

Türkiye’deki İşletme Gruplarının Çeşitlendirme Stratejilerinin Çeşitlenme Düzeyleri ve Borsaya Kote Olmaları Bakımından Karşılaştırılması: Eski ve Yeni Dönem İşletme Grupları ^a

 AHMET İLHAN ^b

Geliş Tarihi: 11.09.2018 | Kabul Tarihi: 20.04.2019

Öz: Örgüt ve yönetim alanında son dönemlerde büyük şirketler kesiminde işletme grupları oldukça dikkat çeken konulardan birisi haline gelmiştir. Çünkü işletme grupları, ekonomik dönüşümün yaşandığı sanayileşme süreciyle birlikte ortaya çıkan ve gelişen örgüt yapılarıdır. Bu çalışmada Türkiye’de 1980 öncesi ve sonrası ortaya çıkan işletme grupları, uyguladıkları çeşitlendirme stratejilerinin boyutlarından birisi olan çeşitlenme düzeyleri bakımından kıyaslanmıştır. Elde edilen bulgular ışığında eski dönem işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerine bağlı olarak çeşitlenme düzeyi, firma sayısı ve borsaya kote olan firma sayıları bakımından yeni dönem işletme gruplarından daha yüksek bir düzeye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada eski ve yeni dönem işletme gruplarının ayrıştıkları görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşletme grupları, çeşitlendirme stratejileri, firma sayısı, borsaya kote firmalar.

^a Bu çalışmanın özeti, 7-9 Eylül 2017 tarihlerinde Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi’nde düzenlenen *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Kongresi*’nde (ICMEB) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

^b Bayburt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü
ahmetilhandr@gmail.com

Comparison of the Diversification Strategies of Business Groups in Turkey in terms of Levels of Diversification and Listing on the Stock Exchange: Old and New Period Business Groups

Abstract: Business groups in the large companies section have become one of the issues that attract great attention in the field of organization and management in recent years. This is because business groups are the organizational structures that emerged and developed along with the process of industrialization in which economic transformation was experienced. In this study, the business groups that emerged before and after 1980 in Turkey were compared in terms of their levels of diversification, one of the aspects of diversifications strategies they applied. In line with the findings obtained, the old period business groups had a higher level than the new period business groups in terms of the level of diversification based on diversification strategies, company number, the number of companies listed on the stock exchange. At this point, the old and new period business groups differentiate.

Keywords: Business groups, diversification strategies, company number, companies listed on the stock exchange.

© İlhan, Ahmet. "Türkiye'deki İşletme Gruplarının Çeşitlendirme Stratejilerinin Çeşitlenme Düzeyleri ve Borsaya Kote Olmaları Bakımından Karşılaştırılması: Eski ve Yeni Dönem İşletme Grupları." *İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 18 (2019), 435-459.

Giriş

İşletme grupları son dönemlerde örgüt çalışmalarında oldukça dikkat çeken ve araştırma yapılan konulardan birisi haline gelmiştir. Bu durumun ortaya çıkmasında işletme gruplarının, ekonomik dönüşümün yaşandığı sanayileşme süreciyle birlikte ortaya çıkması ve kendine özgü örgütsel yapılar olmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Burada kendine özgü örgüt yapısına sahip olmasından kastedilen içinde buldukları ülkenin ekonomik, politik ve teknolojik gelişmelerine bağlı özellikler sergilemesidir. Büyük şirketler kesiminde yer alan ve endüstrileşme süreciyle birlikte ortaya çıkan büyük işletme grupları birçok ülkede iktisadi gelişmenin temel lokomotif konumunda yer almaktadır. Bu durumu destekler nitelikte Dünyada kamu kuruluşları dışında yer alan işletmelerin %65 ile %95 arasını büyük işletme grupları oluşturmaktadır (Alacaklıoğlu, 2009). Aynı şekilde ekonomiye kayıtlı olan işletme gruplarının Dünya ülkelerine göre dağılımlarını incelediğimizde; Türkiye %95, İngiltere %75, ABD %96, İsviçre %85 ve İtalya %95 düzeyinde oranlara sahip oldukları görülmektedir (Alacaklıoğlu, 2009:33; Yıldırım ve İlhan, 2016). İşletme gruplarının ekonomik gelişmenin temel aktörü olduğunu kanıtlamak adına Türkiye'deki işletme gruplarının toplam işletmeler içindeki payının %95 civarında olduğunu ve milli hasılanın %75'in üzerinde bir bölümünü sağladığını söyleyebiliriz (Elalmış, 2011). Benzer şekilde ABD'de işletme grupları faaliyet gösteren işletmelerin %96'sını oluşturmakta olup milli hasılanın %50'den fazlasını sağladığı tespit edilmiştir (Koentrojo ve Eliyana, 2015). Tüm bu göstergeler bize işletme gruplarının Dünya ve Türkiye ekonomisi içinde uluslararası rekabetin temelini oluşturan kendine özgü bir örgüt formu olduğunu göstermektedir.

İşletme gruplarının Dünyada ve Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir kısmını oluşturması ve yönetim alanında büyük şirketler kesiminde faaliyet gösteren karmaşık örgüt yapıları olması onların diğer işletme türlerinden farklı bir noktada değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu noktada işletme

gruplarının her ülkenin farklı kurumsal düzlemindeki koşullara göre şekillenen örgüt formları olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte işletme gruplarının örgütsel yapılarının değişmesinde kurumsal bağlamın değişmesi ile örgüt yöneticilerinin farklı stratejiler geliştirip melez mantıklar oluşturması etkili olmaktadır (Özkara ve Kızıldağ, 2015:45). İşletme gruplarının yapısı ve benimsedikleri stratejiler bu sebeplerden dolayı çeşitli ülkelerde birbirlerinden farklılıklar göstermektedir. Aynı şekilde farklı ülkelerdeki işletme gruplarının kuruluşları ve temel yapıları arasındaki farklılıklar ülkelerin içinde buldukları iktisadi gelişim süreci ile ilişkilendirilmiştir. Ortaya çıkan bu farklılıklar temel olarak ekonomik, sosyal ve politik koşullara ilişkin olup işletme gruplarının yapısal durumlarının boyutlarını etkilemektedir (Özkara ve diğ., 2008). Bu durum bize işletme gruplarının kuruluşunu ve gelişimini açıklamada farklı bir kuramsal bağlamda ışık tutmaktadır.

Gelişen ekonomilerde politik, ekonomik ve sosyal çevrenin değişmesiyle birlikte işletme gruplarının uygulayacakları stratejiler ve bunların etkileri giderek önem kazanmaya başlamıştır (Wright, Filatotchev, Hoskisson ve Peng, 2005:2-3). Bu durum zaman içinde işletme gruplarının yapısal değişimini hızlandırmıştır. Bir işletme grubunun gelişimini etkileyen faktörler statik değildir. İşletme grupları kuşkusuz stratejilerini belirlerken çevresel koşulları göz önünde bulundurup değişen koşullar çerçevesinde esnek hareket edecek adımlar atmaya özen gösterirler. Bu bağlamda faaliyet gösterdikleri ülkenin sosyal ve ekonomik yapısı, hükümet politikaları, devlet teşvikleri vb. uygulamalar işletme gruplarının gelişiminde, büyümesinde ve örgütsel stratejilerini belirlemesinde oldukça etkili olmaktadır. Bu çerçevede işletme gruplarının yaşamış oldukları değişim ve dönüşüm bu grupların tanımlayıcı özelliklerini ortaya koyan çeşitlenme stratejilerini uygulamalarına yol açmaktadır. Bir ülkedeki hükümetlerin izlemiş oldukları yatırım politikaları, kurumsal sistemler ve teşvikler aracılığıyla çeşitli sektörlerle yönelik ihracatın özendirilmesi yönünde fırsat odaklı yaklaşım-

ların geliştirilmesi özellikle gelişen ekonomilerde firmaların çeşitlenmiş bir strateji uygulayan işletme grubuna dönüşmesinde rol oynamaktadır (Guillén, 2000; Hoskisson, Johnson, Tinhanyi ve White, 2005:942).

Türkiye'de bu çalışmadaki ismiyle işletme grupları diğer çalışmalardaki ismiyle holdingler üzerine yapılan araştırmalar, söz konusu işletmelerin yaygın bir örgüt formu olduğunu ve temel özelliğinin ise ilişkisiz çeşitlenme yoluyla gelişmeleri olduklarını ortaya koymaktadır (Özkara ve Kızıldağ, 2015; Özkara vd., 2008; Gökşen ve Üsdiken, 2001). Türkiye'de 1930'lardan liberalleşme dönemine kadar 1980 öncesindeki ekonomik sistem içinde kurulmuş olan işletme grupları ile 1980 sonrası liberalleşme döneminde kurulan işletme grupları uyguladıkları çeşitlendirme stratejileri bakımından birbirlerine benzerlik göstermektedirler. Özellikle 1950'lerden itibaren Türk iş sistemi içinde özel sektörün payının artması sonucunda işletme grupları örgütsel bir form olarak ortaya çıkmışlardır. İşletme gruplarının ilk ortaya çıkmasında devletin vergi, teşvik vb. uygulamalarıyla birlikte işletmeler çeşitlenmiş alanlarda faaliyet gösteren bir örgütsel yapıya dönüşmüşlerdir (Özkara vd., 2008), (Buğra, 1995). Bu noktada işletme grupları riski çeşitli alanlara dağıtıp çeşitlenme stratejisi uygulamaya başlayan merkezi yapılar haline gelmeye başlamışlardır. Bir bakıma işletme grupları birbirlerinden farklı ilişkisiz alanlara yatırım yaparak riski ve belirsizliği azaltıp çeşitlenme yoluna gitmişlerdir. Çeşitlendirme davranışı, 1930'ların devletçi politikaları, 1960'ların ithal ikamesi modeli ve 1980'lerin iktisadi serbestleşme dönemine doğru uzanan bir süreç içinde aile sahipliğindeki işletme gruplarının uzun vadeli gelişimlerinde kullandıkları bir strateji haline gelmiştir. Aynı şekilde 1980'lerin başından itibaren yoğun rekabetçi piyasa koşulları içinde hem bu dönemde kurulan yeni dönem hem de 1980'den önce kurulan eski dönem işletme gruplarının faaliyetlerinde yoğun bir ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi kullandıkları göze çarpmaktadır (Çolpan ve Hikino, 2008:53). İşletme gruplarının bu çeşitlendirme dav-

ranışını benimsemeleri, ekonomik ve siyasi uygulamalardaki ani değişikliklere ve rekabetçi piyasadaki belirsizliklere karşı mücadele etmek için kullanılan bir araç olarak değerlendirilebilir. Buna göre çeşitlendirme, piyasada sunulan hizmetlerin yani çıktılarının heterojen bir özellik göstermesidir. Diğer bir ifade ile firmaların faaliyet gösterdikleri endüstri sayısındaki artış olup firmaların farklı faaliyet alanlarına girmesidir (Ramanujam ve Varadarajan, 1989:524). Özetleyecek olursak Türkiye’de faaliyet gösteren aile egemenliğindeki büyük işletme grupları geleneksel olarak birbiri ile ilişkisiz farklı sektörlerde karşılımlarına çıkan fırsatları değerlendirmek suretiyle büyüme ve uzun yıllar varlığını devam ettirme yolunu seçmişlerdir.

Bu çalışmada, ilk önce işletme grupları ve yapısal özellikleri üzerine var olan yazın değerlendirilmekte ve gelişmekte olan ekonomilerdeki çalışmalardan yola çıkarak Türkiye’deki büyük şirketler kesimindeki işletme gruplarının çeşitlendirme stratejileri ele alınmaktadır. Bu alanda Türkiye’deki işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerinin boyutları, gelişimi ve incelenmesi üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olması nedeniyle var olan ulusal ve uluslararası çalışmalardan yararlanılarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu çerçevede işletme gruplarının tanımı ve yapısal özellikleri ile çeşitlendirme stratejileri incelenmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte çeşitlendirme stratejilerinin boyutları ve bu boyutlardan çeşitlenme düzeyleri kavramsal bir çerçeve dâhilinde açıklanmaya çalışılmıştır. İşletme gruplarının firmalarının borsaya kote olmaları ve söz konusu işletmelerin kurulmuş oldukları döneme göre göstermiş oldukları özellikler ele alınmıştır. Türkiye için ekonomik ve politik açıdan dönüm noktası olan 1980 yılı çalışmada esas alınmıştır. Bu amaçla 1980 öncesi ve sonrasında kurulan dönemlere göre iki ayrı kategoride işletme grubu temel olarak alınmıştır. Bu çalışmanın amacı eski ve yeni dönem işletme grupları arasında uyguladıkları çeşitlendirme stratejilerine bağlı olarak çeşitlenme düzeyleri bakımından bir farklılık olup olmadığına bakılıp karşılaştırma yapılmasıdır. Bununla birlikte eski ve yeni dönem işletme grup-

ları arasında borsaya kote olan firma sayıları bakımından anlamlı bir ilişkinin varlığı analiz edilip karşılaştırma yapılması amaçlanmıştır. Bunun sonucunda eski ve yeni dönem işletme gruplarının uyguladıkları stratejilere bağlı olarak aralarında üstün olan tarafı belirleyip söz konusu stratejilere yönelik tespitlerde bulunup birtakım öneriler geliştirmeye çalışılmıştır.

1. İşletme Grupları ve Temel Özellikleri

1.1. İşletme Gruplarının Tanımı ve Yapısal Özellikleri

Türkiye'de faaliyet gösteren aile mülkiyetindeki büyük işletme grupları sahip oldukları temel özelliklerle birlikte faaliyette buldukları ülke ekonomisinin yapı taşlarından biri olarak görülmektedir. Bu işletmelerin geliştirmiş oldukları stratejiler ve farklı faaliyet alanlarına giriş yapmaları örgütsel bir form olarak kompleks bir yapıya sahip olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde işletme gruplarının çeşitlenme stratejileri uygulamalarındaki değişimlerin farklı çevre koşullarındaki değişimle ilişkili olduğu ileri sürülmektedir (Karaevli, 2008). Çünkü işletme gruplarının yapıları ve uygulamak istedikleri stratejiler içinde buldukları çevre koşullarından etkilenirler. Buna göre bir örgütün çevresi, faaliyetleri aracılığıyla ilgili olduğu bütün birey ve örgütlerden meydana gelmektedir (Üsdiken, 2007:84).

İşletme gruplarının kavramsal bir düzeyde net bir çerçevede açıklamanın güç olduğu ileri sürülmektedir. Bu durum işletme gruplarının farklı bölge ve ülkelerde değişik şekillerde isimlendirilmesi gerçeği ile ilişkilendirilmiştir (Yiu, Lu, Bruton ve Hoskisson, 2007:1552). Örneğin, Japonya'da *keiretsu*, Çin'de *qiye jituan*, Hindistan'da *business houses*, Latin Amerika ülkelerinde *grupos economicos*, İspanya'da *grupos*, Güney Kore'de *chaebol*, Tayvan'da *guanxi qiye* ve Türkiye'de *aile holdingleri* olarak adlandırılmaktadırlar (Yiu, Lu, Bruton ve Hoskisson, 2007:1552). Yiu vd., (2007) göre, bu farklılıklar sadece isimlendirilmelerinde değil aynı zamanda işletme grupları ile ilişkili örgütsel bileşenlerle de ilgilidir. Örneğin Güney Kore'de işletme grupları (*chaebol*), girdi ve çıktılarının merkezi bir yapı tara-

fından denetlendiği ve aile üyelerinin sahipliğinin baskın olduğu bir yapıya sahiptir. Buna karşılık Tayvan'da ise coğrafik olarak Güney Kore'ye yakın olmasına rağmen işletme gruplarında (guanxi qiye) işletme faaliyetlerini kontrol eden bireysel ve aile yatırımcılarının ortaklığı daha baskın olup işletmeler daha kapalı bir stratejik ağ olarak yönetilirler (Yiu, Lu, Bruton ve Hoskisson, 2007:1552). Türkiye'de ise bugüne kadar yapılan çalışmalarda işletme gruplarına yönelik olarak yapılan tanımlamalar, genellikle holding ibaresi adı altında yapılmıştır. Buna göre holding, ayrı tüzel kişiliklere sahip şirketlerin hisselerini elinde tutan ve bu şekilde bunlar üzerinde yönetim ve denetim olanağını elde eden her türlü işletme grubu holding olarak kabul edilmiştir (Üsdiken, 2008:8). Türkiye'deki işletme gruplarının yaygın örneği olarak aile holdingleri görülmektedir. Buna göre Türkiye'deki işletme gruplarında, çeşitlenmenin ilişkisiz bir nitelik taşıdığı bir ya da daha fazla ailenin genellikle bir holding şirketi aracılığıyla grubu oluşturan şirketlere sahip olduğu ve tek bir merkezden yönetildiği görülmektedir (Özkarra vd., 2008:61; Gökşen ve Üsdiken, 2001). Diğer bir ifadeyle ise yönetimin aile üyelerinin yani sermaye grubunun elinde olduğu bir yönetim anlayışına sahip olan bir işletme grubu, dolaylı ya da dolaysız yollardan birbirine bağlı olan firmaların ortak olarak yönetildiği işletmeler olarak ifade edilmektedir (Guillén, 2000:362). Tüm bu özellikler bize bu alandaki araştırmacıların işletme gruplarının farklı bölge ve ülkelere göre değişik niteliklere sahip olmasına rağmen genel olarak sahiplik yapısı üzerine tanımlamalar yaptıklarını göstermektedir.

Türkiye'de büyük şirketler, 1930'ların devletçi politikaları, 1960'ların ithal ikamesi modeli ve 1980'lerin iktisadi serbestleşme dönemine doğru uzanan bir süreç içinde aile sahipliğindeki işletme grupları olarak uzun vadeli gelişimlerinin sonucunda ortaya çıkan yapılar olarak değerlendirilebilir. Yönetimin aile üyelerinin yani sermaye grubunun elinde olduğu Türkiye'deki işletme grupları, gelişen diğer ülke ekonomilerindekilerle benzer nitelikte uzun vadeli bir gelişim süreci geçirmişlerdir

(Çolpan ve Hikino, 2008:25). Bu durum Özkara vd., (2008)'nin geliştirmekte olan ülkelerde işletme gruplarının ortaya çıkışları ve oluşumlarının geç endüstrileşme tezine bağlanması yaklaşımı ile ilişkilendirilebilir. Bu noktada Cumhuriyet'in ilk yıllarında özel sektörü geliştirmek ve ekonomik kalkınmayı sağlamak adına devletin rolü unutulmamalıdır. Kaynak dağıtıcı konumunda devlet verdiği teşvik ve sübvansiyonlarla özel girişimcilerin ve büyük işletme gruplarının temellerini attığını söyleyebiliriz (Karaevli, 2008:91-92). Bununla birlikte devletin para ve sermaye piyasalarında düzenlemeler yapması, hükümetlerin izlemiş olduğu dış ticaret ve yatırım politikaları ile ihracatı özendirilmesi kendine özgü bir örgüt formunun doğuşunu ve gelişimini etkilemiş olduğu ileri sürülmektedir (Özkara vd., 2008:62-63). Bütün bunlara bağlı olarak ise devletin özendirici uygulamalarının sonucunda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek isteyen şirketlerin büyük işletme gruplarına dönüşmesinin yolunun açılmış olduğunu söyleyebiliriz (Guillén, 2000). Bu noktada büyük işletme gruplarının faaliyet gösterdiği gelişen ülke ekonomilerinde devletle olan ilişkileri güçlendikçe zamanla söz konusu gruplar, ilişkisiz alanlarda çeşitlenme gösteren önemli merkezi yapılar haline gelmeye başlamışlardır.

1.2. İşletme Gruplarının Çeşitlendirme Stratejileri

Farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletme grupları arasında içinde bulunduğu ülkenin ekonomik, sosyal ve politik uygulamaları sonucunda ortaya çıkan koşulların söz konusu işletmelerin dönüşüm yaşamalarına neden oldukları ileri sürülebilir. Bu durum her bir işletme grubunun içinde bulunduğu mevcut koşullar içinde örgütsel ve yönetsel olarak farklılıklar içermesinden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda işletme grupları arasında görülen örgütsel farklılıklar, özellikle işletmelerin başarılı olmalarında farklı kültürler ve sosyal yapıların önemli olması olgusuna dayanmaktadır (Whitley, 1990:48). Türkiye ile birlikte Güney Kore, Latin Amerika ve Hindistan gibi ülkelerde faaliyet gösteren işletme gruplarında çeşitlenme stratejisi ilişkisiz alanlarda yoğunlaşmakta olup sahiplik ve yönetim gibi ko-

nular da ise ortak sahiplik ve merkezi idare uygulamaları görülmektedir (Guillén, 2000; Özkara vd., 2008; Gökşen ve Üsdiken, 2001). Bu bağlamda çeşitlenme, ortak sahiplik ve merkezi idare uygulamaları söz konusu ülkelerdeki işletme gruplarının ayırt edici özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramlarla ilgili yapılan araştırmalarda şu ifadelere yer verilmiştir.

Berry (1975) göre çeşitlendirme, firmaların faaliyet gösterdikleri sektör sayısındaki artışı temsil eder. Kamien ve Schwartz (1975) göre ise çeşitlendirme, değişik endüstri dallarında sınıflandırılan mal ve hizmetleri üretme derecesi yani boyutu olarak tanımlanmıştır. Çeşitlendirme, bir firmanın yeni bir alana girerek iş geliştirmesi ya da diğer firmaları satın alarak yeni ürün ve hizmetlerin olduğu farklı alanlara ve yeni bir işletme sürecine girmesi olarak ifade edilmiştir (Ramanujam ve Varadarajan, 1989:524-525). Ortak sahiplik kavramı ise işletme grubu bünyesinde yer alan şirketlerin doğrudan ya da gruba ait olan diğer şirketler aracılığıyla bir sermaye grubunun elinde bulunması olarak tanımlanmıştır (Özkara vd., 2008). Buna karşılık olarak merkezi idare ise işletme grubuna ait olan firmaların ortak bir yönlendirmeye yönetilmesi olarak ifade edilmiştir (Özkara vd., 2008; Guillén, 2000:362-363). Bu kavramlardan elden edilen özellikler çerçevesinde Türkiye’de faaliyet gösteren söz konusu türden işletme grupları özellikle 1980 öncesi sunulan devlet teşviklerini fırsata dönüştürmek amacıyla birbiriyle ilgisiz faaliyet alanlarına yönelmişlerdir. Bunun sonucunda devletin sunmuş olduğu bu teşvikler işletme gruplarının çeşitlenmelerinin başlıca koşullarını oluşturmuştur (İlhan, 2011). Buna karşılık Türkiye’de özellikle 1980 sonrası dönemde uygulanan iktisadi politikalar sonucunda ortaya çıkan finansal liberalizasyon işletme gruplarına bir fırsat sağlamıştır. İşletme grupları bu şekilde çeşitlendirme stratejileri uygulayarak riski çeşitli alanlara yayarak rekabet avantajı sağlama, değer yaratma ve yakalama potansiyeli elde etme vb. durumlar için giriş yapacağı sektöre yönelik belirli avantajlara sahip olmuşlardır.

İşletme gruplarının geliştirip uygulayacağı stratejiler ile be-

lirli amaçları vardır. Bu amaçlar; pazar payını büyütmek, sermayenin rekabet kapasitesini ve satışları artırmak olarak sıralanabilir. Burada asıl önemli olan nokta işletme grubunun yatırım yapacağı iş kolunu seçmesidir. Bu seçim faaliyette bulunduğu sektör yönünde olabileceği gibi hiçbir ilgisi bulunmayan farklı bir sektöre de yatırım yapılarak olabilir. Tüm bu özellikler çerçevesinde işletme gruplarının yoğun rekabet koşullarında gelişimlerini ve varlıklarını devam ettirmek için çeşitlendirme stratejilerini benimseyip uygulamalarının çeşitli nedenleri sıralanabilir. Bu nedenler; gelecekteki finansal belirsizlik, riskin azaltılması, değer yaratma, nicel olarak büyüme, belirsizliklere karşı tedbir alınması ve gelişen ekonomilerin kurumsal ortamlarındaki zayıflıklar ve boşlukları ortadan kaldıracabilecek ve ekonomik çevre ile bağlantı kurabilecek düzeyde merkezi yapılar olmak şeklinde sıralanabilir (Karaevli, 2008:90). Bununla birlikte işletme grupları içeriği ve biçimi farklı olsa da gelişen ülkelerin ekonomik koşulları içinde rekabetçi yetenekler biriktirip geliştirebilirler. Bu yetenekler; finansal kaynaklar bulma ve kullanma, yerel veya uluslararası pazarlarda pazarlama ve dağıtım imkânı, teknoloji ve bilgi kaynaklarına ulaşma, faaliyetlerin yönetimi gibi işlevsel değerler sağlayabilir (Guillén, 2000; Çolpan ve Hikino, 2008:35). Elde edilen birikim sonucunda ortaya çıkan bu işlevsel değerler, ekonomik temelli olup mevcut piyasa aksaklıklarına bağlı olarak işletme gruplarının büyümesinin yolunu açacak fırsatlar sağlayabilir. Zaman içinde işletme grupları bu işlevlere ilişkin rekabetçi kaynaklarını geliştirip sahip oldukları yetenekler ile birleştirdiklerinde artan bir getiri elde edip varlığını ve dinamizmini sağlayan bir yapıya sahip olacaklardır (Çolpan ve Hikino, 2008:35). Ortaya çıkan bu durum, işletme gruplarının kendi temel yeteneklerini doğru faaliyet alanlarına yönlendirmesi ve mevcut ekonomik koşullar içinde karşularına çıkan fırsatları değerlendirmesiyle birlikte ilerlemiştir. Bunun sonucunda ise işletme grupları, ekonomik olarak güçlendikçe çeşitlendirme stratejilerini benimseyip büyüme ve varlıklarını korumaya devam etmişlerdir.

İşletme grupları kendi temel yeteneklerini doğru faaliyet alanlarına yönlendirmeye başladıkça hem ekonomik olarak güçlenmişler hem de faaliyet alanları genişlemiştir. Bununla birlikte işletme grupları ekonomik olarak güçlendikçe ve devlet ile olan ilişkilerini geliştirdikçe ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi uygulayarak büyüme yolunu seçmişlerdir. İşletme grupları çeşitlendirme strateji modelini uygularken örgütsel adaptasyon, yeni koşullar, endüstriyel çevre ve etkileri gibi değişiklikleri bu modelin gerekliliklerini yerine getirirken karşılarlar (Yamak ve Üsdiken, 2006). Böylece yeni pazarlar bulma noktasında sıkıntı çekmeyen firmalar ilişkisiz çeşitlendirme strateji uygulayarak büyümektedirler. Bunun sonucunda firmalar ilişkisiz çeşitlenme yolu ile farklı sektörlere girerek bir işletme grubu oluştururlar (Özkara vd., 2008:63).

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda firmaların çeşitlendirme stratejilerinin ardında temel olarak üç ana motivasyon yer almaktadır. Bunlar; büyüme, riskten kaçınma ve kapsam ekonomilerinden faydalanmadır (Karaevli, 2008:87). Bu motivasyonlar arasında ekonomik temellere dayanmasından ve firmaya rekabetçi avantajlar kazandırmasından dolayı en rasyonel olanı kapsam ekonomilerinden faydalanma motivasyonudur. Buna göre kapsam ekonomilerinden faydalanma motivasyonu, örgütlerin farklı ürünleri bir arada üreterek üretim, reklam, dağıtım ve yönetim maliyetlerini çeşitli ürünlere yaymak suretiyle bu alanlardaki becerilerden ve müşteri bağlılığından faydalanmak amacı ile farklı ürün ve hizmet alanlarına yönelmelerini ifade eder (Karaevli, 2007:576-577). Daha önce yapılan araştırmaların çoğu çeşitlendirme stratejileri ve karlılık arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte performans farklılıklarının kaynağı olarak ise faaliyet alanlarındaki ilişkinin derecesi gösterilmiştir (Rumelt, 1982:359). Eğer örgütün gireceği yeni faaliyet alanları mevcut faaliyetleri ile temel yetenekler ve kaynaklar bakımından doğrudan bir ilişki gösteriyor ise bu durum ilişkili çeşitlendirme, doğrudan bir ilişki göstermiyorsa ilişkisiz çeşitlendirme olarak ifade edilmiştir (Karaevli, 2008:87).

İşletme gruplarının özellikle ilişkisiz bir çeşitlendirme yolu ile büyüme göstermesi, beklenmeyen ani değişimlere karşı alınan bir tedbir olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla Türk işletme grupları hem fırsatlardan yararlanmak hem de oluşacak olan belirsizlikler ile risklerden kaçmak için birbiriyle ilişkisiz alanlara yönelmişler ve yatırım yapmışlardır. Bu bağlamda hem 1980 öncesi hem de 1980 sonrası kurulan işletme grupları, dönemsel gelişmelere ve fırsatlara bağlı olarak çeşitlendirme stratejisine yönelip büyüme yolunu seçmişlerdir. Türkiye'deki büyük şirketler kesiminde faaliyet gösteren işletme grupları, birbirleriyle ilişkisiz alanlara yönelip ürün ve hizmet pazarlarına girip çeşitlendirme modeli uygulayan merkezi ekonomik birimlerdir. Bu noktada işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerini seçmeleri faaliyet gösterdikleri ülke ekonomisinin ekonomik ve sosyal kurumlarının işleyiş ve yönetim yapısına bağlı olarak gelişen bir durumdur. Bir işletme grubunun ilişkili alanlara yönelip çeşitlenmesi teknolojik ve pazar odaklı temel yetkinlikler gerektirir. Özellikle gelişmekte olan ülke ekonomilerinde bu temel yetkinliklerin zayıf olması örgütlerin, birbirleriyle ilişkili alanlarda değer yaratma fırsatını engellemesinden dolayı onların ilişkili olmayan sektörlerle giriş yapıp fırsatları değerlendirmelerine neden olmaktadır (Karaevli, 2008:91). Bu bakımdan Türkiye'deki işletme gruplarının riski tabana yayma ve çıkan fırsatları değerlendirme yoluyla büyümeye çalışmalarını devam ettirmektedir. Diğer bir ifade ile işletme grupları günümüz mevcut koşullarında bünyelerinde var olan işlerin dışında yeni alanlara girmeye devam edip faaliyet alanlarını genişletmektedirler.

1.3. Çeşitlendirme Stratejilerinin Boyutları

İşletme gruplarının uyguladıkları çeşitlendirme stratejilerinin farklı boyutları olup bu boyutlardan herhangi biri diğerine göre farklılık gösterebilir (İlhan, 2011:15). Bu çalışmada işletme gruplarının benimsedikleri çeşitlendirme stratejilerinin boyutlarından birisi olan çeşitlenme düzeyi analize dâhil edilen temel değişkendir. İşletme gruplarının önemli bir yönünü belirleyen

tanımlayıcı özelliklerden birisi uyguladıkları stratejileridir. 1980 öncesi ve sonrası kurulan işletme grupları arasında çeşitlendirme stratejilerinin boyutları bakımından belirli düzeyde farklılıklar görülmesi olası bir durumdur. Buna göre işletme gruplarının uygulamış oldukları çeşitlendirme stratejilerinin boyutları şunlardır; (1) Çeşitlenme düzeyi, (2) Çeşitlenme yolları, (3) Yeni girilen sektörler ve (4) Uluslararasılaşma dereceleridir (Özkara vd., 2008:69).

İlk olarak çeşitlenme düzeyi, işletme gruplarındaki çeşitlenmenin birbiriyle ne kadar ilişkisiz olduğuyula ilgili olup diğer bir ifade ile çeşitlenmenin derecesi olarak tespit edilir. Bir işletme grubunun bünyesinde yer alan firmaların kaç farklı sektörde faaliyet gösterdiklerinin tespit edilmesi yolu ile çeşitlenme düzeyi hesaplanır. Çeşitlenme yolları, işletme gruplarının mevcut bünyelerine dâhil ettikleri firmaların kaç tanesini satın aldıkları ya da yeni kurduklarının hesaplanması yolu elde edilir. Yeni girilen sektörler, işletme gruplarının girmiş oldukları yeni sektörler bakıp yeni girilen sektörlerin saptanması yolu ile hesaplanmaktadır. Son olarak uluslararasılaşma ise içe ve dışa dönük olarak ölçülmektedir. Buna göre içe dönük uluslararasılaşma, işletme grubunun Türkiye’de yabancı bir ortakla kurduğu şirket sayısı olup dışa dönük uluslararasılaşma ise işletme grubunun yurt dışında bir faaliyet biriminin varlığının tespit edilmesiyle ölçülmektedir (Özkara vd., 2008:69-72; İlhan, 2011:15-16). Bu bağlamda temel olarak işletme gruplarının geliştirilen ve uygulanan çeşitlendirme stratejileri ve boyutları ile örgütsel bir form olarak eski ve yeni dönem işletme grupları arasındaki farkların derecelendirilmesi yapılabilir.

1.4. İşletme Gruplarına Ait Firmaların Borsaya Kote Olması

Küreselleşen dünya ile birlikte teknolojik alanda yaşanan gelişmeler firmalara dünyanın herhangi bir yerinden ilgilendikleri borsaya kote olma imkânı sağlamış ve bu durum işlem maliyetlerinin düşmesine sebep olmuştur. Aynı zamanda yaşanan bu gelişmeler çerçevesinde borsaya kote olmak isteyen firmala-

ra aynı anda birçok farklı piyasada kotasyon olanağı sayesinde geniş bir finansman fırsatı sunulmuştur (TSPAKB, 2011:3-4). Tüm bu koşullar altında sermayenin tabana yayılmasına olanak sağlayıp finansman ihtiyacını karşılaması ve küreselleşmek anlamında firmaların yurtdışında kolayca sermaye piyasası aracı ihraç edebilmeleri için borsaya kote olan firmalar halka açılıp kendi piyasalarında işlem görebilmektedir. Bununla birlikte Türkiye'de farklı dönemlerde kurulmuş olan işletme gruplarının içinde buldukları dönemsel gelişmelere ve uyguladıkları çeşitlendirme stratejilerinin boyutlarına bağlı olarak borsaya kote oldukları görülmüştür. Söz konusu işletme gruplarının göstermiş oldukları özellikler firmalarının borsaya kote olması noktasında ele alınıp kıyaslanmıştır. Çeşitlendirme stratejisi uygulayan işletme gruplarının firmalarının borsaya açılması nedeniyle özellikle çeşitlenen işletme gruplarının borsaya kote olmaya daha uygun bir yapısının ve yönetim anlayışının olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum özelinde firmaların borsaya kote olmalarının dolaylı ya da doğrudan çeşitlendirme stratejilerine bağlı olarak ortaya çıktığı konusunda bir etkisinin olduğu ileri sürülebilir.

İşletme gruplarının bünyesinde faaliyet gösteren firmalardan herhangi birinin borsaya kote olmasının tarihi incelendiğinde genel olarak o işletme grubunun bir holding çatısı altında birleşme yoluna gittikten sonra borsaya kote olduğu tespit edilmiştir (İlhan, 2011:8). Bu durum bize işletme gruplarının borsaya kote olmalarıyla birlikte sermaye yapılarını güçlendirmeleri ve kurumsallaşma süreçlerini tamamlamalarının genel olarak küresel, politik ve ekonomik gelişmeler çerçevesinde ilerlediğini göstermektedir. Ayrıca işletme gruplarının firmalarının borsaya açılmasıyla birlikte bu firmaların niteliği, gelişimi ve varlığını devam ettirmesi ile yerel ve küresel gelişmelere bağlı koşullar arasında bir ilişki kurulabilir. 1980 öncesi ve sonrası ortaya çıkan işletme gruplarının firmalarının borsaya kote olmalarında farklı özellikler etkili olmaktadır. Buna göre 1980 sonrası ortaya çıkan işletme gruplarının firmalarının borsaya

açılması sürecinde liberal dönemde firmalar devlet teşviklerine göre değil piyasa şartları ve yoğun rekabet koşullarına göre hareket eden bir yapısal özellik göstermeye başlamışlardır. Buna karşılık 1980 öncesi ortaya çıkan eski dönem işletme gruplarının firmalarının borsaya kote olması sürecinde ise firmaların gerekli yeterliliklere ve altyapıya sahip olduğu, belirli bir gelişim evresine ulaşmış merkezi yapılar olarak piyasada işlem yapabilmektedirler. İşletme gruplarının firmalarının borsaya açılması ile birlikte söz konusu firmaların teknoloji odaklı, gerekli yeterliliklere sahip ve ürün bazlı bir yapısal özellik göstermesi beklenmektedir (İlhan, 2011). Aynı zamanda Özkara vd. tarafından (2008), liberal döneme geçiş sürecinde ortaya çıkan işletme gruplarının rekabet ve piyasa koşullarına bağımlı oldukları görüşü ile birlikte bu işletme gruplarının firmalarının borsaya kote olması ile farklı politik ve ekonomik çevre koşullarına bağlı olarak sermaye gücünü elinde bulunduran merkezi yapılar haline dönüşmeleri arasında bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir.

2. Yöntem

Çalışmanın amacı ve kavramsal çerçevesi doğrultusunda Türkiye için ekonomik, sosyal ve politik gelişmeler açısından bir dönüm noktası olan ve liberal politikaların uygulanmaya başladığı yıl olarak kabul edilen 1980 yılı esas alınmıştır. 1980 öncesi ve 1980 sonrası olmak üzere iki farklı dönem temel olarak belirlenmiştir. 1980 öncesi ithal ikameci bir anlayışın hâkim olduğu devlet teşviklerinin yaşandığı eski dönem, 1980 sonrası ise finansal serbestleşmenin sağlandığı dışa açık yeni bir dönem olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte çalışmaya dâhil edilen işletme grupları; eski dönem işletme grupları ve yeni dönem işletme grupları olmak üzere iki farklı kümede sınıflandırılarak bir ayrıma tabi tutulmuştur. Bu çalışmada Türkiye’de 1980 öncesi ve sonrası ortaya çıkan işletme grupları, uyguladıkları çeşitlendirme stratejilerinin boyutlarından birisi olan çeşitlenme düzeyleri bakımından kıyaslanmıştır. Buna göre çeşitlenme düzeyi, işletme gruplarındaki çeşitlenmenin birbiriyle ilişkisiz

olmasıyla ilintili bir durumdur. Çalışmada çeşitlenme düzeyi işletmelerin birden fazla sektörde faaliyet göstermeleriyle analiz edilmiştir. Bu çalışmada, eski (1980 öncesi kurulan) ve yeni dönem (1980 sonrası kurulan) işletme grupları arasında uyguladıkları çeşitlendirme stratejilerine bağlı olarak çeşitlenme düzeyleri bakımından bir farklılık olup olmadığına bakılıp karşılaştırma yapılmıştır. Bununla birlikte eski ve yeni dönem işletme grupları arasında borsaya kote olan firma sayıları bakımından anlamlı bir ilişkinin varlığı analiz edilip karşılaştırma yapılması amaçlanmıştır.

Eski ve yeni dönem olarak adlandırılan bu dönemlerde ortaya çıkan işletme gruplarını tespit etmek ve çalışmaya dâhil etmek için bir ölçüt kümesi kullanılıp liste oluşturulmuştur. Bu listenin oluşturulmasında iki tane ölçüt kullanılmıştır. Bunlar; (1) 2016 yılı İstanbul Sanayi Odası (İSO) Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesi sıralamasında en az iki firmaya sahip olan işletme gruplarının tespit edilmesi, (2) Adı geçen listede yer alan işletme gruplarının bir holding ya da grup çatısı altında birleştikleri tarihin esas alınması ve bir işletme grubuna bağlı olarak faaliyet gösteren ve bağımsız olmayan bir holding çatısı altında faaliyet gösteren firmalara sahip olan işletme grupları arasında inceleme yapıp analize dâhil edilmesidir. Buna göre 1980 öncesi kurulan eski dönem 9 işletme grubunun ve 1980 sonrası kurulan 20 yeni dönem işletme grubunun en büyük 500 sanayi işletmesi sıralamasında birden fazla firması olduğu esas alınarak belirlenmiştir. Yapılan incelemede yeni dönem işletme gruplarından bir tanesiyle ilgili yeterli bilgiye ulaşılmadığından yeni dönem işletme grubu sayısı 19 olarak esas alınmıştır. Araştırmaya dâhil edilen tüm işletme gruplarına ait bir bilgi formu oluşturulmuştur. Bu bilgi formunda temel olarak, (1) işletme gruplarına bağlı toplam firma sayısı, (2) işletme gruplarının faaliyet gösterdikleri sektör sayısı ve (3) işletme gruplarının borsaya kote olmuş firma sayısı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bir işletme grubu çatısı altında faaliyet gösteren ve borsada işlem gören firmalara dair bilgiler ile işletme gruplarının çeşit-

lenme düzeyleri dönemlere göre belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın amacına ve belirlenen kriterlere göre eski dönem 9 ve yeni dönem 19 işletme grubuna ilişkin çeşitli değişkenlere ait tanımlayıcı istatistiki testler yapılmıştır. İki işletme grubu kümesi arasındaki farklılıkların belirlenmesi için Mann-Whitney-U Testi (2-uçlu) kullanılmıştır. Bununla birlikte işletme grupları arasındaki çeşitlenme düzeylerini tespit etmek için Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

3. Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın amacına ve çeşitlendirme stratejilerinin çeşitlenme düzeyi boyutu ile borsaya kote olma değişkenleri ile ilgili tanımlanan boyutlara bağlı olarak yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde sunulmuştur. Eski dönem işletme grupları kümesinden 9, yeni dönem işletme grupları kümesinden 19 olmak üzere toplam 28 işletme grubuna ilişkin çeşitli değişkenlere ait tanımlayıcı değerler elde edilmiştir. Buna göre iki farklı dönemde kurulan ve araştırmaya dâhil edilen işletme gruplarının borsaya kote olmuş firma sayılarına göre karşılaştırılması tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Eski ve Yeni Dönem İşletme Gruplarının Borsaya Kote Olmuş Firma Sayılarına Göre Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

Borsaya Kote Olma Faaliyeti	
Mann-Whitney U	2,500
Wilcoxon W	192,500
Z	-4,378
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	0,000

Buna göre tablo 1’de sonuçları gösterilen Mann-Whitney U testi sonucuna göre, eski ve yeni dönem işletme grupları arasında borsaya kote olmuş firma sayıları bakımından anlamlı farklılık bulunmuştur (2-uçlu; $p < 0,05$ Asymp. Sig.).

Tablo 2: Eski ve Yeni Dönem İşletme Gruplarının Sektör Sayısı ve Toplam Firma Sayılarına Göre Kruskal Wallis Testi İle Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

	Sektör Sayısı	Toplam Firma Sayısı
Chi-Square	0,006	1,08
Df	1	1
Asymp. Sig.	0,94	0,299
a Kruskal Wallis Test		
b Grouping Variable: FİRMA		

Tablo 2’de ele alınan değişkenler açısından işletme gruplarının çeşitlenme düzeyleri bakımından yapılan ve sonuçları gösterilen Kruskal Wallis testi sonucuna göre, eski ve yeni dönem işletme grupları arasında sektör sayıları ve firma sayıları açısından anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p > 0,05$ Asymp. Sig. 0,94-0,299).

Tablo 3: Eski ve Yeni Dönem İşletme Gruplarının Çeşitlenme Düzeyine Göre Karşılaştırılması

	Firma	N	Sıra Ortalaması
Sektör Sayısı	Eski	9	14,67
	Yeni	19	14,42
	Toplam	28	

Tablo 3’te gösterilen ve elde edilen bulgulara bağlı olarak eski ve yeni dönem işletme grupları sektör sayılarına göre karşılaştırıldığında; eski dönem işletme gruplarının (14,67 sıra ortalaması) yeni dönem işletme gruplarına (14,42 sıra ortalaması) göre daha fazla sektörde faaliyet gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, Türk işletme gruplarına ilişkin mevcut durumda eski dönem işletme gruplarının görece yüksek bir çeşitlenme düzeyini temsil ettiğini söylemek mümkündür.

Tablo 4: Eski ve Yeni Dönem İşletme Gruplarının Toplam Firma Sayılarına Göre Karşılaştırılması

	Firma	N	Sıra Ortalaması
Toplam Firma Sayısı	Eski	9	16,83
	Yeni	19	13,39
	Toplam	28	

Tablo 4’de gösterilen ve bunun sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda eski ve yeni dönem işletme grupları toplam firma sayılarına göre karşılaştırıldığında; eski dönem işletme gruplarının (16,83 sıra ortalaması) yeni dönem işletme gruplarına göre (13,39 sıra ortalaması) daha çok firma sayısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu bağlamda eski dönem Türk işletme gruplarının bir özelliği olarak toplam firma sayılarının çalışmaya dâhil olan yeni dönem işletme gruplarına göre göreceli olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5: Eski ve Yeni Dönem İşletme Gruplarının Borsaya Kote Olmuş Firma Sayılarına Göre Karşılaştırılması

	Firma	N	Sıra Ortalaması
Borsaya Kote Olma Faaliyeti	Eski	9	23,72
	Yeni	19	10,13
	Toplam	28	

Tablo 5’den elde edilen bulgular çerçevesinde eski ve yeni dönem işletme grupları borsaya kote olan firma sayıları bakımından karşılaştırıldığında; eski dönem işletme gruplarının (23,72 sıra ortalaması) yeni dönem işletme gruplarına (10,13 sıra ortalaması) göre daha fazla borsaya kote olan firmalara sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın kuramsal kısmında vurgulandığı gibi çeşitlendirme stratejilerini uygulayan eski dönem kümede yer alan işletme gruplarının yeni dönemdekilere göre firmalarının borsaya kote olmaları için gerekli olan yeterliliklere, altyapıya ve teknolojiye sahip oldukları söylenebilir.

Sonuç ve Öneriler

İşletme gruplarının dönemsel, politik ve ekonomik koşullara bağlı olarak değişik formlarda ortaya çıktığı ve bu koşullardaki değişimlerle birlikte söz konusu işletmelerin de değişebilecekleri ifade edilmeye çalışılmaktadır. Bu bağlamda Türkiye'de meydana gelen farklı ekonomik ve politik gelişmelerin değişik dönemlerde ortaya çıkan işletme gruplarının uyguladıkları stratejilerini etkiledikleri görülmüştür. Bahsedilen özelliklerin bu çalışmada da farklı dönemlerde ele alınan işletme gruplarının uyguladıkları stratejileri etkilediği ve iki dönem arasında farklılıkların olduğu gözlemlenmiştir. Eski ve yeni dönem olmak üzere temelde iki küme olarak belirlenen ve araştırmaya dâhil edilen işletme gruplarının aralarında borsaya kote olmuş firma sayıları bakımından anlamlı farklılık bulunmuştur. Bununla birlikte işletme gruplarının çeşitlenme düzeyleri bakımından dönemler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna karşılık ele alınan dönemlerde ortaya çıkan işletme grupları için çeşitlenme düzeylerinin ortalama dereceleri bakımından bir ayırım olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt ve yönetim yazınında eski dönemlerde kurulan işletme gruplarının birçok farklı sektörde faaliyet gösterdikleri ve çeşitlendikleri yönünde yer alan bilgilere rastlamak mümkündür. Bu durumu destekler nitelikte bu çalışmada, eski dönem işletme gruplarının yeni dönem işletme gruplarına göre daha fazla sektörde faaliyet gösterdiklerini ve buna bağlı olarak ortalama daha fazla çeşitlenme düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile eski dönem işletme gruplarının çeşitlenme düzeylerinin yeni dönem işletme gruplarına göre göreceli olarak daha yüksek bir çeşitlenme düzeyini temsil ettiğini söylemek mümkündür.

Türkiye'de liberal ekonomiye geçişten önceki süreçte devlet teşvikleri doğrultusunda çok sayıda sektöre giriş yapan eski dönem işletme gruplarının bu stratejilerini sürdürmeye devam ettikleri düşünülebilir. Liberal dönemde ağırlıklı olarak kurulan yeni dönem işletme gruplarının ise devlet teşvikleri yerine daha

çok piyasa şartları ve rekabet koşullarına göre hareket etmelerinden dolayı çeşitlenme düzeylerini nispeten düşük tuttukları söylenebilir. Aynı şekilde Türkiye ölçeğinde eski dönem işletme grupları yeni dönem işletme gruplarına göre daha fazla borsaya kote olan firmalara sahiptir. İşletme gruplarının bir firmasının borsaya kote olmasında politik, ekonomik ve teknolojik gelişmelerle birlikte ortaya çıkan bir süreç izlenmektedir. Bu bağlamda örgütsel ve teknolojik yeterliliklere sahip olunması, ortak girişimlere yönelecek mevcut alanların oluşması ile ürün ve süreç yeniliklerinin üretilmesi çerçevesinde belirli bir gelişim evresine ulaşmış olan eski dönem işletme gruplarının yeni dönemdeki işletme gruplarına göre borsaya açılma noktasında gerekli yeterliliklere daha fazla sahip olduğu varsayılabilir. Sonuç olarak eski ve yeni dönem işletme grupları ele alınan dönemler itibariyle uyguladıkları çeşitlendirme stratejilerine bağlı olarak çeşitlenme düzeyi boyutuna göre benzeşmekte olup borsaya kote olan firma sayıları bakımından ayrışmaktadır.

Elde edilen bulgular ışığında eski dönem işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerine bağlı olarak çeşitlenme düzeyi, firma sayısı ve borsaya kote olan firma sayıları bakımından yeni dönem işletme gruplarına göre ortalama dereceleri yönünden daha yüksek bir düzeye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguya bağlı olarak eski dönem işletme gruplarının daha yüksek bir çeşitlenme düzeyine sahip olduğu, yeni dönem işletme gruplarının ise çeşitlenme düzeylerinin görece olarak düşük olduğunu söylemek mümkündür. Bu noktada eski ve yeni dönem işletme gruplarının ortalama dereceleri yönünden ayrıştıkları görülmektedir. Araştırmanın temel kapsamı ve sınırını oluşturan olgu, işletme gruplarının web sayfalarında açıklanan bilgilere olan bağlılık ve bu bilgilerin objektif bir biçimde yayınlanmış olma olasılığının varlığıdır. Bu çalışmada Türk işletme gruplarının çeşitlenme stratejilerinin çeşitlenme düzeyi boyutu ve borsaya kote olan firma sayıları bakımından incelenmesi ile sınırlı yazına katkı sağlama amacı gü-

dülmüştür. Ayrıca çalışma, elde edilen önemli sayılabilecek bulguların kullanılması çerçevesinde işletme gruplarının ve bunlara ait sektör ve firma sayılarının değişken olduğu araştırma sahasında sürdürülecek benzer çalışmalarla ilgili yazının desteklenmesi adına önemlidir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda ise çeşitlenme yolları boyutunun derecesi ve yönünün araştırılacağı sektör ve firmalara yer verilip yönetim uygulamaları için incelemelerde bulunulabilir.

Kaynaklar

- Alacaklıoğlu, Haluk, *Kurumsal yönetim ve aile şirketleri*. İstanbul: Kaizen Yayınevi, 2009.
- Berry, C. H, *Corporate growth and diversification*. Princeton NJ: Princeton University Press, 1975.
- Buğra, Ayşe, *Devlet ve işadamları*. İstanbul: İletişim Yayınları, 1995.
- Çolpan, A. ve Hikino, T, "Türkiye'nin büyük şirketler kesiminde işletme gruplarının iktisadi rolü ve çeşitlendirme stratejileri", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 2008, 23-58.
- Elalmuş, Süreyya Özekin, *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Gökşen, Nisan ve Üsdiken, Behlül, "Uniformity And Diversity İn Turkish Business Groups: Effects Of Scale And Time Of Founding", *British Journal of Management*, 12(4), 2001, 325-340.
- Guillén, M. F, "Business groups in emerging economies: A resourcebased view", *Academy of Management Journal*, 43(3), 2000, 362-380.
- Hoskisson, R.E., Johnson, R.A., Tihanyi, L. ve White, R.E., "Diversified Business Groups And Corporate Refocusing in Emerging Economies", *Journal of Management*, 31(6), 2005, 941-965.
- İlhan Ahmet, *Türkiye'deki işletme gruplarının çeşitlendirme stratejileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Kamien, M. I. ve Schwartz, N. L., "Market Structure And Innovation: A

- Survey", *Journal of Economic Literature*, 13, 1975, 1-37.
- Karaevli Ayşe, "Çeşitlendirme Stratejileri Ve Yönetim Kontrol Sistemlerinin Türkiye'deki İşletme Gruplarının Değişim Kapasitesi Üzerindeki Etkileri", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya, 2007.
- Karaevli Ayşe, "Türkiye'deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 2008, 85-107.
- Koentrojo, S. ve Eliyana A., "Resource Orchestration: Consolidation, Integration, Entrepreneurial And Affective Commitment In Creating Sustainable Competitive Advantage In The Family Firm", *International Journal Of Business and Social Science*, 6(3), 2015, 128-136.
- Özkara, B., Kurt, M. ve Karayormuk, K., "Türkiye'de İşletme Grupları: Eskiler Ve Yeniler", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 2008, 59-83.
- Özkara, B. ve Kızıldağ, D., "Holding Formu Değişiyor Mu? Bir Kurumsal Girişimcilik Örneği", 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Muğla, 2015.
- Ramanujam, V., ve Varadarajan, P., "Research On Corporate Diversification: A Synthesis", *Strategic Management Journal*, 10(6), 1989, 523-551.
- Rumelt, R. P., "Diversification Strategy And Profitability", *Strategic Management Journal*, 3, 1982, 359-369.
- Üsdiken Behlül, "Örgüt Kuramları", *Makrokuramsal Bakış Açısı: Bir Değerlendirme*, ed. Selami Sargut ve Şükrü Özen, Ankara: İmge Yayınları, 2007, 77-132.
- Üsdiken Behlül, "Türkiye'de İşletme Grupları", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 2008, 5-21.
- Whitley, R., "Eastern Asian Enterprise Structures And The Comparative Analysis Of Forms Of Business Organization", *Organization Studies*, 11(1), 1990, 47-74.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R.E., ve Peng, M.W., "Strategy Research In Emerging Economies: Challenging The Conventional

Wisdom", *Journal of Management Studies*, 42(1), 2005, 1-33.

Yamak Sibel ve Üsdiken Behlül "Economic Liberalization And Antecedents of Top Manegement Teams: Evidence From Turkish'big' Business", *British Journal of Management*, 17, 2006, 177-194.

Yıldırım İbrahim ve İlhan Ahmet, "Gaziantep'te Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Devretme Sorunlarına Dönük Bir Araştırma", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 2016, 109-132.

Yiu, D. W., Lu, Y., Bruton, G.D. ve Hoskisson, G.D., "Business Groups: An Integrated Model To Focus Future Research", *Journal of Management Studies*, 44(8), 2007, 1551-1579.

TSPAKB, *Dünyada Borsa Şirketleşmeleri, Satın Alma Ve Birleşmeleri*, İstanbul: Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği (TSPAKB) Birlik Yayın No: 58, 2011.