Bu tabloya göre örtük bilginin güven aralığı iki küme için büyük oranda farklılaşmakta, diğer bilgi türlerinde ise güven aralıklarında örtüşme görülmektedir.

**Tablo 32. Bilgi Kullanım Tercihlerine Yönelik Küme Ortalamaları ve Güven Aralıkları**

Bağımlı Değişken	Küme	Ortalama	Std. Hata	95% Güven Aralığında	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Sezgisel	1	1,769	,211	1,340	2,198
	2	1,682	,162	1,352	2,012
Örtük	1	2,846	,312	2,212	3,480
	2	2,000	,240	1,512	2,488
Nitel	1	2,615	,266	2,074	3,157
	2	2,818	,204	2,402	3,234
Nicel	1	3,462	,309	2,832	4,091
	2	4,091	,238	3,607	4,575
Bilimsel	1	2,923	,354	2,203	3,643
	2	3,318	,272	2,765	3,871

#### 11.4.6. Bilgi Paylaşım Yöntemleri Açısından Farklılıklar

İşletme gruplarının kullandıkları bilgi paylaşım yöntemlerini ölçebilmek için Ek-2'de yer alan anketteki 14. Soru kapsamında işletme grubunda farklı bilgi paylaşım yöntemlerinin kullanım ağırlığının ne olduğu sorulmuştur. Bilgi paylaşım yöntemlerinin ağırlık olarak belirlenmesinin aralarındaki nispi farklılıkların daha iyi bir şekilde ölçülmesine imkan tanıdığı düşünülmektedir. İstatistiksel analizlerin daha anlamlı sonuçlar vermesini sağlamak üzere, 100 tam puan üzerinden dağıtılan bilgi paylaşım yöntemi ağırlıkları 1-5 aralığında yeniden kodlanmıştır.<sup>18</sup>

Ankete katılan yöneticiler tarafından verilen cevaplara göre, işletme grupları bilgi paylaşım yöntemleri arasında en fazla elektronik haberleşme ve sosyal medyayı kullanmakta, bunu bilgi sistemleri ve raporlama ile yüz yüze veya telefonla iletişim takip etmekte, bu yöntemlerin ardından sırasıyla yönetmelikler ve prosedürler, toplantı bilgilendirmeleri ve tutanakları, en son da yazılı emirler ve direktifler gelmektedir.

**Tablo 33. Bilgi Paylaşım Yöntemlerinin Genel Ortalaması**

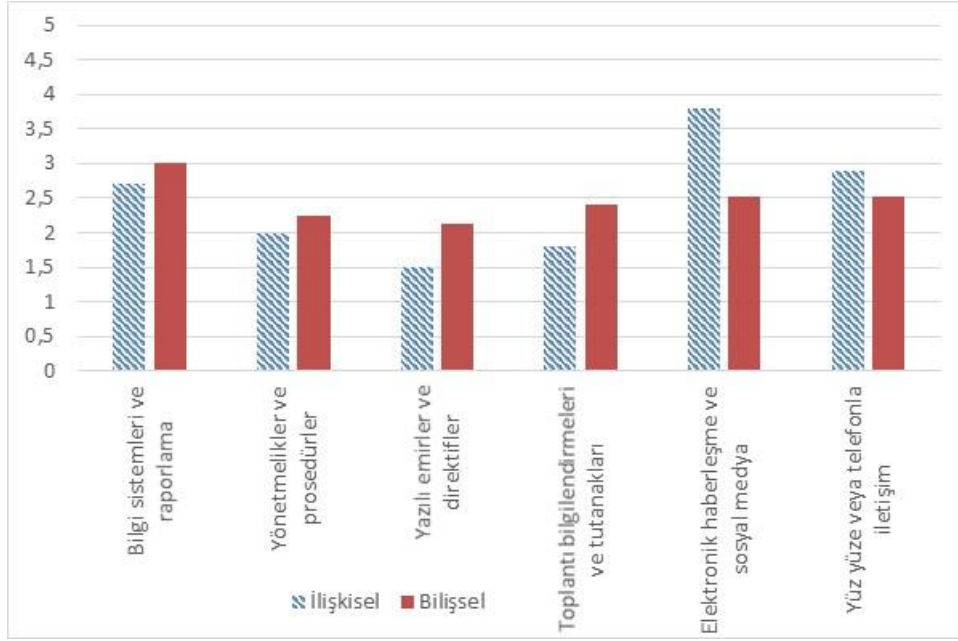
Bağımlı Değişken	Ortalama	Std. Hata	95% Güven Aralığında	
			Alt Sınır	Alt Sınır
Bilgi sistemleri ve raporlama	2,850	,259	2,317	3,383
Yönetmelikler ve prosedürler	2,118	,215	1,675	2,560
Yazılı emirler ve direktifler	1,809	,179	1,439	2,178
Toplantı bilgilendirmeleri ve tutanakları	2,106	,186	1,723	2,488
Elektronik haberleşme ve sosyal medya	3,165	,258	2,634	3,696
Yüz yüze veya telefonla iletişim	2,715	,222	2,257	3,173

<sup>18</sup> 6 farklı bilgi paylaşım yöntemi olduğu dikkate alınarak,  $100/6=16,7$  değerinin medyan sınıfta yer almasını sağlamak için ağırlıklar yeniden kodlanırken aşağıdaki kural uygulanmıştır:

- 0-8,3 : 1
- 8,4-16,6 : 2
- 16,7- 24,9 : 3
- 25-33,3 : 4
- 33,4 ve üzeri : 5

İlişkisel ve bilişsel işletme gruplarının bilgi paylaşım yöntemleri açısından ortalamalarını aşağıdaki grafiklerde görmek mümkündür. Buna göre ilişkisel işletme grupları elektronik haberleşme ve sosyal medya ile yüz yüze veya telefonla iletişimi, bilişsel işletme grupları ise diğer bilgi paylaşım yöntemlerini daha fazla kullanmaktadır.

**Şekil 15. Kümelere Göre Bilgi Paylaşım Yöntemlerinin Ortalamaları**



Belirlenen 2 kümenin kullandıkları bilgi paylaşım yöntemleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığı tek yönlü MANOVA analizi ile değerlendirilmiştir. Belirlenen iki küme için bilgi paylaşım yöntemlerinin kullanım ortalamaları ve kullanım değerlerine ilişkin standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 34’te verilmektedir.

**Tablo 34. Bilgi Paylaşım Yöntemlerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler**

	Küme	Ortalama	Std. Sapma	N
Bilgi sistemleri ve raporlama	1	2,7000	1,41814	10
	2	3,0000	1,22474	17
	Toplam	2,8889	1,28103	27
Yönetmelikler ve prosedürler	1	2,0000	1,41421	10
	2	2,2353	,83137	17
	Toplam	2,1481	1,06351	27
Yazılı emirler ve direktifler	1	1,5000	1,08012	10
	2	2,1176	,78121	17
	Toplam	1,8889	,93370	27
Toplantı bilgilendirmeleri ve tutanakları	1	1,8000	1,13529	10
	2	2,4118	,79521	17
	Toplam	2,1852	,96225	27
Elektronik haberleşme ve sosyal medya	1	3,8000	1,81353	10
	2	2,5294	,87447	17
	Toplam	3,0000	1,41421	27
Yüz yüze veya telefonla iletişim	1	2,9000	1,19722	10
	2	2,5294	1,06757	17
	Toplam	2,6667	1,10940	27

İlişkisel işletme grupları, bilişsel işletme gruplarına göre elektronik haberleşme ve sosyal medyanın kullanımı açısından yüzde 5 hata payı ile daha yüksek ortalamaya sahiptir. Bu sonuç Hipotez 6-b’de öngörülenin tam aksine bir ilişkiyi göstermektedir. Diğer taraftan, bilişsel işletme grupları ilişkisel gruplara göre yüzde 10 hata payı ile yazılı emirler ve direktifler açısından daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Bu sonuç Hipotez 6-d’yi desteklemektedir.

**Tablo 35. Kümeler Arasındaki Bilgi Kullanım Farklılıklarının Anlamlılık Düzeyi**

Bağımlı Değişken	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Bilgi sistemleri ve raporlama	,567	1	,567	,337	,567
Yönetmelikler ve prosedürler	,349	1	,349	,300	,589
Yazılı emirler ve direktifler	2,402	1	2,402	2,963	,098
Toplantı bilgilendirmeleri ve tutanakları	2,356	1	2,356	2,713	,112
Elektronik haberleşme ve sosyal medya	10,165	1	10,165	6,074	,021
Yüz yüze veya telefonla iletişim	,865	1	,865	,694	,413

Bilgi paylaşım yöntemlerinin farklı kümeler için ortalamaları ve %95 güven aralığı içerisinde alt-üst değerleri aşağıdaki tabloda verilmektedir. Bu tabloya göre elektronik haberleşme ve sosyal medyanın kullanım aralıkları önemli oranda farklılaşmakta, diğer bilgi paylaşım yöntemlerinin alt ve üst değerleri ise örtüşmektedir.

**Tablo 36. Bilgi Paylaşım Yöntemlerine Yönelik Küme Ortalamaları ve Güven Aralıkları**

Bağımlı Değişken	Küme	Ortalama	Std. Hata	95% Güven Aralığında	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Bilgi sistemleri ve raporlama	1	2,700	,410	1,855	3,545
	2	3,000	,315	2,352	3,648
Yönetmelikler ve prosedürler	1	2,000	,341	1,298	2,702
	2	2,235	,261	1,697	2,774
Yazılı emirler ve direktifler	1	1,500	,285	,914	2,086
	2	2,118	,218	1,668	2,567
Toplantı bilgilendirmeleri ve tutanakları	1	1,800	,295	1,193	2,407
	2	2,412	,226	1,946	2,877
Elektronik haberleşme ve sosyal medya	1	3,800	,409	2,957	4,643
	2	2,529	,314	1,883	3,176
Yüz yüze veya telefonla iletişim	1	2,900	,353	2,173	3,627
	2	2,529	,271	1,972	3,087

#### 11.4.7. Performans Açısından Farklılıklar

Belirlenen iki kümenin performansları arasında bir farklılık olup olmadığını anlamak için t-testi ile analiz yapılmıştır. T-testi sonuçlarına göre, 1 numaralı kümeyi oluşturan 13 adet “ilişkisel” işletme grubunun performans ortalaması (5 üzerinden) 3,06 iken, 2 numaralı kümeyi oluşturan 22 adet “bilişsel” işletme grubunun performans ortalaması 3,73 olarak hesaplanmıştır. Bu iki küme arasındaki performans farklılığı yüzde 99 güven aralığında anlamlıdır.

**Tablo 37. Kümelerin Performans Açısından Tanımlayıcı İstatistikleri**

	Küme	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Performans	1	13	3,0600	,49276	,13667
	2	22	3,7268	,67128	,14312

**Tablo 38. Performans İçin Bağımsız t-Testi**

	Varyansların Eşitliğine Yönelik Levene Testi		Ortalamaların Eşitliğine Yönelik t-Testi							
	F	Anlamlılık	t	Df	Anlamlılık (2 yönlü)	Ortalamalar Arası Fark	Hatalar Arası Fark	95% Güven Düzeyinde Sınırlar		
								Alt Sınır	Üst Sınır	
Performans	Eşit varyans varsayımı	,859	,361	-3,112	33	,004	-,66682	,21424	-1,10269	-,23094
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-3,370	31,265	,002	-,66682	,19789	-1,07028	-,26335

#### 11.4.8. Performansı Etkileyen Faktörler

Aşağıdaki tabloda çalışma kapsamında ölçülen tüm değişkenlerden performans ile yüksek ilişkiye sahip olanların listesi sunulmaktadır. Buna göre performans en fazla bilginin yayılımı ile, bunun ardından algısal kodlama-soyutlama değişkeni (Kodlama Soyutlama 1) ile bağıntı göstermektedir.

**Tablo 39. Performans İle Yüksek İlişkiye Sahip Değişkenler**

		Performans
Küme	Pearson İlişki Katsayısı	,476
	Anlamlılık (2 Yanlı )	,004
	N	35
Kuruluş Yaşı	Pearson İlişki Katsayısı	,346
	Anlamlılık (2 Yanlı )	,042
	N	35
Merkezde Çalışan Sayısı	Pearson İlişki Katsayısı	,368
	Anlamlılık (2 Yanlı )	,032
	N	34
Toplam Çalışan Sayısı	Pearson İlişki Katsayısı	,338
	Anlamlılık (2 Yanlı )	,050
	N	34
Yönetim Devri	Pearson İlişki Katsayısı	,551
	Anlamlılık (2 Yanlı )	,001
	N	35
Kodlama-Soyutlama 1	Pearson İlişki Katsayısı	,632
	Anlamlılık (2 Yanlı )	,000
	N	35



Tablo 39 (Devam)		
Kodlama-Soyutlama 2	Pearson İlişki Katsayısı	,464
	Anlamlılık (2 Yanlı )	,005
	N	35
Kodlama Soyutlama (Ort.)	Pearson İlişki Katsayısı	,566
	Anlamlılık (2 Yanlı )	,000
	N	35
Bilginin Yayılımı	Pearson İlişki Katsayısı	,710
	Anlamlılık (2 Yanlı )	,000
	N	35

Performans bağımlı değişken, Tablo-39'da yer verilen tüm değişkenler bağımsız değişken alınarak farklı regresyon analizleri yapılmıştır. Adımsal (Stepwise), Değişken Ekleme (Forward) ve Değişken Çıkarma (Backward) metodları kullanılarak yapılan analizlerin neticesinde iki farklı regresyon modeli ortaya çıkmıştır. Bu modellerde performansı etkilediği belirlenen değişkenler bilginin yayılımı ve toplam çalışan sayısıdır.

**Tablo 40. Performans İle İlgili Regresyon Modelleri**

Model <sup>c</sup>	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R <sup>2</sup> Değişimi	F Değişimi	df1	df2	F Değişiminde Anlamlılık	
1	,774 <sup>a</sup>	,599	,586	,42015	,599	47,763	1	32	,000	
2	,879 <sup>b</sup>	,773	,758	,32116	,174	23,767	1	31	,000	2,018

- a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Yayılım  
b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Yayılım, Toplam Çalışan Sayısı  
c. Bağımlı Değişken: Performans

**Tablo 41. Performans Regresyon Katsayıları**

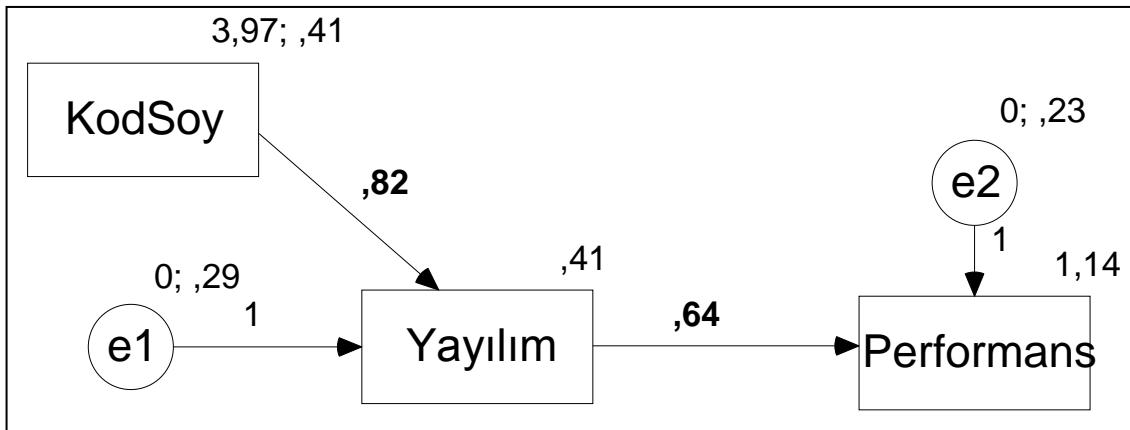
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık	B İçin %95 Güven Aralığı		
	B	Std. Hata				Beta	Alt Sınır	Üst Sınır
	1	(Sabit)	1,128	,353		3,191	,003	,408
	Yayılım	,654	,095	,774	6,911	,000	,461	,847
2	(Sabit)	,799	,279		2,867	,007	,231	1,367
	Yayılım	,689	,073	,815	9,481	,000	,541	,837
	Toplam Çalışan	2,260E-005	,000	,419	4,875	,000	,000	,000

Toplam çalışan sayısının dahil edilmesinin modelin açıklayıcılığını önemli oranda artırdığı ( $R^2$  Değişimi=,174) dikkate alınarak ikinci model esas alınmıştır. Toplam çalışan sayısı işletme grubunun büyüklüğünü tanımlayan bir değişken olduğu için, toplam çalışan sayısı arttıkça grup performansının artması anlamlıdır. Diğer taraftan, bilginin yayılımının (Beta=0,815), performans üzerinde toplam çalışan sayısından (Beta=0,419) daha fazla bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. İşletme grubu performansı ile ilgili oluşan denklem aşağıdaki şekildedir.

$$\text{Performans} = 0,799 + 0,689 * \text{Yayılım} + 0,000260 * \text{Toplam Çalışan Sayısı}$$

Kodlama-soyutlama, bilginin yayılımı ve performans arasındaki nedensellik ilişkisi AMOS üzerinde yapısal denklik modeli kurularak sorgulanmıştır.

**Şekil 16. Yapısal Denklik Modeli**



Model sonuçlarına göre kodlama-soyutlamada bir birimlik değişim bilginin yayılımında 0,82 birimlik değişime yol açmakta, bilginin yayılımında ortaya çıkan bir birimlik değişim ise performans üzerinde 0,64 birimlik değişime yol açmaktadır. Tablo 42’de yer aldığı şekilde, kurulan yapısal denklik modelindeki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Bunun yanında, Tablo 43’te gösterildiği gibi kurulan modelin uyum endekslerinin eşik değer olan 0,9’un üzerinde olduğu bulunmuştur.

**Tablo 42. Yapısal Denklik Modeli İstatistikleri**

<i>Regresyon Ağırlıkları</i>	Tahmin	Std. Hata	C.R.	Anlamlılık
Yayılm <--- KodSoy	,821	,145	5,644	***
Performans <--- Yayılım	,640	,108	5,905	***

<i>Standardize Ağırlıklar</i>	Tahmin
Yayılm <--- KodSoy	,695
Performans <--- Yayılım	,712

<i>Ortalamalar</i>	Tahmin	Std. Hata	C.R.	Anlamlılık
KodSoy	3,969	,109	36,317	***

<i>Sabit Değerler</i>	Tahmin	Std. Hata	C.R.	Anlamlılık
Yayılm	,407	,584	,697	,486
Performans	1,135	,405	2,801	,005

<i>Std. Sapma</i>	Tahmin	Std. Hata	C.R.	Anlamlılık
KodSoy	,406	,098	4,123	***
e1	,292	,071	4,123	***
e2	,226	,055	4,123	***

**Tablo 43. Yapısal Denklik Modeli Uyum Endeksleri**

Endeks	NFI	TLI	CFI
Değer	,986	1,022	1

NFI: "Normed fit" endeksi, TLI: "Tucker-Lewis" endeksi, CFI: "Comparative fit" endeksi

## 12. SONUÇ

Sonuç bölümünde ilk olarak bir önceki bölümde yer verilen analizler doğrultusunda araştırma bulgularının genel değerlendirmesi yapılmıştır. Ardından araştırma bulguları işletme gruplarında kurumsallaşma ve bu kapsamda bilgi yönetiminde kurumsallaşma çerçevesinde tartışılmıştır. Üçüncü olarak, işletme gruplarında çeşitlenme ve bilgi alanı yönetimi araştırma bulguları çerçevesinde gözden geçirilmiştir. Bu tartışmaların ardından tezin bulguları da göz önünde bulundurularak işletme grupları için bilgi yönetim modeli önerileri getirilmiştir. Sonuç bölümü, tez çalışmasının kuramsal ve pratik katkısı tartışılarak bitirilmiştir.

### 12.1. Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirmesi

Çalışmada yer verilen hipotezleri ve bunların analiz sonuçlarına göre desteklenip desteklenmediğini aşağıdaki tabloda görmek mümkündür. Bazı araştırma hipotezleri desteklenmiş olmakla birlikte diğer bazı hipotezler destek bulamamıştır. Desteklenen veya desteklenmeyen araştırma hipotezlerinin 9.4 numaralı bölümde yer verilen araştırma kısıtları dahilinde değerlendirilmesi uygun olacaktır.

**Tablo 44. Araştırma Hipotezleri ve Desteklenme Durumu**

HİPOTEZ	BEKLENEN İLİŞKİ	BULUNAN İLİŞKİ
<b>HİPOTEZ 1:</b> Türkiye’de işletme grupları kodlama-soyutlama ve yayılım özelliklerine göre farklılaşır.	Farklılaşma	Farklılaşma
<b>Hipotez 1-a:</b> Kodlama-soyutlama düzeyi düşük olan işletme gruplarının sayısı fazladır.	İlişkisel sayısının fazla	Bilişsel sayısının fazla
<b>HİPOTEZ 2:</b> Farklı bilgi alanına sahip işletme gruplarının çeşitlenme düzeyleri farklılaşmaktadır.	Farklılaşma	Yok
<b>Hipotez 2-a:</b> Bilişsel işletme gruplarının toplam çeşitlenme düzeyi daha fazladır.	Bilişsel yüksek	Yok
<b>Hipotez 2-b:</b> Bilişsel işletme gruplarının ilişkisiz çeşitlenme düzeyi daha fazladır	Bilişsel yüksek	Yok
<b>Hipotez 2-c:</b> İlişkisel işletme gruplarının ilişkili çeşitlenme düzeyi daha fazladır	İlişkisel yüksek	Yok

**Tablo 44. Araştırma Hipotezleri ve Desteklenme Durumu (Devam)**

<b>HİPOTEZ 3:</b> Farklı bilgi alanına sahip işletme gruplarının yönetim kontrolleri farklılaşır.	Farklılaşma	Bazı yönetim kontrollerinde farklılaşma
<b>Hipotez 3-a:</b> Bilişsel işletme grupları uyum kontrollerini daha fazla kullanır.	Bilişsel yüksek	Yok
<b>Hipotez 3-b:</b> Bilişsel işletme grupları finansal kontrolleri daha fazla kullanır.	Bilişsel yüksek	Yok
<b>Hipotez 3-c:</b> Bilişsel işletme grupları risk kontrollerini daha fazla kullanır.	Bilişsel yüksek	Bilişsel yüksek
<b>Hipotez 3-d:</b> İlişkisel işletme grupları stratejik kontrolleri daha fazla kullanır.	İlişkisel yüksek	Yok
<b>Hipotez 3-e:</b> İlişkisel işletme grupları operasyonel kontrolleri daha fazla kullanır.	İlişkisel yüksek	Yok
<b>HİPOTEZ 4:</b> İşletme gruplarında bilgi alanı, çeşitlenme stratejisi ve yönetim kontrolleri arasındaki uyum performansı artırır.	Bilgi alanına uygun çeşitlenme ve kontrollerin performansı artırması	Bilişselerin performansı yüksek, çeşitlenme ve kontroller performansı etkilemiyor
<b>Hipotez 4-a:</b> Bilişsel işletme grupları, ilişkisiz çeşitlenme stratejisi ve uyum, finansal ve risk kontrolleri ile performanslarını yükseltirler.	Bilgi alanına uygun çeşitlenme ve kontrollerin performansı artırması	Bilişselerin performansı yüksek, çeşitlenme ve kontroller performansı etkilemiyor
<b>Hipotez 4-b:</b> İlişkisel işletme grupları ilişkili çeşitlenme stratejisi ve stratejik ve operasyonel kontrollerle performanslarını yükseltirler.	Bilgi alanına uygun çeşitlenme ve kontrollerin performansı artırması	Bilişselerin performansı yüksek, çeşitlenme ve kontroller performansı etkilemiyor
<b>HİPOTEZ 5:</b> Farklı bilgi alanına sahip işletme gruplarının bilgi kullanım tercihleri farklılaşır.	Farklılaşma	Bazı bilgi türlerinde farklılaşma
<b>Hipotez 5-a:</b> İlişkisel işletme grupları sezgisel bilgiyi daha fazla kullanır.	İlişkisel yüksek	Yok
<b>Hipotez 5-b:</b> İlişkisel işletme grupları örtük bilgiyi daha fazla kullanır.	İlişkisel yüksek	İlişkisel yüksek
<b>Hipotez 5-c:</b> Nitel bilgi kullanımı açısından ilişkisel ve bilişseler arasında fark yoktur.	İlişkisel ve bilişsel benzer	Yok
<b>Hipotez 5-d:</b> Bilişsel işletme grupları nicel bilgiyi daha fazla kullanır.	Bilişsel yüksek	Yok
<b>Hipotez 5-e:</b> Bilişsel işletme grupları bilimsel bilgiyi daha fazla kullanır.	Bilişsel yüksek	Yok

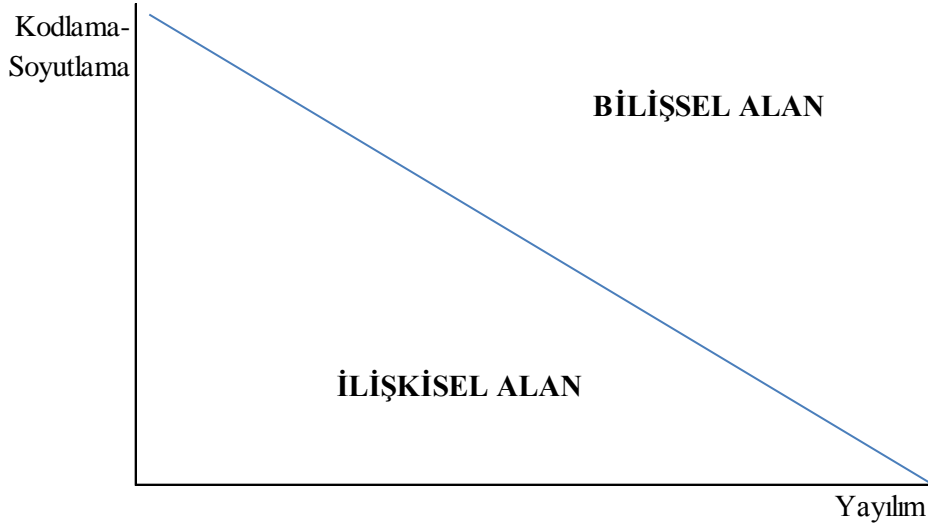
**Tablo 44. Araştırma Hipotezleri ve Desteklenme Durumu (Devam)**

<b>HİPOTEZ 6:</b> Farklı bilgi alanına sahip işletme gruplarının bilgi paylaşım yöntemleri farklılaşır.	Farklılaşma	Bazı paylaşım yöntemlerinde farklılaşma
<b>Hipotez 6-a:</b> İlişkisel işletme grupları yüz yüze veya telefonla iletişimi daha fazla kullanır.	İlişkisel yüksek	Yok
<b>Hipotez 6-b:</b> Bilişsel işletme grupları elektronik haberleşme ve sosyal medyayı daha fazla kullanır.	Bilişsel yüksek	İlişkisel yüksek
<b>Hipotez 6-c:</b> Bilişsel işletme grupları toplantı bilgilendirmeleri ve tutanaklarını daha fazla kullanır.	Bilişsel yüksek	Yok
<b>Hipotez 6-d:</b> Bilişsel işletme grupları yazılı emirler ve direktifleri daha fazla kullanır.	Bilişsel yüksek	Bilişsel yüksek
<b>Hipotez 6-e:</b> Bilişsel işletme grupları yönetmelikler ve prosedürleri daha fazla kullanır.	Bilişsel yüksek	Yok
<b>Hipotez 6-f:</b> Bilişsel işletme grupları bilgi sistemleri ve raporlamayı daha fazla kullanır.	Bilişsel yüksek	Yok

Çalışmanın sonucunda işletme grupları açısından bilginin kodlanması-soyutlanması ile bilginin yayılımı arasında güçlü ilişki ortaya çıkarılmıştır. Böylece, Boisot'un Bilgi Alanı modelinin esasını oluşturan "bilginin kodlama-soyutlanması bilginin yayılımını kolaylaştırır" tezi destek bulmuştur. Boisot (1995), bir çerçeve (framework) olan Bilgi Alanının kendi başına test edilemeyeceğini, katkısının yeni kuramlar geliştirilerek ölçülebileceğini ifade etmektedir. Bu çalışmada işletme grupları için geliştirilen kavramsal model ve uygulanan anket çerçevesinde, Boisot'un (1995) bir çerçeve olarak ortaya koyduğu Bilgi Alanı modelinin öngörülerinin sahada test edilmesi mümkün olmuştur.

İkinci olarak, analize dahil edilen 35 işletme grubundan 13'ünün kodlama-soyutlama düzeyi düşük "ilişkisel", 22'sinin ise kodlama-soyutlama düzeyi yüksek "bilişsel" işletme grupları olduğu görülmüştür. İşletme gruplarının kodlama-soyutlama ve yayılım özelliklerine göre "bilişsel" ve "ilişkisel" ayrımında ikili bir küme olarak ortaya çıkması Hipotez 1'de belirtilen Türkiye'deki işletme gruplarının Bilgi Alanı modeli açısından farklılaştığı tezini desteklemiştir. İşletme gruplarının kodlama-soyutlama ve yayılım özellikleri açısından bilgi alanında dağılımı aşağıdaki grafikte gösterildiğine benzer şekilde ortaya çıkmıştır:

**Şekil 17: Bilgi Alanında İşletme Grupları Açısından İlişkisel ve Bilişsel Alan**

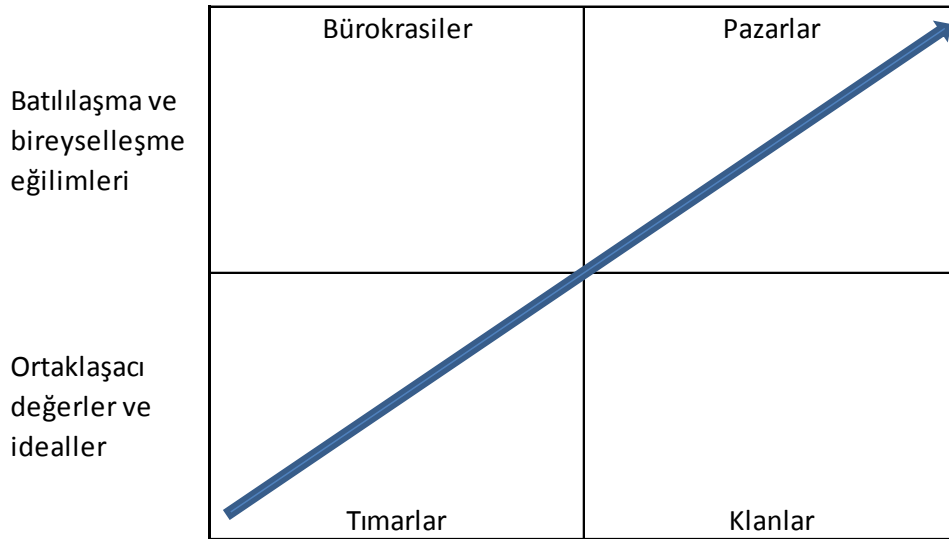


Öte yandan, Türkiye’de ortaklaşacı değerlere sahip bir kültürel yapının baskın olduğu, bunun yanında batılı değerlerden beslenen bir kültürel alanın da geliştiği belirtilmektedir. (Sargut, 2001). Çalışmanın başlangıcında geleneksel ortaklaşacı değerlerden beslenen ilişkisel işletme gruplarının sayısının batılı değerlerden beslenen bilişsel işletme gruplarına göre fazla olması beklenirken, çalışmada bunun tam tersi bir sonuç ortaya çıkmış, bunun neticesinde Hipotez 1-a reddedilmiştir. Bununla birlikte, araştırmaya katılan bazı yöneticilerin kendi gruplarını bilgi yönetimi açısından olduğundan iyi gösterme eğilimi varsa, bu durum sonuçların yanlı olmasına ve bilişsel grupların sayıca daha fazla çıkmasına yol açmış olabilir.

Türkiye’de bilişsel işletme gruplarının sayısının ilişkisel gruplara göre fazla çıkmış olması, ülkedeki işletmeler için Hofstede’nin sınıflandırması esas alınarak yapılan kültürel tanımlamaları gözden geçirmemiz gerekebileceğini göstermektedir. İşletme gruplarının Türkiye’de yabancı şirketlerle ortaklıklarda ve yabancı sermaye yatırımlarında önemli rol oynadığı bilinmektedir (Buğra, 2013). Hem faaliyet alanı, hem de ölçek olarak büyük örgütlenmeler olan işletme gruplarının dış ticaret içerisinde de önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir. 2009 yılında Türkiye Fortune 500 listesindeki firmaların toplam ihracatının %69,1’ini işletme gruplarına bağlı firmalar gerçekleştirmiştir (Koca, 2011). Yurt dışı piyasalar ve yabancı firmalar ile yoğun etkileşim, işletme gruplarının uluslararası ortamda genel kabul gören Batılı değerleri ve sistemleri daha fazla benimsemelerine yol açmış olabilir.

Buna ilaveten, Bilgi Alanı modeli çerçevesinde salt bürokrasi (kodlama-soyutlama yüksek, yayılım düşük) tipine yakın tek bir işletme grubuna rastlanmış, salt klan (kodlama-soyutlama düşük, yayılım yüksek) tipi işletme gruplarına ise rastlanmamıştır. Çalışmaya dahil edilen işletme gruplarının Bilgi Alanındaki dağılımına bakıldığında, grupların pazar yapısına doğru evrildikleri, bu gelişimin bürokrasi ile klan arası bir alandan geçerek gerçekleştiği belirtilebilir. Dolayısıyla, işletme grupları açısından, Bilgi Alanı modeli üzerinde Sargut (2001) tarafından belirtilen iki gelişim çizgisi değil, hem ortaklaşacı, hem de batılı değerlerin etkisiyle pazara doğru evrilen tek bir gelişim çizgisi ortaya çıkmaktadır. Bu durum ülkedeki iş kültürünün batı ve doğu değerleri arasında kalmış olmasıyla veya işletme grupları üzerinde batılı değerlerin giderek daha fazla etkili olmasıyla açıklanabilir.

### Şekil 18. İşletme Gruplarının Bilgi Alanında Pazar Yapısına Evrilmesi



Üçüncü olarak, bilişsel-ilişkisel işletme gruplarının yönetim devri dışında ele alınan örgüt yapısı değişkenleri (kuruluş yaşı, holdingleşme yaşı, bağlı firma sayısı, çalışan sayısı) açısından farklılık göstermedikleri ortaya konulmuştur. Bilişsel işletme gruplarının yönetimi sonraki nesillere ve profesyonel yöneticilere devrettiği belirlenmiştir. 13 ilişkisel işletme grubundan sadece 2'sinin (%15) profesyonel yöneticilere devir yaptığı, buna karşılık 22 bilişsel işletme grubunun 17 adedinin (%77) profesyonel yöneticilere devir yaptığı bulunmuştur. Zaten kodlama-soyutlama düzeyini artırmadan yönetim devri yapabilmek mümkün değildir.<sup>19</sup> Zira nesilden nesile geçişte ve profesyonel yöneticilere

<sup>19</sup> Haluk ALACAKLIOĞLU (Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Danışmanı), Mülakat Notları (3 Eylül 2013)



doğru yetki devrinde gruptaki karar verici sayısı giderek artmaktadır. Daha fazla karar verici tarafından yönetilen gruplar ister istemez daha yüksek kodlama-soyutlama çerçevelerine ihtiyaç duymakta ve bilişsel alana geçiş yapmaktadır.

Dördüncü olarak, yönetim kontrollerinin kullanımı açısından yapılan analizde, çalışmaya katılan işletme gruplarının ortalama en fazla finansal kontrolleri, en az ise risk kontrollerini kullandıkları bulunmuştur. Finansal kontroller, finansal kayıtlar üzerinden uygulanması en kolay kontroller olduğundan bu kontrollerin ağırlığının yüksek çıkması normaldir. Kodlama-soyutlama düzeyi yüksek olan risk kontrolleri ise ancak diğer kontrollerle birlikte uygulandıktan sonra uygulanabilmektedir. Genel olarak ortaklaşacağı değerlerin, ilişkilerin ve güven duygusunun etkili olduğu bir iş ortamında (Sargut, 2001) geleceğe yönelik risk kontrollerinin ağırlığının düşük çıkması beklenen bir durumdur.

Yönetim kontrollerinin kullanımı açısından ortalama ilişkisel işletme gruplarının bilişsel işletme gruplarına göre uyum kontrollerini daha fazla kullandıkları, bilişsel işletme gruplarının ise diğer yönetim kontrollerini daha fazla kullandıkları bulunmuştur. Bununla birlikte, istatistiksel olarak anlamlı tek farklılık risk kontrollerinde ortaya çıkmış, bilişsel işletme gruplarının risk kontrollerini ilişkisel gruplara göre daha fazla kullandıkları bulunmuştur. Bu sonuca göre, risk kontrolleri açısından Hipotez 3-c’de öngörülenle aynı yönde bir ilişki ortaya çıkarılmıştır.

Beşinci olarak, bilgi kullanım tercihleri açısından yapılan analizde, çalışmaya katılan işletme gruplarında ortalama en fazla nicel bilginin, daha sonra bilimsel, nitel ve örtük bilginin, en az da sezgisel bilgi kullanıldığı bulunmuştur. Kodlama-soyutlama düzeyi yüksek olan nicel ve bilimsel bilginin ağırlığının yüksek, kodlama-soyutlama düzeyi düşük olan sezgisel ve örtük bilginin ağırlığının ise düşük çıkması, işletme gruplarında kodlama-soyutlama düzeyinin genelde yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre, işletme gruplarının ülke genelinde düşük olduğu belirtilen kodlama-soyutlama düzeyinden daha yüksek kodlama-soyutlama çerçevelerine sahip oldukları iddia edilebilir. Bu durum, kodlama-soyutlama düzeyi yüksek bilişsel işletme gruplarının sayısının kodlama-soyutlama düzeyi düşük ilişkisel işletme gruplarına göre daha fazla olmasıyla da örtüşmektedir.

Bilgi kullanım tercihlerinin ortalamalarına göre, ilişkisel işletme grupları kodlama-soyutlama düzeyi düşük olan sezgisel ve örtük bilgiyi, bilişsel işletme grupları ise kodlama-soyutlama düzeyi yüksek olan nitel, nicel ve bilimsel bilgiyi daha fazla kullanmaktadır. Bununla birlikte, ilişkisel işletme gruplarının örtük bilgiyi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde bilişsel işletme gruplarına göre daha fazla kullandıkları bulunmuş ve Hipotez 5-b desteklenmiştir. İlişkisel işletme grupları zaten kodlama-soyutlama düzeyi düşük olan gruplar olarak sınıflandırıldığından, bu gruplarda örtük bilgi kullanımının daha fazla olması kuramsal varsayımlarla örtüşmektedir.

Altıncı olarak, bilgi paylaşım yöntemleri açısından yapılan analizde, işletme gruplarının en fazla elektronik haberleşme ve sosyal medyayı, bunun ardından da bilgi sistemleri ve raporlama ile yüz yüze ve telefonla iletişimi kullandıkları, en az ise yazılı emirler ve direktifleri kullandıkları görülmüştür. Elektronik haberleşme ve sosyal medyanın ağırlığının en yüksek çıkması işletme gruplarının yazılı kültürden elektronik ortama geçişi başardıkları şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte, yüz yüze iletişimin ağırlığının nispi olarak yüksek çıkması, işletme gruplarında Hofstede'nin Türkiye için belirttiği gibi “yüksek bağlamlı” bir iletişimin varlığının halen devam ettiği şeklinde değerlendirilebilir.

Bilgi paylaşım yöntemlerinin ortalamalarına bakıldığında, ilişkisel grupların elektronik haberleşme ve sosyal medya ile yüz yüze veya telefonla iletişimi daha fazla kullandıkları, bilişsel işletme gruplarının ise diğer bilgi paylaşım yöntemlerini daha fazla kullandıkları görülmektedir. İlişkisel işletme gruplarının bilişsel gruplara göre elektronik haberleşme ve sosyal medyayı daha fazla kullanması istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermektedir. Bu sonuç, Hipotez 6-b'de öngörülen ilişkinin tersi bir duruma işaret etmektedir. İlişkisel işletme gruplarında kodlama-soyutlama düzeyinin düşük olmasının ve buna bağlı olarak birebir iletişime olan ihtiyacın bir sonucu olarak, bu tür işletme gruplarının bilgi paylaşımındaki zorlukları aşmak üzere elektronik haberleşme ve sosyal medyayı daha fazla kullandıkları yorumlanabilir.

Diğer taraftan, bilişsel işletme grupları istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde yazılı emirler ve direktifleri ilişkisel gruplara göre daha fazla kullanmaktadır. Bu durum Hipotez 6-d'nin desteklendiğini göstermektedir. Yazılı emirler ve direktifler zaten bilginin kodlanmasını ve örgüt geneline yaygınlaştırılacak bir şekilde soyutlanmasını

gerektirdiğinden, kodlama-soyutlama düzeyi yüksek olan bilişsel işletme gruplarında bu tür bilgi paylaşımının nispi olarak yüksek çıkması beklenen bir durumdur.

Yedinci olarak, işletme grubu performanslarını karşılaştırmak için yapılan analizde, bilişsel grupların ilişkisel gruplara göre ortalamada % 21,9 oranında daha yüksek performansa sahip oldukları bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı olan bu ilişki, bilişsel düzeye geçebilen işletme gruplarının daha yüksek performansa ulaşabileceklerini ifade etmektedir. Bilişsel düzeye geçebilmek her şeyden önce kodlama-soyutlama düzeyinin artırılmasını gerektirdiğinden, işletme grubu performansı ile kodlama-soyutlama yeteneğinin ilişkili olduğu şeklinde bir sonuç ortaya çıkarılmıştır.

Çalışmada ele alınan değişkenlerle işletme grubu performansı arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. İşletme grubu performansının bilginin kodlanması-soyutlanması ve yayılımının yanı sıra, ilk firma kuruluş yaşı, merkezde çalışan sayısı, toplam çalışan sayısı ve yönetim devri ile yüksek ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Kurulan regresyon modelinde, işletme grubu performansını istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkileyen iki değişken olduğu bulunmuştur: toplam çalışan sayısı ve bilginin yayılımı. Toplam çalışan sayısı işletme grubunun büyüklüğünü tanımlayan bir değişken olduğu için, toplam çalışan sayısı arttıkça grup performansının artması anlamlı görünmektedir. Bu sonuç yapılan bir derinlemesine mülakatta belirtilen “büyükleri ve küçükleri ayrı analiz etmemiz gerekir”<sup>20</sup> savını desteklemektedir.

Bununla birlikte, bilginin yayılımının, performans üzerinde toplam çalışan sayısından daha fazla bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bilginin işletme grubu içerisinde yayılımı, bilginin grup içerisinde ilgili birimler, hiyerarşiler ve kişiler arasında paylaşılması anlamına gelmektedir. Örgüt içerisinde bilginin yayılımı bütün çalışanların örgütün amaçları ve yönelimi hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamakla kalmayıp, örgütün çevresindeki değişimlere her düzeyde tepki verebilmesine imkan tanımaktadır. Gruba bağlı birimler arasındaki bilgi akışının etkin olması grup altında örgütlenmenin faydalarını ve ortak menfaati artırmakta, yeni fırsatlardan yararlanma imkanını geliştirmektedir (Khanna ve Rivkin, 2006). Ancak bilginin işletme grubu içerisinde değer üretecek biçimde yayılımı

---

<sup>20</sup> Mustafa KETEN (Akfen Holding, Yönetim Kurulu Başkan V.), Mülakat Notları (26 Kasım 2014)

her şeyden önce bilginin maliyet ve zaman etkin bir şekilde paylaşılabilmesine imkan veren bir formatta ve içerikte olmasına bağlıdır.

Bilginin hızlı ve etkin yayılımı ancak bilginin kodlanması ve soyutlanması ile mümkün olmaktadır. Kurulan yapısal denklik modelinde bilginin kodlama-soyutlamasının bilginin yayılımını artırdığı, bunun da işletme grubu performansını artırdığı ortaya çıkarılmıştır. Böylece, tezin kodlama-soyutlama ile performans arasındaki ilişkiyi ortaya koyan hipotezi büyük oranda doğrulanmıştır. Bu sonuç işletme grupları açısından başarının geleneksel yapıdan soyut yapıya geçiş ile mümkün olacağını ifade etmektedir. Soyut bir yapıda, kişiler ve ilişkilerden çok sistem, prosedürler ve kurallar önemlidir. Böyle bir yapıya geçebilmek için ise bilginin kodlama-soyutlama düzeyi artırılarak bilgi yönetiminin kurumsallaşması gerekmektedir.

Büyük ekonomik örgütlenmelerin ortaya çıkması ve etkin bir şekilde yönetilebilmesi, her şeyden önce bilgi yönetiminin etkinliğine ve bilgi yönetiminde kurumsallaşmaya bağlıdır. Bu tez çalışmasında, bilgi yönetiminde kurumsallaşma bilginin kodlanması ve soyutlanması yoluyla yapılandırılması ve bu şekilde yayılması olarak kavramsallaştırılmıştır. Bilgi yönetimini Max Boisot'un Bilgi Alanı modeli çerçevesinde ele alan kavramsallaştırmanın işletme gruplarında kurumsallaşma ve bu kapsamda bilgi yönetiminde kurumsallaşma açısından önemli kuramsal ve pratik açılımlar sunabileceği değerlendirilmektedir. Tez çalışmasının sonuçlarının işletme gruplarında kurumsallaşma alanına getireceği katkı ve açılımlar bir sonraki bölümde tartışılmıştır.

Sekizinci olarak, çalışmada çeşitlenme düzeyi ile bilginin kodlanması/soyutlanması, yayılımı ve performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu kapsamda, hem Baysinger ve Hoskisson (1989) tarafından kullanılan baskın çeşitlenen grup, yakın ilişkili çeşitlenen grup, uzak ilişkili çeşitlenen grup ve ilişkisiz çeşitlenen grup olmak üzere dördü çeşitlenme kategorisi, hem de Palepu (1985) tarafından kullanılan entropi ölçümüne dayalı çeşitlenme düzeyi açısından analiz yapılmış, ancak çeşitlenme düzeyi ile ele alınan diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Ancak ankete katılan işletme grubu yöneticilerinin birçoğunun bağlı şirketlerin ciro paylarını paylaşmamayı tercih etmiş olmaları nedeniyle entropi ölçümünün sınırlı sayıda işletme grubu (35 işletme grubundan 15'i) için hesaplanabildiğini belirtmek gerekir.

Çalışmada çeşitlenme yönü (ilişkili ve ilişkisiz çeşitlenme) ile işletme grubu performansı arasında anlamlı bir ilişki kurulamamış olmakla birlikte, bu konuda 3.2. numaralı bölümde anlatıldığı üzere alandaki diğer çalışmaların da ortak bir sonuca ulaşamadıkları dikkate alınmalıdır. Bu durum çeşitlenme-performans ilişkisinin karmaşıklığının ve ülkeden ülkeye farklılık göstermesinin bir yansıması olarak görülebilir. Bununla birlikte, bu ilişkinin Türkiye’de ve başka ülkelerde yapılacak işletme grubu çalışmalarında tartışılmaya devam edilmesi yararlı olacaktır.

Çeşitlenmenin gelişme yolundaki ülkelerde özellikle devlet tarafından sunulan dışarıdaki fırsatlarla bağlantılı olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Buğra, 2013; Çolpan ve Hikino, 2008; Kock ve Guillen, 2001). Çeşitlenmenin gerisinde endüstri ve pazar yapısını veya örgütsel faktörleri gören yaklaşımlar da bulunmaktadır (Datta vd., 1991). Bu çalışmada bilgi alanı ile çeşitlenme arasında bir ilişki kurulamamış, çeşitlenmenin dışsal fırsatların yanında işletme gruplarının içsel dinamikleri ve yeteneklerinden etkilendiği yaklaşımı destek bulmamıştır. Bununla birlikte, işletme grubu performansını çeşitlenme düzeyinin değil, bilgi alanı yapısının etkilediği ortaya konulmuştur.

Çalışmanın sonuçlarına göre bilgi alanındaki yapılanma çeşitlenme düzeyine bağlı olarak değil, yönetim devrine ve tercihlerine göre şekillenmektedir. 5.2. numaralı bölümde Bilgi Alanında çeşitlenme döngüsü açıklanırken, çeşitlenme düzeyinin artmasıyla birlikte Bilgi Alanı modelinde sağa doğru kaymalar olacağı, bunun neticesinde artacak ilişkiel karmaşıklığın ise daha yüksek bilişsel kabiliyetler, yani daha yüksek kodlama-soyutlama düzeyi gerektireceği şeklinde bir kuramsal açıklayıcı mekanizmaya başvurulmuştur. Çeşitlenme ile bilgi alanı arasındaki öngörülen bu ilişkinin kullanılan yöntem ve alandaki bilgi toplama kısıtlarına bağlı olarak ortaya çıkarılamamış olabileceği değerlendirilmektedir. Daha etkili bir yöntem ve çeşitlenmeyi ölçen farklı kavramsal modeller kullanılarak yapılacak başka çalışmalarda çeşitlenme ile bilgi alanı arasında ilişki ortaya çıkarılabilir. Ayrıca Türkiye dışında farklı ülkelerde yapılacak işletme grubu çalışmalarında bahse konu kuramsal açıklayıcı mekanizmanın destek bulabileceği düşünülmektedir.

## 12.2. İşletme Gruplarında Kurumsallaşma ve Bilgi Alanı Yönetimi

Kohn (2009) tarihsel süreç içerisinde aile sahipliğindeki firmaların doğal örgütlenme biçimi olduğunu belirtmektedir. Bunun nedeni aile bağlarının kontrol maliyetlerini azaltması, amaç uyumunu kolaylaştırması ve etkin yaptırım mekanizmalarına sahip olmasıdır (Langlois, 2010). “Türkiye’de işletme grupları, genel olarak işletme yönetiminde aile üyelerinin etkin olduğu ve işletmenin aile bireyleri tarafından kurulup yönetildiği işletmeler olarak değerlendirilebilir” (İlhan, 2011:6). Aile sahipliğindeki işletme grupları için “kurumsallaşma” terimi 1990’lardan sonra dillere pelesenk olmuş bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır (Çolpan, 2010). Bu terim, aile ilişkilerinin resmi olmayan özelliği dikkate alınarak, “kurallara ve ilkelere dayalı bir sistem” geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Ararat, 2005). Bir aile şirketinin bir üst bilgi, karmaşıklık ve büyüklük aşamasına geçmesi, resmi kurumsal sistemlerin kurulmasına daha çok ihtiyaç duymasına sebep olur (Alacaklıoğlu, 2009: 71).

Borsaya açık aile şirketlerinde kurumsallaşma özellikle Sermaye Piyasası Kurumunun yönlendirmeleri ile desteklenmektedir. Aile şirketlerinde kurumsallaşma çoğu kez aile üyelerinin icraya yönelik rollerinden uzaklaşmaları ve yönetim kurulundaki yönlendirici rollerine odaklanmaları olarak algılanmaktadır (Çolpan, 2010). Bu durum, profesyonel yöneticilerin CEO pozisyonlarında ve holding yönetim kurullarında daha fazla temsil edilmeleri anlamına gelmektedir. Bu yaklaşıma göre holding yönetim kurulunun sadece stratejik planlama, yönlendirme ve izlemeye odaklanması, CEO tarafından temsil edilen yöneticilerin ise yönetim kurulu tarafından ortaya konulan stratejileri hayata geçirmesi beklenmektedir (Çolpan, 2010). Buna karşılık, Türkiye’de yönetim kurulu ile yöneticiler arasındaki ayırımın küresel iyi yönetim ilkelerinde önerildiği üzere kesin çizgilerle yapıldığını söylemek mümkün değildir (Çolpan, 2010).

Küresel ölçekte önerilen iyi yönetim uygulamalarının bir yansıması olan yönetim kurulu-yöneticiler (CEO) ayırımının Türkiye bağlamına ne kadar uygun olduğu da tartışmalıdır. Anglo-Sakson yönetim anlayışından devşirilen bağımsız yönetim kurulu üyeleri yaklaşımının aile sahipliğindeki işletme grupları için geçerli olmasını beklemek zordur (Morck, 2010). Türkiye’deki holdinglerde aile içi komite ve çalışma grupları holdinglerin stratejik kararlarını yönlendirme noktasında yönetim kurullarından çok daha etkili olmaktadır (Çolpan, 2010). Çolpan tarafından yapılan bir araştırmada (2010),

Türkiye’deki büyük holdinglerde, hisseleri halka açık dahi olsa, kurucu ailelerin %21-40 oranında kişisel hisse ve %41-60 oranında kurumsal hisse olmak üzere en büyük paya sahip olmaya devam ettiklerini ortaya çıkarmıştır. Kurucu ailelerin yüksek oranda hisse sahibi oldukları şirketlerin yönetiminde söz sahibi olmak istemeleri normaldir. Yurtoğlu (2000) tarafından yapılan bir çalışmada Türkiye’de borsaya açık aile şirketlerinin yönetim kurullarında ana hissedarların üçte birden fazla oranda temsil edildikleri bulunmuştur. Yurtoğlu (2003) ise Türkiye’de aile kontrolündeki şirketlerin yönetim kurulundaki üye sayısının orta (medyan) değerinin 6 olduğunu, bunun yaklaşık yarısını ise kurucu aile üyelerinin oluşturduğunu belirtmektedir.

Bazı işletme grupları kurumsal yönetişime yatırım yaparken, bazı gruplar ise bu konuyu önemsemiyor olabilir; ancak finansal yatırımcılar genel olarak ilk bahsedilen grupların değerini daha yüksek görmektedir (Ararat vd., 2014). Ararat vd. (2014) işletme gruplarında kurumsal yönetişimi yönetim kurulu yapısı, yönetim kurulu uygulamaları, kamuya bilgi açıklama (disclosure) düzeyi, sahiplik yapısı ve küçük ortakların hakları olmak üzere 5 alandaki değişkenlerle açıklamış, bunlar arasında performansı etkileyen alanın kamuya bilgi açıklama düzeyi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ararat vd. (2010) ise kurumsal yönetim kapsamında belki de en fazla öne çıkarılan alan olan yönetim kurullarında bağımsız üyelerin oranının Türkiye’de inceledikleri borsaya açık firmalarda performans ile ilişkisiz olduğu veya negatif ilişkili olduğunu bulmuştur.

Aile sahipliğindeki işletme gruplarının yönetiminde kurumsallaşmanın tesis edilmesinde, yukarıda sayılan alanların yanı sıra grup içerisinde bilgi yönetiminin kurumsallaşmasının da önemli bir unsur olduğu değerlendirilmektedir. “Her kurum yazılı veya resmi olsun veya olmasın, hatta bazen sözlü olarak dahi paylaşılsın veya paylaşılmasın, bir düzenle ve sistemle yönetilir” (Alacaklıoğlu, 2009:61). Örgüt içerisinde iyi işleyen bir düzenin ve sistemin oluşturulması, bilgi yönetiminde kurumsallaşmayı gerekli kılmaktadır. Bilgi yönetiminde kurumsallaşma, yönetim kurullarının daha verimli çalışmasını sağlamakta, profesyonel yöneticiler ile yönetimde olan veya olmayan aile üyeleri arasındaki bilgi asimetrisini ortadan kaldırmakta, böylece grup genelinde daha uyumlu ve rasyonel kararların alınabilmesini mümkün kılmaktadır.

İşletme grupları yeni sektörlerle girerek çeşitlendikçe, büyüyen yapının merkezi yönetim tarafından kontrol edilmesi güçleşmektedir. Farklı sektörlerde merkezi kontrolden

uzak faaliyet gösteren bir yapıda ise ortak menfaat ve faydayı gözetmek zorlaşmaktadır. Bu yönüyle bakıldığında işletme gruplarında çeşitlenme ve birliktelik, bunlara karşılık gelen yetki ve kontrol arasında bir çelişki yaşanmaktadır (Duet, 2006). Bu çelişki işletme gruplarında merkezileşme ve bağlı şirketlere ve şirket yöneticilerine yetki devrederek adem-i merkezileşme şeklinde iki farklı yönetim tarzına işaret etmektedir. Her işletme grubunda baskın bir yönetim tarzı görülmekle birlikte, işletme grupları farklı ortamlarda farklı yönetim kontrol yapılarını uygulayabilen esnek yapılar olarak görülmektedir (Duet, 2006). İşletme grupları merkezi yönetim birimi ile bağlı şirketler arasında yetki ve kontrol dengesini oluşturabildikleri ölçüde etkili bir yönetim sistemi kurabilmektedir. Çeşitlenmiş bir grup yapısı içerisinde yetki ve kontrol dengesini kurabilmek için karar vericilere doğru ve zamanında bilgi akışını sağlayan kurumsallaşmış bir bilgi yönetim yapısına ihtiyaç bulunmaktadır.

İşletme gruplarında sözlü kültürden yazılı kültüre geçmek önemlidir. İşletme gruplarında her tür bilgi aşağıdan yukarıya, yani tepe yönetime ve ana hissedarlara doğru akar. Bilgi kaydedilmezse ve bilgi akışı yazılı olmazsa bilgi yolda “değişir, yamulur, çarpıklaşır”.<sup>21</sup> Bilgi akışı doğru olmazsa işletme grubu genelinde koordinasyon sağlanamaz. Bu açıdan bakıldığında kurumsallaşmış, yani eski tabiriyle müesseseleşmiş işletme gruplarında sistematik ve yazılı bir bilgi akışı olduğu görülmektedir. Yazılı kültür bilgiye sahip olmaması gerekenlerin de bilgiye sahip olmasından kaynaklanan bilgi paylaşımı risklerini de azaltabilir. Bilgi yönetiminde kurumsallaşmayı sağlayabilmiş olan işletme grupları bunun faydasını görmüştür.<sup>22</sup> İşletme grubu altında faaliyet gösteren birimler arasında bilgi akışının etkinliğinin artması bilgi yönetiminde kurumsallaşma ile gerçekleşmektedir.

Çolpan (2010) tarafından Türkiye’deki işletme gruplarının üst düzey yöneticilerine yapılan bir anket çalışmasının sonucunda, işletme grubu altında örgütlenmenin temel amacının finansal kaynaklar ile yönetim ve insan kaynaklarının kullanımında sinerji elde etmek olduğu belirtilmiş, bilgi kaynakları ise bunlardan sonra zikredilmiştir. Bu bulgu, Türkiye’deki işletme gruplarında bilgi kaynaklarının kullanımının finansal kaynakların

---

<sup>21</sup> Uğur DOĞAN (Nurol Holding CEO), Mülakat Notları (4 Mart 2014)

<sup>22</sup> Cengiz ULTAV (TTGV Başkanı, Vestel Yönetim Kurulu Üyesi), Mülakat Notları (5 Mart 2014)



kullanımından ve karlılıktan daha az önemsendiği şeklinde yorumlanabilir. Oysa bilgi kaynakları, işletme gruplarının uzun vadeli rekabet gücü açısından en az finansal kaynaklar kadar önemlidir.

Francis Bacon'un 16. yüzyılda söylediği gibi "Bilgi güçtür." Ancak bilginin güce dönüşmesi için bilginin etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Büyük örgütlenmelerde bilginin etkin kullanılabilmesi için ise bilgi yönetiminin kurumsallaşması gerekmektedir. Kurumsallaşmanın sağlanmasında bilginin nasıl elde edildiği, nasıl yapılandırıldığı ve nasıl paylaşıldığı önemlidir. Bilgi yönetiminde kurumsallaşma bilginin karar vermeyi yönlendirecek şekilde kodlanması-soyutlanması ve ilgili birim ve kişiler arasında yaygınlaştırılmasıyla sağlanmaktadır. İşletme gruplarında bilginin kodlama-soyutlama düzeyini yükselten girişimler bilgi yönetiminde etkinliği ve sürdürülebilirliği artırmaktadır.

Collin (1998) işletme gruplarını yasal olarak bağımsız firmaları koordine eden "örgüt üstü bir yapı" olarak tanımlamaktadır. Örgüt üstü bir yapının oluşturulabilmesi için her şeyden önce bu yapının örgütten, yani koordine ettiği bağımsız firmalardan soyutlanması gerekmektedir. Örgüt üstü bir yapının kurulabilmesi için bu yapının kişilerden ve tek tek karar vericilerden de soyutlanması gerekmektedir. Bu ise ancak, örgüt içi kodlama-soyutlama süreçleri etkinleştirilerek bilgi yönetiminde kurumsallaşmanın sağlanması ile mümkün olmaktadır. Bilgi yönetimi kurumsallaşan bir işletme grubunda, firma düzeyinde kodlanan bilgilerin grup düzeyine aktarılması ve merkezi düzeyde bir soyutlama sürecinden geçmesi söz konusu olmaktadır. Bu kodlama-soyutlama sürecinde kişiler ve kişisel bilgi kadar, yönetim ve karar sistemleri üzerinden akan yazılı bilginin de değerlendirilmesi önemlidir.

Kodlama-soyutlama yoluyla bilgi yönetiminde kurumsallaşma işletme gruplarında nesiller arası yönetim devri açısından da gereklidir. "Yönetim devrinde, hissenin, icranın ve ilişkilerin devri daha kolay yapılırken, bilginin devri en zor olanıdır. İlk kurucular örtük bilgiye daha fazla önem verirken, ikinci nesile geçtikten sonra kodlanmış bilgi daha önemli hale gelir." <sup>23</sup> Bilginin yeni nesillere devredilebilmesi için kodlanmış ve soyutlanmış olması gerekmektedir. Bu tez çalışmasının bulguları ve sonuçları dikkate alındığında,

---

<sup>23</sup> Haluk ALACAKLIOĞLU (Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Danışmanı), Mülakat Notları (3 Eylül 2013)

belirli düzeyde kodlanmış/soyutlanmış bilgi sistemlerini kuramamış işletme gruplarının nesiller arası yönetim devrinde başarılı olamayacağı öngörülmektedir.

Öte yandan, bilgi yönetiminde kurumsallaşma işletme gruplarına salt toz pembe bir tablo sunmamaktadır. Bilgi yönetiminde kurumsallaşmaya, bu kapsamda bilginin kodlama-soyutlama düzeyini artırmaya yönelik girişimler yüksek maliyetler doğurabilir. Ayrıca aşırı kurumsallaşma hızlı işleyişi ve refleksleri yok edebilir.<sup>24</sup> Aynı şekilde kodlama-soyutlama düzeyinin yüksek olması, her zaman her örgüte fayda sağlamayabilir. Kodlama-soyutlama düzeyinin grup yapısına bağlı olarak bir optimal değeri de olabilir. Ancak hızlı büyüyen yapılar ister istemez kodlama-soyutlama düzeyini yükseltme ihtiyacı ile karşı karşıya kalmaktadır.

### **12.3. İşletme Gruplarında Çeşitlenme ve Bilgi Alanı Yönetimi**

Gelişme yolundaki ülkelerde çeşitlenmenin işletme grupları açısından genel olarak değer artırıcı bir etki yaptığı, firmaların bir işletme grubuna bağlı olmasının en az faaliyet gösterdikleri sektör kadar firma performansını belirlemede etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Khanna ve Rivkin, 2001). Gelişme yolundaki ülkelerde çeşitlenme ile firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen Nachum (2004), firma büyüklüğü, büyüme hızı ve faaliyet gösterilen endüstrilerden çok, çeşitlenme düzeyinin performans üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Çeşitlenme düzeyi yüksek işletme grupları gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsal çevreye uygun bir örgütsel form olarak değerlendirilmektedir (Khanna ve Palepu, 1997). Bu tez çalışmasında Türkiye'deki işletme grupları açısından çeşitlenme düzeyi ve yönü ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte, çeşitlenme Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde işletme grupları tarafından takip edilen önemli bir büyüme ve değer oluşturma stratejisi olarak uygulanmaya devam edilmektedir.

Özellikle ABD bağlamında yapılan çalışmalara dayanan çeşitlenmiş firmaların performansının düşük olacağı varsayımının başka ülkelere, özellikle de gelişme yolundaki ülkelere genelleştirilmesi doğru olmayabilir (Khanna ve Rivkin, 2001). Çeşitlenmenin getireceği fayda ve maliyetler ülkelerin sahip oldukları ekonomik ve sosyal kurumlara göre

---

<sup>24</sup> Mustafa EYÜPOĞLU (Lotus Holding, Yönetici), Mülakat Notları (27 Kasım 2014)

değişmektedir (Khanna ve Palepu, 1997; Wan ve Hoskisson, 2003). Gelişmiş batı ülkelerindeki şirketlerin faaliyet gösterdikleri iş ortamı, sermaye, işgücü ve ürün piyasalarına yönelik ve düzenleyici çerçeveye yönelik birçok kurum tarafından desteklenmektedir. Bununla birlikte, gelişme yolundaki ülkelerde faaliyet gösteren çoğu aile sahipliğindeki işletme gruplarının çeşitlenme eğilimleri gelişmiş ülkelerde ortaya konulan baskın kuramsal yaklaşımlarla açıklanamamaktadır (Karaevli ve Yurtoğlu, 2012). İş ortamını destekleyen kurumların olmadığı veya eksik olduğu gelişmekte olan ülkelerdeki firmalar için çeşitlenme halen kurumsal eksiklikleri giderecek uygun bir strateji olarak görülmektedir (Khanna ve Palepu, 1997). Yurtoğlu (2004) Türkiye’de işletme grubuna üyeliğin firma performansı üzerinde endüstri yapısı değişkenlerinden daha fazla etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Orbay ve Yurtoğlu (2006) tarafından Türkiye borsaya açık şirketler üzerinde yapılan bir çalışmada işletme grubuna bağlı olmanın firmanın yatırım performansını ve piyasa değerini artırdığı bulunmuştur.

Bununla birlikte çeşitlenme maliyeti olmayan bir strateji değildir. Gerekli yapı ve sistemler kurulmadan gerçekleştirilen çeşitlenme girişimleri performansı olumsuz etkileyebilir. Çeşitlenmiş firmalar zaman içerisinde yönetim kontrolünü ve odaklanmayı sağlamak üzere bazı alanlardan çekilmeye karar verebilirler (Bergh ve Lawless, 1998; Hoskisson vd. 1994; Hoskisson ve Turk 1990; Markides 1992, 1995). Aşırı çeşitlenmiş bir yapıdan vazgeçerek odaklanma işletme gruplarının performansını ve etkinliğini artırabilir. Markides (1992) odaklanmaya giden firmaların çeşitlenme düzeylerinin optimal seviyeden yüksek olduğunu belirtmektedir. Çevresel belirsizlik ve değişiklikler de çeşitlenmenin maliyetini artırarak optimal çeşitlenme düzeyini aşağıya çekebilir (Markides, 1995).

Bilgi yönetimindeki kurumsallaşma, işletme gruplarında çeşitlenme neticesinde bilgi yönetiminde karşılaşılan sorunları çözmek için gündeme alınmaktadır, bununla birlikte bilgi yönetiminin kurumsallaşması yeni çeşitlenme girişimlerini de destekleyen bir yapı oluşturmaktadır.<sup>25</sup> İşletme gruplarında kodlama-soyutlama düzeyinin artırılması yoluyla bilgi yönetiminde standartlaşmanın sağlanması, bağlı şirketlerden merkeze ve alt düzey yöneticilerden üst düzey yöneticilere bilgi aktarımını etkinleştirir. Bilgi yönetiminde kurumsallaşma karar vericilerin çok fazla emek ve zaman harcamadan sağlıklı ve kapsayıcı

---

<sup>25</sup> Avni ÇINAR (Akyürek Holding CIO), Mülakat Notları (3 Aralık 2013)

bilgilere ulaşmasını sağlar. Bu açıdan bakıldığında, kurumsal bir bilgi yönetim yapısı üst yönetimi de daha fazla destekleyerek yeni çeşitlenme girişimlerine yönelik zaman ve kaynak ayrılabilmesine ve yeni alanların daha iyi analiz edilebilmesine imkan tanımaktadır.

Türkiye’de yeni dönemde ortaya çıkan işletme gruplarında yeni sektörlerde çeşitlenme düzeylerini artırarak “öndeki gruplara yetişme” şeklinde dinamik bir davranış gözlemlenmektedir (Çolpan ve Hikino, 2008). Ancak önemli olan çeşitlenme düzeyini artırırken sağlıklı bir yönetim yapısını koruyabilmektir. İşletme gruplarında hızlı büyümeden dolayı yönetim kademelerinde sıkışıklık oluşmakta, görev ve yetki karmaşası doğabilmektedir; bu durum ise bilgi yönetiminde kurumsallaşmaya olan ihtiyacı getirmektedir.<sup>26</sup> Yönetim yapısında, özellikle de bilgi yönetim yapısında gerekli iyileştirmeler yapılmadan faaliyet gösterilen alan sayısının çok fazla artırılması, yönetilemez bir büyüklük ve kapsama ulaşmayı, en nihayetinde de başarısız çeşitlenme girişimlerini getirebilir.

#### **12.4. İşletme Grupları İçin Bilgi Alanı Önerileri**

Günümüzde bilgi işletmelere rekabetçi avantaj getiren çok önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Bilginin üretilmesi, yapılandırılması ve paylaşılmasına yönelik yönetim tercihleri örgütlerin başarısını etkilemektedir. Bu çalışma, Max Boisot’un Bilgi Alanı modelini esas alarak, bilginin kodlanması ve soyutlanmasının bilginin yayılımını kolaylaştırdığı tezi üzerine kurulmuştur. Yapılan analiz neticesinde, Boisot’un modelinde öngörüldüğü üzere işletme gruplarında bilginin kodlama-soyutlamasının bilginin yayılımını artırdığı, bilginin yayılımının ise performans üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur.

Bilginin yayılımı bilginin daha fazla değer üretmek üzere kullanılmasını ifade ederken, aynı zamanda sahip olunan bazı özel bilgilerin de paylaşılması anlamına gelecektir. Bilginin geniş bir şekilde paylaşılması, başkalarında olmayan özgün bilgiye sahip olmanın getirdiği avantajların kaybolmasına yol açabilecektir. Dolayısıyla bilginin yayılımı tek başına riski olmayan bir strateji değildir. Örgütleri yönetenler, sahip oldukları

---

<sup>26</sup> Sevim AKSU (Ciner Holding Teşvik ve Resmi İşler Müdürü), Mülakat Notları (30 Aralık 2014)

bilgiyi paylaşarak daha fazla değer üretmek veya sahip oldukları bilginin üzerini örtterek özgün bilgiden kaynaklanan rekabet avantajını devam ettirmek şeklinde iki farklı strateji takip edebilirler. Örgütün ve örgüt yöneticilerinin bilginin paylaşılması ile ilgili tercihleri, bilginin kodlanması ve soyutlanmasına olan ihtiyacı da değiştirecektir. Bir örgütte bilginin daha fazla paylaşılması ile ilgili girişimler, ister istemez bilginin kodlama-soyutlama düzeyinin artırılmasını gerektirecektir.

Bilginin paylaşılması ile paylaşılmaması arasında yer alan bir stratejik tercih ise bilginin parçalara ayrılarak paylaşılmasıdır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler hem bilginin parçalanması, hem de uygun görülen kişilerin bilgiye erişimin sağlanması açısından imkanları artırmaktadır. Bununla birlikte, bilginin parçalara ayrılabilmesi ve bu şekilde farklı düzeylerde ve içerikte paylaşılabilmesi için yine kodlanmış ve soyutlanmış olması gerekmektedir. Kodlanmış ve soyutlanmış bilginin parçalara ayrılması, kodlama-soyutlama sürecinin tersine bir bilgi çözümleme sürecinin işlenmesi anlamına gelecektir. Bu süreçte, üst düzey kodlama-soyutlama çerçevelerinden daha alt düzey kodlama-soyutlama çerçevelerine geçiş yapmak gerekebilecektir.

Bununla birlikte, bilginin paylaşılması ile ilgili yapılacak tercihler kültürel çevreye bağlı olarak da değişecektir. Kodlama-soyutlama düzeyinin yüksek olduğu Batı ülkelerinde bilginin geniş bir şekilde paylaşılması öncelenirken, Boisot'un modelinde alt bölümlerde yer alan tımar ve klan tipi Bilgi Alanı yapılarına sahip ülkelerde bilginin dar gruplar içerisinde paylaşılması veya paylaşılmaması daha yaygın bir strateji olarak ortaya çıkmaktadır. Her örgüt bilginin yayılımı ile ilgili tercihlerinde genel kültürel çevreden etkilenmekle birlikte, bu açıdan örgütler arasında farklılıklar da görülebilmektedir. Bu çalışmada da bilginin yayılımı açısından birbirinden çok farklı yapılara sahip işletme grupları olduğu ortaya konulmuştur.

Bilginin paylaşılmamasının getirdiği gizlilik ve tekel konumunun örgüte ve yöneticilere kısa vadede rekabet avantajı getireceği düşünülebilir. Ancak, uzun vadede bilginin paylaşılmasından gelecek artı değerin daha önemli olacağı değerlendirilmektedir. Nitekim Ararat vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada işletme grubu bilgilerinin kamuya açıklanma düzeyinin grup performansını olumlu etkilediği bulunmuştur. Dolayısıyla işletme gruplarının bilginin kodlanması-soyutlanması ve yayılımı ile ilgili bir gelecek planlamasının ve öngörüsünün olması yararlı görülmektedir. Paylaşılmayan, örtük bilgi

üzerine örgütsel büyümeyi inşa etmek mümkün olsa bile sürdürülebilir kılmak mümkün değildir.

## **12.5. Çalışmanın Kuramsal ve Pratik Katkısı**

Bilgi Alanı modeli bundan önceki çalışmalarda daha çok ülke ve kültür bağlamında ele alınmış, literatürde Bilgi Alanı ile örgütsel çeşitlenme arasındaki ilişkiyi sorgulayan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dirlik (2014a) tarafından işletme grupları üzerine yapılan detaylı literatür taramasında da çeşitlenmiş işletme gruplarında bilgi yönetimini değerlendiren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada, Bilgi Alanı yazını ile çeşitlenme yazını bir araya getirilerek işletme gruplarında bilgi yönetimini değerlendiren bir kuramsal açılım sağlanmıştır. Öte yandan, çeşitlenme ile yönetim kontrolleri arasındaki etkileşimi değerlendiren çalışmalar bulunmakla birlikte, literatürde Bilgi Alanı çerçevesinde yönetim kontrollerini değerlendiren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmayla, Bilgi Alanı yazını ile yönetim kontrolleri yazını bir araya getirilerek, Bilgi alanında yönetim kontrollerinin nasıl farklılaştığını açıklamaya yönelik bir kuramsal açılım getirilmiştir.

İkinci olarak, işlem maliyetleri kuramının, kaynaklara dayalı yaklaşım ve örgütsel yetenekler yaklaşımı ile birlikte değerlendirildiğinde, çeşitlenmede hangi kaynakların yararlı olabileceği yönünde önemli açılımlar sağlayabileceği belirtilmektedir (Klein ve Lien, 2009). Bu çalışmada, işletme gruplarında bilgi kaynaklarının kullanımının ve getirdiği işlem maliyetlerinin birlikte değerlendirilmesiyle yukarıda belirtilen kuramsal yaklaşımlar bir araya getirilerek çeşitlenme süreci açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü olarak, strateji ve yapı arasındaki uyum çeşitlenmiş işletme gruplarının performansının ana belirleyicileri arasındadır; bununla birlikte işletme gruplarında strateji ve yapı arasındaki ilişki çok az çalışılmıştır (Kim vd., 2004). Marinelli (2011) çeşitlenme ile performans arasındaki karmaşık ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için, firma stratejisi ve yönetim becerilerini ele alan daha farklı modellerin geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu çalışmada bilgi yönetim yapısının ve bu kapsamda kodlama-soyutlama becerisinin çeşitlenme performans ilişkisinde etkili olup olmadığı değerlendirilmiştir.

Dördüncü olarak, çeşitlenme üzerine yapılan birçok çalışmada makro iktisadi değişkenlerin ve kültürün bağımlı değişken olarak ele alınan çeşitlenme üzerindeki etkisi

değerlendirilmektedir. Ayrıca çeşitlenmeyi bağımsız değişken olarak alan bazı çalışmalarda da çeşitlenme ile firma performansı arasındaki ilişki sorgulanmaktadır. Bununla birlikte, yazında örgüt bazlı değişkenlerin çeşitlenme ile performans arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini irdeleyen yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır (Datta vd., 1991). Bu tez çalışmasında örgütsel bilgi yönetimi farklılaşan işletme gruplarında çeşitlenme yönü ve yönetim kontrollerinin performans üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir.

Beşinci olarak, Boisot ve Child (1999) Bilgi Alanı yaklaşımını kullanarak Çin üzerine yaptıkları çalışmaların diğer bağlamlardaki örnek olay çalışmaları ile zenginleştirilmesini önermektedir. Bu çalışmada, Bilgi Alanı modelinin öngörülerinin, Hofstede'nin sınıflandırmasına göre Çin'e yakın ortaklaşacı kültüre sahip Türkiye özelinde doğrulanıp doğrulanmadığı işletme grupları bağlamında sorgulanmıştır.

Altıncı olarak, Boisot (1995) Bilgi Alanının bir çerçeve (framework) olarak değerlendirilmesi gerektiğini, dolayısıyla kendi başına test edilemeyeceğini belirtmekte, bir çerçevenin katkısının test edilebilir kuramlar geliştirmeye imkan tanınmasıyla ölçülebileceğini ifade etmektedir. Bu çalışmada Bilgi Alanı yaklaşımının sunduğu çerçeveden yararlanılarak işletme gruplarında çeşitlenme ile ilgili kuramsal bir model geliştirilmiş ve böylece Bilgi Alanı modelinin öngörülleri test edilmiştir.

Yedinci olarak, birçok ülkede önemli ağırlık göstermeleri ve küresel ekonomideki önemlerine rağmen işletme grupları henüz yeterince çalışılmış bir alan değildir (Boyd ve Hoskisson, 2010; Çolpan, vd., 2010). İşletme grupları hakkında yapılan amprik çalışmalar da sınırlıdır (Ararat vd., 2014). Granovetter (2005), işletme gruplarının gelişmekte olan ekonomilerdeki ağırlıkları dikkate alındığında özel önemi hak ettiklerini belirtmektedir. Bununla birlikte, son zamanda hem strateji, hem de örgüt yazınında işletme gruplarına ilgi artmaktadır (Yiu vd., 2007). İşletme grupları, stratejiden örgüt teorisine, iktisattan finansa farklı disiplinlerdeki geniş bir akademik kitlenin ilgisini çekmeye başlamıştır. Dirlik (2014a) tarafından yapılan literatür taramasında işletme grupları başlıklı olarak 1980 yılından itibaren Social Science Citation Index'te yer alan makalelerin %92,75'inin 2000 yılı ve sonrasında yayımlandığı ortaya konulmuştur. Türkiye'de de işletme gruplarına yönelik akademik çalışmaların büyük ölçüde 2000 yılı sonrasında yapıldığı belirtilmektedir (Üsdiken, 2008). Bu tez çalışmasıyla işletme grupları alanında son dönemde gelişen

akademik yazına katkı sağlanmasının yanı sıra, yönetim alanındaki uygulayıcıların da ilgisini çekecek çıkarsamalara ulaşılması hedeflenmiştir.

Sekizinci olarak, Karaevli (2008) Türkiye’de işletme grupları hakkındaki mevcut yazının, ağırlıklı biçimde işletme topluluklarıyla farklı bir örgüt türü olarak ilgilendiğini ifade etmiş, buradan işletme grupları düzeyinde incelemelere geçilebileceğini ve aralarındaki farkların izah edilebileceğini belirtmiştir. “Bu anlayışla da izlenen çeşitlenme stratejileriyle elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkilerin ve çeşitlendirme dereceleri veya diğer stratejik yönelimlerin belirleyicilerinin incelenmesini önermektedir” (Üsdiken, 2008:17). Bu çalışmada, Türkiye’deki işletme gruplarının tamamı bir örgütsel form olarak değerlendirilmekle birlikte, bilgi yönetimi, çeşitlenme yönü ve yönetim kontrolleri açısından işletme gruplarının alt kategorileri belirlenmiştir.

Dokuzuncu olarak, işletme gruplarında bilgi yönetimi, çeşitlenme ve yönetim kontrolleri arasındaki ilişkiyi ele alan bu tez çalışmasının işletme gruplarının ağırlıkta olduğu Türkiye’deki şirketler kesimi için yararlı önermeler üretebileceği düşünülmektedir. Tez çalışmasının bulguları ve sonuçları işletme gruplarının performanslarını artırmak amacıyla çeşitlenme durumları ve eğilimleri doğrultusunda ne tür bilgi yönetimi yapıları ve yönetim kontrolleri kurgulamaları gerektiği konusunda fikir verebilecektir.

Son olarak, Türkiye’deki işletme gruplarında kurumsal yönetim daha önce yapılan çalışmalarda, yönetim kurulu yapısı ve uygulamaları, kamuya bilgi açıklama düzeyi, sahiplik yapısı ve küçük ortakların hakları gibi alanlara bağlı olarak kavramsallaştırılmıştır (Ararat vd., 2010; Arart, vd., 2014; Yurtoğlu, 2000; Yurtoğlu, 2003). Bunlara ilaveten grup içerisinde bilgi yönetiminde kurumsallaşmanın da işletme gruplarında kurumsal yönetimin önemli bir bileşeni olduğu değerlendirilmektedir. Bu çalışmada bilginin kodlanması-soyutlanması ve yayılımına bağlı olarak geliştirilen bilgi yönetimine yönelik kavramsal modelin işletme gruplarında kurumsal yönetim yaklaşımına ve uygulamalarına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.



### 13. ÖNERİLEN ÇALIŞMALAR

Bu tez çalışmasında ülkeleri ve kültürleri bilgi yönetimi açısından sınıflandırmada kullanılan Max Boisot'un Bilgi Alanı modeli Türkiye'deki işletme gruplarının sınıflandırılmasında kullanılmıştır. Türkiye'deki genel kültürel ayırımın işletme grupları açısından da geçerli olduğu varsayılarak işletme gruplarındaki bilgi yönetim yapısı ile çeşitlenme ve yönetim kontrolleri arasındaki ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte, her işletme grubunun farklı bir kültürel çevreye sahip olduğu dikkate alındığında, işletme gruplarının sahip olduğu kültürel çevre ile çeşitlenme stratejisi ve yönetim kontrolleri arasındaki ilişkiyi değerlendiren çalışmaların da yapılabileceği düşünülmektedir. Bu amaçla, örgüt kültürünü sınıflandıran farklı modeller çerçevesinde örgüt kültürü ile bilgi alanı yönetimi, bilgi kullanım ve paylaşım tercihleri, çeşitlenme stratejisi ve yönetim kontrolleri arasındaki ilişkiler değerlendirilebilir.

Bu çalışmada, halihazırda faaliyette olan işletme grupları üzerinde kesitsel bir analiz yapılmıştır. Çalışmanın bulgularının tarihsel analizlerle desteklenmesi tamamlayıcı olacaktır. Bu kapsamda, Kim vd.'nin (2004) çalışmasında olduğu gibi işletme gruplarına yönelik evrimsel modellerin geliştirilmesi yararlı olacaktır. Bu amaçla Türkiye'deki farklı işletme gruplarının tarihsel süreç içerisinde nasıl geliştikleri, çeşitlenme stratejilerinin nasıl değiştiği, çeşitlenme düzeylerinin artması ile birlikte bilgi yönetim yapıları ve yönetim kontrollerinin nasıl farklılaştığının araştırılması önerilmektedir.

İşletme grupları da diğer örgüt formları gibi kurulduktan ve büyüdüktan sonra yok olabilmektedir. Diğer ülkelerden örnek vermek gerekirse, Brezilya'da 1978 yılında en büyük 40 grubun sadece 19'u 2005 yılına gelindiğinde yerlerini korumuştur (Aldrighi ve Postali, 2010). Meksika'da 1986 ile 1998 yılları arasında en büyük işletme grupları listesinden 27 işletme grubu yok olmuş, bunların yerine 25 yeni işletme grubu ortaya çıkmıştır (Hoshino, 2010). Türkiye'de büyük işletme gruplarının varlıklarını uzun süredir devam ettirdikleri görülmektedir. Bununla birlikte, takip eden çalışmalarda varlığını koruyamayarak yok olan işletme gruplarındaki çeşitlenme stratejisi ve bilgi yönetiminin araştırılması ve işletme gruplarının hayatlarını devam ettirmede bu iki unsur arasındaki etkileşimin değerlendirilmesi uygun olacaktır.

Bu çalışmada bir örgüt formu olarak işletme grupları ele alınmış, bilgi yönetimi açısından işletme gruplarının alt kategorileri belirlenmiştir. Bununla birlikte bilgi yönetimi açısından işletme gruplarının bağımsız şirketler ve uluslararası şirketlerden nasıl farklılaştığının belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı analizler de yapılabilir. Yine Türkiye’deki işletme gruplarının bilgi yönetimi açısından başka ülkelerdeki işletme grupları ile benzerlikleri veya farklılıkları ayrı bir çalışma konusu olarak görülebilir. Ayrıca diğer ülkelerde yapılacak benzer araştırmaların sonuçları, bu çalışmanın sonuçlarının genelleştirilmesine katkı sağlayabilecektir.

İşletme gruplarının yönetim yapıları ülkedeki uluslararası şirketlerin ve yabancı şirketlerin faaliyetlerinden etkilenmektedir. Öncelikle yerli firmalar başarılı uluslararası firmaların yönetim yapılarına öykünmekte, onların uyguladığı yapı ve sistemleri kendi bünyelerine taşımaktadır. Bu etkileşim uluslararası firmalarla ortaklıklar ve işbirliklerine bağlı olarak artmaktadır. Yabancı firmalarla çalışma bilgi yönetiminde kurumsallaşmayı desteklemektedir.<sup>27</sup> Uluslararası ve yabancı şirketler ile yürütülen ortaklıkların ve işbirliklerinin işletme gruplarının bilgi yönetim yapılarını nasıl etkilediğine yönelik araştırmalar yapılabilir. Ayrıca dış piyasalarla etkileşimin ve dış ticaretin işletme gruplarının bilgi alanı yönetimi üzerindeki etkisi değerlendirilebilir.

Bu çalışmada, başlangıçta öngörülenin aksine, kodlama-soyutlama düzeyi yüksek işletme gruplarının sayısının düşük olanlara göre daha fazla olduğu bulunmuştur. Dış piyasalar ile daha fazla bağlantılı büyük örgütlenmeler olan işletme gruplarının Batılı değerleri daha fazla benimseyerek Bilgi Alanı modelinde kodlama-soyutlama düzeyi yüksek alana doğru geçtikleri düşünülebilir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) için de kodlama-soyutlama düzeyini ölçen çalışmalar yapılarak çok sektörlü işletme grupları ile KOBİ’ler arasındaki kodlama-soyutlama farklılıklarının araştırılması yararlı olacaktır.

“Organizasyonlar bir kooperatif çalışma sistemidir – koordinasyon için soyut ve kişisel bir şey gerekir ki bu da özellikle ilişkilerden oluşur. Yöneticinin etkinliğinde çok önemli rol oynayan bilgi akışı bu ilişkiler ağı sayesinde sağlanıyor.” (Kozlu, 2013:81). Bilginin kodlanması-soyutlanması ve yayılımında biçimsel sistemlerin yanında yöneticiler

---

<sup>27</sup> Sevim AKSU (Ciner Holding Teşvik ve Resmi İşler Müdürü), Mülakat Notları (30 Aralık 2014)

ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve ağların etkisi önerilen bir diğer çalışma konusudur. Bu kapsamda, örgüt içi ilişkiler ve kişisel ağların işletme gruplarının bilgi kodlama-soyutlama ve yayılım süreçlerini nasıl etkilediği araştırılabilir.

İşletme grupları ilişkili veya ilişkisiz farklı alanlara doğru çeşitlenerek büyüme stratejisi izlese de, grubun ilk firmasının faaliyet gösterdiği sektörün işletme grubu genelinde bir ayrıcalığı ve önceliği olduğu düşünülebilir. Bu etki bilgi yönetim yapısında, bilgi kullanım ve paylaşım tercihleri ile yönetim kontrolleri üzerinde kendisini gösterebilir. Örneğin, Kozlu (2013) tarafından incelenen inşaat sektörü çıkışlı ENKA ve TEKFEN gruplarında denetim sistemlerinin tam oturmadağı, örgüt içi iletişimin daha açık ve süratli olduğu görülmektedir. İnşaat sektörünün şantiyelerde günlük sorunların çözümüne odaklanan iş süreçleri kişiler arasında kodlama-soyutlama düzeyi düşük iletişime olan ihtiyacı getirmektedir. Bunun gibi, tekstil, ticaret gibi farklı sektörlerden başlayarak gelişen işletme gruplarının da ilk sektörlerinin yapısından ve dinamiklerinden doğan bilgi yönetim tercihleri olabilir. Dolayısıyla, işletme gruplarında ilk faaliyet alanının bilgi yönetim yapısı üzerindeki etkisi ayrı bir çalışmada değerlendirilmeyi hak eden bir konudur.

İşletme gruplarının çeşitlenme ve bilgi yönetimi konusundaki stratejilerinde grubu kuran kişi veya kişilerin tercihlerinin ve yönelimlerinin de belirleyici olduğu düşünülmektedir. Bir işletme grubunu kuran girişimcinin, grubun ilk yönetim kurulunun ve ilk genel müdürünün etkisinin sonra gelenlerden daha fazla olduğu iddia edilebilir. İşletme grubu kurucuları örgüt üzerinde adeta Stinchombe (1965) tarafından belirtilen damga etkisine<sup>28</sup> benzer bir iz bırakmaktadır. Sonraki nesillere yönetim devri yapılmış olsa dahi birçok işletme grubunun internet sayfasında halen ilk kurucuların sözleri ve grup ile ilgili vizyonları yer almaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, işletme grubu kurucularının kişisel özellikleri ve yönetim tercihleri ile örgütteki bilgi yönetim yapısı arasındaki ilişki değerlendirilebilir.

Bölüm 3.3'te aktarılan ve işletme gruplarının performansını etkileyebilecek endüstri yapısı değişkenleri ölçüm zorlukları da dikkate alınarak bu tez çalışmasının kavramsal modeline dahil edilememiştir. Örgüt yapısı değişkenlerinin ise ancak bir kısmı

---

<sup>28</sup> Stinchombe (1965) bir örgütün kuruluş dönemindeki sosyal yapı ve koşulların örgüt üzerinde yıllar geçse de silinmeyecek izler bıraktığını belirtmektedir. Stinchombe (1965), başlangıç koşullarının örgüt üzerinde bıraktığı izleri "damga etkisi" olarak adlandırmaktadır.

modele dahil edilebilmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, bu çalışmada ele alınmamış olan endüstri yapısı ve örgüt yapısı değişkenlerinin bilgi yönetimini, çeşitlenmeyi, performansı ve bunlar arasındaki ilişkileri nasıl etkilediklerinin araştırılması yararlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akça, H. 1998. Vergisel açıdan holdinglerin durumu. *Sayıştay Dergisi*, 30 (Özel Sayı): 207-222. <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der30m15.pdf>. Erişim Tarihi: 29 Mayıs 2014.
- Akyıldız, H. ve Eroğlu, Ö. 2004. Türkiye Cumhuriyeti dönemi uygulanan iktisat politikaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1):43-62.
- Alacaklıoğlu, H. 2009. *Kurumsal yönetim ve aile şirketleri*. Keizen: Resital Yayıncılık.
- Alavi, M. ve Leidner, D. E. 2001. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1): 107-136.
- Albino V., Garavelli, A. C. ve Schiuma G. 2001. A metric for measuring knowledge codification in organisation learning. *Technovation*, 21:413-422.
- Aldrighi D. M. ve Postali, F. A. S. 2010. Business groups in Brazil. A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford handbook of business groups*:15-66. Oxford: Oxford University Press.
- Al-Hawari, M. 2004. *Knowledge management styles and performance: a knowledge space model from both theoretical and empirical perspectives*. University of Wollongong Thesis Collection, Avustralya.
- Amit R. ve Livnat, J. 1988. Diversification strategies, business cycles and economic performance. *Strategic Management Journal*, 9: 99-110.
- Amsden, A., 1989. *Asia's next giant: South Korea and late industrialization*. New York and Oxford: Oxford University Press.
- Amsden, A., 1991. Big business and urban congestion in Taiwan: the origins of small enterprise and regionally decentralised industry. *World Development*, 19 (9): 1121-1135.
- Amsden, A. 1995. Like the rest: South-East Asia's 'late industrialization'. *Journal of International Development*, 7(5):791-799.

- Amsden, A., 1998. South Korea: Enterprising groups and entrepreneurial government. A.C. Chandler, F. Amatori, T. Hikino (Der.), *Big business and the wealth of nations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Amsden, A. 2001. *The rise of “the rest”: challenges to the west from late-industrializing economies*. New York: Oxford University Press.
- Amsden, A. ve Hikino, T. 1994. Project execution capability, organizational know-how and conglomerate corporate growth in late industrialization. *Industrial and Corporate Change*, 3: 111-148
- Amihud, Y. ve Lev, B. 1981. Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers. *Bell Journal of Economics*, 12 (2):605–617.
- Anıl, İ. ve Yiğit, İ. 2011. The Relation between diversification strategy and organizational performance: A research on companies registered to the İstanbul Stock Exchange market. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1494–1509.
- Ansoff, H., 1957. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5): 113–124.
- Ararat, M. 2005. *Kurumsallaşma ve aile şirketleri*, 2004 İSO Sanayi Kongresi Kurumsallaşma Oturumu Sonuçları.
- Ararat, M., Black, B. S. ve Yurtoğlu, B. B. 2014. corporate governance, business groups, and market value : Time-series evidence from Turkey. Northwestern University School of Law, *Law and Economics Research Paper*, No. 13-19.
- Ararat, M., Orbay, H. ve Yurtoğlu, B. B. 2010. The effects of board independence in controlled firms : Evidence from Turkey. *SSRN Electronic Journal*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1663403>, Erişim Tarihi: 26.02.2015.
- Araz, M. A. 1993. *Holdinglelerin mahiyeti ve hukuki yapısı, Türkiye’de başlıca holdingleler; vergisel durumları ve bu kuruluşlarda yapılacak vergi incelemelerinde izlenmesi gereken yöntemler*. M.B. Hesap Uzmanları Kurulu, İstanbul.
- Argüden, Y., Ilgaz, P. ve Erşahin, B. 2007. *ARGE kurumsal yönetim modeli*, ARGE Danışmanlık.
- Argote, L. ve Miron-Spektor, E. 2011. Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5): 1123–1137.

- Arıman, A. 1982. *Türkiye’de sermaye yoğunlaşması ve sermaye gruplarının oluşumu*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Barton, S. L. 1988. Corporate strategy and capital structure. *Strategic Management Journal*, 9: 623-632.
- Barton, S. L. 1988. Diversification strategy and systematic risk: Another look. *Academy of Management Journal*, 31(1):166-75.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- Barnea, A. ve Logue, D. 1973. Stock market based measures of corporate diversification. *Journal of Industrial Economics*, 22: 51-60.
- Baysinger, B, ve Hoskisson, R. E. 1989. Diversification strategy and R&D intensity in multiproduct firms. *Academy of Management Journal*, 32(2):310-332.
- Baysinger, B. D., Kosnik, R. D. ve Turk, T. A. 1991. Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy. *Academy of Management Journal*, 34 (1):205-214.
- Becker G. S., Murphy K.M. 1992. The division of labor, coordination costs, and knowledge. *Quarterly Journal of Economics*, 107(4): 1137–1160.
- Benston, G. J. 1980. *Conglomerate merger: causes, consequences and remedies*. Washington, D.C: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Berger, P. G., ve Ofek, E. 1995. Diversification’s effect on firm value. *Journal of Financial Economics*, 37: 39-66.
- Bergh, D. D. ve Lawless M. W. 1998. Portfolio restructuring and limits to hierarchical governance: The effects of environmental uncertainty and diversification strategy. *Organization Science*, 9(1):87-102.
- Bergh, D. D., 2001. Diversification strategy research at a crossroads: established, emerging and anticipated paths. M. A. Hitt, R.E. Freeman, ve J. S.Harrison (Der.), *Handbook of strategic management*: 362–383. Malden, MA: Basil Blackwell.
- Berry, C. H. 1971. Corporate growth and diversification. *Journal of Law and Economics*, 14, 371–383.

- Berry, C. H. 1974. Corporate diversification and market structure, *The Bell Journal of Economics and Management Science*, 5 : 196-204.
- Berry, C. H. 1975. *Corporate growth and diversification*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bethel, J. ve Liebeskind, J. 1998. diversification and the legal organization of the firm. *Organization Science* 9(1): 49–67.
- Bettis, A. 1981. Performance differences in related and unrelated diversified firms. *Strategic Management Journal*, 2(4): 379–393.
- Bettis, R. A. ve Hall, W. K. 1982. Diversification strategy, accounting determined risk and accounting determined return. *Academy of Management Journal*, 25: 254-64.
- Buğra, A. 1987. The late coming tycoons of Turkey. *Ekonomi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1 (1): 143-155.
- Buğra, A. 1990. The Turkish holding company as a social institution. *Ekonomi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1): 35-51.
- Buğra, A. 1998. Class, culture, and state: An analysis of interest representation by two Turkish business associations. *International Journal of Middle East Studies*, 30:521-539.
- Buğra, A. 2013 (8. Baskı). *Devlet ve işadamları* (Çev. Fikret Adaman). İletişim Yayınları, İstanbul. - Orjinali *State and business in modern turkey: A comparative study*. New York, NY: State University of New York Press, 1994.
- Buğra, A ve Üsdiken, B. 1995. Societal variations in state-dependent organizational forms: The South Korean chaebol and the Turkish holding company. “EMOT Work Systems and Governance Structures of Economic Actors in Europe” Üzerine bir Atölye Çalışması, Helsinki, Finlandiya.
- Boisot, M. 1995. *Information space: A framework for learning in organizations, institutions and culture*. Londra: Routledge.
- Boisot, M. 1998. *Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy*. Oxford, Oxford UP.
- Boisot, M. ve Child, J. 1996. From fiefs to clans: explaining china's emergent economic order. *Administrative Science Quarterly*, 41:600-628.



- Boisot, M. ve Child, J. 1999. Organizations as adaptive systems in complex environments: the case of china. *Organization Science*, 10(3): 237-252.
- Boisot, M. 2004. Exploring the information space: A strategic perspective on information systems. *Internet Interdisciplinary Institute (Working Paper Series) WP04-003*, <http://www.uoc.edu/in3/eng/index.htm>, 10 Ocak 2011
- Boisot, M. ve Li, Y. 2005. Codification, abstraction, and firm differences: A cognitive information-based perspective. *Journal of Bioeconomics*, 7: 309–334.
- Boyd, B. K. ve Hoskisson, R. E. 2010. Corporate governance of business groups. A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford handbook of business groups*: 670-695. Oxford: Oxford University Press.
- Bradley, M., Desai, A. ve Kim, E. H. 1983. The rationale behind interfirm tender offers: information or synergy. *Journal of Financial Economics*, 11: 183-206.
- Burgelman, R. A. 1983, Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. *Management Science*, 29(12): 1349–1364
- Burns, R. ve Burns, R. 2008. *Business research methods and statistics using SPSS*. Sage.
- Campa, J. M. ve Kedia, S. 2002. Explaining the diversification discount. *Journal of Finance*, 57: 1731–1762.
- Carter, J . R. 1977. In search of synergy: a structure-performance test. *Review of Economics and Statistics*, 59:279-89
- Caves R. E. 1982. *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Caves, R. E., Porter, M. E. ve Spence, A. M. 1980. *Competition in the Open Economy: A Model Applied to Canada*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chakrabarti, A. Kulwant, S. ve Ishtiaq M. 2007. Diversification and performance: Evidence from East Asian firms. *Strategic Management Journal*, 28:101-120.
- Chandler, A, D. Jr. 1962. *Strategy and structure: chapters in the history of american industrial enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Chandler, A. D. Jr. 1990. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.

- Chatterjee, S. 1986. Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal*, 7: 119-139.
- Chatterjee, S. ve Wernerfelt, B. 1988. Related or unrelated diversification: A resource based approach. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 7-11.
- Chatterjee, S. ve Wernerfelt, B. 1991. The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12(1): 33-48.
- Child, J. 1995. Önsöz (Foreword). M. Boisot, *Information space: a framework for learning in organizations, institutions and culture*. Londra: Routledge.
- Chang, S. ve Hong, J. 2000. Economic performance of group-affiliated companies in Korea: intragroup resource sharing and internal business transactions. *Academy of Management Journal*, (43)3: 429-448.
- Chang, S. ve Hong, J. 2002. How much does the business group matter in Korea? *Strategic Management Journal*, 23: 265–274.
- Chung, C. N. 2001. Markets, culture and institutions: The emergence of large business groups in Taiwan, 1950s-1970s. *Journal of Management Studies*, 38(5):719-745.
- Chung, C. N. 2003. Managerial structure of business groups in Taiwan: The inner circle system and its social organization. *Developing Economies*, 41:37-64.
- Chung, C. N., ve Luo, X. W. 2008a. Human agents, contexts, and institutional change: The decline of family in the leadership of business groups. *Organization Science*, 19(1):124-142.
- Chung, C. N., ve Luo, X. W. 2008b. Institutional logics or agency costs: The influence of corporate governance models on business group restructuring in emerging economies, *Organization Science*, 19(5): 766-784.
- Christensen, H. K. ve Montgomery, C.A. 1981. Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*, 2:327-343.
- Collin, S. O. 1998. Why are these islands of conscious power found in the ocean of ownership? Institutional and governance hypotheses explaining the existence of business groups in Sweden. *Journal of Management Studies*, 35(6): 719-746.

- Combs, J. G., Skill, M. S. 2003. Managerialist and human capital explanations for key executive pay premiums: A contingency perspective. *Academy of Management Journal*, 46 (1): 63–73.
- Coase, R. 1937. The nature of the firm, *Economica*, 4:386-405.
- Coase, R. 1988. The nature of the firm: origin, meaning, influence. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4: 3-47.
- Çolpan, A.M. ve Hikino, T. 2008. Türkiye'nin büyük şirketler kesiminde işletme gruplarının iktisadi rolü ve çeşitlendirme stratejileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2): 23-58.
- Çolpan, A.M. 2010. Business groups in Turkey. A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford handbook of business groups*: 486-525. Oxford: Oxford University Press.
- Çolpan, A.M., Hikino, T. ve Lincoln, J.R. 2010. Önsöz (Introduction). A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford handbook of business groups*: 1-11. Oxford: Oxford University Press.
- Çolpan, A.M., ve Hikino, T. 2010. Foundations of business groups. A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford handbook of business groups*:15-66. Oxford: Oxford University Press.
- Conner, K. ve Prahalad, C. K. 1996. A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5):477–501.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E. ve Johnson, J.L. 1998. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19: 269–290.
- Datta, D. K. 1986. *Assimilation of acquired organizations: an empirical assessment of the impact of selected organizational and behavioral factors on acquisition performance*. Unpublislied Doctoral Dissertation, School of Business, University oi Pittsburgh.
- Datta, D.K., Rajagopalan, N. ve Rasheed, A.M.A. 1991. diversification and performance: Critical review and future directions. *Journal of Management Studies*, 28(5): 529-558.

- Delios, A. ve Ma, X. 2010. Diversification strategy and business groups. A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford handbook of business groups*: 717-742. Oxford: Oxford University Press.
- Deloitte, 2013. Governance, risk and compliance, ISACA Monterrey Sunuşu. <http://www.isaca.org/chapters7/Monterrey/Events/Documents/20132305%20Governance,%20Risk%20and%20Compliance.pdf>. Erişim Tarihi: 24.04.2014.
- Della Piana, B. ve Cacia, C. 2009. Equity alliances and informal ways of connection: An empirical study. *2nd EUROMED Conference*, Salerno, İtalya.
- Della Piana, B., Vecchi, A., ve Cacia, C. 2012. Towards a better understanding of family business groups and their key dimensions. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 174–192.
- Denis, D. D., Denis, D. K. ve Sarin, A. 1997. Agency problems, equity ownership, and corporate diversification. *The Journal of Finance*, 52(1): 135–160.
- Dirlik, S. ve Altunç, Ö.F. 2012. Türkiye'deki makro iktisadi bağlamın işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerine etkileri: 1975-2010 dönemi için boylamsal bir analiz, *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı*, İzmir.
- Dirlik, S. 2014a. *Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşması: çoklu örnek olay araştırması* (Basılmamış Doktora Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Dirlik, S. 2014b. Türkiye'de egemen iktisadi aktörler olarak işletme grupları. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 51(594): 9-36.
- Dretske, F. 1981. *Knowledge and the flow of information*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Drew, S. A., Kelley, P. C., ve Kendrick, T. 2006. CLASS: Five elements of corporate governance to manage strategic risk. *Business Horizons*, 49(2), 127–138.
- Dubofsky, P. ve Varadarajan, P. 1987. Diversification and measures of performance: Additional empirical evidence. *Academy of Management Journal*, 30:597-608.
- Duet, A. C. 2006. The governance of corporate groups. *International Conference on Coordination and cooperation across organisational boundaries*, Milan.
- Dundas K. N. M. ve Richardson P. R. 1980. Corporate strategy and the concept of market failure. *Strategic Management Journal*, 1:177-188.

- Dundas, K. M. ve Richardson P. R. 1982. Implementing the Unrelated Product Strategy. *Strategic Management Journal*, 3:287-301.
- Dyl, E. A. 1988. Corporate control and management compensation. *Managerial and Decision Economics*, 9: 21-25
- Eckbo, B. E. 1985. Mergers and the market concentration doctrine: Evidence from the capital market. *Journal of Business*, 58: 325-349.
- Ellsworth, R. R. 1983. Subordinate financial policy to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 61(6):170-181.
- Evans, P. 1979. *Dependent development*. Princeton: Princeton University Press.
- Fama, E. F. ve Jensen, M. C. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26: 301-326.
- Fortune 500 Türkiye Listesi, [http://www.fortuneturkey.com/fortune500\\_main.asp](http://www.fortuneturkey.com/fortune500_main.asp), 5 Ocak 2011.
- Fruin, W. M. 2008. Business groups and interfirm networks. G. Jones ve Z. Zeitlin (Der.), *The Oxford handbook of business history*. Oxford: Oxford University Press.
- Galbraith, J. R. 1973. *Designing complex organizations*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Galbraith, J. R. 1983. Strategy and organizational planning. *Human Resource Management* 22 (1/2):63–77.
- Galbraith, J. R., ve Nathanson, D. A. 1978. *Strategy implementation: Structure, systems and process*. St. Paul, MN: West.
- Galbraith, J. R. ve Kazanjian, P. K. 1986. *Strategy implementation*. New York: West.
- Geringer, J. M., ve Tallman, S. 2000. Product and international diversification among Japanese multinational firms. *Strategic Management Journal*, 21(1):51-80.
- Ghemawat, P. ve and Khanna, T. 1998. The nature of diversified business groups: A research design and two case studies. *Journal of Industrial Economics*, 46(1): 35-61.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Goold, M., Campbell, A., 1987. Many best ways to make strategy. *Harvard Business Review*, 65 (6): 70–76.

- Gort, M. 1962. *Diversification and integration in American industry*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Goudie, A. W. ve Meeks, G. 1982. Diversification by merger. *Economica*, 49: 447-59.
- Goto, A. 1981. Statistical evidence on the diversification of Japanese large firms. *Journal of Industrial Economics*, 29: 271-78.
- Goto, A. 1982. Business groups in a market economy. *European Economic Review*, 19: 53-70.
- 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(4):325-340.
- Grant, R. M. 1988. On 'dominant logic', relatedness and the link between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 9: 639-642.
- Grant, R. M. ve Jammine, A. P. 1988. Performance differences between the wrigley/rumelt strategic categories. *Strategies Management Journal*, 9: 333-46
- Grant, R. M., Jammine, A. P. ve Thomas, H. 1988. Diversity, diversification and profitability among british manufacturing companies. *Academy of Management Journal*, 31:771-801.
- Grant, Richard. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- Granovetter, M. 1994. Business groups. N. J. Smelser ve R. Swedberg (Der.) *The handbook of economic sociology*: 453-475. Princeton, N. J.: Princeton University Press.
- Granovetter, M. 1995. Coase revisited: Business groups in the modern economy. *Industrial and Corporate Change*, 4: 93-130.
- Granovetter, M. 2005. Business groups and social organization. Neil J. Smelser ve R. Swedberg (Der.), *The handbook of economic sociology*: 429-450. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Greiner, L. E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July-August: 37-46

- Griffiths, D., Boisot M. ve Mole, V. 1998. Strategies for managing knowledge assets: A tale of two companies. *Technovation*, 18(8/9):529-539.
- Grinyer, P. H., Yasai-Ardekani, M., ve Al-Bazzaz, S. 1980. Strategy, structure, the environment and financial performance in 48 UK companies. *Academy of Management Journal*, 23: 193-220.
- Guillen, M. 2000. Business groups in emerging economies: A resource-based view. *Academy of Management Journal*. 43 (3) 362-380.
- Guillen, 2001. *The limits of convergence: globalization and organization change in Argentina, South Korea, and Spain*. Princeton: Princeton University Press.
- Guillen, M. 2010. Capability building in business groups. A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford handbook of business groups*: 650-669. Oxford: Oxford University Press.
- Gupta, A. K. 1987. SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 30:477-500.
- Guthrie, D. 1997. Between markets and politics: organizational responses to reform in China. *American Journal of Sociology*, 102: 1258–1304.
- Habermas, J. 1970. *Towards a rational society*. Londra: Heinemann.
- Hall, E. H. 1995. Corporate diversification and performance: An investigation of causality. *Australian Journal of Management*, 20(1): 25-42.
- Hall, E. T. 1976. *Beyond culture*. Doubleday, NY.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5): 929-964.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. 1989. *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Harrigan, K. R. 1985. Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 28: 397-425.
- Hayek, F. A. 1945. The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35: 519-30.
- Hayes, R. H. ve Abernathy, W. J. 1980. Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, 58: 67-77.

- Helfat, C. E. ve Raubitschek, R. S. 2001. Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities, and products. *Strategic Management Journal*, 21:961–80.
- Higgins, R. C. ve Schall, L. D. 1975. Corporate bankruptcy and conglomerate merger. *Journal of Finance*, 30:93-113.
- Hill, C. W. L. 1988. Internal capital market controls and financial performance in multidivisional firms. *Journal of Industrial Economics*, 37(1): 67–83.
- Hill, C. W. L. 1994. Diversification and economic performance: bringing structure and corporate management back into the picture. R. P. Rumelt, D. E. Schendel ve D. J. Teece (Der.), *Fundamental issues in strategy*: 297–321. Boston: Harvard Business School Press.
- Hill, C. W. L., Hitt, M. A. ve Hoskisson, R. E. 1992. Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. *Organization Science*. 3(4):501-521.
- Hill, C. W. L. ve Hoskisson R.E. 1987. Strategy and structure in the multiproduct firm. *Academy of Management Review*, 12:331-341.
- Hill, C. W. L. ve Hansen, G. S. 1991. A longitudinal study of the cause and consequences of changes in diversification in the US pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 12(3): 187-199.
- Hill, C. W. L. ve Snell, S. A. 1988. External control, corporate strategy, and firm performance in research-intensive industries. *Strategic Management Journal*, 9: 577-590.
- Hill, C. W. L. ve Snell, S. A. 1989. Effects of ownership structure and control on corporate productivity. *Academy of Management Journal*, 32:25-46.
- Hirshmann, A. O. 1964. The paternity of an index. *American Economic Review*, 54: 761.
- Hitt, L. M. 1999. Information technology and firm boundaries: Evidence from panel data. *Information Systems Research*, 10(2): 134-149.
- Hitt, L. M. ve Ireland, R. D. 1985. Strategy, contextual factors, and performance. *Human Relations*, 38(8): 793-812.



- Hitt, L. M. ve Ireland, R. D. 1986. Relationship among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance. *Journal of Management Studies*, 23:401-416.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., ve Ireland, R. D. 1990. Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms. *Strategic Management Journal*, 11: 29-47.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., ve Kim, H. 1997. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4): 767-798.
- Hobday, M. ve Çolçpan, A.M. 2010. Technological innovation and business groups. A. M. Çolçpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford handbook of business groups*: 486-525. Oxford: Oxford University Press.
- Hoshino, T. 2010. Business groups in Mexico. A. M. Çolçpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford handbook of business groups*: 1-11. Oxford: Oxford University Press.
- Hoskisson, R. E. 1987. Multidivisional structure and performance: The contingency of diversification strategy. *Academy of Management Journal*, 30:625-644.
- Hoskisson, R. E. ve Hitt M. A. 1988. Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms. *Strategic Management Journal*, 9:605-621. *Academy of Management Review*, 12:331-341.
- Hoskisson R. E. ve Hitt, M. A. 1990. Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives. *Journal of Management*, 16: 498.
- Hoskisson, R. E. Turk T. A. 1990. Corporate restructuring: Governance and control limits of the internal capital market. *Academy of Management Review*, 15:459-477.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A. ve Hill, C.W. 1991. Managerial risk taking in diversified firms: an evolutionary perspective. *Organization Science*, 2(3):296-317.
- Hoskisson, R. E. ve Johnson R. A. 1992. Corporate restructuring and strategic change: The effect of diversification strategy and R&D intensity. *Strategic Management Journal*, 13: 625-634.

- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Hill, C. W. L., 1993a. Managerial incentives and investment in R&D in large multiproduct firms. *Organization Science*, 4 (2): 325–341.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Johnson, R. A. ve Moesel, D.D. 1993b. Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy. *Strategic Management Journal*, 14:215-235.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. ve Wright, M. 2000. Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3):249-267.
- Hoskisson, R. E., Johnson, R. A., Tihanyi, L. ve White, R. E. 2005. Diversified business groups and corporate refocusing in emerging economies. *Journal of Management*, 31(6), 941-965.
- Högfeldt, P. 2004. The history and politics of corporate ownership in Sweden. *NBER Working Paper*, No:10641.
- Huber, G. 1991. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2 (1): 88–115.
- Hunt, S. D. 1995. The resource-advantage theory of competition: Toward explaining productivity and economic growth. *Journal of Management Inquiry*, 4(4): 317-332.
- Hunt, S. D. ve Morgan, R. M. 1996. The resource-advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, 60(4): 107-114.
- İlhan, A. 2011. *Türkiye'deki işletme gruplarının çeşitlendirme stratejileri*. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı-Yüksek Lisans Tezi.
- Jacquemin A. P. ve Berry, C. H. 1979. Entropy measure of diversification and corporate growth. *Journal of Industrial Economics*, 27: 359-369.
- Jahera, J. S., Lloyd, W. P. ve Page, D. E. 1987. Firm diversification and financial performance. *Quarterly Review of Economics and Business*, 27(1)51-62.
- Jankowski, R. 1989. Preference aggregation in firms and corporatist organizations: The enterprise group as a cellular encompassing organization. *American Journal of Political Science*, 33(4):973-996.

- Jensen, M. C. ve Meckling, W. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 27: 359-369.
- Jensen, M. C. 1986. Agency cost of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *American Economic Review*, 76 (2): 323-329.
- Jensen M. C. ve Meckling, W. 1992. Specific and general knowledge, and organizational structure. L. Werin ve H. Wijkander (Der.), *Contract Economics*: 251-274. Oxford: Blackwell.
- Johnson, J. 2000. *A fistful of rubles*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- Jones, G. R. 1984. Task visibility, free riding and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior. *Academy of Management Review*, 9: 684-695.
- Jones, J. C. H., Laudadio, L. ve Percy, M. 1977. Profitability and market structure: A cross-sectional comparison of Canadian and American manufacturing industries. *Journal of Industrial Economics*, 25(3): 195-211.
- Jones, G. R. ve Hill, C. W. L. 1988. Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal*, 9:159-172.
- Jones, G. ve Çolpan, A.M. 2010. Business groups in historical perspective. A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford handbook of business groups*: 67-92. Oxford: Oxford University Press.
- Keister, L. 2000. *Chinese business groups: The structure and impact of interfirm relations during economic development*. Oxford: Oxford University Press.
- Kalaycı, Ş. 2008. *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kali, R. 2013. The nature of the business group: Power, relational contracts and scope. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 25(1-2), 147-175.
- Karaevli, A. 2007. Çeşitlendirme stratejileri ve yönetim kontrol sistemlerinin türkiye'deki işletme gruplarının değişim kapasitesi üzerindeki etkileri. *15. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Sakarya Üniversitesi. [research.sabanciuniv.edu/828/1/stvkaf07a89.doc](http://research.sabanciuniv.edu/828/1/stvkaf07a89.doc).

- Karaevli, A. 2008. Türkiye'deki işletme gruplarında çeşitlendirme stratejilerinin evrimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2): 85-107.
- Karaevli, A. ve Yurtoğlu, B. B. 2012. Why focused strategies still don't fit to family business groups. *SSRN Electronic Journal*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2067176>, Erişim Tarihi: 24 Ocak 2014.
- Kay, N. M. 1982. *The evolving firm: Strategy and structure in industrial organization*. New York: St Martin's Press.
- Kazanjian, R. K. ve Drazin, R. 1987. Implementing internal diversification: contingency factors for organization design choices. *Academy of Management Review*, 12(2): 342-54.
- Kazgan, G. 1985. Büyük sermaye gruplarının Türkiye ekonomisindeki yeri. *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, Cilt 9, 2397-2410.
- Kedia, B. L., Mukherjee, D., ve Lahiri, S. 2006. Indian business groups: Evolution and transformation. *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (4) : 559-577.
- Keister, L. 2001. Exchange structures in transition: lending and trade relations in Chinese business groups. *American Sociological Review*, 66: 336-360.
- Kelly, J. 2008. Risk management surpasses compliance as top GRC priority <http://go.techtarget.com/r/3484977/6129174>, 26 Nisan 2014.
- Kerr, J. L. 1985. Diversification strategies and managerial rewards: an empirical study. *Academy of Management Journal*, 28(1): 155-79.
- Khandwalla, P. 1978. *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Khanna, T. 2000. Business groups and social welfare in emerging markets: Existing evidence and unanswered questions, *European Economic Review*, 44(4):748-761.
- Khanna, T. and Fisman, F. 2004. Facilitating development: the role of business groups. *World Development*, 32, 609-28.
- Khanna, T. ve Palepu, K. 1997. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 75(4): 41-50.
- Khanna, T., ve Palepu, K. 1999a. The right way to restructure conglomerates in emerging markets. *Harvard Business Review*, July-August: 125-134.

- Khanna, T. ve Palepu, K. 1999b. Policy shocks, market intermediaries, and corporate strategy: evidence from Chile and India. *Journal of Economics and Management*, 2(1):271–310.
- Khanna T. ve Rivkin, J. W. 2001. Estimating the performance effects of business groups in emerging markets, *Strategic Management Journal*, 22(1): 45-74.
- Khanna T. ve Rivkin W. 2006. Interorganizational ties and business group boundaries: evidence from an emerging economy. *Organization Science*, 17(3): 333-352.
- Khanna, T., ve Yafeh, Y. 2005. Business groups and risk sharing around the world. *Journal of Business*, 78(1):301-340.
- Khanna, T., ve Yafeh, Y. 2010. Business groups in emerging markets: paragons or parasites. A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford handbook of business groups*: 575-601. Oxford: Oxford University Press.
- Kim, E. M. 1997. *Big business, strong state: collusion and conflict in south korean development, 1960–1990*. Albany: State University of New York Press.
- Kim, H., 1993. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35 (1): 37–50.
- Kim, H., Hoskisson, R. E., Tihanyi, L., ve Hong, J. 2004. Evolution and restructuring of diversified business groups in emerging markets: The lessons from chaebols in Korea. *Asia Pacific Journal of Management* , 21: 25-48
- Klein, B., Crawford, R. ve Alchian, A. A. 1978. Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21: 297-326.
- Klein, P.G. ve Lien, L.B. 2009. Diversification, industry structure, and firm strategy: an organizational economics perspective. *Advances in Strategic Management*, 26: 289–312.
- Koca, M. A. 2011. Türkiye’de işletme gruplarının çeşitlenme eğilimi. *2. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri*, sf. 81-90, TODAİE, Ankara.
- Kock, C. ve Guillen, M. F. 2001. Strategy and structure in developing countries: business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. *Industrial and Corporate Change*, 10: 77-113.

- Koç, V. 1983. *Hayat hikayem*, İstanbul: Çeltüt Matbaacılık.
- Kogut, B. Zander, U. 1992. Knowledge of the firm: combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3):383–397.
- Kogut, B., Walker, G. ve Anand, J. 2002. Agency and institutions: National divergences in diversification behavior. *Organization Science*, 13(2):162-178.
- Kohn, M. 2009. The origins of western economic success: commerce, finance, and government in preindustrial Europe. Dartmouth College. <http://www.dartmouth.edu/~mkohn/orgins.html>
- Kor, Y. Y. and Mahoney, J. T. 2004. Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of Management Studies*, 41:184–91.
- Kozlu, C. 2013. *Kurumsal kültür*. Ankara: Remzi Kitabevi.
- KPMG, 2008. *Governance, Risk, and Compliance Driving Value through Controls Monitoring*.<http://www.kpmg.com/Ca/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/GovernanceRiskCompliance.pdf>, Erişim Tarihi: 26 Nisan 2014.
- Kroll, M., Simmons, S.A., Wright, P., 1990. Determinants of chief executive officer compensation following major acquisitions. *Journal of Business Research*, 20(4):349–366.
- Kumkale, R. 2004. *Holderlerin kuruluş ve işleyişleri*. [http://www.alomaliye.com/ruknettin\\_kumkale\\_holding.htm](http://www.alomaliye.com/ruknettin_kumkale_holding.htm). Erişim Tarihi: 30.05.2014.
- Lamont, B. T. ve Anderson, C. R. 1985. Mode of corporate diversification and economic performance. *Academy of Management Journal*, 28: 926-934
- Lang, L. M. P. ve Stulz, R. M. 1994. Tobin's q, corporate diversification, and firm performance. *The Journal of Political Economy*, 102: 1248-1280.
- Langlois, R.N. 2010. Economic institutions and the boundaries of business groups. A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford handbook of business groups*: 629-649. Oxford: Oxford University Press.
- LeCraw. D. J. 1984. Diversification strategy and performance. *Journal of Industrial Economics*, 33(2):179-98.

- Lee J. ve Gaur, A.S. 2013. Managing multi-business firms: A comparison between Korean chaebols and diversified U.S. firms. *Journal of World Business*, 48(4): 443-454.
- Lee, L. T., ve Sukoco, B. M. 2007. The effects of entrepreneurial orientation and Knowledge Management capability on organizational and knowledge effectiveness in Taiwan: The moderating role of Social Capital. *International Journal of Management*, 24(3):549-572.
- Leff, N. 1978. Industrial organization and entrepreneurship in developing countries: The economic groups. *Economic Development and Cultural Change*, 26:661-675.
- Leong, L. C. 2005. Complexity, bureaucracy and the information space. *Ethos*, 11(3): 7-11.
- Leonard-Barton, D. 1992. The factory as a learning laboratory. *Sloan Management Review*, Fall, 23-38.
- Leontiades, M. 1986. *Managing the unmanageable: Strategies for success within the conglomerate*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Levinthal D. A. 1997. Adaptation on rugged landscapes. *Management Science*, 43(7): 934-950.
- Lewellen, W. G. 1971. A pure financial rationale for the conglomerate merger. *Journal of Finance*, 26(2): 521-37.
- Lichtenberg, F. R. 1992. Industrial de-diversification and its consequences for productivity. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18: 427-438.
- Lincoln, J. ve Gerlach, M. 2007. *Japan's network economy: structure, persistence, and change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Liu, Y., Ravichandran, T., Han, S., ve Hasan, I. 2006. Complementarities between IT and firm diversification and performance implications. *39th Hawaii International Conference on System Sciences (HICISS-39)*, Kauai, Hawaii.
- Lloyd, W. P., Hand, J. H., Modani, N. K. 1987. The effect of the degree of ownership control on firm diversification, market value, and merger activity. *Journal of Business Research*, 15:303-312.
- Logue, D. ve Sundaram, A. 1990. Research on diversification and performance: An assessment. Unpublished Manuscript, Dartmouth College.

- Lu, J. W. ve Ma, X. 2008. The contingent value of local partners' business group affiliation. *Academy of Management Journal*, 51(2):295-314.
- Lubatkin, M. 1987. Merger strategies and stockholder value. *Strategic Management Journal*, 8(1): 39-53
- Lubatkin, M. ve O'Neill, H. 1987. Merger strategies and capital market risk. *Academy of Management Journal*, 30(4): 665-684.
- Lubatkin, M. ve Rogers, R. 1989. Diversification strategies, systematic risk, and stockholder return. *Academy of Management Journal*, 32(2): 454-465.
- Ma, X., Yao, X. ve Xi, Y. 2006. Business group affiliation and firm performance in a transition economy: A focus on ownership voids. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(4): 467-483.
- Maddigan, R. 1981. The measurement of vertical integration. *Review of Economics and Statistics*, 63(3):328-335.
- Miyajima, H. ve Kawamoto, S. 2010. Business groups in prewar Japan: Historical formation and legacy. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford handbook of business groups*: 97-126. Oxford: Oxford University Press.
- Maman, D. 2002. The emergence of business groups in Israel and South Korea compared. *Organization Studies*, 23: 737-758.
- Marinelli, F. 2011. The relationship between diversification and firm performance: Is there really a causal relationship? *IESE Working Paper* WP-907.
- Markham, J. W. 1973. *Conglomerate enterprise and public policy*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Markides, C. C. ve Williamson, P. J. 1996. Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view. *The Academy of Management Journal*, 39(2): 340-367
- Marschak, J. ve Radner, R. 1972. *Economic theory of teams*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Markides, C. C. 1992. Consequences of corporate restructuring: Ex ante evidence. *Academy of Management Journal*, 35:398-412.



- Markides, C. C. 1995. Diversification, restructuring and economic performance. *Strategic Management Journal*, 16:101-118.
- Markowitz, H. 1952. Portfolio selection. *Journal of Finance*, 7 (1): 77–91.
- Matsusaka, J. G. 2001. Corporate diversification, value maximization, and organizational capabilities. *Journal of Business*, 74(3): 409-431.
- Maurer, N. ve Sharma, T. 2001. Enforcing property rights through reputation: Groups in Mexico's early industrialization, 1878-1913. *Journal of Economic History*, 61(4): 950-973.
- Maurice, M., Sorge, A. ve Warner, M. 1980. Societal differences in organizing manufacturing units: A comparison of France, West Germany, and Great Britain. *Organization Studies*, 1(1):59-86.
- Mayer, M. C. J. ve Whittington, R. 1999. Strategy, structure and ‘systemness’: National institutions and corporate change in France, Germany and UK, 1950-1993. *Organization Studies*, 20 (6): 933-959.
- Mcdougall, F. M. ve Round, D. K. 1984. A comparison of diversifying and non-diversifying Australian industrial firms. *Academy of Management Journal*, 27 (2): 384-98.
- Melicher, R.W. ve Rush, D.F. 1973. The performance of conglomerate firms: recent risk and return experience. *Journal of Finance*, 28: 381-388.
- Meyer, M., Milgrom, P., Roberts, J., 1992. Organizational prospects, influence costs and ownership changes. *Journal of Economics and Management Strategy*, 1 (1): 9–35.
- Michael, S. C. 2007. Can information technology enable profitable diversification? An empirical examination. *Journal of Engineering and Technology Management*, 24:167–185.
- Michel J. G. ve Hambrick, D. C. 1992. Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35: 9-37.
- Michel, A. ve Shaked, I. 1984. Does business diversification strategy affect performance? *Financial Management*, 13(4): 187-222
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations*. New York: Prentice-Hall.

- Montgomery, C. A. 1982. The measurement of firm diversification: Some new empirical evidence. *Academy of Management Journal*, 25: 299-307.
- Montgomery, C. 1985. Product-market diversification and market power. *Academy of Management Journal*, 28 (4): 789–798.
- Montgomery, C. A. 1994. Corporate diversification. *Journal of Economic Perspectives*, 8(3): 163–178.
- Montgomery, C. A. ve Singh, H. 1984. Diversification strategy and systematic risk. *Strategic Management Journal*, 5: 181–191.
- Montgomery, C. A. ve Wernerfelt, B. 1988. Diversification, ricardian rents, and Tobin's q. *Rand Journal of Economics*, 19 (Winter): 623-632.
- Montgomery, C. A. and Hariharan, S. 1991. Diversified expansion by large established firms. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 15: 71–89.
- Morck, K. R., Stangeland, D. A. ve Yeung B. 1998. Inherited wealth, corporate control and economic growth: The Canadian disease. *NBER Working Paper*, No: 6814
- Morck, K. R. 2005. *A history of corporate governance around the world: family business groups to professional managers*. Chicago: University of Chicago Press.
- Morck, R. 2010. The Riddle of Great Pyramids. A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford handbook of business groups*: 602-628. Oxford: Oxford University Press.
- Nachum, L. 1999. Diversification strategies of developing country firms. *Journal of International Management*, 5: 115–140.
- Nachum, L. 2004. Geographic and industrial diversification of developing country firms. *Journal of Management Studies*, 41(2): 273-294.
- Nahavandi, A. ve Malekzadeh, A. R. 1988. Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1):79-90.
- Nathanson, D. A. 1985. The strategic diversity system: A framework for decision making. W. D. Goth (Der.) *Handbook of business strategy 1985/1986 yearbook*: 16.1-16.20. Boston: Warren, Gorham, and Lamont.
- Nelson, R. R. ve Winter, S. G. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.

- Ng, D. W. 2007. A modern resource based approach to unrelated diversification. *Journal of Management Studies*, 44(8):1481–1502.
- Nonaka, I. 1991. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6): 96–104.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1): 14–37.
- Nonaka, I. ve Konno, N. 1998. The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3): 40-54.
- Nonaka, I., Toyama, R., ve Nagata, A. 2000. A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1): 1-20.
- Oliver, C. 1997. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9):697-713.
- Orbay, H. ve Yurtoğlu, B. B. 2006. The impact of corporate governance structures on the corporate investment performance in Turkey. *Corporate Governance: An International Review*, 14(4), 349–363.
- Ouchi, W. G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25:833-848.
- Özkara, B., Kurt, M. ve Karayormuk, K. 2008. Türkiye’de işletme grupları: Eskiler ve yeniler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2): 85-107.
- Özen, Ş. 2003. Türk Holdinglerinin İlgisiz Çeşitlenmesinin Nedenleri Üzerine Bir Tartışma. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 669-671, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- 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.
- Palepu, K. 1985. Diversification strategy, profit performance, and the entropy measure. *Strategic Management Journal*, 6 (3): 239–255.
- Panzar, J. C. ve Willig, R. D. 1981. Economies of scope. *American Economic Review*, 71:268-272.

- Palich, L. E., Cardinal, L. B. ve Miller, C. C. 2000. Curvilinearity in the Diversification-Performance Linkage: An Examination of Over Three Decades of Research. *Strategic Management Journal*, 21(2):155–174.
- Park, K. ve Jang, S. 2012. Effect of diversification on firm performance: Application of the entropy measure. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1): 218–228.
- Patton, A. ve Baker, J. C. 1987. Why won't directors rock the boat? *Harvard Business Review*, 65(6):10-18.
- Pennings M., Barkema, H. ve Douma, S. 1994. Organizational Learning and Diversification. *The Academy of Management Journal*, 37(3): 608-640.
- Penrose, E., 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley & Sons, New York, NY.
- Penrose, E., 1995. *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, Cambridge, MA.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*, 14(3):179–191.
- Pfeffer, I. ve Salancik, G. R. 1978. *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Pitts, R. A. 1977. Strategies and Structure for Diversification. *Academy of Management Journal*, 20 (2):197-208.
- Pitts, R. A. ve Hopkins, D. H. 1982. Firm diversity: conceptualization and measurement. *Academy of Management Journal*, 7(4): 620-629.
- Polanyi, M. 1966. *The tacit dimension*. New York: Anchor Day Books.
- Porter, M. E. 1979. The structure within industries and companies' performance, *Review of Economics and Statistics*, 61(2): 214-227.
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. 1985. *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. 1987. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3): 43-59.

- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Prahalad, C. K. ve Bettis, R. A. 1986. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6):485-501.
- Puga, D. ve Treffer, D. 2003. Knowledge creation and control in organizations. *NBER Working Paper*, 9121.
- Pye, L. W. 1995. Factions and the politics of guanxi: Paradoxes in Chinese administrative and political behavior, *China Journal*, 34: 35-53,
- Quinn, R. E. ve Cameron, K. 1983. Organisational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 1, 33-55.
- Racz, N., Weippl, E. ve Seufert, A. 2010. A frame of reference for research of integrated governance, risk and compliance (GRC). *Communications and Multimedia Security Lecture Notes in Computer Science*, 6109: 106-117.
- Rajan, R., Servaes, H., Zingales, L., 2000. The cost of diversity: the diversification discount and inefficient investment. *Journal of Finance*, 55 (1):35–80.
- Ravichandran T., Liu, Y., Han, S. ve Hasan, I. 2009. Diversification and firm performance: Exploring the moderating effects of information technology spending. *Journal of Management Information Systems*, 25(4): 205-240.
- Ramanujam, V. ve Varadarajan, P. 1989. Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal*, 10: 523-551.
- Ramirez, A. M. Morales, V. J. G. ve Rojas, R. M. 2011. Knowledge creation, organizational learning and their effects on organizational performance. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 22(3): 309-318.
- Ravenscraft, D. J. 1983. Structure-profit relationships at the line of business and industry level. *Review of Economics and Statistics*, 65: 22-32.
- Rhoades, S. 1973. The effect of diversification on industry profit performance in 241 manufacturing industries: 1963. *The Review of Economics and Statistics*, 55(2):146-155.
- Rhoades, S. 1974. A further evaluation of the effect of diversification on industry profit performance. *The Review of Economics and Statistics*, 56(4): 557-559.

- Rice, R.E. 1993. Media appropriateness: Using social presence theory to compare traditional and new organizational media. *Human Communication Research*, 19(4): 451-484.
- Romme, G. ve Dillen, R. 1997. Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*, 15 (1): 68–78.
- Rowe, W.G. ve Rankin, D. 2002. Insiders or outsiders: Who should have more power on a board? *Ivey Business Journal*, 67(2):1-4.
- Rugman, A. M. ve Verbeke, A. 2004. A final word on Edith Penrose. *Journal of Management Studies*, 41: 205–17.
- Rumelt, R. P. 1974. *Strategy, structure, and economic performance*. Division of Research, Harvard Business School, Boston, MA.
- Rumelt, R. P. 1977. *Corporate diversification strategies and financial performance*. Managerial Studies Center, Graduate School of Management, University of California, Los Angeles.
- Rumelt, R. P. 1978. *Databank on diversification strategy and corporate structure*. Managerial Studies Center, Graduate School of Management, University of California, Los Angeles.
- Rumelt, R. P. 1982. Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3: 359-369.
- Sadiq, S. ve Governatori, G. 2009. A methodical framework for aligning business processes and regulatory compliance. J. Brocke, ve M. Rosemann (Der.) *Handbook of business process management*: Springer.
- Salter, M. S. ve Weinhold, W. A. 1979. *Diversification through acquisition*. New York: Free Press.
- Sargut, A. S. 1995. Bürokrasinin Türkiye'deki darboğazı: Ulusal kültür-makine örgüt uyumsuzluğu. *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyum Bildirileri*, 1:121-141, TODAİE, Ankara.
- Sargut, A. S. 1999. Institutionalization process in collectivist cultures: A cross-cultural approach. *Utrecht Business Review*, 1 (1):75-87.
- Sargut, A. S. 2001. *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.

- Scharfstein, D. S. ve Stein, J. C. 2000. The dark side of internal capital markets: divisional rent-seeking and inefficient investment. *Journal of Finance*, 55: 2537–2564.
- Scherer, F. M. 1980. *Industrial market structure and economic performance*. Chicago: Rand McNally.
- Schneider, B. R. 2010. Business groups and the state: The politics of expansion, restructuring and collapse. A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford handbook of business groups*: 650-669. Oxford: Oxford University Press.
- Scott, B. R. 1973. The industrial state: old myths and new realities. *Harvard Business Review*, 57:133-148.
- Schafer, T., Fettke, P. ve Loos, P. 2012. Towards an Integration of GRC and BPM – requirements changes for compliance management caused by externally induced complexity drivers. *Business Process Management Workshops: Lecture Notes in Business Information Processing*, 100: 344-355.
- Simon, H. A. 1991. Bounded rationality and organizational teaming. *Organization Science*, 2:125-134.
- Singh, H. ve Montgomery C. A. 1987. Corporate acquisition strategies and economic performance. *Strategic Management Journal*, 8(4):377-386.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. ve Ireland, R. D. 2007. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32:273–92.
- Smith, K. V. ve Weston, J. F. 1977. Further evaluation of conglomerate performance. *Journal of Business Research*, 5: 5-14.
- Sorge, A. 1991. Strategic fit and the societal effect: Interpreting cross-national comparisons of technology, organization and human resources. *Organization Studies*, 12(2): 161-190.
- Stinchcombe, A. L. 1965. Social structures and organizations. J. G. March (Der.), *Handbook of organizations*: 142-193. Chicago: Rand McNally and Company.
- Strachan, H. W. 1976. *Family and other business groups in economic development: The case of Nicaragua*. New York: Praeger.

- Sutherland J. W. 1980. A quasi-empirical mapping of optimal scale of enterprise. *Management Science*, 26(10): 963–981.
- Şahin, K. T. 2005. Liberalleşmenin iş örgütlerinin çeşitlenmesi üzerindeki etkisi: Yeni bir perspektif ihtiyacı. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 121-144.
- Tallman, S. ve Li, J. T. 1996. The effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal*, 39(1): 179-196.
- Teece, D. J. 1980. Economies of scope and scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1: 233-47.
- Teece, D. J. 1982. Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3:39-63.
- Teece, D. J., Rumelt, R. P., Dosi, G. ve Winter, S. 1994. Understanding corporate coherence: theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23:1-30.
- Teece, D. J. 1998. Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40 (3): 55-79.
- 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.
- Toms, S. ve Wright, M. 2005. Divergence and convergence within Anglo-American corporate governance systems: Evidence from the US and UK, 1950–2000. *Business History*, 47 (2):267–295.
- Tosi, H. ve Gomez-Mejia, L. 1989. The decoupling of CEO pay and performance: an agency theory perspective. *Administrative Science Quarterly*, 34: 169 - 189.
- Tushman, M. L. ve Nadler, D. A. 1978. Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of Management Review*, 3:613–624.



- Ungson, G. R., Steers, R. M. ve Park, S. H. 1997. *Korean enterprise: the quest for globalisation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Utton, M. A. 1977. Large firm diversification in British manufacturing industry. *Economic Journal*, 87: 96-113.
- Üsdiken, B. 2008. Türkiye’de işletme grupları: Özel sayıya giriş. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2):5-21.
- Van Hulle, C. 1998. On the nature of European holding groups. *International Review of Law and Economics*. 18: 255-277.
- Vancil, R. F. 1979. *Decentralization: Managerial ambiguity by design*. Homewood, Ill.: Dow Jones Irwin.
- Villalonga, B. 2004. Diversification discount or premium? New evidence from the business information tracking series. *Journal of Finance*, 59: 479–506.
- Vincente, P. V. ve Silva, M. M. 2011. A conceptual model for integrated governance, risk and compliance. *Advanced Information Systems Engineering Lecture Notes in Computer Science*, 6741: 199-213.
- Vogel, E.F. 1991. *The four little dragons: The spread of industrialization in East Asia*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wan, P. ve Hoskisson, R. E. 2003. Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance. *The Academy of Management Journal*, 46(1):27-45.
- Wan, W. P. 2005. Country resource environments, firm capabilities, and corporate diversification strategies. *Journal of Management Studies*. 42: 161-182.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. ve Garud, R. 1999. Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 10(6): 777-790.
- Wells, L. 1986. New and old multinationals: competitors or partners. K. Khan (Der.), *Multinationals of the south*: 196–210. New York: St Martin’s Press.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5:171–180.

- Wernerfelt, B. ve Montgomery C. A. 1986. What is an attractive industry? *Management Science*, 32: 1223-1230.
- Wernerfelt, B. ve Montgomery C. A. 1988. Tobin's q and the importance of focus in firm performance. *American Economic Review*, 78: 246-250.
- Whitley, R. 1991. The social construction of business systems in East Asia. *Organization Studies*, 12, 1–28.
- Whitley, R. 1992. Societies, firms and markets: The social structuring of business systems. R.D. Whitley (Der.), *European Business Systems*:5-45. Londra: Sage Publications.
- Whitley, R. 1994. Dominant forms of economic organization in market economies. *Organization Studies*, 15(2):153-182.
- Whitley, R. 1999. *Divergence capitalisms: The social structuring and change of business systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Whitley, R. 2000. The institutional structuring of innovation strategies: Business systems, firm types and patterns of technical change in different market economies. *Organization Studies*, 21: 855-886.
- Williamson, O. E. 1967. Hierarchical control and optimum firm size. *Journal of Political Economy*, 75(2): 123-138.
- Williamson, O.E. 1975. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Glencoe: Free Press.
- Williamson, O.E., 1979, Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2): 233–261.
- Williamson, O. E. 1981. The modern corporation: origins, evolution, attributes. *Journal of Economic Literature*, 19(4): 1537–1568.
- Yasai-Ardekani, M. 1989. Effects of environmental scarcity and munificence on the relationship of context to organizational structure. *Academy of Management Journal*, 32:131-156.
- Yeung, H. W. C. 2006. Change and continuity in Southeast Asian ethnic Chinese business, *Asia Pacific Journal of Management*, 23: 229-254.

- Yıldırım, Ö. ve Üsdiken, B. 2005. Boards of directors in firms within family business groups: Evidence from Turkish ‘holding’ companies. *21. EGOS Kollokyumu*, Berlin, 30 Haziran-2 Temmuz 2005.
- Yip, G. S. 1982. Diversification entry: internal development versus acquisition. *Strategic Management Journal*, 3: 331-345.
- Yiu, D., Bruton, G. D., ve Lu, Y. 2005. Understanding business group performance in an emerging economy: Acquiring resources and capabilities in order to prosper. *Journal of Management Studies*, 42 (1): 183-206.
- Yiu, D. W., Lu, Y., Bruton G. D. ve Hoskisson, R. E. 2007. Business groups: An integrated model to focus future research. *Journal of Management Studies*, 44(8):1551-1579.
- Yurtoğlu, B. B. 2000. Ownership, control and performance of Turkish listed firms. *Empirica*, 27 (2): 193-222.
- Yurtoğlu, B. B. 2003. Corporate governance and implications for minority shareholders in Turkey. *Journal of Corporate Ownership & Control*, 1 (1): 72-86.
- Yurtoğlu, B. B. 2004. Persistence of firm level profitability in Turkey. *Applied Economics*, 36 (6):615-625.
- Zhou, N. 2005, Diversification and diffusion: A social networks and institutionalism perspective, *Working Paper*, Department of Business Policy, National University of Singapore.
- Zhou, Y. M. 2011. Synergy, coordination costs, and diversification choices. *Strategic Management Journal*, 32: 624–639.

## EK-1 Derinlemesine Mülakat Soruları

- 1) Sizce, işletme gruplarında yeni sektör veya alanlara girerek çeşitlenme eğilimi nasıl oluşmaktadır? Çeşitlenmenin gerçekleştirilmesinde ve başarısında bilgi yönetiminin ve üst yönetimin bilgi işleme kapasitesinin etkisi nedir?

.....  
.....

- 2) Çalıştığınız işletme grubu/holdingdeki bilgi yönetimini nasıl tanımlarsınız? İşletme grubundaki bilgi yönetim yapısı hangi unsurlardan oluşur?

.....  
.....

- 3) Sizce büyük bir işletme grubu/holdingde bilgiyi yönetmenin temel zorlukları nelerdir? Bu zorluklar nasıl aşılabılır?

.....  
.....

- 4) Bilgi yönetimi ile ilgili literatürde kodlama ve soyutlamanın önemli olduğu belirtilmektedir. Kodlama bilginin kaydedilmesi ve kategorilere ayrılmasıdır. Soyutlama ise kodlanmış bilginin sentezlenmesi ve daha üst kategoriler oluşturulmasıdır. Çalıştığınız işletme grubunda kodlama ve soyutlama süreci nasıl oluşmaktadır? Kodlama-soyutlamayı tanımlayan yapılar, uygulamalar veya göstergeler var mıdır?

.....  
.....

- 5) Çalıştığınız işletme grubunda holding merkezi ile bağlı şirketler arasında bilginin yayılımı nasıl gerçekleştirilmektedir? Bir işletme grubunda holding merkezi ile bağlı şirketler arasında etkin ve etkili bir bilgi akışı olduğunu nasıl anlayabiliriz?

.....  
.....

- 6) Sizce, çalıştığınız işletme grubunun performansını genel olarak başka işletme grupları ile karşılaştırmak için hangi göstergelere bakılması gerekir?

.....  
.....

## EK-2 İşletme Grupları Anketi

### KİŞİSEL SORULAR

- 1) Holding/ Gruptaki göreviniz:
- 2) Holding/Gruptaki çalışma süreniz:

### HOLDİNG/GRUP YAPISI

- 3) Holding/Grup Adı:
- 4) Holdinge/Gruba bağlı faaliyet gösteren firma sayısı:
- 5) Kuruluş Tarihi:

Holding/gruba bağlı ilk firmanın kurulduğu yıl	
Merkezi holding/grup yapısının benimsendiği yıl	

- 6) Faaliyet Bölgesi:

Holding/grup merkezinin bulunduğu il	
Holdingin/grubun ekonomik faaliyetinin en yoğun olduğu il	

- 7) Çalışan Sayısı:

Holding/grup genel merkezinde/yönetim merkezinde çalışan sayısı	
Holding/gruptaki toplam çalışan sayısı	

(\*) İlk soruda, holdingin/grubun ayrı bir genel merkezi/yönetim merkezi olmasa dahi, holdingin/grubun genel yönetim ve koordinasyon faaliyetleri ile ilgili çalışanların sayısının, ikinci soruda ise bağlı şirketlerde çalışanlar dahil toplam çalışan sayısının verilmesi beklenmektedir.

- 8) Holding/Grubun Üst Yönetim Yapısı:

Holding/grup ilk kurucu(lar) tarafından yönetilmektedir.	
Holding/grup ikinci kuşak (kurucuların çocukları) tarafından yönetilmektedir.	
Holding/grup üçüncü kuşak (kurucuların torunları) tarafından yönetilmektedir.	
Holding/grup profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir.	
Diğer : .....	

(\*) Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.

## BİLGİ YÖNETİMİ

9) Çalıştığımız holding/grupta aşağıdaki bilgi türlerinin kullanım ağırlığı (yüzde olarak) nedir? (Ağırlıkların toplamı 100 olacak şekilde)

Bilgi Türü	Açıklama	Ağırlık (*) (%)
Sezgilere dayalı bilgi	Sezgilere ve kültürel temele dayanan, detaylı bir analiz gerektirmeyen bilgi	
Örtük bilgi	Kişisel tecrübeyle zaman içerisinde oluşmuş, ancak yazılı hale getirilerek aktarılamayan bilgi	
Nitel bilgi	Sözlü olarak değerlendirilen ve yazılı metinler üzerinde aktarılabilen bilgi	
Nicel bilgi	Sayısal olarak değerlendirilen, rakamlara dönüştürülebilen bilgi	
Bilimsel bilgi	Bilimsel çalışmalara ve verilere dayalı bilgi	

(\*) Bilgi türleriyle ilgili kişisel tercihleriniz veya öncelikleriniz olabilir. Ancak, bu soru kapsamında, kişisel tercihlerinizden çok, bu bilgi türlerinin çalıştığımız işletme grubundaki genel kullanım durumunu dikkate alarak ağırlıklandırma yapmanız beklenmektedir.

10) Çalıştığımız holding/grupta bilgi yönetimini değerlendirdiğinizde aşağıdaki hususlara ne ölçüde katılırsınız?

No		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalıştığım holding/grupta bilgi yönetimi kurumsallaşmıştır, bilgi belirli kural ve standartlara uygun olarak aktarılır.					
2.	Çalıştığım holding/grubun merkezi bir bilgi sentez ve analiz birimi olarak çalışır.					
3.	Çalıştığım holding/grupta her türlü bilginin kaydedildiği etkin bir bilgi yönetim sistemi bulunmaktadır.					
4.	Çalıştığım holding/grupta yapılan toplantıların sonucunda alınan kararlar kayda geçirilir ve takip edilir.					
5.	Çalıştığım holding/grupta bilgi sistemleri kullanılarak üst yönetime yönelik etkin bir raporlama yapılır.					
6.	Çalıştığım holding/grupta yöneticilere ihtiyaç duydukları düzeyde rafine bilgi aktarılır.					
7.	Çalıştığım holding/grupta yöneticiler için gerekli bilgiler zamanında aktarılır.					

<b>Soru 10 (Devam)</b>						
8.	Çalıştığım holding/grupta üstten alta emirler ve direktifler yazılı olarak verilir.					
9.	Çalıştığım holding/grupta stratejik kararları yönlendirmek üzere detaylı çalışmalar ve geniş fizibilite etüdüleri hazırlanır.					
10.	Çalıştığım holding/grupta stratejik kararlar hızlı bir şekilde verilir.					
11.	Çalıştığım holding/grupta kararları ve faaliyetleri yönlendiren bir kurumsal hafıza vardır.					

**11) Çalıştığımız holdingi/grubu değerlendirerek aşağıdaki sorulara cevap veriniz.**

		<b>EVET</b>	<b>HAYIR</b>	<b>KISMEN</b>
1.	Holding/grup bünyesinde çalışan genel bir intranet vardır.			
2.	Holding/grup genelinde kurumsal kaynak planlaması yazılımları (ERP) kullanılmaktadır.			
3.	Holdinge/gruba bağlı şirketlerin ortak bir muhasebe sistemi vardır.			
4.	Holding/grup bünyesinde bilgi paylaşımı konusunda yönetmelikler ve uygulama prosedürleri bulunmaktadır.			
5.	Holding/grup bünyesinde bilgi güvenliği konusunda yönetmelikler ve uygulama prosedürleri bulunmaktadır.			
6.	Holding/grupta çalışanlara yönelik davranış (conduct), uyum (compliance) veya etik kodları bulunmaktadır.			
7.	Holding/grup bünyesinde harcamalar ile ilgili biçimsel formatlar (Ör: harcırah formu) kullanılmaktadır.			
8.	Holding/grup bünyesinde insan kaynaklarına yönelik genel bir sistem ve uygulama prosedürleri bulunmaktadır.			
9.	Holding/grupta çalışanların kariyer planlamasına yönelik periyodik değerlendirmeler yapılır.			
10.	Yükselmelerde holdinge bağlı farklı şirketler arasında geçişler görülmektedir.			
11.	Holdinge bağlı şirketler için performans hedefleri belirlenir ve takip edilir.			
12.	Yöneticiler için kişisel performans hedefleri belirlenir ve takip edilir.			
13.	Tüm çalışanlar için kişisel performans hedefleri belirlenir ve takip edilir.			

- 12) Çalıştığımız holding/grup merkezi tarafından bağlı şirketler ve yöneticileri değerlendirilirken aşağıdaki yönetim kontrollerine verilen ağırlık (yüzde olarak) nedir? (Ağırlıkların toplamı 100 olacak şekilde)

Kontrol Tipi	Örnek	Ağırlık (*) (%)
Stratejik kontroller	Artan pazar payı, artan rekabet gücü, vb.	
Operasyonel Kontroller	Verimlilik, teknoloji, vb.	
Finansal kontroller	Karlılık, sermaye geri dönüşü, vb.	
Uyum (compliance) kontrolleri	Yasal düzenlemelere, şirket politikalarına ve kurallarına uyum, vb.	
Risk kontrolleri	Geleceğe yönelik risklerin ve belirsizliklerin azaltılması, vb.	

(\*) Yönetim kontrolleriyle ilgili kişisel tercihleriniz veya öncelikleriniz olabilir. Ancak, kişisel tercihlerinizden çok, yönetim kontrollerinin çalıştığımız işletme grubundaki genel kullanım durumunu dikkate alarak ağırlıklandırma yapmanız beklenmektedir.

- 13) Çalıştığımız holding/grupta bilginin yayılımı ile ilgili aşağıda belirtilen hususlara ne ölçüde katılırsınız?

No		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalıştığım holding/grup merkezi raporlar yayımlayarak, bağlı şirketleri makroekonomik ve sektörel gelişmeler ile diğer önemli konularda bilgilendirir.					
2.	Çalıştığım holding/grubun merkezinde alınan kararlar bağlı şirketlerin politika ve uygulamalarına doğrudan yansıtılır.					
3.	Çalıştığım holding/grupta, merkezden bağlı şirketlere doğru sürekli ve etkili bir bilgi akışı olmaktadır.					
4.	Çalıştığım holding/grupta, bağlı şirketlerden merkeze doğru sürekli ve etkili bir bilgi akışı olmaktadır.					
5.	Çalıştığım holding/grupta farklı şirket yöneticileri arasında etkin bir bilgi ve tecrübe paylaşımı olmaktadır.					
6.	Çalıştığım holding/grupta bir şirketteki iyi uygulama örnekleri kolaylıkla diğer şirketlere yansıtılır.					
7.	Çalıştığım holding/grupta, işletme bilgisi değişik araçlarla etkin bir biçimde grup şirketleri arasında yaygınlaşır.					



<b>Soru 13 (Devam)</b>						
<b>8.</b>	Çalıştığım holding/grupta, holding/grup merkezi ile bağlı şirketler arasında etkili bir iletişim vardır.					
<b>9.</b>	Çalıştığım holding/grupta, bağlı şirketlerin kendi aralarında etkili bir iletişim vardır.					
<b>10.</b>	Çalıştığım holding/grupta (farklı şirketlerde istihdam edilenler dahil) bütün çalışanlar arasında etkili bir iletişim mevcuttur.					
<b>11.</b>	Çalıştığım holding/grupta bilgi paylaşımını destekleyen resmi olmayan mekanizmalar (sosyal medya, topluluklar, aktiviteler, vb.) bulunmaktadır.					
<b>12.</b>	Çalıştığım holding/grupta kaydedilen bilgiye belirlenen kişiler tarafından ve seçici olarak erişim sağlanabilir.					
<b>13.</b>	Çalıştığım holding/grupta bilgi paylaşılırken bilgi gizliliği hususuna özellikle dikkat edilir.					

**14) Çalıştığınız holding/grupta bilgi paylaşılırken ve aktarılırken aşağıdaki yöntemlerin kullanım ağırlığı (yüzde olarak) nedir? (Ağırlıkların toplamı 100 olacak şekilde)**

<b>Bilgi Paylaşım/Aktarım Yöntemleri</b>	<b>Ağırlık (*) (%)</b>
Bilgi sistemleri ve raporlama	
Yönetmelikler ve prosedürler	
Yazılı emirler ve direktifler	
Toplantı bilgilendirmeleri ve tutanakları	
Elektronik haberleşme ve sosyal medya	
Yüz yüze veya telefonla iletişim	

(\*) Bilgi paylaşım yöntemleriyle ilgili kişisel tercihleriniz veya öncelikleriniz olabilir. Ancak, bu soru kapsamında, kişisel tercihlerinizden çok, bu bilgi paylaşım yöntemlerinin çalıştığınız işletme grubundaki genel kullanım durumunu dikkate alarak ağırlıklandırma yapmanız beklenmektedir.

## PERFORMANS

15) Çalıştığımız holding/grubu Türkiye’deki diğer holding/gruplarla karşılaştırdığımızda aşağıda belirtilen hususlara ne ölçüde katılırsınız?

No		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalıştığım holding/grup Türkiye’deki diğer holding/gruplara göre daha fazla tanınmaktadır.					
2.	Çalıştığım holding/grubun kredibilitesi Türkiye’deki diğer holding/gruplara göre daha yüksektir.					
3.	Çalıştığım holding/grup Türkiye’deki diğer holding/gruplara göre daha geniş bir ekonomik faaliyeti yönetmektedir.					
4.	Çalıştığım holding/grup Türkiye’deki diğer holding/gruplara göre daha fazla kişi çalıştırmaktadır.					
5.	Çalıştığım holding/grup Türkiye’deki diğer holding/gruplara göre daha hızlı büyümektedir.					
6.	Çalıştığım holding/grup Türkiye’deki diğer holding/gruplara göre daha karlıdır.					
7.	Çalıştığım holding/grup Türkiye’deki diğer holding/gruplara göre daha yenilikçidir.					
8.	Çalıştığım holding/grup Türkiye’deki diğer holding/gruplara göre daha fazla ekonomik değer yaratmaktadır.					
9.	Çalıştığım holding/grup Türkiye’deki diğer holding/gruplara göre daha başarılıdır.					

## FAALİYET ALANI

**16) Çalıştığımız holdinge/gruba bağlı firmalar hangi sektörlerde faaliyet göstermektedir? Bu firmaların holding/grup cirosu/satışları içerisindeki payı yaklaşık yüzde kaçtır?**

	Firma Adı	Kuruluş Yılı	Sektörü	Yaklaşık Ciro Payı (%) (*)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
...				

(\*) Lütfen firmaların yaklaşık ciro paylarının toplamı %100 olacak şekilde belirtiniz.

Not: Yaklaşık ciro payları çalışma kapsamında holding/grupların ilişkili-ilişkisiz çeşitlenme endeksinin hesaplanabilmesi için istenmektedir. Ciro payları bu araştırmanın amacı dışında kullanılmayacak ve yayımlanmayacaktır.

**17) Çalıştığımız holding/grubun geçmişte satış veya kapatma dolayısıyla çıktığı sektörler var mıdır?**

	Firma Adı	Çıkış Yılı	Sektörü
1			
2			
3			
...			

### EK-3 Türkiye’de İşletme Grupları Listesi

	ŞEHİR	İŞLETME GRUBU
1	İSTANBUL	A.V.A.HOLDİNG
2	İSTANBUL	ABC HOLDİNG
3	İSTANBUL	ABDİ İBRAHİM HOLDİNG
4	İSTANBUL	ABDURRAHMAN AKARSU HOLDİNG
5	İSTANBUL	ACAR HOLDİNG
6	İSTANBUL	ACEKA HOLDİNG
7	İSTANBUL	ACIBADEM SAĞLIK GRUBU
8	İSTANBUL	ADALI HOLDİNG
9	İSTANBUL	AFFAN YATIRIM HOLDİNG
10	İSTANBUL	AĞAOĞLU ŞİRKETLER GRUBU
11	İSTANBUL	AHMET VELİ MENER HOLDİNG
12	İSTANBUL	AIC HOLDİNG
13	İSTANBUL	AKBAŞOĞLU HOLDİNG
14	İSTANBUL	AKFA HOLDİNG
15	İSTANBUL	AKFEL HOLDİNG
16	İSTANBUL	AKFİL HOLDİNG
17	İSTANBUL	AKIN GRUBU
18	İSTANBUL	AKKÖK GRUBU
19	İSTANBUL	AKSOY HOLDİNG
20	İSTANBUL	AKTİV GROUP HOLDİNG
21	İSTANBUL	AKYÜREK HOLDİNG
22	İSTANBUL	ALAPALA HOLDİNG
23	İSTANBUL	ALARKO GRUBU
24	İSTANBUL	ALBAYRAK HOLDİNG
25	İSTANBUL	ALEMDAR HOLDİNG
26	İSTANBUL	ALIŞAN GRUBU
27	İSTANBUL	ALİA HOLDİNG
28	İSTANBUL	ALKİM GRUBU
29	İSTANBUL	ALTINBAŞ HOLDİNG
30	İSTANBUL	ALTINHAS HOLDİNG
31	İSTANBUL	ALTO HOLDİNG
32	İSTANBUL	ANADOLU ENDÜSTRİ GRUBU
33	İSTANBUL	ANATOLIA GRUBU
34	İSTANBUL	ANEL HOLDİNG
35	İSTANBUL	ANKOR HOLDİNG
36	İSTANBUL	ANT YAPI GRUBU
37	İSTANBUL	ARAS HOLDİNG
38	İSTANBUL	ARES HOLDİNG
39	İSTANBUL	ARIKANLI HOLDİNG
40	İSTANBUL	ARMADA GRUBU
41	İSTANBUL	ARSAN GRUBU
42	İSTANBUL	ARSLAN HOLDİNG
43	İSTANBUL	ARTAŞ HOLDİNG
44	İSTANBUL	ARTI YATIRIM HOLDİNG
45	İSTANBUL	ARZUM GRUBU
46	İSTANBUL	ASMAR HOLDİNG
47	İSTANBUL	ASTAŞ HOLDİNG
48	İSTANBUL	ATA HOLDİNG

49	İSTANBUL	ATAK HOLDİNG
50	İSTANBUL	ATASAY HOLDİNG
51	İSTANBUL	ATLANTİS YATIRIM HOLDİNG
52	İSTANBUL	AVRUPA HOLDİNG
53	İSTANBUL	AXA HOLDİNG
54	İSTANBUL	AYDIN TEKSTİL GRUBU
55	İSTANBUL	AYDINLI GRUP
56	İSTANBUL	AZİZLER HOLDİNG
57	İSTANBUL	BAĞFAŞ GRUBU
58	İSTANBUL	BAŞARAN HOLDİNG
59	İSTANBUL	BAŞARI HOLDİNG
60	İSTANBUL	BATU YATIRIM HOLDİNG
61	İSTANBUL	BAYRAKTAR HOLDİNG
62	İSTANBUL	BAYRAKTARLAR HOLDİNG
63	İSTANBUL	BAYRAMOĞLU HOLDİNG
64	İSTANBUL	BELL HOLDİNG
65	İSTANBUL	BEYAZ HOLDİNG
66	İSTANBUL	BİL HOLDİNG
67	İSTANBUL	BİLFAR HOLDİNG
68	İSTANBUL	BİLGİLİ HOLDİNG
69	İSTANBUL	BORUSAN GRUBU
70	İSTANBUL	BOYNER GRUBU
71	İSTANBUL	BOZLU HOLDİNG
72	İSTANBUL	CALINOS HOLDİNG
73	İSTANBUL	CAN GRUBU
74	İSTANBUL	CENGİZ HOLDİNG
75	İSTANBUL	CEVAHİR HOLDİNG
76	İSTANBUL	CGS ÇETİNKAYA GRUBU
77	İSTANBUL	CNR HOLDİNG
78	İSTANBUL	Ç.B.S.HOLDİNG
79	İSTANBUL	ÇAĞDAŞ HOLDİNG
80	İSTANBUL	ÇALIK GRUBU
81	İSTANBUL	ÇARMIKLI HOLDİNG
82	İSTANBUL	ÇELEBİ GRUBU
83	İSTANBUL	ÇETİNKAYA HOLDİNG
84	İSTANBUL	ÇEVTAŞ HOLDİNG
85	İSTANBUL	ÇİFTÇİLER HOLDİNG
86	İSTANBUL	ÇÖZÜM HOLDİNG
87	İSTANBUL	ÇUKUROVA GRUBU
88	İSTANBUL	DAGI YATIRIM HOLDİNG
89	İSTANBUL	DARCAN PETROL GRUBU
90	İSTANBUL	DATI YATIRIM HOLDİNG
91	İSTANBUL	DEDEMAN HOLDİNG
92	İSTANBUL	DELTA YATIRIM HOLDİNG
93	İSTANBUL	DEMİR FİNANSAL GRUP HOLDİNG
94	İSTANBUL	DEMİNER HOLDİNG
95	İSTANBUL	DEMİRÖREN ŞİRKETLER GRUBU
96	İSTANBUL	DENGE YATIRIM HOLDİNG
97	İSTANBUL	DESA GRUBU
98	İSTANBUL	DEVA HOLDİNG
99	İSTANBUL	DHT HOLDİNG
100	İSTANBUL	DİLER GRUBU
101	İSTANBUL	DOGAN HOLDİNG

102	İSTANBUL	DOĞA ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG
103	İSTANBUL	DOĞANLAR YATIRIM HOLDİNG
104	İSTANBUL	DOĞU YATIRIM HOLDİNG
105	İSTANBUL	DOĞUŞ GRUBU
106	İSTANBUL	DORAK HOLDİNG
107	İSTANBUL	DORUK GRUBU
108	İSTANBUL	DUMANKAYA HOLDİNG
109	İSTANBUL	ECZACIBAŞI GRUBU
110	İSTANBUL	EFESAN GRUBU
111	İSTANBUL	EGELİ & CO YATIRIM HOLDİNG
112	İSTANBUL	EKİNCİLER HOLDİNG
113	İSTANBUL	EKO İLETİŞİM GRUBU
114	İSTANBUL	EKSİM YATIRIM HOLDİNG
115	İSTANBUL	EKŞİOĞLU HOLDİNG
116	İSTANBUL	ENDEKS HOLDİNG
117	İSTANBUL	ENGİNE HOLDİNG
118	İSTANBUL	ENKA GRUBU
119	İSTANBUL	ENTES GRUBU
120	İSTANBUL	ERDEM HOLDİNG
121	İSTANBUL	ERDEMOĞLU HOLDİNG
122	İSTANBUL	EREN HOLDİNG
123	İSTANBUL	ERKURT HOLDİNG
124	İSTANBUL	EROĞLU HOLDİNG
125	İSTANBUL	ESAS HOLDİNG
126	İSTANBUL	EVYAP HOLDİNG
127	İSTANBUL	FARPLAS ŞİRKETLER GRUBU
128	İSTANBUL	FENİŞ GRUBU
129	İSTANBUL	FİBA HOLDİNG
130	İSTANBUL	FİNA HOLDİNG
131	İSTANBUL	GEDİK HOLDİNG
132	İSTANBUL	GENÇER HOLDİNG
133	İSTANBUL	GLOBAL YATIRIM HOLDİNG
134	İSTANBUL	GNCR HOLDİNG
135	İSTANBUL	GOLD BİLGİSAYAR GRUBU
136	İSTANBUL	GÖKÇE ŞİRKETLER GRUBU
137	İSTANBUL	GÖZEN HOLDİNG
138	İSTANBUL	GSD HOLDİNG
139	İSTANBUL	GÜBRETAŞ GRUBU
140	İSTANBUL	GÜLAYLAR GRUBU
141	İSTANBUL	GÜLER YATIRIM HOLDİNG
142	İSTANBUL	GÜNKAR ŞİRKETLER GRUBU
143	İSTANBUL	HABAŞ TOPLULUĞU
144	İSTANBUL	HALAC GRUBU
145	İSTANBUL	HALAT HOLDİNG
146	İSTANBUL	HATTAT GRUBU
147	İSTANBUL	HAYAT BİLİŞİM HOLDİNG
148	İSTANBUL	HAYAT GRUBU
149	İSTANBUL	HEKİM HOLDİNG
150	İSTANBUL	HEY GRUP
151	İSTANBUL	HİTAY YATIRIM HOLDİNG
152	İSTANBUL	HORUZ LOJİSTİK GRUBU
153	İSTANBUL	IŞIKLAR HOLDİNG
154	İSTANBUL	İBRAHİM BODUR HOLDİNG

155	İSTANBUL	İBRAHİM POLAT HOLDİNG
156	İSTANBUL	İÇDAŞ GRUBU
157	İSTANBUL	İDİL ENDÜSTRİYEL YATIRIM HOLDİNG
158	İSTANBUL	İHLAS GRUBU
159	İSTANBUL	İLBAK HOLDİNG
160	İSTANBUL	İLKERLER HOLDİNG
161	İSTANBUL	İNDEKS GRUBU
162	İSTANBUL	İNTERPRO HOLDİNG
163	İSTANBUL	İNTRA HOLDİNG
164	İSTANBUL	İPEK TEKSTİL GRUBU
165	İSTANBUL	İŞ BANKASI GRUBU
166	İSTANBUL	İZOCAM GRUBU
167	İSTANBUL	KADOOĞLU GRUBU
168	İSTANBUL	KADOOĞLU HOLDİNG
169	İSTANBUL	KALE ENDÜSTRİ GRUBU
170	İSTANBUL	KALE GRUBU
171	İSTANBUL	KALSİN HOLDİNG
172	İSTANBUL	KALYON GRUP
173	İSTANBUL	KAMAN HOLDİNG
174	İSTANBUL	KAPİTAL YATIRIM HOLDİNG
175	İSTANBUL	KAPTAN DEMİR ÇELİK ŞİRKETLER GRUBU
176	İSTANBUL	KAPTANOĞLU HOLDİNG
177	İSTANBUL	KAR ŞİRKETLER GRUBU
178	İSTANBUL	KARADENİZ HOLDİNG
179	İSTANBUL	KAREL GRUBU
180	İSTANBUL	KAYA HOLDİNG
181	İSTANBUL	KAYI İNŞAAT GRUBU
182	İSTANBUL	KAYNAK GRUP
183	İSTANBUL	KAZANCI GRUBU
184	İSTANBUL	KIRAÇ A HOLDİNG
185	İSTANBUL	KİBAR GRUBU
186	İSTANBUL	KİĞİLİ GRUBU
187	İSTANBUL	KİLER HOLDİNG
188	İSTANBUL	KİLİM GRUBU
189	İSTANBUL	KOÇKAYA HOLDİNG
190	İSTANBUL	KONVEYOR GRUBU
191	İSTANBUL	KOÇ GRUBU
192	İSTANBUL	KOROZO GRUBU
193	İSTANBUL	KURALKAN GRUBU
194	İSTANBUL	KURTSAN HOLDİNG
195	İSTANBUL	KUTLUTAŞ HOLDİNG
196	İSTANBUL	KÜÇÜKLER HOLDİNG
197	İSTANBUL	KÜRÜM HOLDİNG
198	İSTANBUL	LİDER HOLDİNG
199	İSTANBUL	LİNK HOLDİNG
200	İSTANBUL	LTK HOLDİNG
201	İSTANBUL	M.V.HOLDİNG
202	İSTANBUL	MAKYOL GRUBU
203	İSTANBUL	MARMARA ŞİRKETLER GRUBU
204	İSTANBUL	MARS LOJİSTİK GRUBU
205	İSTANBUL	MARSAN MARMARA HOLDİNG
206	İSTANBUL	MAYA HOLDİNG
207	İSTANBUL	MERMERCİ HOLDİNG

208	İSTANBUL	METRO HOLDİNG
209	İSTANBUL	MİLTEN HOLDİNG
210	İSTANBUL	MİR TEKNOLOJİ HOLDİNG
211	İSTANBUL	MLS HOLDİNG
212	İSTANBUL	MUDO GRUBU
213	İSTANBUL	MUTLU GRUBU
214	İSTANBUL	MUTLUHAN HOLDİNG
215	İSTANBUL	MV HOLDİNG
216	İSTANBUL	NAB HOLDİNG
217	İSTANBUL	NECİP AKAR HOLDİNG
218	İSTANBUL	NEMA HOLDİNG
219	İSTANBUL	NET HOLDİNG
220	İSTANBUL	NEVZAT FİKRET KORU HOLDİNG
221	İSTANBUL	NOKTA YATIRIM HOLDİNG
222	İSTANBUL	NUH GRUBU
223	İSTANBUL	NURSANLAR HOLDİNG
224	İSTANBUL	OKYANUS ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG
225	İSTANBUL	ONGAN TEKSTİL GRUBU
226	İSTANBUL	ORGANİK HOLDİNG
227	İSTANBUL	ORİON HOLDİNG
228	İSTANBUL	ORKA HOLDİNG
229	İSTANBUL	ORYA GRUBU
230	İSTANBUL	OTİ HOLDİNG
231	İSTANBUL	OZON GRUBU
232	İSTANBUL	ÖCALGİRAY YATIRIM HOLDİNG
233	İSTANBUL	ÖRTEKS GRUP
234	İSTANBUL	ÖZAK GLOBAL HOLDİNG
235	İSTANBUL	ÖZCAN GRUBU
236	İSTANBUL	ÖZGÜN ŞİRKETLER GRUBU
237	İSTANBUL	ÖZMEN HOLDİNG
238	İSTANBUL	ÖZTÜRK HOLDİNG
239	İSTANBUL	ÖZYAŞAR ŞİRKETLER GRUBU
240	İSTANBUL	ÖZYOL HOLDİNG
241	İSTANBUL	PACİFİC HOLDİNG
242	İSTANBUL	PAK GRUBU
243	İSTANBUL	PANA HOLDİNG
244	İSTANBUL	PARK HOLDİNG
245	İSTANBUL	POLAT HOLDİNG
246	İSTANBUL	POLİMEKS HOLDİNG
247	İSTANBUL	POLİSAN HOLDİNG
248	İSTANBUL	R GRUBU
249	İSTANBUL	REYSAŞ GRUBU
250	İSTANBUL	SABANCI GRUBU
251	İSTANBUL	SAĞLIK GRUP HOLDİNG
252	İSTANBUL	SARAN HOLDİNG
253	İSTANBUL	SARAY HOLDİNG
254	İSTANBUL	SEBA HOLDİNG
255	İSTANBUL	SEDES HOLDİNG
256	İSTANBUL	SELÇUK ECZA GRUBU
257	İSTANBUL	SELÇUKLU HOLDİNG
258	İSTANBUL	SERT HOLDİNG
259	İSTANBUL	SERTRANS HOLDİNG
260	İSTANBUL	SERVER HOLDİNG



261	İSTANBUL	SİLKAR HOLDİNG
262	İSTANBUL	SİNPAŞ GRUBU
263	İSTANBUL	SNR HOLDİNG
264	İSTANBUL	SOMA HOLDİNG
265	İSTANBUL	SOYAK GRUBU
266	İSTANBUL	SOYTAŞ HOLDİNG
267	İSTANBUL	STFA GRUBU
268	İSTANBUL	SÜZER GRUBU
269	İSTANBUL	ŞAHİNLER HOLDİNG
270	İSTANBUL	ŞEVKET DEMİREL GRUBU
271	İSTANBUL	ŞİŞECAM GRUBU
272	İSTANBUL	TAHA GRUP
273	İSTANBUL	TAHİNCİOĞLU HOLDİNG
274	İSTANBUL	TAMEK HOLDİNG
275	İSTANBUL	TANIŞLAR GRUP
276	İSTANBUL	TANRIVERDİ HOLDİNG
277	İSTANBUL	TAŞAR HOLDİNG
278	İSTANBUL	TAV GRUBU
279	İSTANBUL	TAVROS YATIRIM HOLDİNG
280	İSTANBUL	TEB HOLDİNG
281	İSTANBUL	TEK-ART HOLDİNG
282	İSTANBUL	TEKFEN GRUBU
283	İSTANBUL	TEKNİK HOLDİNG
284	İSTANBUL	TELPA GRUBU
285	İSTANBUL	TEMA HOLDİNG
286	İSTANBUL	TERBAY GRUBU
287	İSTANBUL	TETAŞ GRUBU
288	İSTANBUL	TEZMAN HOLDİNG
289	İSTANBUL	TİMUR HOLDİNG
290	İSTANBUL	TOHUM HOLDİNG
291	İSTANBUL	TOPRAK HOLDİNG
292	İSTANBUL	TORUNLAR ŞİRKETLER GRUBU
293	İSTANBUL	TOSYALI GRUBU
294	İSTANBUL	TRANSTÜRK HOLDİNG
295	İSTANBUL	TROY HOLDİNG
296	İSTANBUL	TURA TURİZM HOLDİNG
297	İSTANBUL	TURGUT AYDIN HOLDİNG
298	İSTANBUL	TURKON HOLDİNG
299	İSTANBUL	TURYAP HOLDİNG
300	İSTANBUL	TÜKEK HOLDİNG
301	İSTANBUL	TÜRKMEN GRUBU
302	İSTANBUL	TÜRKSAN HOLDİNG
303	İSTANBUL	ULKAR HOLDİNG
304	İSTANBUL	ULUKARTAL HOLDİNG
305	İSTANBUL	ULUSOY GLOBAL YATIRIMLAR HOLDİNG
306	İSTANBUL	UNITİM HOLDİNG
307	İSTANBUL	URAN HOLDİNG
308	İSTANBUL	USAŞ YATIRIMLAR HOLDİNG
309	İSTANBUL	UZEL HOLDİNG
310	İSTANBUL	UZMAN YATIRIM HOLDİNG
311	İSTANBUL	ÜLKER GRUBU
312	İSTANBUL	ÜNAL HOLDİNG
313	İSTANBUL	ÜSTÜNBERK HOLDİNG

314	İSTANBUL	VAKKO GRUBU
315	İSTANBUL	VARLIBAŞ HOLDİNG
316	İSTANBUL	VATAN PLASTİK GRUBU
317	İSTANBUL	VBG HOLDİNG
318	İSTANBUL	VEFA HOLDİNG
319	İSTANBUL	VERUSA HOLDİNG
320	İSTANBUL	VTG HOLDİNG
321	İSTANBUL	YALINKAYA GRUBU
322	İSTANBUL	YALVAÇLAR HOLDİNG
323	İSTANBUL	YAPI MERKEZİ GRUBU
324	İSTANBUL	YARDIMCI HOLDİNG
325	İSTANBUL	YATIRIM HOLDİNG
326	İSTANBUL	YAYLALAR HOLDİNG
327	İSTANBUL	YAZICILAR HOLDİNG
328	İSTANBUL	YEŞİL HOLDİNG
329	İSTANBUL	YEZ HOLDİNG
330	İSTANBUL	YILDIRIM ENERJİ HOLDİNG
331	İSTANBUL	YILDIZ GRUBU
332	İSTANBUL	YILMAZ ULUSOY HOLDİNG
333	İSTANBUL	YILSAN YATIRIM HOLDİNG
334	İSTANBUL	YILTEKS GRUP
335	İSTANBUL	YÜCEL BORU GRUBU
336	İSTANBUL	ZAİMOĞLU HOLDİNG
337	İSTANBUL	ZAMAN GRUBU
338	İSTANBUL	ZİHNİ HOLDİNG
339	İSTANBUL	ZIYLAN GRUBU
340	İSTANBUL	ZORLU GRUBU
341	ANKARA	ABDÜLKADİR ÖZCAN ŞİRKETLER GRUBU
342	ANKARA	AGE HOLDİNG
343	ANKARA	AHMET AYDENİZ GRUBU
344	ANKARA	AHSEL HOLDİNG
345	ANKARA	AKFEN HOLDİNG
346	ANKARA	AKMAN GRUBU
347	ANKARA	AKPINAR ŞİRKETLER GRUBU
348	ANKARA	ATAÇ GRUBU
349	ANKARA	ATAER HOLDİNG
350	ANKARA	ATTİLA DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU
351	ANKARA	AYDINER GRUBU
352	ANKARA	BARMEK HOLDİNG
353	ANKARA	BAYBURT GRUP
354	ANKARA	BAYINDIR HOLDİNG
355	ANKARA	BİLGİN ENERJİ YATIRIM HOLDİNG
356	ANKARA	BİLKENT HOLDİNG
357	ANKARA	BURÇ GRUBU
358	ANKARA	CECELİ GRUP
359	ANKARA	CEMİL ÖZGÜR GRUP
360	ANKARA	CEYLAN GRUBU
361	ANKARA	CİNER GRUBU
362	ANKARA	ÇALIŞKAN KARDEŞLER ŞİRKETLER GRUBU
363	ANKARA	ÇELİKLER YATIRIM HOLDİNG
364	ANKARA	DOĞULU HOLDİNG
365	ANKARA	DORÇE HOLDİNG
366	ANKARA	ECE ŞİRKETLER GRUBU

367	ANKARA	ECETUR ŞİRKETLER GRUBU
368	ANKARA	EKSEN GRUP
369	ANKARA	ERCAN ŞİRKETLER TOPLULUĞU
370	ANKARA	ERVA GRUBU
371	ANKARA	ESER HOLDİNG
372	ANKARA	FERNAS ŞİRKETLER GRUBU
373	ANKARA	GAMA HOLDİNG
374	ANKARA	GÖĞÜŞ HOLDİNG
375	ANKARA	GÜRBAĞ GRUP
376	ANKARA	GÜRİŞ HOLDİNG A.Ş
377	ANKARA	HAŞEMOĞLU GRUBU
378	ANKARA	IC İBRAHİM ÇEÇEN YATIRIM HOLDİNG
379	ANKARA	İLÇİ İNŞAAT GRUBU
380	ANKARA	İNCEKARA HOLDİNG
381	ANKARA	İPEK GRUBU
382	ANKARA	İŞBİR HOLDİNG
383	ANKARA	KOÇOĞLU GRUBU
384	ANKARA	KOLİN GRUP
385	ANKARA	KOLUMAN GRUBU
386	ANKARA	KOZA-İPEK HOLDİNG
387	ANKARA	KUR GRUBU
388	ANKARA	KURT HOLDİNG
389	ANKARA	KUZU GRUP
390	ANKARA	LİMAK HOLDİNG
391	ANKARA	LOTUS HOLDİNG
392	ANKARA	MAKROMARKET GRUBU
393	ANKARA	MESA GRUP
394	ANKARA	METİŞ HOLDİNG
395	ANKARA	MNG HOLDİNG
396	ANKARA	NATA HOLDİNG
397	ANKARA	NUROL HOLDİNG
398	ANKARA	NURSOY ŞİRKETLER GRUBU
399	ANKARA	OBA YATIRIM HOLDİNG
400	ANKARA	OFİS HOLDİNG
401	ANKARA	ÖZALTIN HOLDİNG
402	ANKARA	ÖZDOĞAN GRUP
403	ANKARA	PET HOLDİNG
404	ANKARA	PROKON-EKON ŞİRKETLER GRUBU
405	ANKARA	REYSAŞ HOLDİNG
406	ANKARA	RÖNESANS HOLDİNG
407	ANKARA	SOYUT HOLDİNG
408	ANKARA	SUMMA GRUBU
409	ANKARA	SÜRÜCÜLER HOLDİNG
410	ANKARA	ŞA-RA GRUP
411	ANKARA	TEFİROM ŞİRKETLER GRUBU
412	ANKARA	TURUNCU HOLDİNG
413	ANKARA	TUZCUOĞLU HOLDİNG
414	ANKARA	TÜRKERLER HOLDİNG
415	ANKARA	USLUEL GRUP
416	ANKARA	ÜNAL GRUP
417	ANKARA	YAVUZ HOLDİNG
418	ANKARA	YDA ŞİRKETLER GRUBU
419	ANKARA	YENİGÜN ŞİRKETLER GRUBU

420	ANKARA	YILDIRIMLAR HOLDİNG
421	ANKARA	YILDIZLAR GRUP
422	ANKARA	YILDIZLAR SSS GRUBU
423	ANKARA	YURDUMUZ HOLDİNG
424	ANKARA	YÜKSEL HOLDİNG
425	BURSA	AKBAŞ HOLDİNG
426	BURSA	AKBAŞLAR GRUBU
427	BURSA	AKTAŞ HOLDİNG
428	BURSA	BURSA ÇİMENTO GRUBU
429	BURSA	COŞKUNÖZ HOLDİNG
430	BURSA	DİNİZ HOLDİNG
431	BURSA	DURMAZLAR HOLDİNG
432	BURSA	FAİK ÇELİK HOLDİNG
433	BURSA	GENÇOĞLU HOLDİNG
434	BURSA	HARPUT HOLDİNG
435	BURSA	KARAKOÇ GRUBU
436	BURSA	KIRACA GRUBU
437	BURSA	KOÇASLANLAR HOLDİNG
438	BURSA	KUTLUCAN HOLDİNG
439	BURSA	KÜÇÜKÇALIK GRUBU
440	BURSA	NERGİS GRUBU
441	BURSA	ORHAN GRUBU
442	BURSA	ÖZDİLEK HOLDİNG
443	BURSA	SÖNMEZ HOLDİNG
444	BURSA	ŞENTÜRKLER HOLDİNG
445	BURSA	TAŞDELEN GRUP
446	BURSA	TÜRKÜN HOLDİNG
447	BURSA	ULUDAĞ İÇECEK GRUBU
448	BURSA	YEŞİLOVA HOLDİNG
449	BURSA	YILDIRIM HOLDİNG
450	BURSA	YILMAZ HOLDİNG
451	BURSA	YURTTAŞ HOLDİNG
452	İZMİR	AKÇA GRUBU
453	İZMİR	AKG GRUP
454	İZMİR	ALKE GRUBU
455	İZMİR	ARKAS HOLDİNG
456	İZMİR	ATAY HOLDİNG
457	İZMİR	BAKİOĞLU GRUBU
458	İZMİR	BATIÇİM GRUBU
459	İZMİR	BEŞER HOLDİNG
460	İZMİR	CEVHER GRUBU
461	İZMİR	CMS GRUBU
462	İZMİR	ENDA ENERJİ HOLDİNG
463	İZMİR	GÜÇBİRLİĞİ HOLDİNG
464	İZMİR	GÜRBÜZ HOLDİNG
465	İZMİR	İDÇ GRUBU
466	İZMİR	ÖZGÖRKEY GRUP
467	İZMİR	ÖZTURE HOLDİNG
468	İZMİR	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG
469	İZMİR	ROTEKS GRUBU
470	İZMİR	SEZER HOLDİNG
471	İZMİR	SUN HOLDİNG
472	İZMİR	ŞAHİN-KOÇ GRUBU

473	İZMİR	ŞENOCAK GRUBU
474	İZMİR	ŞINLAK HOLDİNG
475	İZMİR	YAŞAR GRUBU
476	GAZİANTEP	ACARSAN HOLDİNG
477	GAZİANTEP	AKCAN HOLDİNG
478	GAZİANTEP	GÜLSAN HOLDİNG
479	GAZİANTEP	GÜRTEKS GRUBU
480	GAZİANTEP	KARA HOLDİNG
481	GAZİANTEP	KOÇER ŞİRKETLER GRUBU
482	GAZİANTEP	KÖKSAN HOLDİNG
483	GAZİANTEP	MB HOLDİNG
484	GAZİANTEP	MERİNOS GRUBU
485	GAZİANTEP	NAKSAN HOLDİNG
486	GAZİANTEP	NASCOR YATIRIM HOLDİNG
487	GAZİANTEP	ÖZKAYA HOLDİNG
488	GAZİANTEP	RİTAŞ HOLDİNG
489	GAZİANTEP	SANKO GRUBU
490	GAZİANTEP	ŞÖLEN ÇİKOLATA GRUBU
491	GAZİANTEP	TİRYAKİ BAKLIYAT GRUBU
492	ADANA	BEYTEKS GRUBU
493	ADANA	BİLİCİ HOLDİNG
494	AFYONKARAHİSAR	ORUÇOĞLU HOLDİNG
495	AFYONKARAHİSAR	ÖZERLER HOLDİNG
496	ANTALYA	ADO ŞİRKETLER GRUBU
497	ANTALYA	AGT AĞAÇ GRUBU
498	ANTALYA	ANTALYA GÜÇBİRLİĞİ HOLDİNG
499	ANTALYA	HİTİT HOLDİNG
500	ANTALYA	KIRMIZITAŞ HOLDİNG
501	AYDIN	KALTUN GRUBU
502	AYDIN	KAYHAN GRUBU
503	BALIKESİR	EKBİR HOLDİNG
504	BALIKESİR	KOÇMAN GRUBU
505	BALIKESİR	ŞEKER PİLİÇ GRUBU
506	BALIKESİR	TELLİOĞLU ŞİRKETLER
507	BALIKESİR	YIRCALI GRUBU
508	BOLU	GENTAŞ GRUP
509	ÇORUM	ECE HOLDİNG
510	DENİZLİ	ABALIOĞLU GRUBU
511	DENİZLİ	ERİKOĞLU HOLDİNG
512	DENİZLİ	KOCAER GRUBU
513	DENİZLİ	KÜÇÜKER GRUBU
514	EDİRNE	TRAKYA BİRLİK GRUBU
515	ERZURUM	ER-ÇİM-SAN HOLDİNG GRUBU
516	ESKİŞEHİR	ETİ GRUBU
517	HATAY	EGEMEN GRUP
518	HATAY	İLHANLAR GRUBU
519	HATAY	NARİN BYS HOLDİNG
520	HATAY	NURSAN GRUBU
521	KAHRAMANMARAŞ	İŞKUR GRUP
522	KAHRAMANMARAŞ	KİPAŞ GRUBU
523	KAHRAMANMARAŞ	MATESA GRUBU
524	KARABÜK	KARDEMİR GRUBU

525	KAYSERİ	ALİ BAŞYAZICIOĞLU HOLDİNG
526	KAYSERİ	BOYDAK GRUBU
527	KAYSERİ	KARAMANCI GRUBU
528	KAYSERİ	KARSU GRUBU
529	KAYSERİ	KAYSERİ ELEKTRİK GRUBU
530	KAYSERİ	ÖZBİYİK GRUBU
531	KAYSERİ	YATAŞ GRUBU
532	KİRŞEHİR	AKÖ GRUBU
533	KOCAELİ	AYHANLAR HOLDİNG
534	KOCAELİ	HİSAR GRUBU
535	KOCAELİ	KORUMA ŞİRKETLER GRUBU
536	KOCAELİ	NEBO YATIRIM HOLDİNG
537	KOCAELİ	SARKUSYAN ŞİRKETLER TOPLULUĞU
538	KOCAELİ	T.H.ÖNALANLAR HOLDİNG
539	KOCAELİ	TEZCAN GRUBU
540	KOCAELİ	TURNAGAZ GRUBU
541	KOCAELİ	YILDIZLAR YATIRIM GRUBU
542	KOCAELİ	YILPORT HOLDİNG
543	KONYA	AKKANAT HOLDİNG
544	KONYA	ANADOLU BİRLİK HOLDİNG
545	KONYA	İTTİFAK HOLDİNG
546	KONYA	KAMER HOLDİNG
547	KONYA	KOMBASSAN GRUBU
548	KONYA	PAKPEN ŞİRKETLER GRUBU
549	KÜTAHYA	GÜRALLAR GRUBU
550	KÜTAHYA	ZEYTİNOĞLU HOLDİNG
551	MANİSA	ELGİNKAN GRUBU
552	MANİSA	İNCİ HOLDİNG
553	MUĞLA	KILIÇ HOLDİNG
554	NİĞDE	BİRKO ŞİRKETLER GRUBU
555	ORDU	POYRAZ KARLIBEL GRUBU
556	SAKARYA	TIRSAN GRUBU
557	SAMSUN	KARGİTEM GRUBU
558	SİVAS	ER HOLDİNG ANONİM SİRKETİ
559	SİVAS	FİMAR HOLDİNG
560	TEKİRDAĞ	UNK HOLDİNG
561	TOKAT	DİREN HOLDİNG
562	TRABZON	OLTAN GRUBU
563	UŞAK	UMPAŞ HOLDİNG
564	YOZGAT	YİMPAŞ HOLDİNG
565	ZONGULDAK	YURTBAY GRUBU

## EK-4 Güvenilirlik Analizleri

### SORU 10: KODLAMA-SOYUTLAMAYI ALGISAL ÖLÇEN SORULAR (SPSS Güvenilirlik Analizi)

#### Analiz Özeti

	N	%
Geçerli	34	97,1
Anket Çıkarılan <sup>a</sup>	1	2,9
Toplam	35	100,0

a. Eksik cevap olan anketler çıkarılmıştır.

#### Güvenilirlik Düzeyi

Cronbach Alpha	Soru Sayısı
,857	11

#### Soru Güvenilirlikleri

	Soru Çıkarıldığında Ortalama	Soru Çıkarıldığında Std. Sapma	Sorunun Diğer Sorularla İlişkisi	Soru Çıkarıldığında Cronbach Alpha
VAR00001	39,4118	26,613	,701	,832
VAR00002	39,2647	28,867	,585	,842
VAR00003	39,5588	26,133	,696	,832
VAR00004	38,9412	31,087	,380	,856
VAR00005	38,9412	28,784	,717	,835
VAR00006	39,0000	28,424	,693	,835
VAR00007	39,1765	29,301	,630	,841
VAR00008	39,9412	29,693	,339	,864
VAR00009	39,0000	30,000	,478	,850
VAR00010	39,4118	28,734	,425	,857
VAR00011	39,4118	29,098	,527	,846

**SORU 11: KODLAMA-SOYUTLAMAYI YAPI, SİSTEM VE UYGULAMALARA  
GÖRE ÖLÇEN SORULAR  
(SPSS Güvenilirlik Analizi)**

**Analiz Özeti**

	N	%
Geçerli	35	100,0
Anket Çıkarılan <sup>a</sup>	0	,0
Toplam	35	100,0

a. Eksik cevap olan anketler çıkarılmıştır.

**Güvenilirlik Düzeyi**

Cronbach Alpha	Soru Sayısı
,851	13

**Soru Güvenilirlikleri**

	Soru Çıkarıldığında Ortalama	Soru Çıkarıldığında Std. Sapma	Sorunun Diğer Sorularla İlişkisi	Soru Çıkarıldığında Cronbach Alpha
VAR00001	47,9429	106,467	,461	,843
VAR00002	48,2857	108,034	,329	,853
VAR00003	47,8286	112,087	,264	,854
VAR00004	48,4571	98,844	,607	,833
VAR00005	48,1714	100,323	,630	,832
VAR00006	48,8000	101,224	,525	,839
VAR00007	47,6000	115,012	,293	,851
VAR00008	47,8857	106,810	,498	,841
VAR00009	48,8000	97,224	,699	,826
VAR00010	48,3429	110,938	,279	,854
VAR00011	48,2286	103,005	,616	,833
VAR00012	48,4000	99,247	,771	,824
VAR00013	49,0286	99,617	,621	,832



**SORU 13: BİLGİNİN YAYILIMI**  
**(SPSS Güvenilirlik Analizi)**

**Analiz Özeti**

	N	%
Geçerli	34	97,1
Anket Çıkarılan <sup>a</sup>	1	2,9
Toplam	35	100,0

a. Eksik cevap olan anketler çıkarılmıştır.

**Güvenilirlik Düzeyi**

Cronbach Alpha	Soru Sayısı
,945	13

**Soru Güvenilirlikleri**

	Soru Çıkarıldığında Ortalama	Soru Çıkarıldığında Std. Sapma	Sorunun Diğer Sorularla İlişkisi	Soru Çıkarıldığında Cronbach Alpha
VAR00001	44,0294	84,575	,628	,946
VAR00002	43,4118	89,280	,716	,942
VAR00003	43,8529	84,675	,813	,939
VAR00004	43,6471	86,902	,822	,939
VAR00005	43,8824	82,834	,862	,937
VAR00006	43,7647	83,155	,833	,938
VAR00007	43,7941	85,562	,829	,938
VAR00008	43,7059	84,578	,847	,938
VAR00009	43,9412	83,875	,800	,939
VAR00010	44,0882	85,659	,728	,941
VAR00011	44,1176	93,016	,338	,952
VAR00012	43,7941	86,532	,710	,942
VAR00013	43,6176	86,304	,713	,942

**SORU 15: PERFORMANS**  
**(SPSS Güvenilirlik Analizi)**

**Analiz Özeti**

	N	%
Geçerli	35	100,0
Anket Çıkarılan <sup>a</sup>	0	,0
Toplam	35	100,0

a. Eksik cevap olan anketler çıkarılmıştır.

**Güvenilirlik Düzeyi**

Cronbach Alpha	Soru Sayısı
,897	9

**Soru Güvenilirlikleri**

	Soru Çıkarıldığında Ortalama	Soru Çıkarıldığında Std. Sapma	Sorunun Diğer Sorularla İlişkisi	Soru Çıkarıldığında Cronbach Alpha
VAR00001	28,0286	29,264	,765	,877
VAR00002	27,5143	31,904	,618	,889
VAR00003	27,8571	31,538	,610	,889
VAR00004	28,0857	33,139	,438	,901
VAR00005	27,7714	30,299	,588	,892
VAR00006	28,0286	29,970	,750	,879
VAR00007	27,8000	30,047	,659	,886
VAR00008	27,8000	28,400	,778	,876
VAR00009	27,6286	29,887	,753	,879