
TÜRKİYE’NİN BÜYÜK ŞİRKETLER KESİMİNDE İŞLETME GRUPLARININ İKTİSADİ ROLÜ VE ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİ*

Aslı M. Çolpan
Kyoto Üniversitesi

Takashi Hikino
Kyoto Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışma, Türkiye’deki büyük şirketler kesimi içinde işletme gruplarının iktisadi rolünü ve çeşitlendirme stratejilerini sistematik olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Faaliyetlerini tek bir iş kolunda toplama eğilimine sahip kamu iktisadi teşekküllerinin aksine, işletme grupları, birbiriyle ilgisiz faaliyet alanlarına giriş yapmışlardır. Özellikle 1980’lerden bu yana süre gelen iktisadi serbestleşme ortamı içinde oluşan girişken işletme grupları, daha önce kurulan grupları yakalayabilme sürecinde bu tarz çeşitlendirme stratejileri uygulamışlardır. Erken dönem ve geç dönem işletme grupları benzer düzeyde bir endüstri çeşitlendirmesi sergilemekte iseler de, tarihsel olarak karşılaştıkları farklı iş çevreleri nedeniyle, imalat alanına yönelik bağılıklarında göreceli bir fark görülmektedir.

BUSINESS GROUPS IN TURKEY’S LARGE ENTERPRISE SECTOR: THEIR ECONOMIC ROLE AND DIVERSIFICATION STRATEGIES

ABSTRACT

This research attempts to systematically examine the economic role and diversification strategies of business groups within the large-enterprise economy of Turkey. In contrast to a concentration conduct that state-owned enterprises have long

* Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde tüm destek ve değerli önerileri için, editör Behlül Üsdiken ile Banş Tan ve Melih Çolpan’a en içten teşekkürü borç biliriz. Çalışmaya destek veren birçok işletme grubuna ve yöneticilerine ayrı ayrı özellikle teşekkür borçluyuz. Yazının gelişmesinde katkıda bulunan iki anonim hakeme ve Türkçe’ye çevirideki yardımlarından dolayı Özge Can’a da teşekkür ederiz. Birinci yazarın ziyaretçi akademisyen olarak üniversitelerinde bulunup, birçok işletme grubu ile temasında yardım ve destekleri için Koç Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’ne de ayrıca teşekkürü borç biliriz. Yazıda savunulan tüm görüşler ve var ise hatalar bize aittir.

implemented, business groups have utilized the consecutive entry into unrelated industries. In liberalized market environments since the 1980s, latecoming yet energetic groups especially employed such diversification strategy to catch up with established ones. These two subcategories of business groups have consequently exhibited a similar level of industry diversity, although, reflecting different business environments they historically faced, their overall commitment marks a relative difference in manufacturing domains.

Büyük işletme grupları başarılı gelişmekte olan ülkelerin çoğunda, modern iktisadi gelişmenin temel kalkınmacı aktörü görevini üstlenmişlerdir. Birbirleriyle ilgisiz alanlara uzanmış ürün ve endüstri portföyleriyle bu gruplar, 19. yüzyılın son çeyreğinden beri teknoloji-odaklı iktisadi büyüme konusunda günümüzün gelişmiş ekonomilerinin tarihsel dinamiklerinde kilit rol oynamış olan, Alfred Chandler'in deyimiyle, "modern endüstriyel işletmeler"e ciddi bir karşıtlık ifade etmektedir. Chandler'in modern endüstriyel işletmeleri, teknoloji ve bilgi açısından sahip oldukları yeteneklerden ötürü, ilgisiz portföyler içeren diğer stratejik modeldeki işletmelere göre uzun vadeli bir rekabet avantajına sahip görülmüşlerdir. Gelişmiş ekonomilerin büyük şirketler kesimi üzerine yapılmış çok sayıda kuramsal ve görgül incelemeye karşılık; araştırmaların sınırlılığı, gelişmekte olan ülkelerde nasıl olup da birbirleriyle ilişkili ürün portföylerine sahip modern endüstriyel işletmeler yerine, ilgisiz alanlarda faaliyet gösteren grupların temel işletme biçimi olarak kalabildikleri sorusunu yanıtlamayı zorlaştırmaktadır.

Büyük işletmelerin gelişmekte olan ülkelerde oynadığı kalkınmacı rol hakkında belirgin bir anlayışa ulaşmak, Türkiye'nin de içinde olduğu bu tarz ekonomilerin birçoğunda kendini gösteren bir başka tür büyük-ölçekli işletmenin, kamu iktisadi teşekküllerinin varlığı ile daha da karmaşıklaşmaktadır. Kendini 1980'lerin başından itibaren küresel ölçekte hissettiren iktisadi serbestleşme dalgası ile birçok ülkede düşüşe geçmelerine rağmen, kamu sahipliği altındaki bu işletmeler, devlet politikaları tarafından belirlenen endüstri ve hizmet alanları, sermaye-yoğun ara ürün ve altyapı sektörlerine odaklanarak, farklı bir rol üstlenmişlerdir. Bu konuda bir istisna olmayan Türkiye'de de, kamu iktisadi teşekküllerinin özelleştirilmesi girişimlerine, özellikle iktisadi serbestleşmeye geçişi öngören 1980 yılının Ekonomik İstikrar Programı çerçevesinde başlanmıştır (Öniş, 1992).

Bu çalışma, Türkiye'deki büyük şirketler kesiminin, ilkinin kamu iktisadi teşekküllerinin oluşturduğu iki ayaklı yapısında, diğer merkezi ve güçlü oyuncusu olan işletme gruplarının gelişimini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Sonuçta, Türkiye ekonomisinin büyük şirketler kesimi, ancak çok-faaliyetli işletme gruplarıyla kamu iktisadi teşekküllerinin birlikte

ele alınacağı kapsamlı bir araştırma ile anlaşılabilir. Dolayısıyla bu çalışma önce, söz konusu işletme gruplarının; kamu iktisadi teşekkülleri, belirli bir alanda yoğunlaşmış yerel firmalar ve Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası işletmelere kıyasla görece önemini irdelemektedir. Daha sonra, işletme grupları tarafından benimsenen büyüme stratejilerinin, özellikle de bunları diğer büyük işletmelerin dayandığı modellerden ayıran çeşitlendirme davranışı kalıplarının ortaya konması amaçlanmaktadır. Bunun yanında, ülkenin iktisadi serbestleşmeye doğru kaymasının öncesinde ve sonrasında oluşan işletme gruplarının çeşitlendirme stratejileri açısından farklılık gösterip göstermediği ve varsa, bu farkların neler olduğu saptanmaya çalışılacaktır. Çalışma bu iki tür işletme grubu arasındaki farkları incelerken, aynı zamanda kamu iktisadi teşekküllerinin büyüme şekillerine bakıyor olacaktır. Zira kamu iktisadi teşekkülleri, ürün portföylerinin sınırlı kapsamıyla, işletme gruplarının her iki türünün gösterdiği çeşitlendirme kalıplarını daha da belirgin biçimde ortaya koyan, tamamen zıt bir iş modelini temsil etmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, modern Türkiye’nin gelişiminde anahtar rol oynayan ve ülkenin büyük şirketler kesiminde merkezi aktör konumundaki çok-faaliyetli işletme gruplarının, hem iktisadi rollerine hem de çeşitlendirme stratejilerine yönelik sistematik ve dengeli bir kavrayış üretecektir.

TÜRKİYE’DE “BÜYÜK İŞLETMELERİN” GELİŞİMİ

Türkiye’deki büyük şirketler kesimi iki ana oyuncu ile gelişmiştir: Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşundan beri yavaş yavaş büyüyen işletme grupları ile, birçoğu 1930’ların devletçi politikalarından 1960’ların ithal ikamesi modeline doğru uzanan bir çerçeve içinde hayat bulan kamu iktisadi teşekkülleri. Aile sahipliğindeki işletme grupları, diğer gelişmekte olan ülkelerde gözlenen benzer bir uzun-vadeli evrim süreci yaşamışlardır. Ancak, Türk işletme gruplarının uzun vadeli gelişimlerinin hızı ve dinamikleri, özellikle Güney Kore ve diğer bazı Doğu Asya ülkelerindeki benzerleri ile karşılaştırıldığında, tarihsel olarak daha az etkileyici olmuştur (Amsden, 2001). Kamu iktisadi teşekküllerinin büyük bölümü ise, altyapıyla ilgili postane, demiryolları ve elektrik üretimi ile dağıtım yapan kuruluşlar bir yana, yerli Türk nüfusunun özellikle sermaye-yoğun sektörlerde kendi işletmelerini yeterince geliştirememiş olmasına dayanan özgün bazı iktisadi koşullara politik bir tepki olarak oluşturulmuşlardır (Buğra, 1994; Karluk, 1999).

Büyük özel-sektör kuruluşları Türkiye ekonomisinde, ancak II. Dünya Savaşı’ndan sonra önemli ve büyük bir rol oynamaya başlamıştır. Çizelge 1’de verilen 1950’lerdeki iktisadi büyüklük ve gelişmişlik düzeyine ilişkin kıyaslamalı rakamlar, büyük işletmelerin Türk ekonomisine bu tarihlerden

çok daha önce hareket kazandırmış olmasının bekleneceğine işaret etmektedir. Türkiye’de bugünkü büyük işletme gruplarının birkaçının kökleri 1920’lere kadar uzanmakla beraber, büyük özel şirketlerin bu gecikmeli gelişi, ülkenin 20. yüzyıldaki kalkınma mücadelesinin bir belirtisi olarak algılanabilir. Yirminci yüzyılın ilk yarısında Türkiye ile kabaca aynı gelişmişlik düzeyine sahip olan Japonya’nın 19. yüzyılın sonlarından başlayan iktisadi gelişmesinde, Türkiye’deki ilgisiz iş kollarında faaliyet gösteren aile işletme gruplarının benzerleri kilit rol oynamışlardır (Morikawa, 1992). Çizelge 2’nin açıkça gösterdiği gibi, Türkiye’den çok daha düşük bir iktisadi gelişmişlik düzeyiyle yola çıkan Güney Kore de, 1960’lardan sonraki “Doğu Asya Mucizesi’ni” büyük işletme gruplarına dayanarak gerçekleştirmeyi başarmıştır (Kang, 1996; Steers ve diğerleri, 1989).

ÇİZELGE 1. 1950’de Ülkeler Arasında Göreceli İktisadi Gelişmişlik Düzeyi

Ülke	Nüfus (bin)	Milli Gelir (1990 milyon uluslararası dolar)	Kişi Başına Milli Gelir (1990 uluslararası dolar)
Türkiye	21.122	38.408	1.818
Japonya	83.563	160.966	1.926
Güney Kore	20.846	16.045	770
Hindistan	359.000	222.222	619
Arjantin	17.150	85.524	4.987
Brezilya	53.443	89.342	1.672
Meksika	28.485	67.368	2.365
Yunanistan	7.566	14.489	1.915
Bulgaristan	7.251	11.971	1.651

Kaynak: Maddison (2001) Ek A’ dan derlenmiştir.

Büyük şirketlerin Türkiye Cumhuriyeti’nin 1923’te kuruluşundan önce de etkin olduklarını unutmamak gerekir. Özellikle tarım, gıda işleme, bankacılık, ticaret, madencilik ve demiryolları gibi çoğu ya gayri-Müslim azınlıklara ya da Avrupalı girişimci kişi ve ailelere, bazıları da devlete ait olan büyük işletmeler, Osmanlı İmparatorluğu döneminde de ortaya çıkmışlardı. Müslüman-Türk çoğunluğun özel sektördeki göreceli yokluğu, dış-ticaret ayrıcalıkları yoluyla gayri-Müslim girişimcileri daha çok kollayan kapitülasyonlar rejimiyle açıklanabilir. Vurgulanması gereken bir diğer etken, Tanzimat, yani 1839-1876 yılları arasındaki dönemin, girişimciliği ve ticareti ikincil düzeyde görerek, Müslüman Türklere modernleşen kamu bürokrasisinde cazip iş olanakları sunmuş olmasıdır (Buğra, 1994; Kepenek ve Yentürk, 2000; Şahin, 2002). Buna rağmen, devlet tarafından bazı çok önemli kamu iktisadi teşekkülleri hayata geçirilmiştir; bunlardan ikisi

ÇİZELGE 2. Gelişmekte Olan Ülkelerdeki En Büyük Özel Sanayi
İşletmeleri, 1987

Sıra	Şirket	Ülke	Satışlar (Milyon ABD \$)	Sanayi	Kontrol
1	Hyundai	Kore	25.243	çok-faaliyetli	aile
2	Samsung	Kore	21.053	çok-faaliyetli	aile
3	Lucky Goldstar	Kore	14.422	çok-faaliyetli	aile
4	Daewoo	Kore	13.437	çok-faaliyetli	aile
5	Barlow Rand	Güney Afrika	7.617	çok-faaliyetli	profesyonel
6	Sunkyong	Kore	6.781	çok-faaliyetli	aile
7	Tata Grubu	Hindistan	4.866	çok-faaliyetli	aile
8	Koç Holding	Türkiye	4.738	çok-faaliyetli	aile
9	Ssangyong	Kore	4.582	çok-faaliyetli	aile
9	Sabancı Grubu	Türkiye	4.582	çok-faaliyetli	aile
10	Korea Explosives	Kore	3.563	çok-faaliyetli	aile
11	Hyosung	Kore	3.257	çok-faaliyetli	aile
12	De Beers	Güney Afrika	3.091	çok-faaliyetli	aile
13	Formosa Plastics	Tayvan	2.955	çok-faaliyetli	aile
14	Birla Grubu	Hindistan	2.932	çok-faaliyetli	aile
15	Swire Pasific	Hong Kong	2.585	çok-faaliyetli	aile
16	Koor Industries	İsrail	2.571	çok-faaliyetli	sendika
17	Jardine Matheson	Hong Kong	1.628	çok-faaliyetli	aile
18	AECI	Güney Afrika	1.607	kimya	aile
19	Copersucar	Brezilya	1.512	gıda	koop.
20	Doosan	Kore	1.478	çok-faaliyetli	aile
21	Sasol	Güney Afrika	1.417	kimya	devlet
22	Alfa	Meksika	1.380	çok-faaliyetli	aile
23	Tatung	Tayvan	1.248	elektronik	aile
24	Modi Grubu	Hindistan	1.070	çok-faaliyetli	aile
25	Reliance Inds.	Hindistan	1.015	tekstil	aile
26	Hutchison-Whampoa	Hong Kong	994	çok-faaliyetli	aile
27	Sime Darby	Malezya	950	çok-faaliyetli	devlet
28	RPE Enterprises	Hindistan	930	çok-faaliyetli	aile
29	J.K. Singhanian	Hindistan	889	çok-faaliyetli	aile
30	Dong-A Construction	Kore	824	çok-faaliyetli	aile

Kaynak: Amsden ve Hikino (1994) sayfa 118' den alınmıştır.

1862'de kurulan ve amacı tütün, tuz ve alkollü içecekler gibi temel emtiaların tekelci arzıyla vergi kazancı sağlamak olan TEKEL ile, 1888'de fazlasıyla ihtiyaç duyulan devlet destekli bir kurum olarak modern bankacılık

hizmetleri sunmaya başlayan T.C. Ziraat Bankası'dır (Kepenek ve Yentürk, 2000).

Ulusal bir işadami sınıfı yaratmak Cumhuriyet Dönemi'nin hemen başlardaki amaçlarından biri olmakla birlikte, bunun öncesi İttihat ve Terakki'nin 1908'de iktidara gelmesine kadar gitmektedir. Yeni hükümetler, çeşitli vergi indirimleri ve muafiyetler sunmuş; sanayii makina ve gereçlerinin ithalatında gümrük muafiyetleri koymuş; fabrika kuracaklara arazi tahsisi yapmış; çok çeşitli finansal teşvikler sağlamış; kârlı iş alanlarını özel-sektöre bırakmış ve özel-sektör girişimcileriyle ortaklıklar kurmuştur. Hatta Cumhuriyet'in ilk yıllarında bazı devlet adamları özel işletmelerin kuruluşunda bizzat yer almışlardır (Buğra, 1994; Yerasimos, 1977). Diğer taraftan toprak sahipleri sanayi faaliyetlerinin içinde pek fazla yer almamış, sermaye birikimleri yeni iş kurmakta yetersiz kalırken, devlet de eski rejimin simgesel iktisadi kurumu olan toprak sahiplerinin modern ulusun inşasında etkin rol almasını istememiştir (Karademir ve diğerleri, 2005). Bugün halen etkin olan önde gelen aile işletme grupları arasında sadece Çukurova, Koç ve Sabancı'nın kökenleri 1920'lere ve 1930'ların ilk yıllarına dayanır.

Dünya çapında görülen 'Büyük Bunalım' adıyla da anılan iktisadi durgunluğu izleyen 1930'ların başlarından itibaren, devletçi politikalara doğru kayma olmuş, bir yandan birçok kamu işletmesi kurulurken bir yandan da gayri-Müslim işletmelerin tasfiyesi politikaları uygulanmıştır. Gayri-Müslim azınlıkların bir girişimci sınıfı olarak yerleri yeterince doldurulamadığı sürece, devletin kendisi bir işletme sahibi ve işleteni gibi davranmak durumunda kalmıştır (Buğra, 1994; Karademir ve diğerleri, 2005; Yerasimos, 1977). Bu kuruluşları nihayetinde özel sektöre devredilmeleri beklenebilecek öncü fabrikalar olarak görmek mümkündür. Ne var ki bu durum 1980'lerin sonrasına kadar tam olarak gerçekleşmemiştir. Kamu iktisadi teşekkülleri içinde iki ilginç vak'a, sırasıyla 1933 ve 1935'te kurulan Sümerbank ve Etibank'tır. Esasında her ikisi de farklı alanlarda endüstriyel işletmeler kuran ve yöneten birer holding şirkettir; Sümerbank bunu dokuma, madencilik, selüloz, seramik ve kimya; Etibank ise enerji ve madencilik dallarında gerçekleştirmiştir. 1950'lerde bu iki bankanın sahibi olup kontrol ettikleri bazı bağlı-kuruluşlar bağımsız faaliyet gösteren şirketler haline almış, ya da benzer alanlarda faaliyet gösteren diğer kamu iktisadi teşekkülleriyle birleşmişlerdir. 1990'lara gelindiğinde Sümerbank ve Etibank'ın kendileri ve bağlı-kuruluşları büyük ölçüde özelleştirilecektir (Karluk, 1999).

Özel kesimi destekleyen sanayi politikaları özellikle 1950'lerin Demokrat Parti döneminde yeniden yürürlüğe konmuştur. Bu durum, bugünün büyük özel şirketlerinin birçoğunun temelini neden bu dönemde atıldığını da açıklamaktadır. Özel işletmeler, özellikle de belirli bir aileye ait büyük

İşletme grupları, gecikmeli de olsa, bu dönemden itibaren Türkiye'nin iktisadi sahnesinde önemli bir rol oynamaya başlamışlardır. Eczacıbaşı, Borusan, Yaşar ve Anadolu gibi bazı işletme gruplarının temelleri daha önceki yıllarda atılmış olmasına rağmen, iktisadi varlıklarını 1950'lerde başlayan ürün çeşitlendirmesiyle derece derece arttırmışlardır. Zorlu, Sanko, Ciner ve Fiba gibi 1980'lerden sonra grup formunda yapılacak olanlar ise, öncekilerle çok daha farklı bir makro-iktisadi ve politik ortam içinde rekabete girmişlerdir. Bu arada, sanayileşme kaygısıyla 1950'ler ve sonrasında da çok sayıda önemli kamu iktisadi teşekkülünün kuruluşu gerçekleşmiştir. Örneğin, dış ülkelerden ham petrol temini için 1954'te Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı; büyük-ölçekli petrokimya endüstrisini başlatmak üzere 1965'te Petkim ve 1980'lerde başkaları kurulmuştur (Buğra, 1994; Karluk, 1999; Yaprak ve diğerleri, 2007).

TÜRKİYE'NİN BÜYÜK İŞLETMELER KESİMİNDE İŞLETME GRUPLARI

Bugünün Türkiye'sindeki büyük şirketler kesiminin kapsamlı listesi Çizelge 3'te sunulmaktadır. Çizelge, 2005'teki en büyük 50 iktisadi birimi çalışan sayısı açısından sıralayarak, aynı zamanda, çok-faaliyetli işletme grupları ile kamu iktisadi teşekküllerinin görece önemini de göz önüne sermektedir. Büyüklük göstergesi olarak çalışan sayısının seçilmesi, emek-yoğun sektörlerin ve muhtemelen kamu iktisadi teşekküllerinin gerçekte olduğundan daha yüksek oranda temsil edilmesine yol açmış olabilir. Ancak, aynı amaçla gelişmiş ülkelerde yaygın biçimde kullanılan satış ve varlıklar gibi diğer göstergelerin de eksik veri ve/veya konsolide satış ve varlıkların çifte sayımı gibi kendine has sorunları mevcuttur. Bunun nedeni, aile tarafından kontrol edilen işletme gruplarının çoğunda olduğu gibi, Türk gruplarının da çapraz mülkiyet, piramit yapı ve grup içi şirketler arası satışlar türünden özelliklere sahip olmalarıdır. Öte yandan, kamu iktisadi teşekkülleri çalışan sayılarını beyan etmeleri nedeniyle iyi bir şekilde temsil edilmiş olurken, çalışan sayılarını yayınlamayan birkaç özel işletme grubu gözden kaçmış olabilir. Tüm bu yetersizliklerine rağmen Çizelge 3, sanayi yanında, tarım, madencilik ve hizmetler gibi imalat dışı sektörlerdeki özel sektör işletmeleri ve grupları ile kamu iktisadi teşekküllerini de kapsamaması nedeniyle, Türkiye'deki büyük-işletme birimleri üzerine yapılmış en kapsamlı ve dengeli gösterimdir.

Çizelge 3, gerçekten de Türkiye'deki büyük şirketler kesiminin temel özelliklerini göstermektedir: farklı iş kollarında faaliyet sürdüren işletme gruplarının güçlü varlığı ve kamu iktisadi teşekküllerinin halen devam eden mirası ile şekillenen iki ayaklı rejim. Bu yönüyle Türkiye, gelişmekte olan ülkeleri sanayileşmiş ülkelere ayıran temel özellikleri paylaşmaktadır (Amsden ve Hikino, 1994; Hikino ve Amsden, 1994; Chandler, Amatori ve

ÇİZELGE 3. Türkiye'deki En Büyük 50 İktisadi Aktör, 2005

Sıra	Grup/İşletme Adı	Kuruluş Yılı	Çalışan Sayısı	Tür	Mülkiyet	İş Alanları
1	Koç Grubu	1926	81.926	Aile İG	Koç ailesi	Çok-faaliyetli
2	Türk Telekom	1995 (1840)	51.737	Yabancı	Saudi Oger, Suudi Arabistan ve Telecom Italia, İtalya	Telekomünikasyon
3	Sabancı Grubu	1932	45.000	Aile İG	Sabancı ailesi	Çok-faaliyetli
4	TCDD ¹	1856	39.000	Devlet	Devlet	Demiryolları
5	Zorlu Grubu	1953	31.509	Aile İG	Zorlu ailesi	Çok-faaliyetli
6	TEDAŞ	1993 (1935)	31.256	Devlet	Devlet	Elektrik dağıtımı
7	PTT	1840	30.088	Devlet	Devlet	Posta ve finansal hizmetler
8	Oyak Grubu	1961	30.000	Askeri İG	Silahlı kuvvetler emeklilik fonu	Çok-faaliyetli
9	Çukurova Grubu	1923	26.500	Aile İG	Karamehmet ailesi	Çok-faaliyetli
10	Ülker Grubu	1944	23.500	Aile İG	Ülker ailesi	Çok-faaliyetli
11	T.C. Ziraat Bankası	1863	20.373	Devlet	Devlet	Kapsamlı bankacılık hizmetleri,
12	TEKEL A.Ş.	1862	17.728	Devlet	Devlet	Tütün tütün ürünleri, alkollü ve alkolsüz içecekler, tuz, kibrit, çay, kahve
13	İş Bankası Grubu	1924	17.111	Çalışan ve politik parti İG	T. İş Bankası A.Ş. çalışan fonu, CHP (Cumhuriyet Halk Partisi)	Çok-faaliyetli
14	Doğuş Grubu	1951	16.450	Aile İG	Şahenk ailesi	Çok-faaliyetli
15	Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.	1925	16.445	Devlet	Devlet	Şeker işletme, endüstriyel makine, endüstriyel alkol
16	Anadolu Grubu	1949	14.841	Aile İG	Yazıcı ve Özilhan aileleri	Çok-faaliyetli

17	Sanko Grubu	1966	14.000	Aile İG	Konukođlu ailesi	Çok-faaliyetli
18	Ciner Grubu	1978	13.600	Aile İG	Ciner Ailesi	Çok-faaliyetli
19	Türkiye Taşkömürü Kurumu	1848	13.347	Devlet	Devlet	Kömür madencilığı
20	Tefken Grubu	1956	12.500	Aile İG	Akçađlılar, Berker ve Gökyiđit aileleri	Çok-faaliyetli
21	Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu	1957 (1937)	12.268	Devlet	Devlet	Kömür madencilığı, madencilik makine, liman işletme laboratuar hizmetleri
22	Şahinler Grubu	1982	12.000	Aile İG	Şahin ailesi	Çok-faaliyetli
23	Doğan Grubu	1950	11.666	Aile İG	Doğan ailesi	Çok-faaliyetli
24	THY	1933	11.121	Devlet	Devlet	Havacılık, teknik hizmetler
25	Boydak Grubu	1957	11.100	Aile İG	Boydak ailesi	Çok-faaliyetli
26	T. Halk Bankası	1933	10.509	Devlet	Devlet	Kapsamlı bankacılık hizmetleri, sigortacılık
27	EUAŞ Elektrik Üretim A.Ş.	2001 (1935)	10.324	Devlet	Devlet	Elektrik üretimi
28	Çay İşletmeleri	1971 (1938)	9.586	Devlet	Devlet	Çay işleme, gıda
29	Fiba Grubu	1987	8.599	Aile İG	Özyeđin ailesi	Çok-faaliyetli
30	Eczacıbaşı Grubu	1942	8.300	Aile İG	Eczacıbaşı ailesi	Çok-faaliyetli
31	TRT	1964	8.000	Devlet	Devlet	Televizyon, radyo
32	T. Vakıflar Bankası	1954	7.164	Devlet	Devlet	Bankacılık hizmetleri, sigortacılık
33	Yaşar Grubu	1945	7.000	Aile İG	Yaşar ailesi	Çok-faaliyetli
34	Devlet Hava Meydan İşletmesi	1933	6.884	Devlet	Devlet	Havalimanı hizmetleri
35	Alarko Grubu	1954	6.400	Aile İG	Alaton ve Garih aileleri	Çok-faaliyetli
36	Makine ve Kimya Endüstrisi	1923	6.508	Devlet	Devlet	Askeri silahlar ve sistemler

37	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	1995	6.383	Aile	Topbaş ve Khereji aileleri	Zincir Mağaza
38	Profilo Grubu	1954	6.000	Aile İG	Kamhi ailesi	Zincir mağaza
39	Enka Grubu ²	1957	5.000	Aile İG	Tara ve Gülçelik aileleri	Çok-faaliyetli
40	Gürüş Grubu	1958	5.000	Aile İG	Yamantürk ailesi	Çok-faaliyetli
41	Kale Grubu	1957	5.000	Aile İG	Bodur ailesi	Çok-faaliyetli
42	Metro Grup Türkiye	1990	5.000	Yabancı	Metro A.G.	Zincir mağaza, emlakcilik
43	Nergis Grubu ³	1967	4.997	Aile İG	Çağlar ve Şankaya aileleri	Çok-faaliyetli
44	STFA Grubu ⁴	1938	4.736	Aile İG	Türkeş and Akkaya aileleri	Çok-faaliyetli
45	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı	1954	4.746	Devlet	Devlet	Hidrokarbon arama, sondaj, kuyu tamamlama ve üretimi, doğal gaz depolama, petrol ticareti ve taşımacılığı
46	Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü	1937	4.744	Devlet	Devlet	Ekin ve hayvan üretimi ve ilgili faaliyetler
47	Borusan Grubu	1944	4.500	Aile İG	Kocabıyık ailesi	Çok-faaliyetli
48	Çelebi Grubu	1958	4.500	Aile İG	Çelebioğlu ailesi	Çok-faaliyetli
49	Sodexho Toplu Yemek ve Servis A.Ş.	1992	4.500	Yabancı	Sodexho (Fransa)	Gıda ve işletme hizmetleri
50	Kibar Grubu	1972	4.500	Aile İG	Kibar ailesi	Çok-faaliyetli

¹ Çalışan sayısı 2004'e aittir.

² Çalışan sayısı 2001'e aittir.

³ Grubun tamamına ait veri olmadığından iki en büyük grup işletmesinin, Sifaş ve Yeşim'in toplam çalışan sayıları verilmiştir.

⁴ Grubun tamamına ait veri olmadığından en büyük grup işletmesi olan Sofra'nın çalışan sayısı verilmiştir.

Not: İG 'işletme grubu'nu ifade eder. İlgili işletmelerin ayrılma ve bölünmelerle ortaya çıkması söz konusu olduğundan ilk işletmenin kuruluş yılı parantez içinde belirtilmiştir.

Bu çizelge, A. Melih Çolpan, Takashi Hikino, Yılmaz Karakaş ve Barış Tan'ın yardımlarıyla Ash M. Çolpan tarafından çeşitli kaynaklardan derlenmiştir. Çalışmada yer alan işletme grupları/ işletmeler şu şekilde belirlenmiştir: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda listelenmiş en az iki şirketi olan işletme grupları; Bağımsız yada bir işletme grubuna ait İstanbul Sanayi Odası'nın satışlar, varlıklar ve çalışanlar açısından yılın en büyük sanayi şirketleri listesinde yer alan ilk 100 şirket (Eğer şirket bir işletme grubuna bağlı ise işletme grubunun adı verilmiştir.); Capital 500'ün imalat-dışı sektörler bölümünde yer alan bütün firmalar; Sahipleri Ekonomist Dergisi'nin 2005 yılı Türkiye'nin En Zengin 50 Kişisi listesinde 500 milyon dolardan daha fazla servete sahip olan işletmeler; Kamusal hizmet verenler dışında kalan bütün kamu iktisadi teşekkülleri; Türkiye Bankalar Birliği'nce listelenmiş bütün bankalar.

Hikino, 1997). Bu gibi çok-faaliyetli işletme gruplarının birçok gelişmekte olan ülkedeki varlığı son dönemlerde çokça ilgi gören bir konudur. Bu ilginin kısmi nedeni, sözü edilen iktisadi aktörün bir yanda Güney Kore ve Malezya gibi dinamik ekonomilerin endüstriyel gelişiminde lokomotif görevini üstlenmesi, bir yanda da aile hanedanlarının bu ülkelerin hem politik hem de iktisadi gündemi üzerindeki güçlü etkilerine yönelik eleştirilerdir (Chang, 2005; Khanna ve Yafeh, 2006). Gelişmekte olan ülkelerin birçoğunda devlet, ulaşım hizmetleri, enerji üretimi ve aktarımı gibi altyapıya ilişkin sektörler ile ucuz ham madde sağlamayı amaçlayan demir, çelik ve petrol arıtımı gibi ara madde üreticisi ölçek-yoğun imalat sektörlerinde, büyük üretim tesisleri kurup işletmek zorunda kalmıştır. Küçük-ölçekli özel şirketlerin tipik temsilcisi olarak bilinen Tayvan ekonomisinde bile, temel örneklerini demir ve çelik, petrol arıtımı ve petro-kimyasalların oluşturduğu bu gibi alanlar, devlet tekellerinin egemenliği altındadır (Hsueh ve diğerleri, 2001).

Hepsinden önemlisi, Çizelge 3'e göre, farklı iş kollarında faaliyet gösteren işletme grupları, Türkiye'nin en büyük işletmeleri olarak çok kritik bir iktisadi rol oynamaktadırlar. Listedeki 50 iktisadi aktörden 28 tanesini bu gibi işletme grupları oluştururken, en büyük beş aktörün üçü yine işletme gruplarıdır. Geri kalan 22 iş biriminden 18'i kamu iktisadi teşekkülleridir. Türk ailelerin sahip olduğu büyük özel-sektör kuruluşlarından sadece BİM'in odaklanmış faaliyetleri mevcut iken, diğer 26 tanesinin tamamı işletme gruplarıdır. Silahlı Kuvvetler mensuplarının emeklilik ve yardımlaşma fonuna ait olan OYAK ile çalışanlarının oluşturduğu fon yanında siyasal bir partiye ait olan İş Bankası da işletme grubu şeklinde teşekkül etmişlerdir. Çizelge 4, istihdam yaratma açısından işletme gruplarının, bu 50 iktisadi birimin yaklaşık % 57'sini oluşturduğuna işaret etmektedir. Kamu iktisadi teşekkülleri, 1980'lerden beri süregelen özelleştirme dalgası ile varlıkları giderek azalsa da, toplam çalışan sayısındaki % 34'lük payları ile ekonomide halen çok önemli bir role sahiptir. Yabancıların sahip olduğu işletmeler ise daha sınırlı bir rol oynayarak, en büyük 50 iktisadi birim içinde % 8'lik bir paya sahip bulunmaktadır.

TÜRKİYE'DE İŞLETME GRUPLARININ BÜYÜME BİÇİMİ OLARAK İLİŞKİSİZ ÇEŞİTLENDİRME

İlişkisiz Çeşitlendirme Davranışının İktisadi Mantığı

Birbiriyle ilişkisiz ürün pazarlarına girerek bir çeşitlendirme modeli oluşturan işletme grupları, Türkiye'deki büyük şirketler kesiminin merkezi unsuru olmaya devam etmektedir. Günümüz Türkiye ekonomisinde, bu büyüme modeli, kamu iktisadi teşekküllerinin benimsediği ürün odaklı büyüme ile tam bir tezat oluşturmaktadır. Kamu teşekkülleri yasal olarak kendileri için belirlenmiş alanlarda yoğunlaşmaya mecbur bırakılmış veya 1980'lerin

başlarından bu yana popülist politik baskılar altında belli endüstri alanlarıyla kısıtlanmışlardır. İşletme gruplarının ise, sadece kendi sahipliklerinde olan teknolojiye ve rekabetçi bilgiye sahip olmadıkları ürün ve endüstrilere girişleri ve bu yolla oluşturdukları farklı model, dikkatli ve sistematik bir incelemeyi gerektirmektedir.

ÇİZELGE 4. Türkiye’deki İktisadi Aktörlerin Önem Düzeyi, 2005

İktisadi birim	Çalışan sayısı	
	Toplam sayı	Oran (%)
En büyük birim	81.926	10,72
En büyük 5 birim	249.172	32,62
En büyük 10 birim	367.016	48,04
Aile işletme grupları	389.124	50,94
Tüm işletme grupları	436.235	57,10
Kamu iktisadi işletmeleri	260.091	34,05
Yabancı işletmeler	61.237	8,02
Toplam 50 birim	763.946	100,00

Kaynak: Çizelge 3’ten hesaplanmıştır.

Firmalara kaynak-tabanlı bakış açısına göre, gelişmiş ülkelerde büyüme, ürün ve endüstriye özgü bilgiden kaynaklanan “yetenek-itmesi” modeline dayanır. Teknolojiye ve diğer ürüne-özü varlıklara ilişkin yetenekler, temel işletme gelişiminin itici gücünü oluşturmakta ve bu gibi varlıklara sahip firmaların rekabet avantajı yaratmada bunlardan yararlanması beklenmektedir (Chandler, 1990; Çolpan ve Hikino, 2005).

Öte yandan, rekabet avantajı yaratan ürüne-özü iç kaynakların ve yeteneklerin yokluğu nedeniyle, gelişmekte olan ülkelerde güdüleme aracı “fırsat-çekimi”dir. Burada, dışsal büyüme ve kâr olanakları, şirketler ve gruplar için, alışlagelmiş iş alanlarıyla sadece uzaktan ilgili olan sahalara dahi yatırım yapmak için gerekli temel motivasyon işlevi görürler. Bazen, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, söz konusu piyasa imkanları devlet tarafından yapılan sanayi politikalarının oluşturduğu yapay bir müdahaleyle ortaya çıkar. Bu gibi “devlet-destekli” işleyiş, serbest piyasa politikalarına rağmen, Türkiye’de günümüze kadar dikkat çekici bir şekilde etkili olmuştur (Buğra, 1994).

Yaygın kabul gören iktisat temelli bir bakış açısına göre, gelişmekte olan ülkelerde, ürün ve finans piyasaları aksak ya da halen gelişmekte olduğundan, ilişkisiz bir ürün portföyü yoluyla büyüme seçeneğini benimseyen işletme grupları rekabet avantajına sahip olacaklardır. Bu

gruplar, fırsatçı bir biçimde, karşılanmayan taleplere veya büyüme olasılıklarına yanıt verirler (Khanna ve Palepu, 2000; Khanna ve Yafeh, 2007). Bunun sebebi, piyasadaki aksaklıkların girişimciye rekabetçi piyasalarda belirlenen normal düzeyin üzerinde bir kâr marjı getirmesidir.

Teknoloji ve diğer ürüne-özü varlıklar açısından rekabet avantajındaki belirgin eksiklik ise, rekabet imkanı sağlayabilecek kaynakların tamamıyla noksan olduğu anlamına gelmemelidir. İçeriği ve biçimi farklı olabilir, ancak, şirketler ve gruplar gelişmekte olan ülkelerin iktisadi koşullarında yararlanılabilecek rekabetçi yetenekler biriktirebilirler. Bu gibi yetenekler, teknoloji ve bilgi kaynaklarına ulaşma, özellikle ithal edilen teknoloji ve bilgiye ilişkin proje yönetimi, finansal kaynaklar bulma ve kullanma, yerel veya uluslararası pazarlarda pazarlama ve dağıtım ve genel olarak faaliyetlerin yönetimi türünden çeşitli işlevsel varlıkları içeriyor olabilir (Guillén, 2000; Kock ve Guillén, 2001). Tek tek işletme grupları bu işlevlere ilişkin rekabetçi kaynaklarını geliştirip biriktirmeye başladıklarında, aynı kaynak ve yetenekleri daha da zenginleşecek biçimde kendi avantajları doğrultusunda peşpeşe kullanabilirler. Bu yolla artan getiri, işletme gruplarının dayanıklılığı ve dinamizmini sağlayan temel unsurlardan biridir.

Dolayısıyla, Çizelge 5'te de görüldüğü üzere, Türkiye'nin yaşadığı somut deneyimde iş dünyasına ne şekilde girmiş olurlarsa olsunlar, işletme grupları, uzun vadede genişletilmiş endüstri portföyleri sergiler hale gelmişlerdir. Eklenmelidir ki, Türkiye'de devlet müdahalesinin beklenmedik şekillerdeki değişiminden kaynaklanan belirsizlik, işletme gruplarının oluşumunu ayrıca teşvik etmiştir. Bunda farklı hükümetler arasında ve hatta aynı hükümetin tutarlı olmayan, muğlak iktisadi politikaların önemli rolü olmuştur (Buğra, 1994; Buğra ve Üsdiken, 1995; Özen, 2003). Öyle ki, bu gruplar ilk faaliyetlerinin çok ötesinde geniş bir yelpaze oluşturan alanlara doğru fırsatçı bir biçimde evrilmişlerdir. Aslen bir ilaç firması olarak kurulan Eczacıbaşı Grubu bu duruma güzel bir örnektir. Gelişmiş ülkelerdeki diğer başlıca ilaç firmalarının geleneksel olarak uyguladıkları sanayi-odaklı ve Ar-Ge yönelimli modellerden farklı olarak Eczacıbaşı, Türkiye'de Koç Grubu'nun öncülük ettiği ilişkisiz çeşitlendirmeye çok benzer bir gelişme yolu izlemiştir. Esasen 1952'de ilk modern ilaç fabrikasını kuran Eczacıbaşı, sonrasında ikili bir yol izlemiştir; ilaç sanayinde önemli bir kuruluş haline gelmenin yanı sıra endüstri portföyünü, kâğıt ürünleri, yapı malzemeleri, yatırım bankacılığı, sigorta, işlenmiş metal ürünleri, kozmetik, emlak ve bilgi teknolojisi hizmetlerini de kapsayacak şekilde genişletmiştir.

Çeşitlendirmenin Zamanlaması Açısından İki Stratejik Kategori: Erken ve Geç Dönem İşletme Grupları

Hem ülkedeki en büyük iktisadi aktörleri gösteren Çizelge 3'e, hem de onların çeşitlendirme örüntülerini özetleyen Çizelge 5'e daha yakından bir bakış, aile işletme gruplarının çeşitlendirme stratejileri açısından iki stratejik kategori ya da sınıflandırmayı tanımlamaktadır. Birinci kategori, 1920'li ile 1950'li yıllar arasında kurulmuş ve görece olarak erken bir dönemde birbiriyle ilgisiz iş kollarına girmiş öncü oyuncularını kapsamaktadır. Burada yer alan "erken dönem" grupları, Türkiye'de 1980'lerin ilk yıllarında başlayan iktisadi serbestleşme çabaları öncesinde de, dört ya da daha fazla 2-haneli ISIC (Uluslararası Standart Endüstri Sınıflandırması) endüstrisinde faaliyet göstermiş ve ilgisiz çeşitlendirmeye erken girişmiş olan işletme gruplarıdır.¹ Koç, Sabancı, Çukurova ve Yaşar bu gruplara örnek verilebilir. Bu kategorideki işletme gruplarının kökenleri genelde hükümet kontratları ile inşaat, perakende ve toptan ticaret veya tekstil gibi düşük-teknolojili endüstrilerdedir. Erken dönemdeki büyüme, ya düşük-teknolojili endüstrilerdeki içsel büyüme ya da yerel bilginin sınırlı olduğu modern endüstrilerde, uluslararası şirketlerle yapılan lisans anlaşmaları ve ortak girişimlerle sağlanmıştır. Bu büyümede devam eden devlet ihaleleri ve satın almaların da katkısı olmuştur.

İktisadi serbestleşmenin başladığı 1980'lerle birlikte bu işletme grupları, üç temel rota izleyerek yeni ve farklı iş kollarına yoğun bir giriş hareketine başlamışlardır: iç-yatırımlar yoluyla organik büyüme; uluslararası şirketlerle yapılan lisans anlaşmaları ve ortaklıklar; ve özellikle, özelleştirilen kamu iktisadi teşekküllerini veya başka Türk şirketlerini satın alma. Anadolu Grubu'nun sırasıyla McDonalds ve Samsung'la ortaklıklar yoluyla gıda ve elektronik sektörlerine girişi, yabancı şirketlerle kurulan bu bağlara örnek teşkil etmektedir. Türkiye'nin dev petrol arıtım şirketi olan Tüpraş'ın Koç Grubu'na devri ise, özelleştirme sürecindeki kamu kuruluşlarının satın alınması yoluyla yeni bir endüstriye girmenin örneği olarak verilebilir.

İşletme gruplarının ikinci kategorisi, çoğunun 1950'ler ve daha sonrasında kökenleri bulunmasına rağmen, 1980 öncesi az çeşitlendirme göstermiş (dörtten az 2-haneli ISIC endüstrileri) ya da hiç çeşitlendirme göstermemiş gruplardan oluşmaktadır. Bu kategorideki işletme grupları esasen 1980'lerden itibaren geniş kapsamlı çeşitlendirme faaliyetlerine girişen "geç dönem" işletme gruplarıdır. Tekstil, metal işleme, bankacılık ve diğer çeşitli endüstrilerden doğan bu grupların yaygın çeşitlendirme davranışları,

¹ Dört endüstrinin kullanımının detaylı açıklaması için sayfa 41'deki yöntem kısmına bakınız.

1980'lerin serbestleşmiş yerel piyasasındaki kâr elde etme fırsatları sayesinde hız kazanmış görünmektedir. Söz konusu geç dönem işletme gruplarının erken dönemdekilerle benzer şekilde farklı endüstrilerde faaliyetlere girişmeleri de, organik büyüme; Türk şirketlerinin (özellikle özelleştirme aşamasındaki kamu işletmelerinin) satın alınması ve uluslararası şirketlerle gerçekleştirilen ortak girişimler ve ortaklıklar yoluyla olmuştur. Bu büyüme stratejilerinin tipik bir temsilcisi, özünde tekstil işiyle uğraşırken, bir Türk elektronik firmasını satın alarak ileri teknoloji alanına giren ve 1990'ların özelleştirme sürecinde devlete ait bir bankayı satın alarak finans hizmetleri vermeye başlayan Zorlu Grubu'dur. 1990 yılında olan diğer gelişmelere başka bir örnek olan Ciner Grubu, çeşitli kamu iktisadi teşekküllerinin satın alınması yoluyla enerji, madencilik ve turizm sektörlerine girerken; Fibra Grubu Marks & Spencer'ın isim hakkını alarak giyim perakendeciliğine başlamış; Kibar Grubu ise Güney Kore menşeli Hyundai otomobillerinin dağıtımıcısı olarak otomotiv sektörüne ilk adımını atmıştır.

PİYASA SERBESTLEŞTİRMESİNDEN ÖNCE VE SONRA ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ

Türk işletme gruplarınca benimsenen çeşitlendirme stratejilerinin işleyişini belirleyebilmek için sorulması gereken temel sorulardan biri, işletme gruplarının üstte bahsi geçen iki kategorisi arasında çeşitlendirmenin derecesi ve yönü açısından herhangi bir fark olup olmadığıdır. Daha önce kurulanlar ile 1980'lerle birlikte yükselen işletme gruplarının hem kendi aralarında hem de birbirleriyle olan şiddetli rekabet, Türk ekonomisinin iktisadi dinamiklerinin en temel kaynaklarından biri olmuştur. Söz konusu piyasa serbestleşmesi öncesi ve sonrası gruplar arası ayırım, bu sebeple, Türk işletme grupları üzerine yapılmakta olan görgül araştırmalarda en yaygın kullanılan ayırım olmaya devam etmektedir (Gökşen ve Üsdiken, 2001).

Bu tanımlayıcı dönüm noktası öncesinde endüstri çeşitlendirmesine başlayan ilk kategorideki işletme gruplarının, farklı endüstrilere girişlerini eşzamanlı bir biçimde hem cesaretlendiren hem de kısıtlayan bir iktisadi ortamla karşılaştıkları söylenebilir. Burada temel bir nokta, o zamanki Türk ekonomisinin ürün, sermaye, işgücü ve bilgi açısından piyasa aksaklıklarıyla işlemekte olduğudur. Bu durumun iyileştirilmesi ise, ancak çeşitli piyasaların aksak işleyişindeki kâr fırsatlarını keşfeden özel işletmelerin müdahalesiyle mümkün olacaktır (Khanna ve Palepu, 2000). Bu "fırsat-çekimi" ortamı, çeşitlendirmenin hem derecesini, dolayısıyla, endüstri portföyünün genel boyutunu, hem de yönünü, diğer bir ifadeyle, faaliyet gösterilecek endüstri alanlarının seçimini güçlü bir şekilde belirler. Böylece, girişimcilik ruhuna sahip şirketlerin davranışları, karşılanmamış talep buldukları ürün ve hizmet pazarlarına fırsatçı ve sistematik olmayan şekilde girme halini almıştır.

Ancak, ciddi piyasa aksaklıkları bir başka tepkiye daha yol açmış, piyasanın bu aksaklıklarını gidermek isteyen devlet, hem korumacı sanayi politikaları yürürlüğe sokmuş, hem de kendi mülkiyetinde işletmeler açmayı ve himaye etmeyi sürdürmüştür. Devletin bu müdahaleciliğinin genel refah açısından sonuçları bir yana, özel şirketlerin devlet destekli olarak yürüttükleri iktisadi faaliyetler üzerindeki etkisi karmaşıktır. 1960'lerden itibaren yürürlüğe konulan ithal ikameci politikaların getirdiği koruma şemsiyesi ve sanayi hedeflemesi, ilgili ürün ve sanayilerde kâr elde etme fırsatları yaratırken; kamu iktisadi teşekküllerinin ekonomide geniş bir şekilde yer almaları özel sektör faaliyetlerine açık olan iş sahasını bir bakıma sınırlandırmıştır (Buğra, 1994; Karluk, 1999; Kepenek ve Yentürk, 2000). Sonuçta, piyasanın aksaklıkları karşısında devletin bu tepkileri, özel şirketlerin ve grupların sanayi çeşitlendirmesinin derecesini eşzamanlı olarak hem genişletmiş hem de daraltmıştır. Devlet korumacılığı ve sanayi hedeflemesi özel şirket ve gruplar için yeni alanlara girme fırsatı yaratarak çeşitlendirmenin yönünü de belirlerken, kamu iktisadi teşekküllerinin varlığı özel girişimlerin faaliyet alanlarını sıkıştırıcı bir etki de yaratabilmiştir.

1980'ler sonrasının görece olarak serbestleşmiş piyasa ortamında ortaya çıkan ikinci kategorideki işletme grupları ise, tümüyle farklı bir çevreyle karşılaşmıştır. Kuramsal olarak, iktisadi serbestleşmenin, uzun vadede ekonomik aktörleri belirli faaliyet alanlarına odaklanmaya zorlayabileceği düşünülebilir; meydana gelen iktisadi rejim değişikliğinin yarattığı şokun, şirketleri ve işletme gruplarını yoğun biçimde yeni iş kollarına girmeye cesaretlendirdiği düşünülebilir. Gerçekten de, devlet tarafından yürütülen serbestleştirme ve özelleştirme hamlesi sayesinde bu işletmelerin iktisadi faaliyetleri için daha açık bir alan buldukları aşikardır. Neticede kamu iktisadi teşekküllerinin özelleştirilmesi, şirketler ve işletme grupları için farklı ürün ve sanayi piyasalarına yeni giriş teşebbüsleri açısından iyi fırsatlar yaratmıştır. Kamu mülkiyeti yerine belirli stratejik endüstriler için tasarlanmış sanayi politikaları geniş ölçüde yürürlüğe konmuş, bu politikalar yavaş yavaş birçok işletmenin ve işletme grubunun hedef endüstrilere yönelmesine önayak olmuştur. 1980'lerin başından itibaren politikaların giderek yerel piyasaları serbestleştirerek uluslararası rekabete doğru kayması, kâr sağlamak açısından başka bir fırsat daha yaratmıştır (Öniş, 1992; Şahin, 2002). Nitekim büyüyen Türk pazarını hedefleyen uluslararası şirketlerin yerel temsilciliklerini alan, ya da daha stratejik olarak, küresel bir oyuncuyla ortak girişimler kuran işletme grupları, bu politika değişikliğinden ve iktisadi fırsattan büyük ölçüde yararlanmışlardır.

Erken ve Geç Dönem İşletme Grupları İçin Çeşitlendirmenin Derecesi ve Yönü

Yukarıda bahsedilen karmaşık ve çoğu zaman çatışan etkiler, farklı zamanlarda ortaya çıkan işletme gruplarının giriştikleri endüstri çeşitlendirmesinin derecesi ve yönünü belirleme, düzenleme ve kısıtlama işlevi görmüşlerdir. Bu tür etkilerin yol açmış olabileceği sonuçları görgül olarak incelemek gerekmektedir. Burada sunulan incelemede iki temel mesele üzerinde durulacaktır. İlk soru, işletme gruplarının iki kategorisi arasında çeşitlendirmenin derecesi açısından var olabilecek farklar ile ilgilidir. Özellikle 1980'lerin başındaki serbestleşme dalgasından sonra çeşitlendirme faaliyetlerine başlayan "geç dönem" gruplar, "erken dönem"de kurulan gruplara kıyasla daha rekabetçi, dolayısıyla da, ilişkisiz çeşitlendirmeyi pek de teşvik edici olmayan bir iktisadi çevre ile yüz yüze gelmişlerdir. Geç dönemde ortaya çıkmış bu gruplar; piyasadaki serbestleşmenin yarattığı kâr fırsatlarına rağmen, bu fırsatları değerlendirip, farklı iş sahalarına yayılmayı mümkün kılacak içsel kaynak ve yeteneklerindeki birikim açısından da erken dönem gruplara kıyasla dezavantajlı bir konumdadır. Neticede, geç dönem grupların, erken dönem gruplara kıyasla daha sınırlı endüstri gruplarında çeşitlendirme gösterecekleri düşünülebilir. Ancak bir yandan da geç dönemde kurulanlarla erken dönem işletme grupları arasındaki rekabetçi mücadele göz önüne alındığında; geç dönem grupları, çok-faaliyetli grupların egemen olduğu oligopolistik ortamda yerlerini güvenceye almak için, yoğun bir çeşitlendirme ve erken dönem rakipleri yakalama gereksinimi duyacaklardır. Bu bağlamda, bu çalışmada ayrı dönemlerde ortaya çıkan işletme gruplarının çeşitlendirme dereceleri arasındaki fark incelenip, Gökşen ve Üsdiken'in (2001) önceki bir araştırması güncellenecektir.

İkinci soru, işletme gruplarının faaliyetlerini ne yönlerde çeşitlendirdikleriyle ilgilidir. Rekabetçi kaynak ve yetenekler açısından mevcut eksikliklerinden ötürü, geç dönem grupların erken dönemde kurulanlarla bire-bir rekabetten kaçınmak için, farklı bir ürün ve sanayi portföyü seçmeleri beklenmelidir. Geç dönem gruplar, özellikle, halihazırda var olan grupların hakim olduğu sermaye-yoğun imalat sektörlerine girmek için geniş yatırımlar yapmaya fazla istekli olmayacak, bunu yapmada kendileri için özendirici bir taraf bulamayacaklardır. Öte yandan, erken dönem grupların, ithal ikameci modelin avantajlarından yararlanıp, işlerini devletçe korunan ya da belirlenen imalat sektörlerinde genişletmiş olacakları düşünülebilir. İmalat sanayindeki mevcut konumlarını sağlama alan bu gruplardan sonra gelen geç dönem gruplar ise, bu sebeple, kendilerini oligopolist oyuncular olarak kabul ettirmek için yüksek giriş engelleriyle karşı karşıya kalacaklardır. Diğer bir yandan da, korumacılıktan gelen devlet destekli teşvikler yavaş yavaş yürürlükten kalkmıştır. İhracata dayalı büyüme rejimi, yeni sanayi

hedflemesi biçimleri getirirken, ortaya çıkan üretim artışı daha önce kurulan mevcut tesislerin kapasite kullanımlarının artırılmasıyla sağlanmıştır. Bunun nedeni, Türkiye ekonomisinin 1980'lerdeki istikrarsız ve belirsiz ortamında üretim kapasitesinde geniş kapsamlı sabit yatırımlar yapmamanın daha geçerli hale gelmiş olmasıdır (Kepenek ve Yentürk, 2000; Şahin, 2002). Finansal serbestleşmenin 1989'dan sonra genişlemesiyle birlikte yaşanan makro iktisadi gelişmeler de, imalat sektöründe ilave yatırımları olumsuz şekilde etkilemiştir. Söz konusu başlıca gelişmeler faiz oranlarındaki sert yükseliş; sürekli yüksek enflasyon; Türk Lira'sının değer kazanması; mali sıkılaştırma sonucunda altyapıya harcanan kamu yatırımlarının tırpanlanması ve azalan ihracat teşvikleri olmuştur (Kepenek ve Yentürk, 2000; Şahin, 2002).

Finansın da dahil olduğu hizmet sektörüne baktığımızda ise, hem erken hem de geç dönem işletme grupları bu sektörleri göreceli olarak büyümenin merkezi olarak görüp bu alanlara yöneldiklerinden, iki tip işletme grubu arasında girdikleri hizmet alanları açısından önemli farklar beklenmemelidir. Sanayileşme Türkiye ekonomisine nüfuz ettikçe iktisadi faaliyetlerinin ağırlığı genel resim içinde göreceli olarak imalattan hizmetlere doğru kaymıştır. Hizmet sektörüne yapılan yatırımların ekonomideki toplam oranı 1980'lerin başında % 45'ler civarında iken, 1990'ların sonuna gelindiğinde yaklaşık % 70'lere çıkmıştır (Kepenek ve Yentürk, 2000). Hizmet sektörünün merkezi ekonomik sektör olmaya başlaması akımı ise, bu sektördeki bütün iktisadi aktörler için daha fazla kâr fırsatı yaratmıştır. Neticede, hem erken hem de geç dönem grupların hizmet sektörlerine girerek bu fırsatlardan yararlanmaları beklenir. Sonuç olarak baktığımızda, imalat sektöründeki çeşitlendirmede görülecek farklar, erken dönem işletme grupları ile geç dönem işletme gruplarının faaliyet portföylerindeki farklılığı doğurmalıdır.

İki farklı işletme grubu tipi arasındaki bu benzeşme ve farklılaşmayı saptamaya çalışırken, bir yandan da kamu iktisadi teşekkülleri ile olan bir karşılaştırma üzerinde de duruluyor olacaktır. Bunun nedeni, kamu iktisadi teşekküllerinin varsayılan sınırlı endüstri portföyü yapıları sebebiyle, iki işletme grubu sınıflandırmasının her biri tarafından benimsenen çeşitlendirme davranışını karşılaştırmak ve vurgulamak için sabit bir referans noktası sunmasıdır.

ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİNİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Veriler ve Yöntem

Analizler için kullanılan veriler, Çizelge 3'te listelenmiş Türkiye'nin en büyük 50 iktisadi aktörü içinde yer alan 28 işletme grubu ve 18 kamu iktisadi teşekkülünden oluşmaktadır. Veriler büyük oranda işletmelerden elde edilen

kaynaklar ile İstanbul Ticaret Odası'nın sağladığı dökümanlardan ve ilgili işletmelerin yıllık raporları ile internet sayfalarında yer alan bilgilerden derlenmiştir.

Bu çalışmada, çeşitlendirme kategorilerini belirlemede Uluslararası Standart Endüstri Sınıflandırması (ISIC) kullanılmaktadır. Her işletme grubu/kamu iktisadi teşekkülü için çeşitlendirmenin derecesi, ISIC sınıflandırmasının 2-haneli düzeyinde işletme grubunun/kamu iktisadi teşekkülünün faaliyetlerinin toplam sayısı ile ölçülmekte iken, çeşitlendirmenin yönü ikili değişkenlerle ifade edilmektedir (Lubatkin ve diğerleri, 1993; Kim ve Lee, 2007)². Bu ikili değişken, işletme grubunun/kamu iktisadi teşekkülünün belirli bir 2-haneli endüstride faaliyetleri varsa 1; yoksa 0 değerini almaktadır. Analizlerde, madencilik, imalat ve finans gibi daha geniş endüstri sınıflandırmaları kullanıldığında, bu kategorilerdeki 2-haneli ISIC faaliyetlerinin toplam sayısı dikkate alınmıştır.

İşletme gruplarının kuruluş zamanları, 1980 öncesiyle sonrasını ayırt edecek şekilde bir kukla değişkenle belirlenmiştir. Bu ayrımla, 1980 yılından önce dört veya daha fazla 2-haneli ISIC endüstrisinde faaliyeti olan gruplar erken dönem, 1980'den sonra kurulan ya da ilişkisiz çeşitlendirme stratejisini bu tarihten sonra benimseyen gruplar ise geç dönem olarak sınıflandırılmışlardır. Endüstri sayısının dört olarak seçilmesinin nedeni, görgül olarak üç endüstriye kadar olan faaliyet çeşitlendirmesinin ilişkili çeşitlendirme olarak da temsil edilebilecek olmasıdır. Bu durumun tipik örnekleri finansal aracılık (ISIC 65), sigortacılık ve emeklilik fonları (ISIC 66) ve ilave finansal aracılık hizmetleri (ISIC 67); veya makina ve teçhizat (ISIC 29), elektrikli makina ve gereçler (ISIC 31) ve radyo, televizyon ve iletişim araç ve gereçleri'dir (ISIC 32).

İşletme grubunun/kamu iktisadi teşekkülünün yaşı ve büyüklüğü kontrol değişkeni olarak kullanılmaktadır. Bunların dahil edilmesinin nedeni, diğer etmenler eşit olduğunda, çeşitlendirme davranışını tayin eden içsel kaynakları ve yetenekleri etkileyebilecek olmalarıdır. Yaş değişkeni, şirketin yasal konumunda ve isminde meydana gelen değişiklikler dikkate alınmaksızın, ilk işin kurulup faaliyete başladığı yıl temel alınarak hesaplanmıştır. Özellikle sık sık yeniden yapılandırılmalar, şirket bölünmeleri ve parçalanmaları yaşayan kamu iktisadi teşekkülleri için bu yaklaşım sorun yaratabilmektedir. Bu gibi durumlarda, söz konusu şirketin örgütsel anlamda ilk kurulduğu yıl seçilmiş, Çizelge 3'te bu şekilde bir gösterim sunulmuştur. Büyüklük ise çalışan sayısı olarak ölçülmüştür.

² Lubatkin ve diğerleri (1993), Rumelt'in kategorilerinden ve Herfindahl endeksi gibi her iş kolunun toplam faaliyetler içindeki payını göze alan ağırlıklı ölçülerden elde edilen verilerin, bu çalışmada da kullanılan ağırlık kullanmadan sayma işlemiyle elde edilen sonuçlarla kabul edilebilir şekilde örtüşüğünü göstermişlerdir.

Çeşitlendirme davranışı açısından işletme gruplarının iki alt kategorisi ile kamu iktisadi teşekkülleri arasındaki farkları ortaya koyabilmek için, grupların çeşitlendirmelerinin derecesi ve yönü arasında anlamlı ortalama farklarına bakan varyans analizi (ANOVA) ve çoklu karşılaştırmalar için Scheffe yönteminden yararlanılmıştır. Regresyon analizleri için genelleştirilmiş en küçük kareler (GLS) modeli kullanılmıştır.

İstatistiksel Sonuçlar

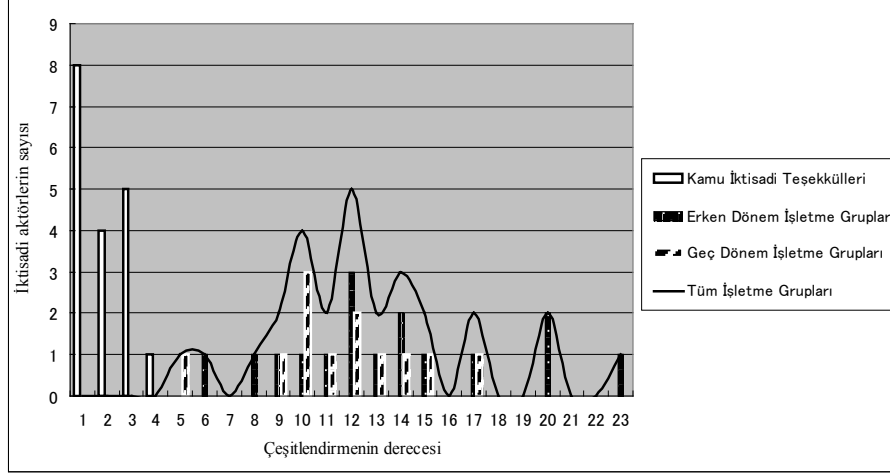
Çeşitlendirmenin derecesi: Türkiye'deki mevcut en büyük iktisadi aktörlerin endüstri çeşitlendirmelerinin derecesi Çizim 1'de gösterilmektedir. Çizim, işletme gruplarının genel olarak çok farklı alanlarda faaliyet gösterdiklerini açıkça göz önüne sermektedir. En sık rastlanan durum 12 farklı 2-haneli ISIC endüstrisinde faaliyet gösteriyor olmaktır. Varsayıldığı üzere, kamu iktisadi teşekküllerinin faaliyetleri çoğunlukla bir ile üç arasında sektöre odaklanmıştır. Çizim, erken ve geç dönem işletme grupları arasında çeşitlendirmenin derecesi açısından bir farka işaret etmemekte, Çizelge 6'da sunulan varyans analizi sonuçları da böyle bir farkın olmadığını doğrulamaktadır (Çizelge 6'nin gösterdiği üzere, çeşitlendirme değişkeni için 0.209 anlamlılık derecesi bulunmuş ve eşit ortalamalar önsavı reddedilmemiştir). Erken ve geç dönem işletme grupları arasında yaşın farklı olması, yapılan tanım itibarıyla zaten beklenmektedir. Not edilmesi gereken, büyüklük açısından da iki alt-grup arasında fark bulunamadığıdır.

Başka bir varyans analizi testi de, bir bütün olarak işletme grupları ile kamu iktisadi teşekkülleri arasındaki farklar için uygulanmıştır. Yine Çizelge 6'da görüleceği üzere, işletme grupları ile kamu iktisadi teşekküllerinin ürün çeşitlendirme düzeyleri arasında, yüksek bir anlamlılık seviyesinde fark bulunmaktadır. Kamu iktisadi teşekkülleri işletme gruplarına göre yaş bakımından daha eskilerken, çalışan sayısı açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedirler.

İşletme grubunun kurulduğu dönemin, grubun çeşitlendirme derecesi üzerindeki etkilerinin, yaş ve büyüklük kontrol edilerek incelendiği genelleştirilmiş en küçük kareler (GLS) regresyonu analizlerinin sonuçları Çizelge 7'de sunulmaktadır. Çizelge, ne işletme gruplarının kurulduğu dönemle ilgili ikili değişkenin, ne de grup yaşının çeşitlendirme derecesi üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, Gökşen ve Üsdiken'in (2001) daha önceki bulgularını destekler niteliktedir. Çeşitlendirme derecesi üzerine tek anlamlı ve olumlu sonuç işletme grubu büyüklüğünden kaynaklanmaktadır. Diğer bir değişle, işletme

grubu ne kadar büyük ise, grubun gösterdiği çeşitlendirme derecesi de o kadar fazladır.³

ÇİZİM 1. 50 En Büyük İktisadi Birime Ait Endüstri Çeşitlendirmesinin Derecesi, 2005



Kaynak: Çizelge 5'ten hesaplanmıştır.

ÇİZELGE 6. Varyans Analizi: Endüstri Çeşitlendirmesinin Derecesi

Değişken	Grup	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F-istatistiği	Anlamlılık
Çeşitlendirme	Erken Dönem İG	16	13,500	4,633	1,662	0,209
	Geç Dönem İG	12	11,500	3,119		
Yaş	Erken Dönem İG	16	60,437	12,623	16,011	0,000
	Geç Dönem İG	12	40,667	13,357		
Çalışan sayısı	Erken Dönem İG	16	18,204	20,435	0,954	0,338
	Geç Dönem İG	12	12,080	8,215		
Çeşitlendirme	KİT	18	1,944	0,998	116,563	0,000
	İG	28	12,642	4,111		
Yaş	KİT	18	80,167	50,182	7,693	0,008
	İG	28	51,964	16,139		
Çalışan sayısı	KİT	18	14,449	9,870	0,069	0,794
	İG	28	15,580	16,402		

KİT: Kamu İktisadi Teşekkülleri, İG: İşletme Grupları

³ Çeşitlendirme derecesi ile işletme grubunu kamu iktisadi teşekkülünden ayıran kukla değişken arası 0.9 derece yüksek korelasyon görüldüğünden, büyüklük kontrol edildiğinde bile işletme gruplarının kamu iktisadi teşekküllerine kıyasla daha fazla çeşitlendirme gösterdiklerini teyit amacı ile regresyon analizi kullanılmamıştır.

Çeşitlendirmenin yönü: Çizelge 8, işletme grupları ve kamu iktisadi teşekküllerinin giriştikleri çeşitlendirmenin ne tür sektörlere yönelik olduğunu göstermektedir. Görüldüğü gibi, işletme gruplarının en yoğun olarak faaliyette bulunduğu 2-haneli ISIC düzeyindeki endüstriler; inşaat, uluslararası ticareti de içeren toptan ve perakende satış, otel ve lokanta işletmeciliği, taşımacılık faaliyetleri, bilgi teknolojisi ile ilgili servisler ve tüm finansal aracılık hizmetleridir. Kamu iktisadi teşekkülleri ise, buldukları sektörler açısından, tarihsel gelişimleri itibarıyla de beklenebilecek iki özelliğe işaret etmektedir. Birincisi, demiryolları ve diğer taşımacılık hizmetleri, postaneler ve enerji üretimi ve dağıtımını ile temsil edilen altyapı sektörlerinde bulunuyor olmalarıdır. Bankacılık hizmetlerindeki birkaç örnek de, geniş anlamda, bu gruba dahil edilebilir. İkincisi de, başlarda devlet tekeli olarak kurulan ama hala faaliyetlerine devam eden alkol, tuz, şeker, çay ve tütün gibi bazı emtiaların üretimini yapan kuruluşlardır.

ÇİZELGE 7. İşletme Grupları Üzerine En Küçük Kareler (GLS) Regresyonu

Bağımlı Değişken: Çeşitlendirme						
Değişken	Model 1			Model 2		
	Katsayı	Std. Hata	t-değeri	Katsayı	Std. Hata	t-değeri
Çalışan sayısı	3,14E-04	(1,30E-04)	2,411*	2,91E-04	(1,37E-04)	2,128*
İG kuruluş dönemi	0,944	1,026	0,921			
Yaş				5,94E-04	(0,028)	0,021
R-kare	0,349			0,319		
Düzeltilmiş R-kare	0,277			0,244		
F-istatistiği	4,829*			4,226*		

Not: Standardize edilmemiş katsayılar verilmiş, yanlarında standart hatalar gösterilmiştir. (White değişen varyans-uyumlu)

Yaş değişkeni ile işletme grubunu kuruluş dönemi ikili değişkeni, aralarındaki yüksek korelasyondan dolayı aynı regresyonda kullanılmamışlardır.

*p<0.05

Çizelge 9, farklı kuruluş zamanlarına sahip işletme gruplarını temsil eden erken dönem ve geç dönem işletme grupları arasında, çeşitlendirmenin yönü açısından farklılıklara ilişkin analiz sonuçlarını göstermektedir. Bu anlamda, çizelge, işletme gruplarının faaliyet gösterdiği endüstriler arasındaki benzerlik ve farkları resmetmektedir. İstatistikî sonuçların kabul edilir bir anlamlılık düzeyinde olması ışığında (0.092 anlamlılık düzeyi); imalat sanayinin bütününde (ISIC 15'ten 37'ye), serbestleşme dalgasından önce kurulan işletme gruplarının hakim konumda olduğu sonucuna varılabilir.

İmalat endüstrilerine tek tek bakıldığında ise, özellikle 1980 öncesi kurulmuş grupların kimya ve kimyasal ürün endüstrilerinde (ISIC 24) egemen oyuncular olduğu görülmektedir (0.051 anlamlılık düzeyi).⁴ Öte yandan diğer endüstri sınıfları itibarıyla erken ve geç dönem işletme grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunamamıştır.⁵

İSTATİSTİKSEL SONUÇLARIN YORUMLARI VE TARTIŞMA

İktisadi Fırsatlar ve Kurumsal Tepkiler

İşletme grupları ve kamu iktisadi teşekkülleri, genel kaniya uygun olarak, çeşitlendirme davranışları açısından açık ve kesin bir fark sergilememektedirler. Değişen makro- ve mikro-iktisadi çerçevede, işletme grupları yeni alanlarda büyüme fırsatları ararken, kamu iktisadi teşekkülleri faaliyetlerine kendileri için belirlenmiş alanlarda devam etmişlerdir. Yasal, politik ve yönetsel nedenlerle, kamu iktisadi teşekkülleri, sanayi portföyleri açısından önemli kaymalar ve değişimler göstermemektedir. Serbest piyasa ideolojisinin yerleşmesinin ardından ise, karşı karşıya kaldıkları politik baskılara bağlı olarak, yeni piyasa ortamının getirdiği iktisadi fırsatları da kullanmamışlar ya da kullanamamışlardır (Öniş, 1991). Bu edilgen tepki, kamu iktisadi teşekküllerinin iktisadi sağlamlığını ve politik meşruiyetini daha da zayıflatmıştır. Sonuç itibarı ile de, birçok kamu iktisadi teşekkülü özelleştirilmiştir.

Öte yandan, piyasa adım adım serbestleşip rekabetçi hale gelirken, işletme gruplarının piyasadaki bu değişimi daha fazla büyüme için bir fırsat olarak algıladıklarına dair işaretler vardır. İşletme gruplarının genel olarak en fazla buldukları faaliyet alanlarının; inşaat, uluslararası ticareti de içeren toptan ve perakende satış, otel ve lokanta işletmeciliği, taşımacılık faaliyetleri, bilgi teknolojisi ile ilgili servisler ve tüm finansal aracılık hizmetleri olduğu göz önüne alındığında, çeşitlendirme yönlerinin bazı tipik özellikler gösterdiği

⁴ Yer darlığı nedeniyle 3-haneli endüstri düzeyinde yapılan analizlerin sonuçları Çizelge 9'da gösterilmemiştir; ancak yazarlardan elde edilebilir.

⁵ Büyüklüğü kontrol ederek yapılan regresyon analizlerinde de yukarıda sunulan sonuçların benzerleri elde edilmiştir.

ÇİZELGE 8. Endüstri Çeşitlendirmesinin Yönü, 2005

	50 İktisadi Aktörün Hepsini	Tümü (N=28)	İşletme Grupları Erken Dönem (N=16)	Geç Dönem (N=12)	Kamu İktisadi Teşekkülleri (N=18)
I. Tarım, avcılık, ormancılık ve balıkçılık (ISIC 1~2, 5)	3	2	2	0	1
II. Madencilik ve taşocakçılığı (ISIC 10~14)	9	6	3	3	3
III. İmalat (ISIC 15~37)	125	117	77	40	8
15. Gıda	16	13	9	4	3
17. Tekstil imalatı	10	10	4	6	0
24. Kimya ve kimyasal ürünler	15	13	10	3	2
28. İşlenmiş metal ürünleri imalatı	13	12	8	4	1
29. Makina ve ekipman imalatı	14	11	8	3	3
34. Motorlu taşıtlar, römork ve yarı-römork imalatı	10	10	6	4	0
IV. Elektrik, gaz ve su tedarigi (ISIC 40~41)	12	10	5	5	2
V. İnşaat (ISIC 45)	18	18	11	7	0
VI. Toptan ve perakende ticaret (ISIC 50~52)	49	46	28	18	1
50. Motorlu taşıtların satışı ve ilgili faaliyetler	10	10	7	3	0
51. Toptan satış ve komisyon ticareti	22	21	12	9	0
52. Perakende satış	17	15	9	6	0
VII. Otel ve lokantalar (ISIC 55)	18	17	10	7	0
VIII. Ulaştırma, depolama ve haberleşme (ISIC 60~64)	50	44	25	19	5
62. Hava taşımacılığı ve ilgili hizmetler	13	12	6	6	1
63. Destek ve yardımcı taşımacılık faaliyetleri	22	20	10	10	2
IX. Finansal aracılık (ISIC 65~67)	56	46	27	19	10
65. Finansal aracılık	19	15	9	6	4
66. Sigorta ve emeklilik fonları	19	16	9	7	3
67. Finansal aracılığa yardımcı faaliyetler	18	15	9	6	3
X. Emlak, kiralama ve işletme faaliyetleri (ISIC 70~74)	41	38	23	15	2
72. Bilgisayar ve ilgili hizmetler	15	15	9	6	0

Not: İşletme grupları ve kamu iktisadi teşekküllerinin sırasıyla 10 ve 3 girişten fazla olan bütün faaliyetleri gösterilmiştir. Geniş sanayi sınıflandırmalarına ait sonuçlar koyu renktedir. 74 No'lu sanayi, bu sınıflandırma altında birçok değişik faaliyet toplanması nedeniyle verilmemiştir.

Kaynak: Çizelge 5'ten hesaplanmıştır.

ÇİZELGE 9. Varyans Analizi: Endüstri Çeşitlendirmesinin Yönü

Değişken	Grup	N	Ortalama	S.S.	F-istatistiği	Anlamlılık
I. Tarım, avcılık, ormancılık ve balıkçılık (ISIC 1~2, 5)	Erken Dönem	16	0,125	0,341	1,592	0,218
	Geç Dönem	12	0,000	0,000		
II. Maden ve taşocakçılığı (ISIC 10~14)	Erken Dönem	16	0,187	0,544	0,080	0,779
	Geç Dönem	12	0,250	0,621		
III. İmalat (ISIC 15~37)	Erken Dönem	16	4,812	2,428	3,069	0,092
	Geç Dönem	12	3,333	1,875		
IV. Elektrik, gaz ve su tedarigi (ISIC 40~41)	Erken Dönem	16	0,312	0,478	0,304	0,586
	Geç Dönem	12	0,416	0,515		
V. İnşaat (ISIC 45)	Erken Dönem	16	0,687	0,478	0,304	0,586
	Geç Dönem	12	0,583	0,514		
VI. Toptan ve perakende ticaret (ISIC 50~52)	Erken Dönem	16	1,750	0,775	0,696	0,412
	Geç Dönem	12	1,500	0,797		
VII. Otel ve lokantalar (ISIC 55)	Erken Dönem	16	0,625	0,500	0,046	0,831
	Geç Dönem	12	0,583	0,515		
VIII. Ulaştırma, depolama ve haberleşme (ISIC 60~64)	Erken Dönem	16	1,562	0,963	0,004	0,952
	Geç Dönem	12	1,583	0,793		
IX. Finansal aracılık (ISIC 65~67)	Erken Dönem	16	1,687	1,352	0,044	0,836
	Geç Dönem	12	1,583	1,240		
X. Emlak, kiralama ve işletme faaliyetleri (ISIC 70~74)	Erken Dönem	16	1,437	0,727	0,442	0,512
	Geç Dönem	12	1,250	0,754		

söylenbilir. Özellikle hızlı büyüme ve yüksek kârlılık gösteren sektörlerdeki ekonomik fırsatlara meyletme yanında, işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerinin yönünü şekillendiren üç tür etmenin varlığına ilişkin örnekler görülmektedir. Bunlardan biri, halen devam eden piyasa aksaklıklarına çare bulma (Kale ve Boydak'ın asıl olarak kendi ulaşım ihtiyaçlarını karşılamak için lojistik sektörüne, Zorlu ve Şahinler'in de ilk olarak kendi içsel ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile enerji üretimine girmelerinde olduğu gibi) kaygılarıdır. İkincisini, Koç'un damıtılmış alkollü içecek üretimine girmesi ve petrol artırımında bir kamu iktisadi teşekkülü olan Tüpraş'ı satın alması türünden örneklerde görüldüğü gibi deregülasyon ve özelleştirme gibi piyasaya yönelik reformların sağladığı imkanlardır. Son olarak da, 1980'lerde turizm ve uluslararası ticaret de olduğu gibi, devlet politikalarının getirdiği sistematik sanayi hedeflemesi ve bu sektörlerle giriş için sağlanan teşviklerdir denilebilir.

Erken Dönem ve Geç Dönem İşletme Gruplarının Çeşitlendirme Davranışı

Yapılan görgül inceleme, erken dönem ve geç dönem işletme grupları arasında faaliyet çeşitlendirmesinin derecesi yönünden anlamlı bir istatistiksel fark olmadığını göstermektedir. Bu demektir ki, işletme gruplarının oluşma dönemine bakılmaksızın, 2005 yılı itibariyle grupların faaliyet gösterdikleri endüstri sayıları benzer düzeydedir.

İstatistiksel sonuçlar, çeşitlendirme davranışlarındaki farkın daha çok çeşitlendirmenin yönüyle, bir başka ifadeyle, grupların girdikleri endüstrilerin çeşidi ile ilişkili olabileceğini göstermektedir. İmalat sanayinin tamamına ait sonuçlar, faaliyet çeşitlendirmesiyle ilgili bu önermeyi desteklemektedir; erken ve geç dönem işletme grupları arasında bu sektörde bulunma açısından fark olduğuna işaret etmektedir. Sonuç itibari ile görülen, erken dönem işletme gruplarının genel olarak imalat sanayinde öne çıktıklarıdır. Devletin 1950'lerden başlayarak yürüttüğü sanayi politikalarına da karşılık olarak imalat sanayine giren bu erken dönem gruplar, ilgili imalat sanayi faaliyetlerinde piyasadaki konumlarını sağlama alacak bir avantaj yaratabilmiş görünmektedir.

Aslında geç dönem işletme gruplarından bazıları da, özellikle özelleştirilen kamu iktisadi teşekküllerini satın alma ve uluslararası firmalarla ortak girişimler oluşturma yoluyla imalat alanında büyüme fırsatları aramışlardır. Ancak, erken dönem gruplarının yoğun varlığı nedeniyle, geç dönem gruplarının imalat sektöründe yeterli yer bulmakta zorlandıklarını ve bu sebeple büyüme fırsatlarını daha çok hizmet ve finans sektörlerinde yakaladıklarını ileri sürmek mümkündür. Öte yandan finans ve diğer hizmet sektörlerinde erken dönem gruplarla geç dönem gruplar arasında anlamlı bir fark gözlemlenememiştir. Önceden kurulu bulunan gruplar da, yeni filizlenmekte olan bu hizmet endüstrilerinde benzer şekilde yeni yatırım fırsatları bulduklarından, her iki işletme grubu türünün hem kendi içlerinde hem de aralarındaki rekabetin giderek şiddetlenmiş olduğu açıktır.

Sorulması gereken ilginç bir soru, bütün dezavantajlarına rağmen geç dönem grupların, çeşitlendirmenin derecesi açısından nasıl olup da erken dönem grupları yakalayabildikleridir. Ortaya çıkan dışsal piyasa fırsatları ile beraber, çok-faaliyetli oligopolist rekabet içinde, geç dönem işletme gruplarının da geniş yatırımlarla konumlarını güvence altına almak için çabaladıkları anlaşılmaktadır. Kurulu bir işletme grubunun yeni filizlenen bir hizmet endüstrisine girmesinin, hem diğer erken dönem hem geç dönem gruplar üzerinde "sürüye uyma etkisi" (bandwagon effect) (Knickerbocker, 1973) yaratmış olduğu düşünülebilir. Fakat, erken dönem grupların sahip oldukları görece olarak zengin rekabetçi kaynak birikimi göz önüne alındığında, bu

şekilde birçok iktisadi faaliyete girişmek, geç dönem gruplara ek bir yük getiriyor olmalıdır. Bu soru daha sistematik bir incelemeyi gerektirirken, 1980'lerde çeşitlendirmeye dayanarak büyümeye başlayan gruplar lehine kritik bir etkenin, 1980'lerin ikinci yarısında ticari bankalarca sağlanan geniş kredi imkanları olduğu düşünülebilir. Bu dönemde bankaların mevduat hesapları için belirledikleri faiz oranı serbest bırakıldığından, gruplar yüksek faiz oranlarıyla gelen büyük miktardaki nakit akışıyla karşı karşıya kalmışlardır. Sonuç olarak, banka kredisinden faydalanmak, çeşitlendirme stratejisi ile büyüme güden gruplar için görece olarak kolay hale gelmiştir. Makro iktisadi bir çerçeveden bakıldığında ise, finansal piyasalardaki yüksek faizli aşırı borçlanma büyük risk yaratmış ve 1994'de mali krize yol açmıştır (Boratav ve Yeldan, 2001; Boratav, 2006). Çeşitlendirme yatırımları için banka kredilerine bel bağlayan gruplar için, söz konusu krizin getirdiği yüksek faiz oranlarını ve sonraki kredi darlığını atlatabildikleri sürece; banka kredilerine kolay ulaşabilmek, büyük bir iç nakit rezervi olmayan birçok işletme grubunun büyüyüp Türkiye'nin elit işletme gruplarından biri olmalarının kapılarını açmıştır.

Ancak, hem erken hem de geç dönem işletme gruplarının çeşitlendirme yoluyla büyüme stratejileri, dinamik bir çerçeve içinde algılanmalıdır. Bir taraftan gruplar kâr getirmeyen işlerini elden çıkarırlarken, eş zamanlı olarak özellikle finansal hizmetler, enerji ve bilgi teknolojileri gibi büyümekte olan farklı sektörlere yatırım yapıyor görünmektedirler. Bir örnek olmak üzere (Çizelge 10), 2-haneli endüstri düzeyi göz önüne alınarak en büyük işletme grubu olan Koç Grubu'nun satışlarının dağılımına daha yakından bakıldığında, grubun faaliyetlerini çeşitlendirme derecesinin 1990'ların ortalarından günümüze kadar büyük oranda sabit kaldığı görülür. Yine Çizelge 10'da sergilendiği gibi, Sabancı Grubu'nda da zamanla bir odaklanma eğilimi görülmemektedir. Buna karşılık, Yaşar Grubu gibi bazı gruplar 1994 ve 2001 ekonomik krizlerinde ciddi finansal sorunlarla karşılaştıklarından, çeşitlendirme derecelerini daraltmak zorunda kalmışlardır. Diğer taraftan ise, Sanko, Şahinler ve Ciner gibi geç dönem grupların çoğu 1990'lardan bu yana ürün portföylerini genişletme yolunu tercih etmişlerdir. Yine Çizelge 10'da görüleceği üzere Zorlu Grubu'nun durumu da 1990'larda finans, enerji, turizm ve diğer endüstrilere girişlerle sağlanan artan bir ürün çeşitlendirmesini yansıtmaktadır.

ÇİZELGE 10. Faaliyette Bulunulan Sektörlere Göre Konsolide Gelirlerin Dağılımı, 1995-2005

Koç Grubu											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Otomotiv	0.14	n.a.	0.32	0.28	0.24	0.30	0.16	0.13	0.20	0.23	0.21
Dayanıklı tüketim ürünleri	0.21	n.a.	0.22	0.22	0.20	0.22	0.17	0.30	0.28	0.27	0.28
Enerji	-	n.a.	0.07	0.07	0.08	0.09	0.13	0.12	0.18	0.17	0.17
Perakende	-	n.a.	0.09	0.11	0.13	0.12	0.11	0.12	0.11	0.09	0.10
Gıda	0.22	n.a.	0.03	0.03	0.03	0.03	0.02	0.03	0.03	0.03	0.04
Turizm	0.13	n.a.	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
İnşaat	-	n.a.	0.04	0.04	0.04	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
Finans	-	n.a.	0.17	0.20	0.22	0.16	0.33	0.15	0.08	0.07	0.07
Bilgi teknolojileri	-	n.a.	0.01	0.01	0.02	0.02	0.02	0.02	0.01	0.01	0.01
Uluslararası ticaret	-	n.a.	0.03	0.03	0.02	0.01	0.01	0.10	0.07	0.09	0.08
Tekstil/ giysi	0.08	n.a.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Herfindahl indeksi	0.81	n.a.	0.80	0.81	0.83	0.81	0.81	0.83	0.82	0.82	0.82
Sabancı Grup											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Finansal hizmetler	0.40	0.43	0.51	0.57	0.65	0.58	0.69	0.60	0.60	0.52	0.50
Kimya & tekstil	0.27	0.22	0.18	0.14	0.15	0.14	0.11	0.13	0.10	0.12	0.14
Lastik & takviye maddeleri	0.16	0.21	0.20	0.19	0.12	0.16	0.09	0.12	0.14	0.18	0.18
Çimento	0.05	0.06	0.05	0.04	0.04	0.04	0.03	0.04	0.03	0.04	0.03
Gıda ve perakende	0.04	0.03	0.04	0.04	0.04	0.06	0.05	0.06	0.10	0.11	0.12
Diğer	0.09	0.05	0.02	0.01	0.00	0.03	0.03	0.05	0.03	0.03	0.03
Herfindahl indeksi	0.73	0.72	0.66	0.62	0.54	0.61	0.50	0.60	0.60	0.66	0.68
Zorlu Grubu											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Tekstil	0.43	0.32	0.24	0.25	0.34	0.34	0.32	0.27	0.25	0.24	0.20
Dayanıklı tüketim ürünleri	0.57	0.68	0.74	0.66	0.52	0.53	0.46	0.52	0.53	0.59	0.60
Finans	-	-	0.02	0.09	0.12	0.09	0.18	0.17	0.17	0.13	0.15
Enerji	-	-	1.75E-03	0.01	0.02	0.03	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
Turizm	-	5.18E-06	1.72E-03	2.09E-03	1.70E-03	1.42E-03	8.39E-04	1.01E-03	9.45E-04	9.29E-04	1.04E-03
Diğer	4.10E-04	2.15E-03	1.93E-03	1.27E-03	9.50E-04	7.34E-04	4.95E-04	2.74E-04	4.17E-04	4.31E-04	4.23E-04
Herfindahl indeksi	0.49	0.44	0.39	0.49	0.60	0.59	0.65	0.63	0.63	0.58	0.58

Kaynak: Her bir gruptan toplanan verilerden derlenmiş ve hesaplanmıştır.

Not: Koç Grubu'nda 1995 için konsolide veri bulunamamış, bu yüzden 1993 kombine rakamları verilmiştir.

Herfindahl indekslerinin, tüm işletme grupları için sistematik olarak 2-haneli düzeyde değil, gruplardan gelen bilgilere dayanan geniş endüstri sınıflandırması düzeyinde olduğu not edilmelidir. Bu nedenle, indekslerde gösterilen rakamlar grupların çeşitlendirmesinin doğrudan bir karşılaştırması için kullanılmamalıdır.

ÖZET VE SONUÇ

Türkiye'nin büyük şirketler kesiminin iki temel ayağı olan işletme grupları ve kamu iktisadi teşekkülleri, ülkenin uzun-dönem gelişiminde kritik ve farklı ekonomik roller oynamışlardır. Sözkonusu iki iktisadi aktör, 1980'lerden bu yana, içinde buldukları iş dünyasında önemli değişimlerle karşılaşmıştır. Bu yeni makro- ve mikro-iktisadi koşulların, kuramsal olarak, kamu iktisadi teşekkülleri kadar işletme grupları için de zorlayıcı bir atmosfer yaratmış olması beklenir. Kuşkusuz, serbest piyasa ideolojisi ve getirdiği özelleştirme politikaları kamu iktisadi teşekküllerinin iktisadi gücünü ciddi derecede zayıflatmıştır. Çok-faaliyetli işletme grupları için beklenen de, bugünün serbestleşmiş ve rekabetçi piyasalarının bu grupları çözülmeye zorlaması, ya da en azından, her grubun kendi rekabetçi kaynak ve yeteneklerine döndüğü odaklı bir iş portföyüne yönelik stratejileri hızlandırması olmuştur.

Gerçekte ise, işletme gruplarının iktisadi serbestleşme ortamı içinde benimsedikleri çeşitlendirme stratejileri; politika değişikliklerinin ve piyasa güçlerinin dışsal olarak yarattığı fırsatlar sayesinde, geniş bir portföy olarak kalmaya devam etmiştir. Ancak sadece dışsal kâr fırsatları değil, aynı zamanda işletme gruplarının bu fırsatlara gösterdikleri efektif tepkiler de son derece önemlidir. İşletme grupları stratejilerini dış çevrelerden gelen imkanları içselleştirip, etkin bir biçimde düzenleyebilmişlerdir. Bu durum ise, bu grupların varlıklarını sürdürmelerinin, yoğun olarak yatırım yaptıkları “uyumsal yeteneklerine” bağlı olduğuna işaret etmektedir. Bu grupların çeşitlendirme davranışı, geleneksel olarak gelişmiş ülkelerde gözlemlenen ve firma-içinde zamanla biriken ürüne-özümlü kaynak ve yeteneklerin doğası ve kapsamıyla şekillenen nitelikte bir büyüme stratejisi değildir. Sahip oldukları kaynakların mahiyeti ve işleyişi farklı olsa da, Türk işletme gruplarının zaman içinde birikmiş uyum sağlama yeteneklerinin, değişen makro- ve mikro- iktisadi koşullar ve değişen politik ortamlarına uyumda oldukça iyi çalıştığı söylenebilir gibi görünmektedir.

İktisadi politikalarda 1980'lerle birlikte gelen tarihsel dönüşüm, bu gibi grupların; kamu iktisadi teşekkülleri, sınırlı ürün ve endüstri portföylerine sahip yerli firmalar ve Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası şirketler gibi diğer büyük iktisadi aktörlere göre sahip oldukları avantajları daha da göz önüne çıkarmıştır. Nasıl Latin Amerika ve Doğu Asya'da yaşanan ekonomik serbestleştirme ve finansal krizler, bir takım işletme gruplarını zor durumda bırakmış veya yok olmalarına yol açmış olsa dahi, işletme gruplarının toplu olarak iktisadi konumlarını zayıflatamadıysa; Türkiye de bu açıdan bir istisna olmamıştır. İşe bakın ki, tipik olarak Asya'daki 1997 finansal krizinden beri Güney Kore'de gözlemlendiği gibi, en büyük ve en güçlü gruplar bu gibi durumlardan kendi iktisadi güçlerini arttırarak çıkmışlardır. Öte yandan,

unutulmamalıdır ki, uzun dönemde, iktisadi rejim değişikliği gibi şoklar sonucu gelen kâr fırsatları zamanla azalır, rekabet daha da şiddetlendikçe; işletme gruplarının, ortalamadan daha yüksek kârlar elde edebilmek için, kendi iç kaynakları ve yetenekleriyle oluşabilecek rekabet güçlerine daha fazla ihtiyaç duymaları beklenmelidir. Türk ekonomisinin de daha rekabetçi hale gelmesiyle; işletme gruplarının, dış çevrelerden çok kendi güçlerinden destek almaya başlamaları, dolayısıyla, çeşitlendirme davranışlarında kendi kaynak ve yeteneklerinin öneminin artması öngörülebilir.

Çeşitlendirme davranışı, 1980'lerin başından bu yana süregelen artan rekabetçi piyasa koşulları içinde yoğun bir ilişkisiz çeşitlendirmeye girişen, hatta faaliyetlerine yeni bir işletme olarak henüz bu tarihlerde başlayan geç dönem işletme gruplarında özellikle göze çarpmaktadır. Bu çalışmada sunulan analizler, bu tür birçok enerjik geç dönem gruplarınca yürütülen, "öndeki gruplara yetişme" davranışına dikkat çekmektedir. Bunun başlıca nedeni, geç dönem grupların rekabetçi piyasaların onları bu gibi stratejiler benimsemeye zorladığı bir ortamla yüz yüze gelmiş olmalarıdır. Bir yandan, büyük gruplar arası artan rekabet sonucu oligopolist rakiplerin davranışları kritik derecede önem kazanmıştır. Bu durum tüm iktisadi aktörler için kendi büyümelerini gerçekleştirmelerinde "sürüye uyma etkisi" de denen birbirleriyle benzer yolu takip etmeleri için teşvik edici etki yaratacaktır. Nitekim yeni kurulan geç dönem grupları bu "fırsat-çekimi" stratejisini takip etmemiş olsalar, halihazırda kurulu olan gruplar ile sonradan oluşan diğer gruplar arasındaki etkili rakipler, yeni doğan fırsatlardan şüphesiz yararlanacaklardır. Çok faaliyetli oligopolistik rekabet içinde çok sınırlı bir portföyde bulunmanın getireceği riskler de göze alındığında, dinamik geç dönem gruplar için çeşitlendirmenin kaçınılmaz bir strateji biçimi olduğu söylenebilir. Diğer yanda ise, yeni kurulan gruplar halihazırda kurulu olanlara göre kaynak, yetenekler ve de pazar konumları açısından dezavantajlı olan durumlarının üstesinden gelmek zorunda kalmışlardır. Banka kredilerinin kolay ulaşılır olduğu 1980'lerin ikinci yarısıyla 1990'ların başları arasındaki zaman diliminin, bu bağlamda, çeşitlendirmeye geç başlayan gruplar lehine bir unsur oluşturduğu düşünülebilir. Sonuç itibari ile görünen, yeni ortaya çıkan grupların erken dönemde kurulmuş olanların çeşitlendirme derecesine yaklaşır genişlikte ürün portföyleri geliştirdikleridir.

Geç dönem gruplar tarafından sergilenen bu dinamik davranış şekli, yine de, erken dönem ve geç dönem gruplar tarafından benimsenen çeşitlendirme yönlerinin birbirine yaklaştığını ya da aynılaştığını göstermez. Ortaya çıkışlarının tarihsel zamanlamasını yansıtır şekilde, iki tür işletme grubunun baskın oldukları faaliyet alanları arasındaki farklılık devam etmektedir. 1970'lerin sonlarına kadar süren ithal-ikameci rejimlerinin getirdiği fırsatlar sonucu, erken dönem işletme grupları büyük-ölçekli imalat tesislerine geniş yatırımlar yapmış, bu durum yeni oluşan geç dönem gruplar için önemli giriş

engelleri yaratmıştır. Hem imalat sanayinde kurulu şirketlerin yoğun olarak bulunmasından dolayı, hem de hizmet ve finans sektörlerinde büyüyen ekonomik fırsatlarla karşılaşan yeni işletme grupları, özellikle bu gibi imalat-dışı sektörlerde kâr elde etme fırsatlarını kollamaya başlamışlardır. Sonuç olarak, hizmet ve finans sektörleri açısından erken ve geç dönem işletme grupları arasında önemli bir fark bulunmazken, erken dönem gruplarıyla karşılaştırıldığında daha sonra oluşan geç dönem grupların imalat sanayine olan bağlılıkları daha düşük bir düzeyde kalmıştır.

Bu çalışma bir takım ilgi çekici sonuçları ortaya koyarken, özellikle birbiriyle ilgili iki konuda daha fazla çalışmaya ihtiyaç bulunduğu da işaret etmektedir. Birincisi, Türkiye'deki işletme gruplarının uzun-vadeli büyüme evrimlerini kavramak için farklı bir çeşitlendirme biçiminin, uluslararası genişlemenin de sistematik biçimde araştırılması gereklidir. Türk işletme grupları, 1980'lerin başlarından ve özellikle 1990'lardan bu yana, hem doğrudan yatırımlar hem de ihracat yoluyla bir uluslararası genişleme süreci içine girmişlerdir. Süregelen ilişkisiz çeşitlendirme davranışlarına benzer şekilde, bu uluslararası genişleme davranışı da, tarihsel olarak ithal-ikame politikalarının korumacı piyasası içinde gelişen Türk işletme gruplarının, uluslararası rekabette yetersiz olduklarına ilişkin geleneksel düşüncüyü sarsıcı niteliktedir. Çeşitlendirmenin iki yönünün, yani endüstri ve coğrafi çeşitlendirmenin bütünleştirilmesi, Türk işletme gruplarının gelişiminin daha kapsamlı biçimde ele alınması imkanı sunacaktır. İkincisi, işletme gruplarının çeşitlendirme örüntüsüne büyük ölçüde açıklık kazandırılmış olsa da, söz konusu büyüme davranışının grup-içi işleyişi daha sistematik bir şekilde incelenmelidir. Özellikle önem arzeden nokta, rekabetçi yeteneklerin kaynaklarına ve doğasına ışık tutulması gereğidir. 1980'lerin başından bu yana süren iktisadi serbestleşme içinde bile Türkiye'deki işletme grupları, büyük veya küçük odaklanmış firmalar ve uluslararası şirketlerin yerel bağlı şirketleri ya da temsilcileri gibi diğer iktisadi aktörlerle rekabet etmede güçlü bir dayanıklılık göstermişlerdir. Çok-faaliyetli işletme gruplarının kapsamlı bir analizi, rekabet gücünün gerçek kaynakları tespit edilmeden tamamlanamaz. Yaygın şekilde üzerinde durulan teknoloji ve diğer ürüne-özümlü varlıklara ilişkin yeteneklerin ötesinde, farklı biçimlerdeki rekabetçi kaynaklar ve yetenekler dikkatlice incelenmeli ve açığa çıkarılmalıdır.

KAYNAKÇA

Amsden, A. H. 2001. *The rise of 'the rest': Challenges to the West from late-industrialization economies*. New York: Oxford University Press.

- Amsden, A. H., ve Hikino, T. 1994. Project execution capability, organizational know-how and conglomerate corporate growth in late industrialization. *Industrial and Corporate Change*, 3: 111-148.
- Ararat, M. 2005. 2004 yılı İstanbul Sanayi Odası III. sanayi kongresi oturum sonuçları. *Aile şirketlerinde kurumsallaşma*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları.
- Baker, G. P., ve Smith, G. D. 1995. *The new financial capitalists: Kohlberg Kravis Roberts and the creation of corporate value*. New York and Cambridge: Cambridge University Press.
- Boratav, K. 2006. *Türkiye iktisat tarihi, 1908-2005*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Boratav, K., ve Yeldan, E. 2001. Turkey, 1980-2000: Financial liberalization, macroeconomic (in)-stability, and patterns of distribution, bilkent.edu.tr/~yeldane/B&YCEPA2
- Buğra, A. 1994. *State and business in modern Turkey: A comparative study*. New York, NY: State University of New York Press.
- Buğra, A., ve Üsdiken, B. 1995. Societal variations in state-dependent organizational forms: The South-Korean chaebol and the Turkish Holding, SBE/AD 95-01, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Capital, 1993. *Öncülerin başarı öyküleri*. Kasım:98.
- Chandler, A. D. Jr. 1977. *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Chandler, A. D. Jr. 1990. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Chandler, A. D., Amatori, F., ve Hikino, T. 1997. Historical and comparative contours of big business. A.D. Chandler, F. Amatori, ve T. Hikino (Der.), *Big business and the wealth of nations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Chang, S. J. 2006. Introduction: business groups in Asia. S. J. Chang (Der.), *Business groups in East Asia: Financial crisis, restructuring, and new growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Çolpan, A. M., ve Hikino, T. 2005. Changing economic environments, evolving diversification strategies, and differing financial performance: Japan's largest textile firms, 1970–2001. *Industrial and Corporate Change*, 14(6): 897–940.
- Dündar, C. 2006. *Özel arşivinden belge ve anılarıyla Vehbi Koç*. İstanbul: Doğan Kitapçılık AŞ.
- Ertuna, Ö. 2005. *Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunun yirmi yılı (1983-2004)*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları.

- Gökşen, N. S., ve Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in Turkish business groups: effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12: 325-340.
- Guillén, M. F. 2000. Business groups in emerging economies: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43: 362-380.
- Haber, Stephen. 2002. *Crony capitalism and economic growth in Latin America: Theory and evidence*. Stanford: Hoover Institution Press.
- Hikino, T., ve Amsden, A. H. 1994. Staying behind, stumbling back, sneaking up, soaring ahead: Late industrialization in historical perspective. W.J. Baumol, R.R. Nelson ve E.N. Wolff (Der.), *Convergence in productivity: Cross-country studies and historical evidence*. New York and Oxford: Oxford University Press.
- Hsueh, L, Hsu C., ve Perkins, D. H. 2001. *Industrialization and the state: The changing role of the Taiwan government in the economy, 1945-1998*. Cambridge, MA: Harvard Institute for International Development.
- İdil, E. 1999. *İlk ve hep en büyüklerden Vehbi Koç ve ailesi. 75 yılda çarkları döndürenler*. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.
- Jensen, M. C. 1993. The modern industrial revolution, exit, and failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, 48: 831-880.
- Kang, M. H.1996. *The Korean business conglomerate: Chaebol then and now*. Berkeley, CA: Institute of East Asian Studies.
- Karademir, B., Özgen, H., Osborn, R. N., ve Yaprak, A. 2005. The co-evolution of institutional environments, markets, organizational capabilities, and organizational strategies: A comparative case study of Turkish family holdings. *21st Colloquium of European Group for Organizational Studies* (elektronik arşiv).
- Karluk, S. R. 1999. *Türkiye ekonomisi: Tarihsel gelişim, yapısal ve sosyal değişim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kepepek, Y., ve Yentürk, N. 2000. *Türkiye ekonomisi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Khanna, T., ve Palepu, K. 2000. The future of business groups in emerging markets: long-run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43: 268-285.
- Khanna, T., ve Yafeh, Y. 2007. Business groups in emerging markets: Paragons or parasites? *The Journal of Economic Literature*, 45(2): 331-372.
- Kim, H., ve Lee, K. Y. 2007. Business groups in Korea, *Kyoto International Conference on Evolutionary Dynamics of Business Groups in Emerging Economies*. Kyoto, Japan.
- Knickerbocker, F. T. 1973. *Oligopolistic reaction and the multinational enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Koç Holding yıllık faaliyet raporu*. 2006. Koç Holding A.Ş.

- Kock, C., ve Guillén, 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.
- Lubatkin, M., Merchant, H., ve Srinivasan, N. 1993. Construct validity of some unweighted product-count diversification measures. *Strategic Management Journal*, 14: 433-449.
- Maddison, A. 2001. *The world economy: A millennium perspective*. OECD Development Centre.
- Morikawa, H. 1992. *Zaibatsu: The rise and fall of family enterprise groups in Japan*. Tokyo: University of Tokyo Press.
- Öniş, Z. 1991. The evolution of privatization in Turkey: The institutional context of public-enterprise reform. *International Journal of Middle East Studies*, 23(2): 163-176.
- Öniş, Z. 1992. Redemocratization and economic liberation in Turkey: the limits of state economy. *Studies in Comparative International Development*, 27: 3-23.
- Özen, Ş. 2003. Türk holdinglerinin ilgisiz çeşitlenmesinin nedenleri üzerine bir tartışma. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 669-671.
- Şahin, H. 2002. *Türkiye ekonomisi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Steers, R. M., Shin, Y. K., ve Ungson, G. R. 1989. *The chaebol: Korea's new industrial might*. New York, Tokyo: Harper & Row, Ballinger Division.
- Westphal, L. E. 1990. Industrial policy in an export-propelled economy: Lessons from South Korea's experience, *Journal of Economic Perspectives*, 4: 41-60.
- Yamak, S., ve Üsdiken, B. 2006. Economic liberalization and antecedents of top management teams: Evidence from Turkish 'big' business. *British Journal of Management*, 17: 177-194.
- Yaprak, A., Karademir, B., ve Osborn, R. N. 2007. How do business groups function and evolve in emerging markets? The case of Turkish business groups. A. Rialp ve J. Rialp (Der.), *Advances in international marketing*: 275-294. Amsterdam: Elsevier Ltd.
- Yerasimos, S. 1977. *Az gelişmişlik sürecinde Türkiye*. İstanbul: Gözlem Yayınları.

Aslı M. Çolpan, Kyoto Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesinde doçent ve Columbia Üniversitesi Kyoto Konsorsiyumunda ek görevli doçent olarak çalışmaktadır. Araştırma alanları; şirket stratejileri, kurumsal yönetim ve özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki büyük şirketler ve işletme gruplarının gelişimidir. *Industrial and Corporate Change, Asia Pacific*

Journal of Management ve *Asian Business & Management* gibi akademik dergilerde araştırma makaleleri yayımlanmıştır (colpan@gsm.kyoto-u.ac.jp).

Takashi Hikino, Kyoto Üniversitesi Ekonomi Fakültesinde doçent olarak görev yapmaktadır. Birçok akademik dergideki yayınları yanı sıra, *Big Business and Wealth of Nations*, Cambridge Üniversitesi Yayınları, 1997 (Alfred D. Chandler ve Franco Amatori ile) ve *The Global Chemical Industry in the Age of the Petrochemical Revolution*, Cambridge Üniversitesi Yayınları, 2006 (Louis Galambos ve Vera Zamagni ile) çalışmaları arasında bulunmaktadır (hikino@econ.kyoto-u.ac.jp).