

## **İŞLETME GRUPLARININ İŞ ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİ:**

**2003 – 2016 DÖNEMİNDEKİ DEĞİŞİM**

**Bahattin KARADEMİR**

Öğretim Üyesi

Çukurova Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
01330 Sarıçam, Adana  
E-posta: [bkarademir@cu.edu.tr](mailto:bkarademir@cu.edu.tr)

**Konuralp SEZGİLİ**

Öğretim Üyesi

Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi  
Siyasal Bilgiler Fakültesi  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü  
01100, Seyhan, Adana  
E-posta: [ksezgili@adanabtu.edu.tr](mailto:ksezgili@adanabtu.edu.tr)

**Gökhan KORKMAZ**

Araştırma Görevlisi

İstanbul Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı  
E-posta: [gokhankorkmaz@istanbul.edu.tr](mailto:gokhankorkmaz@istanbul.edu.tr)

**Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD)** tarafından 05 Mayıs 2017 Cuma günü Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde gerçekleştirilecek **7. Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı**'nda "Stratejik Yönetim" konusunda sunulmak üzere hazırlanmıştır.

# AİLE HOLDİNGLERİNİN İŞ ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİ:

2003 – 2016 DÖNEMİNDEKİ DEĞİŞİM

## ÖZET

Gelişen piyasalardaki işletme grupları, genellikle birbirleriyle ilişkisiz sektörlerdeki bağlı işletmeleri ya da iştirakleri arasında mal, sermaye ve işgücü paylaşımında bulunan işletme toplulukları olarak tanımlanmaktadır (Khanna ve Rivkin, 2001). Bu işletmelerin bir türü olarak aile holdinglerine ülkemizde sıklıkla rastlanmaktadır. Aile holdingleri bir ya da birkaç ailenin sahipliğinde ilişkisiz sektörlerde faaliyet gösteren, holding statüsündeki bir anonim şirket çatısı altında topladığı şirketlerini karşılıklı hisse tutma ve ortak yönetim kurulu üyesi görevlendirme yoluyla kontrol eden işletme topluluklarıdır (Yaprak, Karademir, Osborn, 2006). Gelişen piyasalardaki işletme grupları üzerine yapılan araştırmalar özellikle *Academy of Management Journal* dergisinin 2000 yılındaki özel sayısından sonra hızla artmıştır. Bu araştırmalar işletme gruplarının (a) organizasyon yapısı: yatay ve dikey entegrasyon, finans sektörüne yatırım, (b) sahiplik ve kontrolü: aile sahipliği ve piramit yapılar ve (c) toplumla ilişkileri: devletle kurdukları ilişkiler ve tekelleşme konularında yoğunlaşmıştır. Son yıllarda bu konuların yanı sıra işletme gruplarının uluslararasılaşma süreçleri de araştırılmaktadır (Khanna ve Yafeh, 2007). Türkiye’deki işletme grupları üzerine yapılan araştırmalarda aynı dönemde artmakla birlikte sayıları oldukça sınırlı kalmıştır (Üsdiken, 2008). *Yönetim Araştırmaları Dergisinin* 2008 yılında yayınlanan “İşletme Grupları” özel sayısında yayınlanan makalelerde (Çolpan ve Hikino, 2008; Özkara, Kurt ve Karayormuk, 2008; Karaevli, 2008) araştırmacılar işletme gruplarının iş çeşitlendirme stratejilerini incelemişlerdir. Bu araştırmalar ülkemizdeki işletme gruplarının özellikle 1980 sonrası dışa açık büyüme ve liberalleşme dönemindeki gelişiminin anlaşılmasına olumlu yönde katkılar yapmıştır. Bununla birlikte, henüz cevaplanması gereken pek çok soru bulunmaktadır. Bu sorular arasında işletme gruplarının gelişim seyrini anlamaya yönelik sorular önemli yer tutmaktadır. Örneğin, işletme grupları araştırmacıların öngördüğü gibi, mal, işgücü ve sermaye piyasalarındaki aksaklıkların giderilmesi ve uluslararası ticaretin serbestleşmesine bağlı olarak ilişkisiz iş çeşitlendirme stratejisi uygulamak yerine “çok odaklı” stratejilere yönelmekte midirler? Bir başka deyişle birbiriyle ilişkisiz çok sayıda ana sektörde faaliyet göstermek yerine daha az sayıdaki ana sektörün daha fazla sayıdaki alt sektöründe odaklanmakta mıdır? Yoksa işletme grupları ilişkisiz iş çeşitlendirme yoluyla büyümeyi sürdürmekte midirler? Eğer ilişkisiz çeşitlendirme yoluyla büyümeye devam ediyorsa bunun başlıca sebepleri nelerdir? Buna benzer soruları cevaplandırmak için araştırmacılar bir yandan işletme gruplarının gelişimini gözlemlemeye devam ederken bir yandan da verilerin sınırlı olduğu bu araştırma alanında yeni veri ve yöntem arayışlarına devam etmektedirler.

Bu çalışma, aile holdinglerinin gelişim seyrini anlamaya yönelik bir çabanın sonucu olarak başlatılan kapsamlı bir araştırma projesinin ilk adımı olarak değerlendirilebilir. Araştırmada, aile holdinglerinin 2003-2016 yılları arasındaki iş çeşitlendirme stratejilerindeki değişimin yönünü ve derecesini anlamak için ilk defa Varadarajan ve Ramanujan (1987) tarafından geliştirilen “Çeşitlendirme Kategorisi Matrisi” kullanılmıştır. Bu çalışmada söz konusu

matris, daha önce aile holdinglerinin belirli bir tarihsel kesitteki iş çeşitlendirme derecelerini açıklamaya yönelik araştırmalardaki (örneğin, Polat, Bahadır, Çelik ve Okumuş, 2002; Korkmaz, 2015) kullanımından farklı olarak, aile holdinglerinin belirli bir dönemdeki (2003-2016) yapısal değişikliklerini açıklamak için kullanılmıştır. Selekler-Gökşen ve Üsdiken'in (2001) çalışması esas alınarak, araştırma 2003 yılı itibarıyla İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören en az 3 bağlı şirketi bulunan aile holdingleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemle belirlenen 14 aile holdinginin 2003 ve 2016 yıllarında faal durumda bulunan bağlı şirket listeleri holdinglerin web sayfaları, faaliyet raporları ve oda sicil kayıtları incelenerek belirlenmiştir. Belirlenen şirket listelerinde yer alan 2003 yılı için 700 ve 2016 yılı için 1473 şirketin faaliyet gösterdiği ana ve alt sektörler Birleşmiş Milletler'in Uluslararası Standart Endüstri Sınıflaması'na (Rev 3.1) göre 2 ve 4 haneli kod sistemine göre sınıflandırılmıştır. Daha sonra Varadarajan ve Ramanujan'ın (1987) çalışmasında kullanılan yöntem esas alınarak her holdingin faaliyet gösterdiği dar izgili iş çeşitlendirme derecesi (2 haneli ana sektör sayısı) ve geniş izgili iş çeşitlendirme ortalaması (2 haneli sektör sayısı başına düşen 4 haneli sektör sayısı) hesaplanmıştır. Bu hesaplama sonucunda oluşturulan iki değişken kullanılarak 2003 ve 2016 yılları için iki ayrı "Çeşitlendirme Kategorisi Matrisi" oluşturulmuştur. Dikey ekseninde geniş izgili iş çeşitlendirme derecesi (2 haneli ana sektör sayısı) yatay ekseninde dar izgili iş çeşitlendirme ortalaması (2 haneli ana sektör başına düşen alt sektör ortalaması) bulunan matris holdinglerin iş çeşitlendirme derecelerinin göreceli olarak belirlenmesini sağlamıştır. Bu şekilde aile holdinglerinin 2003 ve 2016 yıllarındaki iş çeşitlendirme derecelerinin karşılaştırılması mümkün olmuştur. Ayrıca, aile holdinglerinin iş çeşitlendirme derecesindeki değişimi daha iyi gözlemleyebilmek amacıyla ana sektör sayısı ve ana sektör başına düşen alt sektör sayılarındaki değişim oranları hesaplanarak oluşturulan iki yeni değişken kullanılarak çeşitlendirme derecesi değişim matrisi oluşturulmuştur.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular, 2003-2016 yılları arasında incelenen 14 aile holdinginin 10'unun faaliyet gösterdiği ana sektör sayısını arttırdığı görülmüştür. Bunlardan 3 aile holdinginin faaliyet gösterdiği ana sektör başına düşen alt sektör sayısında düşüş yaşandığı belirlenmiştir. Bu holdingler ilişkisiz ana sektörlerle yönelirken faaliyet gösterdikleri ana sektörlerin ilgili alt sektörlerindeki şirket sayısı ortalamalarında düşüş gerçekleşmiştir. Diğer 7 aile holdinginin ise, bir yandan faaliyet gösterdikleri ana sektör sayısını artırırken bir yandan da ana sektör başına düşen alt sektör sayısı ortalamasında artış sağladığı belirlenmiştir. Bu holdingler bir yandan birbiriyle ilişkisiz yeni ana sektörlerle girerek çeşitlenirken bir yandan da ilişkisiz çeşitlendikleri ana sektörlerin alt sektörlerinde birbiriyle ilişkili şirket sayılarını arttırmışlardır. Faaliyet gösterdiği ana sektör sayısında artış gözlenen 10 holdingin dışında kalan 4 holdingin 1'inin çeşitlenme derecesinde söz konusu dönemde bir değişiklik gözlenmemiştir. Diğer 3 holdingin ise faaliyet gösterdikleri ana sektör sayısında azalma gerçekleşirken faaliyet gösterdikleri ana sektör başına düşen alt sektör sayısında artış gerçekleşmiştir. Bu son gruptaki holdinglerden birisinin kayda değer şekilde yeniden yapılandığını ancak henüz "çok odaklı" bir yapıdan uzak olduğu söylenebilir. Bu çalışma Çeşitlendirme Kategorisi Matrisi'nin işletme gruplarının iş çeşitlendirme düzeylerindeki değişimi açıklamak üzere kullanılabileceğini göstermiştir. Daha büyük örneklemeler kullanılarak yapılacak çalışmaların aile holdinglerinin gelişiminin yönünü daha kapsamlı bir şekilde açıklayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

Çolpan, A. M., & Hikino, T. (2008). Türkiye'nin büyük şirketler kesiminde işletme gruplarının iktisadi rolü ve çeşitlendirme stratejileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi (Türkiye'de İşletme Grupları Özel Sayısı)*, 8(1-2), 23-58.

Karaevli, A. (2008). Türkiye'deki işletme gruplarında çeşitlendirme stratejilerinin evrimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi (Türkiye'de İşletme Grupları Özel Sayısı)*, 8(1-2), 85-107.

Khanna, T., & Rivkin, J. W. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic management journal*, 45-74.

Khanna, T., & Yafeh, Y. (2007). Business groups in emerging markets: Paragons or parasites?. *Journal of Economic literature*, 45(2), 331-372.

Korkmaz, G. (2015). İşletme gruplarının iş çeşitlendirme stratejisi: Türk işletme gruplarının 2004-2014 yılları arasındaki yönelimi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.*

Özkara, B., Kurt, M., & Karayormuk, K. (2008). Türkiye'de işletme grupları: Eskiler ve yeniler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi (Türkiye'de İşletme Grupları Özel Sayısı)*, 8(1-2), 59-83.

Polat, S., Bahadır, C., Çelik, D., & Okumuş, P. (2002). Türk holdinglerini uluslararası holdinglerle kıyaslama: Türk holdingleri için dersler. *Globus Dergisi*.

Selekler-Gökşen, N. S., & Üsdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12(4), 325-340.

Üsdiken, B. (2008). Türkiye'de işletme grupları: Özel sayı'ya giriş. *Yönetim Araştırmaları Dergisi (Türkiye'de İşletme Grupları Özel Sayısı)*, 8(1-2), 5-21.

Varadarajan, P.R. & Ramanujam, V. (1987). Diversification and performance: A reexamination using a new two-dimensional conceptualization of diversity in firms. *Academy of Management Journal*, 30(2), 380-393.

Yaprak, A., Karademir, B., & Osborn, R. N. (2006). How do business groups function and evolve in emerging markets? The case of Turkish business groups. In *International Marketing Research* (pp. 275-294). Emerald Group Publishing Limited.