**TÜRKİYE CUMHURİYETİ**
**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANABİLİM DALI**
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

# İŞLETME GRUPLARININ İŞ ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ: TÜRK İŞLETME GRUPLARININ 2004-2014 YILLARI ARASINDAKİ YÖNELİMİ

**Gökhan KORKMAZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ADANA / 2015**

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ**
**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANABİLİM DALI**
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

# İŞLETME GRUPLARININ İŞ ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ: TÜRK İŞLETME GRUPLARININ 2004-2014 YILLARI ARASINDAKİ YÖNELİMİ

**Gökhan KORKMAZ**

**Danışman: Doç. Dr. Bahattin KARADEMİR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ADANA / 2015**

**Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;**

Bu çalışma, jürimiz tarafından, Yönetim ve Organizasyon Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Bahattin KARADEMİR
(Danışman)

Üye: Doç. Dr. Kemal Can KILIÇ

Üye: Yrd. Doç. Dr. Konuralp SEZGİLİ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

……/……/2015

Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt ÖNAL

Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

# ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 20/08/2015

İMZA

Adı Soyadı

# ÖZET

## İŞLETME GRUPLARININ İŞ ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ: TÜRK İŞLETME GRUPLARININ 2004-2014 YILLARI ARASINDAKİ YÖNELİMİ

**Gökhan KORKMAZ**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı**
**Danışman: Doç. Dr. Bahattin KARADEMİR**
**Ağustos 2015, 64 sayfa**

İşletme grupları gelişen piyasaların yaygın örgütsel formudur. Bununla birlikte, bu örgütsel formun nasıl geliştiğin yeterince açık değildir. İşletme grupların belirli bir süreçte hangi yönde ve ne derecede çeşitlendiğini açıklayan, işletme gruplarının çeşitlenme stratejisinin uygulanması açısından benzerliklerini ve farklılıklarını ortaya koyan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu çalışmada, Türkiye'deki işletme gruplarının iş çeşitlendirme stratejilerinin 2004-2014 döneminde hangi yönde ve ne derecede uyguladıklarını, iş çeşitlendirme stratejisi açısından birbirlerinden ayrışıp ayrışmadıklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada daha önce işletme grupları üzerine yapılan araştırmalarından farklı olarak işletme gruplarının iş çeşitlendirme derecesini belirlemek amacıyla Varadarjan ve Ramanujan'ın (1987) geliştirdiği matris kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, farklı çeşitlendirme stratejileri izleyerek büyüyen işletme grupları olduğu belirlenmiştir. Bunlardan diğerlerine göre daha fazla sayıda ana sektörde, daha fazla sektör yoğunlaşmasıyla faaliyet gösteren işletme gruplarının mal, sermaye ve iş gücü hareketlerini yapmaya daha uygun çeşitlendirme stratejileri izledikleri söylenebilir. Araştırma sonuçları işletme gruplarının iş çeşitlendirme derecesinin iş çeşitlendirme yönünü açıklamadığını ortaya koymuştur. Bu alanda araştırmacılar işletme gruplarının iş çeşitlendirmelerinin yönünü açıklayacak yeni çalışmalar yapabilirler.

**Anahtar kelimeler:** İşletme grupları, ilişkisiz çeşitlendirme, ilişkili çeşitlendirme.

## ABSTRACT

**BUSINESS GROUP DIVERSIFICATION STRATEGY: TURKISH BUSINESS GROUPS' ORIENTATON DURING 2004-2014**

**Gökhan KORKMAZ**

**Master Thesis, Department of Business Administration, Management And Organization Programme**

**Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Bahattin KARADEMİR**

**August 2015, 64 pages**

As an organizational form business groups are common in emerging markets. However, we do not have sufficient information on the formation and evolution of business groups. Few studies investigate the business groups degree and direction of diversification and identify their similarities and differences in the implementation of diversification strategies. The aim of this study is identifying Turkish family-owned business groups' degree and direction of diversification through 2004-2014. Varadarjan and Ramanujan's (1987) diversification matrix is used as a new method in categorizing business groups based on their diversification strategies. Results suggest that there are differen groups of business groups which follow different growth patterns. Among those, the business groups which highly diversiy into unrelated businesses and also relatedly diversify in these sector are likely to gain advantages from good, capital and labor market intermediation. Research findings also suggest that the degree of business groups diversification do not predict its direction. The direction of diversification might be an interesting research subject for researchers.


**Keywords:** Business groups, related diversification, unrelated diversification.

# ÖNSÖZ

Bu yüksek lisans çalışmasında, araştırma yapmanın ne kadar zor fakat zevkli, faydalı ve zaman harcamaya en layık uğraşı olduğunu yakından gördüm. Zor, zaman ve sabır isteyen, dikkat ve itina gerektiren ve çevrenizdeki insanların da fedakarlıklarıyla yürütülebilen bir çalışma olduğunu fark ettim. Akademik araştırma sürecinde doktorada zorlu bir sürecin bizi beklemesinin yanı sıra çevremden gördüğüm azami destek bana, bundan sonra akademik çalışma yapan insanlara yardımcı olma noktasında önemli bir görev yüklemiştir.

Araştırmamın gerçekleşmesinde büyük emeği olan ve bana yeni ufuklar açan Danışmanım Doç. Dr. Bahattin KARADEMİR'e, yüksek lisans tez jürisi üyeleri Doç. Dr. Kemal Can KILIÇ ve Yrd. Doç. Dr. Konuralp SEZGİLİ'ye, aldığım yüksek lisans dersinde olaylara küresel perspektiften bakmayı öğreten Prof. Dr. Ali DANIŞMAN'a, beni her aşamada destekleyen Prof. Dr. Azmi YALÇIN'a ve hala manevi desteğini hissettiğimiz, geçen yıl aramızda ayrılan, merhum Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN'e, ayrıca manevi desteğini her zaman hissettiğim eşime, geniş aileme ve arkadaşlarıma can-ı gönülden teşekkür ederim.

Gökhan KORKMAZ

Ağustos,
2015/ADANA

# İÇİNDEKİLER

**Sayfa**

**ÖZET……..……..…….....iv**

**ABSTRACT...……..…….....v**

**ÖNSÖZ...……..…….....vi**

**KISALTMALAR……...……...…….....ix**

**TABLOLAR LİSTESİ……...…….....x**

**ŞEKİLLER LİSTESİ……...…….....xii**

**BÖLÜM I**

**GİRİŞ**

1.1. Problemin Tanımı…….…...…….……...….2

1.2. Araştırmanın Amacı……..…….....2

1.3. Araştırmanın Önemi……..……..……..…….....….....3

1.4. Sınırlılıklar……..…….....4

**BÖLÜM II**

**KURAMSAL ÇERÇEVE**

**İŞLETME GRUPLARI VE İŞ ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ**

2.1. Gelişen Piyasalarda İşletme Grupları……..….....5

2.1.1. İşletme Gruplarının Gelişimi...……..…….....6

2.1.1.1. Kurumsal Bakış Açısı.....…..……..….....6

2.1.1.2. Pazar Temelli Bakış Açısı.....…….....….....7

2.1.1.3. Kaynağa Dayalı Bakış Açısı.....…….....…….....8

2.1.2. Türkiye'de İşletme Grupları.....9

2.2. İş Çeşitlendirme Stratejisi…….……...……...….....11

2.3. İşletme Gruplarının İş Çeşitlendirmesi.....12

**BÖLÜM III**

**İŞLETME GRUPLARININ İŞ ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ ÜZERİNE BİR DÖNEM (2004-2014) ARAŞTIRMASI**

3.1. Araştırma Sorusu ...……..……..…….....13

3.2. Araştırma Hipotezi: İşletme Gruplarının İş Çeşitlendirmenin Derecesi Açısından

Farklılaşması .....13
3.3. Araştırma Hipotezi: İşletme Gruplarının İş Çeşitlendirmenin Yönü Açısından Farklılaşması .....14
3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi ……..…….…….....15
3.5. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklem Seçimi .....17
3.6. Araştırmanın Değişkenleri ve Veri Toplama Yöntemleri .....17
3.7. Analiz ..... .....19

**BÖLÜM IV**

**ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER**

4.1. İşletme Gruplarının İş Çeşitlendirme Derecelerine Göre Sınıflandırılması .....20
4.2. Korelâsyon Analizi .....32
4.3. Kategorilere Ayrılan İşletme Gruplarının Karşılaştırılması .....36
4.3.1. Bağlı Şirket/İştirak Sayısına Göre Karşılaştırma .....36
4.3.2. İş Çeşitlendirme Derecesine Göre Karşılaştırma .....37
4.3.2.1. Geniş İzgeli İş Çeşitlendirme Derecesine Göre Karşılaştırma .....37
4.3.2.2. Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalamasına Göre Karşılaştırma .....40
4.4. İşletme Gruplarının İş Çeşitlendirme Derecesi, 2004-2014 Dönemi .....44
4.5. İşletme Gruplarının İş Çeşitlendirmesinin Yönü, 2004-2014.....48
4.5.1. İmalat Sektörü .....55
4.5.1. Elektik, Gaz ve Su Sektörü.....55
4.5.3. Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri Sektörü . .....56

**BÖLÜM V**

**SONUÇ VE YORUMLAR**

5.1. Sonuç Ve Yorumlar.....58
**KAYNAKÇA…….....…….....61**
**ÖZGEÇMİŞ.....64**

## KISALTMALAR

**ISIC:** International Standard Industrial Classification of All Economic Activities

**BŞS :** Bağlı Şirket Sayısı

**GİİÇ :** Geniş İzgeli İş Çeşitlendirmesi

**DİİÇ :** Dar İzgeli İş Çeşitlendirmesi

**DİİÇO :** Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalaması

**YKBŞS :** Yeni Kurulan Bağlı Şirket Sayısı (2004 Ve Sonrası)

**YGSÇ2 :** Yeni Girilen Sektör Çeşitliliği 2 Haneli (2004 Ve Sonrası)

**YGSÇ4 :** Yeni Girilen Sektör Çeşitliliği 4 Haneli (2004 Ve Sonrası)

**YGSÇ(2/4) :** Yeni Girilen 2-Haneli Sektör Başına Düşen 4-Haneli Sektör Sayısı

# TABLOLAR LİSTESİ

**Sayfa**

**Tablo 1.** İşletme Gruplarının Listesi .....21
**Tablo 2.** İşletme Gruplarının Tanımlayıcı İstatistikleri .....23
**Tablo 3.** 1.Bölge İşletme Grupları .....25
**Tablo 4.** 1.Bölge İşletme Gruplarının Tanımlayıcı İstatistikleri.....26
**Tablo 5.** 2.Bölge İşletme Grupları .....27
**Tablo 6.** 2.Bölge İşletme Gruplarının Tanımlayıcı İstatistikleri .....27
**Tablo 7.** 3.Bölge İşletme Grupları .....28
**Tablo 8.** 3.Bölge İşletme Gruplarının Tanımlayıcı İstatistikleri .....29
**Tablo 9.** 4. Bölge İşletme Grupları .....30
**Tablo 10.** 4.Bölge İşletme Gruplarının Tanımlayıcı İstatistikleri .....30
**Tablo 11.** Korelâsyon Analizi .....35
**Tablo 12.** Grupların Bağlı Şirket/iştirak Sayıları .....36
**Tablo 13.** Grupların Bağlı Şirket/iştirak Sayılarının Farklılaşması, ANOVA testi .....37
**Tablo 14.** Grupların Geniş İzgeli İş Çeşitlendirmesi, Tanımlayıcı İstatistikler .....38
**Tablo 15.** Grupların Geniş İzgeli İş Çeşitlendirmesinin Normallik Testi, Shapiro-Wilk .....38
**Tablo 16.** Grupların Geniş İzgeli İş Çeşitlendirmesinin Varyans Testi, Levene Testi.....39
**Tablo 17.** Grupların Geniş İzgeli İş Çeşitlendirmesinin Farklılaşması, ANOVA Testi .....39
**Tablo 18.** Grupların Geniş İzgeli İş Çeşitlendirmesinin Farklılaşmasının Kaynakları, Games-Howel Testi.....40
**Tablo 19.** Grupların Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalaması, Tanımlayıcı İstatistikler.....41
**Tablo 20.** Grupların Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalamasının Mutlak Değerleri .....41
**Tablo 21.** Grupların Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalamalarının Farklılıkları, Kruskal-Wallis Testi.....42
**Tablo 22.** Grupların Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalama Değerlerini Karşılaştırma (1. ve 3. Bölge Karşılaştırması), Tanımlayıcı İstatistik .....42

**Tablo 23.** Grupların Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalama Değerlerini Karşılaştırma (1. ve 3. Bölge Karşılaştırması), Mann-Whitney U Testi.....43
**Tablo 24.** Grupların Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalama Değerlerini Karşılaştırma (2. ve 4. Bölge Karşılaştırması), Tanımlayıcı İstatistik .....43
**Tablo 25.** Grupların Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalama Değerlerini Karşılaştırma (2. ve 4. Bölge Karşılaştırması), Mann-Whitney U Tetsi .....43
**Tablo 26.** İşletme Grubu Kategorilerine Göre 2004-2014 Yılları Arasındaki Şirketleşme Sayıları.....47
**Tablo 27.** İşletme Gruplarının 2014 yılı İtibariyle Bağlı Şirket/İştirak Sayılarına Göre Sayısal Dağılımı .....49
**Tablo 28.** İşletme Gruplarının 2014 yılı İtibariyle Bağlı Şirket/İştirak Sayılarına Göre Oransal Dağılımı .....50
**Tablo 29.** İşletme Gruplarının 2004-2014 Döneminde Kurdukları Bağlı Şirket/İştiraklerin Sektörlere Göre Sayısal Dağılımı .....53
**Tablo 30.** İşletme Gruplarının 2004-2014 Döneminde Kurdukları Bağlı Şirket/İştiraklerin Sektörlere Göre Oransal Dağılımı.....54
**Tablo 31.** Grupların İmalat Sektörüne Yatırımları, Tanımlayıcı İstatistikler .....55
**Tablo 32.** Grupların Elektrik, Gaz ve Su Sektörüne Yatırımları, Tanımlayıcı İstatistikler .....56
**Tablo 33.** Grupların Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri Sektörüne Yatırımları, Tanımlayıcı İstatistikler .....57

# ŞEKİLLER LİSTESİ

**Sayfa**

**Şekil 1.** Varadarajan ve Ramanujan 'nın (1987) Çeşitlendirme Kategorisi Matrisi.....17
**Şekil 2.** İşletme gruplarının iş çeşitlendirme kategorisi matrisi.....……....…..24
**Şekil 3.** İşletme gruplarının iş çeşitlendirme kategorilerine göre dağılımı ..…….....31

# BÖLÜM I

# GİRİŞ

İşletme grupları gelişen piyasalardaki en yaygın örgüt formudur. Gelişen piyasaların son yıllarda gösterdiği başarı bu piyasalar üzerine yapılan akademik çalışmaların sayısını artırmış, bunun sonucunda işletme grupları üzerine yapılan araştırmalarda da önemli bir artış gerçekleşmiştir. İşletme gruplarının hangi piyasa şartlarında doğdukları, nasıl geliştikleri, profesyonellik ve kurumsallık bakımından ne durumda oldukları, iş çeşitlendirme şekilleri ve aile temelli stratejileri araştırmacıların ilgi gösterdikleri temel konulardır. Bu konular arasında yer alan iş çeşitlendirme stratejisi işletme grupları üzerine araştırma yapan araştırmacıların öncelikli çalışma sahası olmuştur (Üsdiken, 2008).

İş çeşitlendirme, işletme gruplarının oluşmasını sağlayan temel stratejik tercihlerden birisidir. "Çeşitlendirme" bir işletmenin yeni iş geliştirme veya başka işletmeleri satın alma yoluyla farklı ürün ve/veya hizmet alanlarına girmesidir. Eğer işletmenin girdiği yeni faaliyet alanı, işletmenin mevcut faaliyet alanıyla temel yetenekler ve kaynak kullanımı açısından doğrudan ilişkiliyse "ilişkili çeşitlendirme", doğrudan ilişkili değilse "ilişkisiz çeşitlendirme" olarak tanımlanmaktadır (Karaevli, 2008, s. 87). İşletme grupları her iki çeşitlenme stratejisini de kullanarak gelişmektedirler. Örneğin, Türkiye'deki işletme grupları ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerini uygulayarak büyümüşlerdir (Yaprak, Karademir ve Osborn, 2006).

Gelişen piyasalardaki işletme gruplarının iş çeşitlendirmesi ilgili yazında farklı akademik disiplinlerin bakış açısıyla incelenmektedir. İlk olarak, işlem maliyetleri ve piyasa aksaklıkları kuramına göre, işletme gruplarının iş çeşitlendirmesinin sebebi gelişen piyasalardaki sermaye, mal ve işgücü piyasalarının aksak olmasıdır. Gelişen piyasalarda girişimciler işlerini büyütmek için gereksinim duydukları beklenen kalite düzeyinde, uygun maliyetli kaynaklara istedikleri zamanlarda ulaşamamaktadırlar. Girişimciler piyasa aksaklıklarının yarattığı bu sorunu çözmek için ilişkili ve ilişkisiz sektörlerde yatırım yapmakta, daha sonra da şirketleri arasında sermaye, mal ve işgücü hareketleri yaparak aksak piyasaları ikame eden grup içi piyasalar yaratmaktadırlar. Bu bakış açısına göre, piyasa aksaklıkları devam ettiği sürece işletme grupları ilişkili ve ilişkisiz sektörlere

girerek çeşitlenmeye devam edeceklerdir (Khanna ve Palepu, 2000). İkinci olarak, kaynağa dayalı bakış açısı, işlem maliyetleri yaklaşımının kapsamını genişleterek daha açıklayıcı bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Buna göre, piyasa aksaklıkları işletme gruplarının iş çeşitlendirmesini tek başına açıklamaktan uzaktır. İşletme gruplarının piyasa aksaklığı sorununu çözmek için ilişkili ve ilişkisiz sektörlere girmesini kolaylaştıran asıl unsur uluslararası ticaretteki asimetrik koşullardır. Buna göre, gelişen piyasaların görece korumacı ticaret rejimleri uluslararası sermaye girişlerini sınırlandırarak işletmeleri rekabetten korumaktadır. Korunan piyasalarda rekabet baskısını daha az hisseden işletmelerden yeni sektörlere girmek için gerekli kaynaklara ulaşarak yatırım projesi yönetimi becerisi geliştirenler sürekli yeni iş alanlarına girebilmektedirler. Bu bakış açısına göre, uluslararası ticaretteki asimetrik koşullar devam ettiği sürece işletme grupları ilişkili ve ilişkisiz sektörlere girerek çeşitlenmeye devam edeceklerdir (Guillen, 2000). Üçüncü olarak, politik ekonomi bakış açısına göre, gelişen piyasalarda devletin ekonomideki payının ve ekonomik etkinliğinin derecesinin yüksek olması işletme gruplarının iş çeşitlendirmesini teşvik etmektedir. Devletler yatırım teşvikleri ve lisansları vermek, uygun koşullu krediler sağlamak, ihaleler açmak gibi yöntemlerle işletme gruplarının yeni sektörlere girmesini özendirmektedir (Fisman ve Khanna, 2004).

### 1.1. Problemin Tanımı

İşletme grupları gelişen piyasaların baskın örgütsel formu olmakla birlikte, bu örgütsel formun zaman içerisinde geçirdiği değişim yeterince açık değildir. Araştırmalar daha çok işletme gruplarının mevcut çeşitlenme derecesini kısmen açıklayabilmektedir. Bununla birlikte, işletme grupların belirli bir süreçte hangi yönde ve ne derecede çeşitlendiğini açıklayan, işletme gruplarının çeşitlenme stratejisinin uygulanması açısından benzerliklerini ve farklılıklarını ortaya koyan çalışmalar oldukça sınırlıdır (örneğin, bakınız, Özkara, Kurt ve Karayormuk , 2008).

### 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki işletme gruplarının iş çeşitlendirme stratejilerinin 2004-2014 döneminde hangi yönde ve ne derecede uyguladıklarını, iş çeşitlendirme stratejisi açısından birbirlerinden ayrışıp ayrışmadıklarını tespit etmektir.

Bu çalışmaya yön veren bu genel amaç doğrultusunda, çalışmanın araştırma sorusu "Türkiye'deki işletme gruplarının 2004-2014 dönemindeki iş çeşitlendirme stratejilerinin yönü ve derecesi ne olmuştur? İşletme grupları arasında iş çeşitlendirme stratejisinin uygulanması açısından benzeşme ya da farklılaşma var mıdır?" şeklinde belirlenmiştir. Bu araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar işletme gruplarının iş çeşitlendirme stratejilerinin yönü ve derecesi açısından ne derecede benzeştiğini ya da ayrıştığını ortaya koyarak işletme gruplarının gelişimini açıklamaya yönelik katkıda bulunacaktır.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Bugün dünya genelinde, gayri safi milli hâsılası 11.905 Doların altında olan, Afganistan'dan Brezilya'ya, Çin'den Kore'ye, Filistin'den Peru'ya ve Tayland'dan Türkiye'ye kadar yaklaşık 137 ülke gelişmekte olan ülke olarak kabul edilmektedir (www.isi-web.org, 2015). Gelişmekte olan ekonomilerdeki işletme grupları, (a) ailelerin sahipliğinde, (b) hukuki olarak birbirinden bağımsız fakat resmi ve gayri resmi bağlarla birbirine bağlı, (c) birbirinden çok farklı sektörlerde faaliyet gösteren, (d) merkezi yönetimi benimsemiş, (e) gelişmekte olan ekonomilerin özelliklerini yansıtan, (f) piyasa aksaklıklarını kendi içinde giderme yetisine sahip, (g) ve yer yer bir holding, banka ya da ana şirket çatısı altında toplanmış yapılarıyla yaygın örgüt formlarıdır. İşletme gruplarını diğer örgüt tiplerinden ayıran ilişkisiz çeşitlenme özellikleri birçok yönüyle içinde faaliyet gösterdikleri ekonomilerin özelliklerini yansıtmaktadır. İşletme gruplarının faaliyetleri incelendiğinde, piyasa boşlukları, piyasa aksaklıkları, piyasanın rekabet durumu, kurumsal yönetim, devletin ekonomi içindeki ağırlığı, ülkenin dış ticaret perspektifi, makroekonomik bakış açısı gibi birçok değişkeni uygulama boyutunda tespit etmek mümkün olabilir. Dünya genelinde de işletme grupları, rekabetçi yapıları, üretkenlikleri ve birçok farklı sorunla baş edebilme yetenekleriyle araştırmacıların ilgi duydukları önemli bir alan haline gelmiştir. Gelişmekte olan ülkelerin baskın örgütsel formu olan işletme gruplarının riskten kaçınma, fırsatlardan yararlanma ve piyasa aksaklıklarını giderme gibi nedenlerle başvurdukları ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi, işletme gruplarının stratejik yönelimlerini açıklamada önemli bir parametredir. Grupların çeşitlendirme stratejilerinin yönü ve odaklanma şekli gruplar ve gelişen piyasalar için önemli birer ipucu olabilir (Karademir, Özgen, Osborn ve Yaprak, 2005).

## 1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırmada, daha önce Türkiye'deki işletme gruplarının iş çeşitlendirme stratejisi üzerine yapılan diğer çalışmaların büyük bölümünde olduğu gibi iş çeşitlendirmenin derecesini ölçmek için faaliyet gösterdikleri sektörler Birleşmiş Milletlerin (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, Rev.3.1) sınıflandırma kategorilerine göre iki, üç ve dört haneli olarak kodlanmıştır. Daha sonra, bu sınıflandırmaya dayalı olarak iş çeşitlendirmenin yönünü ve derecesini belirleme amacıyla değişkenler oluşturulmuştur. Çalışmanın sınırlılıklarından birisi iş çeşitlendirme derecesini ölçmek için sadece sektör alt sektör sayılarının kullanılmış olmasıdır. Ülkemizde işletme gruplarının bağlı şirket ve iştiraklerinin halka açık olanlarının dışındaki şirketlerin finansal verilerine ulaşılamaması nedeniyle bu yöntem tercih edilmiştir. Ne var ki, iş çeşitlendirmenin daha iyi bir ölçüsünün kullanılmasının gerekliliği de hissedilmektedir. Bunun yanı sıra, işletme gruplarının bağlı şirketlerinin dört haneli kategorilere göre sınıflandırılmasında da zorluklar yaşanmıştır. Bazı durumlarda bağlı şirketleri iki haneli sisteme göre daha dar tanımlı olan dört haneli kategorilere tanımlamak şirketin birden fazla kategoride faaliyet göstermesi nedeniyle sorun yaratmıştır. Bu sorunu çözmek için, bağlı şirket ya da iştirakin halka açık bilgileri incelenerek öncelikli faaliyet konusu belirlenmeye çalışılmıştır.

# BÖLÜM II

# KURAMSAL ÇERÇEVE

# İŞLETME GRUPLARI VE İŞ ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ

## 2.1. Gelişen Piyasalarda İşletme Grupları

İşletme gruplarının genel kabul görmüş bir tanımını yapmanın zorlukları vardır. Bu, işletme gruplarının ülkeden ülkeye farkı özellikler taşımasında da kaynaklanan bir durum olduğu söylenebilir (Karademir vd., 2005; Cuervo-Cazurra, 2006). İşletme grupları, genel olarak gelişmekte olan ekonomilerin hâkim örgüt formu olarak kabul edilmektedir. Khanna ve Yafeh'e (2007) göre, ***işletme grupları genellikle birbirinden bağımsız sektörlerde faaliyet gösteren, hukuken birbirinden bağımsız fakat birbirlerine hisse senedi gibi resmi ve aile bağları gibi gayri resmi ilişkilerle ilişkili şirket topluluklarıdır.*** Bu şirketler, çoğunlukla koordinasyon içinde çalışmakla birlikte (Khanna ve Rivkin, 2001), tam anlamıyla bütünleşmiş bir yapıya sahip değildirler (Hoskisson, Cannella, Tihanyi, ve Faraci, 2004). Türkiye'de işletme grupları, diğer gelişen piyasalara benzer şekilde, ilişkili ve ilişkisiz sektörlerde faaliyet gösteren bağlı şirketleri arasında resmi ve resmi olmayan ilişkiler kurarak işgücü, sermaye ve mal hareketleri gerçekleştiren aile işletmeleridir (Özkara vd, 2008; Yaprak, vd., 2006). İşletme grupları ayrı tüzel kişiliklere sahip bağlı şirketlerinin hisselerini holding statüsündeki anonim şirketlerle kontrol ederek "yönetim ve denetim" olanağı sağlamaktadırlar (Üsdiken, 2008).

İşletme gruplarının özelliklerini ve işletme gruplarını diğer örgüt tiplerinden ayıran vasıflarını anlamak için öncelikle işletme gruplarının tanımlarına ve diğer örgütsel formlardan farklarına bakmak gerekmektedir. İlk adım olarak yukarıda yer alan ve yazındaki diğer işletme grubu tanımları göz önünde bulundurulduğunda bu örgüt tipinin ön plana çıkan örgütsel özellikleri; (a) çoğunlukla ailelerin sahipliğinde, (b) hukuken birbirinden bağımsız, (c) resmi ve gayri resmi bağlarla birbiriyle ilişkili, (d) ilişkili ve ilişkisiz sektörlerde çeşitlenmiş, (e) bir holding, ana şirket ya da banka etrafında örgütlenmiş olmalarıdır. İşletme gruplarını diğer örgütsel formlardan ayıran, en önemli özelliklerinin başında ilişkisiz çeşitlendirme yoluyla kurdukları şirketleri arasında mal,

hizmet ve sermaye hareketleri gerçekleştirmeleri gelir. İşletme grupları, gelişmiş piyasalardaki şirket topluluklarının büyük ölçüde finansal çeşitlendirme amacına bağlı sektörel çeşitlenmesinden farklı olarak fırsatları değerlendirme amacına bağlı olarak temel yeteneklere dayalı ilişkisiz çeşitlenme stratejisiyle gelişirler (Karademir vd., 2005).

### 2.1.1. İşletme Gruplarının Gelişimi

İşletme gruplarının gelişimini inceleyen araştırmacılar, neden işletme gruplarının gelişen piyasalarda yaygın olduğunu sorgulamışlardır. Araştırmacıların farklı açıklamaları farklı bakış açılarının gelişmesine katkıda bulunmuştur. Khanna ve Palepu (2000) işletme gruplarınının ortaya çıkışını ve gelişimini açıklayan üç temel bakış açısı olduğunu açıklamışlardır. Bu bakış açılarından birincisi, pazar aksaklıkları bakış açısı, işletme gruplarının ortaya çıkışını ve gelişimini büyük ölçüde gelişen ekonomilerin mal, işgücü ve sermayelerindeki aksaklıklarının sonucu olarak ortaya çıkan işlem maliyetlerine dayandırmaktadır. İkincisi, sosyal yapı açıklaması, işletme gruplarının ortaya çıkışı ve gelişimini gelişen piyasaların kolektif sosyal yapısına bağlı olarak aile, hemşehrilik, cemaat, ilişkilerine dayandırmaktadır (Keister, 1998; Lincoln ve diğerleri, 1996). Üçüncüsü, politik bakış açısı, işletme gruplarının ortaya çıkışını ve gelişimini gelişen ekonomilerde devlet ve iş dünyası ilişkileri sonucunda oluşan rantlara dayandırmaktadır (Encarnation, 1989; Gill, 1999, ve Schwartz, 1992). Karademir (2005), yukarıdaki sınıflandırmaya "kurumsal kuram yaklaşımı" ve "kaynak tabanlı yaklaşımı" dahil ederek yeniden bir sınıflandırma oluşturmuştur. Buna göre, işletme gruplarının ortaya çıkışını ve gelişimini açıklayan kurumsal bakış açısı, pazar aksaklıkları bakış açısı ve kaynağa dayalı bakış açısı aşağıda açıklanmaktadır.

#### 2.1.1.1. Kurumsal Bakış Açısı

Genel olarak kurumsal bakış açısı, işletme gruplarının oluşumunu ve gelişimini içinde bulundukları teknik çevreden çok sosyal çevrenin koşullarıyla açıklamaktadır. Kurumsal yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, sosyal ve kültürel çevrenin önemine dikkat çekerek yerleşik değer ve normların bu örgüt formunun oluşumundaki etkinliğe işaret etmektedirler. Bu çerçevede aynı kurumsal ortamda kurulan işletmelerin örgütsel yaklaşım ve uygulamalarının başlangıçta önemli farklılıklar içerse de zaman içinde politik ve kurumsal ortamda yerleşik hale gelen değerlerin baskısıyla homojen bir netlik

kazanmaya başlayacağını ileri sürmektedirler. Bu homojenliğin temel dürtüsü ise etkinlik ve verimlilik kaygısından çok meşruluk kaygısı olduğu belirtilmektedir. Bu açıdan, kurumsallık teorisini destekleyen araştırmacılar, işletme gruplarının uzun vadede ayakta kalmasını, kurumsal çevreyi oluşturan baskın güçlerin desteğini ve onayını yani meşruiyetini kazanmaya bağlamaktadırlar. Böylelikle meşruiyet kazanan gruplar, toplumdaki statülerini geliştirebilecekler, kaynaklara daha rahat ulaşabilecekler ve dolayısıyla daha verimli ve etkili çalışabileceklerdir. Öyle ki artık kararların rasyonel ya da uygun olup olmaması değil uyumluluğu sağlama adına kendiliğinden oluştuğu ileri sürülmektedir. Bu kapsamda, örgütsel davranış ve uygulamalar kurumsal ortamda gelişen fikir, değer, inanç ve normların bir ürünü olarak kabul görmektedir (Karademir vd., 2005).

Maman (2002), Güney Kore ve İsrail örnekleminde yaptığı karşılaştırmalı analizde, kurumsal ortam göz önünde bulundurulduğunda her iki ülke de devlet ve toplum arasındaki ilişkiler, toplumun elit kesiminin inançları ve göreceli olarak yabancı sermayeli kuruluşların bu bakımdan eksikliklerinin benzer nitelik taşıdığını tespit etmiştir. Her iki ülkede gruplar devlet politikaları neticesinde oluşmuştur. Her iki ülkede ithal ikameci politikalar uygulanmıştır. Ayrıca işletme grupları sahiplik açısından aile kontrolünde olanlar kurumsal kültür bakımından sahipliğinde oldukları ailelerin kültürleriyle kültürlendikleri ifade edilmektedir. Ayrıca her ülkedeki her aile farklı kültürel birikimi yansıtabileceği onların sahibi oldukları işletmelerinde kültürel anlamda bu farklılığı yansıtmalarının normal olduğu ifade edilmektedir. Nitekim Çin'deki işletme gruplarında Çin aile kültürünün etkisinin açıkça hissedilmekte olduğu vurgulanmaktadır. Singapur ve Güney Kore'de Asya krizinden sonra devletin baskısıyla da kurumsallaşmanın ve bu bağlamda firma yönetimindeki aile dışından yabancı yöneticilerin sayısının arttığı gözlemlenmiştir (Karademir vd., 2005).

#### 2.1.1.2. Pazar Temelli Bakış Açısı

Bir başka yaklaşım olarak, pazar temelli bakış açısı, gelişen piyasalarda işletme gruplarının oluşumu ve gelişimini sermaye, mal ve işgücü piyasalarının koşullarıyla açıklamaktadır. Buna göre, gelişen piyasalarda sermaye, mal ve iş gücü pazarlarında yaşanan aksaklıklar iş yapmayı zorlaştırmaktadır. Örneğin, sermaye piyasaları gelişmemiştir; tasarruf oranı düşüktür, devletin borçlanma gereksinimi nedeniyle faiz

oranları ve sermaye maliyeti yüksektir. Bir başka örnek olarak, mal piyasaları gelişmemiştir; ya piyasada yeterince üretici yoktur ya da bunların arasında rekabet yoktur, işletmeler istedikleri fiyat ve kalitede girdi temin edememektedirler. Diğer örneklere bezer şekilde, iş gücü piyasaları gelişmemiştir; vasıflı işgücü bulmak zordur. Bu sorunlar girişimcilerin iş yapmasını zorlaştırmaktadır. Girişimciler aksak piyasaların yarattığı kaynak sorununa çözüm aramak için farklı sektörlerde kurdukları şirketler arasında kaynak transferleri yaparlar (Karademir vd., 2005).

#### 2.1.1.3. Kaynağa Dayalı Bakış Açısı

Kaynağa dayalı bakış açısı, işlem maliyetleri yaklaşımının kapsamını genişleterek daha açıklayıcı bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Buna göre, piyasa aksaklıkları işletme gruplarının iş çeşitlendirmesini tek başına açıklamaktan uzaktır. İşletme gruplarının piyasa aksaklığı sorununu çözmek için ilişkili ve ilişkisiz sektörlere girmesini kolaylaştıran asıl unsur uluslararası ticaretteki asimetrik koşullardır. Buna göre, gelişen piyasaların görece korumacı ticaret rejimleri uluslararası sermaye girişlerini sınırlandırarak işletmeleri rekabetten korumaktadır. Korunan piyasalarda rekabet baskısını daha az hisseden işletmelerden yeni sektörlere girmek için gerekli kaynaklara ulaşarak yatırım projesi yönetimi becerisi geliştirenler sürekli yeni iş alanlarına girebilmektedirler. Bu bakış açısına göre, uluslararası ticaretteki asimetrik koşullar devam ettiği sürece işletme grupları ilişkili ve ilişkisiz sektörlere girerek çeşitlenmeye devam edeceklerdir (Guillen, 2000).

Korumacı ekonomi politikaları, yabancı sermayeli şirketlerin gelişmekte olan ülkelere yatırım yapmasını sınırlandırmakta veya engellemektedir. Böylelikle az sayıdaki yerel müteşebbis ulusal ve uluslararası kaynaklara ulaşarak hızlı bir şekilde büyüyebilmektedirler. Bu girişimciler korumacı ekonomi politikaları sayesinde yabacı sermayeli şirketlerden çok yereldeki diğer işletmelerle rekabet etmektedirler. Geç gelişen ülkelerde devlet, yabancı sermayeli ve erken sanayileşmiş işletmelere karşı yeni sanayileşmekte olan rekabet gücü zayıf yerel oyuncuları güçlendirerek sektörde var olmalarını sağlar. Bu durum politik irtibatı değerli kılar fakat bu sefer bu irtibatı kazanmaya çalışan yerel oyuncular arasında bir rekabet oluşur. Bu durumda yerel şirketlerin temel becerisi yerel menşeli kaynakları yabancı menşeli kaynaklarla bir araya getirecek yasal izinleri politik çevreden almaktır. Bununla birlikte girişimciler zamanla

operasyonel yetkinliklerini ve proje becerilerini geliştirerek rekabet güçlerini artırırlar. Bunu yaparken de şirketleri üzerindeki kontrollerini, uluslararası piyasalarda rekabet edebilir olmak için artırırlar. Şirketler arasındaki iletişimde bu evrede iç pazarların oluşması gerekliliğinde önem arz etmeye başlar (Karademir vd., 2005).

### 2.1.2. Türkiye'de İşletme Grupları

Diğer gelişmekte olan piyasalarla birlikte Türkiye'deki işletme gruplarının iş çeşitlendirme stratejisi üzerine yapılan çalışmalar son yıllarda önemli ölçüde artmış olmakla bu çalışmalarda büyük ölçüde kesitsel analizler yapılmaktadır (örneğin, bakınız Gökşen ve Üsdiken, 2001; Özkara, Kurt ve Karayormuk, 2008). Bu araştırmanın konusu olan Türkiye'deki işletme grupları üzerine yapılan çalışmalar da büyük ölçüde yukarıda kısaca özetlenen yazından yararlanmıştır. Türkiye'de işletme grupları 1980'li yıllardan itibaren Buğra (1994; 1995), Kazgan'ın (1985) yazılarında incelenmiş, 2000'li yıllarda ise kronolojik sırasına göre Gökşen ve Üsdiken (2001), Yaprak, Karademir ve Osborn (2006), Çolphan ve Hikino (2008), Karaevli (2008), Özkara, Kurt ve Karayormuk (2008), Yaprak ve Karademir (2010; 2011; 2012) çalışmalarla bir araştırma sahasına dönüşmüştür. Türkiye'deki işletme grupları üzerine yapılan çalışmalardan bu araştırmanın konu alanıyla doğrudan ilişkili olanlar aşağıda kronolojik sırayla özetlenmiştir.

Çolphan ve Hikino (2008), Türkiye'deki büyük şirketler kesimi üzerine yaptıkları araştırmada 2005 yılı verilerine göre ülkenin en büyük 50 ekonomik aktörünü incelemektedirler. Bu ekonomik aktörlerin 28 tanesini işletme grupları oluşturmaktadır. İncelenen en büyük ekonomik aktörlerin ilk beş sırasında 3 işletme grubunun bulunması işletme gruplarının ekonomideki önemini ifade etmektedir. Araştırmada işletme grupları çeşitlendirme stratejileri açısından iki stratejik kategoriye ayrılmışlardır. Birinci kategori, 1920'li ile 1950'li yıllar arasında kurulan "erken dönem" gruplardır. Bu gruplar ilişkisiz çeşitlendirme stratejisini 1980'li yıllar öncesinde uygulamış, 1980 yılı öncesinde 2-haneli ISIC (Uluslararası Standart Endüstri Sınıflandırması) endüstrisinde faaliyet göstermiş işletme gruplarıdır. İkinci kategori, 1950'li yıllar ve sonrasında kurulmuş, 1980 öncesi az çeşitlendirme göstermiş (4'den az 2 haneli ISIC endüstrileri) ya da hiç çeşitlendirme göstermemiş "geç dönem" işletme gruplarıdır. Araştırma sonuçları, her iki işletme grubu arasında çeşitlenmenin derecesi açısından istatistiksel anlamda önemli bir fark olmadığını göstermektedir. İşletme grupları arasında çeşitlenmenin yönü açısından ise önemli

farklılıklar bulunmaktadır. Buna göre, 1980 öncesi çeşitlenmiş olan gruplar imalat sanayinde hâkim durumda iken diğer sektörler açısından iki grup arasında fark bulunmamaktadır. Bu sonuçlar 1980 öncesi çeşitlenen grupların 1980 sonrası liberalleşme döneminde de yeni iş fırsatlarının oluştuğu hizmet sektörlerine girerek çeşitlenmeye devam ettiklerini, 1980 sonrası çeşitlenen grupların ise daha çok hizmet sektöründe çeşitlenirken imalat sanayinde fazla çeşitlenmediklerini göstermektedir. Buna göre erken dönem gruplar ile geç dönem gruplar arasında çeşitlenmenin derecesi açısından benzeşme olsa da çeşitlenmenin yönü açısından önemli farklılık bulunmaktadır.

Karaevli (2008), işletme gruplarının iş çeşitlendirmesi üzerine yaptığı incelemede işletme gruplarının ilişkisiz iş çeşitlendirmeden, "çok odaklı" çeşitlendirmeye yöneldiğini gözlemlemektedir. Buna göre, Türkiye'deki işletme grupları bir yandan iş portföylerindeki şirketlerden rekabet üstünlüklerini sürdüremeyeceklerini düşündükleri bir kısmını satarak bazı sektörlerden çıkmakta bir yandan da yeni iş fırsatlarını değerlendirmek amacıyla şirket satın almak yoluyla yeni sektörlere yatırım yapmaktadırlar. Bunun sonucunda işletme grupları eskisine göre daha az ilişkisiz çeşitlenmiş daha çok odaklanmış bir yapıya geçmektedirler. Bununla birlikte, yapılan değerlendirmede işletme gruplarının tamamıyla türdeş bir grup olmadığı, işletme gruplarının sahiplik yapısı, yönetim kontrol mekanizmaları, liderlik ekiplerinin özellikleri, örgüt kültürleri, rekabet güçleri, faaliyet gösterdikleri endüstrilerin yaşam evreleri ve teknolojik gelişme hızı açısından farklılık gösterdikleri belirtilmektedir. Dolayısıyla işletme gruplarının ilişkisiz iş çeşitlenmesinden çok odaklı çeşitlenmeye geçişinin farklı zamanlarda farklı hızlarda gerçekleşmesinin beklenmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Özkara, Kurt ve Karayormuk (2008), 1980 öncesi ve sonrasında ortaya çıkan işletme gruplarını çeşitlenmenin derecesi ve yönü, uluslararasılaşmanın derecesi açısından incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, 1980 öncesi kurulan işletme gruplarının 1980 sonrası kurulan işletme gruplarına göre daha fazla çeşitlendiğini ortaya koymaktadır. İşletme gruplarının 1997-2006 yılları arasındaki çeşitlenme yolları incelendiğinde eski (1980 öncesi kurulan) ve yeni (1980 sonrası kurulan) işletme grupları arasında farklılık olmadığı bulunmuştur. Buna göre, işletme gruplarının şirket kurma yoluyla çeşitlenmeye devam ettiği anlaşılmıştır. İşletme gruplarının çeşitlenmesinin yönü konusunda yapılan gözlemler ise eski ve yeni işletme gruplarının 1997-2006 yılları

arasında enerji, lojistik, bilişim, toptan ticaret, gayrimenkul, telekomünikasyon, medya gibi benzer sektörlere girdiklerini göstermektedir. Yeni işletme grupları eskilerden farklı olarak makine ve teçhizat imalatı ile sağlık sektörlerine de girmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, işletme grupları arasında içe dönük uluslararasılaşma açısından fark bulunmaktadır. Buna göre, eski işletme gruplarının içe dönük uluslararasılaşma derecesi daha yüksektir. İşletme grupları arasında dışa dönük uluslararasılaşmanın derecesi açısından ise bir fark bulunamamıştır. Bununla birlikte, işletme gruplarının uluslararasılaşma derecesinin ölçümünde yurtdışı birimlerinin sayısı ya da daha iyi bir ölçüt yerine yurtdışı birimlerinin bulunup bulunmadığının ölçüt olarak kabul edilmesinin araştırma bulguları üzerinde etkili olmuş olabileceğini hatırda tutmakta yarar bulunmaktadır.

## 2.2. İş Çeşitlendirme Stratejisi

"İş çeşitlendirme" bir işletmenin yeni iş geliştirme veya başka işletmeleri satın alma yoluyla farklı ürün ve/veya hizmet alanlarına girmesidir. Eğer işletmenin girdiği bu yeni faaliyet alanı, işletmenin mevcuttaki faaliyet alanı, temel yetenekleri ve kaynaklarıyla doğrudan ilişkiliyse "ilişkili çeşitlendirme", doğrudan ilişkili olmadığı zaman ise "ilişkisiz çeşitlendirme" olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler, büyümek, riskten kaçınmak ya da kapsam ekonomilerinden faydalanmak için faaliyet gösterdikleri alanla ilişkili ya da ilişkisiz bir faaliyet alanına yatırım yapabilirler (Karaevli, 2008).

Firmaların ilişkili çeşitlendirme stratejilerine başvurmalarının sebepleri; (a) iş birimlerinin hazırdaki faaliyetlerinden ortak olarak yararlanabilmek, (b) varlıkların ve temel yeteneklerin yeni ürün ve girişimlerde kullanarak ek gelir ve fayda sağlamak, (c) maliyetleri düşürmek ve yüksek getiri elde etmek, (d) riskleri azaltmak ve farklı alanlara yaymak, (e) pazarda güç elde etmek, teşviklerden yararlanmak, (f) yöneticilere ek gelir sağlamak veya işsiz kalma risklerini azaltmak olabilir. Firmaların ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerinin ardında yatan sebepler ise; (a) finansal kaynakların sermaye piyasasında kullanılma arzusu, (b) varlıkların ve temel yeteneklerin yeni ürün ve girişimlerde kullanarak ek gelir ve fayda sağlamak, (c) zorunlu el koyma nedeni, (d) başarısız işletmeleri yeniden yapılandırarak yüksek kazanç sağlama düşüncesi ayrıca ilişkili çeşitlendirmede olduğu gibi teşviklerden yararlanmak, (e) yöneticilere ek gelir sağlamak veya işsiz kalma risklerini azaltmak olabilir (Ülgen ve Mirze, 2007).

### 2.3. İşletme Gruplarının İş Çeşitlendirmesi

Başarılı bir grup olmanın sebepleri sorgulandığında, işletme gruplarını diğer Kuzey Amerika tipi örgütlenme modellerinden ayıran özelliğin ilişkisiz çeşitlenme stratejisi olduğunu göz önünde bulundurarak, ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerindeki başarıları olduğu ileri sürülebilir. Dolayısıyla işletmeler için çeşitlendirme stratejisini ve bu stratejinin uygulanışını, uzun vadede analiz etmek hem işletme gruplarıyla ilgili çok çeşitli sorulara cevap verebilecek hem de gelişmekte olan ekonomiler ve firmalar için yol gösterici olabilecektir.

Rumelt (1982), gelişmiş piyasalardaki işletmelerin çeşitlenme stratejisi üzerine yapılan araştırmalara yönelik eleştirisinde, bu araştırmalarda çeşitlendirme stratejisi, endüstri ve performans arasındaki ilişkiler çoğu zaman anlaşılmadan kaldığını belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına dayanan gelecek tahmininde bile firmaların niçin çeşitlendiği ve çeşitlenmenin farklı modellerinin anlaşılamadığını belirtmiştir. Rumelt'a (1982) göre, çeşitlendirme konusundaki kuramsal açıklamalar firmaların neden stratejilerini değiştirerek ilişkisiz çeşitlenmeye yöneldiklerini açıklamamaktadır. Bunlara açıklık getirebilecek, yeterli bir teorinin sadece çeşitlendirme stratejisinin niçin çekici bir strateji olduğunu değil aynı zamanda çoğu firmanın bundan neden kaçındığını da açıklayabilmesi gerekir.

# BÖLÜM III

# İŞLETME GRUPLARININ İŞ ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ ÜZERİNE BİR DÖNEM (2004-2014) ARAŞTIRMASI

Bu bölümde sırasıyla, araştırma sorusu ve hipotezler, araştırmanın kapsamı ve yöntemi, ana kütle ve örneklem seçimi, araştırmanın değişkenleri ve veri toplama yöntemi üzerinde durulacaktır.

## 3.1. Araştırma Sorusu

İşletme grupları ve iş çeşitlendirme stratejileri üzerine gelişen yazının incelenmesi sonucunda bu araştırmaya yön veren araştırma sorusu oluşturulmuştur: "Türkiye'deki işletme gruplarının 2004-2014 dönemindeki iş çeşitlendirme stratejilerinin yönü ve derecesi ne olmuştur? İşletme grupları arasında iş çeşitlendirme stratejisinin uygulanması açısından benzeşme ya da farklılaşma var mıdır?".

Bu araştırma sorusu, işletme gruplarının mevcut çeşitlenme derecesini açıklamaya yönelik yeni bulgular ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu soru çerçevesinde, işletme grupların 2004-2014 yılları arasında hangi yönde ve ne derecede çeşitlendiğinin açıklanması amaçlanmakta, işletme gruplarının çeşitlenme stratejisinin uygulanması açısından benzerliklerini ve farklılıklarını ortaya konması hedeflenmektedir.

## 3.2. Araştırma Hipotezi: İşletme Gruplarının İş Çeşitlendirmenin Derecesi Açısından Farklılaşması

Gelişen piyasalarda işletme gruplarının oluşumunu ve yaşam seyrini açıklayan kuramsal bakış açısı, pazar temelli bakış açısı ve kaynağa dayalı bakış açısının işletme gruplarının iş çeşitlendirme dereceleri konusunda birbirini tamamladıkları söylenebilir. Buna göre, kurumsal bakış açısı ve pazar temelli bakış açısı işletme gruplarının ilişkili ve ilişkisi sektörlerde iş çeşitlendirmesini bu işletmelerin kurumsal boşlukları doldurma, kurumsal düzenlemelerin yarattığı yeni iş fırsatlarını değerlendirme ve piyasa aksaklıkları sonucunda ortaya çıkan yüksek işlem maliyetlerini düşürme yönündeki arayışlarıyla açıklamaktadırlar (Khanna ve Palepu, 2000). Bu açıklamalara göre, işletme gruplarının

ortaya çıkıp geliştiği ülke bağlamındaki kurumsal düzenlemeler ve piyasa yapısı işletme gruplarını benzeşmeye yönlendirecektir (Bing, Kevin ve Thomas, 2008; Fisman ve Khanna, 2004; Hoskisson, Canella, Tihanyi ve Faraci, 2004; Karademir vd., 2005; Karademir ve Yaprak, 2012). Öte yandan, kaynağa dayalı bakış açısına göre, işletme grupları farklı yaşam evrelerinde olabilecekleri için bu benzeşmenin tüm işletme grupları için geçerli olmayacağı söylenebilir. İşletme gruplarından aynı yaşam evresindeki gruplar benzer kaynak ve yetkinlikler geliştirmiş olmaları nedeniyle kurumsal düzenleme ve piyasa koşullarına benzer tepkiler verirken farklı yaşam evresindeki işletme gruplarının da farklı kaynak ve yetkinlik birikimleri nedeniyle farklı tepkiler vereceği düşünülebilir. Bunların dışında, işletme grupları arasındaki asıl farklılaşma daha önce izledikleri büyüme stratejisinden kaynaklanabilir. Buna göre, işletme grupları daha önce izledikleri farklı büyüme stratejileri nedeniyle farklı kaynak ve yetkinlikler geliştirmiş olabilirler. Örneğin, daha çok ilişkisiz çeşitlendirme yoluyla büyümüş olan çeşitlenme düzeyi yüksek bir işletme grupları ilişkisiz çeşitlenme derecesi daha düşük olan işletme gruplarına göre yeni sektörlere girme konusunda daha fazla örtülü bilgi ve yetkinlikler geliştirebilir. Bunun sonucunda bu işletme grupları kurumsal boşluk ve düzenlemeler ya da piyasa aksaklıkları nedeniyle ortaya çıkan yeni iş fırsatlarını değerlendirmek için daha yoğun bir ilgi gösterebilirler (Luo ve Chung, 2005; Guillen, 2000; Khanna ve Yafeh, 2007; Yaprak, Karademir ve Osborn, 2006). Bu tartışmalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

*HİPOTEZ 1:*

*İşletme grupları arasında iş çeşitlendirmenin derecesi açısından anlamlı bir fark vardır.*

### 3.3. Araştırma Hipotezi: İşletme Gruplarının İş Çeşitlendirmenin Yönü Açısından Farklılaşması

Gelişen piyasalarda işletme gruplarının iş çeşitlendirmesinin derecesi açısından birbirlerinden farklılaşması konusunda yapılan tartışma işletme gruplarının iş çeşitlendirmesinin yönü açısından farklılaşmasını da büyük ölçüde açıklayabilir. Buna göre, kurumsal bakış açısı ve pazar temelli bakış açısı işletme gruplarının neden belirli bazı sektörlere ilgilerini yoğunlaştırdıklarını kurumsal boşlukları doldurma, kurumsal düzenlemelerin yarattığı yeni iş fırsatlarını değerlendirme ve piyasa aksaklıkları

sonucunda ortaya çıkan yüksek işlem maliyetlerini düşürme yönündeki arayışlarıyla açıklayabilir. Buna göre, işletme gruplarının faaliyet gösterdikleri ülke bağlamındaki kurumsal düzenlemeler ve piyasa koşulları işletme gruplarını benzer sektörlere yatırım yapmaya yönlendirecektir (Bing, Kevin ve Thomas, 2008; Fisman ve Khanna, 2004; Hoskisson, Canella, Tihanyi ve Faraci, 2004; Karademir vd., 2005; Karademir ve Yaprak, 2012). Öte yandan, kaynağa dayalı bakış açısına göre, iş çeşitlendirmenin derecesi üzerine yapılan tartışmaya benzer şekilde, işletme grupları farklı yaşam evrelerinde olacakları için çeşitlenmenin yönündeki benzeşmenin tüm işletme grupları için geçerli olmayacağı söylenebilir. İşletme gruplarından aynı yaşam evresindeki gruplar benzer kaynak ve yetkinlikler geliştirmiş olmaları nedeniyle kurumsal düzenleme ve piyasa koşullarının yarattığı iş fırsatlarını değerlendirirken birbirlerinden farklılaşabilirler. Örneğin, gelişim sürecinde daha çok hizmet sektörüne yönelmiş yeni işletme grupları yine ağırlıklı olarak hizmet sektöründeki yeni iş fırsatlarını değerlendirmeye yönelebilirler (Luo ve Chung, 2005; Guillen, 2000; Khanna ve Yafeh, 2007; Yaprak vd, 2006). Bu tartışmalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

*HİPOTEZ 2:*

*İşletme grupları arasında iş çeşitlendirmenin yönü açısından anlamlı bir fark vardır.*

### 3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

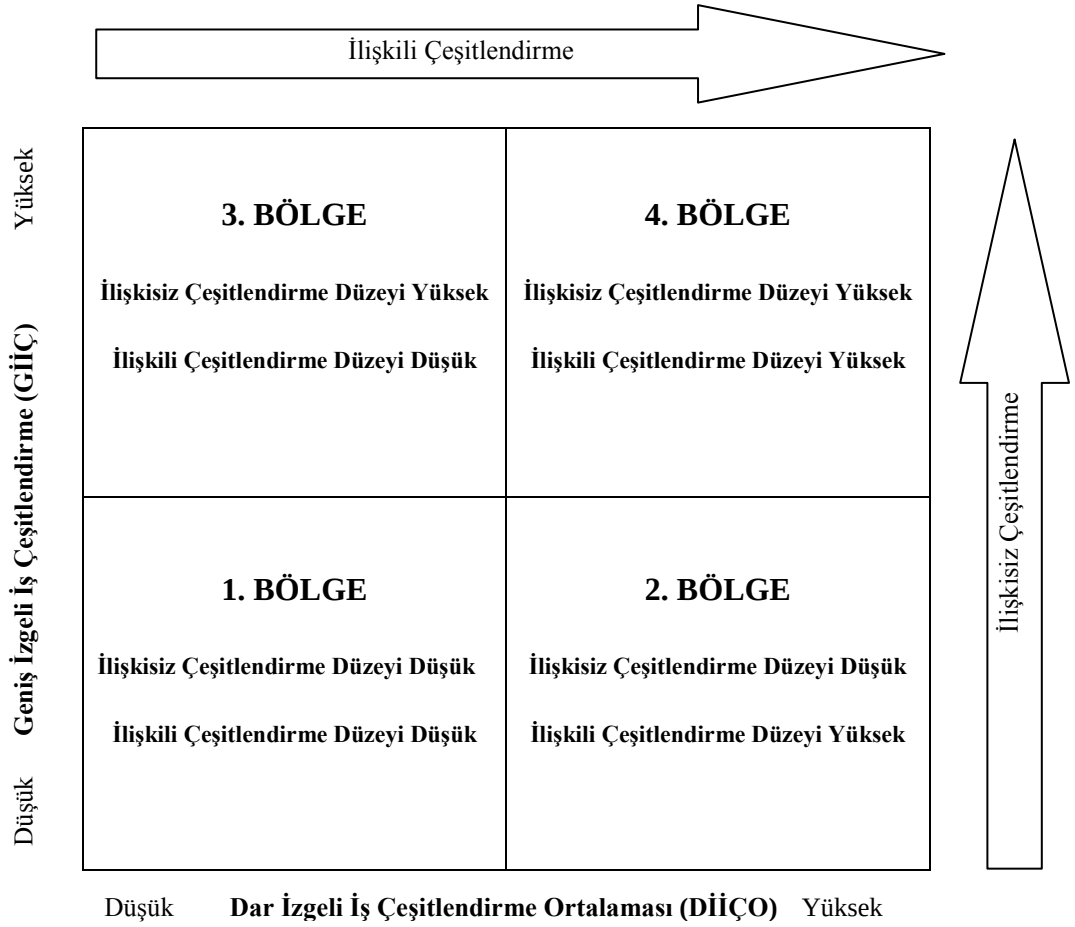
Bu araştırmada, Türkiye'deki işletme gruplarının 2004-2014 yılları arasındaki zaman diliminde iş çeşitlendirmelerinin derecesi ve yönü incelemektedir. Bunun için, öncelikle 2004 yılı itibariyle faaliyette olan 97 adet işletme grubu tespit edilmiş, bunların içerisinden 2014 yılına kadar iflas etmiş olan ve 4 farklı sektörde faaliyet göstermediği için grup statüsü kazanmadığı tespit edilen 20 işletme grubu elenmiştir. Araştırma geriye kalan 77 işletme grubu üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya dahil edilen işletme gruplarının tamamı Varadarajan ve Ramanujam'ın (1987) çeşitlendirme kategorilerine göre sınıflandırılmıştır. Bunun için, işletme grupları geniş izgeli iş çeşitlendirme ortalamaları ve dar izgeli iş çeşitlendirme ortalamaları değerleri üzerinden, tüm işletme gruplarının ortalamasının alınarak oluşturulan bir matriste dört bölgede sınıflandırılmıştır. İşletme gruplarının iş

çeşitlendirmesinin derecesi ve yönü üzerine yapılan analizlerde bu sınıflandırma esas alınmıştır. Varadarajan ve Ramanujam'ın (1987) oluşturduğu matris şekil 1'deki gibidir.

Geniş izgeli iş çeşitlendirme, şirketlerin ana sektör (ilişkisiz) çeşitlendirmelerini gösterdiği için geniş izgeli iş çeşitlendirmesi ortalamanın üzerinde olan işletme grupları için ilişkisiz çeşitlenmiş (ortalamaya göre), altında olanlar için ilişkisiz çeşitlenmemiş kabul etmektedirler. Dar izgeli iş çeşitlendirme ortalaması değerleri dar izgeli iç çeşitlendirmesini geniş izgeli iş çeşitlendirmesine oranladığı için değerini yani işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerindeki ilişkililiği, ilişkisizliğe oranladığı için dar izgeli iş çeşitlendirme ortalaması değeri ortalamanın üzerinde olan işletme grupları ilişkili çeşitlenmiş, altında olanlar ise ilişkili çeşitlenmemiş kabul edilmektedir.

Polat, Çelik ve Okumuş (2002), "Türk Holdinglerini uluslararası holdinglerle kıyaslama: Türk holdingleri için dersler", isimli çalışmalarında Varadarajan ve Rumanudam'ın (1987) kullanmış oldukları, şekil 1'deki matrise uygun olarak işletme gruplarını kategorilere ayırmışlardır. Buna benzer şekilde, bu çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren ve araştırmaya dahil edilen 77 holdinge bu matris üzerinden sınıflandırma yapılacaktır.




*Şekil 1*. Varadarajan ve Ramanujam 'ın (1987) çeşitlendirme kategorisi matrisi

### 3.5. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklem Seçimi

Türkiye'deki işletme grupları üzerine daha önce yapılan çalışmalarda Selekler ve Gökşen'in (2001) 16, Karademir'in (2004) 79, Çolpan ve Hikino'nun (2007) 26, Özkara, Kurt ve Karayormuk'un (2007) 39 işletme grubu üzerinde araştırma yaptıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmada, Karademir'in (2004) yılında yaptığı çalışma esas alınarak 2004 yılı itibariyle faaliyette olan 97 adet işletme grubu tespit edilmiştir. Bunların içerisinden 2014 yılına kadar iflas etmiş olan ve 4 farklı sektörde faaliyet göstermediği için grup statüsünü kaybettiği tespit edilen 20 işletme grubu elenmiştir. Araştırma bunlardan geriye kalan 77 işletme grubu üzerinden gerçekleştirilmiştir.

### 3.6. Araştırmanın Değişkenleri ve Veri Toplama Yöntemleri

Bu araştırmada değişken olarak işletme gruplarının şirket sayıları, şirketlerin

kuruluş tarihleri ve bu şirketlerin ISIC, Rev 3.1 sektör kodları kullanılmıştır. Bunun dışında, bu değişkenler kullanılarak yaratılan geniş izgeli iş çeşitlendirme ve dar izgeli iş çeşitlendirme değişkenleri kullanılmıştır.

Araştırmada veriler tespit edilirken birinci aşama olarak söz konusu işletme gruplarının faaliyet raporları araştırılmış, tüm yıllara ait faaliyet raporlarında, listelenen şirketlerin; söz konusu olan işletme grubu tarafından kurulmuşsa, kuruluş yılı; işletme grubu tarafından kurulmayıp daha sonradan hisselerinin bir kısmı ya da tamamı satın alınmışsa, şirketin hisselerinin ilk alındığı tarih baz alınmış, ayrıca faaliyet raporlarından bu şirketlerin esas faaliyetleri tespit edilerek Excel tablolarına işlenmiştir. Satılan, devredilen, birleşerek tüzel kişiliğini kaybeden, kamu kuruluşu (Tasarruf Mevduatı, Sigorta Fonu, TMSF) tarafından el konulan faaliyet raporlarında gayri faal (non-operating) olarak işaretlenen şirketler veri listesinden çıkarılmış ve geriye bu grupların kontrol ettiği ve faal olduğu tespit edilen şirketler analize dahil edilmiştir. Grupların iştirakleri ve bağlı ortaklıkları da listeye dahil edilmiştir. İkinci aşamada şirketlerin internet siteleri tek tek ziyaret edilmiş ve halihazırdaki şirketleri tespit edilmiştir. Üçüncü aşamada grupların işletme grubu merkezleri telefonla aranmış ve bilgilere bu şekilde ulaşılmaya çalışılmıştır. İşletme gruplarının "kuruluş yılı" gibi basit ve temel bir bilgiyi bile paylaşmada çok çekindikleri, sürekli işletme grubunda çalışan başka kişilere aktardıkları ve maalesef işletme grubunda uzun zamandır çalışan bu kişilerinde işletme grupları ve şirketleri hakkındaki bu bilgilere sahip olmadıkları, sahip olsalar bile bu bilgileri belli prensipler dahilinde sistematik bir biçimde paylaşmaktan çekindikleri gözlenmiştir. Dördüncü aşamada şirketlerin bağlı bulundukları ticaret ve sanayi odaları tespit edilmiş ve onların sicil kayıtlarından, bilgi toplumu hizmetleri kapsamında merkezi kayıt kuruluşundan (MKK) ve son aşamada da haberlerden ve biyografik röportajlardan ulaşılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada 2004-2014 yılları arsındaki zaman dilimindeki işletme gruplarının iş çeşitlendirme stratejilerindeki farklılık araştırıldığı için şikretlerin kuruluş yılı tespit edilmiştir. Sonra şirketler faaliyetleri doğrultusunda iki haneli, üç haneli ve dört haneli ISIC, Rev. 3.1'e göre kodlanmıştır. Sonra işletme gruplarının daha çok ilişkisiz çeşitlendirme oranlarını öne çıkaran, kaç tane iki haneli yani ana sektörlerde faaliyet gösterdiği, “geniş izgeli iş çeşitlendirmeleri” belirlenmiştir. Sonra işletme gruplarının daha çok ilişkili çeşitlendirmelerini öne çıkaran, dört haneli kaç alt sektörde faaliyet

gösterdiği, “dar izgeli iş çeşitlendirmeleri” tespit edilmiş ve sonra bunların sırayla birbirine oranı olan ve işletme gruplarının çeşitlendirme konusunda ilişkili mi yoksa ilişkisiz mi bir rota benimsediklerini belirleyen ölçüt “dar izgeli iş çeşitlendirme ortalamaları” hesaplanmıştır. Daha sonra, 77 işletme grubunun geniş izgeli iş çeşitlendirmelerinin ve dar izgeli iş çeşitlendirme oranının ortalamaları alınmıştır. Ardından geniş izgeli iş çeşitlendirmeleri dar izgeli iş çeşitlendirmelerine oranlanarak “dar izgeli iş çeşitlendirme ortalamaları” hesaplanmıştır. Sonra ortalamalarla oluşturulan bir matrisin üzerinde işletme grupları dağıtılmış ve böylelikle işletme grupları için dört farklı bölge, yani dört ayrı “iş çeşitlendirme kategorisi” belirlenmiştir. Sonrasında bu dört bölümlü matriste her bölgenin ne anlama geldiği tespit edilmiştir.

### 3.7. Analiz

Bu çalışmaya dahil edilen 77 işletme grubu Varadarajan ve Ramanujam’ın (1987) çeşitlendirme kategorilerine göre sınıflandırıldıktan sonra farklı gruplara ayrılan işletme grupları arasında iş çeşitlendirmenin derecesi ve yönü açısından farklılaşma olup olmadığının anlaşılması için ANOVA, Kruskal-Wallis testleri yapılmıştır. ANOVA ve Kruskal-Wallis testlerinin daha detaylı yorumlanabilmesi için ise, çoklu karşılaştırma testleri yapılmıştır.

# BÖLÜM IV

# ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

Bu bölümde, çalışmaya dâhil edilen 77 adet işletme grubunun elde edilen verilerinin analizi sunulmaktadır. Analiz sürecinde öncelikle işletme grupları Tablo 1'de iş çeşitlendirme stratejilerine göre sınıflandırılmıştır. Daha sonra oluşturulan gruplar arasında iş çeşitlendirmenin derecesi ve yönü açısından farklılaşma olup olmadığının belirlenmesi için ANOVA ve Kruskal-Wallis testleri yapılmıştır. ANOVA ve Kruskal-Wallis testlerinin daha iyi yorumlanabilmesi için ise, çoklu karşılaştırma testleri yapılmıştır.

## 4.1. işletme Gruplarının İş Çeşitlendirme Derecelerine Göre Sınıflandırılması

Bu araştırma kapsamındaki 77 işletme grubunun iş çeşitlendirme derecelerine göre sınıflandırılması için öncelikle işletme gruplarının geniş ve dar izgeli iş çeşitlendirme dereceleri hesaplanmıştır. Geniş izgeli iş çeşitlendirme değerinin hesaplanması için işletme gruplarının bağlı şirket ya da iştiraklerinin faaliyet gösterdiği 2-haneli sektör sayıları hesaplanmıştır. Dar izgeli iş çeşitlendirme (DİİÇ) değerinin hesaplanması için ise işletme gruplarının bağlı şirket ya da iştiraklerinin faaliyet gösterdiği 4-haneli sektör sayıları hesaplanmıştır. Son olarak, işletme gruplarının dar izgeli iş çeşitlendirme ortalamalarının bulunması için ise, her bir grubun dar izgeli iş çeşitlendirme değeri geniş izgeli iş çeşitlendirme değerine bölünerek (DİİÇ/GİİÇ) ana sektör başına düşen alt sektör sayısı (DİİÇO) hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar sonucunda 77 işletme grubu için belirlenen değerler aşağıda yer alan Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

*İşletme Gruplarının Listesi*

| | HOLDİNGLER | İştirak | GİİÇ | DİİÇ | DİİÇO |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | AKCA HOLDİNG | 8 | 6 | 7 | 1,17 |
| 2 | AKIN HOLDİNG | 11 | 7 | 9 | 1,29 |
| 3 | AKKANAT HOLDİNG | 9 | 8 | 9 | 1,13 |
| 4 | AKKÖK HOLDİNG | 41 | 11 | 19 | 1,73 |
| 5 | AKMAN HOLDİNG | 7 | 6 | 6 | 1,00 |
| 6 | ALARKO HOLDİNG | 23 | 9 | 9 | 1,00 |
| 7 | ANADOLU HOLDİNG | 61 | 18 | 25 | 1,39 |
| 8 | ATA HOLDİNG | 28 | 16 | 19 | 1,19 |
| 9 | AVM HOLDİNG | 8 | 8 | 8 | 1,00 |
| 10 | AVRUPA HOLDİNG | 10 | 9 | 10 | 1,11 |
| 11 | BAKİOĞLU HOLDİNG | 14 | 11 | 12 | 1,09 |
| 12 | BAŞARI HOLDİNG | 10 | 8 | 10 | 1,25 |
| 13 | BAYRAKTARLAR HOLDİNG | 11 | 9 | 9 | 1,00 |
| 14 | BAYRAMOĞLU HOLDİNG | 6 | 5 | 6 | 1,20 |
| 15 | BORUSAN HOLDİNG | 26 | 14 | 18 | 1,29 |
| 16 | BOYDAK HOLDİNG | 46 | 13 | 15 | 1,15 |
| 17 | CENGİZ HOLDİNG | 22 | 8 | 9 | 1,13 |
| 18 | CEYLAN HOLDİNG | 10 | 7 | 7 | 1,00 |
| 19 | CİNER HOLDİNG | 32 | 16 | 20 | 1,25 |
| 20 | CSA (ABALIOĞLU) HOLDİNG | 17 | 10 | 10 | 1,00 |
| 21 | ÇALIK HOLDİNG | 108 | 21 | 27 | 1,29 |
| 22 | ÇUKUROVA HOLDİNG | 137 | 26 | 40 | 1,54 |
| 23 | DEDEMAN HOLDİNG | 7 | 5 | 5 | 1,00 |
| 24 | DİLER HOLDİNG | 11 | 5 | 7 | 1,40 |
| 25 | DOĞAN HOLDİNG | 121 | 20 | 29 | 1,45 |
| 26 | DOĞUŞ HOLDİNG | 253 | 25 | 46 | 1,84 |
| 27 | ECZACIBAŞI HOLDİNG | 55 | 20 | 23 | 1,15 |
| 28 | EKİNCİLER HOLDİNG | 7 | 7 | 7 | 1,00 |
| 29 | ELGİNKAN HOLDİNG | 23 | 12 | 15 | 1,25 |
| 30 | ENKA HOLDİNG | 41 | 17 | 19 | 1,12 |
| 31 | ERDEM HOLDİNG | 27 | 14 | 16 | 1,14 |
| 32 | EREN HOLDİNG | 17 | 9 | 10 | 1,11 |
| 33 | FİBA HOLDİNG | 48 | 11 | 16 | 1,45 |
| 34 | GEDİK HOLDİNG | 8 | 6 | 6 | 1,00 |
| 35 | GÜRİŞ HOLDİNG | 33 | 14 | 13 | 0,93 |
| 36 | HABAŞ HOLDİNG | 10 | 5 | 7 | 1,40 |
| 37 | HAYAT HOLDİNG | 35 | 11 | 13 | 1,18 |
| 38 | HEMA HOLDİNG | 8 | 5 | 5 | 1,00 |
| 39 | HIZIROĞLU HOLDİNG | 5 | 5 | 5 | 1,00 |
| 40 | IBRAHIM POLAT HOLDİNG | 14 | 8 | 8 | 1,00 |
| 41 | INCİ HOLDİNG | 10 | 8 | 8 | 1,00 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 42 | İC YATIRIM HOLDİNG | 11 | 6 | 7 | 1,17 |
| 43 | İHLAS HOLDİNG | 42 | 15 | 17 | 1,13 |
| 44 | KALE HOLDİNG | 24 | 16 | 16 | 1,00 |
| 45 | KAZANCI HOLDİNG | 9 | 6 | 7 | 1,17 |
| 46 | KİBAR HOLDİNG | 23 | 15 | 20 | 1,33 |
| 47 | KOÇ HOLDİNG | 137 | 27 | 44 | 1,63 |
| 48 | KORAY HOLDİNG | 14 | 6 | 5 | 0,83 |
| 49 | KURBİLSEV HOLDİNG | 7 | 5 | 6 | 1,20 |
| 50 | KUTLUTAŞ HOLDİNG | 5 | 4 | 4 | 1,00 |
| 51 | METİS HOLDİNG | 16 | 7 | 8 | 1,14 |
| 52 | MNG HOLDİNG | 15 | 7 | 9 | 1,29 |
| 53 | NERGİS HOLDİNG | 4 | 3 | 3 | 1,00 |
| 54 | NFK HOLDİNG | 5 | 5 | 5 | 1,00 |
| 55 | NUROL HOLDİNG | 22 | 12 | 15 | 1,25 |
| 56 | OKAN HOLDİNG | 13 | 9 | 9 | 1,00 |
| 57 | ORHAN HOLDİNG | 12 | 6 | 6 | 1,00 |
| 58 | ÖZKAYMAK HOLDİNG | 7 | 6 | 6 | 1,00 |
| 59 | PROFİLO HOLDİNG | 21 | 11 | 12 | 1,09 |
| 60 | SABANCI HOLDİNG | 38 | 17 | 24 | 1,41 |
| 61 | SANKO HOLDİNG | 29 | 19 | 22 | 1,16 |
| 62 | SARAY HOLDİNG | 17 | 9 | 11 | 1,22 |
| 63 | SİLKAR HOLDİNG | 9 | 6 | 7 | 1,17 |
| 64 | SOYAK HOLDİNG | 18 | 6 | 7 | 1,17 |
| 65 | SÖNMEZ HOLDİNG | 17 | 13 | 14 | 1,08 |
| 66 | STFA HOLDİNG | 17 | 9 | 10 | 1,11 |
| 67 | ŞAHİNLER HOLDİNG | 19 | 11 | 11 | 1,00 |
| 68 | TEK-ART HOLDİNG | 5 | 4 | 4 | 1,00 |
| 69 | TEKFEN HOLDİNG | 24 | 14 | 15 | 1,07 |
| 70 | TEKNOLOJİ HOLDİNG | 8 | 4 | 7 | 1,75 |
| 71 | TRANSTURK HOLDİNG | 5 | 5 | 5 | 1,00 |
| 72 | UNIT YATIRIMLAR | 16 | 5 | 5 | 1,00 |
| 73 | VAKKO HOLDİNG | 7 | 6 | 6 | 1,00 |
| 74 | YAPIMERKEZİ HOLDİNG | 9 | 5 | 6 | 1,20 |
| 75 | YAŞAR HOLDİNG | 21 | 8 | 12 | 1,50 |
| 76 | YILDIZ HOLDİNG | 37 | 7 | 16 | 2,29 |
| 77 | ZORLU HOLDİNG | 56 | 16 | 22 | 1,38 |

Tablo 1'de listelenen 77 adet işletme grubunun bağlı işletme/iştirak sayısı, geniş izgeli iş çeşitlendirme derecesi (2-haneli sektör sayısı) ve geniş izgeli iş çeşitlendirme ortalaması (2-haneli sektör başına düşen 4-haneli sektör sayısı) bilgilerini içeren tanımlayıcı istatistikler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2

*İşletme Gruplarının Tanımlayıcı İstatistikleri*

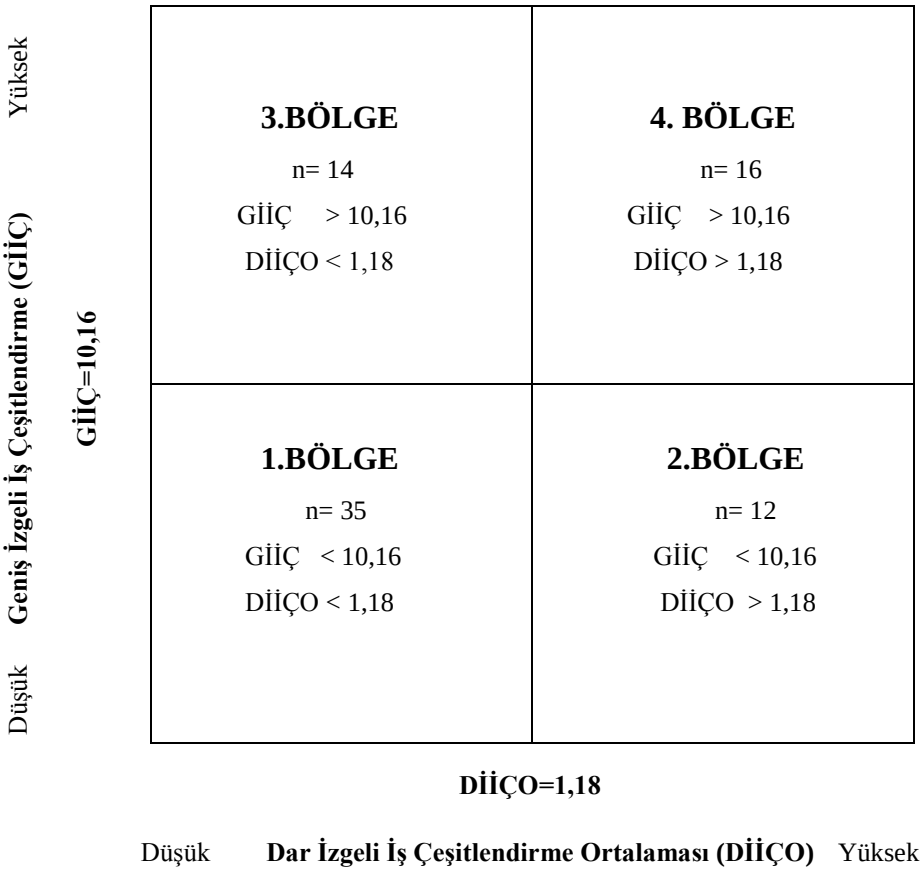
| | N | Min. Değer | Maks. Değer | Ortalama Değer | Standart Hata | Standart Sapma | Skewness | | Kurtosis | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | Katsayı | Standart Hata | Katsayı | Standart Hata |
| Bağlı İşletme Sayısı | 77 | 4,00 | 253,00 | 27,5065 | 4,31051 | 37,82460 | 3,812 | ,274 | 17,743 | ,541 |
| Geniş İzgeli İş Çeş. | 77 | 3,00 | 27,00 | 10,1688 | ,62948 | 5,52364 | 1,172 | ,274 | ,912 | ,541 |
| Dar İzgeli İş Çeş Ort. | 77 | ,83 | 2,29 | 1,1865 | ,02699 | ,23688 | 2,017 | ,274 | 5,874 | ,541 |

Tablo 1'de listelenen 77 adet işletme grubunun bağlı işletme/iştirak sayısı 4 ile 253 işletme arasında (M=27,50, SD=37,82) sıralanmaktadır. Bağlı işletme sayısı ver çarpıklık (skewness) katsayısının 3,81 (SE=0,27), basıklık (kurtosis) katsayısının 17,74 (SE=0,54) olması sebebiyle normal dağılım göstermediği görülmektedir (Tablo 2).

İşletme gruplarının geniş izgeli iş çeşitlendirme derecesi (2-haneli ana sektör sayısı) 3 ile 27 ana sektör arasında (M=10,16, SD=5,52) sıralanmaktadır. Geniş izgeli iş çeşitlendirme değişkeninin çarpıklık (skewness) katsayısının 1,17 (SE=0,27), basıklık (kurtosis) katsayısının 0,91 (SE=0,54) olması sebebiyle normal dağılım gösterdiği görülmektedir (Tablo 2).

İşletme gruplarının dar izgeli iş çeşitlendirme ortalaması ise (2-haneli ana sektör başına düşen 4-haneli alt sektör sayısı) 0,83 ile 2,29 arasında (M=1,18 SD=0,24) sıralanmaktadır. Dar izgeli iş çeşitlendirme değişkeninin çarpıklık (skewness) katsayısının 2,02 (SE=0,27), basıklık (kurtosis) katsayısının 5,87 (SE=0,54) olması sebebiyle normal dağılım göstermediği görülmektedir (Tablo 2).

Türkiye'de faaliyet gösteren işletme gruplarını iş çeşitlendirme derecelerine göre Varadarajan ve Ramanujam'ın (1987) kategorilerine uygun olarak sınıflandırmak için Tablo 1'de listelenen işletme grupları Geniş İzgeli İş Çeşitlendirme (GİİÇ) ve Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalaması (DİİÇO) değerleri esas alınarak Şekil 2'deki matrise yerleştirilmiştir. Böylece, iş çeşitlendirme derecelerine göre sınıflandırılan 4 ayrı işletme grubu kategorisi oluşturulmuştur.




*Şekil 2.* İşletme gruplarının iş çeşitlendirme kategorisi matrisi
Kaynak: Varadarajan ve Rumanujam (1987)

Şekil 3'de, her bir bölgeye (matris hücresine) düşen işletme grubu listesi Tablo 3 (1.Bölge), Tablo 4 (2.Bölge), Tablo 5 (3.Bölge) ve Tablo 6'da (4.Bölge) listelenmiştir. Bunlardan Tablo 3'de yer alan 1.Bölge işletme gruplarının (n=35) geniş izgeli iş çeşitlendirme düzeyi yani faaliyet gösterdikleri 2-haneli ana sektör sayısı 3. ve 4. Bölge işletme grupların ortalamasının (GİİÇ<10,16)altındadır. 1. Bölge işletme gruplarının, dar izgeli iş çeşitlendirme ortalamaları yani 4-haneli alt sektör sayılarının ortalaması ise, 2. ve 4. Bölge işletme gruplarının ortalamasının (DİİÇO<1,18) altındadır. Başka şekilde ifade etmek gerekirse, 1. Bölge işletme grupları 3.ve 4. Bölge işletme gruplarından daha az ana sektörde, 2. ve 4. Bölge işletme gruplarından ise daha fazla sayıda ana sektör başına düşen alt sektörde faaliyet göstermektedirler.

Tablo 3.

*1.Bölge İşletme Grupları*

| | HOLDİNGLER | İştirakler | GİİÇ | DİİÇ | DİİÇO |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | AKCA HOLDİNG | 8 | 6 | 7 | 1,17 |
| 2 | AKKANAT HOLDİNG | 9 | 8 | 9 | 1,13 |
| 3 | AKMAN HOLDİNG | 7 | 6 | 6 | 1,00 |
| 4 | ALARKO HOLDİNG | 23 | 9 | 9 | 1,00 |
| 5 | AVM HOLDİNG | 8 | 8 | 8 | 1,00 |
| 6 | AVRUPA HOLDİNG | 10 | 9 | 10 | 1,11 |
| 7 | BAYRAKTARLAR HOLDİNG | 11 | 9 | 9 | 1,00 |
| 8 | CENGİZ HOLDİNG | 22 | 8 | 9 | 1,13 |
| 9 | CEYLAN HOLDİNG | 10 | 7 | 7 | 1,00 |
| 10 | CSA (ABALIOĞLU) HOLDİNG | 17 | 10 | 10 | 1,00 |
| 11 | DEDEMAN HOLDİNG | 7 | 5 | 5 | 1,00 |
| 12 | EKİNCİLER HOLDİNG | 7 | 7 | 7 | 1,00 |
| 13 | EREN HOLDİNG | 17 | 9 | 10 | 1,11 |
| 14 | GEDİK HOLDİNG | 8 | 6 | 6 | 1,00 |
| 15 | HEMA HOLDİNG | 8 | 5 | 5 | 1,00 |
| 16 | HIZIROĞLU HOLDİNG | 5 | 5 | 5 | 1,00 |
| 17 | IBRAHIM POLAT HOLDİNG | 14 | 8 | 8 | 1,00 |
| 18 | INCİ HOLDİNG | 10 | 8 | 8 | 1,00 |
| 19 | İC YATIRIM HOLDİNG | 11 | 6 | 7 | 1,17 |
| 20 | KAZANCI HOLDİNG | 9 | 6 | 7 | 1,17 |
| 21 | KORAY HOLDİNG | 14 | 6 | 5 | 0,83 |
| 22 | KUTLUTAŞ HOLDİNG | 5 | 4 | 4 | 1,00 |
| 23 | METİS HOLDİNG | 16 | 7 | 8 | 1,14 |
| 24 | NERGİS HOLDİNG | 4 | 3 | 3 | 1,00 |
| 25 | NFK HOLDİNG | 5 | 5 | 5 | 1,00 |
| 26 | OKAN HOLDİNG | 13 | 9 | 9 | 1,00 |
| 27 | ORHAN HOLDİNG | 12 | 6 | 6 | 1,00 |
| 28 | ÖZKAYMAK HOLDİNG | 7 | 6 | 6 | 1,00 |
| 29 | SİLKAR HOLDİNG | 9 | 6 | 7 | 1,17 |
| 30 | SOYAK HOLDİNG | 18 | 6 | 7 | 1,17 |
| 31 | STFA HOLDİNG | 17 | 9 | 10 | 1,11 |
| 32 | TEK-ART HOLDİNG | 5 | 4 | 4 | 1,00 |
| 33 | TRANSTURK HOLDİNG | 5 | 5 | 5 | 1,00 |
| 34 | UNIT YATIRIMLAR | 16 | 5 | 5 | 1,00 |
| 35 | VAKKO HOLDİNG | 7 | 6 | 6 | 1,00 |

Tablo 3'de listelenen 1. Bölge işletme gruplarının (n=35) bağlı işletme/iştirak sayısı, geniş izgeli iş çeşitlendirme derecesi (2-haneli sektör sayısı) ve geniş izgeli iş çeşitlendirme ortalaması (2-haneli sektör başına düşen 4-haneli sektör sayısı) bilgilerini içeren tanımlayıcı istatistikler Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4

*1.Bölge İşletme Gruplarının Tanımlayıcı İstatistikleri*

| | N | Min. Değer | Maks. Değer | Ortalama Değer | Standart Hata | Standart Sapma | Skewness | | Kurtosis | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | Katsayı | Standart Hata | Katsayı | Standart Hata |
| Bağlı İşletme Sayısı | 35 | 4,00 | 23,00 | 10,6857 | ,84592 | 5,00454 | ,819 | ,398 | -,081 | ,778 |
| Geniş İzgeli İş Çeş. | 35 | 3,00 | 10,00 | 6,6286 | ,29372 | 1,73351 | ,112 | ,398 | -,760 | ,778 |
| Dar İzgeli İş Çeş Ort. | 35 | ,83 | 1,17 | 1,0403 | ,01317 | ,07789 | ,235 | ,398 | ,272 | ,778 |

Tablo 3'de listelenen 35 adet 1. Bölge işletme grubunun bağlı işletme/iştirak sayısı 4 ile 23 işletme arasında (M=10,69, SD=5,00) sıralanmaktadır. Bağlı işletme sayısı verisi çarpıklık (skewness) katsayısının 0,82 (SE=0,40), basıklık (kurtosis) katsayısının -0,08 (SE=0,78) olması sebebiyle normal dağılım gösterdiği görülmektedir (Tablo 4).

2. Bölge işletme gruplarının geniş izgeli iş çeşitlendirme derecesi (2-haneli ana sektör sayısı) 3 ile 10 ana sektör arasında (M=6,63, SD=1,73) sıralanmaktadır. Geniş izgeli iş çeşitlendirme değişkeninin çarpıklık (skewness) katsayısının 0,11 (SE=0,40), basıklık (kurtosis) katsayısının -0,76 (SE=0,78) olması sebebiyle normal dağılım gösterdiği görülmektedir (Tablo 4).

İşletme gruplarının dar izgeli iş çeşitlendirme ortalaması ise (2-haneli ana sektör başına düşen 4-haneli alt sektör sayısı) 0,83 ile 1,17 arasında (M=1,04, SD=0,78) sıralanmaktadır. Dar izgeli iş çeşitlendirme değişkeninin çarpıklık (skewness) katsayısının 0,24 (SE=0,40), basıklık (kurtosis) katsayısının 0,27 (SE=0,78) olması sebebiyle normal dağılım gösterdiği görülmektedir (Tablo 4).

Tablo 5'de yer alan 2.Bölge İşletme Grupları'nın (n=12) geniş izgeli iş çeşitlendirme derecesi yani faaliyet gösterdikleri 2 Haneli sektör sayısı 3. ve 4. Bölgelerde yer alan işletme grupların ortalamasının (GİİÇ<10,16) altındadır. 2. Bölge işletme gruplarının, dar izgeli iş çeşitlendirme ortalamaları yani faaliyet gösterdikleri 4-Haneli sektör sayıları ise, 1. ve 3. Bölge işletme gruplarının (DİİÇO>1,18) üstündedir. Bir başka ifadeyle, 2. Bölge işletme grupları 3 ve 4. Bölge işletme gruplarına göre daha az ana sektörde, 1. ve 3. Bölge işletme gruplarına göre ise daha fazla sayıda ana sektör başına düşen alt sektör sayısıyla faaliyet gösteren işletme gruplarıdır.

Tablo 5

*2.Bölge İşletme Grupları*

| | HOLDİNGLER | İştirakler | GİİÇ | DİİÇ | DİİÇO |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | AKIN HOLDİNG | 11 | 7 | 9 | 1,29 |
| 2 | BAŞARI HOLDİNG | 10 | 8 | 10 | 1,25 |
| 3 | BAYRAMOĞLU HOLDİNG | 6 | 5 | 6 | 1,20 |
| 4 | DİLER HOLDİNG | 11 | 5 | 7 | 1,40 |
| 5 | HABAŞ HOLDİNG | 10 | 5 | 7 | 1,40 |
| 6 | KURBİLSEV HOLDİNG | 7 | 5 | 6 | 1,20 |
| 7 | MNG HOLDİNG | 15 | 7 | 9 | 1,29 |
| 8 | SARAY HOLDİNG | 17 | 9 | 11 | 1,22 |
| 9 | TEKNOLOJİ HOLDİNG | 8 | 4 | 7 | 1,75 |
| 10 | YAPIMERKEZİ HOLDİNG | 9 | 5 | 6 | 1,20 |
| 11 | YAŞAR HOLDİNG | 21 | 8 | 12 | 1,50 |
| 12 | YILDIZ HOLDİNG | 37 | 7 | 16 | 2,29 |

Tablo 5'de listelenen 2. Bölge işletme gruplarının (n=12) bağlı işletme/iştirak sayısı, geniş izgeli iş çeşitlendirme derecesi (2-haneli sektör sayısı) ve geniş izgeli iş çeşitlendirme ortalaması (2-haneli sektör başına düşen 4-haneli sektör sayısı) bilgilerini içeren tanımlayıcı istatistikler Tablo 6'de yer almaktadır.

Tablo 6

*2.Bölge İşletme Gruplarının Tanımlayıcı İstatistikleri*

| | N | Min. Değer | Maks. Değer | Ortalama Değer | Standart Hata | Standart Sapma | Skewness | | Kurtosis | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | Katsayı | Standart Hata | Katsayı | Standart Hata |
| Bağlı İşletme Sayısı | 12 | 6,00 | 38,00 | 13,5833 | 2,54790 | 8,82618 | 2,204 | ,637 | 5,460 | 1,232 |
| Geniş İzgeli İş Çeş. | 12 | 4,00 | 9,00 | 6,2500 | ,46262 | 1,60255 | ,308 | ,637 | -1,292 | 1,232 |
| Dar İzgeli İş Çeş Ort. | 12 | 1,20 | 2,29 | 1,4158 | ,09214 | ,31919 | 2,213 | ,637 | 5 ,162 | 1,232 |

Tablo 6'da listelenen 12 adet 2. Bölge işletme grubunun bağlı işletme/iştirak sayısı 6 ile 38 işletme arasında (M=13,58, SD=8,83) sıralanmaktadır. Bağlı işletme sayısı verisi çarpıklık (skewness) katsayısının 2,20 (SE=0,64), basıklık (kurtosis) katsayısının 5,46 (SE=1,23) olması sebebiyle normal dağılım göstermediği görülmektedir (Tablo 6).

2. Bölge işletme gruplarının geniş izgeli iş çeşitlendirme derecesi (2-haneli ana sektör) 4 ile 9 ana sektör arasındadır (M=6,25, SD=1,60). Geniş izgeli iş çeşitlendirme değişkeninin çarpıklık (skewness) katsayısının 0,31 (SE=0,64), basıklık (kurtosis) katsayısının -1,29 (SE=1,23) olması verinin normal dağıldığını göstermektedir (Tablo 6).

2.Bölge işletme gruplarının dar izgeli iş çeşitlendirme ortalaması ise (2-haneli ana sektör başına düşen 4-haneli alt sektör sayısı) 1,20 ile 2,29 arasında (M=1,42, SD=0,32)

sıralanmaktadır. Dar izgeli iş çeşitlendirme değişkeninin çarpıklık (skewness) katsayısının 2,21 (SE=0,64), basıklık (kurtosis) katsayısının 5,16 (SE=1,23) olması sebebiyle normal dağılım göstermediği görülmektedir (Tablo 6).

Tablo 7'de yer alan 3.Bölge İşletme Grupları (n=14) geniş izgeli iş çeşitlendirme derecesi yani faaliyet gösterdikleri 2 Haneli sektör sayısı, 1. ve 2. Bölge işletme grupların ortalamasının üstünde (GİİÇ>10,16) olan gruplardır. 3. Bölge işletme gruplarının, dar izgeli iş çeşitlendirme ortalamaları yani faaliyet gösterdikleri 4-Haneli sektör sayıları ise, 2. ve 4. Bölge işletme gruplarının ortalamasının (DİİÇO<1,18) altındadır. Bir başka ifadeyle, 3. Bölge işletme grupları 1. ve 2. Bölge işletme gruplarına göre daha fazla sayıda ana sektörde, 2. ve 4. Bölge işletme gruplarına göre ise daha az sayıda ana sektör başına düşen alt sektörde faaliyet gösteren işletme gruplarıdır.

Tablo 7

*3.Bölge İşletme Grupları*

| | **HOLDİNGLER** | **İştirakler** | **GİİÇ** | **DİİÇ** | **DİİÇO** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | BAKİOĞLU HOLDİNG | 14 | 11 | 12 | 1,09 |
| 2 | BOYDAK HOLDİNG | 46 | 13 | 15 | 1,15 |
| 3 | ECZACIBAŞI HOLDİNG | 55 | 20 | 23 | 1,15 |
| 4 | ENKA HOLDİNG | 41 | 17 | 19 | 1,12 |
| 5 | ERDEM HOLDİNG | 27 | 14 | 16 | 1,14 |
| 6 | GÜRİŞ HOLDİNG | 33 | 14 | 13 | 0,93 |
| 7 | HAYAT HOLDİNG | 35 | 11 | 13 | 1,18 |
| 8 | İHLÂS HOLDİNG | 42 | 15 | 17 | 1,13 |
| 9 | KALE HOLDİNG | 24 | 16 | 16 | 1,00 |
| 10 | PROFİLO HOLDİNG | 21 | 11 | 12 | 1,09 |
| 11 | SANKO HOLDİNG | 29 | 19 | 22 | 1,16 |
| 12 | SÖNMEZ HOLDİNG | 17 | 13 | 14 | 1,08 |
| 13 | ŞAHİNLER HOLDİNG | 19 | 11 | 11 | 1,00 |
| 14 | TEKFEN HOLDİNG | 24 | 14 | 15 | 1,07 |

Tablo 7'de listelenen 3.Bölge işletme gruplarının (n=14) bağlı işletme/iştirak sayısı, geniş izgeli iş çeşitlendirme derecesi (2-haneli sektör sayısı) ve geniş izgeli iş çeşitlendirme ortalaması (2-haneli sektör başına düşen 4-haneli sektör sayısı) bilgilerini içeren tanımlayıcı istatistikler Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8

*3.Bölge İşletme Gruplarının Tanımlayıcı İstatistikleri*

| | N | Min. Değer | Maks. Değer | Ortalama Değer | Standart Hata | Standart Sapma | Skewness | | Kurtosis | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | Katsayı | Standart Hata | Katsayı | Standart Hata |
| Bağlı İşletme Sayısı | 14 | 14,00 | 55,00 | 30,5000 | 3,21868 | 12,04319 | ,580 | ,597 | -,439 | 1,154 |
| Geniş İzgeli İş Çeş. | 14 | 11,00 | 20,00 | 14,2143 | ,78571 | 2,93987 | ,687 | ,597 | -,323 | 1,154 |
| Dar İzgeli İş Çeş Ort. | 14 | ,93 | 1,18 | 1,0921 | ,01925 | ,72202 | -1,027 | ,597 | ,465 | 1,154 |

Tablo 8'de listelenen 14 adet 3. Bölge işletme grubunun bağlı işletme/iştirak sayısı 14 ile 55 işletme arasında (M=30,50, SD=12,04) sıralanmaktadır. Bağlı işletme sayısı verisi çarpıklık (skewness) katsayısının 0,58 (SE=0,60), basıklık (kurtosis) katsayısının -0,44 (SE=1,15) olması sebebiyle normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır (Tablo 8).

3. Bölge işletme gruplarının geniş izgeli iş çeşitlendirme derecesi (2-haneli ana sektör) 11 ile 20 ana sektör arasındadır (M=14,21 SD=2,94). Geniş izgeli iş çeşitlendirme değişkeninin çarpıklık (skewness) katsayısının 0,69(SE=0,60), basıklık (kurtosis) katsayısının -0,32 (SE=1,15) olması verinin normal dağıldığını göstermektedir (Tablo 8).

3.Bölge işletme gruplarının dar izgeli iş çeşitlendirme ortalaması ise (2-haneli ana sektör başına düşen 4-haneli alt sektör sayısı) 0,93 ile 1,18 arasında (M=1,09, SD=0,07) sıralanmaktadır. Dar izgeli iş çeşitlendirme değişkeninin çarpıklık (skewness) katsayısının -1,03 (SE=0,60), basıklık (kurtosis) katsayısının 0,47 (SE=1,15) olması sebebiyle normal dağılım varsayımına uyduğu görülmektedir (Tablo 8).

Tablo 9'de yer alan 4.Bölge İşletme Grupları (n=16) geniş izgeli iş çeşitlendirme derecesi yani faaliyet gösterdikleri 2-haneli sektör sayısı, 1. ve 2. Bölge işletme grupların ortalamasının üstünde (GİİÇ>10,16) olan gruplardır. 4. Bölge işletme gruplarının, dar izgeli iş çeşitlendirme ortalamaları yani faaliyet gösterdikleri 4-haneli sektör sayıları ise, 1. ve 3. Bölge işletme gruplarının ortalamasının (DİİÇO>1,18) üstünde yer almaktadır. Bir başka ifadeyle, 4. Bölge işletme grupları 1. ve 2. Bölge işletme gruplarına göre daha fazla sayıda ana sektörde, 1. ve 3. Bölge işletme gruplarına göre ise daha fazla sayıda ana sektör başına düşen alt sektörde faaliyet gösteren işletme gruplarıdır.

Tablo 9

*4. Bölge İşletme Grupları*

| | HOLDİNGLER | İştirakler | GİİÇ | DİİÇ | DİİÇO |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | AKKÖK HOLDİNG | 41 | 11 | 19 | 1,73 |
| 2 | ANADOLU HOLDİNG | 61 | 18 | 25 | 1,39 |
| 3 | ATA HOLDİNG | 28 | 16 | 19 | 1,19 |
| 4 | BORUSAN HOLDİNG | 26 | 14 | 18 | 1,29 |
| 5 | CİNER HOLDİNG | 32 | 16 | 20 | 1,25 |
| 6 | ÇALIK HOLDİNG | 108 | 21 | 27 | 1,29 |
| 7 | ÇUKUROVA HOLDİNG | 137 | 26 | 40 | 1,54 |
| 8 | DOĞAN HOLDİNG | 121 | 20 | 29 | 1,45 |
| 9 | DOĞUŞ HOLDİNG | 253 | 25 | 46 | 1,84 |
| 10 | ELGİNKAN HOLDİNG | 23 | 12 | 15 | 1,25 |
| 11 | FİBA HOLDİNG | 48 | 11 | 16 | 1,45 |
| 12 | KİBAR HOLDİNG | 23 | 15 | 20 | 1,33 |
| 13 | KOÇ HOLDİNG | 137 | 27 | 44 | 1,63 |
| 14 | NUROL HOLDİNG | 22 | 12 | 15 | 1,25 |
| 15 | SABANCI HOLDİNG | 38 | 17 | 24 | 1,41 |
| 16 | ZORLU HOLDİNG | 56 | 16 | 22 | 1,38 |

Tablo 9'da listelenen 4.Bölge işletme gruplarının (n=16) bağlı işletme/iştirak sayısı, geniş izgeli iş çeşitlendirme derecesi (2-haneli sektör sayısı) ve geniş izgeli iş çeşitlendirme ortalaması (2-haneli sektör başına düşen 4-haneli sektör sayısı) bilgilerini içeren tanımlayıcı istatistikler Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10

*4.Bölge İşletme Gruplarının Tanımlayıcı İstatistikleri*

| | N | Min. Değer | Maks. Değer | Ortalama Değer | Standart Hata | Standart Sapma | Skewness | | Kurtosis | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | Katsayı | Standart Hata | Katsayı | Standart Hata |
| Bağlı İşletme Sayısı | 16 | 22,00 | 253,00 | 72,1252 | 15,93368 | 63,73474 | 1,744 | ,564 | 3,203 | 1,091 |
| Geniş İzgeli İş Çeş. | 16 | 11,00 | 27,00 | 17,3125 | 1,30294 | 5,21177 | ,662 | ,564 | -,581 | 1,091 |
| Dar İzgeli İş Çeş Ort. | 16 | 1,19 | 1,84 | 1,4169 | ,04640 | ,18561 | 1,044 | ,564 | ,448 | 1,091 |

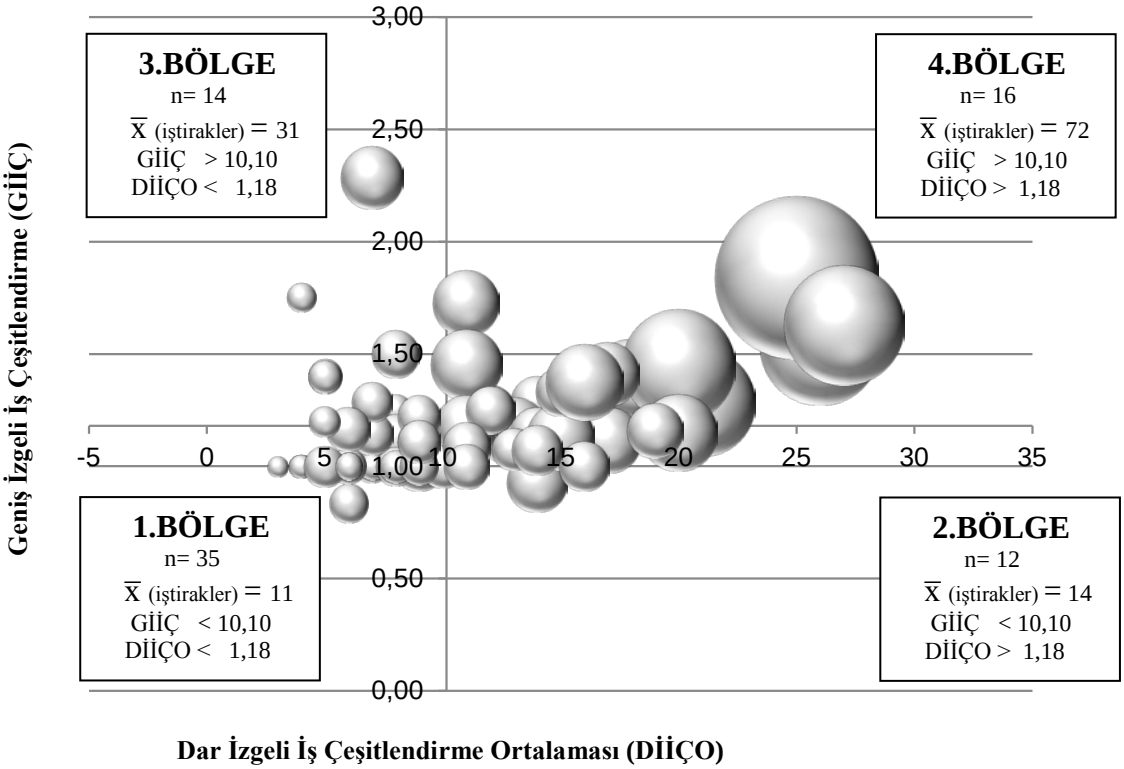
Tablo 10'da listelenen 16 adet 4. Bölge işletme grubunun bağlı işletme sayısı 22 ile 253 işletme arasında (M=72,13, SD=63,73) sıralanmaktadır. Bağlı işletme sayısı verisi çarpıklık (skewness) katsayısının 1,74 (SE=0,56), basıklık (kurtosis) katsayısının 3,20 (SE=1,09) olması sebebiyle normal dağılım göstermediği anlaşılmaktadır (Tablo 10).

4.Bölge işletme gruplarının geniş izgeli iş çeşitlendirme derecesi (2-haneli ana sektör11 ile 27 ana sektör arasındadır (M=17,31 SD=1,30). Geniş izgeli iş çeşitlendirme değişkeninin çarpıklık (skewness) katsayısının 0,66(SE=0,56), basıklık (kurtosis)

katsayısının -0,58 (SE=1,09) olması normal dağılım varsayımına uygundur (Tablo 10).

4.Bölge işletme gruplarının dar izgeli iş çeşitlendirme ortalaması ise (2-haneli ana sektör başına düşen 4-haneli alt sektör sayısı) 1,19 ile 1,84 arasında (M=1,42, SD=0,19) sıralanmaktadır. Dar izgeli iş çeşitlendirme değişkeninin çarpıklık (skewness) katsayısının 1,04 (SE=0,56), basıklık (kurtosis) katsayısının 0,45 (SE=1,09) olması sebebiyle normal dağılım varsayımına uyduğu görülmektedir (Tablo 10).

İşletme gruplarının Varadarajan ve Ramanujam'ın (1987) çeşitlendirme kategorilerine göre sınıflandırılması sonucunda elde edilen matrisin Şekil 5'de grafik gösterimi yapılmıştır. Şekil 3'de yatay eksen işletme gruplarının geniş izgeli iş çeşitlendirme (2-haneli sektör sayıları) dar izgeli iş çeşitlendirme ortalamalarını (2-haneli sektör başına düşen 4-haneli sektör sayısı) göstermektedir. Şekilde yer alan her bir balon bir işletme grubunu, balonun büyüklüğü ise işletme gruplarının bağlı şirket/iştirak sayılarına göre belirlenen grup büyüklülüklerini ifade etmektedir.




*Şekil 3:* İşletme gruplarının iş çeşitlendirme kategorilerine göre dağılımı

### 4.2. Korelâsyon Analizi

Bu araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson Korelâsyon testi uygulanmıştır. Test sonuçlarının yer aldığı Tablo 11 incelendiğinde araştırmanın değişkenleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

İşletme gruplarının bağlı şirket/iştirak sayıları ile iş çeşitlendirme dereceleri arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini incelemek amacıyla pearson korelâsyon testi yapılmıştır. Test sonuçları işletme gruplarının bağlı şirket/iştirak sayısı ile geniş izgeli iş çeşitlendirme dereceleri (2-haneli sektör sayısı) arasında pozitif yönlü, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (r=,797, n=77, p=0). Pearson korelâsyon testi sonuçları işletme gruplarının bağlı şirket/iştirak sayısı ile dar izgeli iş çeşitlendirme dereceleri (4-haneli sektör sayısı) arasında da pozitif yönlü, çok kuvvetli ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (r=,900, n=77, p=0). Test sonuçları işletme gruplarının bağlı şirket/iştirak sayısı ile dar izgeli iş çeşitlendirme ortalaması (2-haneli sektör başına düşen 4-haneli sektör sayısı) arasında da pozitif yönlü, orta dereceli ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (r=,543, n=77, p=0). Bu sonuçlara dayanılarak işletme gruplarının bağlı şirket/iştirak sayısı yüksek olanların faaliyet gösterdikleri ana ve alt sektör sayısının ve ana sektör başına düşen alt sektör sayısının da yüksek olduğu söylenebilir.

İşletme gruplarının bağlı şirket/iştirak sayıları ile işletme gruplarının araştırmanın kapsadığı 2004-2014 dönemindeki iş çeşitlendirme dereceleri arasındaki ilişkilerin yönünü ve derecesini incelemek amacıyla Pearson korelâsyon testi yapılmıştır. Test sonuçları işletme gruplarının bağlı şirket/iştirak sayısı ile 2004-2014 yılları arasında kurdukları/iştirak ettikleri şirket sayısı arasında pozitif yönlü, çok kuvvetli ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (r=,951, n=77, p=0). Buna göre, işletme gruplarından bağlı şirket/iştirak sayısı yüksek olanlar 2004-2014 yılları arasında en çok yeni şirket kuran/iştirak eden işletme gruplarıdır.Test sonuçları işletme gruplarının bağlı şirket/iştirak sayısı ile 2004-2014 yılları arasında kurdukları/iştirak ettikleri şirketlerin 2-haneli ana sektör sayısı arasında pozitif yönlü, çok kuvvetli ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (r=,951, n=77, p=0). Buna göre, işletme gruplarından bağlı şirket/iştirak sayısı yüksek olanlar 2004-2014 yılları arasında yüksek sayıda 2-haneli ana sektörde şirket kuran/iştirak eden işletme gruplarıdır.

Test sonuçları işletme gruplarının bağlı şirket/iştirak sayısı ile 2004-2014 yılları arasında kurdukları/iştirak ettikleri şirketlerin 4-haneli alt sektör sayısı arasında pozitif yönlü, çok kuvvetli ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (r=,962, n=77, p=0). Buna göre, işletme gruplarından bağlı şirket/iştirak sayısı yüksek olanlar 2004-2014 yılları arasında yüksek sayıda 4-haneli alt sektörde şirket kuran/iştirak eden işletme gruplarıdır. Test sonuçları işletme gruplarının bağlı şirket/iştirak sayısı ile 2004-2014 yılları arasında kurdukları/iştirak ettikleri şirketlerin dar izgeli iş çeşitlendirme ortalaması (2-haneli ana sektör başına şirket kurdukları 4-haneli alt sektör sayısı) arasında pozitif yönlü, düşük dereceli ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (r=,307, n=77, p=0,07). Buna göre, işletme gruplarından bağlı şirket/iştirak sayısı yüksek olanlar 2004-2014 yılları arasında yüksek sayıda 2-haneli ana sektör başına düşen 4-haneli alt sektörde şirket kuran/iştirak eden işletme gruplarıdır.

Tablo 11

*Korelâsyon Analizi*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Bağlı Şirket/İştirak Sayısı (BŞS) | | | | | | | | |
| 2. Geniş İzgeli İş Çeşitlendirmesi (GİİÇ) | ,797** | | | | | | | |
| 3. Dar İzgeli İş Çeşitlendirmesi (DİİÇ) | ,900** | ,954** | | | | | | |
| 4. Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalaması (DİİÇO) | ,543** | ,365** | ,578** | | | | | |
| 5. Yeni Kurulan Bağlı Şirket Sayısı (YKBŞS) | ,951** | ,654** | ,771** | ,500** | | | | |
| 6. Yeni Girilen 2-Haneli Sektör Sayısı (YGSÇ2) | ,957** | ,760** | ,853** | ,534** | ,953** | | | |
| 7. Yeni Girilen 4-Haneli Sektör Sayısı (YGSÇ4) | ,962** | ,723** | ,831** | ,546** | ,974** | ,994** | | |
| 8. Yeni Girilen 2-Haneli Sektör Başına Düşen 4-Haneli Sektör Sayısı (YGS2/4) | ,307** | ,384** | ,385** | ,363** | ,280** | ,349** | ,341** | |

** Korelasyon 0.01 önem derecesinde anlamlıdır (2-kuyruklu).
* Korelasyon 0.05 önem derecesinde anlamlıdır (2-kuyruklu).

### 4.3. Kategorilere Ayrılan İşletme Gruplarının Karşılaştırılması

Araştırmanın bu bölümünde, 77 işletme grubunun Varadarajan ve Ramanujam'ın (1987) iş çeşitlendirme kategorilerine uygun biçimde sınıflandırılması sonucunda elde edilen 4 işletme grubu kategorisinin bağlı şirket/iştirak sayıları ve iş çeşitlendirme dereceleri (geniş izgeli ve dar İzgeli iş çeşitlendirme) arasında farklılaşma olup olmadığının anlaşılması için karşılaştırılmıştır.

#### 4.3.1. Bağlı Şirket/İştirak Sayısına Göre Karşılaştırma

Varadarajan ve Ramanujam'ın (1987) iş çeşitlendirme kategorilerine uygun biçimde 4 işletme grubu bölgesine sınıflandırılan 77 işletme grubunun bağlı şirket/iştirak sayılarıyla ilgili tanımlayıcı istatistikler Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12

*Grupların Bağlı Şirket/iştirak Sayıları*

| | | | | | | | | Skewness | | Kurtosis | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | N | Yüzde Dağılım | Min Değer | Maks. Değer | Ort Değer | Std. Sapma | Katsayı | Std. Hata | Katsayı | Std. Hata |
| Çeşitlendirme Kategorisi | 1. Bölge | 35 | 45,5 | 4,00 | 23,00 | 10,69 | 5,00 | ,819 | ,398 | -,081 | ,778 |
| | 2.Bölge | 12 | 15,6 | 6,00 | 38,00 | 13,58 | 8,83 | 2,204 | ,637 | 5,460 | 1,232 |
| | 3.Bölge | 14 | 18,2 | 14,00 | 55,00 | 30,50 | 12,04 | ,580 | ,597 | -,439 | 1,154 |
| | 4.Bölge | 16 | 20,8 | 22,00 | 253,00 | 72,12 | 63,73 | 1,744 | ,564 | 3,203 | 1,091 |

Varadarajan ve Ramanujam'ın (1987) iş çeşitlendirme kategorilerine uygun biçimde sınıflandırılan işletme gruplarının bağlı şirket/iştirak sayısı verileri normal dağılıma uygunluk göstermemektedir (Tablo 12). Bu nedenle, iş çeşitlendirme kategorisi bağımsız değişkenine göre belirlenen işletme grubu kategorilerinin bağlı şirket/işletme sayısı bağımlı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için veriler normalleştirildikten sonra Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 13

*Grupların Bağlı Şirket/iştirak Sayılarının Farklılaşması, ANOVA testi*

Bağımlı Değişken: AbsdiffSUB

| | Karelerin Toplamı | df | Ortalamanın Karesi | F | Anlamlılık Düzeyi |
|---|---|---|---|---|---|
| Gruplar arası | 330,704 | 3 | 110,235 | 2,194 | ,096 |
| Grup içi | 3668,166 | 73 | 50,249 | | |
| Toplam | 3998,870 | 76 | | | |

İş çeşitlendirme kategorisi bağımsız değişkenine göre gruplandırılmış işletme grubu kategorileri arasında normal dağılıma uygun hale getirilmiş bağlı şirket/iştirak bağımlı değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığı, $F(3,73)=2,194$, $p=0,96>0,05$, görülmüştür.

### 4.3.2. İş Çeşitlendirme Derecesine Göre Karşılaştırma

Bu bölümde, Varadarajan ve Ramanujam'ın (1987) iş çeşitlendirme kategorilerine uygun olarak oluşturulan 4 farklı kategoride yer alan işletme gruplarının iş çeşitlendirme dereceleri (geniş izgeli ve dar izgeli iş çeşitlendirme) açısından birbirlerinden farklı olup olmadığı incelenmektedir. Bunun için, ANOVA, Kruskal-Wallis ve çoklu karşılaştırma analizleri kullanılmaktadır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları ilgili alt bölüm başlıkları altında yer almaktadır. Bu bölümde yapılan analizler değerlendirilirken Varadarajan ve Ramanujam'ın (1987) yöntemine uygun biçimde işletme gruplarını geniş İzgeli iş çeşitlendirme (2-haneli sektör sayısı) ve dar İzgeli iş çeşitlendirme ortalaması (2-haneli ana sektör başına düşen 4-haneli alt sektör ortalaması) derecelerine göre sınıflandırıldığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle, oluşturulan işletme grubu kategorileri arasında belirli düzeyde bir farklılaşmanın olmasının kullanılan yöntemden kaynaklandığı hatırlanmalıdır.

#### 4.3.2.1. Geniş İzgeli İş Çeşitlendirme Derecesine Göre Karşılaştırma

Varadarajan ve Ramanujam'ın (1987) iş çeşitlendirme kategorilerine uygun biçimde 4 işletme grubu bölgesine sınıflandırılan 77 işletme grubunun geniş izgeli iş çeşitlendirme (2-haneli ana sektör sayısı) bağımlı değişkeniyle ilgili tanımlayıcı

istatistikler Tablo 14'de yer almaktadır.

Tablo 14

*Grupların Geniş İzgeli İş Çeşitlendirmesi, Tanımlayıcı İstatistikler*

| | | N | Yüzde Dağılım | Min Değer | Maks. Değer | Ort Değer | Std. Sapma | Skewness Katsayı | Skewness Std. Hata | Kurtosis Katsayı | Kurtosis Std. Hata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Çeşitlendirme Kategorisi | 1. Bölge | 35 | 45,5 | 3,00 | 10,00 | 6,6286 | 1,73351 | ,112 | ,398 | -,760 | ,778 |
| | 2.Bölge | 12 | 15,6 | 4,00 | 9,00 | 6,2500 | 1,60255 | ,308 | ,637 | -1,292 | 1,232 |
| | 3.Bölge | 14 | 18,2 | 11,00 | 20,00 | 14,2143 | 2,93987 | ,687 | ,597 | -,323 | 1,154 |
| | 4.Bölge | 16 | 20,8 | 11,00 | 27,00 | 17,3125 | 5,21177 | ,662 | ,564 | -,581 | 1,091 |

Varadarajan ve Ramanujam'ın (1987) iş çeşitlendirme kategorilerine uygun biçimde sınıflandırılan işletme gruplarının geniş izgeli iş çeşitlendirme verileri çarpıklık ve basıklık katsayıları dikkate alındığında normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür (Tablo 14). İşletme gruplarının geniş izgeli iş çeşitlendirme verilerinin normal dağılıma uygunluğu Shapiro-Wilks testiyle de incelenmiştir (Tablo 15).

Tablo 15

*Grupların Geniş İzgeli İş Çeşitlendirmesinin Normallik Testi, Shapiro-Wilk*

| | Çeşitlendirme Kategorisi | Kolmogorov-Smirnov[a] Katsayı | df | Anlamlılık | Shapiro-Wilk Katsayı | df | Anlamlılık |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Geniş İzgeli İş Çeşitlendirme | 1.Bölge | ,213 | 35 | ,000 | ,939 | 35 | ,052 |
| | 2.Bölge | ,282 | 12 | ,009 | ,886 | 12 | ,103 |
| | 3.Bölge | ,172 | 14 | ,200* | ,904 | 14 | ,128 |
| | 4.Bölge | ,162 | 16 | ,200* | ,912 | 16 | ,125 |

a. Lilliefors Anlamlılık Düzeltmesi

*.Bu değer doğru anlamlılık derecesinin alt sınırıdır

Shapiro-Wilk testi sonucunda anlamlılık katsayıları 1.Bölge için p= 0,05>0,01, 2.Bölge için p =0,10>0,01, 3.Bölge için p=0,13>0,01, 4.Bölge için p=0,13>0,01 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, Varadarajan ve Ramanujam'ın (1987) iş çeşitlendirme kategorilerine uygun biçimde sınıflandırılan işletme gruplarının geniş izgeli iş çeşitlendirme verilerinin normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. İşletme gruplarının geniş izgeli iş çeşitlendirme verilerinin varyansı Levene testiyle incelenmiştir (Tablo 16).

Tablo 16

*Grupların Geniş İzgeli İş Çeşitlendirmesinin Varyans Testi, Levene Testi*

Bağımlı Değişken: Geniş İzgeli İş Çeşitlendirme

| Levene Katsayısı | df1 | df2 | Anlamlılık |
|---|---|---|---|
| 10,308 | 3 | 73 | ,000 |

Levene testi (F = 10,308, p = .000<0,05), kategorilerin geniş izgeli iş çeşitlendirme varyanslarının birbirinden farklı olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, iş çeşitlendirme kategorisi bağımsız değişkenine göre belirlenen kategorilerin geniş izgeli iş çeşitlendirme bağımlı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA testi uygulanmasına karar verilmiştir.

Tablo 17

*Grupların Geniş İzgeli İş Çeşitlendirmesinin Farklılaşması, ANOVA Testi*

Bağımlı Değişken: Geniş İzgeli İş Çeşitlendirme

| | Kareler Toplamı | df | Ortalamanın Karesi | F | Anlamlılık |
|---|---|---|---|---|---|
| Gruplar arası | 1668,589 | 3 | 556,196 | 62,444 | ,000 |
| Grup içinde | 650,216 | 73 | 8,907 | | |
| Toplam | 2318,805 | 76 | | | |

ANOVA testi ile gerçekleştirilen varyans testine (Tablo 17) göre, Varadarajan ve Rumanujam'ın (1987) iş çeşitlendirme kategorilerine uygun biçimde 4 bölgeye ayrılan işletme gruplarının belirlenen bu kategorileri arasında geniş izgeli iş çeşitlendirme bağımlı değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı (p=0<0,05) bir farklılaşma bulunduğu görülmüştür.

Tablo 18

*Grupların Geniş İzgeli İş Çeşitlendirmesinin Farklılaşmasının Kaynakları, Games-Howel Testi*

Bağımlı Değişken: Geniş İzgeli İş Çeşitlendirme
Test: Games-Howell

| (I) Çeşitlenme Kategorisi | (J) Çeşitlenme Kategorsi | Ortalamanın Farkı (I-J) | Std. Hata | Anlamlılık | %95 Güven Aralığı | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Alt Sınır | Üst Sınır |
| 1.Bölge | 2.Bölge | ,37857 | ,54761 | ,899 | -1,1507 | 1,9079 |
| | 3.Bölge | -7,58571* | ,83857 | ,000 | -9,9732 | -5,1982 |
| | 4.Bölge | -10,68393* | 1,33548 | ,000 | -14,4911 | -6,8767 |
| 2.Bölge | 1.Bölge | -,37857 | ,54761 | ,899 | -1,9079 | 1,1507 |
| | 3.Bölge | -7,96429* | ,91179 | ,000 | -10,5094 | -5,4192 |
| | 4.Bölge | -11,06250* | 1,38263 | ,000 | -14,9576 | -7,1674 |
| 3.Bölge | 1.Bölge | 7,58571* | ,83857 | ,000 | 5,1982 | 9,9732 |
| | 2.Bölge | 7,96429* | ,91179 | ,000 | 5,4192 | 10,5094 |
| | 4.Bölge | -3,09821 | 1,52151 | ,203 | -7,2930 | 1,0965 |
| 4.Bölge | 1.Bölge | 10,68393* | 1,33548 | ,000 | 6,8767 | 14,4911 |
| | 2.Bölge | 11,06250* | 1,38263 | ,000 | 7,1674 | 14,9576 |
| | 3.Bölge | 3,09821 | 1,52151 | ,203 | -1,0965 | 7,2930 |

*. Ortalamaların farkı 0,05 anlam derecesinde önemlidir.

Games-Howel testi ile gerçekleştirilen çoklu karşılaştırma testinin (Tablo 18) sonuçları, Varadarajan ve Rumanujam'ın (1987) iş çeşitlendirme kategorilerine uygun biçimde 4 bölgeye ayrılan işletme gruplarının belirlenen bu kategorileri arasında geniş izgeli iş çeşitlendirme bağımlı değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0<0,05$) bir fark olmasının nedenlerini ortaya koymuştur. Buna göre, 1.Bölge işletme grupları ile 3.Bölge ($p=0<0,05$) ve 4. Bölge ($p=0<0,05$) işletme grupları arasında, 2.Bölge işletme grupları ile de yine 3.Bölge ($p=0<0,05$) ve 4. Bölge ($p=0<0,05$) işletme grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. Bir başka deyişle, 1 Bölge ve 2. Bölge işletme grupları arasında geniş izgeli iş çeşitlendirme açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,90>0,05$) farklılık bulunmamaktadır. Benzer şekilde, 3 Bölge ve 4. Bölge işletme grupları arasında geniş izgeli iş çeşitlendirme açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,20>0,05$) farklılık bulunmamaktadır.

#### 4.3.2.2. Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalamasına Göre Karşılaştırma

Varadarajan ve Rumanujam'ın (1987) iş çeşitlendirme kategorilerine uygun biçimde 4 işletme grubu bölgesine sınıflandırılan 77 işletme grubunun dar izgeli iş çeşitlendirme ortalaması (2-haneli ana sektör başına düşen 4-haneli alt sektör sayı ortalaması) bağımlı değişkeniyle ilgili tanımlayıcı istatistikler Tablo 19'da yer

almaktadır.

Tablo 19

*Grupların Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalaması, Tanımlayıcı İstatistikler*

| | | N | Yüzde Dağılım | Min Değer | Maks. Değer | Ort Değer | Std. Sapma | Skewness Katsayı | Skewness Std. Hata | Kurtosis Katsayı | Kurtosis Std. Hata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Çeşitlendirme Kategorisi | 1. Bölge | 35 | 45,5 | 0,83 | 1,17 | 1,0403 | ,07789 | ,235 | ,398 | ,272 | ,778 |
| | 2.Bölge | 12 | 15,6 | 1,20 | 2,29 | 1,4158 | ,31919 | 2,213 | ,637 | 5,162 | 1,232 |
| | 3.Bölge | 14 | 18,2 | ,93 | 1,18 | 1,0921 | ,07202 | -1,027 | ,597 | -,465 | 1,154 |
| | 4.Bölge | 16 | 20,8 | 1,19 | 1,84 | 1,4169 | ,18561 | 1,044 | ,564 | ,448 | 1,091 |

Varadarajan ve Rumanujam'ın (1987) iş çeşitlendirme kategorilerine uygun biçimde sınıflandırılan işletme gruplarının dar izgeli iş çeşitlendirme ortalaması verisinin çarpıklık ve basıklık katsayıları dikkate alındığında normal dağılıma uygun olmadığı (Tablo 19). Bu nedenle, iş çeşitlendirme kategorisi bağımsız değişkenine göre belirlenen işletme grubu kategorilerinin bağlı şirket/işletme sayısı bağımlı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

Tablo 20

*Grupların Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalamasının Mutlak Değerleri*

| | İş Çeşitlendirme Kategorisi | N | Ortalamanın Sırası |
|---|---|---|---|
| Geniş İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalaması | 1.Bölge | 35 | 22,53 |
| | 2.Bölge | 12 | 61,96 |
| | 3.Bölge | 14 | 31,18 |
| | 4.Bölge | 16 | 64,66 |
| | Toplam | 77 | |

Tablo 21

*Grupların Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalamalarının Farklılıkları, Kruskal-Wallis Testi*

**Test İstatistikleri[a,b]**

| | AbsdiffMNSD |
|---|---|
| Ki-kare | 40,302 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,000 |

a. Kruskal Wallis Testi

b. Gruplandırma Değişkeni: İş Çeşitlendirme Kategorisi

Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre, işletme gruplarının iş çeşitlendirme kategorisi bağımsız değişkenine göre oluşturulan işletme grubu kategorilerinin bağımlı dar izgeli iş çeşitlendirme ortalamasının ortanca değerleri $\chi 2\ (3, N = 35) = 40{,}30$, $p = 0$ arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. İş çeşitlendirme kategorisi bağımsız değişkenine göre oluşturulan işletme grubu kategorilerinin bağımlı dar izgeli iş çeşitlendirme ortalamasının ortanca değeri üzerindeki etkisini incelemek için etki büyüklüğü analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, işletme grubu kategorilerinin dar izgeli iş çeşitlendirme ortalaması üzerinde büyük ölçüde etkili ($\eta 2 = .53$) olduğu söylenebilir (Cohen, 1988). Bir başka ifadeyle işletme gruplarının dar izgeli iş çeşitlendirme ortalamasındaki değişkenliğin %53'ü iş çeşitlendirme kategorilerinden kaynaklanmaktadır. Kruskal-Wallis testinin açıkladığı farklılaşmanın kaynağının anlaşılabilmesi için Mann-Whitney U çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır (Tablo 22).

Tablo 22

*Grupların Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalama Değerlerini Karşılaştırma (1. ve 3. Bölge Karşılaştırması), Tanımlayıcı İstatistik*

**Sıralama**

| | İş Çeşitlendirme Kategorsi | N | Ortalamanın Sırası | Kareler Toplamı |
|---|---|---|---|---|
| Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalaması | 1.Bölge | 35 | 22,53 | 788,50 |
| | 3.Bölge | 14 | 31,18 | 436,50 |
| | Toplam | 49 | | |

Tablo 23

*Grupların Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalama Değerlerini Karşılaştırma (1. ve 3. Bölge Karşılaştırması), Mann-Whitney U Tetsi*

**Test İstatistikleri**

| | Geniş İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalaması |
|---|---|
| Mann-Whitney U | ,000 |
| Wilcoxon W | 630,000 |
| Z | -5,458 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,000 |

a. Gruplandırma Değişkeni: İş Çeşitlendirme Kategorisi

Manm-Whitney U testi, işletme gruplarının 3.Bölge işletme gruplarının dar izgeli iş çeşitlendirme ortalamasının (Mdn=31,18), 1.Bölge işletme gruplarının ortalamasından (Mdn=22,53), U=0,00, p=0<0,05 istatistiksel olarak anlamlı derecede büyüktür.

Tablo 24

*Grupların Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalama Değerlerini Karşılaştırma (2. ve 4. Bölge Karşılaştırması), Tanımlayıcı İstatistik*

**Sıralama**

| | İş Çeşitlendirme Kategorsi | N | Ortalamanın Sırası | Kareler Toplamı |
|---|---|---|---|---|
| Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalaması | 2.Bölge | 12 | 12,96 | 155,50 |
| | 4.Bölge | 16 | 15,66 | 250,50 |
| | Toplam | 28 | | |

Tablo 25

*Grupların Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalama Değerlerini Karşılaştırma (2. ve 4. Bölge Karşılaştırması), Mann-Whitney U Tetsi*

**Test İstatistikleri[b]**

| | Dar İzgeli İş Çeşitlendirme Ortalaması |
|---|---|
| Mann-Whitney U | 77,500 |
| Wilcoxon W | 155,500 |
| Z | -,862 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,389 |
| Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)] | ,397[a] |

a. Not corrected for ties.

b. Gruplandırma Değişkeni: İş Çeşitlendirme Kategorisi

Manm-Whitney U testi, işletme gruplarının 4.Bölge işletme gruplarının dar izgeli iş çeşitlendirme ortalamasının (Mdn=15,66), 2.Bölge işletme gruplarının ortalamasından (Mdn=12,96), U=77,500, p=0,39<0,05 istatistiksel olarak anlamlı derecede büyüktür.

### 4.4. İşletme Gruplarının İş Çeşitlendirme Derecesi, 2004-2014 Dönemi

İşletme gruplarının iş çeşitlendirme stratejilerinin yönünü belirlemek amacıyla Varadarajan ve Rumanujam'ın (1987) iş çeşitlendirme kategorilerine göre sınıflandırılan işletme gruplarının 2004-2014 yılları arasında yeni kurdukları ya da iştirak ettikleri şirket istatistikleri incelenmiştir. Tablo 28'de bu inceleme sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre, araştırmanın ana kütlesini oluşturan 77 adet işletme grubu 2004-2014 yılları arasında 978 adet yeni şirket kurmuşlar ya da yeni şirketlere iştirak etmişlerdir.

Varadarajan ve Rumanujam'ın (1987) iş çeşitlendirme kategorisine göre yapılan sınıflandırmada 1.Bölge'de yer alan 35 adet işletme grubunun toplam 374 iştirakle ortalama 11 ana sektörün 7 alt sektöründe faaliyet gösterdiği belirlenmişti. Bu işletme gruplarının 2004-2014 yılları arasındaki şirketleşme verileri analiz edildiğinde 35 adet işletme grubunun işletme grubu başına ortalama 3 şirket olacak şekilde toplam 122 yeni şirket kurduğu ya da yeni şirketlere iştirak ettiği görülmektedir. Bu grupta yer alan işletme grupları ortalama olarak 2 adet 2-haneli ana sektörün, 2 adet 4-haneli alt sektöründe şirket kurmuşlar ya da iştirak etmişlerdir. 1.Bölge'de yer alan işletme grupları 2004-2014 yılları arasında ana sektör başına 1,06 alt sektörde yeni şirket kurmuşlardır.

İşletme grupları sınıflandırmasına göre, 2.Bölge'de yer alan 12 adet işletme grubu ise toplamda 163 iştirakle ortalama 14 ana sektörün 6 alt sektöründe faaliyet gösterdiği belirlenmişti. Bu işletme gruplarının 2004-2014 yılları arasındaki şirketleşme verileri analiz edildiğinde 12 adet işletme grubunun toplam 53 yeni şirket kurduğu ya da yeni şirketlere iştirak ettiği görülmektedir. 2. Bölge işletme grupları ortalama olarak 2 adet 2-haneli ana sektörün, 3 adet 4-haneli alt sektöründe işletme grubu başına 4 yeni şirket kurmuşlar ya da iştirak etmişlerdir. Bu grupta yer alan işletme grupları 2004-2014 yılları arasında ana sektör başına 1,22 alt sektörde yeni şirket kurmuşlardır.

İşletme gruplarından, 3.Bölge'de yer alan 14 adet işletme grubu ise toplamda 427 iştirakle ortalama 31 ana sektörün 14 alt sektöründe faaliyet gösterdiği belirlenmişti. Bu

işletme gruplarının 2004-2014 yılları arasındaki şirketleşme verileri analiz edildiğinde 14 adet işletme grubunun toplam 156 yeni şirket kurduğu ya da yeni şirketlere iştirak ettiği görülmektedir. İşletme grupları ortalama olarak 6 adet 2-haneli ana sektörün, 7 adet 4-haneli alt sektöründe işletme grubu başına ortalama 11 yeni şirket kurmuşlar ya da iştirak etmişlerdir. 3.Bölge'de yer alan işletme grupları 2004-2014 yılları arasında ana sektör başına 1,04 alt sektörde yeni şirket kurmuşlardır.

Son olarak, 4.Bölge'de yer alan 16 adet işletme grubu ise toplamda 1154 iştirakle ortalama 17 ana sektörün 25 alt sektöründe faaliyet gösterdiği belirlenmişti. 4. Bölge işletme grupları, 2004-2014 yılları arasındaki şirketleşme verileri analiz edildiğinde 16 adet işletme grubunun işletme grubu başına ortalama 40 olacak şekilde toplamda 647 yeni şirket kurduğu ya da iştirak ettiği görülmektedir. 4. Bölge işletme grupları ortalama olarak 10 adet 2-haneli ana sektörün, 13 adet 4-haneli alt sektöründe yeni şirket kurmuşlar ya da iştirak etmişlerdir. 2.Bölge'de yer alan işletme grupları 2004-2014 yılları arasında ana sektör başına 1,28 alt sektörde yeni şirket kurmuşlardır.

Elde edilen bulgular incelendiğinde daha fazla bağlı şirket ya da iştirak sayısına sahip işletme gruplarının 2004-2014 yılları arasında da fazla şirket kurdukları ya da iştirak ettiklerini gözlemlenmiştir. Örneğin, işletme grubu başına ortalama 11 bağlı şirket/iştirakle faaliyet gösteren 1.Bölge işletme grupları 2004-2014 yılları arasında işletme grubu başına 3 yeni şirket kurmuş ya da yeni şirkete iştirak etmiştir. İşletme grubu başına ortalama 14 bağlı şirket/iştirakle faaliyet gösteren 2.Bölge işletme grupları ise, aynı dönemde işletme grubu başına 4 yeni şirket kurmuş ya da yeni şirkete iştirak etmiştir. Benzer şekilde, işletme grubu başına ortalama 31 bağlı şirket/iştirakle faaliyet gösteren 3.Bölge işletme grupları bu dönemde işletme grubu başına 11 yeni şirket kurmuş ya da yeni şirkete iştirak etmiştir. İşletme grubu başına ortalama 72 bağlı şirket/iştirakle faaliyet gösteren 4.Bölge işletme grupları ise yine aynı dönemde işletme grubu başına 40 yeni şirket kurmuş ya da yeni şirkete iştirak etmiştir (Tablo 24). Elde edilen bulgular incelendiğinde daha fazla ana ve alt sektörlerde faaliyet gösteren işletme gruplarının 2004-2014 yılları arasında da daha fazla sayıda ana ve alt sektörlerde faaliyet gösteren şirketler olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin, 2014 yılı itibariyle işletme grubu başına ortalama 7 ana sektörde, 7 alt sektörde faaliyet gösteren 1.Bölge işletme gruplarının 2004-2014 yılları arasında ortalama 2 yeni ana sektör ve 2 alt sektörde şirket kurdukları ya da iştirak ettikleri gözlemlenmiştir. Benzer şekilde, 2014 yılı itibariyle işletme grubu

başına ortalama 6 ana sektörde, 9 alt sektörde faaliyet gösteren 2.Bölge işletme gruplarının 2004-2014 yılları arasında ortalama 2 ana sektör ve 3 alt sektörde şirket kurdukları ya da iştirak ettikleri gözlemlenmiştir. Öte yandan, 2014 yılı itibariyle işletme grubu başına ortalama 14 ana sektörde, 16 alt sektörde faaliyet gösteren 3. Bölge işletme gruplarının, 2004-2014 yılları arasında ortalama 6 ana sektör ve 7 alt sektörde şirket kurdukları ya da iştirak ettikleri gözlemlenmiştir. Benzer şekilde, 2014 yılı itibariyle işletme grubu başına ortalama 17 ana sektörde, 25 alt sektörde faaliyet gösteren 4. Bölge işletme gruplarının, 2004-2014 yılları arasında ortalama 10 ana sektör ve 13 alt sektörde şirket kurdukları ya da iştirak ettikleri gözlemlenmiştir. Buna göre, 2014 yılı itibariyle daha fazla ana ve alt sektörde faaliyet gösterdikleri belirlenen işletme gruplarının 2004-2014 yılları arasında da daha fazla sayıda ana ve alt sektöre girdikleri anlaşılmaktadır. Bu bulgulara benzer şekilde 2014 yılı itibariyle ana sektöre başına düşen alt sektör sayıları oranlandığında da aynı sonuçlar elde edilmektedir. 2014 yılı itibariyle ana sektör başına daha fazla alt sektör sayısına sahip olan işletme grupları 2004-2014 döneminde de yeni sektörlere girerken girilen ana sektör başına daha fazla alt sektöre girmişlerdir (Tablo 26).

Tablo 26

*İşletme Grubu Kategorilerine Göre 2004-2014 Yılları Arasındaki Şirketleşme Sayıları* [1]

| | **1.BÖLGE**<br>n= 35<br>$\bar{x}$ (şirket) = 11<br>GİİÇ < 10,10<br>DİİÇO< 1,18 | **2.BÖLGE**<br>n= 12<br>$\bar{x}$ (şirket) = 12<br>GİİÇ< 10,10<br>DİİÇO >1,18 | **3.BÖLGE**<br>n= 14<br>$\bar{x}$ (şirket) = 14<br>GİİÇ< 10,10<br>DİİÇO >1,18 | **4.BÖLGE**<br>n= 16<br>$\bar{x}$ (şirket) = 14<br>GİİÇ< 10,10<br>DİİÇO >1,18 |
|---|---|---|---|---|
| **1.Holding Sayısı**<br>İlgili kategorideki holding sayısıdır | 35 | 12 | 14 | 16 |
| **2.Bağlı Şirket/İştirak Sayısı**<br>İlgili kategorideki işletme gruplarının toplam şirket/iştirakler sayısıdır | 374 | 163 | 427 | 1154 |
| **3.Bağlı Şirket/İştirak Sayısı (ortalama değer)**<br>İlgili kategorideki işletme gruplarının ortalama iştirakler sayısıdır | 11 | 14 | 31 | 72 |
| **4.Faaliyet Gösterilen Ana Sektör Sayısı (ortalama değer)**<br>İlgili kategorideki işletme gruplarının ortalama ana sektör sayısıdır | 7 | 6 | 14 | 17 |
| **5.Faaliyet Gösterilen Alt Sektör Sayısı (ortalama değer)**<br>İlgili kategorideki işletme gruplarının ortalama alt sektör sayısıdır | 7 | 9 | 16 | 25 |
| **6.Faaliyet Gösterilen Ana Sektör Başına Düşen Alt Sektör Sayısı (ortalama değer)**<br>İlgili kategorideki işletme gruplarının ana sektör başına düşen alt sektör ortalamasıdır | 1,04 | 1,41 | 1,09 | 1,42 |
| **7.Yeni Kurulan/İştirak Edilen Şirket Sayısı (2004-2014)**<br>İlgili kategorideki grupların 2004-2014 yılları arasında kurdukları toplam şirket sayısıdır | 122 | 53 | 156 | 647 |
| **8.Yeni Kurulan/İştirak Edilen Şirket Ortalaması (2004-2014)**<br>İlgili kategorideki işletme gruplarının yeni kurdukları/iştirakler ettikleri şirket ortalamasıdır | 3 | 4 | 11 | 40 |
| **9.Yeni Kurulan Şirketlerin 2-haneli Sektör Çeşitliliği**<br>İlgili kategorideki işletme gruplarının yeni şirket kurdukları ana sektör sayısıdır | 65 | 2 | 6 | 10 |
| **10.Yeni Kurulan Şirketlerin 4-haneli Sektör Çeşitliliği**<br>İlgili kategorideki işletme gruplarının yeni şirket kurdukları alt sektör sayısıdır | 72 | 3 | 7 | 13 |
| **11.Yeni Şirket Kurulan Ana Sektör Başına Düşen Alt Sektör Sayısı (ortalama değer)**<br>İlgili kategorideki işletme gruplarının şirket kurdukları ana sektör başına alt sektör sayısıdır | 1,06 | 1,22 | 1,04 | 1,28 |

[1] Tablonun 6. ve 11. satırları dışındaki satırlarda yer alan veriler tam sayı olacak şekilde yuvarlanmıştır.

### 4.5. İşletme Gruplarının İş Çeşitlendirmesinin Yönü, 2004-2014

İşletme gruplarının 2014 yılı itibariyle bağlı şirket/iştiraklerinin sektörlere göre sayısal (Tablo 27) ve oransal (Tablo 28) dağılımlarının belirlenebilmesi için 2118 adet şirketin 2-haneli olarak kodlanan faaliyet sahaları kullanılmıştır. Tablo 27 ve Tablo 28'de Varadarajan ve Rumanujam'ın (1987)'ın iş çeşitlendirme kategorisine göre sınıflandırılan işletme gruplarının, 2014 yılı itibariyle bağlı şirket ve iştirakinin sektörlere göre sayısal (Tablo 27) ve oransal (Tablo 28) dağılımı görülmektedir.

Tablo 27
*İşletme Gruplarının 2014 yılı İtibariyle Bağlı Şirket/İştirak Sayılarına Göre Sayısal Dağılımı*

| | Kurulan İştirak Edilen Şirket Sayıları | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **ANA SEKTÖRLER** | **1. Bölge** | **2. Bölge** | **3. Bölge** | **4. Bölge** | **TOPLAM** |
| A. Tarım, Avcılık ve Ormancılık (01, 02) | 8 | 4 | 3 | 6 | 21 |
| B. Balıkçılık (5) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. Madencilik ve Taş Ocakçılığı (10-14) | 7 | 0 | 5 | 15 | 27 |
| D. İmalat (15-37) | 86 | 52 | 125 | 139 | 402 |
| E. Elektrik Gaz ve Su (40-41) | 72 | 4 | 43 | 105 | 224 |
| F. İnşaat (45) | 36 | 11 | 31 | 46 | 124 |
| G. Toptan ve Perakende Ticaret (50-52) | 30 | 31 | 47 | 152 | 260 |
| H. Otel ve Lokantalar (55) | 24 | 0 | 6 | 98 | 128 |
| I. Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme (60-64) | 14 | 11 | 23 | 124 | 172 |
| J. Mali Araci Kuruluşların Faaliyetleri (65-67) | 50 | 24 | 47 | 191 | 312 |
| K. Gayrimenkul Kiralama ve İş Faaliyetleri (70-74) | 23 | 10 | 39 | 99 | 171 |
| L. Kamu Yönetimi ve Savunma; Zorunlu Sosyal Güv (75) | 0 | 0 | 0 | 6 | 6 |
| M. Eğitim (80) | 3 | 2 | 23 | 5 | 33 |
| N. Sağlık İşleri ve Sosyal Hizmetler (85) | 0 | 0 | 5 | 3 | 8 |
| O. Diğer Sosyal, Toplumsal ve Kişisel Hizmet F. (90-93) | 20 | 13 | 32 | 165 | 230 |
| P. Evlerde Yaptırılan Hizmet İşleri (95-97) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Q. Uluslar arası Örgütler ve Temsilcilikleri (99) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOPLAM** | **373** | **162** | **429** | **1154** | **2118** |

Tablo 28

*İşletme Gruplarının 2014 yılı İtibariyle Bağlı Şirket/İştirak Sayılarına Göre Oransal Dağılımı*

| | **Kurulan/İştirak Edilen Şirketlerin Oransal (%) Dağılımı** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **ANA SEKTÖRLER** | **1. Bölge** | **2.Bölge** | **3.Bölge** | **4.Bölge** | **TOPLAM** |
| A. Tarım, Avcılık ve Ormancılık (01, 02) | 2,14 | 2,47 | 0,70 | 0,52 | 0,99 |
| B. Balıkçılık (5) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| C. Madencilik ve Taş Ocakçılığı (10-14) | 1,88 | 0 | 1,17 | 1,30 | 1,27 |
| D. İmalat (15-37) | 23,06 | 32,10 | 29,14 | 12,05 | 18,98 |
| E. Elektrik Gaz ve Su (40-41) | 19,30 | 2,47 | 10,02 | 9,10 | 10,58 |
| F. İnşaat (45) | 9,65 | 6,79 | 7,23 | 3,99 | 5,85 |
| G. Toptan ve Perakende Ticaret (50-52) | 8,04 | 19,14 | 10,96 | 13,17 | 12,28 |
| H. Otel ve Lokantalar (55) | 6,43 | 0 | 1,40 | 8,49 | 6,04 |
| I. Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme (60-64) | 3,75 | 6,79 | 5,36 | 10,75 | 8,12 |
| J. Mali Araci Kuruluşların Faaliyetleri (65-67) | 13,40 | 14,81 | 10,96 | 16,55 | 14,73 |
| K. Gayrimenkul Kiralama ve İş Faaliyetleri (70-74) | 6,17 | 6,17 | 9,09 | 8,58 | 8,07 |
| L. Kamu Yönetimi ve Savunma; Zorunlu Sosyal Güv (75) | 0 | 0 | 0 | 0,52 | 0,28 |
| M. Eğitim (80) | 0,80 | 1,23 | 5,36 | 0,43 | 1,56 |
| N. Sağlık İşleri ve Sosyal Hizmetler (85) | 0 | 0 | 1,17 | 0,26 | 0,38 |
| O. Diğer Sosyal, Toplumsal ve Kişisel Hizmet F. (90-93) | 5,36 | 8,02 | 7,46 | 14,30 | 10,86 |
| P. Evlerde Yaptırılan Hizmet İşleri (95-97) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Q. Uluslararası Örgütler ve Temsilcilikleri (99) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| **TOPLAM** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100,0** |

İşletme gruplarının bağlı şirketlerinin/iştiraklerinin sektörlere göre dağılımı incelendiğinde öne çıkan sektörler şunlardır;

- İmalat (%18,98)
- Mali aracı kuruluşların faaliyetleri (%14,73)
- Toptan ve perakende ticaret (%12,28)
- Diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri (%10,86)
- Elektrik, gaz ve su (%10,58)
- Ulaştırma, depolama ve haberleşme (%8,12)
- Gayrimenkul kiralama ve iş faaliyetleri (%8,07)
- Otel ve lokantalar (%6,04)
- İnşaat (%5,85)

İşletme gruplarının 2014 yılı itibariyle bağlı şirket ve iştiraklerinin sektörel dağılımının ne derecede farklılaştığını belirlemek amacıyla Varadarajan ve Rumanujam'ın (1987) iş çeşitlendirme kategorisine göre sınıflandırılan işletme grubu kategorileri arasında karşılaştırma yapılmıştır. 1. 2. ve 3. Bölge işletme gruplarının bağlı şirket ve iştiraklerin en fazla oranda imalat sektöründe (sırasıyla, %23, %32 ve %29) faaliyet gösterdiği görülmüştür. 4. Bölge işletme gruplarının bağlı şirket ve iştiraklerinin ise en çok mali aracı kuruluşların faaliyetleri (%17), diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri (%14), toptan ve perakende ticaret (%13) ve sonrasında imalat (%12) sektörlerinde faaliyet gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu durum ana sektör sayısı ve ana sektör başına düşen alt sektör sayısı yüksek büyük ölçekli şirket gruplarının daha fazla çeşitlenmesinin sonucudur. Daha fazla iş çeşitlendirme imalat şirketlerinin toplamdaki payını azalmıştır. Bağlı şirket ve iştiraklerinin en çok imalat alanında faaliyet gösteren 1., 2. ve 3. Bölge işletme gruplarının imalattan sonra en çok bağlı şirket/iştirak bulundurdukları sektörler incelendiğinde; 1. Bölge işletme gruplarının ikinci olarak en çok elektrik gaz ve su (%19), üçüncü olarak en çok mali aracı kuruluşların faaliyetleri alanında bağlı şirket ve iştirake sahip olduğu görülmüştür. 2. Böle işletme gruplarının imalattan sonra ikinci olarak en çok toptan ve perakende ticaret (%19), üçüncü olarak mali aracı kuruluşların faaliyetleri alanında (%15) bağlı şirket ve iştirake sahip olduğu görülmüştür. 3.Bölge işletme gruplarının ise imalattan sonra ikinci ve üçüncü olarak en çok toptan ve perakende ticaret (%11) ve mali aracı kuruluşların faaliyetleri (%11) sektörlerinde bağlı şirket ve iştirake sahip olduğu görülmüştür.

İşletme gruplarının 2004-2014 yılları arasında kurdukları ya da iştirak ettikleri şirketlerin sektörlere göre dağılımı incelendiğinde öne çıkan sektörler şunlardır;

- Elektrik, gaz ve su (%16,56)
- İmalat (%13,29)
- Mali aracı kuruluşların faaliyetleri (%12,68)
- Diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri (%12,37)
- Gayrimenkul kiralama ve iş faaliyetleri (%9,51)
- Toptan ve perakende ticaret (%9,41)
- Ulaştırma, depolama ve haberleşme (%8,49)
- Otel ve lokantalar (%8,18)
- İnşaat (%5,52)

İşletme gruplarının 2004-2014 döneminde yeni şirket kurma ya da yeni şirketlere iştirak etme açısından birbirlerinden ne derecede farklılaştığını belirlemek amacıyla Varadarajan ve Rumanujam'ın (1987) iş çeşitlendirme kategorisine göre sınıflandırılan işletme grubu kategorileri arasında karşılaştırma yapılmıştır. Araştırmanın kısıtları göz önünde bulundurularak bu karşılaştırma işletme gruplarının 2004-2014 döneminde en fazla şirket kurdukları ya da şirkete iştirak ettikleri sektörler olan (a) imalat, (b) elektrik, gaz ve su, (c) mali aracı kuruluşların faaliyetleri için yapılmıştır.

Tablo 29

*İşletme Gruplarının 2004-2014 Döneminde Kurdukları Bağlı Şirket/İştiraklerin Sektörlere Göre Sayısal Dağılımı*

| | Kurulan/İştirak Edilen Şirketlerin Sayısal Dağılımı | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **ANA SEKTÖRLER** | **1. Bölge** | **2. Bölge** | **3. Bölge** | **4. Bölge** | **TOPLAM** |
| A. Tarım, Avcılık ve Ormancılık (01, 02) | 2 | 1 | 1 | 2 | 6 |
| B. Balıkçılık (5) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. Madencilik ve Taş Ocakçılığı (10-14) | 3 | 0 | 2 | 9 | 14 |
| D. İmalat (15-37) | 14 | 23 | 43 | 50 | 130 |
| E. Elektrik Gaz ve Su (40-41) | 50 | 2 | 28 | 82 | 162 |
| F. İnşaat (45) | 9 | 3 | 13 | 29 | 54 |
| G. Toptan ve Perakende Ticaret (50-52) | 4 | 7 | 7 | 74 | 92 |
| H. Otel ve Lokantalar (55) | 9 | 0 | 1 | 70 | 80 |
| I. Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme (60-64) | 8 | 2 | 7 | 65 | 82 |
| J. Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri (65-67) | 6 | 5 | 15 | 98 | 124 |
| K. Gayrimenkul Kiralama ve İş Faaliyetleri (70-74) | 9 | 5 | 19 | 61 | 94 |
| L. Kamu Yönetimi ve Savunma; Zorunlu Sosyal Güv (75) | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| M. Eğitim (80) | 2 | 1 | 10 | 1 | 14 |
| N. Sağlık İşleri ve Sosyal Hizmetler (85) | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| O. Diğer Sosyal, Toplumsal ve Kişisel Hizmet F. (90-93) | 6 | 4 | 9 | 102 | 121 |
| P. Evlerde Yaptırılan Hizmet İşleri (95-97) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Q. Uluslar arası Örgütler ve Temsilcilikleri (99) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOPLAM** | **122** | **53** | **156** | **647** | **978** |

Tablo 30

*İşletme Gruplarının 2004-2014 Döneminde Kurdukları Bağlı Şirket/İştiraklerin Sektörlere Göre Oransal Dağılımı*

| | Kurulan İştirak Edilen Şirketlerin % Yüzde Dağılımı | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **ANA SEKTÖRLER** | **1. Bölge** | **2. Bölge** | **3. Bölge** | **4. Bölge** | **TOPLAM** |
| A. Tarım, Avcılık ve Ormancılık (01, 02) | 1,64 | 1,89 | 0,64 | 0,31 | 0,61 |
| B. Balıkçılık (5) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. Madencilik ve Taş Ocakçılığı (10-14) | 2,46 | 0 | 1,28 | 1,39 | 1,43 |
| D. İmalat (15-37) | 11,48 | 43,40 | 27,56 | 7,73 | 13,29 |
| E. Elektrik Gaz ve Su (40-41) | 40,98 | 3,77 | 17,95 | 12,67 | 16,56 |
| F. İnşaat (45) | 7,38 | 5,66 | 8,33 | 4,48 | 5,52 |
| G. Toptan ve Perakende Ticaret (50-52) | 3,28 | 13,21 | 4,49 | 11,44 | 9,41 |
| H. Otel ve Lokantalar (55) | 7,38 | 0 | 0,64 | 10,82 | 8,18 |
| I. Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme (60-64) | 6,56 | 3,77 | 4,49 | 10,20 | 8,49 |
| J. Mali Araci Kuruluşların Faaliyetleri (65-67) | 4,92 | 9,43 | 9,62 | 15,15 | 12,68 |
| K. Gayrimenkul Kiralama ve İş Faaliyetleri (70-74) | 7,38 | 9,43 | 12,18 | 9,27 | 9,51 |
| L. Kamu Yönetimi ve Savunma; Zorunlu Sosyal Güv (75) | 0 | 0 | 0 | 0,62 | 0,41 |
| M. Eğitim (80) | 1,64 | 1,89 | 6,41 | 0,15 | 1,43 |
| N. Sağlık İşleri ve Sosyal Hizmetler (85) | 0 | 0 | 0,64 | 0 | 0,10 |
| O. Diğer Sosyal, Toplumsal ve Kişisel Hizmet F. (90-93) | 4,92 | 7,55 | 5,77 | 15,77 | 12,37 |
| P. Evlerde Yaptırılan Hizmet İşleri (95-97) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Q. Uluslar arası Örgütler ve Temsilcilikleri (99) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOPLAM** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** |

### 4.5.1. İmalat Sektörü

İmalat sektörü 1., 2. ve 3. Bölge işletme gruplarının en çok yatırım yaptığı (sırasıyla, %11,48, %43,40, %27,6) ilk 3 sektör arasında yer almaktadır. 4. Bölge işletme grupları ise imalat sektöründe en çok (50 şirket) şirket kuran ya da iştirak eden işletme grupları olmakla birlikte imalat sektörü 4.Bölge işletme gruplarının en çok ilgi gösterdikleri sektörler arasında yer almamaktadır. Tablo 30'da işletme gruplarının 2004-2014 yılları arasında imalat sektörüne yaptıkları yatırımların tanımlayıcı istatistikleri incelenmektedir.

Tablo 31

*Grupların İmalat Sektörüne Yatırımları, Tanımlayıcı İstatistikler*

| | | | | | | | | Skewness | | Kurtosis | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | N | Yüzde Dağılım | Min Değer | Maks. Değer | Ort Değer | Std. Sapma | Katsayı | Std. Hata | Katsayı | Std. Hata |
| Çeşitlendirme Kategorisi | 1. Bölge | 35 | 45,5 | ,00 | 4,00 | ,2286 | ,80753 | 3,814 | ,398 | 15,045 | ,778 |
| | 2.Bölge | 12 | 15,6 | ,00 | 1,00 | ,0833 | ,28868 | 3,464 | ,637 | 12,000 | 1,232 |
| | 3.Bölge | 14 | 18,2 | ,00 | 4,00 | ,2857 | 1,06904 | 3,742 | ,597 | 14,000 | 1,154 |
| | 4.Bölge | 16 | 20,8 | ,00 | 19,00 | 2,1250 | 4,95143 | 3,082 | ,564 | 9,965 | 1,091 |

Tablo 31'da farklı kategori işletme gruplarının imalat sektörüne yatırımları görülmektedir. Her bir kategoride imalat sektörüne yatırımların minimum, maksimum ve ortalama değerleri yanı sıra standart sapma değerleri görülmektedir. Bu değerlere göre 4. Bölge işletme grupları imalat sektörüne en çok yatırım yapan işletme grupları ($\bar{X}$=2,12) olmakla birlikte grup içi standart sapmanın (SD=4,95) yüksek olması genelleme yapmayı zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla işletme gruplarının .eşitlenme düzeyi ile iş çeşitlendirmenin yönü arasında bir ilişki kurmanın zor olduğu görülmektedir.

### 4.5.2. Elektrik, Gaz ve Su Sektörü

Elektrik, gaz ve su sektörü 1.,3. ve 4. Bölge işletme gruplarının en çok yatırım yaptığı (sırasıyla, %40,98, %17,95, %16,56) ilk 3 sektör arasında yer alan diğer bir sektörken 2. Bölge işletme grupları bu sektöre çok az (%3,77) ilgi göstermişlerdir. Bununla birlikte, 1. Bölge işletme gruplarının elektrik, gaz ve su sektörüne yaptıkları

yatırımın yüksek olması (%40,98) dikkat çekicidir. Tablo 32'de işletme gruplarının 2004-2014 döneminde elektrik, gaz ve su sektörüne yaptıkları yatırımların tanımlayıcı istatistikleri görülmektedir.

Tablo 32

*Grupların Elektrik, Gaz ve Su Sektörüne Yatırımları, Tanımlayıcı İstatistikler*

| | | | | | | | | Skewness | | Kurtosis | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | N | Yüzde Dağılım | Min Değer | Maks. Değer | Ort Değer | Std. Sapma | Katsayı | Std. Hata | Katsayı | Std. Hata |
| Çeşitlendirme Kategorisi | 1. Bölge | 35 | 45,5 | ,00 | 13,00 | ,6000 | 2,32885 | 4,904 | ,398 | 25,374 | ,778 |
| | 2.Bölge | 12 | 15,6 | ,00 | ,00 | ,0000 | 0,00000 | - | - | - | - |
| | 3.Bölge | 14 | 18,2 | ,00 | 6,00 | ,4286 | 1,60357 | 3,742 | ,597 | 14,000 | 1,154 |
| | 4.Bölge | 16 | 20,8 | ,00 | 26,00 | 2,6875 | 6,78939 | 3,175 | ,564 | 10,390 | 1,091 |

Tablo 32'de farklı kategori işletme gruplarının elektrik, gaz ve su sektörüne yatırımları görülmektedir. Her bir kategoride elektrik, gaz ve su sektörüne yatırımların minimum, maksimum ve ortalama değerleri yanı sıra standart sapma değerleri görülmektedir. Bu değerlere göre 1. Bölge işletme grupları elektrik, gaz ve su sektörüne en çok yatırım yapan işletme grupları ($\bar{X}$=2,6) olmakla birlikte grup içi standart sapmanın (SD=6,78) yüksek olması genelleme yapmayı zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla işletme gruplarının .eşitlenme düzeyi ile iş çeşitlendirmenin yönü arasında bir ilişki kurmanın zor olduğu görülmektedir.

### 4.5.3. Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri Sektörü

Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri sektörü işletme gruplarının 2004-2014 yılları arasında en fazla şirket kurdukları ilk 3 sektör arasında yer almaktadır. Bu sektör 2., 3. ve 4. Bölge işletme gruplarının en çok yatırım yaptığı (sırasıyla, %9,43, %9,62, %15,15) ilk 4 sektör arasında yer almaktadır. Öte yandan, 1. Bölge işletme grupları (%4,92) bu sektöre diğer işletme grupları kadar ilgi göstermişlerdir. Tablo 33'de işletme gruplarının 2004-2014 yılları arasında mali aracı kuruluşların faaliyetleri sektörüne yaptıkları yatırımların tanımlayıcı istatistikleri görülmektedir.

Tablo 33

*Grupların Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri Sektörüne Yatırımları, Tanımlayıcı İstatistikler*

| | | N | Yüzde Dağılım | Min Değer | Maks. Değer | Ort Değer | Std. Sapma | Skewness Katsayı | Skewness Std. Hata | Kurtosis Katsayı | Kurtosis Std. Hata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Çeşitlendirme Kategorisi | 1. Bölge | 35 | 45,5 | ,00 | 1,00 | 0,286 | ,16903 | 5,916 | ,398 | 35,000 | ,778 |
| | 2.Bölge | 12 | 15,6 | ,00 | 0,00 | ,0000 | ,00000 | - | - | - | - |
| | 3.Bölge | 14 | 18,2 | ,00 | 0,00 | ,0000 | ,00000 | - | - | - | - |
| | 4.Bölge | 16 | 20,8 | ,00 | 7,00 | ,6875 | 1,95683 | 2,281 | ,564 | 7,927 | 1,091 |

Tablo 33'de farklı kategori işletme gruplarının mali aracı kuruluşların faaliyetleri sektörüne yatırımları görülmektedir. Her bir kategoride sektöre yatırımların minimum, maksimum ve ortalama değerleri yanı sıra standart sapma değerleri görülmektedir. Bu değerlere göre 1. Bölge işletme grupları sektöre en çok yatırım yapan işletme grupları ($\bar{X}$=0,68) olmakla birlikte grup içi standart sapmanın (SD=1,95) yüksek olması genelleme yapmayı zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla işletme gruplarının çeşitlenme düzeyi ile iş çeşitlendirmenin yönü arasında bir ilişki kurmanın zor olduğu görülmektedir.

# BÖLÜM V

# SONUÇ VE YORUMLAR

## 5.2. Sonuç Ve Yorumlar

İşletme grupları gelişen piyasaların yaygın örgütsel formudur. Bununla birlikte, bu örgütsel formun nasıl geliştiğin yeterince açık değildir. Araştırmacılar daha çok işletme gruplarının mevcut çeşitlenme derecesini kısmen açıklayabilmektedir. Bununla birlikte, işletme grupların belirli bir süreçte hangi yönde ve ne derecede çeşitlendiğini açıklayan, işletme gruplarının çeşitlenme stratejisinin uygulanması açısından benzerliklerini ve farklılıklarını ortaya koyan çalışmalar oldukça sınırlıdır (örneğin, bakınız, Özkara, Kurt ve Karayormuk , 2008). Bu çalışmada, Türkiye'deki işletme gruplarının iş çeşitlendirme stratejilerinin 2004-2014 döneminde hangi yönde ve ne derecede uyguladıklarını, iş çeşitlendirme stratejisi açısından birbirlerinden ayrışıp ayrışmadıklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada daha önce işletme grupları üzerine yapılan araştırmalarından farklı olarak işletme gruplarının iş çeşitlendirme derecesini belirlemek amacıyla Varadarjan ve Rumanujam'ın (1987) geliştirdiği matris kullanılmıştır. Bu şekilde işletme gruplarının iş çeşitlendirme dereceleri daha hassas bir yöntemle değerlendirilmiştir. İşletme grupları faaliyet gösterdikleri 2-haneli ana sektör sayısı (geniş izgeli iş çeşitlendirme) ve 2-haneli ana sektör başına düşen 4-haneli alt sektör ortalamasına (dar izgeli iş çeşitlendirme ortalaması) göre oluşturulan bir matrise göre sınıflandırılmıştır.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, Varadarjan ve Rumanujam'ın (1987)'ın iş çeşitlendirme matrisinde farklı çeşitlendirme kategorilerinde yer alan işletme grupları arasında bağlı şirket/iştirak sayısı açısından anlamlı bir fark yoktur. Buna göre, işletme grubu büyüklüğü ile iş çeşitlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Farklı çeşitlendirme stratejileri izleyerek büyüyen işletme grupları bulunmaktadır. Örneğin, Koç Grubu, Doğuş Grubu, Çukurova Grubu hem faaliyet gösterdiği ana sektör sayısı hem de ana sektör başına düşen alt sektör sayısı fazla olan büyük ölçekli işletme gruplarıdır. Bu gruplar faaliyet gösterdikleri ana sektör sayısı fazla olduğu için ilişkisiz iş çeşitlendirme derecesi yüksek, faaliyet gösterdikleri ana sektör başına düşen alt sektör sayısı da yüksek

olduğu için ilişkili iş çeşitlendirme derecesi de yüksek olan işletme gruplarıdır. Öte yandan, Eczacıbaşı, Boydak, ENKA kısmen fazla sayıda ana sektörde faaliyet göstermektedir ancak ana sektör başına düşen alt sektör sayıları daha az olan büyük ölçekli işletme gruplarıdır. Bu işletme grupları faaliyet gösterdikleri ana sektör sayısı fazla olduğu için ilişkisiz iş çeşitlendirme derecesi yüksek ancak faaliyet gösterdikleri ana sektör başına düşen alt sektör sayısı düşük olduğu için ilişkili iş çeşitlendirme dereceleri düşük olan işletme gruplarıdır. Karaevli (2008) çalışmasında bu grupta yer alan işletme gruplarını örnek göstererek Türkiye'deki işletme gruplarının odaklanmaya başladığını söylese de aslında Karaevli'nin (2008) sadece belirli bir kategorideki işletme gruplarını inceleyerek genelleme yaptığı söylenebilir.

Varadarjan ve Rumanujam'ın (1987)'ın iş çeşitlendirme matrisine uygun olarak sınıflandırılan işletme gruplarından ilişkisiz iş çeşitlendirme düzeyi düşük olan 1.Bölge (ilişkili çeşitlendirme derecesi de küçük) işletme grupları ile 2. Bölge (ilişkili iş çeşitlendirme derecesi yüksek) işletme grupları arasında geniş izgeli iş çeşitlendirme derecesi arasından herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum, büyük ölçüde araştırmada kullanılan yöntemden kaynaklanmaktadır. Ancak daha önemli olarak, işletme gruplarından ilişkisiz iş çeşitlendirme düzeyi yüksek olan 3.Bölge (ilişkili iş çeşitlendirme düzeyi düşük) işletme grupları ile 4. Bölge (ilişkili iş çeşitlendirme derecesi de yüksek) işletme grupları arasında geniş izgeli iş çeşitlendirme yani faaliyet gösterilen ana sektör sayısı açısından farklılık bulunmamıştır. Buna göre daha fazla ana sektörde faaliyet gösteren işletme gruplarından bir kısmının faaliyet gösterdikleri ana sektörlerin alt sektörlerinde de ilişkili yatırımlar yapmış olmasına karşın diğer bir kısmı ise henüz bunu gerçekleştirmemiştir.

İş çeşitlendirme matrisinde dar izgeli iş çeşitlendirme ortalaması düşük işletme kategorileri kendi arasında karşılaştırıldığında 3. Bölge (ilişkisiz çeşitlendirme düzeyi yüksek, ilişkili çeşitlendirme düzeyi düşük) işletme gruplarının 1. Bölge (ilişkisiz çeşitlendirme düzeyi düşük, ilişkili çeşitlendirme düzeyi düşük) daha fazla sayıda ana sektör yoğunluğuna sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, dar izgeli iş çeşitlendirme derecesi yüksek olan 4. Bölge (ilişkisiz iş çeşitlendirme derecesi yüksek, ilişkili iş çeşitlendirme derecesi yüksek) işletme gruplarının 2.Bölge (ilişkisiz iş çeşitlendirme düzeyi düşük, ilişkili iş çeşitlendirme düzeyi yüksek) işletme gruplarından daha fazla sayıda ana sektör yoğunluğuna sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte

4.Bölge işletme grupları 3.Bölge işletme gruplarından oldukça fazla ana sektör yoğunlaşmasına sahiptir. Buna göre, 4.Bölge işletme gruplarının işletme grubu yazınının öngördüğü mal, sermaye ve iş gücü hareketlerini yapmaya daha uygun çeşitlendirme stratejileri izledikleri söylenebilir.

Varadarjan ve Ramanujam'ın (1987)'ın iş çeşitlendirme matrisine uygun olarak sınıflandırılan işletme gruplarının 2004-2014 yılları arasındaki sektörel yönelimleri konusunda yapılan analizler işletme gruplarının iş çeşitlendirme dereceleriyle yeni sektörlere girişleri arasında anlamlı ilişkiler belirlememiştir. Ancak burada araştırmanının önemli bir kısıtı olarak gözden kaçırılmaması gereken nokta, bu çalışmanın işletme gruplarının iş çeşitlendirme derecesi ve kategorilerini 2014 yılı verilerine göre belirlemesidir. Buna göre, işletme gruplarının güncel iş çeşitlendirme derecesi verileriyle geçmiş trendler açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu kısıtın aşılması için işletme gruplarının 2003 yılı iş çeşitlendirme dereceleri belirlenmelidir. Bu yöntem işletme gruplarının iş çeşitlendirme derecesi ve çeşitlenmenin yönünün incelenmesi açısından daha uygun olacaktır. Bunun yanı sıra, 2003-2014 yıllarının karşılaştırılması mümkün olacaktır. Bu çalışma daha büyük bir projenin parçası olduğu için bu kısıtlar çerçevesinde yayınlanmıştır.

# KAYNAKÇA

Bing, R., Kevin, Y.A. ve Thomas, A.B. (2008). China's business network structure during institutional transitions. *Asia Pacific Journal of Management, 26,* 219-240.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysisfor the behavioral sciences* (2nd ed.)Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.

Cuervo-Cazurra, A. (2006). Business groups and their types. *Asia Pacific Journal of Management, 23(4),* 419–437.

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

Fisman, R. Ve Khanna, T. (2004). Facilitating development: The role of business groups. *World Development, 32(4),* 609-628.

Guillen, M.F. (2000). Business groups in emerging economies: A resourcebased view, *Academy Of Management Journal, 43(3),* 362-380.

Hoskisson, R.E., Cannella, A. A., Tihanyi, L. Ve Faraci, R. (2004). Asset restructuring and business group affiliation in french civil law countries. *Strategic Management Journal, 25,* 525–539.

Karademir, B. (2004). Intituonal isomorphism, markets, firm resources and business group corporate diversification in emerging economies: a study of Turkish business groups, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Karademir, B., Özgen, H., Osborn, RN.. 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,* Berlin.

Karademir, B., ve Yaprak, A. (2012). The co-evolution of the institutional environments and internationalization experiences of Turkish internationalizing firms. (Kitap Bölümü). *Handbook Of Institutional Approaches To International Business.* 483-514. Edward Elgar Publishing.

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

Karayormuk, K. (2010). İşletme gruplarında sahiplik yapısı ile strateji arasındaki ilişki: Türkiye'de işletme grupları üzerinde bir araştırma, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

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., & Yafeh, Y. (2007). Business groups in emerging markets: Paragons or parasites? *Journal Of Economic Literature, 45(2),* 331–372.

Luo, X., ve Chung, C. (2005). Keeping it all in the family: The role of particularistic relationships in business group performance during institutional transition. *Administrative Science And Quarterly, 50,* 404-409.

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

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

Ramanujam, V., ve Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal, 10,* 523-551.

Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal, 4,* 359-369.

The International Statistical Institute (2015). http://www.isi-web.org/component/content/article/5-root/root/81-developing. 07.08.2015.

T.C. Kalkınma Bakanlığı (2015). Uluslararası Ekonomik Göstergeler. http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/635/Uluslararas%C4%B1%20Ekonomik%20G%C3%Göstergeler%202014.pdf, 07.08.2015.

Ülgen H., ve Mirze, K. (2007). İşletmelerde stratejik yönetim. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

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

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

Yaprak, A., Karademir, B. ve Osborn, R. N. (2006). How do business groups function and evolve in emerging markets? The case of Turkish business groups. *Advances in International Marketing, 17*, 275-294.

Yaprak, A. Ve Karademir, B. (2010). The internationalization of emerging market business groups: An integrated literature review. *International Marketing Review, 27(2)*, 245-262.

Yaprak, A. Ve Karademir, B. (2011). Emerging market multinationals role in facilitating developed country multinationals' regional expansion: A critical review of the literature and Turkish mnc examples. *Journal Of World Business, 46(4)*, 438-446.

# ÖZGEÇMİŞ

ADI SOYADI : Gökhan KORKMAZ
DOĞUM YERİ VE YILI : KAYSERİ, 1982

ADRES BİLGİLERİ

İŞ : Çukurova Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, II. Blok, Akt:1, No: 120, Balcalı, Sarıçam/ADANA
Tel : 0322 338 72 54 (289)
E-Posta : gkorkmaz@cu.edu.tr

ÖĞRENİM DURUMU

Y. Lisans : Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı 2015

Lisans : Erciyes Üniversitesi 2007
Lise : Mustafa Germirli Lisesi 1999

İŞ TECRÜBESİ

İnsan Kaynakları Direktörü
Okandan Cam A.Ş. 2009

Endüstriyel Pazarlama Yöneticisi
ISISAN A.Ş. 2007

Araştırma Görevlisi, 2010 - 2013
Şırnak Üniversitesi

Araştırma Görevlisi,
Çukurova Üniversitesi 2013- 2015

YABANCI DİL : İngilizce