

Çeşitlenmeden Odaklanmaya Türkiye'deki İşletme Grupları: Koç Grubu Ve İş Bankası Örnekleri

Turkish Business Groups from Diversification to Focus Strategies: the Cases of Koç and İşbank Groups

Halit Sağlam
Marmara Üniversitesi

Murat Çokgezen
Marmara Üniversitesi

Özet

Bu çalışmada, Türkiye'de 1980'li yıllardan itibaren ekonomik alanda yaşanan serbestleşmenin işletme gruplarının (İG) faaliyet stratejileri üzerindeki etkisi, Türkiye'nin en büyük sermaye grupları arasında yer alan Koç Grubu ve İş Bankası örnekleri üzerinden incelenmiştir. Temel olarak faaliyet raporlarından yararlanılarak, söz konusu İG'larına bağlı şirketlerin hangi sektörlerde faaliyet gösterdikleri ve her bir sektördeki şirket sayısının zaman içinde nasıl değiştiği araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçları, 1980 öncesi uygulanan ithal ikameci politikaların incelenen İG'nı faaliyet alanlarını çeşitlendirmeye teşvik ettiğini göstermektedir. 1980 sonrası benimsenen dışa açılma politikalarıyla devletin ekonomiye müdahalesinin azalması ve rekabetin artmasıyla İG çeşitleme politikalarını değiştirmişler ve 1990'lı yıllardan itibaren, faaliyet çeşitliliklerini azaltıp, belirli sektörlerde odaklanma stratejisini benimsemişlerdir. Buna göre, incelenen İG'ndan Koç 4 (finans, otomotiv, enerji ve beyaz eşya), İş Bankası 2 (finans ve cam) sektöre odaklanmıştır. Bu iki grubun bazı diğer sektörlerde faaliyetleri devam ediyor olsa da bu faaliyetler ya odaklanılan sektörlerle ilişkilidir ya da toplam faaliyetler içindeki payı ihmal edilecek düzeydedir.

Anahtar kelimeler: İşletme Grupları, Odaklanma, Çeşitlenme, Koç Grubu, İş Bankası, Türkiye

Abstract

This study examines the impact of economic liberalization policies, which have been adopted since the 1980s in Turkey, on diversification policies of Turkish business groups (BG). In this regard, we investigated the variation in number of firms affiliated to two major BG of Turkey, namely Koc and Isbank, in an industry, over the last four decades, by using their company reports. Results of the study indicate that pre-1980 import substitution policies promoted diversification in BG. Increased competition through market oriented policies adopted after 1980 forced BG to shift their strategy from diversification to focusing, and starting from 1990s they ceased their operations in some sectors while focusing on the others. Accordingly, we found that Koç group has focused on four (finance, automotive, energy and white goods) and İş Bankası on two (finance and glass) sectors. Although operations of these two BG in other sectors continue to exist, they are related to focused sectors or have negligible share in overall operations.

Keywords: Business groups, Focusing, Diversifications, Koç Group, İş Bank, Turkey

¹Bu çalışma 2018 yılında tamamlanan "Küreselleşmenin Türkiye'deki Şirket Grupları Üzerindeki Etkileri" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir. Zaman ve emek harcayarak çalışmanın kalitesinin artmasına yardımcı olan sayın hakemlere değerli katkılarından dolayı teşekkürlerimizi sunarız.

Resmi mülkiyet (sermaye) ya da gayri resmi sosyal (aile) bağlar ile birbirine bağlanan, birden fazla (genellikle ilişkisiz) sektörde faaliyet gösteren, yasal olarak bağımsız şirketlerden oluşan İşletme Grupları (İG) özellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonominin başat aktörlerinden biridirler (Khanna ve Yafeh, 2007). Bu nedenle, başta işletme ve iktisat olmak üzere sosyal bilimlerin tüm disiplinlerinde hem İG'nın yapıları hem de İG'nın ait oldukları ülkenin ekonomisine yaptıkları katkılara ilişkin geniş bir literatür oluşmuştur.³

20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren İG literatürüne yön veren temel kavramlardan biri küreselleşmedir. Üretim faktörlerinin, enformasyonun ülkeler arasında daha hızlı ve kolay dolaşımı olarak tanımlanabilecek olan küreselleşme, bir yandan gelişmekte olan ülkelerdeki İG'nın gelişmiş ülkelerin piyasalarına, teknolojilerine ulaşımını kolaylaştırırken, diğer taraftan onları yoğun bir rekabet ile karşı karşıya bırakmıştır. Gelişmekte olan ülkelerde uygulanan ithal ikameci politikaların yerini daha piyasa yanlısı politikalar almış, dış ticaret önündeki engeller ve fiyat kontrolleri, devletin piyasalara doğrudan ya da dolaylı olarak yaptığı müdahaleler önemli ölçüde azaltılmıştır. Ekonomilerin kurumsal yapısında (oyunun kurallarında) yaşanan bu radikal dönüşüm bu ekonomilerde faaliyet gösteren İG'nı da yapısal bir dönüşüme zorlamıştır. Çünkü kurumlar, bir ekonomide teşvik yapısını ve buna bağlı olarak insanların davranışlarını şekillendirir ve bir ekonomide kaynakların nasıl tahsis edileceğini belirlerler. Her bir kurumsal düzen kendi getiri ve maliyetlerini yaratır. İktisadi ajanlar da veri getiri ve maliyetlere göre kendi stratejilerini belirlerler. Kurumlar değiştiğinde getiri ve maliyetler değişeceği için iktisadi ajanların hayatta kalmak için yeni stratejiler geliştirmesi kaçınılmazdır (North, 1990; Khanna and Palepu, 1997). Küreselleşmenin getirdiği yeni düzen de gelişmekte olan ülke İG'nı benzer dönüşümlere zorlamıştır.

Küreselleşmenin İG üzerinde yarattığı en önemli dönüşümlerden biri faaliyet yapılarına ilişkindir. Yukarıda belirtildiği gibi, gelişmekte olan ülkelerdeki İG'nın en önemli özelliklerinden biri çoğunlukla birbiriyle ilişkisiz, çok sayıda alanda faaliyet göstermeleridir. Şirketlerin faaliyet çeşitliliğine gitme nedenini açıklamak için literatürde birçok argüman bulunmaktadır. Bunlardan biri, özellikle gelişmekte olan ekonomilerde, gelişmemiş kurumsal yapılar, aksak mal ve faktör piyasaları ve verimsiz ulaşım ve iletişim altyapısı nedeniyle işlem maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Gelişmekte olan ülkelerde şirketlerin faaliyetlerini çeşitlendirmelerinin temel motivasyonlarından biri işlem maliyetlerini düşürmektir (Ghemawat ve Khanna, 1998; Khanna ve Palepu, 2000; Ghatak ve Kali, 2000; Hoskisson, vd., 2005). Bir başka açıklamaya göre, ekonomik kalkınmanın erken aşaması piyasalarda girişimciler için bol miktarda fırsat yaratmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde piyasaların henüz gelişmemiş olması ve yetersiz sermaye birikimi İG'na yeni alanlara yatırım yaparak, ilişkisiz bir ürün portföyü yoluyla rekabet avantajı sunmaktadır (Buğra, 1995; Ghatak ve Kali, 2000; Kim vd.,

²1993 yılında gelişmekte olan ülkelerdeki en büyük 50 şirketin 31'i çeşitlendirilmiş grup, 4'ü özel ihtisaslaşmış şirket iken, 15'i ise ise devlete ait işletme ve yabancı çok uluslu şirket (ÇUŞ) şeklindeydi. (Amsden, 2001: 197). 2000'li yılların başında da benzer sonuçlar söz konusudur. Geç sanayileşen ülkelerdeki 78 en büyük iktisadi aktörden 53'ü şirket grubu formundadır. (Çolpan ve Hikino, 2010:31).

³Bu konuda Bkz. Ghemawat ve Khanna, 1998; Khanna and Palepu, 1999 and 2000; Guillen, 2000; Kock and Guillen, 2001; Khanna and Rivkin, 2001; Kim vd., 2004; Hoskisson vd. 2005; Khanna and Yafeh, 2007.

2004; Khanna ve Yafeh, 2007). Şirketlerin çeşitlendirilmiş yapıları, bazen hükümet politikalarındaki zikzaklara (özel olarak ekonomi politikaları) karşı şirketlerin kendini güvenceye alma şeklinde verdiği tepkiler iken, bazen de devletin şirketlere verdiği desteğin (vergi indirimi, teşvikler, ithalat kısıtlamaları) bir sonucudur (Buğra 1995; Ghemawat ve Khanna, 1998; Khanna ve Yafeh, 2007; Schneider 2009). Kapsam ekonomisi, çeşitlenmenin bir diğer nedeni olarak gösterilmektedir. Kapsam ekonomisinde şirket bir sektördeki gücünü ve sahip olduğu kaynakları başka sektörlerde de kullanarak maliyetlerini düşürmektedir ve bu da şirketlerin farklı sektörlerde yatırım yapmasını sağlayarak çeşitlenmesine neden olmaktadır (Amsden, 2001:197; Schneider, 2009:183). Çeşitlendirme için diğer bir neden, şirket gruplarının risk yönetimidir. Pazar kaynaklı belirsizlikler, şirketlerde riskten kaçma eğilimi oluşturmakta ve bu da risklerden korunmak için şirketlerin farklı alanlara/sektörlere yatırım yapmasına neden olmaktadır. (Buğra, 1995; Khanna ve Yafeh, 2007; Schneider 2009:184).

Küreselleşen dünyada artan rekabet, hükümetlerin ekonomiye daha az müdahale etmesi gerektiği fikrinin yaygınlaşması, gelişen enformasyon ve ulaşım altyapısı yukarıda belirtilen çeşitlenmeyi teşvik eden koşulları değiştirdi. Faaliyet çeşitlenmesi stratejisinin avantajlarının ortadan kalkması ya da azalması İG yöneticilerini/sahiplerini uzun dönemde rekabet edemeyeceklerini düşündükleri alanlardan çıkmaya, üretimlerini belirli alanlarda toplamaya (odaklanmaya) zorladı. Tüm gelişmekte olan ülkelerin İG'nda bu yönde bir dönüşüm yaşandı.

Farklı gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren İG'nın faaliyet yapılarında yaşanan dönüşüm bu alandaki akademik çalışmalarda ayrıntılı olarak incelenmiştir. Örneğin, Kedia ve diğerleri (2006) tarafından yapılan çalışmada, 1991 krizi sonrası Hindistan'da yapılan piyasa yanlısı reformların, İG'nın faaliyet yapıları üzerindeki etkileri incelenmiş ve 1991 öncesi dışa kapalı ekonomi koşullarında ve yoğun devlet müdahalesi altında faaliyet alanlarını ilişkisiz bir şekilde çeşitlendiren İG'nın, 1991 yılı sonrasında odaklanmaya ya da daha ilişkili çeşitlenmeye yöneldikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ghemawat ve Khanna (1998) tarafından Hindistan'ın en büyük İG arasında yer alan Ballarpur Industries ve R. P. Goenka Group şirketlerinin analiz edildiği çalışmada da 1991 yılında Hindistan'da gerçekleştirilen yapısal dönüşümden sonra her iki şirket grubunun yeniden yapılandırma çalışmaları başlattığı ve bu çalışmalar sonucunda faaliyet gösterdikleri sektörleri azaltarak daha odaklı bir yapıya ulaştıkları sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde, Manikutty (2000) de Hindistan'daki aile şirketlerini incelediği çalışmada, aile şirketlerinin liberal ekonomi şartlarında rekabet güçlerinin olmadığı sektörlerden çıktıkları ve faaliyet alanlarını azalttıkları sonucuna varmıştır.

Kim ve diğerlerinin (2004) Güney Kore için yaptıkları çalışmada, 1997 yılında yaşanan ekonomik kriz sonrasında Chaebol olarak adlandırılan büyük İG'nın faaliyet yapısı üzerinde meydana gelen değişim analiz edilmiştir. Kriz sonrası İG'nın yeniden yapılandırma çalışmaları başlattığı ve Kore'deki en büyük 30 İG'nun iki haneli SIC (Endüstriyel Sınıflandırma Kodları) kodları üzerinden hesaplanan faaliyet sayısında 1997 ve 2001 yılı arasında genel olarak bir düşüş yaşandığı sonucuna varılmıştır. Çalışmada özellikle LG ve Hyundai şirket grupları üzerinde durulmuş ve her iki şirket grubunun da 1997 sonrası yapılandırma çalışmaları ile birbirinden ilişkisiz çok sayıda alanda faaliyet gösteren yapılarını değiştirerek, ana faaliyet alanlarında uzmanlaşmaya yönelik adımlar attıkları ifade edilmiştir. Ekonomik kriz sonrası Güney Kore

İG'nin dönüşümünü inceleyen Choe ve Pattnaik (2007) de kriz sonrası ülkedeki en büyük 30 İG'ndan 13'ünün iflas etmesi sonucu diğer şirket gruplarının kitlesel bir yapılandırma çalışması başlattıkları, bu çalışmaların hükümet tarafından da desteklendiği ve sonuçta İG'nin faaliyet alanlarını azalttıkları sonucuna varmışlardır.

Diğer gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de İG ekonominin önemli bir aktördür. ⁴ Yine, diğer ülkelerde olduğu gibi piyasa yanlısı reformlar ve küreselleşme Türkiye'deki İG'nin faaliyet yapılarını etkilemiştir. Bu konu bazı akademik çalışmalarda ele alınmıştır. Örneğin, İG'ların çeşitlenme davranışlarını inceleyen Karaevli (2008), ekonomik ve siyasi değişimlerle birlikte ulusal ekonominin giderek diğer ekonomiler ile entegre olduğu ve liberalleştiği yeni çevre koşullarında, Türkiye'de faaliyet gösteren İG'nin, rekabet edebilecek güçlerinin olmadığı sektörlerden çıktığını ve bunun yerine rekabet avantajının yüksek olduğu daha az alana odaklanma stratejisini benimsediklerini belirtmiştir. Çalışmada bu strateji, Sabancı ve Eczacıbaşı gibi büyük şirket gruplarından elde edilen nitel veriler ile desteklenmiştir. Özkara ve diğerleri (2008) tarafından yapılan çalışmada, 1980 öncesi ve sonrası kurulan İG'nin çeşitlilik düzeyi kıyaslanmış ve 1980 öncesi ve sonrası kurulan İG'nin çeşitlenme düzeylerinde farklılık olduğu ortaya konmuştur. 1980 öncesi kurulan İG'nin liberal ekonomiye geçmeden önce genel olarak devlet desteği ve piyasa şartlarının kendilerine sunmuş olduğu fırsatları değerlendirerek ilişkisiz ve çok sayıda sektöre giriş yaptığı ve bu stratejilerini 1980 sonrasında da devam ettirdiği sonucuna varılmıştır. 1980 sonrası dönemde kurulan yeni İG'nin ise yeni dönemde çeşitlenme düzeyinin eskilere göre daha düşük olduğu ortaya konmuştur. Benzer bir çalışma da Çolpan ve Hikino (2008) tarafından yapılmıştır. 1950 öncesi ve sonrası kurulan şirket gruplarının çeşitlenme düzeylerinin ölçüldüğü çalışmada, erken dönem ve geç dönem şirket gruplarının benzer düzeyde çeşitlenme sergilediği ve her iki grubun da 1980 sonrası benzer yöntemlerle faaliyet alanını çeşitlendirdikleri, çeşitlenme derecesi üzerinde İG'nin kurulduğu dönem ve yaşının etkisinin olmadığı ama büyüklüğün olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gökşen ve Üsdiken (2001) tarafından, büyüklüğün ve kuruluş döneminin (1980 öncesi ve sonrası) İG'ı üzerindeki etkisinin farklı açılardan incelendiği çalışmada ise her iki faktörün çeşitlenme üzerindeki etkileri de test edilmiş ve kuruluş döneminden ziyade büyüklüğün çeşitlenme üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, görüldüğü gibi, Türkiye'deki İG'nin çeşitliliği üzerine yapılmış çalışmaların sayısı hala çok sınırlıdır. Hatta, Karaevli (2008) dışında, spesifik olarak, çeşitlilik stratejisinin küreselleşmenin getirdiği artan rekabet ile nasıl evirildiğini inceleyen bir çalışma mevcut değildir. Bu boşluk, bu önemli konuda farklı yöntemlerle yeni çalışmaların yapılması için önemli bir fırsat yaratmaktadır. Bu çalışma, söz konusu boşluğu -farklı mülkiyet yapılarına sahip İG'ni, farklı bir yöntem kullanarak analiz ederek- doldurma yönünde bir katkı yapmayı hedeflemektedir. Ayrıca, çalışmanın sağlayacağı ampirik deliller ileride yapılacak muhtemel çalışmalar için de yol gösterici olacaktır.

Çalışmada, Türkiye için yapısal bir kırılma yılı olarak tanımlanan 1980 öncesi ve son-

⁴2005 yılında Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük 50 şirketin 28'i çeşitlenmiş işletme grubudur. Ayrıca en büyük beş aktörün üçü yine işletme gruplarıdır. Geri kalan 22 iş biriminden 18'i ise kamu iktisadi teşekkülüdür. (Çolpan ve Hikino 2008:29-33)

rası izlenen politikaların Türkiye'deki İG'nın faaliyet çeşitliliğini nasıl etkilediği Türkiye'nin en büyük sermaye grupları arasında yer alan Koç Grubu ve İş Bankası örnekleri üzerinden incelenmiştir. Bu bağlamda, önce, örnek olarak alınan iki İG'na ait, 1980 yılından itibaren yayınlanan faaliyet raporlarından yararlanılarak, söz konusu İG'larına bağlı şirketlerin sayısı, hangi sektörlerde faaliyet gösterdikleri ve her bir sektördeki şirket sayısının zaman içinde değişimine ilişkin veriler türetilmiş; daha sonra, değişimin yönü ve gerekçeleri için yine şirketlerin faaliyet raporlarından ve şirket sahip veya yöneticilerinin kendi beyanlarından yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucu, 1980 yılı öncesi izlenen ithal ikameci politikaların faaliyet çeşitliliğini arttırdığı, 1980 sonrası ekonomik alanda yaşanan serbestleşmenin rekabeti arttırdığı -dolarıysıyla karları azalttığı- ve buna bağlı olarak özellikle 1990'lı yıllardan itibaren İG'nı faaliyet çeşitliliklerini azaltmaya ve "stratejik" olarak tanımladıkları sektörlerde yoğunlaşmaya doğru yönlendirdiği sonucuna varılmıştır,

Bu çalışmanın benzeri çalışmalardan -özellikle de kendisine en yakın çalışma olan Karaevli (2008)'den- en önemli farkı farklı mülkiyet yapılarına sahip İG'nı ele alıyor olmasıdır. Şimdiye kadar yapılan çalışmalarda sadece bir ailenin mülkiyetinde olan İG üzerinden inceleme yapılmıştır. Bunun en önemli nedeni diğer gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi Türkiye'deki İG'nın büyük çoğunluğunun mülkiyetinin bir aile tarafından kontrol ediliyor olmasıdır. Bu çalışmada incelenen iki İG farklı mülkiyet yapılarına sahiptir (Koç Grubu, Koç ailesinin kontrolünderken, İş Bankası grubunun çoğunluk hisseleri bir emeklilik fonuna aittir). İki grubun da zaman içinde faaliyet yapısındaki dönüşüm açısından benzer bir seyir izlemeleri çalışmanın bulgularının sadece aile şirketleri için geçerli olmadığını, farklı mülkiyet yapılarına sahip İG'na genelleştirilebileceğini göstermektedir.

Bu çalışma, İG ile ilgili birincil kaynaklardan yararlanması, diğer çalışmalardan farklı bir yöntem kullanarak her bir sektördeki şirket sayılarını karşılaştırması açısından da ilgili diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Örneğin, Karaevli (2008) çalışmasında bu çalışma ile aynı sonuçlara ulaşılıyor olsa da bulgularını özellikle Türkiye'nin iki büyük holdinginin yöneticileri ile yaptığı mülakatlara dayandırmakta, odaklanmaya ilişkin nicel veri sağlamamaktadır. Bu çalışmada ise, ilgili şirketlerin odaklanma stratejisi bu şirketlerin faaliyet raporlarından türetilen verilere dayandırılmıştır. Diğer bazı çalışmalarda ⁵ -şirket sayısına bakılmaksızın- sadece ilgili grubun bir sektörde veya alanda faaliyet gösterip göstermediğine bakılarak değerlendirme yapılmıştır ki bu yöntem araştırmacıların bazı hatalı değerlendirmeler yapmalarına neden olmuştur. Örneğin Koç Grubu'nun 2005 yılında gıda sektöründe faaliyet gösteren 19 şirketi varken, 2016 yılında bu sayı ikiye düşmüştür. Benzer biçimde, İş Bankası'nın metal sektöründe 1980 yılında faaliyet gösteren şirket sayısı 11 iken, bu sayı 2016'da 1'e

⁵Özkara ve diğerleri (2008) ve Çolpan ve Hikino (2008) tarafından yapılan çalışmalarda farklı dönemde kurulan şirket gruplarının çeşitlenme düzeyi arasındaki farklılık üzerine odaklanılmış ve çalışmalarda hem erken dönem hem de geç dönemde kurulan şirket gruplarının çeşitlenme düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Her iki çalışmada da 2-haneli ISIC faaliyetlerinin toplam sayısı dikkate alınmıştır. Ancak, çalışmalarda belirli bir alanda ya da sektörde ilgili gruplara ait şirket sayısında meydana gelen değişim incelenmediği için grupların çeşitlenme stratejilerinde ya da çeşitlenme düzeylerinde yıllar itibarıyla yaşanan değişimin seyrini de ortaya konmamıştır.

düşmüştür. Görüldüğü gibi, Koç Grubu gıda sektöründen, İş Bankası Grubu metal sektöründen hızla çekilmektedirler ancak faaliyetleri hala -çok sınırlı da olsa- sürmektedir. Çalışmalarında sadece ilgili İG'nun bir sektörde faaliyet gösterip göstermediğine göre değerlendirme yapan araştırmacılar bu durumu -bizce hatalı olarak- faaliyet çeşitlenmesinin azalmadığı şeklinde yorumlamakta, odaklanma eğilimlerini gözden kaçırmaktadırlar. Bu çalışmada bir İG'nun sadece belirli bir sektörde varlığını sürdürüp sürdürmediğine bakmak yerine her bir sektördeki şirket sayısını analiz edildiği için muhtemel hatalı yorumlamaların önüne geçilmiştir.

Benzer biçimde, diğer birçok çalışma, geleneksel sınıflamaları kullanarak İG'na bağlı şirketlerin faaliyet alanlarını belirlemektedir. Bu çalışmalarda, örneğin, biri A malının üretimini diğeri A malının pazarlamasını yapan iki şirketten biri imalat sanayi, diğeri ticaret alanında olmak üzere iki farklı sektörde faaliyet gösteriyor şeklinde yorumlanmaktadır. Bu yöntemi kullanan çalışmalar İG'nın dikey entegrasyon aracılığı ile odaklanma stratejilerini gözden kaçırmaktadır. Bu çalışmada ise her iki şirket "A sektörü" altında faaliyet gösteriyor şeklinde değerlendirilmiştir. Böylece firmaların dikey entegrasyona giderek belirli sektörlerde odaklanma stratejileri ortaya konmuştur.

Çalışma, bu girişi takip eden üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Türk şirket gruplarının strateji değişikliği çeşitlenme ve odaklanma bağlamında ele alınmıştır. İkinci bölümde ise yaşanan değişim sırasıyla Koç Holding ve İş Bankası örnekleri üzerinden toplanan veriler aracılığıyla incelenmiştir. Son bölümde ise genel olarak varılan sonuçlara yer verilmiştir.

Türk Şirket Gruplarında Strateji Değişikliği: Çeşitlilikten Odaklanmaya

Literatürde, Türkiye'deki şirket gruplarını analiz eden çalışmaların genel yaklaşımı, grupların 1980 yılı öncesinde faaliyet alanlarını çeşitlendirdiği ve bu bağlamda "ilişkisiz çeşitlendirme" olarak adlandırılan bir strateji benimsedikleri yönündedir (Buğra, 1995; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Çolpan ve Hiniko, 2008; Özkara vd, 2008; Karaevli, 2008). Bu stratejiye göre, genel olarak büyük sermaye grupları, birbiri ile ilişkisiz farklı iş kollarına yatırım yaparak büyümektedirler.

Diğer gelişmekte olan ekonomilerde olduğu gibi, Türkiye'de de devletin İG'nın çeşitlendirilmiş yapısının oluşmasında önemli katkısı olduğunu söylemek mümkündür. Bu katkı iki şekilde gerçekleşmiştir. İlki, hükümetlerin uyguladığı politikaların iş adamlarına farklı faaliyet alanlarında karlı fırsatlar yaratmış olmasıdır. Buğra'nın (1995: 263-264) "devletin piyasa oluşturmaları" olarak adlandırdığı bu sistemde iş adamları çoğu zaman piyasa sinyalleri doğrultusunda hareket etmek yerine, devletin öneri ve tavsiyeleri doğrultusunda hareket ederek yeni alanlara girmiştir. Öniş de, Türkiye'deki işletmelerin piyasa fırsatlarından yararlanmaya çalışmaktan çok devlet yetkilileri ile etkileşim halinde olmayı tercih ettiklerini ve genel olarak devletin yönlendirmesi ile hareket ettiklerini vurgulamıştır. Özellikle ithal ikameci dönemde, devlet, uyguladığı politikalar, teşvikler ve kontrollerle, yoğun bir şekilde korunan iç pazarda işletmelere olağanüstü yüksek kar fırsatları sunmuş ve bazı işletme ya da grupları ucuz girdiler, düşük maliyetli krediler, döviz ve ithalat lisansları, ithalat kısıtlamaları gibi teşviklerle desteklemiştir (1992:7-9). Böylesine korumacı ve teşvik edici ortam, şirketlere

etkinlik ve rekabet kaygısı olmadan kolaylıkla birçok alana girme fırsatı sunmuştur (Çolpan ve Hikino, 2008:39).

Devletin bu kadar etkin olduğu bir ekonomide, devletin, sürekli politikalar değiştir-mesi ve ekonomik değişkenlerle “keyfi bir biçimde” oynayarak ekonomiye müda-hale etmesi, büyük şirketlere bir yandan rant olanakları yaratırken, diğer yandan da şirketlerin risklerini artırmıştır. Şirketler bu risklerden kaçınmanın bir yolu olarak fa-liyet çeşitlenmesine gitmişlerdir (Buğra, 1995: 264-265). Buğra, birçok özel sektör temsilcisi ile görüşmesi sonucunda konuyla ilgili şu sözlerle yer vermiştir;

“...değişik ve çoğu zaman da ilgisiz alanlarda faaliyet gösterme eğilimini bana portfolyo yönetimi terimiyle açıkladılar. Bütün yumurtaları aynı sepete koymazsın, sık sık kullanılan bir deyişti. Riskten kaçma eğiliminin ise, politika süreçlerinin düzensiz niteliğine bağlı olduğu ve bu düzensizliğin Tür-kiye'deki iş ortamının en belirgin özelliği olduğu, konuştuğum hemen hemen bütün iş adamlarınca belirtildi.” (1995:265).

Yani, iş adamları hem iktisat politikalarından hem de iş ortamından kaynaklanan risklere karşı kendilerini korumak amacıyla faaliyet alanlarını çeşitlendirmiş ve bu şekilde riski dağıtmaya çalışmışlardır.

Bir önceki bölümde de değinildiği gibi, gelişmekte olan ülkelerde piyasaların he-nüz yeterince gelişmemiş olması ve yetersiz sermaye birikimi, İG'nın yeni alanlara yatırım yaparak, ilişkisiz çeşitlenme stratejisi benimsemelerinin bir diğer nedeniydi. (Buğra, 1995; Ghatak ve Kali, 2000; Kim vd, 2004; Khanna ve Yafeh, 2007). Büyük şirket gruplarının birbirleriyle ilişkisi olmayan faaliyet alanlarına yatırım yapmaları, kaynakların ve piyasaların daha sınırlı olduğu bir ortamda, firmaların büyüme süreç-lerinin başında ortaya çıkmaktadır (Buğra, 1995:248). Gelişmekte olan diğer ülkeler gibi, Türkiye'de de piyasalar gelişmemiş, sermaye birikimi yetersizdi. Birçok temel ihtiyaç malının bile üretimi yapılmamaktaydı. Bu nedenle iç piyasanın temel ihtiyaç-larını karşılamaya yönelik herhangi bir alana yatırım yapmak otomatik olarak karlı hale gelmekteydi (Öztürk,2011:193). Bu koşullar da grupların birbiriyle ilişkisiz birçok alana girmesine neden olmuştur.⁶

1980'li yıllardan itibaren, diğer gelişmekte olan ekonomilerde olduğu gibi, Türkiye de hızlı bir ekonomik dönüşüm içine girmiştir. 24 Ocak 1980 tarihinde alınan karar-lar ile fiyatlar üzerindeki hükümet sınırlamaları kaldırılmış, dış ticaret liberalize edil-miş, kambiyo rejimi serbestleşmiştir. Sermaye hareketleri üzerindeki kısıtlamaların da kaldırılmasıyla ülkeye yabancı sermaye girişi yoğunlaşmıştır. Ayrıca, 1995 yılında AB ile imzalanan Gümrük Birliği anlaşması ile dış ticaret önündeki tüm kısıtlamalar kaldırılmıştır. 1980 öncesi dışa kapalı bir ekonomik ortamda ciddi bir rekabet bas-kısı yaşamayan şirketler, dış ticaretin serbestleşmesiyle yoğun bir rekabet ile karşı karşıya kalmıştır. Ortaya çıkan rekabetçi ortamda mevcut yapıları ile kar elde etme

⁶Örneğin, Eczacıbaşı Grubu, 1940'ların zorlu savaş koşulları nedeniyle piyasada zor bulunan balık yağı, ço-cuk maması ve kahve fincanı gibi birbirinden farklı ürünü ilk defa Türkiye'de üretmeye başlamıştır. Bunlara zamanla ilaç ve seramik gibi ürünlerin üretimi de eklenmiştir (Eczacıbaşı Holding, Kilometre Taşları, <http://www.eczacibasi.com.tr> , (12 Mart 2017).

olanağı olmadığını fark eden İG, stratejilerini yeniden gözden geçirmiş ve birçok alanda faaliyette bulunmak yerine, rekabet etme gücü düşük olan sektörlerden çıkıp, birkaç alanda yoğunlaşmak (odaklanma stratejisi) şeklinde değiştirmiştir. Koç Holding onursal başkanı Rahmi Koç'un 1986 yılında bir gazeteye verdiği röportajda bu konu ile ilgili söylediği aşağıdaki sözleri (Cumhuriyet Gazetesi, 1986: 9), 1980 öncesi ve sonrası ekonomide yaşanan değişimin faaliyet alanı stratejilerini nasıl etkilediğini göstermektedir:

“Önceki dönemde içe dönük, kapalı bir ekonomide çalışıyordunuz, ne yaparsanız satıyordunuz. Daha evvel de söylediğim gibi “albenisi” ve rekabet gücü olan mal yapmaya lüzum yoktu. Dolayısıyla fabrikalar gelişigüzel planlanıyordu, her türlü malı yapmaya eğiliyorduk. Yaptığımızı da hakikaten satıyor ve iyi de kâr ediyorduk... Dünyaya açıldığımız ve içte talebin kesildiği bir devirde yapılacak yatırımların çok iyi düşünülmesi, yapılacak hataların kolay kolay silinmeyeceğinin bilinmesi gerekiyor. Bütün bunları düşünerek dikkatli ve planlı hareket etmek zorundayız, bilhassa teknolojiyi iyi seçmek durumundayız.”

Sonuç olarak, Türkiye’de Cumhuriyetin kuruluşundan 1980’li yıllara kadar uygulanan ithal ikameci sanayileşme politikaları diğer ülkelerde olduğu gibi İG’nin faaliyet çeşitliliğini arttırmıştır. Takip eden dönemde, ekonominin dışı açılmasıyla artan rekabetin -diğer gelişen ekonomilerde olduğu gibi- İG’ni daha etkin çalışmaya zorlayacağı, onları etkin olmadıkları alanlardan çıkıp, faaliyetlerini daha fazla rekabet gücüne sahip olduklarını düşündükleri alanlarda yoğunlaştıracakları beklenir. Nitekim Türkiye’deki iki İG üzerinden yapılan bir çalışma (Karaevli, 2008) bu yönde sonuçlar bulmuştur. Takip eden bölümde, Türkiye’nin önde gelen iki İG üzerinden ilgili dönemlerde İG’nin faaliyet çeşitliliğinin evrimi incelenecektir.

İki Örnek Olay: Koç ve İş Bankası Grupları

Çalışmanın bu kısmında, Türkiye’de 1980’li yıllardan itibaren yaşanan ekonomik dönüşümün şirket gruplarının faaliyet stratejileri üzerindeki etkisi, Türkiye’nin en büyük İG arasında yer alan Koç Grubu ve İş Bankası örnekleri üzerinden incelenecektir. Burada, çalışmanın sonuçlarının güvenilirliği açısından iki sorunun cevaplanması zorunludur. Bu sorulardan ilki neden küçük örnekleme çalışmanın tercih edildiğidir. Bu sorunun cevabı kullanılan yöntem ile ilişkilidir. Çalışmada önce şirketlerin 1980 yılından itibaren yayınladıkları faaliyet raporlarından elde edilen bilgilere dayanarak beşer yıllık periyotlarda gruplara ait şirketler belirlenmiş, daha sonra, bu şirketler faaliyet alanlarına göre sınıflandırılmıştır. Daha sonra, diğer kaynaklardan da yararlanılarak grubun söz konusu alanlara neden girdiği ya da bu alanlardan neden çıktığı, belirli alanda faaliyet gösteren şirket sayısındaki azalmanın şirketlerin satılmasından mı yoksa grup içi şirketlerin birleşmesinden mi kaynaklandığı gibi soruları cevaplandırmaya yarayacak enformasyona ulaşılmaya çalışılmıştır. Son aşamada, ilk aşamada türetilen nicel veriler, ikinci aşamada toplanan enformasyonla birleştirilerek bu grupların faaliyet alanlarındaki değişimler yorumlanmıştır. Bu çok zaman alan bir süreçtir ve çok fazla sayıda şirket için yapılması mümkün değildir.

Cevaplanması gereken bir diğer soru neden bu iki şirketin tercih edildiğidir. Bu soruya verilecek ilk cevap şirketlerin farklı mülkiyet yapılarına sahip olmasıdır. Yukarıda da belirtildiği gibi, Koç Grubunda kontrol Koç ailesinde iken İş Bankasında çoğunluk

hisseleri Türkiye İş Bankası Mensupları Munzam Sandık Vakfı'na aittir. İG ile ilişki çalışmaları mülkiyet yapılarının şirketlerin faaliyet çeşitliliğini etkilediğini göstermektedir. Buna göre, örneğin, aile kontrolünde olan şirketlerde riskten kaçınma eğilimi diğer mülkiyet tiplerine göre daha düşük olduğu için faaliyet çeşitliliği daha düşüktür (Hoskisson et al., 2005; Zhao, 2009; Gomez Mejia et al., 2010; Zhao, 2010). Farklı mülkiyet yapısına sahip İG'nın farklılaşma stratejilerinin zaman içinde benzer biçimde eviriliyor olması faaliyet yapılarında zaman içinde yaşanan gelişmelerin belirli bir mülkiyet yapısına sahip İG'na özgü bir süreç olmadığını, kurumsal yapıdaki dönüşüme verilen tepkinin (farklılaşma stratejilerindeki dönüşüm) genelleştirilebileceğini göstermektedir.

İkincisi, bu iki grubun Türkiye'nin en büyük⁷, en fazla sayıda alanda faaliyet gösteren ve en eskilerinden ikisi olmalarıdır. Uzun geçmiş şirketlerin faaliyet yapılarının gelişimini daha uzun bir zaman diliminde gözlemlememize, çok sayıda sektörde çok sayıda şirket ile faaliyet göstermeleri ise yaşanan dönüşümü inceleyebilme ve açıklayabilme olanağı vermektedir. Üçüncü cevap, verilerin mevcudiyeti ve ulaşılabilirliği ile ilişkilidir. Bugün, Türkiye'deki İG ve İG'na bağlı şirketlerin faaliyet raporlarına –özellikle de eski tarihli olanlara– ulaşmak oldukça zorlu bir süreçtir. Bu bağlamda, bu iki grup faaliyet raporlarına daha kolay erişim olanağı sağlamaktadır. Dördüncüsü, ele alınan zaman dilimi içinde her iki grupta da faaliyet çeşitliliğini etkileyecek yapısal bir kırılmanın yaşanmamış olmasıdır.⁸

Çalışmada kullanılan verilere ulaşmak için öncelikle her iki şirket grubunun 1980 yılından itibaren mevcut olan yıllık faaliyet raporları toplanmıştır.⁹ Toplanan raporlar ve web sayfalarından grupların bağlı ortaklıkları ve iştiraklerini kapsayan şirketler listesi oluşturulmuştur. Sonrasında, aynı işlem listede yer alan şirketler için de gerçekleştirilmiştir, yani listedeki bu şirketlerin de eğer mevcut ise hem faaliyet raporları hem de web sayfalarına bakılmış ve bu şirketlerin iştirakleri de listeye dâhil edilmiştir. Gruplara bağlı tüm şirket bilgilerinin eksiksiz bir şekilde toplanılması amaçlanmıştır. Ancak, gruplara ait şirketlerin çoğunun geçmişe ait faaliyet raporlarının olmaması –bir kısmının günümüzde bile olmaması– ve grup faaliyet raporlarında sahip oldukları tüm şirketlerin ne kadarının paylaşıldığının açık olmaması gibi nedenlerden ötürü eksikliklerin olma ihtimali düşünülerek elde edilen listeler, konu ile ilgili yapılan diğer çalışmalar ile karşılaştırılmış, eksiklikler varsa tamamlanmıştır.

İkinci aşamada, listelenen şirketler yazarlar tarafından önce ISIC kodlarına göre faa-

⁷Fortune Dergisi'nin dünyanın en büyük 500 şirketi sıralamasında 1980 yılında 252. sırada yer alan Koç Holding, 2016 yılında ise sıralamaya giren tek Türk şirketi olarak 23 milyar 456 milyon dolarlık ciro ile 463. sırada yer almıştır (Koç Topluluğu'nun 75 Yılı, 2001; Fortune Global 500, <http://fortune.com/global500/list/>)

⁸Aksi bir örnek olarak, yine Türkiye'nin en büyük ve eski İG'ndan biri olan Sabancı Holding'de Özdemir Sabancı'nın öldürülmesi ve Sakıp Sabancı'nın ölümünden sonra yaşananlar verilebilir. Hisselerinin büyük çoğunun Sabancı ailesinin üyelerinin sahip olduğu Sabancı Holding'de yaşanan bu olaylardan sonra yönetim konusunda aile içinde anlaşmazlıklar çıkmış ve 2000'li yılların sonunda ailenin bazı üyeleri Holding'deki hisselerini satmışlardır (<https://www.haberturk.com/ekonomi/makro-ekonomi/haber/127426-sevket-sabanci-ve-ailesi-ayriliyor>).

⁹Her iki şirket de web sayfasında sadece 2000'li yıllara ait faaliyet raporlarını paylaşmaktadır. 2000 öncesi raporlara ise çeşitli üniversite ve kurumların kütüphanelerinden ulaşmaya çalışılmıştır.

International Standard Industrial Classification (Uluslararası Standart Endüstriyel Sınıflandırma). Çalışmada 2008 yılından bu yana kullanılan ISIC Rev 4 kodları kullanılmıştır.

liyet gösterdikleri sektör ve alanlara ayrıştırılarak sınıflandırılmıştır.* Çalışmada 2008 yılından bu yana kullanılan ISIC Rev 4 kodları kullanılmıştır. Ancak, ISIC kodlarına göre yapılan ayrıştırmada birbiriyle ilişkili faaliyetler farklı sektörler altında gösterilmiş, aynı ürün veya ürün gruplarının üretim, ticaret ve hizmet faaliyetleri farklı sektörler altında sınıflandırılmıştır. Bu nedenle, ilgili İG'nin dikey ya da yatay entegrasyon gibi yöntemlerle belirli alanlarda odaklanmalarını daha net bir şekilde ortaya koyulabilmesi için birbiriyle ilişkili faaliyetler çalışmada aynı sektör altında gösterilmiştir. Örneğin, ISIC'a göre elektronik ev aletlerinin üretimi imalat sektörü altında, satışı ticaret sektörü altında ve servisi hizmet sektörü altında sınıflandırılmışken çalışmada bu faaliyetlerin tümü dayanıklı tüketim sektörü adıyla tek bir sektör altında toplanmıştır. Nitekim ilgili işletme gruplarının faaliyet raporlarında ya da web sayfalarında bulunan sektör sınıflandırmaları çalışmamız ile aynı doğrultudadır. Benzer şekilde, ISIC sisteminde birbiriyle yakından ilişkili olan bazı faaliyetler farklı 2 haneli ISIC kodları ile sınıflandırılmıştır. Örneğin ISIC'a göre finans ve sigorta faaliyetleri birbirinden farklı iki haneli kodlar ile gösterilmiştir. Buna göre; sigorta ve emeklilik fonları hariç finansal hizmet faaliyetleri 64 kodu ile, zorunlu sosyal güvenlik hariç, sigorta, reasürans ve emeklilik fonları 65 kodu ile ve finansal hizmetler ve sigorta faaliyetleri için yardımcı faaliyetler 66 kodu ile gösterilmiştir. Bu faaliyetler çalışmada da benzer şekilde sınıflandırılmış ancak birbiri ile yakından ilişkili olması nedeniyle bu faaliyet alanlarında yaşanan değişimler sadece finans sektörü üzerinden yorumlanmıştır. Toplanan veriler ile oluşturulan çizelgeler kullanılarak faaliyet alanlarında yıllar içinde ortaya çıkan değişim gösterilmiş ve değerlendirilmiştir. Bir sektördeki şirket sayısındaki azalma İG'nun ilgili sektörden çıkışı, şirket sayısının artması ise o sektörde yoğunlaşması şeklinde yorumlanmıştır.

Son aşamada, incelenen İG'lerinin faaliyet çeşitleneme stratejilerini yorumlamak yine ilgili şirketlerin faaliyet raporları, web sayfaları, şirket sahipleri/yöneticilerine ilişkin (oto)biyografiler ve bu kişilerin medyada yer alan beyanatları, Kamuyu Aydınlatma Platformu¹⁰ verileri ve şirket grupları ile ilgili yapılan diğer çalışmalardan yararlanılmıştır.

Koç Grubu

1980 öncesi dönem ve çeşitlenme: 1926 yılında temeli atılan Koç Topluluğu, 1950'li yılların başına kadar hızlı bir gelişme göstermişse de genel olarak faaliyetleri temelde bazı yabancı şirketlerin yurt içi temsilcilikleri ve gıda, otomotiv, hırdavat, inşaat malzemeleri, büro makineleri gibi ürünlerin ticareti ile sınırlıdır. Grubun ticaret dışında inşaat sektöründe faaliyetleri ve boru üretimi yapan bir fabrikaya ortaklığı olsa da bunlar uzun ömürlü olmamış ve Koç Grubu için büyük önem kazanmamıştır (Koç, 1983:50-55).

¹⁰Kamuyu Aydınlatma Platformu, sermaye piyasası ve Borsa mevzuatı uyarınca kamuya açıklanması gerekli bildirimlerin elektronik imzalı olarak iletildiği ve kamuya duyurulduğu elektronik sistemdir. Detaylı bilgi için, <https://www.kap.org.tr/tr/>

*International Standard Industrial Classification (Uluslararası Standart Endüstriyel Sınıflandırma). Çalışmada 2008 yılından bu yana kullanılan ISIC Rev 4 kodları kullanılmıştır.

Koç Grubu'nun faaliyet alanını genişletmesi diğer bir ifadeyle faaliyet çeşitliliğine gitmesi ise kuruluşundan yaklaşık yirmi yıl sonra İkinci Dünya Savaşı'nın bitimiyle başlamıştır. Bu tarihten itibaren çok önemli dönüşümler yaşayan Grup, art arda birçok sanayi şirketi kurmuştur. İlk olarak, 1947 yılında Ankara Oksijen Sanayi Şirketini, hemen ardından da İş Bankası ve General Electric'in ortaklığı ile ampul üretimi yapan bir fabrika kurmuştur¹¹ (Kıraç, 1996:95-96). 1950'li yıllar Koç Grubu'nun bugünlere gelmesine temel teşkil eden yatırımların hayata geçtiği bir dönem olmuştur. 1950'li yıllardan itibaren uluslararası ilişkilerde yaşanan değişim ve döviz kıtlığının ithalatı zorlaştırıcı etkileri ile sanayiye yönelen grup (Demirel, 2012:341), hızlı bir gelişim sürecine girerek birçok farklı sektörde yatırımlarda bulunmuş ve faaliyet alanını oldukça genişletmiştir. 1980'li yıllara gelindiğinde Koç Grubu, dayanıklı tüketim, gıda, otomotiv, finans, madencilik, metal, elektronik, turizm, kimya, inşaat ve hizmet gibi birçok sektörde faaliyette bulunan yüzü aşkın şirketi ile devasa bir şirketler grubuna dönüşmüştür (Çizelge 1 ve 2).

Koç Grubu'nun bu denli hızlı büyümesinin ve birçok alana yayılmasının altında yatan birçok neden vardır. Bunlardan biri -bir önceki bölümde de belirtildiği gibi- devlet kaynaklı belirsizliklere karşı iş dünyasının risklerini düşürme çabasıdır. Vehbi Koç'un "Hayat Hikayem" adlı eserinde yer alan ifadeleri bu konuya netlik kazandırmaktadır: "Bu kadar çeşitli alanlara neden yayıldığımızı merak edip soranlar çok oldu... Ekonomik ve politik durumumuz sürekli iniş çıkışlar gösteriyordu. Bu bakımdan, bir iş zarar ederse bir başka iş kar eder, böylece dengeyi sağlarım düşüncesiyle davrandım." (Koç, 1983:93-94)

Koç Topluluğu'nun çok faaliyetli yapısının bir diğer nedeni ise 1980'lerden önce izlenen ithal ikameci politikalarıdır. Bu politikaların bir parçası olan ithalat kısıtlamaları, negatif reel faiz politikaları aksi takdirde karlı olmayacak yatırımları karlı hale getiriyordu. Yukarıda alıntılanan röportajın devamında Rahmi Koç, Koç Grubunun (ve diğer İG'nin) ilişkisiz alanlara, gelişigüzel yatırım yapmalarına neden olan dönemin ekonomi politikalarını şöyle tasvir etmektedir (Cumhuriyet Gazetesi, 1986: 9):

"...Biliyorsunuz eski devirde negatif faiz uygulaması vardı, dolayısıyla döner sermaye ihtiyacınız yoktu, ne kadar borçlansanız o kadar kârlıydınız, enflasyon bütün hataları kapatıyordu."

Ülke içindeki sermaye birikiminin kısıtlı olması nedeniyle sadece belirli kişi ve gruplar bu uygulamalardan faydalanabiliyor, yeni yatırımların çoğu hep aynı kişi ve/veya şirketler tarafından yapıyordu. Koç Grubu da o dönemde büyük ölçekli yatırımlar yapma kapasitesine sahip birkaç şirketten biriydi. Bu nedenle, özellikle uluslararası bağlantılarını da kullanarak Türkiye'de önceden ithal edilen birçok malın üretim faaliyeti Koç Grubu şirketleri tarafından yerine getirilmeye başlandı.¹²

¹¹Bu dönüşümü, grubun kurucusu Vehbi Koç şu sözlerle ifade etmektedir: "1946'da ilk Amerika yolculuğum tüccarlıktan çıkıp sanayiciliğe geçişimin başlangıç noktası olmuştur." (Koç, 1983:69).

¹²ABD'li General Electric firması ile yapılan iş birliği sonucu kurulan ampul fabrikası, Amerikan ve İtalyan otomobil şirketleri Ford ve Fiat ile yapılan işbirlikleri sonucu kurulan otomobil fabrikaları gibi yatırımlarda Koç grubunun uluslararası bağlantılarının önemi büyüktür (Koç Holding, Türkiye'deki İlkler, (t.y.) <http://www.koc.com.tr>, (12 Mart 2017).)

Piyasa ekonomisine geçiş ve Koç Topluluğunda dönüşüm ihtiyacı: 1980'li yıllardan itibaren Türkiye'de yaşanan dönüşüm, diğer İG gibi Koç Topluluğunu da etkilemiş ve Grubu oluşturan yeni koşullara uyum sağlamak için faaliyet yapısında bazı düzenlemeler yapmaya itmiştir. Rahmi Koç, 1986 yılında verdiği ve yukarıda da alıntılanan röportajın devamında ekonomi politikalarındaki değişimleri dikkate alarak topluluğun büyüme stratejilerini de değiştirmeleri gerektiğini ifade etmektedir:

“Dünyaya açıldığımız ve içte talebin kesildiği bir devirde yapılacak yatırımların çok iyi düşünülmesi, yapılacak hataların kolay kolay silinmeyeceğinin bilinmesi gerekiyor. Bütün bunları düşünerek dikkatli ve planlı hareket etmek zorundayız, bilhassa teknolojiyi iyi seçmek durumundayız.”

Bu bağlamda, 1990'lı yılların sonlarında rekabet gücü yüksek olan bazı alanlarda odaklanma kararı alınmışken rekabet gücü düşük olan alanlardan ise zamanla çekilme kararı alınmıştır. Ayrıca, uluslararası faaliyetlerin artırılması hedeflenmiştir. Koç Grubu'nun faaliyet alanında yapmayı hedeflediği bu değişim, Grubun 1998 yılı faaliyet raporunda şu şekilde yer almıştır (Koç Holding Faaliyet Raporu, 1998:17):

“Koç Topluluğu'nun stratejik hedefleri sürekli değişmektedir... Rekabet gücü ve verimliliği yüksek olan işlerimizde yoğunlaşmak ana stratejimizdir. Uluslararası faaliyetlerimizi artırmak ve dünya pazarları için markalarımızı yerleştirmek, teknoloji geliştirme kapasitesini yükseltmek, potansiyeli olan gıda, perakendecilik, finansman alanlarında, faaliyetlerimizi çeşitlendirerek hızlı büyümek, kabul ettiğimiz hedeflerdir... Rekabet gücü ve verimliliği düşen işlerden zaman içinde çekilirken, umut veren ve rekabet gücü yüksek alanlarda yeni iş alanları geliştireceğiz.”

Nitekim, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren Koç Topluluğu mevcut şirketlerini satarak ya da birleştirerek birçok sektörden çıkarken odaklandığı sektörlerde satın almalarla ve yeni yatırımlarla faaliyetlerini genişletmiştir.

Koç Topluluğunda Dönüşüm: Odaklanılan ve Çıkılan Sektörler: Yukarıda da bahsedildiği üzere, 1980 yıllardan itibaren hem Türkiye'de hem de dünyada değişen ekonomi politikaları Koç Grubu'nun faaliyet alanlarını faaliyet yapılarını tekrar gözden geçirmelerine neden olmuştur. Bu bağlamda, 1990'lı yılların sonlarından itibaren büyüme stratejilerinde bir dizi değişiklik yapan Koç Topluluğu, 2002 yılına gelindiğinde dönüşüm stratejisini önemli ölçüde belirlemiştir. Bu stratejinin temel hedefi ise, Mustafa Koç'un da belirttiği üzere, (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2003:10) “uluslararası rekabetçi güce sahip olduğumuz daha az sayıda işe odaklanma” dır. Odaklanma stratejisinin uygulanma nedeni ve temel hedefleri ise 2003 yılı Koç Holding faaliyet raporunda şu şekilde belirtilmiştir (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2003: 22):

“Koç Holding, geçmiş dönemdeki kapalı ekonomi şartlarında, birçok farklı iş alanına girmiştir. Topluluğumuzun bulunduğu noktaya gelmesinde, bu dönemde elde edilen büyüme ve başarılı neticeler önemli rol oynamıştır. Bugün açık ekonomi kurallarının etkin şekilde işlediği bir Türkiye'ye doğru hızla ilerliyoruz. Bu değişime paralel olarak biz de iş portföyümüzü belli ölçüde daraltma, faaliyet gösterdiğimiz sektör sayısını azaltma gerekliliğini hissediyoruz. Daha odaklanmış bir iş portföyü, yönetim etkinliğimizi artıracak, daha verimli kaynak dağılımı yapmamıza imkân sağlayacak ve iş birimleri arasında sinerji oluşturma olanaklarını artıracaktır.”

Odaklanma stratejisi doğrultusunda Koç Grubu -aşağıda daha detaylı bir şekilde gösterileceği üzere- 2000'li yılların başından itibaren stratejik açıdan önemli olmanın ve rekabet gücü düşük olan bazı sektörlerden kısmen ya da tamamen çekilmişken, rekabet gücü ve verimliliği yüksek sektörlerde uzmanlaşmaya gitmiş ve bu sektörlerdeki uluslararası faaliyetlerini artırmıştır. 2000'li yılların başında Koç Grubu'nun faaliyetleri 10 ana sektörde yoğunlaşmış iken (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2001) günümüzde bu sayı dörde düşmüştür.

Odaklanılan Sektörler:

"Amacımız, daha odaklı bir büyüme stratejisi izlemektir. Bu doğrultuda uzun vadede portföyümüze katkısı, göreceli olarak daha düşük olan sektör ve şirketlerden çıkmayı uygun gördük. Gerçekleştirdiğimiz satın almalar ve satışlarla portföyümüzdeki sektör sayısını azalttık. Büyüme ve kârlılık potansiyelleri ile, Topluluğumuz ve menfaat sahiplerimiz için en fazla katma değeri yaratma imkânı tanıyacağına inandığımız enerji, dayanıklı tüketim, otomotiv ve finans sektörlerine odaklandık." (Mustafa Koç, Koç Holding Faaliyet Raporu, 2007:5).

Yukarıda dönemin yönetim kurulu başkanının ifade ettiği gibi yapılandırma çalışmaları kapsamında Koç Grubu dayanıklı tüketim malları, otomotiv, enerji ve finans alanlarında odaklanma kararı almıştır (Çizelge 1). 2016 yılına gelindiğinde odaklanılan sektörlerin Koç Holding'in kombine gelirleri içindeki payı %94'e (enerji %42, otomotiv %26, dayanıklı tüketim %11 ve finans %15), kombine faaliyet kârı içindeki payı ise % 99'a (enerji %31, otomotiv %24, dayanıklı tüketim %11, finans %33) ulaşmıştır (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2016:1). Ayrıca, odaklanılan sektörlerde hem sektör içi çeşitlenmeye gidilmiş hem de şirket sayısı yıllar itibarıyla artmıştır.

Her bir sektördeki gelişmelerin detayları aşağıda yer almaktadır.

ÇİZELGE 1
Koç Holding Odaklanılan Sektörler

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Konusu	Yıllara Göre Şirket Sayıları							
			1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2016
DAYANIKLI TÜKETİM SEKTÖRÜ										
2750	Dayanıklı tüketim	Ev aletleri imalatı	7	6	7	7	4	6	5	8
4649	Ticaret	Ev eşyalarının toptan ticareti	6	6	8	8	5	19	22	30
4759	Ticaret	Perakende Elektronik ürünler Ticareti						6	7	3
2819	Makine	Klima üretimi					1	1	1	1
9521	Hizmet	Servis						2	1	
7210	Hizmet	Ar-Ge								1
Toplam			13	12	15	15	10	34	36	43
ENERJİ SEKTÖRÜ										
4661	Ticaret	Katı, sıvı ve gazlı yakıt ürünlerin toptan ticareti	6	6	6	5	5	11	10	8
3510	Enerji	Elektrik enerjisinin üretimi, iletimi ve dağıtımı				1	2	3	2	4
3520	Enerji	Gaz imalatı ve dağıtılması						2	2	3

4923	Nakliye	Karayolu Taşımacılığı (Petrol)						1		
4730	Ticaret	Per. Akaryakıt satışı						2	1	1
1920	Enerji	Rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı							1	1
5012	Nakliye	Deniz ve kıyı yük taşımacılığı (Petrol)							9	21
5210	Nakliye	Depolama ve ambarlama							1	1
Toplam			6	6	6	6	7	19	26	39
FINANS SEKTÖRÜ										
6419	Finans	Bankacılık	1		1	1	3	8	5	6
6512	Finans	Hayat sigortası dışındaki sigortalar	2	2	1	2	2	4	4	2
6530	Finans	Emeklilik fonları	1	1	1	1	1	2	2	1
6612	Finans	Menkul kıymetler ve emtia sözleşmeleri simsarlığı			1	1	1	3	4	3
6499	Finans	Yatırım Ortaklığı, Faktöring, Yatırım şirketi			2	1	3	14	14	13
6491	Finans	Finansal kiralama				1	1	2	1	1
6492	Finans	Diğer kredi verme faaliyetleri				1	2	2	2	2
6619	Finans	Diğer Finansal hizmetler						2	2	2
6629	Finans	Sigorta ve emeklilik fonuna yardımcı diğer faaliyetler				1	1			
Toplam			4	3	6	9	14	37	34	30
OTOMOTİV SEKTÖRÜ										
2910	Otomotiv	Motorlu araç imalatı	5	5	6	6	6	6	5	
2920	Otomotiv	Motorlu kara taşıtları karoseri (kaporta) imalatı	1	2	2	2	2	1		
2930	Otomotiv	Motorlu kara taşıtları için parça ve aksesuar imalatı	4	4	5	4	2	1		
2211	Otomotiv	İç ve dış lastik imalatı	2	2	2	2	2			
3091	Otomotiv	Motosiklet imalatı	1	1	1	1	2	2	1	
4510	Ticaret	Motorlu taşıtların satışı	16	18	19	23	20	4	4	
4530	Ticaret	Motorlu taşıt parçalarının ve aksesuarlarının satışı	5	4	4	4	2	2		
7210	Hizmet	Araştırma Geliştirme							1	
7710	Hizmet	Motorlu taşıtların kiralanması	1	1			1	1	1	4
Toplam			35	37	39	42	37	17	11	14

Kaynak: Koç Holding Yıllık Faaliyet Raporları (1982-2016); Koç Topluluğu'nun 75 Yılı, 2001; Öztürk, 2011; Sönmez, 1992; Yılmaz, 2010 ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Şirketlere ilişkin detaylı listeye https://www.researchgate.net/publication/342501861_Koc_Holding_Sirketler_Listesi adresinden ulaşılabilir.

¹³Çizelgede, grubun odaklandığı sektörler, 4 haneli ISIC kodlarına göre ayrıştırılmış ve bu ayrıştırmaya göre, grubun belirli faaliyet alanlarında sahip olduğu şirket sayıları verilmiştir. Örneğin 1980 yılında koç grubunun dayanıklı tüketim sektöründe ev aletleri imalatı yapan toplam 7 şirketi bulunmaktadır.

Dayanıklı tüketim malları: Dayanıklı tüketim malları sektörü, 1980'li yıllarda liberal ekonomiye geçiş sürecinde uygulanan politikalardan en çok etkilenen sektörlerden birisidir. 1980'lerden önce beyaz eşya sektörü yüzde 60 düzeyindeki gümrük vergileri ile dış rekabetten korunmaktaydı (Candaner,2015:133). Ancak, 1989 yılında beyaz eşya ürünleri ithalatından alınan gümrük vergilerinde indirim yapılması (Öztürk, 2016:14) ve 1996 yılında yürürlüğe giren Gümrük Birliği anlaşması ile AB ülkelerinin yaptığı ithalatla gümrük vergisi ve fon uygulamasının kaldırılması, sektörde rekabetin artmasına neden olmuştur (EUROPEAN COMMISSION, 2009:13). Bu da sektörde faaliyet gösteren Koç Grubunu yeni stratejiler geliştirme yoluna sokmuştur.

Bu anlamda ilk akla gelen önlemlerden biri yabancı şirketlerle ortaklığa gidilmesiydi. O dönemde Arçelik için, beyaz eşya sektöründe Türkiye'de lider konumda olmasına rağmen, küresel rakiplere karşı rekabet gücü kazanmak, dünya standartlarında ürünler üretmek ve dış pazarlarda geçerli bir markaya sahip olmak amacıyla birçok dünya devi ile ortaklık görüşmeleri yapılmıştır. Ancak ortaklık meselesi yabancı şirketlerin büyük hisseyi elde tutmak istemeleri nedeniyle sonuçlandırılmamış ve Arçelik yoluna tek başına devam etmiştir (Ekşioğlu, 2015:125-126).

Ortaklık meselesi kapandıktan sonra, değişen piyasa ve ekonomik koşullar da göz önüne alınarak rekabet gücünü yükseltmeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu bağlamda 1990'ların sonunda, AR-GE çalışmaları ile üretim teknolojisi seviyesi güncellenmiş ve ürünlerin standardını artıracak teknoloji yoğun yatırımlar yapılmıştır. Bu yatırımları takiben Arçelik ürünleri kısa sürede kalite açısından küresel rakiplerle rekabet edebilecek düzeye ulaşmıştır.¹⁴ Teknoloji yoğun yatırımların yanı sıra rekabet gücünü artırmak amacıyla, sektörde aynı alanda faaliyet gösteren Ardem, Gelişim, Hamle ve Atılım Pazarlama gibi bazı şirketler Arçelik bünyesinde toplanmış ve tek elden yönetilmeye başlanmıştır (Koç Topluluğu'nun 75 Yılı, 2001).

2000'li yılların başında beyaz eşya sektöründe Türkiye'de lider konumunda olan Arçelik, yurt dışında yaptığı dev satın alımlarla¹⁵ uluslararası alanda da sektörün dominant oyuncularından biri haline gelmiştir. Bu çerçevede, 2002 yılında Avusturya'nın beyaz eşya devi Elektra Bregenz, Almanya'nın beyaz eşya şirketi Blomberg, Romanya buzdolabı sektörü lideri Arctic şirketleri satın alınmıştır. Bu şirketlerin satın alınmasıyla birlikte bu şirketlerin başka ülkelerde bulunan üretim tesisleri ve satış şirketleri de Koç'a geçmiştir. Ayrıca bu şirketlerin marka hakkını da satın alan Koç Holding, bunlar dışında yine 2002 yılında Leisure ve Flavel gibi İngiliz beyaz eşya

¹⁴Bu bağlamda Arçelik, Birleşmiş Milletler bünyesindeki "Dünya Fikri Haklar Örgütü (WIPO)"nın yayınladığı "en çok uluslararası patent başvurusu yapan şirketler" listesinde son 10 yıldır sürekli ilk 200 şirket arasına girmiş ve 2016 yılında ise 78. sıraya yerleşerek ilk 100 şirket arasına girmiştir. (Arçelik Faaliyet Raporu, 2016:37)

¹⁵Yeni pazarlara girmek için yeni yatırımlar yapmaktansa ilgili ülkedeki mevcut şirketleri satın alma yolunun tercih edilme stratejisi Koç Grubu yöneticileri tarafından, satın almanın yapıldığı pazarda tanınmış bir markaya sahip olmak ve kurulu şirketin bilgi birikiminden, pazarlama ve servis açısından yararlanmak şeklinde açıklanmıştır. Bu konuda bkz. (<https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/koc-grundig-in-iflas-tozu-nu-sildi-almanca-konusanlar-la-buyutecek-12420239>, <https://www.koc.com.tr/en-us/activity-fields/sectors/consumer-durables/arcelik>)

markalarını da bünyesine katmıştır. Koç Grubu'nun beyaz eşya sektöründe gerçekleştirdiği en önemli yurt dışı yatırımlardan biri de Grundig şirketinin topluluk bünyesine katılmasıdır. 2004 yılında Grundig Multimedia B.V şirketinin yüzde 50'sini alan Koç Grubu, 2007 yılında ise diğer yarısını da alarak hem şirketin hem de Grundig markasının tamamına sahip olmuştur. Bu satın alma ile birlikte Grundig şirketinin iştiraki olan birçok şirket de Koç Grubuna geçmiştir.¹⁶ Uluslararası beyaz eşya sektöründe sürekli büyüyerek faaliyetlerine devam eden Koç Grubu, bünyesine 2011 yılında Güney Afrika'nın beyaz eşya sektöründeki en büyük üretici firması olan Defy Appliances Limited ("Defy") şirketini katmıştır. Son yurt dışı satın alımını ise 2015 yılında Pakistan beyaz eşya sektörünün dev ismi Dawlance'ı bünyesine katarak yapmıştır. (Arçelik, Tarihçe, <http://www.arcelikas.com/sayfa/76/Tarihce>, 03 Şubat 2017)

Koç Grubu, beyaz eşya sektöründe marka ve şirket satın alımlarının yanı sıra, birçok ülkede hem üretim tesisi hem de ürettiği malların satışını ve pazarlamasını yapacak ofisler ve şirketler açarak yurt dışı şirket sayısını arttırmıştır. Sonuç olarak da Koç, bu sektörde küresel bir güç haline gelmiştir. Çizelge 1'den de görüleceği üzere, 1980'li yıllarda hem sektör içi faaliyet çeşitliliği hem de sektörde faaliyette bulunan toplam şirket sayısı (13) oldukça sınırlı iken, zamanla, özellikle 2000'li yıllardan itibaren, sektör içi faaliyet çeşitliliğinde ve toplam şirket sayısında (43) artış yaşanmıştır.

Enerji: Enerji sektörü, Koç Grubu'nun 1980'li yıllardan itibaren, özellikle de 2000'li yıllardan sonra, -sektördeki deregülasyonun da etkisiyle- yoğun bir şekilde yatırım yaptığı sektörlerin başında gelmektedir. Koç Grubu'nun 1980 sonrası enerji sektöründeki faaliyetlerinin gelişimi çizelge 1' de verilmiştir.

Çizelgeye bakıldığında, Koç Topluluğu'nun enerji sektöründeki geçmişi oldukça eski olsa da¹⁷ 2000'li yıllardan önce toplam faaliyetler içindeki payının sınırlı olduğu gözlenmektedir. 2002 yılındaki yeniden yapılandırma çalışmaları kapsamında, grubun büyümesine katkı yapacağı düşüncesiyle enerji sektörüne yapılan yatırımların artırılması ve bu alanda yoğunlaşma kararı alınmıştır. Kararın alınmasının en önemli nedeni, 1980'li yıllardan itibaren, özellikle de 2000'li yıllardan sonra özel sektörün faaliyetine izin verilmesidir. Enerji sektöründeki yeni yapılanma nedeniyle; Koç Grubu ilk olarak elektrik sektörüne yatırım yapmış, elektrik üretiminden, dağıtımına, ithalatından, toptan ve perakende satışına kadar tüm aşamalarında faaliyet gösteren yeni şirketler kurmuştur.

Grubun sektördeki en önemli yatırımı ise 2006 yılında Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarından biri olan TÜPRAŞ'ı bünyesine dahil etmesidir. TÜPRAŞ'taki yüzde 51'lik kamu hissesini Shell ile ortaklık kurarak satın alan Koç Grubu, 2013 yılında Shell'e ait olan yüzde 2'lik payı da satın almıştır. Böylelikle petrol alanına da giren grup, TÜPRAŞ'ın satın alınması ile birlikte TÜPRAŞ'a bağlı dört rafineri (İzmit, İz-

¹⁶Bu şirketler arasında Grundig AG (İsviçre), Grundig Benelux BV (Hollanda), Grundig Ceska (Çek Cum.), Grundig Danmark A/S (Danimarka), Grundig Espana SA (İspanya), Grundig Intermedia Ges.mbH (Avusturya), Grundig Intermedia GmbH (Almanya), Grundig Italiana SpA (İtalya), Grundig Magyarorszag Kft (Macaristan), Grundig Norge AS (Norveç), Grundig OY (Finlandiya), Grundig Polska Sp. Zoo (Polonya), Grundig Portuguesa, Lda (Portekiz), Grundig Slovakia sro (Slovakya), Grundig Sweden AB (İsveç) yer almaktadır.

¹⁷Topluluk LPG alanında Aygaz şirketi ile 1961 yılından beri bu sektörde faaliyet göstermektedir.

mir, Kırıkkale, Batman) ve bir petrol taşıma şirketini de (Ditaş) bünyesine katmıştır. 2006 yılında piyasa talebinin %70'ini sağlayan ve Türkiye'nin tek, Avrupa'nın en büyük 8'inci rafinerisi olan bir işletmeyi bünyesine katan grup hem sektör içinde hem de genel anlamda önemli bir büyüme sergilemiştir (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2006:42). Ayrıca, TÜPRAŞ'ın satın alınmasını takiben petrol taşımacılığı alanında faaliyet gösteren onlarca şirket kuran Koç Topluluğu hem sektördeki faaliyetlerini hem de dikey entegrasyonu arttırmıştır (Çizelge 1).

Grubun sektördeki bir diğer önemli yatırımı ise 2002 yılında, Türkiye'nin en büyük akaryakıt dağıtım şirketlerinden biri olan Opet'e yüzde 50 ortak olarak akaryakıt alanına girmesidir. Yapılan bu ortaklık sonucunda grubun enerji sektöründeki toplam gelirleri yüzde 79 oranında artmış ve enerji sektörü geliri Koç Holding konsolide gelirlerinin yüzde 20,7'sini oluşturmuştur (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2003:57). Günümüzde 1500'ün üzerinde bayisi bulunan Opet, Türkiye'nin en büyük ikinci akaryakıt şirketi konumundadır (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2016: 68). Nitekim tüm bu yatırımlar sonrasında, 1980 yılında Enerji alanında sadece altı şirket ile faaliyetini sürdüren grubun şirket sayısı 2016 yılında 39'a yükselmiştir (Çizelge 1).

Finans: Çizelge 1'e bakıldığında 2000'li yıllardan önce finans sektöründe Grubun faaliyet çeşitliliği yüksek olsa da şirket sayısının oldukça düşük kaldığı görülmektedir. 2000'li yıllardan sonra ise şirket sayısı hızla artmıştır. Koç Grubu, finans sektöründe 2001 yılında, Koç Finansal Hizmetler A.Ş. adlı yeni bir şirket kurmuş ve sektörde faaliyette bulunan bazı iştiraklerini¹⁸ bu şirketin altında birleştirerek tek çatı altında toplamıştır. 2002 yılında ise Koç Finansal Hizmetler şirketine hissesinin yarısını, birçok ülkede faaliyette bulunan ve bankacılık sektöründe önemli bir konuma sahip olan UniCredito Italiano S.p.A. (UniCredit Grubu) şirketine satarak ortaklık kurmuştur (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2002:23).

Grubun sektördeki en önemli girişimi ise, 2005 yılında Çukurova grubundan ülkenin en büyük özel sektör bankalarından biri olan Yapı Kredi Bankası hisselerini satın almasıdır. Yapı Kredi Bankası ile birlikte bankaya bağlı olan birçok yurt içi ve yurt dışı iştirakin¹⁹ Koç Grubu'na geçmesini sağlamıştır. Çizelge 1'den de görüleceği üzere, Yapı Kredi'nin alınmasından sonra hem sektör içi faaliyet çeşitliliğinde hem de şirket sayısında önemli bir artış yaşanmıştır. Koç Finansal Hizmetler şirketi bünyesinde olan bazı şirketler ise Yapı Kredi iştirakleri ile aynı faaliyette bulunduğu için birleşme yoluna gidilmiş ve Koçbank ve iştirakleri Yapı Kredi Bankası'na devredilmiştir.

Otomotiv: Otomotiv sektörü Koç Grubu'nun en eski ve en önemli sektörlerinden birisidir. Sektöre 1928 yılında otomobil ticareti yapmak için Ford acentesi açarak giren grup, 1966'da Otosan bünyesinde Ford lisansı ile Türkiye'nin ilk seri üretim otomobili olan Anadol marka otomobilleri üretmeye başlamıştır. İki yıl sonra da Türk Otomobil Fabrikası AŞ. (Tofaş) kurulmuş, bu fabrikada FIAT lisansı ile Murat 124 modeli araçlar üretilmeye başlanmıştır (Koç Topluluğu'nun 75 Yılı, 2001). Otomobil

¹⁸Bu Koçbank, Koç Yatırım, Koç Leasing, Koç Faktoring, Koç Portföy, Koçbank Nederland NV ve Koçbank Azerbaycan

¹⁹Yapı Kredi Portföy, Yapı Kredi Yatırım, Yapı Kredi Leasing, Yapı Kredi Faktoring, Yapı Kredi Yatırım Ortaklığı, Yapı Kredi Sigorta, Yapı Kredi Emeklilik, Yapı Kredi Bank Nederland, Yapı Kredi Bank Moscow vb.

üretimindeki başarıya paralel olarak Koç Grubu otomotiv sektöründeki yatırımlarını yedek parça alanına doğru genişletmiş, motor aksamı, piston, lastik gibi parçalar üreten birçok iştiraki ile otomotiv yan sanayiinde yerini almıştır.

Dışa kapalı ekonomi politikalarının uygulanması Grubun bu sektörde büyümesine ve gelişmesine önemli derecede katkı sağlamıştır. Otomobil ithalinin önemli ölçüde kısıtlandığı bir ortamda, 1980'lerin ortalarına kadar, Koç Grubu otomotiv sektörünün -diğer otomobil üreticisi OYAK-Renault ile birlikte pazarın neredeyse tamamını kontrol etmiştir.²⁰ Liberal politikalar sonucunda otomobil ithalatı önündeki kısıtlamaların kaldırılmasıyla grubun pazar payı 1990'lı yıllardan itibaren azalmaya başlamıştır. Günümüze kadar geçen sürede korumacılık tedbirlerindeki azalma ve Gümrük Birliği'ne rağmen bugün Türkiye otomotiv sektöründe en büyük pay hala Koç Grubuna aittir. Artan rekabete rağmen Grubun sektördeki konumunu güçlendirmesinde yönetimin yeni koşullara hazırlama becerisinin payı büyük olsa da, sektöre ilişkin uygulanan politikalar ve Grubun çok uluslu şirketler ile yaptığı ortaklığın da etkisini göz ardı etmemek gerekir. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren otomotiv sektöründe yeni ve güncel model araç üretimine yönelik yatırımların teşvik edilmesi ve otomotive artan talep küresel şirketlerin ülke içindeki yatırımlarını artırmıştır. Artan yatırımlar daha çok yabancı şirketler ile Türk şirketlerin ortaklığının artması şeklinde olmuştur. Bu bağlamda yabancı şirketler ülke içindeki üretim tesislerini rekabet edebilecek düzeye getirmek için teknolojik yenileme ve ARGE çalışmalarını hızlandırmıştır. Yabancıların ülke içindeki tesislerini, kendi küresel stratejik gelişme projeleri içine alması, yani üretimlerini Türkiye'ye kaydırmaları bu tesisleri dünyaya üretim yapacak duruma getirmiştir (DPT, 2007a:8).

Koç Grubu'nun otomotiv sektöründeki bugünkü konumunda çok uluslu otomotiv şirketleri ile olan ilişkilerinin payı büyüktür. Örneğin, Koç'un kurulduğu yıllardan beri Ford ile olan ilişkisi, 1983 yılında Ford Motor Company tarafından Otosan şirketinin yüzde 30 hissesinin alınması ile birlikte ortaklığa dönüşmüştür. 1997 yılında Koç ve Ford arasında yapılan anlaşma sonucunda ise Ford'un payı yüzde 41'e çıkarılarak iki dev grubun ortaklıktaki payı eşitlenmiştir. Bunun sonucu olarak da Otosan olan şirket adı Ford Otosan olarak değiştirilmiştir.²¹ Benzer şekilde, 1993 yılında Türk Traktör şirketine yüzde 25 oranında ortak olan New Holland N.V. şirketinin 1998 yılında yapılan yeni bir anlaşmayla pay oranı yüzde 37,5'e çıkarılmıştır. Bunun sonucunda, New Holland N.V. ve Koç Grubu hisseleri eşitlenerek Türk Traktör 'de müşterek yönetime geçilmiştir.²² Yine Koç'un Tofaş'ta ortak olduğu Fiat ile ilişkiler 1980 sonrası Fiat lisansı ile birçok aracın üretimine geçilmesi ile yoğunlaşmıştır. Koç Grubu 2016 yılında Türkiye'deki toplam otomotiv üretiminin yüzde 48'ini, ihracatının yüzde 47'sini, satışlarının ise yüzde 22'sini gerçekleştirmiştir (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2016:78).

²⁰Koç Topluluğu'nun Türkiye otomotiv sektöründeki pazar payı 1982 yılında yüzde 48, 1984 ve 1985 yılında ise yüzde 47'dir. (Koç Holding Faaliyet Raporu, 1982,1985)

²¹Ford Otosan, Ford Otosan'a Genel Bakış, <https://www.fordotosan.com.tr/tr/kurumsal/ford-otosan-hakkinda/ford-otosana-genel-bakis>, (20 Temmuz 2017).

²²Türk Traktör, Tarihçe, http://www.turktraktor.com.tr/kurumsal_genel.aspx?id=86, (15 Mart 2017).

²³Otokoç, Hakkında, <https://www.otokocotomotiv.com.tr/hakkinda>, (15 Mart 2017).

Grubun sektördeki şirket sayısında ise 2000'li yıllardan itibaren bir azalma gözlenmektedir. Bu azalmanın nedenlerinden biri, çizelge 1'den de görüleceği üzere, Grubun otomotiv yan sanayinden çıkma kararı alması ve ilgili şirketleri elden çıkarmasıdır. Odaklanma stratejisi kapsamında alınan bu kararı Mustafa Koç, verdiği bir röportajda şu şekilde dile getirmiştir:

"Otomotiv yan sanayiinden büyük bir ihtimalle çıkacağız... Rekabet gücümüzün yüksek olduğu sektörlerde odaklanıyoruz. Onun dışındakilerden mümkün olduğunca çıkmaya çalışacağız" (Akı, 2003:43).

Sektördeki şirket sayısının azalmasının bir diğer nedeni ise yeniden yapılandırma çalışmaları kapsamında otomotiv ticareti yapan şirketlerin tek çatı altına toplanmaya çalışılmasıdır. Bu bağlamda, Ford ürünlerinin ticaretini yapan şirketler Otokoç çatısı altında, Fiat ürünlerinin ticaretini yapan Koç şirketleri ise Birmot çatısı altında birleştirilmiştir. 2005 yılında ise bu iki şirketin Otokoç şirketi altında birleştirilmesi sonucu, daha önce otomotiv ticareti alanında faaliyetini sürdüren Koç Holding'e ait birçok farklı şirket, tek şirketin çatısı altında toplanmıştır.²³

Çıkılan sektörler ve diğerleri: Koç Grubu yukarıda belirtilenler dışındaki sektörlerdeki faaliyetlerinin çoğunu 2000'li yıllardan itibaren sona erdirmiştir (Çizelge 2). Çeşitli nedenlerle bazı sektörlerdeki faaliyetler devam ediyor, hatta yeni sektörlerde giriliyor olsa da hâlihazırda bunların Grubun faaliyetleri içindeki yeri odaklanılan sektörlerle göre çok sınırlıdır.

ÇİZELGE 2
Koç Holding Çıkılan Sektörler ve Diğerleri

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Konusu	Yıllara Göre Şirket Sayıları							
			1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2016
2512	Metal	Radyatör imalatı	1	1	1	1	1	4		
2431	Metal	Demir ve çelik dökümü	1	1	1	1	1	1		
2432	Metal	Demir dışı metallerin dökümü	1	1	1	1	1	1		
2420	Metal	Değerli ana metaller ve diğ. demir dışı metal-lerin imal.	2	2	2	1	1			
2410	Metal	Ana demir ve çelik imalatı	2							
2620	Elektronik	Bilgisayar ve bilgisayar çevre birimleri imalatı					1	1		
2610	Elektronik	TV tüpü üretimi	1	1	1	1				
2710	Elektronik	Ampul İmalatı	1	1	1	1				
2732	Elektronik	Elektrikli teçhizat imalatı	2	2	1	1				
2790	Elektronik	Diğer elektrikli donanımların imalatı	2	2	2	2				

²³Otokoç, Hakkında, <https://www.otokocotomotiv.com.tr/hakkinda>, (15 Mart 2017).

2011	Kimya	Temel kimyasal maddelerin imalatı			1	1	1	1		
2029	Kimya	Diğer kimyasal ürünlerin imalatı	2	3	1					
1312	Tekstil	İplik ve dokuma	1	1	1	1				
0111	Tarım	Tohumculuk, çiftlik			1	1	2	3	2	
2399	İmalat	Diğer mineral ürünlerin imalatı	2	2	2	2	2	2		
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri imalatı	1	1						
3100	İmalat	Büro makineleri ve donanımları imalatı	1	1	1	1				
2029	İmalat	Kibrit üretimi	2	2	1	1				
3092	İmalat	Bisiklet ve engelli aracı imalatı	1	1						
7990	Diğer	Bilet satış hizmeti					1	1		
1702	Kâğıt	Karton ambalaj				1				
1010	Gıda	Et Sektörü		2	2	2	2	1		
1040	Gıda	Bitkisel ve hayvansal sıvı ve katı yağların imalatı	1	1						
1050	Gıda	Süt ürünleri imalatı	1	1	1		1	1		
1074	Gıda	Öğütülmüş hububat ve sebze ürünleri imalatı				1	1	1		
1079	Gıda	Diğer gıda maddelerinin imalatı		1	1	1				
1101	Gıda	Alkollü içeceklerin damıtılması, arıtılması ve harmanlı						1		
1030	Gıda	Gıda Ürünleri	1	1	1	1	1	1	1	1
4791	Ticaret	Posta yoluyla veya internet üzerinden yapılan per. tic.					1	1		
4649	Ticaret	Diğer ev eşyalarının toptan ticareti					1	1		
4641	Ticaret	Tekstil ürünleri Ticareti	1	1	1	1	1			
4630	Ticaret (GIDA)	Gıda, içecek ve bütün toptan ticareti (Gıda)	1	5	5	4	5	5	2	1
4711	Ticaret (GIDA)	Perakende gıda ticareti	1	1	1	2	4	8		
4752	Ticaret	Per. inşaat malz.	2	2	1	1	1	1	1	1
4659	Ticaret	Bilgisayar, büro mak. Tic.	5	5	3	3	1			

4663	Ticaret	İnşaat, hırdavat, sıhhi tesisat ve diğer malz. toptan tic.	2	2	3	1	2	4	1	1
4690	Ticaret	Belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalardaki top. tic.	2	4	6	6	4	3	1	1
4651	Ticaret	Bilgisayarların, çevre donanımları ve yazılım toptan tic.			1	1	1	2	1	1
5510	Turizm	Konaklama	2	2	5	5	5	5	5	5
7911	Turizm	Seyahat acentesi faaliyetleri	1	1	1	2	3	3	2	1
7020	Hizmet	İdari danışmanlık faaliyetleri					1	1	1	1
5610	Hizmet	Lokantalar ve seyyar yemek hizmeti faaliyetleri	1	1	1	1	1	1	1	1
7490	Hizmet	Diğer profesyonel, bilimsel ve teknik faaliyetler						1	1	
5120	Ulaştırma ve Depolama	Havayolu ile yolcu taşımacılığı					1	1	1	1
5222	Ulaştırma ve Depolama	Marina					2	2	3	3
4923	Ulaştırma ve Depolama	Karayolu Taşımacılığı					1	1		
5320	Ulaştırma ve Depolama	Kurye faaliyetleri					1			
5210	Ulaştırma ve Depolama	Depolama ve ambarlama	1	1						
6201	Bilgi ve İletişim	Yazılım-kodlama-donanım					5	3	2	3
6110	Bilgi ve İletişim	Kablolu uzaktan iletişim (telekomünikasyon) faaliyet.					1	1	1	
6120	Bilgi ve İletişim	Kablosuz (telsiz) telekomünikasyon faaliyetleri					2	2	1	
6311	Bilgi ve İletişim	Veri işleme, barındırma ve ilgili faaliyetler						1	1	1
0710	Madençilik	Demir madencilliği	1	1	1	1	1	1	1	1
0610	Madençilik	Ham petrol çıkarımı	2	2						
3011	Makine	Gemi-yat yapımı					1	1	1	1
1811	Basım	Kitap yayıncılığı						1	1	1

4100	İnşaat	Bina inşaatı	3	3	2	2	2	1	1	1
4321	İnşaat	Tesisat işleri	1	1						
6810	Gayri-menkul	Gayrimenkul faaliyetleri							1	1
Toplam			52	60	54	51	65	69	33	27

Kaynak: Koç Holding Yıllık Faaliyet Raporları (1982-2016); Koç Topluluğu'nun 75 Yılı, 2001; Öztürk, 2011 ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Şirketlere ilişkin detaylı listeye https://www.researchgate.net/publication/342501861_Koc_Holding_Sirketler_Listesi adresinden ulaşılabilir.

Çizelge 2'ye bakıldığında, Grubun metal, elektronik, kimya, tekstil, cam, kibrit, kâğıt, gayrimenkul, tarım ve ticari sektörler gibi birçok sektörde uzun süre varlığını sürdürdüğü ancak, 1990'ların sonunda ya da 2000'lerin başında tüm bu sektörlerden çıktığı görülmektedir. Aynı çizelgede grubun hizmet, turizm, inşaat, telekomünikasyon, bilgi işlem, madencilik, makine, medya ve ticaret gibi bazı sektörlerde faaliyetlerini sürdürdüğünü görmek mümkündür. Ancak, bu sektörlerde faaliyette bulunan şirketlerin çoğu da elden çıkarılmıştır.

Gıda sektörü 1980'li yıllardan itibaren Koç Grubu faaliyet alanları arasında en çok değişimin yaşandığı ve odaklanma stratejisinden en çok etkilenen sektörlerden birisidir. Sektör, Koç Grubu için 2000'li yıllara kadar çok önemli bir konumda olup, grubun ana faaliyet alanları arasında yer almaktaydı. 1998 ve 2002 yıllarında yapılan yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında, yatırımların artırılması açısından öncelikli bir sektör olarak seçilmiş ancak zamanla stratejik olarak daha önemli ve rekabet gücünün daha yüksek olduğu sektörlerle giriş yapılması ve daha az alana odaklanma stratejisi doğrultusunda, bu sektördeki birçok önemli şirket elden çıkarılmıştır. Gıda sektöründe özellikle 1980'li yıllardan sonra yabancı ve yerli birçok firmanın sektörde faaliyete başlaması ile artan rekabetin grubun bu sektördeki faaliyetlerini azaltmasında etkili olduğu söylenebilir.

Koç Grubu 2001 yılında et, süt ürünleri, makarna ve konserve üretimi yapan Maret, Pastavilla, Sek Süt ve Tat Konserve şirketlerini yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında Tat Gıda altında birleştirmiş ve bu birleşme ile Türkiye'nin en büyük gıda şirketlerinden biri olmayı hedeflemiştir. 2005 yılında perakende zinciri olan Tansaş'ın satın alınması ve aynı yıl Taris-Tat Rakı Fabrikası'nın kurulması, grubun 2000'li yılların başında gıda sektöründe büyümeyi hedeflediğini göstermektedir. Ancak grubun finans ve enerji gibi sektörlerle girerek ağırlığını bu sektörlerle yöneltmesi, Holding'in faaliyet yapısında değişiklik yapmasına ve yeni stratejiler belirlemesine neden olmuştur. Bu doğrultuda gıda perakendeciliği alanından çıkma kararı alan Koç Grubu, ilk olarak Ramenka'yı, ardından da Türkiye'nin en büyük perakende zincirlerinden biri olan ve 1959 yılından bu yana Grup bünyesi altında faaliyet gösteren Migros'u satmıştır. Migros'un satılması ile birlikte Migros'a bağlı Tansaş, Şok ve Ramstore gibi şirketler de Koç Grubu bünyesinden çıkmıştır. Bu satışlardan elde edilen gelir odaklanılan alanlardaki yeni yatırımların finansmanında kullanılmıştır.²⁴

²⁴“Perakende sektörü stratejik odaklanma prensiplerimiz doğrultusunda önemli değişiklikler yaşadığımız bir sektör oldu. Daha odaklı büyüme stratejimiz doğrultusunda 2007 yılı içerisinde gıda ağırlıklı perakende işinden çıkma kararı aldık... Migros'un satışıyla sağladığımız kaynak, mali yapımızı daha da güçlendirecek, yeni yatırımlar için Topluluğumuza çok önemli avantaj sağlayacaktır.” (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2007:11)

Son olarak Tat Gıda bünyesinde bulunan Maret markası ve üretim tesisi de 2014 yılında satılmış ve grubun sektörde faaliyet gösteren iki şirketi kalmıştır. Bu şirketlerden Tat Gıda şirketi, konserve, süt ve makarna üretimi yaparken Düzey şirketi ise üretilen ürünlerin dağıtımını ve satışını gerçekleştirmektedir.

Koç Grubu sadece gıda alanında değil, uzun süre varlığını sürdürdüğü metal, elektronik, kimya, tekstil, cam, kibrit, kâğıt, gayrimenkul, tarım gibi birçok sektörden 1990'ların sonunda ya da 2000'lerin başında tamamen çıkmıştır. Hizmet, turizm, telekomünikasyon, bilgi işlem, madencilik, makine, medya ve ticaret gibi bazı sektörlerdeki faaliyetleri sürüyor olsa da Grup bu sektörlerdeki şirket sayısını azaltmış, toplam faaliyetler içinde bu sektörlerin payını ihmal edilebilir düzeye indirmiştir.

Sonuç olarak, Koç Grubu'nun 1980 sonrası faaliyet yapısında yaşanan değişim odaklanma stratejisinin belirgin bir örneği olarak gösterilebilir. Grup, 1980'li yıllara kadar birbiriyle ilişkisi olmayan birçok alana yayılarak "ilişkisiz çeşitlendirme" stratejisi belirlemişken, 1980 sonrası değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla dört ana faaliyet alanına odaklanmış ve stratejik açıdan önemli olmayan ve rekabet etme gücü düşük olan birçok sektörden çıkmış ya da şirket sayısını azaltmıştır.

İş Bankası

Korumacılık ve faaliyet çeşitlenmesi: Türkiye'nin önde gelen sermaye gruplarından biri olan İş Bankası, kuruluş yılı olan 1924 yılından bu yana birçok sektörde faaliyette bulunmuştur. Ticari bir banka olarak kurulan İş Bankası, yatırımlarını sadece finans alanıyla sınırlı tutmamış, iştirakleri aracılığıyla çok farklı alanlarda yatırımlarda bulunmuştur. Nitekim kuruluşundan kısa bir süre sonra, tekstil, gıda (şeker üretimi), madencilik (kömür, bakır), ormancılık, liman işletmesi, ticaret hatta matbaacılık, gazetecilik, otelcilik gibi birçok alanda yatırımlarda bulunmuştur. Dolayısıyla, faaliyet çeşitliliği olgusunu İş Bankası'nın kuruluş yıllarında görmek mümkündür (Öztürk, 2011:193).

Diğer İG'nda olduğu gibi İş Bankası'nın erken dönemlerinde bu denli birbiriyle ilişkisiz alanlara yayılmasında devletin büyük etkisi vardır. Ancak bu etki, devletin yarattığı belirsizlikten ziyade devlet tarafından yaratılan fırsatların değerlendirilmesi ya da devletin yönlendirmesi sonucu ortaya çıkmaktadır.

İş Bankası'nın kuruluşu sadece bir ticari faaliyet olarak değil, Cumhuriyetin sanayileşme projesinin bir parçası olarak değerlendirilmelidir. Bankanın kurulması ile hedeflenen, sermaye birikimin çok sınırlı olduğu bir ülkede banka aracılığı ile toplanan fonların banka adına özellikle sanayi yatırımlarına dönüştürülmesidir. Bu bağlamda, 1937 yılında Resmi Gazetede yayımlanan genelgede "Türkiye İş Bankası Esas Nizamnamesi" ile Banka'ya, ticari bir bankanın yapacağı işlemlerin yanında ziraat, sanayi, inşaat işleri ve bu işlerle ilişkili her tür girişimi yapabilme hakkı tanınmıştır. Bunun yanında her tür eşyanın ve ihtiyaç maddesinin üretimi ve tedariki için şirket kurmak İş Bankası'nın kuruluş amaçları arasında yer almaktadır. Ayrıca, Banka her tür sanai ve ticari işlemlerde gerek kendi adına gerekse yerli ya da yabancı kurumlarla ortak olarak veya bu kurumlar adına faaliyetlere girişebilecektir (Resmî Gazete, 6.3.1937).

Yerli ve milli bir sermaye sınıfının oluşturulması için, tekel konumunda olan bazı sektörlerde faaliyette bulunma yetkisinin, imtiyaz sahibi bazı özel şahıs ve şirketlere bırakılması politikası İş Bankası'nın faaliyet çeşitliliğini etkileyen önemli bir faktör olmuştur (Boratav, 2016: 40). Nitekim, İş Bankası da ekonominin millileştirilmesine yönelik uygulanan politikalardan fazlasıyla yararlanmış ve farklı sektörlerden birçok tekel hakkı elde etmiştir. Bu çerçevede, kimya sanayiinde “Kibrit İnhisarı” (1924) ve “İspirto İnhisarı” (1926), gıda sanayiinde “Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.”(1925) ve Meşrubat (Şarap, bira ve her nevi likörde dâhil) İnhisarı (1926), liman işletmeciliğinde “İstanbul Liman İnhisar Türk Anonim Şirketi”(1925) ve “İzmir Liman İnhisar Türk Anonim Şirketi”(1925) ve 1935 yılında çıkarılan kanunla cam sanayii tekeli finans sektörü dışında İş Bankası'na devlet tarafından verilen tekel haklarından bazılarıdır (Sönmez, 1992:187; Kocabaşoğlu vd, 2001:286; Özer, 2014:357-359).

Finans sektöründe ise 1927 yılında, daha fazla sermayesi olan ve iş dünyasında daha sağlam durumda olan İtibar-ı Milli Bankası, devlet desteğiyle İş Bankası tarafından “yutulma” anlamına gelen bir birleşmeye zorlanmıştır (Keyder, 1998:119-120). Yine 1929 yılında İş Bankası ve Ticaret Bakanlığı arasında imzalanan sözleşme ile “Mükerrer Sigorta İnhisarı” kanunu çıkartılmıştır. Bu kanun ile Türkiye’de faaliyette bulunan tüm sigorta şirketleri, yaptıkları sigorta işlemlerinden elde ettikleri miktarın yüzde 50’sini, İş Bankası tarafından kurulan Milli Reasürans T.A.Ş şirketine vermek zorunda bırakılmıştır (Demirbilek, 2014: 217-218).

1980’li yıllara kadar faaliyet alanını aktif bir şekilde genişleten İş Bankası, kuruluşundan 1980’li yılların başlarına uzanan zaman diliminde, finans, cam, kimya, metalürji, metal imalat ve makine, otomotiv ve lastik, gıda, çimento, iplik ve dokuma, plastik, seramik, deri işleme, turizm ve ticaret sektörlerinde yoğun ve yaygın biçimde faaliyetlerde bulunmuştur (Kocabaşoğlu, 2001:602).

Piyasa reformları ve odaklanma: İş Bankası 1980’den sonra farklı bir politika izleyerek iştiraklerini azaltmaya başlamış ve birçok sektörden ayrılmıştır. 1980 yılında 134 iştiraki bulunan bankanın iştirak sayısı 1985 yılında 85’e, 1996 yılında ise 76’ya düşmüştür (Kocabaşoğlu, 2001:602-605). Yaşanan bu azalmanın önemli bir nedeni, 24 Ocak kararlarıyla başlayan dışa açılma süreci ile birlikte artan rekabet ortamının bankayı uluslararası düzeyde rekabet gücü düşük olan ve stratejik açıdan önemli görmediği faaliyet alanlarından çekilmeye zorlamasıdır. Bankanın iştirak sayısındaki azalmanın bir diğer nedeni de 1980 sonrasında uluslararası piyasalara uyum sağlamak amacıyla yapılan yeni düzenlemelerle bankaların iştiraklerine sağlayabilecekleri kredilere sınırlamaların getirilmesi ve 1980 sonrası dışa açılma ile birlikte faiz oranlarının hızla yükselmesi sonucu iştiraklerden elde edilen karın azalmasıdır (Kocabaşoğlu, 2001: 601-604).

2000’li yılların başında İş Bankası, iştirak politikasında ciddi değişikliklere gitmiştir. 2002’de iştirakler portföyünün etkinliğini artırmayı amaçlayan odaklanma stratejisi kapsamında yeniden bir yapılandırma çalışması başlatılmıştır. Bu çalışma bankanın 2002 yılı faaliyet raporunda şu şekilde belirtilmiştir (İş Bankası Faaliyet Raporu, 2002):

“Bu çalışma kapsamında grup içi satış, birleşme ve grup dışına satış olanakları değerlendirilerek benzer konularda faaliyet gösteren iştiraklerin bir araya toplanması ve stratejik açıdan öncelikli olmayan alanlarda faaliyet gösteren iştiraklerdeki hisselerin satılması yönünde bir politika izlenmiştir.”

Bu yeniden yapılandırma çalışması çerçevesinde Banka'nın 2002 yılında 74 olan doğrudan iştirak ettiği şirket sayısı, 2005 yılında 44'e, 2010 yılında 27'e, 2016 yılında ise 25'e düşmüştür (İş Bankası Faaliyet Raporları, 2002, 2005, 2010, 2016).

Odaklanılan sektörler: Ekonomide yaşanan yapısal dönüşüme bağlı olarak İş Bankası 1980'li yıllardan itibaren stratejik açıdan öncelikli olmayan ve rekabet gücü ve karlılığı azalan bazı alanlardan çekilerek, finans ve cam olmak üzere iki ana alana odaklanmış ve bu sektörlerdeki faaliyet çeşitliğini ve şirket sayısını artırmıştır (Çizelge 3).

ÇİZELGE 3
İş Bankası Odaklanılan Sektörler

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Konusu	Yıllara Göre Şirket Sayıları							
			1980	1985	1990	1995	2000	2005	2012	2016
FINANS SEKTÖRÜ										
6419	Finans	Bankacılık	12	8	5	4	4	4	4	5
6499	Finans	Diğer finansal hizmet faaliyetleri	2	2	1	3	12	17	21	24
6622	Finans	Sigorta acenteliği						1	1	1
6411	Finans	Merkez bankacılığı	1	1	1	1	1	1		
6492	Finans	Kalkınma bankacılığı ve diğer kredi verme faaliyetleri	3	3	1	1	2	1	1	1
6512	Finans	Hayat sigortası dışındaki sigortalar	2	2	1	2	2	3	1	1
6520	Finans	Reasürans	2	2	2	2	2	2	1	1
6612	Finans	Menkul kıymetler ve emtia sözleşmeleri simsarlığı	1	2	2	2	4	4	3	2
6491	Finans	Finansal kiralama			1	1	1	1	1	1
6619	Finans	Diğer Finansal hizm.			1	2	3	3	1	1

6629	Finans	Sigorta ve emeklilik fonuna yardımcı diğer faaliyetler			2	2	2	2		
6511	Finans	Hayat sigortası			1	1	1	1	1	1
6530	Finans	Emeklilik fonları, portföy yönetimi			1	1	2	3	2	2
Toplam			23	20	19	22	36	43	37	40
CAM SEKTÖRÜ										
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri imalatı	12	12	12	13	14	22	29	32
4752	Ticaret	Per. Cam Ürünleri Ticareti		1	1	1	1	2	2	1
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Ticareti	2	2	2	2	3	4	3	5
4663	Ticaret	Cam Ürünleri Ticareti	1	2	6	6	6	5	3	6
4662	Ticaret	Soda satışı(- Cam hammad-desi)					1	1	1	1
Toplam			15	17	21	22	25	34	38	45

Kaynak: İş Bankası Yıllık Faaliyet Raporları (2000-2016); Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları (2001-2016); Kocabaşoğlu vd., 2001; Öztürk, 2011 ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır. İş Bankası grubuna bağlı şirketlerin detaylı listesine aşağıdaki linkten ulaşılabilir: https://www.researchgate.net/publication/342501671_Is_Bankasi_Sirketler_Listesi

Finans: Bankanın 1980 sonrası odaklandığı sektörlerden biri finans sektörüdür (Çizelge 3). Finans sektörü her ne kadar bankanın kurulduğu yıldan itibaren ana faaliyet alanı olsa da 80'lere kadar çeşitlenmeyle birçok farklı alanda faaliyet gösterildiği ve bu alanlarda girişimlerde bulunulduğu için tüm bu alanlarla birlikte finans sektöründe yoğunlaşmak ve uzmanlaşmak oldukça zordu. Bu nedenle 80 sonrası özellikle de 2000'li yıllarda finans sektörüne odaklanma stratejisi çerçevesinde, rekabet gücü düşük ve stratejik açıdan öncelikli olmayan alanlardaki iştirakler elden çıkarılarak finans sektörüne kaynak yaratma stratejisi izlenmiştir (İş Bankası Faaliyet Raporu, 2005: 46). Bu strateji sonucunda banka, sektörde yeni yatırımlarda bulunmuş ve iştirak sayısını artırmıştır. Çizelge 3'te görüldüğü üzere, bankanın finans sektörü içindeki iştirak sayısı 1980 yılında 23 iken 2016 yılına gelindiğinde bu sayı 40'a çıkmıştır.

Banka, "finans sektörüne odaklanma stratejisi ve portföyün verimliliğini artırmaya yönelik yeniden yapılandırma çalışmaları çerçevesinde, ağırlığı finansal olmayan iştirak ve bağlı ortaklık niteliği taşıyan şirketlerdeki paylarını elden" (İş Bankası Faaliyet Raporu, 2005:46) çıkartmak gibi, finans sektörü içinde de bir dizi yapılandırma stratejileri izlemiştir. Bu kapsamda, Sınai Yatırım Bankası A.Ş.'nin Türkiye Sınai Kalkınma

Bankası A.Ş.'ye devredilerek birleştirilmesi ya da İş Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş.'deki payların İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.'ye satışı gibi işlemlerle benzer alanlarda faaliyet gösteren şirketlerin birleştirilerek grup içi satışı yoluna gidilmiştir (İş Bankası Faaliyet Raporu, 2002:39).

1980 yılı sonrası finans sektöründe göze çarpan diğer bir olgu ise ekonominin dışa açılması ve küresel finans sistemi ile bütünleşme çabalarının bir sonucu olarak uluslararası faaliyetlerin artmasıdır. 1990'lı yıllarda, yurt dışı bankacılık alanında Almanya'da İşbank GmbH, sigortacılık alanında ise Azerbaycan'da Günay Anadolu Sigorta faaliyete geçmiştir. 2000'li yıllardan sonra ise uluslararası faaliyetler daha da artmış, Avusturya, Hollanda, İngiltere, İrlanda, Rusya ve birçok Ortadoğu ülkesinde bankacılık, sigortacılık ve yatırım şirketleri gibi birçok alt sektörde faaliyetlerde bulunulmuştur (İş Bankası Faaliyet Raporu, 2016).

Cam: 1980 yılı sonrası bankanın odaklandığı ve yatırımlarını artırdığı diğer bir sektör ise cam sektörüdür. Cam sektörü bankanın sanayi sektöründeki en önemli faaliyet alanlarından biridir. 1935 yılında çıkarılan kanunla Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları AŞ.'nin kurulması ve cam sanayii tekelinin bankaya verilmesiyle sektöre giriş yapılmış ve bu tarihten itibaren banka sektördeki yatırımlarını sürekli artırmıştır. Sektör özellikle 1990'lardan itibaren hızlı bir büyüme göstermiş ve Banka büyüme stratejisi doğrultusunda yurt içinde olduğu kadar yurt dışında da yeni yatırımlar gerçekleştirmiştir.

1980-2016 yılları arası İş Bankası'nın cam sektöründeki faaliyet alanları ve şirket sayıları Çizelge 3'den izlenebilir. Çizelgeye bakıldığında bankanın cam sektöründe, cam üretiminden satışına kadar her aşamasında faaliyette bulunduğu görülmektedir. Banka, cam sektöründe faaliyette bulunan tüm işletmelerini Şişecam adlı tek bir şirket çatısı altında örgütlemiştir. Bu örgütlenmenin altında ise üretilen ürünler baz alınarak, Şişecam Cam Ambalaj Grubu, Şişecam Düzcam Grubu ve Şişecam Cam Ev Eşyası Grubu olarak bir sınıflandırma yapılmıştır.

1990'lardan itibaren cam sektöründeki yatırımlarda iki ana eğilim göze çarpmaktadır. İlki sektöre daha fazla yoğunlaşıp birçok yeni girişimde bulunarak uzmanlaşmaya gidilmesi, ikincisi ise yurt dışı faaliyetlerin artırılması ile uluslararasılaşma sürecinin başlatılmasıdır. Bu dönemde yurt içinde Trakya Otocam fabrikası, Denizli Cam Sanayii, Alman Interpane ortaklığı ile kaplamalı cam fabrikasının kurulması, Alman Mitras ortaklığı ile Mitracam, Alman Schott ortaklığı ile Paşabahçe Eskişehir, hammadde üretimi için Madencilik Sanayii, Trakya Polatlı Cam Sanayii ve Şişecam Otomotiv gibi birbiri ardına yeni tesisler ve şirketler kurularak sektör içi çeşitlenme ve genişlemeye gidilmiştir. Cam sektöründeki çeşitlenme ve genişlemenin yanında, geriye doğru entegrasyonla cam hammadde üretimi yapan fabrikaların kurulması da sektörde entegre bir yapı oluşturmuştur. Ayrıca, 2000'li yılların başında "Cam Ambalaj Grubu" altında faaliyet gösteren tüm tesis ve şirketler "Anadolu Cam Sanayii A.Ş." çatısı altında toplanarak, cam ambalaj alt sektöründe merkezileşme yoluna gidilmiştir.

2000'li yıllardan itibaren ise cam üretim sektöründeki şirket sayısının hızla arttığı görülmektedir. Meydana gelen bu artışın en önemli nedeni ise yurt dışına açılan üretim

ve satış tesisleridir. Bu dönemde Şişecam'ın yaptığı yurt dışı yatırımlar sonucunda, İş Bankası'nın yurt dışı şirket sayısı hızlı bir şekilde artmıştır. Şişecam, yatırım yaptığı ülke ya da bölgelerde pazarlama, üretim, satış gibi üretimden dağıtıma kadar her aşamada şirketler kurarak yurt dışında da entegre bir yapı oluşturmuştur. 2016 yılı itibarıyla üretimini 13 farklı ülkede 26 tesis ile gerçekleştiren Şişecam, cam sektöründe dünyanın sayılı üreticileri arasında yer almaktadır.²⁵

Şişecam'ın yurt dışı yatırımlarına bakıldığında, yeni açılan şirket ve fabrikaların yanı sıra bu alanda dünya devi olan bazı şirketleri satın aldığı ya da bu şirketler ile ortaklık kurduğu görülmektedir. Örneğin, Şişecam'ın dört ana iş alanından biri olan Düzcam, alanında 2009 yılında dünyanın en büyük oyuncularından biri olan Saint-Gobain şirketiyle, 2013 yılında Hindistan'da HNG Float Glass Limited şirketi ile ortaklık kurmuş ve aynı yıl Avrupa'da Richard Fritz Holding firmasını satın alarak bu holdinge bağlı şirketleri de bünyesine katmıştır. Kimyasallar alanında ise, yurt dışındaki ilk yatırım 1997 yılında, Bulgaristan'da özelleştirilen Sodi soda tesisini satın alarak yapmış ve ilerleyen yıllarda ise İtalya'da Cromital şirketi ve Bosna Hersek'te Lukavac Soda Fabrikasını satın alarak bünyesine katmıştır. Cam ambalaj alanında ise ilk yatırımını 1997 yılında Gürcistan'da üretim amaçlı Mina Fabrikası'nı satın alarak yapan Şişecam, 2011 yılında da Ukrayna'da faaliyet gösteren bir cam ambalaj tesisini satın almıştır. (<https://www.sisecam.com.tr/tr/faaliyet-alanlarimiz>, 08 Nisan 2017)

Tüm bu yurt içi ve yurt dışı yatırımlar sonucunda 1980 yılında cam alanında faaliyet gösteren şirket sayısı 15 iken, bu sayı 2016 yılında üç kat artarak 45'e ulaşmış ve Şişecam topluluğu kendi bünyesinde dev bir sermaye grubu haline gelmiştir. Nitekim bugün Şişecam topluluğu, Cam Ev Eşyası grubunda dünyada ve Avrupa'da ikinci sırada, Düzcam grubunda üretim kapasitesi itibarıyla kendi sektöründe dünyada beşinci ve Avrupa'da birinci sırada ve Cam Ambalaj grubunda ise Türkiye'nin en büyük, dünyada ve Avrupa'da dördüncü sırada yer almaktadır (Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Faaliyet raporu, 2015:6-7).

Cam ürünleri ticaretine bakıldığında, sektörde faaliyette bulunan şirketler yine topluluk tarafından üretilen ürünlerin pazarlamasını ve ticaretini yapan şirketlerden oluşmaktadır. 1980 yılı sonrası cam sektöründe yurt dışı yatırımların artırılarak uluslararasılaşma sürecini, sektörün ticari faaliyetlerine bakarak da görmek mümkündür. Yukarıda, cam hammadde üretiminden nihai ürünün ortaya çıkmasına kadar cam üretim sürecinin tüm aşamalarının Topluluk içinde bulunan şirketler tarafından gerçekleştirildiği belirtilmişti. Topluluğa ait ticari şirketlerin de bu sürece dahil olması ile birlikte Şişecam, cam sektöründe hem yurt içi hem de yurt dışında cam hammadde üretiminden camın satışına kadar bir dizi halkayı birleştiren entegre bir yapı oluşturmuştur.

Çıkılan sektörler ve diğerleri: İş Bankası, odaklandığı cam ve finans sektörü dışında yer alan çoğu sektördeki faaliyetlerini 1980'li yıllardan itibaren sonlandırmıştır (Çizelge 4). 1980 sonrası bankanın ana faaliyet alanı olmaması ile birlikte, aşağıda

²⁵Türkiye dışında cam üretimi yaptığı ülkeler ise şunlardır; Rusya, Gürcistan, Ukrayna, Bulgaristan, Bosna Hersek, İtalya, Romanya, Mısır, Almanya, Macaristan, Slovakya ve Hindistan. (Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Faaliyet Raporu, 2016, s.5).

daha detaylı görüleceği üzere, bazı nedenlerden dolayı faaliyetini devam ettirdiği sektörleri de mevcuttur.

ÇİZELGE 4
İş Bankası Çıkılan Sektörler ve Diğerleri

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Konusu	Yıllara Göre Şirket sayıları							
			1980	1985	1990	1995	2000	2005	2012	2016
1312	Tekstil	İplik ve dokuma	9	10	8	6	5	4		
1410	Tekstil	Giyim eşyası imalatı	4	2	1	1				
2030	Tekstil	Suni elyaf imalatı	2	2	1					
1393	Tekstil	Halı ve kilim imalatı	1	1						
1511	Tekstil	Derinin tabaklanması ve işlenmesi	2							
1020	Gıda	Su ürünleri işlenmesi ve saklanması	2	2	2	1	1	1		
1102	Gıda	Şarap imalatı	1	1	1	1	1	1		
1010	Gıda	Etin işlenmesi ve saklanması		2	1	1				
1072	Gıda	Şeker İmalatı	4	4	3					
1030	Gıda	Sebze ve meyvelerin işlenmesi ve saklanması	2	2	2	1				
1050	Gıda	Süt ürünleri imalatı	1	1	1					
1079	Gıda	Diğer gıda İmalatı	1	1	1					
1104	Gıda	Alkolsüz içeceklerin imalatı	2	1	1					
1103	Gıda	Malt likörü ve malt imalatı	1	1						
2432	Metal	Demir dışı metallerin dökümü						1	1	1
2410	Metal	Ana demir ve çelik imalatı	4	4	3	3	2	2		
2431	Metal	Demir ve çelik dökümü	1	1	1	1	1	1		
2591	Metal	Metal işleme	2	1	1	1				
2420	Metal	Diğer metallerin imalatı	2	2	1	1	1	1		
2511	Metal	Metal yapı malzemeleri imalatı	1	1						
2599	Metal	Diğer Metal Eşya İmalatı	1	1						
2211	Otomotiv	İç ve dış lastik imalatı	1	1	1	1	1	1		
2920	Otomotiv	Motorlu kara taşıtları karoseri (kaporta) imalatı	1	1		1	1	1		
2930	Otomotiv	Motorlu kara taşıtları için parça ve aksesuar imalatı	2	2	2	2				
2910	Otomotiv	Motorlu araç imalatı	1	2	1	1				
2819	Makine	Makine imalatı	1	1	1	1	1	1	1	
2822	Makine	Metal işleme makineleri ve takım tezgâhları imalat	1	1	1	1	1			
2829	Makine	Diğer özel-amaçlı makinelerin imalatı	1	1	1	1	1			
2821	Makine	Tarım makineleri imalatı		1						
2393	İmalat	Seramik Porselen imalatı	5	4	2	1	1	1		
2394	İmalat	Çimento, kireç ve alçı imalatı	4	4	2	1				
2220	İmalat	Plastik ürün imalatı	2	2	1		1			

3290	İmalat	Kirtasiye malz.			1	1				
2710	Elektronik	Elektrikli teçhizat imalatı	1	1	1	1	1			
2790	Elektronik	Diğer elektrikli donanımların imalatı	2	2	1	1	1	1		
4530	Ticaret	Motorlu taşıt parçalarının ve aksesuarlarının satışı	1	1	1	1	1	1		
4649	Ticaret	Diğer ev eşyalarının toptan ticareti	2	3	6	2	1			
4620	Ticaret	Zeytin Ticareti			1	1	2	2		
4730	Ticaret	Per. Akaryakıt satışı					1	1		
4510	Ticaret	Motorlu araç satışı	2	2						
4711	Ticaret	Perakende gıda ticareti	1	1						
4663	Ticaret	İnşaat malzemeleri toptan tic.	1	2						
4771	Ticaret	Kooperatif	1							
4741	Ticaret	Yazılım Ürünleri Satış ve Hizmet						1		
4641	Ticaret	Tekstil ürünleri Ticareti	2	2	2	2	2	2	1	1
4763	Ticaret	Spor Malzemeleri Tic.				1	1	1	6	1
4772	Ticaret	Tıbbi alet ve cihaz ticareti							2	2
2023	Kimya	Temizlik maddeleri imalatı	1	1	1					
2012	Kimya	Gübre imalatı	2	2						
2021	Kimya	Diğer zirai-kimyasal ürünlerin imalatı	1	1						
2011	Kimya	Temel kimyasal maddelerin imalatı	2	2	1	1	2	3	4	4
2029	Kimya	Diğer kimyasal ürünlerin imalatı					1	1	2	1
0610	Enerji	Ham petrol çıkarımı	1	1	1	1	1	1		
1920	Enerji	Petrol arıtma					1	1		
3520	Enerji	Gaz imalatı ve dağıtılması							1	1
3510	Enerji	Elektrik enerjisinin üretimi, iletimi ve dağıtımı	2	2	2	2	4	4	2	2
5510	Turizm	Konaklama	4	4	4	3	3	1		1
7911	Turizm	Seyahat acentesi faaliyetleri	1	1	1	1	1	1		1
5911	Bilgi ve İletişim	Sinema faaliyetleri	1							
6110	Bilgi ve İletişim	Kablolu uzaktan iletişim (tele-komünikasyon) faaliyetleri					1	1	1	2
6120	Bilgi ve İletişim	Kablosuz (telsiz) tele-komünikasyon faal.					1	1		
6201	Bilgi ve İletişim	Yazılım-donanım							1	2
6190	Bilgi ve İletişim	Diğer telekomünikasyon faaliyetleri							2	2
6202	Bilgi ve İletişim	Bilgisayar, ses tekn. ve tele-komünikasyon							1	1
6311	Bilgi ve İletişim	Veri işleme, barındırma ve ilgili faaliyetler				1	1	1	1	2
6810	Gayrimenkul	Gayrimenkul faaliyetleri							2	1
6820	Gayrimenkul	Gayrimenkul değerlendirme hizm.						1	1	1

8299	Hizmet	Diğer şirket destek hizmet faaliyetleri	1	1	1	1	2	1	2	2
9311	Hizmet	Spor Tesisleri			1	1	1	1	1	1
8610	Hizmet	Sağlık Hizmetleri					1	1	3	1
7490	Hizmet	Danışmanlık							1	1
8220	Hizmet	Çağrı merkezlerinin faaliyetleri							1	1
5610	Hizmet	Yiyecek ve içecek hizmetleri							1	1
4100	İnşaat	İnşaat				1	4	4	1	2
1702	Kağıt	Karton ambalaj	1	1	2	2	1	1	1	2
1701	Kağıt	Kâğıt imalatı	2	2	2	1				
0899	Madencilik	Diğer madencilik ve taş ocakçılığı			1	1	2	3	4	2
0810	Madencilik	Kum, kil ve taş ocakçılığı					1	2	3	2
4923	Ulaştırma ve Depolama	Karayolu Taşımacılığı	1					1	1	
5222	Ulaştırma ve Depolama	Liman İşletmesi			1	1	2	3	1	1
5320	Ulaştırma ve Depolama	Kurye faaliyetleri							2	
5012	Ulaştırma ve Depolama	Deniz taşımacılığı	1	1						
1811	Basım	Kitap yayıncılığı	1	1	1	1	1	1	1	1
3830	Diğer	Geri Dönüşüm								1
Toplam			97	94	72	55	59	57	53	44

Kaynak: İş Bankası Yıllık Faaliyet Raporları (2000-2016); Kocabaşoğlu vd., 2001; Öztürk, 2011 ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır. İş Bankası grubuna bağlı şirketlerin detaylı listesine aşağıdaki linkten ulaşılabilir: https://www.researchgate.net/publication/342501671_Is_Bankasi_Sirketler_Listesi

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan gelişmeler sonucu İş Bankası'nın faaliyeti sona eren en önemli sektörlerden birisi tekstil sektörüdür. Tekstil sektörü bankanın 1980'lere kadar imalat sanayi içinde cam sektöründen sonra yoğunlaştığı en büyük ikinci sektördü. 1980'li yıllardan itibaren yaşanan dönüşüm bankanın sektördeki faaliyetleri devam ettirmeme kararı üzerinde etkili olmuştur. Özellikle 1996 yılında imzalanan Gümrük Birliği anlaşmasıyla sektör üzerindeki kotalar kaldırılmış ve aşırı yatırımdan kaynaklanan bir kapasite fazlalığı ortaya çıkmıştır (Ay ve Mangır, 2009:182). Ayrıca, 2005'te Çin üzerindeki kotaların kaldırılmasıyla sektör, küresel rekabetin baskısı altına girmiştir. Çin tarafından üretilen ucuz malların piyasaya girmesinin dışında işçi ücretlerinin görece daha yüksek ve enerji fiyatlarının rekabet edilen ülkelere göre daha pahalı olması, "yüksek faiz düşük kur politikası" gibi sanayi kesimini zorlayan koşullar, üretimin Türkiye'den çok daha ucuza yapılabildiği Çin, Hindistan ve Mısır gibi ülkelere kaymasına neden olmuştur. Bu nedenle de birçok girişimci ya fabrikasını kapatmış ya da tekstil sektörü dışındaki sektörlerle yönelerek kendilerine alternatif bir yol aramışlardır (Öz İplik-İş Sendikası, 2009).

Genel olarak Türk tekstil sektörü için yukarıda bahsedilen olumsuz durumlar birçok

yatırımcı gibi İş Bankası'nın sektörde faaliyet gösteren şirketlerini de olumsuz yönde etkilemiştir. Ayrıca, 1980 sonrası faiz oranlarının hızla yükselmesi de sektördeki şirket karlarını düşürmüştür. Sektöre 1925 yılında Dokumacılık TAŞ'a iştirak ederek katılan İş Bankası, 1980'lere kadar sektörde iştiraklerini sürekli arttırmıştır. 1980'den sonra ise kademeli olarak sektördeki yatırımlarını azaltmış ve birçok iştirakini satmıştır. 2005 yılına gelindiğinde ise bankanın sektördeki tüm iştiraklerini elden çıkardığı ve tekstil sektöründen tümüyle çıktığı görülmektedir.

İş Bankası'nın 1980 sonrası yaşanan gelişmeler sonucu faaliyeti sonlanan sektörlerinden birisi de gıda sektörüdür. Sektöre 1925 yılında İstanbul ve Trakya Şeker Fabrikalarına ortak olarak giren banka, 1985 yılına kadar bazı iştiraklerini elden çıkarmış olmasına rağmen genel olarak sektördeki yatırımlarını artırarak sürdürmüştür. Tekstil sektöründe olduğu gibi gıda sektöründe de 1980'lerden itibaren küreselleşmenin ve yapılan uluslararası anlaşmaların etkisiyle yapısal değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerden birisi de uygulanan politikaların bir parçası olarak devletin gıda sektöründen çıkmaya başlamasıdır (Ekşi vd., 2005:13). Öncelikle şeker, çay, süt ve et sanayi gibi devlet öncülüğünde kurulmuş KİT'lerde özelleştirme süreci başlatılmıştır (Devlet Planlama Teşkilatı, 2007b:53). Özelleştirme kararlarının alınması sonucu İş Bankası hükümetlerin yönlendirmesiyle geçmişte kamu ile ortak olduğu çoğu şirketi elden çıkarmıştır. Örneğin, 1987 yılından itibaren, kurucu ortaklarından olduğu Türkiye Şeker Fabrikaları AS. ve buna bağlı Adapazarı, Amasya ve Kütahya Seker Fabrikalarındaki hisselerini satmış ve şeker alanından çıkmıştır. Benzer durum diğer gıda alanlarında da söz konusudur. Çizelge 4'ten de görüleceği üzere, sektörde 1980 yılında 14, 1985 yılında ise 15 iştiraki bulunan banka zamanla hepsini elden çıkarmış ve sektörden tamamen çıkmıştır.

1980 sonrasında köklü değişimin yaşandığı sektörlerden biri de metal sektörüdür. Çizelge 4'e bakıldığında, İş Bankası'nın, genel olarak sektördeki şirketlerini azalttığı gözlenmektedir. 1980 ve 2005 yılları arasında Çelikord AŞ, İzmir Demir Çelik Sanayi AS, İstanbul Altın Rafinerisi AS. ve Omco İstanbul Kalıp Sanayi şirketlerine iştirak edilmiş olmasına rağmen Omco İstanbul Kalıp sanayi dışındaki tüm şirketler yine aynı dönem içinde elden çıkarılmıştır.

İş Bankası'nın 1980 sonrası faaliyetini sonlandırdığı diğer sektörler ise otomotiv, makine, seramik, çimento, plastik, elektrik ve kırtasiyedir. Çizelge 4'e bakıldığında, bankanın stratejik açıdan önemli olmayan bu sektörlerdeki birçok iştirakini 2000'li yıllara kadar elinden çıkardığı görülmektedir. Ayrıca, bankanın 1980'li yıllardan itibaren, otomotiv ve makine sektöründe yaptığı birkaç iştirak dışında, diğer sektörlerde kayda değer bir girişi olmamış ve zamanla bu sektörlerdeki tüm iştiraklerini farklı dönemlerde elden çıkarmıştır.

1980 sonrası bankanın ana faaliyet alanı olmaması ile birlikte faaliyeti devam eden diğer sektörleri de çizelge 4'te gösterilmektedir. Bankanın odaklanmadığı halde bazı sektörlerde faaliyetini devam ettirmesinin başlıca iki nedeni olduğunu söylemek mümkündür. İlki bu sektördeki şirketlerin bir kısmının odaklanılan sektörlerde belirli konularda destek sağlaması ve ilişkisi olmasıdır. İkincisi ise özellikle İş Girişim Sermayesi başta olmak üzere bankanın sahip olduğu sermaye fonlarının kâr amaçlı ortaklıklar kurmasıdır.

Bu bağlamda, kimya, madencilik ve enerji sektöründe faaliyeti devam eden şirketlerin genel olarak cam sanayini desteklediği ve cam sektörüne entegre olduğu görülmektedir.²⁶ Kimya sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin bir kısmı soda başta olmak üzere cam sanayisinin ana hammaddelerini üretirken, cam, cam elyaf ve soda fabrikalarının hammadde ihtiyaçları ise madencilik şirketleri yoluyla karşılanmaktadır. Enerji sektörü şirketleri ise topluluk şirketlerinin ihtiyacı olan elektriği üretmek şeklinde faaliyette bulunmaktadır.²⁷

Bu noktada yatırımların artmış olması açısından en dikkat çekici sektörlerden biri olan bilgi ve iletişim sektörüne bakıldığında, sektörde faaliyet gösteren şirketlerin bir kısmının²⁸ bankaya teknik konularda destek sağlaması, bir kısmının²⁹ ise İş Girişim Sermayesi'nin finansman sağlamasıyla bankanın çatısı altına girmiş olduğu görülmektedir. Benzer bir durum turizm sektörü için de söz konusudur. Çizelgeden de görüleceği üzere banka zamanla bu sektörden tamamen çıkmış olmasına rağmen 2016 yılında şirket sayısı iki olmuştur. Bu durum sektörde tekrar faaliyet göstererek odaklanılacağı anlamına gelmemektedir. Nitekim bu şirketlerden "Mika Tur Seyahat Acenteliği ve Turizm A.Ş." İş Girişim Sermayesi'nin ve "Anavarza Otelcilik A.Ş." ise bankanın bir diğer yatırım fonu olan TSKB Gayrimenkul'un yatırım yaptığı şirketlerdir. Yine, yiyecek ve içecek hizmetleri sunan "Num Num Yiyecek ve İçecek A.Ş." de İş Girişim'in finans sağladığı şirketler arasındadır. (İş Girişim Sermayesi Faaliyet Raporu, 2016).

Ticaret sektörüne bakıldığında ise, diğer sektörlerde olduğu gibi farklı alanda ticaret yapan birçok şirketin elden çıkarıldığı görülmektedir. Ancak, diğer taraftan, Grubun son zamanlarda spor ve tıbbi malzeme ticareti yapan şirketlere yatırım yapması dikkat çekmektedir.³⁰ Bu şirketlerin bankanın çatısı altında yer almasının nedeni de yine İş Girişim Sermayesi'nin büyüme ve gelişme potansiyeli gördüğü için bu şirketlere finansman sağlamış olmasıdır. Bilindiği üzere girişim fonları gelişme potansiyeli gördükleri girişimlere finansman sağlayarak bu şirketlerin performanslarını ve buna bağlı olarak değerlerini arttırmayı hedefler. Bu nedenle, tüm bu yatırımlar, yeni de

²⁶Nitekim, kimya, maden ve enerji sektöründe faaliyet gösteren şirketler hem Banka hem de Şişecam tarafından yapılan sınıflandırmada cam sektörünün altında gösterilmektedir

²⁷Bkz. <https://www.sisecam.com.tr/tr/faaliyet-alanlarimiz/kimyasallar>

²⁸Türkiye İş Bankası'nın iştiraki olan İşNet, internet bankacılığının kullanımını yaygınlaştırmak ve internete bağlı müşteri sayısını artırmak amacı kurulmuştur(<https://www.isnet.net.tr/BizKimiz.aspx>). Diğer bir iştiraki olan softtech hem İş Bankası'na hem de diğer banka iştiraklerine yazılım hizmeti vermektedir(<https://softtech.com.tr/>). Maxitech ise İş Bankası dijital dönüşüm sürecine katkıda bulunmak amacıyla kurulmuştur. (<https://softtech.com.tr/maxitech/>)

²⁹İş Girişim Sermayesinin finansman sağladığı şirketler: "Radore Veri Merkezi Hizmetleri A.Ş." ve "Nevotek Bilişim Ses ve İletişim Sistemleri San. ve Tic. A.Ş." (İş Girişim Sermayesi 2016 faaliyet raporu). Ayrıca sektörde faaliyet gösteren "Radore İnternet Hizmetleri A.Ş.", "Nevotek Inter corporation" ve "Nevotek Middle East FZ Limited Liability Company" şirketleri de isimlerinden de anlaşılacağı üzere Radore ve Nevotek ile bağlantılıdır.

³⁰Spor malzemeleri ticareti yapan şirket Toksöz Spor Malzemeleri Tic. A.Ş ve tıbbi malzemeler ticareti yapan şirketler ise Ortopro Tıbbi Aletler San. Tic. A.Ş. ve Covision şirketleridir. Bu şirketlere ortaklık 2016 yılında devam etmektedir (İş Girişim Sermayesi 2016 Faaliyet Raporu).

olsa, İş Bankası Grubu'nun stratejik olarak öncelikli gördüğü alanlar olarak değerlendirilemez. İş Girişim Sermayesi -büyük ihtimalle- hedeflediği değere ulaştığında bu şirketleri elinden çıkartacaktır.³¹

Sonuç olarak, 1980'lere kadar özellikle devletin yönlendirmesiyle birçok alanda faaliyet gösteren İş Bankası Topluluğu, 1980 sonrası Türkiye'de yaşanan dönüşüme uyum sağlamak amacıyla faaliyet gösterdiği çoğu alandan ayrılıp finans ve cam sektörlerine odaklanmıştır. Odaklanma süreci her iki sektörde de hem dikey entegrasyon hem de uluslararasılaşma ile birlikte gerçekleşmiştir.

Genel Değerlendirme ve Sonuç

1980'li yıllara kadar, dünyanın diğer birçok ülkesinde olduğu gibi, Türkiye'de nispeten dışa kapalı bir ekonomik yapı mevcuttu. Uygulanan ithal ikameci politikalar gereği yurt dışından ithal edilen malların ülke içinde üretilmesi öncelikli hedefti. Yerli üretimin arttırılması için hükümet özel girişimcilere cömert destekler sağlamaktaydı. Sübvansiyon edilmiş krediler, yatırım teşvikleri, döviz tahsisleri hatta tekel hakları söz konusu dönemde yeni yatırımları teşvik etmek için sıklıkla kullanılan politikalar idi. Yerli üretim ithalat sınırlamaları -hatta yasakları- ile dış rekabetten korunmaktaydı. Bu ortam Türkiye'de, diğer gelişmekte olan ülkelerdeki benzerleri gibi, birbiri ile ilişkisiz çok sayıda alanda faaliyet gösteren İG'nin oluşmasına yol açtı. Farklı alanlarda faaliyet göstermek İG'nı devlet ve piyasa kaynaklı belirsizliklerden de korumaktaydı. 1980'li yıllardan itibaren İG'nın faaliyet alanlarını çeşitlendirmesine neden olan koşulların ortadan kalkması İG'nın faaliyet alanlarına ilişkin stratejilerini değiştirmesine yol açtı. Özellikle, dışa açılma sürecinde ithalat kısıtlamalarının kalkması, ülkeye birçok yabancı şirketin girmesi uluslararası bir rekabet ortamının doğmasına neden oldu. Türkiye'deki İG -yine diğer gelişmekte olan ülkelerdeki benzerleri gibi- böyle bir rekabet ortamında hem yerli hem de yabancı rakipleriyle çok sayıda alanda karşılaşmak yerine, rekabet gücünün yüksek olduğu daha az alana yoğunlaşarak odaklanma stratejisi benimsediler.

Bu çalışmada, Türkiye'deki İG'nın faaliyet stratejilerinde yaşanan değişim, en büyük iki İG olan Koç Holding ve İş Bankası üzerinden ele alınmıştır. İlgili İG'na ait şirketlerin faaliyet raporları, şirket sahipleri ve yöneticilerinin (oto)biyografileri ve bu alanda önceden yapılmış diğer çalışmalara dayanarak yapılan çalışmada ilgili İG'nın faaliyetinde bulundukları sektörlerdeki firma sayılarının yıllar içindeki gelişimi incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmamızın sonuçları, Cumhuriyet'in ilk yıllarında kurulan Koç Grubu'nun önce ticaret daha sonra sanayi alanında faaliyetlerini hızla geliştirerek 60 yılda birçok sektörde faaliyet gösteren onlarca şirkete sahip dev bir iş grubuna dönüştüğünü göstermektedir. Bu gelişimde kuşkusuz en büyük pay hükümetlerin ülkedeki sanayileşmeyi teşvik etmek amacıyla uyguladığı korumacı ve teşvik edici politikalara aittir. Sermaye birikiminin çok zayıf olduğu bu dönemde Koç Grubu hükümetlerin

³¹İş Girişim Sermayesi hakkında bkz. <http://www.isgirisim.com.tr/hakkimizda/>

sağladığı teşviklerden en fazla pay alan gruplardan biri olmuştur. 1980 yılından sonra ithal ikameci politikalarından vazgeçilmesiyle birlikte ortaya çıkan küresel rekabet ortamında eski yapısıyla ayakta kalamayacağını fark eden grup dört sektörde (dayanıklı tüketim, otomotiv, finans ve enerji) odaklanmaya karar vermiştir. Bu kararda çoğunlukla piyasa koşulları belirleyici olsa da devletin enerji sektöründe özel sektörün faaliyetlerine izin vermesi gibi siyasi kararlarında etkisi olmuştur. Odaklanma stratejisi çerçevesinde Grup, çıkmayı düşündüğü sektörlerdeki şirketlerini elden çıkartmış, bazı şirketlerini birleştirmiştir. Odaklandığı sektörlerde ise bazen yeni yatırımlar aracılığı ile bazen de piyasadaki şirketleri satın alarak şirket sayısını arttırmıştır. Küreselleşen piyasalarda uluslararası rekabet gücünü arttırmak isteyen grup son dönemde özellikle yurt dışında yaptığı şirket satın almalarıyla odaklandığı sektörlerdeki gücünü uluslararası alanda da pekiştirmiştir.

Benzer durum İş Bankası için de geçerlidir. Özellikle kurulduğu yıllarda devlet tarafından sağlanan imtiyazlar ile birbirinden ilişkisiz çok sayıda alanda faaliyette bulunan Banka, 1980 yılına gelindiğinde finans, cam, kimya, metalürji, metal imalat, makine, otomotiv, lastik, gıda, çimento, iplik, dokuma, plastik, seramik, deri işleme, turizm ve ticaret gibi birçok alanda faaliyette bulunmaktaydı. Ancak 1980'li yıllardan itibaren artan rekabet sonucu bu alanların birçoğundan tamamen çıkmış ve bazı alanlardaki şirket sayısı da oldukça azaltılmıştır. Banka, odaklanma stratejisi kapsamında ise günümüzde finans ve cam olmak üzere sadece iki alana yoğunlaşmıştır. Tıpkı Koç Holding gibi İş Bankası da odaklandığı alanlarda hem uluslararası faaliyetlerini hem de şirket sayısını önemli ölçüde artırmıştır.

Sonuç olarak, daha önce incelenen iki İG'da devletin politikaları ve yönlendirmesiyle 1980'lere kadar faaliyet gösterdikleri alanları arttırmışlar ancak 1980'lerden sonra devletin ekonomiye müdahalesinin azalması ile birlikte artan uluslararası rekabet ortamında daha rekabetçi oldukları alanlarda odaklanmayı tercih etmişler, diğer sektörlerden çıkmışlardır. İlk dönem, bu gruplardaki sermaye ve bilgi birikimini arttırıp onları Türkiye'nin en büyük gruplarından ikisi haline getirmiş, ikinci dönem ise onların daha etkin oldukları alanlarda yoğunlaşmaya, uluslararasılaşmaya yönlendirmiş ve onları küresel oyunculara dönüştürmüştür.

Çalışmanın sonuçları, Karaveli (2008)'nin 1980 sonrasında İG'nin faaliyet alanlarını kısıtladıkları ve belirli sektörlerde odaklandıkları yönündeki bulgularını desteklerken, 1980 sonrasında İG'nin çeşitlenme davranışlarının devam ettiğini ileri süren Çolpan (2008) ve Özkara vd. (2008)'den farklı sonuçları işaret etmektedir. İncelenen iki şirketin farklı mülkiyet yapılarına sahip olmasına rağmen kurumsal yapıdaki değişimlere benzer tepkiyi gösteriyor olması Karaveli (2008)'nin Türkiye'deki İG'nin faaliyet yapılarındaki evrime ilişkin bulgularının sadece aile şirketlerine özgü olmadığı bunun farklı mülkiyet yapılarına sahip İG'na da genelleştirilebileceğini göstermektedir. Bu bulgu, aynı kurumsal ortamda faaliyette bulunan İG'nin kurumlardaki değişmeye benzer tepkiler vereceğini iddia eden "Kurumsal Yaklaşım" ile uyumludur.

İncelenen iki şirketin farklı mülkiyet yapılarına sahip olmasına rağmen benzer gelişmeleri gösteriyor olması çalışmanın sonuçlarının sadece belirli bir mülkiyet yapısı ile ilişkili İG'na özgü olmaması açısından önemli olsa da, iki şirketin ortak özellikleri çalışmanın sonuçlarının genelleştirilmesini kısıtlıyor olabilir. Bu nedenle, farklı türdeki (örneğin, daha genç ya da Anadolu merkezli) İG'nin evrimini inceleyen ya da farklı

yöntemler kullanan yeni çalışmalar bizi farklı sonuçlara götürebilecek ya da varolan anlayışımızı derinleştirebilecektir. Ayrıca, 1980 sonrası yaşanan dönüşümden sonra Koç Grubu'nun dört İş Bankası Grubu'nun ise iki alanda yoğunlaşıyor olmaları, aile kontrolündeki şirketlerin faaliyet çeşitliliğinin diğer mülkiyet yapılarına göre daha düşük olduğunu savunan yaygın görüş ile ters düşmektedir. Bu konuda yapılacak daha detaylı incelemelerin ilginç katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Akı, Volkan. "Yeni Başkanın Büyük Hedefi", *Capital Dergisi*, Mayıs 2003.
- Amsden, A. H. 2001. The Rise of *"The Rest": Challenges to the West from Late Industrializing Economies*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi Yıllık Faaliyet Raporları, 2002-2016.
- Anadolu Cam Sanayii A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2002-2016.
- Anadolu Hayat Emeklilik A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2001-2016.
- Arçelik A.Ş Yıllık Faaliyet Raporları, 2005-2016.
- Arçelik, Tarihçe, <http://www.arcelikas.com/sayfa/76/Tarihce> (03 Şubat 2017).
- Ay, A., ve Mangır F. 2009. Türkiye'de Tekstil-Hazır Giyim Sektörleri ve Rekabet Gücü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 12 (1-2) :175-190.
- Aygaz A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2012-2016.
- Boratav, K. 2016. *Türkiye İktisat Tarihi 1908-2009*. 22. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Buğra, A. 1995. *Devlet ve İş Adamları*. 2.Baskı, İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Candaner, P. 2015. *Türk Sanayiinde Bir Uzun Yol Kaptanı- Hasan Subaşı Kitabı*. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Choe, S., ve Pattnaik, C. 2007. The transformation of Korean business groups after the Asian crisis. *Journal of Contemporary Asia*, 37 (2): 232-255.
- Cumhuriyet Gazetesi, "Ulagay Sordu, Rahmi Koç Yanıtladı: Yatırım Kararlarını Rahatlıkla Verdiğimiz Dönem Geride Kaldı", 2 Şubat 1986, s.9.
- Çolpan, A. M. ve Hikino T. 2008. Türkiye'nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejiler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2):23-58.
- Çolpan, A. M., ve Hikino, T. 2010. Foundations of Business Groups: Toward an Integrated Framework. Çolpan, A. M., Hikino, T. ve Lincoln, J. R. (Ed.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford , 15-66. Oxford University Press.
- Demirbilek, S. 2014. Tek Parti Döneminde İnhisarlar (1923-1946). *Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi*, XII (24):203-232.
- Demirel, H. 2012. 1980 Sonrası Türkiye'de Devlet İş Dünyası İlişkileri Işığında Ekonomi Elitlerinin Dönüşümü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi SBE.
- Devlet Planlama Teşkilatı. 2007a. *Dokuzuncu Kalkınma Planı Otomotiv Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Yayın No: 2736, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı. 2007b. *Dokuzuncu Kalkınma Planı Gıda Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Yayın No: 2720, Ankara.
- Eczacıbaşı Holding, Kilometre Taşları, <http://www.eczacibasi.com.tr> , (12 Mart 2017).
- Ekşi, A., Yurdakul, O., Emiroğlu, M., Güneş, E., Atamer, M., Topal, E., Deveci O., ve Taşdöğen, F. 2005. Gıda Sanayiinde Yapısal Değişimler. *Türkiye Ziraat Mühendisliği*

- VI. Teknik Kongresi**, TMMOB Ziraat Mühendisleri Odası, Ankara, 1001-1018, 3-7 Ocak.
- Ekşioğlu, U. 2015. *Kendi İşini Kendin Bul*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- EUROPEAN COMMISSION, Beyaz Eşya Sektör Raporu, 2009, <https://docplayer.biz.tr/731729-Beyaz-esya-sektor-raporu.html>. (10 Şubat 2017).
- Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2004-2016.
- Ford Otosan, Ford Otosan'a Genel Bakış, <https://www.fordotosan.com.tr/tr/kurumsal/ford-otosan-hakkinda/ford-otosana-genel-bakis>, (20 Temmuz 2017).
- Fortune Global 500, <http://fortune.com/global500/list/>, (13 Ekim 2017).
- Ghatak, M., ve Kalı, R. 2000. Diversified Business Groups in Emerging Economies, *ICRA BULLETIN*, Money & Finance OCT.-DEC. 20-31.
- Ghemawat, P., and Khanna, T. 1998, The nature of diversified business groups: A research design and two case studies. *Journal of Industrial Economics*, XLVI (1):35-61.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., and Kintana, M. L. 2010. Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47 (2): 223-252.
- Gökşen, S. N., ve Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding, *British Journal of Management*, 12 (4): 325-340.
- Guillen, M. F. 2000. Business groups in emerging economies: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43 (3): 362-380.
- HABERTÜRK, <https://www.haberturk.com/ekonomi/makro-ekonomi/haber/127426-sevket-sabanci-ve-ailesi-ayriliyor>, (15 Nisan 2020)
- Hoskisson, R.O., Johnson, R.A., Tihanyi, L., White, R.E. 2005. Diversified Business Groups and Corporate Refocusing in Emerging Economies. *Journal of Management*, 31(6): 941-965.
- Hürriyet, <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/koc-grundig-in-iflas-tozu-nu-sildi-almanca-konusanlar-la-buyutecek-12420239> (20 Nisan 2020).
- İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. Faaliyet Raporları, 2005-2016
- İş Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş. Faaliyet Raporları, 2005-2016
- İş Girişim Sermayesi, Hakkımızda, <http://www.isgirisim.com.tr/hakkimizda/>, (02 Mayıs 2017).
- Karaevli, A. 2008. Türkiye'deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2): 85-107,
- Kedia, B. L., Mukherjee, D., ve Lahiri, S. 2006. Indian business groups: Evolution and transformation. *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (4) : 559-577.
- Keyder, Ç. 1998. 1923-1929 Dönemi Bankalar. Mustafa Sönmez (ed.), *75 Yılda Para'nın Serüveni* içinde, İstanbul: Tarih vakfı Yayınları, 115-126.
- Khanna, T., ve K. Palepu, 1997. Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets, *Harvard Business Review*, 75, 41-51.

- Khanna, T., ve Palepu, K. 1999. Policy Shocks, Market Intermediaries, and Corporate Strategy: The Evolution of Business Groups in Chile and India. *Journal of Economics & Management Strategy*, 8(2): 271-310.
- Khanna, T., ve Palepu, K. 2000. The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3):268- 285.
- Khanna, T., ve Rivkin, J. W. 2001. Estimating The Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets. *Strategic Management Journal*, 22(1): 45-74.
- Khanna, T., ve Yafeh, Y. 2007. Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?. *Journal of Economic Literature*, Vol. XLV:331-372.
- Kıraç, C. 1996. *Anılarımla Patronum Vehbi Koç*. İstanbul: Milliyet yayınları.
- Kim, H., Hoskisson, R. E., Tihanyi, L., ve Hong, J. 2004. Evolution and restructuring of diversified business groups in emerging markets: The lessons from chaebols in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 21: 25-48.
- Kocabaşoğlu, U., Sak, G., Sönmez, S., Erkal, F., Gökmen, Ö., Şeker N., ve Uluğtekin, M. 2001. *Türkiye İş Bankası Tarihi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Kock, C. J., ve Guillen, M. F. 2001. Strategy and structure in developing countries: Business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. *Industrial and Corporate Change*, 10 (1): 77-113.
- Koç Holding A.Ş. 2001. *Koç Topluluğu'nun 75 Yılı*. 1.baskı, İstanbul.
- Koç Holding A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 1982-2016.
- Koç Holding, 1926'dan Bugüne, <https://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/tarihce>, (12 Mart 2017).
- Koç Holding, Arçelik, <https://www.koc.com.tr/en-us/activity-fields/sectors/consumer-durables/arcelik> (20 Nisan 2020).
- Koç Holding, Türkiye'deki İlkler, <http://www.koc.com.tr> , (12 Mart 2017).
- Koç, V. 1983. *Hayat Hikayem*. 4.baskı, İstanbul.
- Koçtaş Yapı Marketleri Ticaret A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2013-2016.
- Manikutty, S. 2000. Family business groups in India: A resource-based view of the emerging trends. *Family Business Review*, 13(4) :279-292.
- Migros A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2002-2007.
- North D.C. 1990. *Institutions, Institutional Change, and Economic Development*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş Yıllık Faaliyet Raporu, 2009-2016.
- Otokoç Otomotiv Tic.ve Sanayi A.Ş. 2016 Yılı Faaliyet Raporu
- Otokoç, Hakkında, <https://www.otokocotomotiv.com.tr/hakkinda>, (20 Temmuz 2017).

- Öniş, Z. 1992. Redemocratization and economic liberalization in Turkey: The limits of state autonomy, *Studies in Comparative International Development*, Vol. 27, No. 2, 3-23.
- Öz İplik-İş Sendikası, *Tekstil Sektörü Değerlendirme Raporu*, 2009, <http://www.oziplikis.org.tr/tr/data.asp?id=171>, (03Nisan 2017).
- Özer, H. 2014. Cumhuriyetin İlk Yıllarında Milli Tüccar Oluşturma Çabalarında İş Bankası'nın Rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 69(2): 357-372.
- Özkara, B., Kurt, M., ve Karayormuk, K. 2008. Türkiye'de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2): 59-83.
- Öztürk, A. B. 2016. Beyaz Eşya Sektörü, *İktisadi Araştırmalar Bölümü*, İş Bankası.
- Öztürk, Ö. 2011. *Türkiye'de Büyük Sermaye Grupları: Finans Kapitalin Oluşumu ve Gelişimi*. 2. Baskı, İstanbul: Sosyal Araştırmalar Vakfı Yayınları.
- Resmî Gazete, 6.3.1937 "300 Kuruşa Kadar Olan Aylıkların Kayıd ve Tediye Muamelesi Hakkında Tamim" sayı. 3547, <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/3547.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/3547.pdf>, (15 Mart 2017)
- Schneider, B. R. 2009. A comparative political economy of diversified business groups, or how states organize big business. *Review of International Political Economy*, 16(2):178-201.
- Soda Sanayii A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2005-2016.
- Sönmez, M. 1992. *Türkiye'de Holdingler: Kırk Haramiler*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Tat Gıda Sanayi A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2002-2016.
- Tofaş, Tarihçe, <https://www.tofas.com.tr/Hakkimizda/Tarihce/Pages/default.aspx>, (2 Ağustos 2017).
- Trakya Cam Sanayii A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2003-2016.
- TSKB Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Anonim Şirketi Yıllık Faaliyet Raporları, 2010-2016.
- Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporu 2004-2016.
- Türk Traktör Yıllık Faaliyet Raporları, 2008-2016.
- Türk Traktör, Tarihçe, http://www.turktraktor.com.tr/kurumsal_genel.aspx?id=86, (15 Mart 2017).
- Türkiye İş Bankası Yıllık Faaliyet Raporları, 1989, 1994, 2000-2016.
- Türkiye İş Bankası, (2015), Haberler, <http://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/haberler-ve-medya/haberler/Sayfalar/haberler.aspx?28FF4676-2ECB-4641-982A-01EE5A05CD16YearMonth=201504&4DDCBC12-B456-4049-8BDA-FB3415CAE7E1idCol=2006>, (02 Nisan 2017).

Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2008-2016.

Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2001-2016.

Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş., [https://www.sisecam.com.tr/tr/faaliyet-
alanlarimiz](https://www.sisecam.com.tr/tr/faaliyet-
alanlarimiz), (08 Nisan 2017).

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2005-2016

Yılmaz, K. R., 2010. *Mahalle Bakkalından Küresel Aktöre Arçelik: İşletme Tarihine Marksist Yaklaşım*. İstanbul: SAV Yayınları.

Zhao, J., 2009. Diversified business groups and corporate restructuring in China. *Management Research News*, 32 (9):874-87.

Zhao, J., 2010. Ownership structure and corporate diversification strategies of Chinese business groups. *Management Research Review*, 33(12): 1101-1112.

Halit Sağlam, Cumhuriyet Üniversitesi'nden 2012 yılında İktisat alanında lisans derecesi almıştır. 2018 yılında Marmara Üniversitesi İktisat Teorisi alanında yüksek lisans eğitimini tamamlamış ve aynı alanda doktora eğitimine başlamıştır. Marmara Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

Murat Çokgezen, Marmara Üniversitesi'nde ekonomi profesörüdür. Doktora derecesini 1995 yılında Marmara Üniversitesi'nde Ekonomik Kalkınma ve Uluslararası Ekonomi alanında tamamlamıştır. İslam iktisadı, yenilikçilik, regülasyon, iktisat eğitimi ve iş dünyası dernekleri alanında önde gelen akademik ve politika odaklı dergilerde yayınlar yapmıştır.