T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI
İKTİSAT TEORİSİ BİLİM DALI

KÜRESELLEŞMENİN TÜRKİYE'DEKİ ŞİRKET GRUPLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

HALİT SAĞLAM

İstanbul, 2018

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI
İKTİSAT TEORİSİ BİLİM DALI

KÜRESELLEŞMENİN TÜRKİYE'DEKİ ŞİRKET GRUPLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

HALİT SAĞLAM

Danışman: PROF.DR. MURAT ÇOKGEZEN

İstanbul, 2018

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İKTİSAT Anabilim Dalı İKTİSAT TEORİSİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi Halit Sağlam'nın KÜRESELLEŞMENİN TÜRKİYE'DEKİ ŞİRKET GRUPLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 08.02.2018 tarih ve 2018-5/21 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 13/02/2018

Öğretim Üyesi Adı Soyadı			**İmzası**
1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. MURAT ÇOKGEZEN	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. BURCU YAVUZ TİFTİKÇİGİL	
3.	Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. JALE YALINPALA ÇOKGEZEN	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : Halit Sağlam
Anabilim Dalı : İktisat
Programı : İktisat Teorisi
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Murat Çokgezen

Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Şubat 2018
Anahtar Kelimeler : Küreselleşme, Şirket Grupları

ÖZET

KÜRESELLEŞMENİN TÜRKİYE'DEKİ ŞİRKET GRUPLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Bu çalışmada, küreselleşmeyle birlikte Türkiye ekonomisinde 1980'li yıllardan itibaren yaşanan yapısal dönüşüm ve serbestleşme hareketlerinin, Türkiye'de faaliyette bulunan şirket grupları üzerindeki etkisi incelenmiştir. 1980 yılında Türkiye'nin dışa açık ve serbest piyasa koşullarının geçerli olduğu daha liberal bir ekonomik yapıya geçmesi, ekonominin giderek diğer ülke ekonomileri ile bütünleşmesine ve ekonomi üzerindeki devlet etkisinin giderek azalmasına neden olmuştur. Ekonominin en önemli aktörlerinden biri olan şirket grupları, oluşan bu yeni koşullar altında ayakta kalabilmek ve ortaya çıkan yeni fırsatları değerlendirerek gelişebilmek için yeni stratejiler belirlemiş ve bir dönüşüm sürecine girmiştir. Bu bağlamda çalışmada, 1980 yılından günümüze değin şirket gruplarında yaşanan dönüşüm; faaliyet yapıları, yabancı şirketlerle ortaklık ilişkisi, uluslararası faaliyetler ve yönetim kurulları açısından incelenmiş ve şirket gruplarının bu açılardan bir dönüşüm yaşadığı sonucuna varılmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Halit sağlam
Field	: Economics
Programme	: Economics Theory
Supervisor	: Professor Murat Çokgezen
Degree Awarded and Date	: Master - February 2018
Keywords	: Globalization, Business Groups

ABSTRACT

THE EFFECTS OF GLOBALIZATION ON BUSINESS GROUPS IN TURKEY

This study is about how company groups working in Turkey have been effected by the structural transformation and liberalisation movements that have been taking place since the 1980s, due to globalization. The fact that Turkey's economy has transformed itself to have a more liberal economic structure, in which Turkey has become open to the world with its free market conditions, has brought with it Turkey's union with other countries' economies and the minimisation of state control. Company groups, which are among the most important actors in an economy have adopted new strategies and gone through a transformation process in order to survive and make the most of the opportunities that appear. Within this context, the transformation that has been taking place in company groups has been investigated in this study with regard to their activity structure, partnership relationships with foreign companies, international activites and board of directors and it has been concluded that company groups have been through a transformation when viewed from these perspectives.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ iv

ŞEKİL LİTESİ v

KISALTMALAR vi

1. GİRİŞ 1

2. KÜRESELLEŞME VE KÜRESELLEŞMENİN EKONOMİK BOYUTU

2.1. Küreselleşme Kavramı ve Gelişim Süreci 3
2.2. Küreselleşmenin Ekonomik Boyutu 8
2.2.1. Ticaretin Küreselleşmesi 8
2.2.2. Üretimin Küreselleşmesi 11
2.2.3. Finansın Küreselleşmesi 13
2.3. Küreselleşme ve Şirket Grupları 15

3. TÜRKİYE'DE KÜRESELLEŞME SÜRECİ VE ŞİRKET GRUPLARININ DEĞİŞİMİNE ZEMİN HAZIRLAYAN GELİŞMLER

3.1. Türkiye'de Küreselleşme Süreci 18
3.2. Türkiye'de Şirket Gruplarının Değişimine Zemin Hazırlayan Gelişmeler 23
3.2.1. Dış Ticarette Küreselleşme 24
3.2.2. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları 28
3.2.3. Devletin Ekonomideki Dönüşümü 35

4. KÜRESELLEŞMENİN ŞİRKET GRUPLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

4.1. 1980 Sonrası Küreselleşme ile Birlikte Faaliyet Alanlarında Yaşanan Değişim 43
4.1.1. Faaliyet Alanlarında Yaşanan Değişime İki Örnek 52
4.1.1.1. Koç Grubu 52
4.1.1.2. İş Bankası 74
4.2. Şirket Gruplarının Yabancı Ortak Sayısında Meydana Gelen Değişim 95
4.3. Şirket Gruplarının Yurt Dışı Yatırımlarında Meydana Gelen Değişim 113
4.4. Yönetim Kurullarında Yaşanan Değişim 127

5. SONUÇ 142

EKLER 148

KAYNAKÇA 158

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1 Yıllara Göre Dış Ticaret, 1980-2016 (Değer: Milyon ABD $) 25
Tablo 2 1980-2000 Arası Türkiye'ye Gelen Doğrudan Yabancı Sermaye 29
Tablo 3 Doğrudan Yabancı Sermaye Girişleri ve Yabancı Sermayeli Şirket Sayısı 31
Tablo 4 Türkiye'de Gerçekleşen En Büyük Birleşme ve Satın Alma İşlemleri, (2011-2016) ... 34
Tablo 5 Özelleştirmeler Yoluyla Yabancı Sermaye Girişi (Milyon Dolar) 38
Tablo 6 1980 Sonrası Koç Grubu'nun Dayanıklı Tüketim Sektörü Faaliyetleri 58
Tablo 7 1980 Sonrası Koç Grubu'nun Otomotiv Sektörü Faaliyetleri 62
Tablo 8 1980 Sonrası Koç Grubu'nun Enerji Sektörü Faaliyetleri 65
Tablo 9 1980 Sonrası Koç Grubu'nun Finans Sektörü Faaliyetleri 67
Tablo 10 1980 Sonrası Koç Grubu'nun Gıda Sektörü Faaliyetleri 69
Tablo 11 1980 Sonrası Koç Grubu'nun Diğer Sektörlerdeki Faaliyetleri 72
Tablo 12 1980 Sonrası İş Bankası'nın Finans Sektöründeki Faaliyetleri 79
Tablo 13 1980 Sonrası İş Bankası'nın Cam Sektöründeki Faaliyetleri 81
Tablo 14 1980 Sonrası İş Bankası'nın faaliyeti devam eden diğer sektörleri 84
Tablo 15 1980 Sonrası İş Bankası'nın Tekstil Sektörü Faaliyetleri 86
Tablo 16 1980 Sonrası İş Bankası'nın Gıda Sektörü Faaliyetleri 89
Tablo 17 1980 Sonrası İş Bankası'nın Metal Sektörü Faaliyetleri 91
Tablo 18 1980 Sonrası İş Bankası'nın Turizm Sektörü Faaliyetleri 92
Tablo 19 1980 Sonrası İş Bankası'nın Faaliyeti Sonlanan Diğer Sektörleri 93
Tablo 20 Koç Grubu'nun Yabancı Ortakları (2016) 103
Tablo 21 Sabancı Grubu'nun Yabancı Ortakları (2016) 106
Tablo 22 Anadolu Grubu'nun Yabancı Ortakları (2016) 109
Tablo 23 Yıldız Grubu'nun Yabancı Ortakları (2016) 112
Tablo 24 Koç Holding Yönetim Kurulu (2016) 135
Tablo 25 Bazı Şirket Gruplarının Yönetim Kurulları 138

ŞEKİL LİTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Yıllar İtibarıyla Dünya Toplam Mal İhracatı (1948-2014) Milyar Dolar..... 9

Şekil 2: Gelişmiş ve Gelişmekte olan Ülkelerin Toplam Mal ve Hizmet İhracatı 10

Şekil 3: Gelişmiş ve Gelişmekte olan Ülkelerin Yurt Dışı Doğrudan Yatırım Stok Değerleri (Milyon ABD Doları)..... 12

Şekil 4: Birleşme ve Devralma İşlemlerinde Yabancı Yatırımcıların İşlem Değeri..... 32

Şekil 5: Yıllar İtibariyle Özelleştirme İşlemleri 37

Şekil 6: Türkiye'nin En Büyük 500 Şirketi İçindeki Yabancı Sermayeli Şirket Sayısı 96

Şekil 7: Türkiye'deki Yabancı Sermayeli Şirket Sayısı (Kümülâtif, '000) 97

Şekil 8: Birleşme ve Devralma İşlemlerinde Yabancı Yatırımcıların İşlem Sayısı..... 98

Şekil 9: Koç Grubu'nun Yıllara Göre Yabancı Ortak Sayısı..... 101

Şekil 10: Sabancı Grubu'nun Yıllara Göre Yabancı Ortak Sayısı..... 104

Şekil 11: Anadolu Grubu'nun Yıllara Göre Yabancı Ortak Sayısı..... 108

Şekil 12: Yıldız Grubu'nun Yıllara Göre Yabancı Ortak Sayısı 110

Şekil 13: Türkiye'nin Yurt Dışı Doğrudan Yatırım Stok Değerleri 115

Şekil 14: Koç Grubu'nun Yıllar İtibarıyla Yurt Dışı Şirket Sayısı..... 116

Şekil 15: İş Bankası'nın Yıllar İtibarıyla Yurt Dışı Şirket Sayısı..... 120

Şekil 16: Enka Grubu'nun Yıllar İtibarıyla Yurt Dışı Şirket Sayısı 123

Şekil 17: Sabancı Grubu'nun Yıllar İtibarıyla Yurt Dışı Şirket Sayısı..... 126

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CHP	Cumhuriyet Halk Partisi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DTSŞ	Dış Ticaret Sermaye Şirketleri
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlasması)
IMF	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
ISIC	International Standard Industrial Classification (Uluslararası Standart Endüstriyel Sınıflandırma)
İSO	İstanbul Sanayi Odası
KAP	Kamuyu Aydınlatma Platformu
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
LPG	Likit Petrol gazı
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
OYAK	Ordu Yardımlaşma Kurumu
TOFAŞ	Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜPRAŞ	Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
WTO	World Trade Organization (Dünya Ticaret Örgütü)

1. GİRİŞ

1980'li yıllardan itibaren dünya genelinde hız kazanan küreselleşme süreci ile birlikte ülkelerde önemli dönüşümler yaşanmış ve ulusal ekonomiler gün geçtikçe bütünleşerek tek bir pazar haline gelmiştir. Üretim, ticaret ve finansın küreselleşmesi ve teknik anlamada yaşanan gelişmelerin hız kazanması ile coğrafi sınırlar önemini yitirmiş ve şirketler dünyasında uluslararası bir rekabet ortamı meydana gelmiştir. Küreselleşen dünya, şirketler için yeni imkanlar ve tehditler ortaya çıkarmış ve şirketlerin artık daha karmaşık ve dinamik bir ortamda faaliyet göstermesine neden olmuştur. Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan bu yeni koşullar, şirketlerin birçok açıdan kendilerini güncellemesine ve yeni büyüme stratejileri uygulamasına neden olmuştur. 1980'li yıllardan itibaren küresel ölçekte ortaya çıkan yeni gelişmelerin şirketler üzerinde ne tür etkiler yarattığı ve şirketlerin bu bağlamda yaşadığı dönüşüm, son zamanlarda oldukça popüler bir konu haline gelmiş ve literatürde şirket grupları üzerine yapılan çalışmaların sayısında bir artış yaşanmıştır.

Bu çalışmada, Türkiye'de faaliyette bulunan şirket gruplarının 1980'li yıllardan itibaren yaşadığı dönüşümün, küreselleşme süreci kapsamında anlatılması amaçlanmaktadır. Şirket gruplarında yaşanan dönüşümde 1980 yılının başlangıç olarak alınmasının sebebi, Türkiye'nin 24 Ocak 1980 tarihinde aldığı kararlar ile ekonomide hızlı bir yapısal dönüşüm sürecine girmiş olması ve daha dışa açık ekonomi politikaları ile küreselleşme sürecine dahil olmuş olmasıdır. Türkiye'nin en önemli ekonomik aktörlerinden olan şirket grupları ile ilgili çok fazla çalışmanın olmaması ve yapılan çalışmaların da genel olarak bazı alanlara yoğunlaşmış olması, bu çalışmanın temel motivasyonunu oluşturmuştur.

Çalışmanın ilk bölümünde, küreselleşme sürecinin meydana getirdiği değişimlerin daha iyi anlaşılması açısından öncelikle teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçevede, küreselleşmenin ne anlama geldiği farklı bakış açılarına göre değerlendirilmiş ve küreselleşmenin tarihsel gelişimi, gösterdiği farklılıklar nedeniyle ayrı dönemler olarak ele alınmıştır. Sonrasında, küreselleşmenin ekonomik boyutu analiz edilmiştir. Bu bağlamda küreselleşme ile birlikte üretim, ticaret ve finans alanlarında

meydana gelen değişim üzerinde durulmuştur. Bu değişim, Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) ve UNCTADSTAT gibi uluslararası kuruluşlardan elde edilen veriler aracılığıyla ortaya konmaya çalışılmıştır. Bölümde son olarak ise küreselleşmenin şirketler dünyasında ortaya çıkardığı bazı değişimler, daha çok sağladığı avantajlar ve dezavantajlar üzerinden anlatılmaya çalışılarak sonraki bölümler için bir zemin oturuşturulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, Türkiye'nin küreselleşme sürecine ve bu süreçle birlikte Türkiye'de faaliyet gösteren şirket gruplarının değişimine zemin hazırlayan bazı gelişmelere yer verilmiştir. Bu bağlamda 1980 yılından itibaren Türkiye'deki küreselleşme süreci hem ülke hem de ülke dışındaki gelişmeler ışığında anlatılmıştır. Bu süreçle birlikte ticaret ve yatırımların serbestleşmesinin ve devletin ekonomi içindeki etkisinin giderek azalmasının şirket gruplarının değişimine nasıl etki edeceği üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın son kısmında ise, küreselleşme sürecinin şirket grupları üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bu bağlamda Türkiye ekonomisinde 1980'li yıllarda ortaya çıkan yapısal dönüşümün ve bunun sonucunda ülke ekonomisinin küresel ekonomilerle bütünleşmesinin şirket gruplarında meydana getirdiği değişimler bazı büyük şirket grupları örnekleri üzerinden anlatılmaya çalışılmıştır. Şirket gruplarında yaşanan değişimler, faaliyet çeşitlendirme stratejilerinde meydana gelen değişim, yabancı şirketler ile kurulan ortaklık ve ilişkilerde yaşanan değişim, yurt dışı faaliyetlerin artması ile uluslararasılaşma ve yönetim kurullarında meydana gelen değişim olmak üzere dört konu üzerinden ele alınmıştır. Ele alınan konular için örnek verilen şirket gruplarından toplanan veriler ve bilgiler oluşturulan tablo ve şekiller yardımıyla anlatılmıştır. Bu bağlamda örnek alınan şirket grupları ile ilgili çalışmada kullanılan veriler ve bilgiler, genel olarak şirket gruplarına ait faaliyet raporları, web sayfaları, şirket patronlarının biyografileri, Kamuyu Aydınlatma Platformu verileri ve şirket grupları ile ilgili yapılan diğer çalışmalardan elde edilmiştir.

2. KÜRESELLEŞME VE KÜRESELLEŞMENİN EKONOMİK BOYUTU

2.1. Küreselleşme Kavramı ve Gelişim Süreci

20. yüzyıla damgasını vuran küreselleşme olgusu son zamanlarda literatürde çok tartışılan konulardan biri olmuştur. Küreselleşme kavramına dair birçok tanım yapılmış olmasına rağmen kavram üzerinde herkesin uzlaştığı tek bir tanım hala mevcut değildir. Bu durum, küreselleşmenin etki alanının çok geniş olması, farklı bakış açıları içermesi ve neredeyse tüm bilim dalları açısından önemli bir konu olmasından kaynaklanmaktadır. Küreselleşme konusu gerek ekonomik gerekse sosyal, kültürel ve politik açıdan birçok alanı kapsadığından kavramsal olarak farklı alan ve farklı bakış açılarına göre çok sayıda tanım karşımıza çıkmaktadır.[1]

Geniş anlamda küreselleşme, ülkeler arasında gerçekleşen ekonomik, siyasal ve sosyal ilişkilerin giderek artması ve gelişmesi, farklı ideolojik düşüncelere ilişkin uzlaşmazlıkların çözülmesi, farklı kültür ve inançların daha iyi bilinmesi gibi maddi/manevi değer ve birikimlerin yerel sınırları aşarak uluslararası bir boyuta taşınması olarak tanımlanabilir.[2]

Küreselleşme ile ilgili yapılan tanımlara baktığımızda genel olarak sınırların ortadan kalkması açısından benzer tanımların yapılmış olduğunu görmekteyiz. Bu bağlamda, George Modelski küreselleşmeyi; ulusların, medeniyetlerin ve siyasal toplulukların arasında yaşanan dayanışmanın genişleme ve derinleşme sürecini kapsayan bir kavram olarak tanımlamaktadır.[3] Giddens ise bu kavramı, uzak bölgeleri birbirine bağlayan bir yoğunlaşma süreci olarak tanımlamakta ve küreselleşme ile farklı toplum ve bölgeler arasındaki ilişkilerin dünya ölçeğinde birbirine bağlandığını ve herhangi bir bölgede meydana gelen olayın dünyadaki diğer bölgeleri etkilediğini ve şekillendirdiğini

[1] Oya Aytemiz Seymen ve Tamer Bolat (ed.), **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s.4.
[2] Devlet Planlama Teşkilatı, "Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler", **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu,** Ankara, 1995, s.1.
[3] David Held ve Anthony McGrew (Ed.), **The Global Transformations Reader: An Introduction to the Globalization Debate**, Cambridge: Polity Press, 2003, s.51.

söylemektedir.[4] Jan Aart Scholte ise küreselleşmeyi, farklı ülkelerdeki insanlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ve etkileşimin artması olarak tanımlamakta ve uluslararasılaşma kavramı ile bağdaştırmaktadır.[5] Genel olarak birçok alanda ulusal sınırların ortadan kalkıp dünya genelinde yeni bir sistemin oluşma sürecini anlatan küreselleşme ile ilgili bu tarz genel tanımlar oldukça fazla olmasına rağmen konuyla ilgili yapılan tanımların çoğu ekonomi ile ilgilidir.

Ekonomi alanında küreselleşme ile ilgili yapılan tanımların genel çerçevesi de ulusal pazarların birbirine entegre olmasıyla birlikte uluslararası alanda üretim, sermaye ve ticaret gibi ekonomik faktörlerini serbest dolaşımın sağlanması ve küresel çapta bir pazar oluşması şeklindedir.

David Held ve Anthony McGrew küreselleşmenin inkâr edilemez bir ekonomik yönünün olduğunu vurglmakta ve bu bağlamda küreselleşmeyi ticaret, sermaye ve insanların dünya genelinde hareket edebilmesi olarak tanımlamaktadır. Ülkeler arası bağlılığı artıran ve nispeten kalıcı küresel formların (nakliye veya bankacılık sistemleri gibi fiziksel koşulların, ticari anlaşmalar gibi hukuksal düzenlemelerin ve İngilizce gibi ortak kullanılan sembollerin) ise küreselleşme sürecini kolaylaştırdığını belirtmektedir[6].

Joseph E. Stiglitz küreselleşmeyi, ticaretin üzerindeki sınırlamaların kaldırılarak serbest hale getirilmesi ve ulusal ekonomilerin birbirine daha fazla entegre edilmesi olarak tanımlamışken,[7] Samuel Adams ise küreselleşmeyi ticaret ve doğrudan yabancı yatırımların artması ve fikir haklarının uygulanmasıyla üretim faktörlerinin dolaşımının artması sonucu dünyanın daha fazla bütünleşmesini sağlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır.[8] George Soros ise küreselleşme kavramını, "küresel finans piyasalarının gelişmesi, çokuluslu şirketlerin büyümesi ve giderek ulusal ekonomilerin

[4] Anthony Giddens, **The Consequences of Modernity,** Cambridge: Polity Press, 1996, s.64.
[5] Held and McGrew, s.84.
[6] Held and McGrew, s.3.
[7] Joseph E. Stiglitz, **Küreselleşme, Büyük Hayal Kırıklığı** (Çev.: A.Taşçıoğlu, D.Vural), İstanbul: Plan B Yayıncılık, 2004, Aktaran: A. Bora Elçin, **Küreselleşmenin Tarihçesi**. Ankara, 2012, s.4.
[8] Samuel Adams, "Globalization and Income Inequality: Implications for Intellectual Property Rights", **Journal of Policy Modeling**, Vol. 30, (2008), s.725, Aktaran: Duygu Dumanlı Kürkçü, "Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşmeye Yönelik Yaklaşımlar", **The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication – TOJDAC**, Vol. 3 Issue. 2, (April 2013), s. 2.

üzerinde hakimiyet kurmaları" olarak tanımlamaktadır.[9] Cerny ise küreselleşmeyi, yeni ekonomik ve siyasal oluşumları meydana getiren ve uluslararası politik ekonominin temelini oluşturan mal ve varlıkların yapısal farklılıklarını artıran bir süreç olarak ele almıştır.[10]

Küreselleşme kavramının bugüne kadar hor kullanıldığını ve bu kavramın, kendi disiplinlerinin bakış açısıyla tanımlamaya çalışan sosyal bilimciler için problem yarattığını belirten Alan Rugman'a göre bir ekonomist ve işletmeci için küreselleşmenin tanımı şu şekilde yapılmaktadır:[11] *"Doğrudan yabancı yatırım yapan çokuluslu girişimlerin faaliyetleri ve ulusal sınırların ötesinde değer yaratmak amacıyla iş ağlarının ortaya çıkmasıdır"*

Küreselleşme ile ilgili yapılan tanımlara baktığımızda gerek ekonomik alanda gerekse diğer alanlarda yapılan tanımların özünde sınırların ortadan kalkması ve dünyanın giderek bütünleşmesini görmekteyiz. Bu bağlamda küreselleşmeyi, her alanda mesafelerin önemini azaltan ve herkes için ortak bir sosyal ağ oluşturan süreç olarak ifade etmek mümkündür.

Küreselleşme süreci 1980'li yıllardan itibaren büyük bir ivme kazanmış olsa da temelleri daha öncesine dayanmaktadır. Günümüze kadar üç önemli küreselleşme evresi gerçekleşmiştir. Bu evrelerden ilki 19. yüzyılın ortalarından 1914'e kadar olan dönemde gerçekleşen birinci küreselleşme dalgasıdır. Bu dönemde, vapur demiryolu, telgraf gibi uluslararası taşımacılık ve haberleşme alanında yaşanan teknolojik gelişmelerin uluslararası ticaret maliyetlerini önemli ölçüde azaltması ve klasik iktisatçıların serbest piyasa ekonomisine yönelik görüşlerinin bazı büyük ülkeler üzerinde etki yaratmasıyla ticaret önündeki gümrük vergileri ve engellerin büyük oranda kaldırılması birçok ülkenin ticari anlamda bütünleşmesini sağlamıştır. Ayrıca bu dönemde Avrupa'daki çok sayıda insanın kitleler halinde Amerika ve diğer yerleşim alanlarına çalışmaya gitmesiyle kıtalararası bir insan akışı meydana gelmiştir. Bu dönemde gerek mal ticaretinde gerekse

[9] George Soros, **Küreselleşme Üzerine,** 1. Bakı, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2003, s.1.
[10] Philip G. Cerny, "Globalization and the Changing Logic of Collective Action," **International Organization**, Vol. 49, No. 4, (September 1995), s. 596. pp. 595-625
[11] Alan Rugman, **Globalleşmenin Sonu Radikal Bir Globalleşme Analizi,** Sedat Eroğlu (çev.), İstanbul: MediCat, (2008), s.21-22.

sermaye ve işgücünün dolaşımında önemli artışlar meydana gelmiştir. Birinci Dünya Savaşı'na kadar olan bu süreç birçok iktisat tarihçisi tarafından küreselleşmenin ilk evresi olarak kabul edilmektedir.[12] Bu dönemde yaşanan gelişmeler göz önüne alındığında yaşanan küreselleşme sürecinin temel dinamiğinin ekonomi olduğu anlaşılmaktadır. Ancak; 1914 ve 1940'lı yıllar arasında "I. Dünya Savaşı", "Büyük Depresyon" ve "II. Dünya Savaşı" gibi tüm dünyayı olumsuz yönde etkileyen olayların yaşanması küreselleşme sürecini yavaşlatmıştır. Bu olumsuz olayların etkisiyle ülkeler dış ticareti engelleyici politikalar uygulamaya başlamış ve sermaye hareketliliği üzerindeki kısıtlamaları artırmıştır.[13]

İkinci küreselleşme dalgası ise II. Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle başlamış ve 1980'li yıllara kadar sürmüştür. Bu dönemde "Bretton Woods Sistemi", "Uluslararası Para Fonu (IMF)", "Dünya Bankası", "Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması(GATT)" ve "Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)" gibi uluslararası örgüt ve sistemlerin kurulması küreselleşme sürecini hızlandırmıştır. Öte yandan bu dönemde ülkelerin doğrudan yabancı yatırımlara bakış açısı değişmiş ve ulus ötesi şirketlerin de etkisiyle doğrudan yabancı yatırımlarda hızlı bir artış yaşanmıştır. Bu dönemde yaşanan önemli bir gelişme de ulus ötesi şirketlerin 1970'lere doğru teknoloji yoğun üretime geçmesi ve farklı ülkelerdeki bu şirketlerin birbirleri ile rekabet edecek düzeye ulaşmasıdır. 1971 yılında Bretton Woods Sistemi'nin yıkılması ise çok sayıda gelişmiş ülkenin sermaye hareketliliği üzerindeki kısıtlamaları kaldırmasına neden olmuş ve bu da finansın küreselleşmesine zemin hazırlamıştır. Ardından yaşanan petrol krizi ile ekonomide durgunluk ve belirsizliğin yaşanması Neoklasik politikaların, devlet müdahalesini destekleyen Keynesçi politikaların yerini almasına neden olmuştur.[14] Yaşanan tüm bu gelişmeler dünya ticaret hacminde, rekabette, sermaye ve doğrudan yabancı yatırımlarında büyük artış meydana getirmiş ve dolayısıyla ülke ekonomilerinin birbirine daha fazla entegre olduğu bir ortam oluşmuştur.

---

[12] Dani Rodrik, **Akıllı Küreselleşme,** Burcu Aksu (çev.) Ankara: Efil Yayınevi, 2011, s.21-22

[13] Coşkun Can Aktan ve Hüseyin Şen, **Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye**, Ankara: TOSYÖV Yayınları, 1999, s.16.

[14] Cengiz Ceylan (Ed.), **Küreselleşmenin Sektörel Etkileri**, İstanbul: İTO Yayınları, 2011, s.29-35; Aktan ve Şen, s.17-18.

1980'li yıllardan itibaren ise birçok alanda yaşanan gelişme ve ilerleme yeni ve çok boyutlu bir küreselleşme sürecinin başlamasına neden olmuştur. Üçüncü küreselleşme evresi olarak adlandırılan bu dönemde özellikle gelişmekte olan ülkelerin de küreselleşme sürecine katılması ve bu ülkelerin serbest piyasa ekonomisi, finansal serbestleşme ve özelleştirme şeklinde attıkları liberal adımlar, gelişmiş ülkeler ile daha da yakınlaşmalarına neden olmuş ve küreselleşme sürecini önemli ölçüde hızlandırmıştır. Ayrıca, çok uluslu şirketlerin artan faaliyetleri, değişen pazar yapıları, üretim ve diğer alanlarda yaşanan teknolojik gelişmeler ve rekabetin yerel olmaktan çıkması ve kızışması 1980'li yıllarda küreselleşmenin daha belirgin olmasına neden olmuştur.[15]

1990 sonrası ise Sovyetler Birliği'nin dağılması ile planlı ekonomi kurallarının geçerli olduğu bu ülkelerde dönüşüm yaşanmış ve bu ülkeler iktisadi ve siyasi açıdan batı ülkelerine yaklaşmaya başlamışlardır. Bu dönemde, Uruguay Raundu ve Çok Taraflı Yatırım Anlaşması (MAI) gibi birçok ülkenin katılımıyla yapılan anlaşmalar ve Dünya Ticaret Örgütü gibi kurumların kurulması ekonomik küreselleşme sürecini hızlandıran gelişmeler olmuştur. [16]

Küreselleşmenin günümüzdeki haline gelmesindeki en büyük etkenlerden biri bilim ve teknolojide yaşanan gelişmelerdir. Teknolojik gelişmeler sayesinde sermaye piyasaları açısından ülkeler arasındaki mekân ve zaman farklılıkları ortadan kalkmıştır.[17] Ayrıca teknolojik gelişmeler ile büyük ölçüde üretim ve ulaşım maliyetleri düşmüş, ülkeler arasındaki ekonomik faaliyetler önemli ölçüde artmış ve ülkeler daha önce hiç olmadıkları kadar birbirlerine yaklaşmışlardır.

[15] Aktan ve Şen, s.17-18.
[16] Aktan ve Şen, s.18.
[17] Mehmet Aktel, "Küreselleşme süreci ve Etki Alanları", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Cilt: 6 Sayı: 2, (2001), s.198.

2.2. Küreselleşmenin Ekonomik Boyutu

2.2.1. Ticaretin Küreselleşmesi

Ticari anlamda küreselleşme, ülkelerin gerçekleştirdiği mal ve hizmet ticaretini, kısıtlamalar olmadan daha serbest bir şekilde yapabilmeleri anlamına gelmektedir.[18] Ticarette küreselleşme süreci, İkinci Dünya Savaşı sonrası kurulan GATT ile başlamış ve hızlı bir şekilde gelişmiştir. Bu anlaşma kapsamında uluslararası ticaret üzerindeki kısıtlamaların kaldırılması veya azaltılmasına yönelik üç ilke belirlenmiştir. Bu ilkeler ise "ticaretin liberalizasyonuna, çok taraflılık anlayışına, karşılıklılık ve ayırımcılık yapmama" esaslarına dayanmaktadır.[19] Bu anlaşma ile gümrük vergilerinin düşürülmesine ve ticareti engelleyen diğer sınırlamaların ortadan kaldırılmasına yönelik atılan adımlar, dünya ticaretinde hızlı bir gelişim yaşanmasını sağlamıştır. Ticaretin serbestleşmesi sonucunda ise, ulusal piyasalar ile uluslararası piyasalar arasında bağlantı kurulmuş ve ulusal piyasaya yönelik faaliyette bulunan şirketler, ülkelerine giren yabancı mallardan dolayı uluslararası bir rekabet ile karşı karşıya kalmıştır.[20]

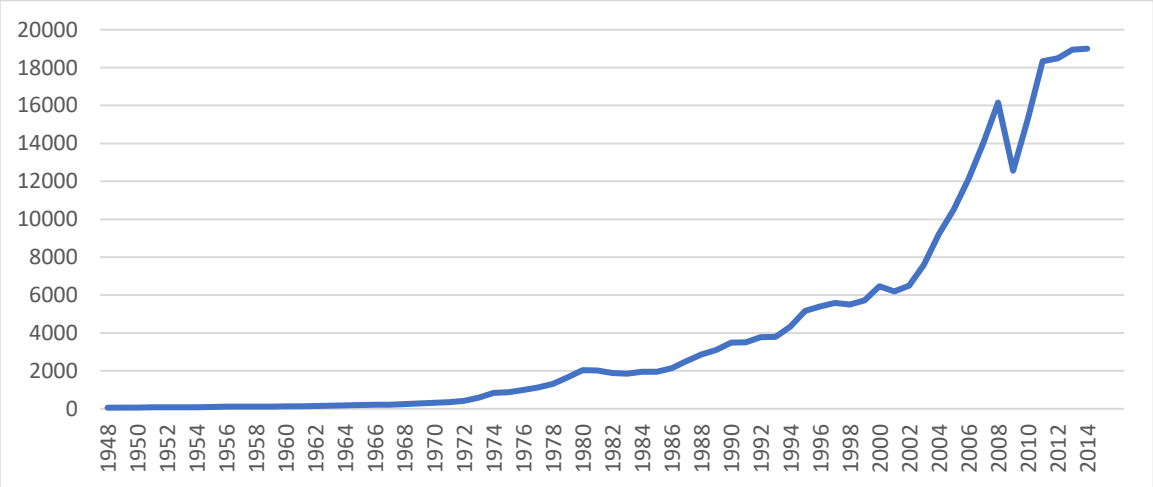
1980'lere kadar ticarette küreselleşme süreci yavaş ilerlemiş ve genel olarak gelişmiş ülkeler ile sınırlı kalmıştır. Ancak 1980'li yıllardan itibaren, yaşanan ekonomik krizler ve IMF'nin zorlamaları ile gelişmekte olan ülkeler de bu sürece dahil olmuştur. 1993 yılında Sovyetler Birliği'nin dağılması bu ülkelerin dünya ticareti içindeki payının daha da artmasına neden olmuştur.[21]

1995 yılında GATT kapsamında yapılan Uruguay Raundu ile dünya ticaretinin artırılması için belirlenen liberalizasyon hedefleri küreselleşme sürecini daha da hızlandırmıştır. Ayrıca Uruguay Raundu ile GATT sona ermiş ve yerine aynı işlevi üstlenen WTO kurulmuştur.[22]

---

[18] Halil Seyidoğlu, "Uluslararası Mali Krizler, İMF Politikaları, Az Gelişmiş Ülkeler, Türkiye ve Dönüşüm Ekonomileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.4, Sayı.2, (2003), s.142.
[19] Devlet Planlama Teşkilatı, Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler, s.33.
[20] Ceylan, s.46.
[21] Ceylan, s.46-48.
[22] Cahit Aydemir ve Mehmet Kaya, "Küreselleşme Kavramı ve Ekonomik Yönü**", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt.6, Sayı.20, (Bahar-2007), s.269.

1980'li yıllardan itibaren ticari küreselleşme sürecini hızlandıran diğer etkenler arasında ise; bölgesel ekonomik birleşmelerin yaygınlaşması, teknolojik alanda gelişmelerin yaşanması ve bu alanda şirketler arasında rekabetin artması, teknoloji ticaretinde yaşanan artışlar, taşıma ve ulaşım maliyetlerinde meydana gelen büyük düşüşler, diğer ülkelerden mal ve hizmet tedarik sürecinin kolaylaşması, toplumlar arasındaki zevk ve tercih benzerliğinin artması, çok uluslu şirketlerin giderek etkinliğinin ve faaliyetlerinin artması, gelişmekte olan ülkelerin liberal politikalara yönelmesi, bankacılık sisteminde ve dış ticaret finansmanında yaşanan gelişmeler gibi etkenler yer almaktadır.[23] Yaşanan tüm bu gelişmeler sonucunda, 1980'li yıllardan itibaren dünya ticaret hacminde büyük bir artış yaşanmıştır. Bu artışın göstergelerinden biri olan dünya toplam mal ihracatı verilerine baktığımızda da bunu görmekteyiz. Şekil 1, bize 1948-2014 yılları arasında gerçekleştirilen dünya toplam mal ihracatı değerlerini göstermektedir.



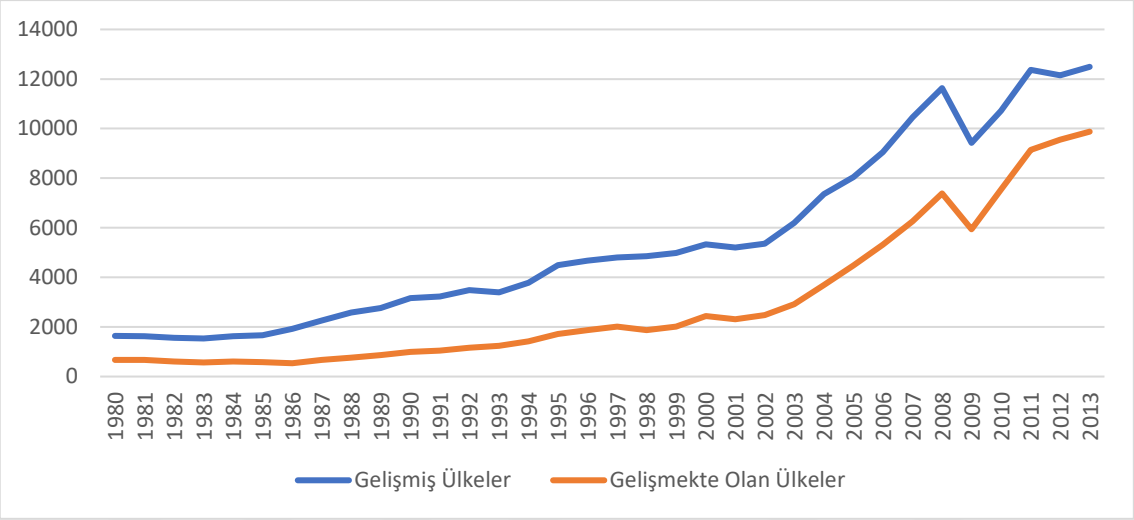
Şekil 1: Yıllar İtibarıyla Dünya Toplam Mal İhracatı (1948-2014) Milyar Dolar

Kaynak: WTO Ticaret İstatistik verileri kullanılarak tarafımızdan oluşturulmuş grafiktir. http://stat.wto.org/StatisticalProgram/WsdbExport.aspx?Language=E (28 Kasım 2017)

İkinci Dünya Savaşı sonrası GATT kapsamında, uluslararası ticaret üzerindeki engelleri kaldırmaya yönelik atılan adımlar sonrası dünya ticaretinde bir artış yaşanmıştır. Ancak bu artış, 1980 sonraki artış ile kıyaslandığında oldukça düşük kalmaktadır. Bu bağlamda,1948 yılında gerçekleştirilen dünya toplam mal ihracat değeri 58 milyar dolar

[23] Muhittin Adıgüzel, "Ekonomik Küreselleşmenin Türkiye Ekonomisine Etkileri", **Akademik Bakış Dergisi,** Sayı. 35 (Mart – Nisan 2013), s.4-5.

iken, bu değer 1960 yılında 130 milyar dolara, 1970 yılında 317 milyar dolara ve 1980 yılında ise yaklaşık 2 trilyon dolara ulaşmıştır. 1980'lerden sonra ise yukarıda bahsedilen gelişmeler ile birlikte mal ihracatında önemli bir artış yaşanmış ve 2000 yılında ihracat değeri 6,4 trilyon dolara çıkmıştır. Şekil 1'den de görüleceği üzere 2000 yılından sonra ise çok ciddi bir artış yaşanmıştır. Bu değer küresel finans krizinin çıktığı 2009 yılı dışında sürekli artış göstermiş ve 2014 yılında 19 trilyon dolar olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 2: Gelişmiş ve Gelişmekte olan Ülkelerin Toplam Mal ve Hizmet İhracatı (Milyon ABD Doları)

Kaynak: UNCTADSTAT Veri Merkezi, Dış Ticaret verileri kullanılarak tarafımızdan oluşturulmuş grafiktir. http://unctadstat.unctad.org/EN/, (28 Kasım 2017).

Şekil 2'de gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin 1980-2013 yılları arasında yaptıkları mal ve hizmet ihracatı gösterilmektedir. Bu şekil bize ticari küreselleşme ile birlikte sadece gelişmiş ülkelerin değil aynı zamanda gelişmekte olan ülkelerin de bu sürece dahil olduğunu göstermektedir. 1980'li yıllardan itibaren ticaret alanında yaşanan serbestleşme hareketleri ile birlikte her iki ülke grubunun da ticari faaliyetlerinde hızlı bir gelişme yaşandığı gözlenmektedir.

2.2.2. Üretimin Küreselleşmesi

Üretimin küreselleşmesi; ülkelerin, kurumların veya kişilerin yurt dışında yaptıkları doğrudan yatırımlardır. Doğrudan yabancı yatırımlar, *"bir şirketin üretimini, kurulu bulunduğu ülkenin sınırlarının ötesine yaymak üzere ana merkezinin dışındaki ülkelerde üretim tesisi kurması veya mevcut üretim tesislerini satın almasıdır*."[24] Üretimin küreselleşmesi ise, *"şirketlerin sınır ötesi sabit sermaye yatırımı, sınır ötesi iştirak, fason imalat anlaşmaları ve başka yöntemlerle mal ve hizmet üretim faaliyetlerini kendi ülkeleri dışında yaymaları"* olarak tanımlanmaktadır.[25]

Üretimin küreselleşmesini gerçekleştiren baş aktör ise çok uluslu şirketlerdir. Dünya üretiminin çok büyük bir kısmı eş anlı olarak çok sayıda ülkede üretim yapan bu şirketler tarafından gerçekleştirilmektedir. Aslında bu durum yeni bir gelişme değildir. İkinci Dünya Savaşı'ndan itibaren gelişmiş ülke şirketlerinin birçok farklı ülkeye yatırım yaptığı ve o ülkelerde üretim yaptığı bilinmektedir. Ancak son dönemlerde teknolojik gelişmeler, ticareti ve finans piyasalarını liberalleştirmeye yönelik uygulanan politikaların artması bu süreci hızlandırmıştır.[26]

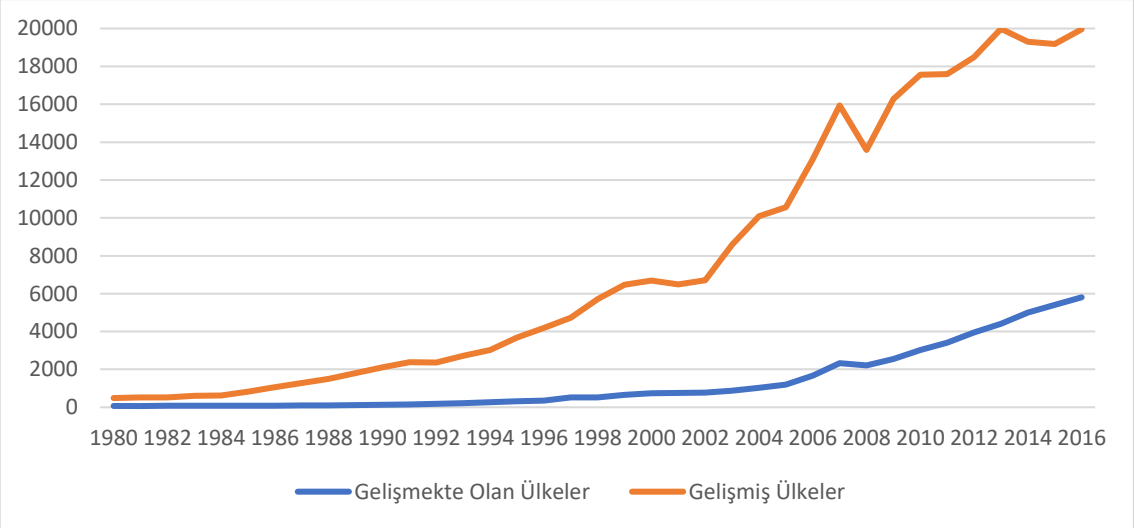
Çok uluslu şirketlerin kendi ülkeleri dışında başka ülkelere yatırımda bulunmalarının ise çok sayıda nedeni bulunmaktadır. Aktan ve Vural bu nedenleri şu şekilde sıralamıştır:[27]

- Kar maksimizasyonu.
- Birden çok ülkede faaliyette bulunarak ortaya çıkacak riskleri dağıtmak.
- Yurt içi piyasaların sağlayamayacağı bir ölçeğe ulaşmak.
- Uluslararası alanda ortaya çıkan arbitraj olanaklarından yararlanmak.
- Sahip olunan üstün teknoloji yardımıyla yerel firmalar üzerinde avantaja sahip olmak.
- Korumacılık veya ulaşım maliyetlerinin yüksek olması.
- Mal veya hizmetlerin doğasının yabancı yatırımı zorunlu kılması.

[24] Adıgüzel, s.5.
[25] Devlet Planlama Teşkilatı, Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler, s.10.
[26] Seyidoğlu, s.142.
[27] Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, "Globalleşme ve Yabancı Sermaye Rekabeti", **Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi,** Cilt 2, Sayı 2, (2010), s.33.

- Ucuz emek istihdam etmek suretiyle üretim maliyetlerinin azaltılabilmesi
- Firma sırlarının daha kolay korunması ve kaynak akışının daha güvenli bir hale getirilebilmesi.
- Piyasalara ve kaynaklara yakın olmak.

Küreselleşme sürecinde ülkeler, yabancı yatırımcıları ülkelerine getirebilmek için yabancı yatırımı teşvik etmeye ve korumaya yönelik, kendi mevzuatlarında bir takım değişiklik ve düzenlemelere girmişlerdir.[28] Bunun sonucunda ise 1980'li yıllardan itibaren doğrudan yabancı yatırımlarda dünya genelinde önemli bir genişleme yaşanmıştır.



Şekil 3: Gelişmiş ve Gelişmekte olan Ülkelerin Yurt Dışı Doğrudan Yatırım Stok Değerleri (Milyon ABD Doları)

Kaynak: UNCTADSTAT Veri Merkezi, Doğrudan Yabancı Yatırım verileri kullanılarak tarafımızdan oluşturulmuş grafiktir. http://unctadstat.unctad.org/EN/, (28 Kasım 2017).

Şekil 3'te gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin 1980 yılından günümüze kadar olan zaman diliminde yurt dışına yaptıkları doğrudan yatırımların stok değeri verilmektedir. Görüldüğü üzere hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin son dönemlerde yurt dışına yaptıkları yatırımlardaki artış, bize üretim alanında yaşanan küreselleşmeyi göstermektedir. 1980'li yıllardan itibaren üretimin küreselleşmesi ile birlikte özellikle gelişmiş ülkedeki şirketler tarafından yurt dışına yapılan doğrudan

[28] Aktan ve Vural, s.46.

yatırımlarda önemli bir artış yaşanmıştır. Gelişmiş ülkelerin gerçekleştirdiği doğrudan yatırım değeri 1980 yılında yaklaşık 488 milyar ABD doları iken, 1980'li yıllardan itibaren hızlı bir artış sergileyerek 2000 yılında yaklaşık 6.699 milyar ABD dolarına, 2016 yılında ise 19.961 milyar ABD dolarına ulaşmıştır. Gelişmekte olan ülkelerin küreselleşme süreci, gelişmiş ülkelere göre daha geç başlamış ve daha yavaş bir şekilde ilerlemiştir. Bundan dolayı, bu ülkelerin yurt dışı doğrudan yatırımlarındaki artış trendi de gelişmiş ülkelerinkine göre daha ileri bir tarihte başlamış ve yapılan yatırımlar gelişmiş ülke yatırımlarının oldukça altında kalmıştır. Bu bağlamda gelişmekte olan ülkelerin yaptıkları yatırım değerine baktığımızda, 1990'li yılların ortalarına kadar daha yavaş ilerlediğini, sonrasında ise hızlı bir şekilde arttığını görmekteyiz. Gelişmekte olan ülkelerin 2016 yılında gerçekleştirdikleri yatırım ise 5.808 Milyar ABD dolarıdır.

2.2.3. **Finansın Küreselleşmesi**

Ekonomik küreselleşmenin diğer bir boyutu da finansal küreselleşmedir. Finansal küreselleşme, "*sanayileşmiş ve sanayileşme yolundaki ülke hükümetlerinin aldıkları kararlarla döviz ve sermaye işlemleri üzerindeki kısıtlamaları kaldırarak ulusal piyasalarını dış mali piyasalarla bütünleştirmeleri"* olarak tanımlanmaktadır.[29]

1980'li yılların sonunda artmaya ve 1990'lı yıllardan itibaren ise hızlanmaya başlayan finansal küreselleşme sürecinin, ortaya çıkmasına neden olan başlıca üç gelişmeden söz etmek mümkündür: Avro-para piyasasının ortaya çıkması, Bretton Woods sabit kur sisteminin çökmesi ve petrol fiyatlarında görülen ani yükselişler. 1960'lı ve 1970'li yıllarda yaşanan bu gelişmeler sonucunda, finans piyasalarında ortaya çıkan liberalleşme, bir başka ifadeyle piyasalar üzerindeki devlet kısıtlamalarının azalması, teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ile birleşince, ülkeler arasındaki sermaye akımlarının genişlemesine ve uluslararası bir finans ağının ortaya çıkmasını sağlamıştır.[30]

[29] Seyidoğlu, s. 142.
[30] David Held et al., (1999), **Global Transformations: Politics, Economics and Culture**, UK: Polity Press Held 1999, s.201 Aktaran: Ceylan, s.50.

Özellikle 1980'lerden itibaren birçok ülke tarafından liberal politikaların benimsenmesi ve uygulanmaya başlanması, finansal sermaye hareketliliğinin hızlı bir şekilde artmasına neden olmuştur. Amerika ve İngiltere tarafından uygulanmaya başlanan ve sonrasında birçok ülke tarafından benimsenen liberal politikalar ile finans piyasalarında dünya genelinde bir hareketlilik başlamıştır. Başlangıçta bu politikalar daha çok merkez ülkeler tarafından uygulanmışken, 1970'li yıllardan itibaren gelişmekte olan ülkelerde yaşanan krizler ve bu ülkeler tarafından uygulanan ulusal kalkınma politikalarının etkin büyüme sağlamaması, bu ülkelerin de 80'li yıllardan itibaren yapısal reformlarla daha liberal politikalar uygulamasına ve finansal küreselleşme sürecine dahil olmasına neden olmuştur.[31] Bu bağlamda, bu ülkelerin de sürece dahil olması ve finansal piyasalardaki kısıtlamaların azaltılması, tasarruf fazlası olan yatırımcılara, riskin daha düşük ve kârın daha yüksek olduğu farklı ülke piyasalarına yatırım yapma imkanı yaratmıştır.[32]

Bugünkü anlamıyla finansal alanda küreselleşmenin bu denli büyümesinde ve gelişmesinde rol oynayan en önemli faktörlerden biri iletişim ve bilgi işlem teknolojilerinde meydana gelen gelişmelerdir. Bu teknolojik gelişmeler, özellikle de bilgisayar teknolojisinde yaşanan ilerlemeler, finansal sermaye hareketliliğini oldukça kolay hale getirmiştir. Günümüzde, sermayenin bir ülke piyasasından başka bir ülke piyasasına aktarılması, artık tek bir bilgisayar başında, çok kısa bir sürede ve neredeyse maliyetsiz bir şekilde yapılabilmektedir.[33]

[31] Suat Oktar ve Diğerleri, **Finansal Küreselleşme Sürecinde Merkez Bankacılığı ve Para Politikası**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2012, s.77-78.
[32] Junus Ganiev, "Küreselleşme, Finansal Piyasalar ve Kriz", **İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi,** Cilt 1, Sayı2, (2014), s.120.
[33] Ceylan, s.49.

2.3. Küreselleşme ve Şirket Grupları

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan yeni koşullar, şirketler dünyasında birçok değişime neden olmuştur. Özellikle birçok ülke tarafından ticaret, üretim ve finansın serbestleştirilmesine yönelik adımların atılması ile coğrafi sınırlar ortadan kalmış ve şirketler için tüm dünya yatırım ve ticaret yapılabilecek tek bir pazar haline gelmiştir. Ancak bu durum, aynı zamanda şirketlerin diğer ülke şirketleri ile karşı karşıya kaldığı uluslararası bir rekabet ortamının da ortaya çıkmasına neden olmuştur. Böyle bir ortam ise şirketleri, sürekliliğini sağlamak ve büyüyebilmeleri için diğer şirketlerle rekabet edebilecek güç ve kapasiteye ulaşmak zorunda bırakmış ve yeni stratejiler belirlemeye zorunlu kılmıştır.

Şirketler, her zaman uluslararası düzeyde faaliyet göstermelerine rağmen, 1980'li yıllardan itibaren değişen koşullar altında, küreselleşmiş bir ekonomide iş görmek amacıyla yeniden yapılanmaya yönelmişlerdir. Bu bağlamda yeni şirket biçimleri- stratejik ittifaklar, küresel düzeyde dışardan kaynak temini, ulus ötesi şirketlerle bağımlı yan sanayiler, tedarikçi zincirleri ve sayıları giderek artan ulus ötesi birleşmeler- iktisatçı Bennet Harrison'un "*üretimin adem-i merkezileşmesi ile birlikte kontrolün yoğunlaşması"* olarak adlandırdığı durumu ortaya çıkmıştır.[34]

Ülke ekonomilerinin dünya piyasaları ile entegre hale gelmesi kimi şirketler için bir fırsat olarak nitelendirilebilecekken, kimi şirketler için ise beklenmedik şoklara karşı savunmasız kalmalarının nedenini oluşturmuştur. Küreselleşmenin etkilerine bakarken her ülkenin geçmiş ekonomik deneyimlerini göz önüne aldığımızda, şirketlerin küreselleşmeye verdikleri tepkilerin yalnızca büyüklükleriyle ilgili olmadığını aynı zamanda ülke ekonomisinin yapısal özelliklerine paralel bir seyir izlediğini söylememiz mümkündür.

Küresel ekonomilerin oluşumuna makro bir ölçekten baktığımızda, küreselleşmenin ülkelerin birbirleriyle rekabet etme gücünü artırmasının son yıllarda en

[34] Jeremy Brecher ve Diğerleri, **Aşağıdan Küreselleşme,** Berna Kurt ve Diğerleri (çev.), İstanbul: Aram Yayıncılık, 2002, s.21.

önemli unsurlardan biri olduğunu söyleyebiliriz. Yaşadığımız dönemde askeri güce ek olarak, ekonomik gücü elinde bulunduran ülkeler dünya ekonomilerine de yön veren ülkeler olarak gözümüze çarpmaktadır. Bu nedenle birçok ülke küreselleşmenin önemini kavramakta ve süreç içerisinde ekonomik güçlerin arasında olmayı hedeflemektedir. Güç kazanmak isteyen ülkelerinse bu durumda ekonomilerini kalkındıracak iş adamlarını destekleyecek politikalara yönelmeleri yaşanan bu sürecin doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küreselleşmeyi çok boyutlu bir kavram olarak ele aldığımızda ve geniş bir biçimde özetlediğimizde, küreselleşen ekonomilerde yer alan şirketlerin rekabet ortamı sayesinde daha da büyüyüp gelişeceğini ve ülke ekonomisine yarattığı katma değerin giderek artacağını söyleyebiliriz. Ancak ortaya koyduğumuz bu hipotez, ülke ekonomisinde yer alan her şirket için aynı doğruluğu vermemektedir. Bu nedenle küreselleşmenin şirketler üzerindeki etkilerini görmek için, bir ülkenin ekonomik yapısı içerisinde yer alan her boyuttan şirketin bu süreçte sergiledikleri davranışları göz önüne almak gerekmektedir.

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan yeni koşullar şirketler için aynı zamanda yeni imkanlar ve fırsatlar yaratmıştır. Bu bağlamda küreselleşmenin şirketlere sağladığı bazı avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir:[35]

- Küreselleşmeyle beraber dünya ticaret hacmi genişlemiş ve bu durum işletmelere daha fazla imkan yaratmıştır.
- Küreselleşme yatırım sermayesinin toplanmasına yardımcı olur ve borçların finanse edilmesine de katkıda bulunur.
- Küreselleşme Ar-Ge faaliyetlerini artırır ve teknolojik açıdan şirketlerin kendilerini yenilemelerini sağlar.
- Gelişmekte olan ülkelere ekonomik kalkınma getirir, teknoloji transferi ve teknolojik gelişimleri aktarır.
- Karşılaştırmalı üstünlük prensibine dayalı olarak ürün maliyetlerini düşürücü etkiye sahiptir.

[35] Masum Türker ve Esin Okay Örerler, **Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline getirilmesi Yolları,** İstanbul: İTO Yayınları, 2004, s.55-56.

- Az gelişmiş ülkelerin çağdaşlaşmasına katkıda bulunarak sosyo-kültürel gelişimlerine fayda vermektedir.
- Küresel işletmeler hem kendi ülkelerinde hem de uluslararası piyasalarda kaynakların en verimli şekilde kullanılmasına olanak sağlarlar.
- Yeniliklerin başlatılması, yönetim ve finansal uygulamalarda öncülük ederler.
- İstihdam olanaklarının gelişmesi ve çalışanların eğitiminde önemli rol oynarlar.

Küreselleşmeyle birlikte, müşteri tercihlerinin değişmesi, teknolojide yaşanan ilerlemer, nakliyat, iletişim ve bilgi işlem alanında yaşanan gelişim şirketler için yeni imkenlar ortaya çıkarmış ve başarılı olan şirketleri, yeni koşullara ayak uydurmaya zorlamıştır.

Ülke ekonomileri için önemli bir ekonomik karar olan küreselleşme, aynı zamanda riskleri de beraberinde getirmektedir. Kendi korunaklı limanını oluşturan ülkelerin artık başka limanlara da açılmak ve orada var olan imkânlardan faydalanmak istemesi sonucunda ortaya çıkan liberal ekonomi yaklaşımları, henüz bu tutuma hazır olmayan şirketlerde sonun başlangıcı olarak betimlenebilir. Bu nedenle ülkelerin liberal ekonomi kararlarını almadan önce ekonominin önemli aktörlerinden olan sanayi kesimini titizlikle analiz etmeleri gerekmektedir. Aksi halde yanlış zamanda girişilen bir küreselleşme süreci, ülkenin hiçbir zaman tamamlayamayacağı sanayileşme dönemini de beraberinde getirecektir.

Genel olarak çalışmanın bu bölümde, küreselleşme kavramı farklı bakış açılarına göre tanımlanmaya çalışılmış ve dünya genelinde küreselleşmenin gelişim süreci ve ekonomik boyutu üzerinde durulmuştur. Çalışmanın bir sonraki ana bölümünde, Türkiye'nin küreselleşme sürecine dahil olması ve bu süreçle birlikte Türkiye'de faaliyet gösteren şirket gruplarını etkileyebilecek gelişmeler anlatılmaya çalışılacaktır.

3. TÜRKİYE'DE KÜRESELLEŞME SÜRECİ VE ŞİRKET GRUPLARININ DEĞİŞİMİNE ZEMİN HAZIRLAYAN GELİŞMLER

Çalışmanın bu kısmında, ilk olarak küreselleşmeyle birlikte Türkiye'nin küreselleşme sürecine dahil olması ve Türkiye'de meydana gelen değişim anlatılacaktır. Sonrasında ise Türkiye'de faaliyette bulunan şirket gruplarının değişimine zemin hazırlayan politik ve ekonomik etkenler üzerinde durulacaktır.

3.1. Türkiye'de Küreselleşme Süreci

1980 öncesi dönemde birçok gelişmekte olan ülke gibi Türkiye'de de dışa kapalı ve korumacı politikaların uygulandığı bilinen bir olgudur. Ancak 1970'lerin sonlarına doğru Türkiye ekonomisinin giderek daha kötüye gitmesi ve ekonomide yaşanan bunalım[36], uygulanan ithal ikameci sanayi politikalarının zayıflıklarını ortaya çıkarmış ve Türkiye'yi politika değişikliği yapmak ile karşı karşıya bırakmıştır. Bu bağlamda 1980'lerden itibaren birçok gelişmekte olan ülke, ekonomilerinde meydana gelen krizler nedeniyle yapısal dönüşüm geçirmiş ve daha liberal politikalar benimseyerek küreselleşme sürecine dahil olmuştur. Benzer şekilde, Türkiye de 24 Ocak 1980 tarihinde alınan kararlar ile ekonomide hızlı bir yapısal dönüşüm sürecine girmiş ve daha dışa açık ekonomi politikaları ile küreselleşme sürecine dahil olmuştur.

1970'lerin sonlarına doğru Türkiye ekonomisinde yaşanan sıkıntılar ciddileşmiş, durgunluk ve enflasyon iyice yoğunlaşmıştı. Devlet artık borçlarını ödeyemediği için kredi güvenirliliğini iyice kaybetmişti. Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü (OPEC) üyelerinin 1979-1980 döneminde petrol fiyatlarını büyük oranda artırması, petrol ithal eden ülkelerin daralmaya girmesine neden olmuş ve bu durum da Türkiye'nin dış ticaret hadlerini oldukça olumsuz bir şekilde etkilemiştir. Ayrıca petrol fiyatlarında meydana

[36] Korkut Boratav, **Türkiye İktisat Tarihi 1908-2009,** 22. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 2016, s.141-149.

gelen artış, Türkiye'yi petrol giderlerini karşılayamayacak hale getirmişti. Bu yıllarda ABD'nin kredi faiz oranlarını yükseltmesi, hem Türkiye'nin 1970'li yıllarda değişken faizle aldığı borçlarının maliyetini arttırmış hem de yeni alacağı borçların daha yüksek reel faiz ile alınmasına neden olmuştu. Ayrıca döviz kurunun yükselmesi de dövizle borçlanan Türkiye'nin mevcut borçlarının maliyetini oldukça yükseltmişti. Bu şekilde, Türkiye ve diğer gelişmekte olan ülkelerin borç krizine girmesi ve güvenirliliklerini yitirmeleri, uluslararası finans merkezlerinin birtakım önlemler almasına neden olmuş ve Türkiye'nin kredi bulması oldukça güçleşmişti. Bu yıllarda iyice Türkiye'de artan döviz darboğazı ve diğer olumsuz koşullar yaşanırken, petrol ihracatçısı olan Ortadoğu ülkeleri giderek zenginleşmiş ve üretimden vazgeçip neredeyse her şeyi ithal eder hale gelmişti. Bu durum Türkiye açısından ihracat yapacak ve döviz sıkıntısını giderecek yeni bir pazar anlamına gelmekteydi. Ayrıca 1970'ler boyunca alınan borçlarla imalat sanayinde büyük bir kapasite yaratılmış olmasına karşılık, yaşanılan sıkıntılar imalat sanayinin kapasitesinin altında çalışmasına neden olmuştu. Yani ortam yeni bir atılım için hazırdı ve yeni olanakların yaratılması gerekmekteydi.[37] Yaşanan tüm bu gelişmelerden sonra, hükümet, "bir yandan krizi atlatabilmeyi sağlayacak kredileri IMF ve Dünya Bankası'ndan alıp, IMF onayını izleyecek OECD ve İslam Kalkınma Bankası kredilerine ulaşabilmek, bir yandan dünyada artan reel faiz hadleri ve daralan piyasaların kısıtlarını aşmak ve komşularda doğan olanakları değerlendirebilmek için bir ekonomi politikaları paketi" hazırladı. 24 Ocak 1980'de ekonomik istikrar paketi olarak uygulamaya konan bu paket, ekonomiyi serbestleştirecek yeni politikalardan oluşmaktaydı.[38]

IMF ve Dünya Bankası güdümünde uygulanmaya konulan ve Türkiye'de serbestleşmenin başlangıcı olarak kabul edilen 24 Ocak 1980 kararlarının temel amaçları arasında; serbest piyasa koşullarının geçerli olduğu ve daha dışa dönük bir ekonominin gereği olarak ithalatta serbestleşme, finansal serbestleşme ve kamu işletmelerinin özelleştirilmesi yoluyla devletin ekonomi içindeki etkisinin azaltılması yer almaktaydı.[39]

---

[37] Gülten Kazgan, **Tanzimat'tan 21. Yüzyıla Türkiye Ekonomisi**, 5.Baskı, İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2005, s.93-97.
[38] Kazgan, s.98-99.
[39] Fikret Şenses: **Küreselleşmenin Öteki Yüzü Yoksulluk,** 5. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları, 2009, s.17.

Türkiye'de 1980'le başlayan küreselleşme sürecini, birbiri içinde gösterdikleri bütünlük ve uyum nedeniyle üç ayrı dönemde incelemek mümkündür. Bu dönemlerden ilki 1980-1988 yılları arasında geçen dönemdir. Bu dönemde, dış ticareti serbestleştirmek amacıyla ilk etapta oldukça cömert teşvikler ve devalüasyonlar ile ihracat artırılmaya çalışılmıştır. İthalattaki kısıtlamalar ise büyük ölçüde kaldırılmıştır.[40] Özellikle 1984 yılı sonrası yapılan yeni düzenlemeler ile ithalatta serbestleşme süreci ivme kazanmış ve 80'lerin sonunda ithalatta serbestleşme oranı %94'e ulaşmıştır.[41] Döviz piyasalarını ve sermaye girişlerini serbestleştirmeye yönelik adımlar atılmış ancak bu dönemde mali piyasalarda tam bir serbestlik sağlanamamıştır. Bu dönemde, Sermaye Piyasası Kurulu, İstanbul Borsası ve Serbest Bölgelerin hayata geçirilmesi, sınır ticaretinin ve yabancı bankaların şube açma girişimlerinin kolaylaştırılması ile yabancı sermayenin ülke içine çekilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca İstanbul Borsasının faaliyete geçirilmesi, özelleştirme sürecine ivme kazandırmış ve Kamu İktisadi Teşebbüsü **(**KİT) olan şirket hisselerinin borsada satılmasını kolaylaştırmıştır. Bu durum devletin ekonomi içindeki payının küçülmesine yönelik atılan adımların başlangıcı olmuştur. Tüm bu gelişmeler ile 1989 yılına gelindiğinde Türkiye ekonomisi dünyanın dışa açık ekonomilerinden biri haline gelmiştir.[42]

Türkiye ekonomisinde serbestleşmenin ikinci önemli dönemi ise 1989'dan başlayıp 1990'ların sonuna kadar olan dönemdir. Bu dönem finansal sistemin liberalleştirilmesine yönelik önemli adımların atılmasıyla başlamıştır. 1989 yılında yürürlüğe giren 32. sayılı kararla Türkiye'ye giren ve Türkiye'den çıkan finansal sermaye üzerindeki tüm kısıtlamalar kaldırılmıştır. Hemen ardından da Türk Lirası konvertibl, yani yabancı paralar ile serbest bir şekilde değiştirilebilir hale gelmiştir.[43] Bu dönemde döviz kuru ve faiz oranı üzerindeki Merkez Bankası kontrolü kaldırılarak, bu göstergelerin piyasa koşullarında oluşması sağlanmış ve ulusal finans piyasası yabancı sermaye spekülasyonuna açılmıştır. Böylece ülkeye giren spekülatif sıcak para, ülkenin hem dış açıklarını finanse etmiş hem de tasarruf eğilimini düşürerek dış ticaret hacmini genişletmiştir. 1980'lerin sonu ve 1990'ların başında yapılan bu yeni düzenlemeler ile

[40] Boratav, s.157.
[41] Kazgan, s.115.
[42] Kazgan, s.111-119.
[43] Yakup Kepenek, **Türkiye Ekonomisi,** 29. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2016, s.213-214.

1980 dönüşümü, para ve sermaye piyasalarında da tamamlanmış ve bu piyasalarda serbestleşme son aşamaya ulaşmıştır. Böylece Türkiye ekonomisi uluslararası piyasalarla küreselleşme sürecinde yeni bir döneme girmiştir.[44]

Bu dönemde ticaretin serbestleştirilmesine yönelik çalışmalar devam etmiş ve özellikle Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği Anlaşması imzalanarak ticaretin serbestleşmesine yönelik oldukça önemli bir adım atılmıştır. Bu anlaşma ile "Ortak Gümrük Tarifesi" uygulanmaya başlanmış ve Avrupa Birliği'nden ithal edilen sanayi ürünleri üzerindeki tüm gümrük vergileri, engeller ve miktar kısıtlamaları kaldırılmıştır.[45] Bu dönemde, Ortadoğu ve eski sosyalist ülkelerle ilişkilerin artması ve "uluslararası mal ve hizmet akımlarının serbestleşmesini amaçlayan uluslararası anlaşmalara uyum sağlanması çerçevesinde 1995 yılında Dünya Ticaret Örgütü'ne üye olunması" Türkiye ekonomisinin küreselleşmesine neden olan diğer gelişmelerdir.[46]

1989 sonrası uluslararası sermaye hareketlerinin serbestleşmesi ve Gümrük Birliği anlaşması ile dış ticaret hacmi hızlı bir şekilde artmıştır. Ancak, ithalatın ihracattan daha fazla artması ve gittikçe artan ara malı ithalatı, ülkeyi sürekli artan cari açık ile karşı karşıya getirmiştir. Bununla birlikte diğer makro ekonomik göstergelerde de ortaya çıkan sıkıntılar ve devletin iç ve dış borcunun sürekli artması 1990'lı yıllarda ekonomik krizlerin yaşanmasına neden olmuştur. Bu bağlamda 1990'lı yıllar "toplam borç stokunun GSYH'ye oranı" ikiye katlanarak yüzde 60'lara çıkmıştır. Bu nedenle de toplanan vergilerin büyük bir kısmı borç ödemelerine gitmiştir. 1990 yılında toplanan vergilerin yüzde 32'si vergi ödemelerine giderken, 1999 yılında bu oran yüzde 72'ye çıkmıştır.[47]

1989 yılı sonrası küreselleşme bağlamında yapılan düzenlemeler, bir yandan ulusal ekonominin uluslararası ekonomi ile daha fazla entegre olmasını sağlamışken bir yandan da bu entegrasyona uyum sağlanacak sağlıklı bir ortam oluşturulamadığı için

---

[44]Erinç Yeldan**, Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi: Bölüşüm, Birikim ve Büyüme,** İstanbul: İletişim Yayıncılık, 2001, s.39-40.

[45] Ela Çolpan Nart, "Gümrük Birliği'nin Türkiye'nin Dış Ticareti Üzerine Etkileri: Panel Veri Analizi", **Journal of Yasar University**, Cilt.17, Sayı.5, (2010), s.2874.

[46] Fikret Şenses ve Erol Taymaz, "Unutulan Bir Toplumsal Amaç: Sanayileşme Ne Oluyor? Ne Olmalı?", **Orta Doğu Teknik Üniversitesi Ekonomik Araştırmalar Merkezi Araştırmaları,** Ankara, Şubat, 2003, s.2.

[47] Kepenek, s.214-216.

ekonominin daha da kötüleşmesine neden olmuştur. Bu bağlamda "1990'li yıllar, Türkiye ekonomisinin küresel ekonomi ile bütünleşme girişimlerinden doğan uyum sorunlarının, özellikle para piyasalarında yarattığı çalkantılarla geçmiştir. Aynı yıllarda yaşanan ekonomik sorunlar, ağır maliyetle de olsa ekonominin küreleşmeye alışmasına yardımcı olmuştur."[48]

1990'lı yılların sonunda Doğu Asya ülkelerinden başlayan ve Doğu-Orta Avrupa, Latin Amerika ülkelerine bulaşan finansal krizler ve önceden yapılan serbestleşme hareketlerinin olumsuz sonuçları, Türkiye ekonomisinin krizlerle dolu bir süreç geçirmesine neden olmuştur. 1998-1999, 2001 ve 2008-2009 yılları, bu sürecin krizlerini içermiştir.[49] Ancak 2000'li yıllar, ekonomide yaşanan istikrar açısından önceki yıllarla kıyaslandığında daha başarılıdır. 2000'li yıllar, Türkiye ekonomisinin uluslararası ekonomilerle daha da birleştiği hem dış ticarette hem de yabancı sermaye akışında artışın önceki yıllara göre daha fazla olduğu ve özelleştirmeler yoluyla devletin ekonomideki payının azaldığı yıllar olmuştur.

2000'li yıllarda serbestleşmeye yönelik atılan en önemli adım ise, doğrudan yabancı yatırımların önündeki engellerin kaldırılmasına yönelik çıkarılan "Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu" dur. 2003 yılında çıkarılan bu kanun ile "Yatırım Serbestliği" ve "Ulusal Muamele" ilkeleri esas alınmış ve yapılacak yabancı yatırımlara; "doğrudan kamulaştırmaya karşı koruma, yabancı kilit personel istihdamında kolaylıklar, uluslararası tahkim, gayrimenkul indirimi teminatı, mevzuat değişikliklerinin yol açabileceği kayıplara karşı koruma ve serbest çıkış" gibi bazı haklar tanınmıştır.[50] Bu yeni düzenleme ile kısa süre içinde ekonomiye giren çok sayıda yabancı yatırımcı, birçok kamusal ve özel şirketi satın almış ya da onlara ortak olmuşlardır. 2007 yılına gelindiğinde sigorta sektöründeki şirketlerin yüzde 70'i, özel bankaların ise neredeyse yarısı yabancılar tarafından satın alınmıştır. Bu yıllarda yabancıların satın alarak ya da ortak olarak girmediği sektör neredeyse kalmamıştır.[51]

[48] Kepenek, s.533.
[49] Boratav, s.195.
[50] Adıgüzel, s.11
[51] Kazgan, s.344.

24 Ocak 1980 kararlarıyla başlayan dışa açılma ve küreselleşme süreci, farklı yıllarda yapılan yeni düzenlemeler ve uygulanan politikalar ile günümüze kadar devam etmiştir. Böylece ulusal ekonomi gittikçe diğer ülke ekonomileri ile bütünleşmeye devam etmektedir. Özellikle küreselleşme ile birlikte şirket gruplarımız herhangi bir kısıtlamayla karşılaşmadan uluslararası pazarlarda, benzer şekilde yabancı yatırımcılar da ulusal pazarımızda faaliyette bulunabilmektedir.

3.2. Türkiye'de Şirket Gruplarının Değişimine Zemin Hazırlayan Gelişmeler

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan yeni koşullar, şirketler dünyasında birçok değişime neden olmuştur. Özellikle birçok ülke tarafından ticaret, üretim ve finansın serbestleştirilmesine yönelik adımların atılması ile coğrafi sınırlar ortadan kalmış ve şirketler için tüm dünya yatırım ve ticaret yapılabilecek tek bir pazar haline gelmiştir. Ancak bu durum, aynı zamanda şirketlerin diğer ülke şirketleri ile karşı karşıya kaldığı uluslararası bir rekabet ortamının da ortaya çıkmasına neden olmuştur. Böyle bir ortam ise şirketleri, sürekliliğini sağlamak ve büyüyebilmeleri için diğer şirketlerle rekabet edebilecek güç ve kapasiteye ulaşmak zorunda bırakmış ve yeni stratejiler belirlemeye yöneltmiştir.

Türkiye ekonomisinde 1980'li yıllardan itibaren küreselleşme ile birlikte yaşanan değişim, Türkiye'de faaliyet gösteren şirket gruplarını birçok açıdan etkilemiş ve yeni stratejiler belirlemelerine neden olmuştur. Serbestleşme hareketleri kapsamında özellikle ticaret ve doğrudan yabancı yatırımların önündeki engellerin kaldırılması ile şirket grupları uluslararası bir rekabet ile karşı karşıya kalmıştır. Bu durum da şirket gruplarında, bir sonraki bölümde daha ayrıntılı bir şekilde anlatılmaya çalışılacağı, bazı değişimler yaşanmasına neden olmuştur. Bu bağlamda bu alt bölümde de şirket gruplarının değişimine neden olan bazı etkenler anlatılacaktır.

3.2.1. **Dış Ticarette Küreselleşme**

Bir önceki alt bölümde değinildiği üzere, 1980 öncesinde Türkiye'de ithal ikameci sanayi politikası uygulanmaktaydı. Bu politikaya göre; devlet, gümrük vergileri ve miktar kısıtlamaları gibi araçlar ile ülke içinde üretimi yapılmayan ya da henüz yeterli rekabet gücüne ulaşamayan bazı endüstrileri, kendine yeterli ve bağımsız bir yapıya ulaşması amacıyla korumaktaydı.[52] Bu politikanın uygulanması, Türkiye'de faaliyet gösteren şirket gruplarını uluslararası rekabetten korumakta ve şirket gruplarının ulusal sınırlar içinde daha rahat bir şekilde büyüme ve genişlemesini sağlamaktaydı. Büyük sermaye gruplarının koruma altında büyük rantlar elde ettiği bu süreç, 1977'den itibaren ülkenin döviz finansman krizine girmesi ve 1980 yılında başlatılan serbestleşme hareketleri ile sona ermiştir.[53]

24 Ocak Kararları ile başlatılan ve sonrasında devam eden ticarette serbestleşme hareketleri ile dış ticaret önündeki engeller kaldırılmış ve korumacılık anlayışı sona ermiştir. 1980'den sonra politika değişikliği sonucunda ise hem ihracatta hem de ithalat miktarında önemli bir artış yaşanmıştır. Tablo 1'e baktığımızda, 1980 yılından itibaren hem ihracat hem de ithalatın önemli miktarda arttığı görmekteyiz. 1980 yılında 2.910 milyon dolar olan ihracat değeri, 2000 yılında 27.476 milyon dolara, 2016 yılında ise 2000 yılına göre beş katına çıkarak 142.529 milyon dolara çıkmıştır. Benzer bir artış trendi ithalatta da söz konusudur. 2000 yılında 7.909 milyon dolar olan ithalat değeri, 2000'de 54.502 milyon dolara, 2016'da ise 198.618 milyon dolara ulaşmıştır.

[52] Ufuk Başoğlu ve Diğerleri, **Dünya Ekonomisi**, 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 2001, s. 95.
[53] Yeldan, s.38-39.

Tablo 1

Yıllara Göre Dış Ticaret, 1980-2016 (Değer: Milyon ABD $)

Yıllar	İhracat		İthalat		Dış ticaret hacmi
	Değer	Değişim (%)	Değer	Değişim (%)	
1980	2.910	28,7	7.909	56,0	10.819
1981	4.702	61,6	8.933	12,9	13.636
1982	5.745	22,2	8.842	-1,0	14.588
1983	5.727	-0,3	9.235	4,4	14.962
1984	7.133	24,5	10.757	16,5	17.890
1985	7.958	11,6	11.343	5,5	19.30
1986	7.456	-6,3	11.104	-2,1	18.561
1987	10.190	36,7	14.157	27,5	24.347
1988	11.662	14,4	14.335	1,3	25.997
1989	11.624	-0,3	15.792	10,2	27.416
1990	12.959	11,5	22.302	41,2	35.261
1991	13.593	4,9	21.047	-5,6	34.640
1992	14.714	8,2	22.871	8,7	37.585
1993	15.345	4,3	29.428	28,7	44.773
1994	18.105	18,0	23.270	-20,9	41.375
1995	21.637	19,5	35.709	53,5	57.346
1996	23.224	7,3	43.626	22,2	66.851
1997	26.261	13,1	48.558	11,3	74.819
1998	26.973	2,7	45.921	-5,4	72.895
1999	26.587	-1,4	40.671	-11,4	67.258
2000	27.774	4,5	54.502	34,0	82.277
2001	31.334	12,8	41.399	-24,0	72.733
2002	36.059	15,1	51.553	24,5	87.612
2003	47.252	31,0	69.339	34,5	116.592
2004	63.167	33,7	97.539	40,7	160.706
2005	73.476	16,3	116.774	19,7	190.250
2006	85.534	16,4	139.576	19,5	225.110
2007	107.271	25,4	170.062	21,8	277.334
2008	132.027	23,1	201.963	18,8	333.990
2009	102.142	-22,6	140.928	-30,2	243.071
2010	113.883	11,5	185.544	31,7	299.427
2011	134.906	18,5	240.841	29,8	375.748
2012	152.461	13,0	236.545.	-1,8	389.006
2013	151.802	-0,4	251.661	6,4	403.463
2014	157.610	3,8	242.177	-3,8	399.787
2015	143.838	-8,7	207.234	-14,4	351.073
2016	142.529	-0,9	198.618	-4,2	341.147

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), http://www.tuik.gov.tr, (05 Aralık 2017).

1980'den itibaren serbestleşme girişimleriyle artan ithalat, yerli şirketlerin pazar payını azaltmış ve şirketleri alternatif stratejilere itmiştir. Bu stratejilerden biri de bir sonraki bölümde daha detaylı anlatılacak olan odaklanma stratejisidir. Ulusal pazarın uluslararası şirketlere açılması ile artan rekabet, şirket gruplarını faaliyette bulundukları çok sayıda sektör yerine rekabet gücü yüksek sektörlerde yoğunlaşmak zorunda bırakmıştır.

Ticaretin serbestleşmesi ile şirketler gruplarında yaşanan önemli değişimlerden biri de yurt dışı faaliyetlerinde meydana gelen artıştır. 1980'li yıllarda ithalat üzerindeki vergi ve kısıtlamaların kaldırılması ile yabancı şirketlere karşı devlet himayesini kaybeden şirket grupları, aynı dönemde ihracatın artırılması için devlet tarafından çeşitli yollarla desteklenmiş ve yurt içinde kaybettikleri pazar paylarını, devlet desteğiyle ihracatlarını artırarak telafi etmişlerdir. Bu dönemde ihracatın artırılması için şirketlere, ihracat kredileri, bazı vergi ayrıcalıkları ("ihracatta vergi iadesi-istihsal vergisi muafiyeti-kurumlar vergisinde ihracat istisnası-katma değer vergisi ihracat istisnası vergi, resim ve harç istisnası-konut fonu muafiyeti-geçici kabul rejimi ile mal ithali-gümrük muafiyetli döviz tahsisi"), parasal destekler ve diğer bazı teşvikler gibi yollarla devlet tarafından destek sağlanmıştır.[54] Bu desteklerle de kısa süre içinde ihracatta önemli bir artış meydana gelmiştir. Nitekim 1980 yılında ihracat değeri yaklaşık üç milyar dolar iken on yıl gibi bir kısa sürede dört kattan fazla artarak, 1990 yılında yaklaşık 13 milyar dolara ulaşmıştır.

1980'li yıllarda ticaretin serbestleşmesi ile birlikte şirketler dünyasında yaşanan diğer bir değişim de dış ticaret şirketlerinin sayısında meydana gelen artıştır. Bu artışın en önemli nedeni ise 1980 yılında ihracatı artırmak ve ülkeye döviz girişi sağlamak amacıyla "Dış Ticaret Sermaye Şirketi" (DTSŞ) adıyla yeni bir model oluşturulmuş olmasıdır.[55] Yeni kurulan modelde, bu dış ticaret şirketleri için asgari bir ihracat miktarı belirlenmiş ve bunun karşılığında da bu şirketlere daha fazla teşvik ve yüksek vergi indirimi gibi destekler sağlanmıştır. Bu şirketler için belirlenen asgari ihracat miktarı ise

[54] Muzaffer Demirbaş, "1980 Dönüşümünün İhracat Ve İthalat Üzerindeki Etkisi", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, (2003), s.237-238.
[55] Dilek Aykut Seymen, **Türkiye'nin Dış Ticaret Yapısı ve Rekabet Gücü**, 1.Baskı, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 2009, s.33.

"1980 yılında 15 milyon dolar iken, kademeli olarak artırılarak 1980'lerin sonunda 100 milyon dolara" yükseltilmiştir. 1980'ler boyunca Türkiye ihracatının ortalama yüzde 40'ı bu şirketler tarafından gerçekleştirilmiştir.[56]

İlk kurulan dış ticaret şirketlerinin ihracatta iyi bir performans sergilemesi, diğer birçok şirket grubunu da bu alana yönlendirmiştir.[57] 1970'li yıllarda da yurt dışında faaliyet gösteren dış ticaret şirketleri bulunmaktaydı. Ancak bu durum, Koç, İş Bankası, Sabancı, Oyak ve Çukurova Grubu gibi büyük sermaye gruplarının şirketleri ile sınırlı kalmıştı. 1980'lerden sonra ise yurt dışında ticaret şirketi açma eğilimin hızla artmış ve hemen hemen tüm büyük şirket grupları başka ülkelerde ticaret şirketi açmıştır. Dönem itibarıyla büyük şirket gruplarına ait yurt dışında açılan ticaret şirketleri arasında şunlar yer almaktadır: "Akkök grubunun Atak GmbH (Almanya); Anadolu grubunun Oyex ve AEH und Co. (Almanya); Borusan grubunun Comment Intertrade GmbH (Almanya), Tubeco Pipe and Steel (ABD), Tubex Jersey ve Ferco Intertrade (İngiltere); Çukurova grubunun Baytur Trading SA (İsviçre); Dogus grubunun Intrade Co. (ABD), Sunnydale (İngiltere); Eczacıbası'nın Entrade AG (İsveç); Enka'nın Entrade sirketleri (İngiltere, ABD, Almanya, İsveç) ve Sipco (S. Arabistan); Sisecam'ın Caminter (Almanya), Sisecam China (Çin); Koç'un Ramerica International (ABD), Ram France (Fransa), Ram Deutschland ve Beko Deutschland (Almanya); Sabancı'nın Exsa Americas ve Holsa International (ABD), Exsa UK ve Universal Trading (İngiltere); Tekfen'in Fentex (ABD), Tekfen Trading SA (İsviçre), Petrofertil Trading (İngiltere), Ripiano (İrlanda); Toprak grubunun Topravit ve Topex firmaları (İngiltere)."[58]

1980'li yıllarda dış ticarette serbestleşme hareketleri, şirket gruplarının bir yandan uluslararası bir rekabet ile karşılaşmasına neden olmuşken, diğer yandan da ihracat ve dış ticaret şirketleri açarak uluslararası faaliyetlerini artırmasına sağlamıştır.

---

[56] Özgür Öztürk, **Türkiye'de Büyük Sermaye Grupları: Finans Kapitalin Oluşumu ve Gelişimi,** 2. Baskı, İstanbul: Sosyal Araştırmalar Vakfı, 2011, s.141.

[57] Mehmet Alagöz, "Türkiye'de Dış Ticaret Şirketlerinin Yapılanması", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Arşivi, s.62, http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/844/796, (03 Aralık 2017).

[58] Özgür Öztürk, s.142.

3.2.2. **Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları**

Şirket gruplarının değişimine zemin hazırlayan faktörlerden biri de 1980'li yıllardan itibaren Türkiye'de doğrudan yabancı sermaye yatırımı politikalarında ve mevzuatında meydana gelen değişimdir. Doğrudan yabancı sermaye yatırımları, yabancı sermayeli şirketlerin Türkiye pazarına girmeleri ve faaliyette bulunmaları anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, yabancı sermayeli şirketler Türkiye pazarına girdiklerinde, Türkiye'de faaliyette bulunan yerli şirketler ile ya rakip olup rekabet etmekte ya da ortaklık kurmaktadır. Bu durum da şirket gruplarının oluşan yeni koşullar altında öncekinden daha farklı stratejiler belirlemesine neden olmaktadır.

1980'li yıllarda Türkiye, diğer birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkenin de yaptığı gibi, yabancı sermayeyi ülkeye çekebilmek için yatırım ortamını iyileştirmeye yönelik adımlar atmıştır. Bu bağlamda Türkiye, yatırımcılar için uygun bir yatırım ortamı oluşturmak için özellikle kanun ve kararnameler ile hukuksal bir çerçeve oluşturmaya çalışmış ve 1980'li yıllardan itibaren kademeli olarak yabancı yatırımcılara çeşitli haklar vererek yatırımları artırmaya çalışmıştır.

Türkiye'de yabancı yatırımları teşvik etmek amacıyla 1954 yılında 6224 sayılı "Yabancı Sermaye Yasası" çıkarılmış, ancak ülkede ithal ikameci sanayi politikasının uygulanması, ulusal paranın konvertibl olmaması, dövize birden fazla yüksek kur uygulanması, politikada ve ekonomide istikrarın olmaması gibi nedenlerden dolayı 1980'lere kadar ülkeye giren yabancı yatırım miktarı oldukça düşük kalmıştır.[59]

1980'li yıllardan itibaren ise yabancı yatırımları teşvik etmek ve artırmak amacıyla çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak "24 Ocak 1980 Ekonomik İstikrar Tedbirleri" kapsamında 25.1.1980 tarihinde "Yabancı Sermaye Çerçeve Kararnamesi" çıkarılmış ve ardından 1986, 1992 ve 1995 yıllarında yapılan düzenlemelerle yabancı yatırımlarda liberalleşme süreci devam etmiştir.[60]

---

[59] Cahit Aydemir ve Diğerleri, "Doğrudan Yabancı Yatırımların Dünya'daki ve Türkiye'deki Gelişimi", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 23, (2012), s.80.

[60] Devlet Planlama Teşkilatı, "Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları" **Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, Mayıs 2000, s.8.

1980 yılından itibaren yapılan bu düzenlemeler sonucunda yabancı yatırımcılar, "tekel ve özel imtiyaz teşkil etmemek kaydıyla", tüm sektörlerde faaliyette bulunma, Türk yatırımcılarla aynı hak ve sorumluluklara sahip olma, elde edilen kazançları serbest bir şekilde ülke dışına çıkarabilme, yabancı personel istihdamında özgürce hareket edebilme ve yabancı ortak payına dair bir kısıtlama ile karşılaşmama gibi oldukça geniş haklar elde etmişlerdir.[61] Bu düzenlemeler sonucunda, 1980'li yıllardan itibaren doğrudan yabancı yatırım miktarı ve yabancı sermayeli şirket sayısında ciddi bir artış yaşanmıştır.

Tablo 2

1980-2000 Arası Türkiye'ye Gelen Doğrudan Yabancı Sermaye (Milyon $)

Yıllar	İzin Verilen Yabancı Sermaye	Fiili Giriş	Yabancı Sermayeli Şirket Sayısı (Birikimli)
1980	97	35	78
1981	337	141	109
1982	167	103	147
1983	103	87	166
1984	271	162	235
1985	234	158	408
1986	364	170	619
1987	655	239	836
1988	821	488	1.172
1989	1.512	855	1.525
1990	1.861	1.005	1.856
1991	1.967	1.041	2.123
1992	1.820	1.242	2.330
1993	2.063	1.016	2.554
1994	1.478	830	2.830
1995	2.938	1.127	3.161
1996	3.837	964	3.582
1997	1.678	1.032	4.068
1998	1.647	976	4.533
1999	1.701	817	4.950
2000	3.060	1.719	5.328

Kaynak: Fulya Bayraktar, Dünyada ve Türkiye'de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları, Genel Araştırmalar No. 03-1-1, Ankara, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş Araştırma Müdürlüğü, 2003, s.53.

[61] Devlet Planlama Teşkilatı, "Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları", s.8-9.

Tablo 2'den de görüleceği üzere 1980 yılında Türkiye'ye fiili olarak giren doğrudan yabancı yatırım tutarı 35 milyon dolar iken, on yıl gibi kısa bir sürede oldukça hızlı bir şekilde artarak 1990 yılında 1 miyar dolara yükselmiştir. Türkiye'ye fiili olarak giren doğrudan yabancı yatırım, bazı yıllar düşüş sergilese de genel olarak 1990'lı yılların sonuna kadar artmış ve 2000 yılında 1,8 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. 1980'li yıllardan itibaren doğrudan yabancı yatırımlarla birlikte yabancıların Türkiye'de kurdukları şirket sayısı da sürekli olarak artmıştır. 1980 yılında Türkiye'de faaliyette bulunan toplam 78 yabancı sermayeli şirket varken, bu sayı sürekli ve hızlı bir şekilde artarak 2000 yılında 5.328'e çıkmıştır.

Yabancı yatırımlarla ilgili son düzenleme ise 2003 yılında yapılmıştır. Bu bağlamda, 17.06.2003 tarihinde "4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu" yürürlüğe sokularak, 18.1.1954 tarihli 6224 sayılı "Yabancı Sermaye Yasası" yürürlükten kaldırılmış ve daha fazla yabancı yatırımcı çekebilmek için bazı değişiklikler yapılmıştır.[62] Önceki kanuna göre; yabancı yatırımcıların Türkiye'de yeni bir şirket kurması, bir şirkete ortak olması ve şube açması Hazine Müsteşarlığının iznine bağlıyken, yeni kanunla izin alma sistemi kaldırılmış ve yerine sadece bilgilendirme sistemi getirilmiştir. Yapılan değişikliklerden biri de yabancı yatırımcıların açacakları ya da ortak olacakları şirket türlerinin genişletilmiş olmasıdır. 2003'e kadar yabancıların kuracakları ya da ortak olacakları şirket türleri limited ve anonim şirket ile sınırlıyken, yeni düzenleme ile bu sınırlama ortadan kaldırılmış ve mevzuata aykırı olmadığı sürece bu durum tüm şirket türleri olarak genişletilmiştir. Yapılan önemli bir değişiklik ise yatırım yapmak için asgari bir yabancı sermaye getirme zorunluğunun ortadan kaldırılmış olmasıdır.[63] 2003 yılında yapılan bu değişimlerle birlikte hem doğrudan yabancı yatırımlarda hem de yabancı sermayeli şirket sayısında ciddi bir artış yaşanmıştır.

Tablo 3, yıllar itibarıyla Türkiye'ye giriş yapan doğrudan yabancı sermaye yatırım miktarını ve yabancı sermayeli şirket sayısını göstermektedir. Tablodan da görüleceği üzere, 2003 yılında doğrudan yabancı yatırımlara yönelik yeni düzenlemelerin

[62] Demir Gökyayla ve Ceyda Süral, "4857 Sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu ve Getirdiği Yenilikler", **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi,** Cilt. 6, Sayı.2, (2004), s.134.
[63] Lerzan Yılmaz, "4875 Sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu'nun Getirdiği Yenilikler", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Yıl.5, Sayı.10, (Güz 2006/2), s.179-184.

yapılmasından sonra hem doğrudan yabancı yatırımlarda hem de yabancı sermayeli şirket sayısında hızlı bir artış yaşanmıştır. Bu bağlamda 2003 yılında 1.752 milyon dolar olan doğrudan yabancı sermaye girişi, küresel finans krizinin yaşandığı 2008-2009 yıllarına kadar sürekli bir şekilde artmış ve 2007 yılında Türkiye için rekor bir seviye olan 21.873 milyon dolara çıkmıştır. 2009 yılında krizin etkisiyle 7.660 milyon dolara gerileyen sermaye girişi, sonrasında tekrar yükselmeye başlamış ancak krizden önceki seviyesine bir daha ulaşamamıştır. Yabancı sermayeli şirket sayısına baktığımızda, Türkiye'ye 2001 yılında 477 yabancı şirket giriş yapmışken, bu sayı özellikle 2003 yılından itibaren hızlı bir artış sergileyerek 2016 yılında 5.581' ulaşmıştır.

Tablo 3

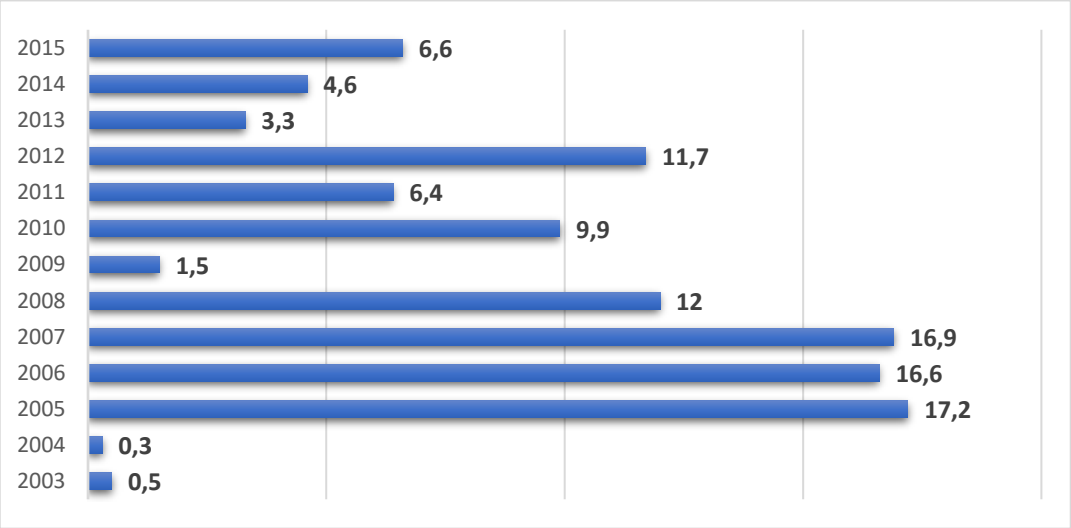
Doğrudan Yabancı Sermaye Girişleri ve Yabancı Sermayeli Şirket Sayısı

Yıllar	Doğrudan Yabancı Sermaye Girişi (Milyon Dolar)	Yabancı Sermayeli Şirket Sayısı
2001	3.352	477
2002	1.137	495
2003	1.752	1.105
2004	2.883	2.095
2005	9.801	2.845
2006	20.168	3.350
2007	21.873	3.702
2008	18.187	3.397
2009	7.660	2.935
2010	9.071	3.344
2011	15.904	3.979
2012	12.557	3.895
2013	12.919	3.692
2014	12.539	4.691
2015	16.819	5.546
2016	12.302	5.581

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı, Yıllık Uluslararası Doğrudan Yatırım Raporları (2006-2016) kullanılarak derlenmiştir.

Yabancı sermayeli şirketlerin, Türkiye'ye yatırım yaparken sıklıkla kullandıkları yöntemlerden biri satın alma ya da birleşme yöntemidir. Bu yönteme göre yabancı şirket, yatırım yaptığı ülkede yeni bir şirket kurmak yerine, mevcut olan bir şirketi satın alarak ya da o şirkete ortak olarak yatırım yapmaktadır. 2003'li yılında

çıkarılan "4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu" sonrasında, artan satın alma ve birleşmeler yöntemiyle Türkiye'ye çok sayıda yabancı şirket girmiş ve yatırım yapmıştır.



Şekil 4: Birleşme ve Devralma İşlemlerinde Yabancı Yatırımcıların İşlem Değeri (Milyar Dolar)

Kaynak: Enrst&Young, Birleşme ve Satın Alma İşlemleri Raporlarından (2010-2015) derlenmiştir.

Şekil 4'e baktığımızda 2003'den sonra birleşme ve satın alma yöntemiyle Türkiye'ye giren yabancı sermayede çok ciddi bir artışın olduğunu görmekteyiz. 2004 yılında 0,3 milyar dolar olan birleşme ve satın alma işlem değeri, 2008-2009 yıllarında yaşanan küresel finans krizine kadar hızlı bir şekilde artarak 2007 yılında 16,9 milyar dolara ulaşmıştır. Krizle beraber oldukça düşen satın alma ve birleşmeler, krizin yoğun hissedildiği yıllardan sonra kısmen toparlanmış ama yine de krizden önceki seviyesine ulaşamamıştır.

1980'lerden itibaren küreselleşmenin ve küreselleşmeye entegre olmak için yatırım ortamını iyileştirmeye yönelik atılan adımlar sonucunda ülkeye birçok çok uluslu dev şirket girmiştir. Bu çok uluslu şirketler ise genellikle kendi başlarına hareket etmek yerine, kendi sektörlerinde faaliyette bulunan ülkenin büyük, gelişmiş ve rekabet gücü yüksek şirketleriyle ortaklık kurmayı tercih etmişlerdir. Bu bağlamda doğrudan yabancı yatırım politikalarının değiştirilmesinin Türkiye'deki büyük şirket grupları üzerindeki en

önemli etkilerinden birisi, şirket gruplarının yabancı çok uluslu şirketler ile olan bağlarının ve ilişkilerinin artmasıdır. Bu ilişkilerde yaşanan değişim 3. bölümde ayrıntılı olarak anlatılacaktır. Bu durumu Türkiye'de gerçekleştirilen birleşme ve satın alma işlemlerine bakıldığında da görülebilir.

Tablo 4, 2011-2016 yılları arasında Türkiye'de gerçekleştirilen en büyük birleşme ve satın alma işlemlerini göstermektedir. Tabloya baktığımızda, Türkiye'ye yatırım yapan yabancı büyük şirketlerin kurulu bir şirketi tamamen almak yerine genel olarak o şirketten bir miktar pay alarak şirkete ortak olduğu görülmektedir. Bu ortaklık bazen yerli bir şirketin faaliyet gösterdiği sektörde uluslararası bir şirketle ortaklık kurmasının kendisine avantaj sağlayacağını düşünmesi ve bunun sonucunda da ortaklığı talep etmesiyle gerçekleşiyorken, bazen de Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkeye yatırım yamak isteyen yabancı bir şirketin, yatırım yapmak istediği sektörü bilen ve rekabet gücü yüksek yerli bir şirket ile ortaklığın kendisine avantaj sağlayacağı düşüncesiyle gerçekleşmektedir.

Tablo 4

Türkiye'de Gerçekleşen En Büyük Birleşme ve Satın Alma İşlemleri, (2011-2016)

	Satın Alınan Şirket	Satın Alan Şirket	Satın Alınan Hisse (%)	Satın Alan Şirketin Ülkesi	Tutar (Milyon Doları)
	Garanti Bankası	BBVA	6,3	İspanya	2.067
	Socar&Turcas A.Ş.	SOCAR	24	Azerbaycan	1.255
2011	Mey İçki	Diageo	-	ABD	309
	DenizEmeklilik	American Life Hayat Sigorta	99,9	ABD	229
	Airfel	Daikin	100	Japonya	221,1
	Anadolu Efes	SABMiller	24	İngiltere	1.900
	TAV Havalimanları	Aéroports de Paris	38	Fransa	1.100
2012	Acıbadem Sağlık Hizmet.	Integrated Healthcare Holdings	75	Malezya	400
	Polimer Kauçuk	Eaton Corporation	-	Lülsemburg	371
	Mustafa Nevzat İlaç	Amgen	99,26	ABD	225
	Yapı Kredi Sigorta A.Ş.	Allianz	93,94	Almanya	932
	Alternatif Bank	Commercİal Bank Of Qatar	70,84	Katar	445
2013	Enerjisa Enerji A.Ş.	DD Turkey HoldİngsSARL	50	Almanya	345
	Mutlu Akü	Inalex Pty Ltd	100	Güney Afrika	221
	Mars Lojistik	Japon Hitachi Transport System	51	Japonya	154
	Garanti Bankası A.Ş.	BBVA	14,9	İspanya	2.463
	Sabiha Gökçen	Malaysia Airports	40	Malezya	338
2014	Rönesans Gayrimenkul	GIC	21,4	Singapur	318
	Tekstilbank	ICBC	75,5	Çin	314
	Petlim Limancılık	Goldman Sachs	30	ABD	250
	Socar Türkiye Enerji A.Ş.	Goldman Sachs International	13	ABD	1.300
	Fina Holding A.Ş	China Merchants Holdings	64,5	Çin	940
2015	Ak Gıda Sanayi ve Ticaret	B.S.A. International	80	Belçika	603
	Boyner	Mayhoola For Investments Opc	30,7	Katar	350
	Limak Yatırım Enerji A.Ş.	Malaysia Airports	40	Malezya	317
	Mars Entertainment	CJ Group, IMM Private Equity	100	Güney Kore	689
2016	Odeabank	Uluslararası Finans Kurumu (IFC), Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD), Özel Yatırımcılar	23,6	ABD, BAE İngiltere, Lübnan	265
	Alternatifbank	Commercial Bank of Qatar	25	Katar	225
	Rönesans Holding	IFC	5,3	ABD	215
	Tab Gıda	Goldman Sachs, EBRD, Credit Suisse	10	ABD, İngiltere, İsviçre	150
	Mado	Venture Capital Bank, Al Sraiya Holding	40	Katar, Bahreyn	150

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı, Yıllık Uluslararası Doğrudan Yatırım Raporlarından (2011-2016) Derlenmiştir.

3.2.3. **Devletin Ekonomideki Dönüşümü**

1980'li yıllardan itibaren küreselleşme ile birlikte devletin ekonomi içindeki yapısında önemli değişimler yaşanmış ve bu yaşanan değişim de doğal olarak Türkiye'de faaliyette bulunan şirket gruplarını etkilemiştir. Küreselleşmenin temel amaçlarından biri olan piyasa ekonomisine geçiş, devletin 1980'li yıllardan itibaren özelleştirme uygulamaları ile piyasadan yavaş yavaş çekilmesine ve yerini özel sektöre bırakmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda da devletin daha önce tekel konumunda ya da ağırlığının olduğu sektörlerdeki bazı şirketleri, özelleştirmeler yoluyla büyük sermaye gruplarına devredilmiştir.

1980'li yıllarda devletin ekonomi içindeki işlevsel ve yapısal rolünün değişmesinin ipuçları, "24 Ocak Kararları"nın mimarı olan Turgut Özal'ın 1979 yılında sunduğu "Kalkınmada Yeni Görüşün Esasları" başlıklı raporda görülmektedir. Özal'a göre:[64]

> *"Güçlü devlet, memurları çok olan devlet değildir, devlet bir mabut veya baba değildir, devlet bir istihdam kapısı da değildir…. Ekonomide devletin esas rolü, tanzim edici ve gelişmeyi teşvik edici olması, fertlerin ve kuruluşların ekonomik münasebetlerini düzenleyici, ihtilafların halli, ekonominin rahat çalışması için sık sık değişmeyen kaideler koyması ve engellerin kaldırılarak randımanın yükseltilmesidir. …Devlet sanayi ve ticarete esas prensip olarak girmemelidir. Çok istisnai olarak sanayide geri kalmış bir bölgede ilk hızı verebilmek için girebilirse de ilk fırsatta bu teşebbüsler millete devredilmelidir. Sanayi ve ticarette Devletin esas rolü tanzim ve teşvik edici olmasıdır"*

Devletin ekonomi içindeki payının küçültülmesine dair Turgut Özal tarafından benimsenen bu görüş, Özal'ın 1980'lerde Başbakanlık Müsteşarı, Başbakan Yardımcısı, Başbakan ve Cumhurbaşkanı gibi üst düzey ve karar verici konumlarda bulunmuş olmasından dolayı ekonomide yaşanan değişimde oldukça etkili olmuştur. 1980'lerde devletin ticari ve sınai alanlarından çekilmesi, KİT'lerin özelleştirilmesi ve devletin alt yapı dışındaki faaliyetleri özel sektöre bırakması görüşü, bir devlet politikası haline

[64] Turgut Özal, **Kalkınmada Yeni Görüşün Esasları,** Dijitalleştiren: Muhammed Raşit Özdaş, DPT, 1979, http://www.rasitozdas.com/wp-content/uploads/2017/11/kalkinmada-yeni-gorusun-esaslari-turgut-ozal.pdf, (23 Aralık 2017).

dönüşmüş ve 24 Ocak kararları arasında yer almıştır. Bunun arka planında, "1970'li yıllarda yaşanan petrol krizi ve ekonomik buhranla birlikte, Keynesçi politikalar ve kamu girişimciliği ile kamu müdahaleciliğinin ciddi eleştirilere maruz kalması sonucunda ekonomide liberalleşme ve serbest rekabet anlayışının benimsenmeye başlanması" gösterilebilir.[65]

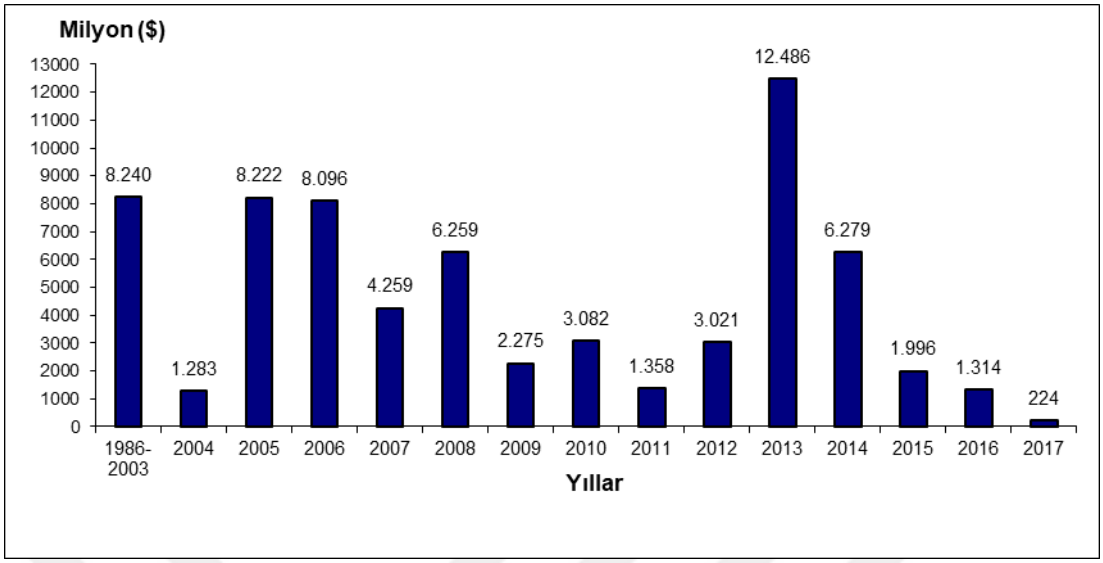
Bu bağlamda Türkiye'de özelleştirme uygulamalarına yönelik ilk hukuki düzenleme 1984 yılında yapılmış ve ardından çok sayıda kanun ve kanun hükmünde kararname ile gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ancak bütün bu düzenlemeler, bir takım genel esasların belirlenmesinden öteye gidememiş, uygulamaların gerektirdiği ihtiyaca cevap verecek sağlam bir hukuki altyapı oluşturulamamıştır. Bu nedenle hem özelleştirme sürecinin hızlandırılması hem de karşılaşılan sorunların giderilmesi için 1990'lı yılların başında geni kapsamlı bir çalışma yapılmış ve 1994 yılında "4046 sayılı Özelleştirme Kanunu" çıkarılmıştır. Halen yürürlükte olan bu kanun, günümüze kadar birçok değişikliğe uğramıştır.[66]

Hukuki zemin oluşturulduktan sonra 1990'lı yıllarda ivme kazanan özelleştirmeler, özellikle 2000'den sonra siyasi ortamın da değişmesiyle önemli ölçüde artmıştır. Şekil 5, 1986 yılından itibaren Türkiye'de yapılan özelleştirme tutarını göstermektedir. Şekle bakıldığında 2000'li yılların ortalarından itibaren özelleştirme miktarının artığı görülebilir.

---

[65] Sedat Çal, **Türkiye'de Kamu Hizmeti ve İmtiyazın Dönüşüm Öyküsü,** Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Yayını, 2009, s. 114.

[66] T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, Yasal Çerçeve (T.Y), http://www.oib.gov.tr/T%C3%BCrk%C3%A7e/Kurumsal/Detay/Yasal_%C3%87er%C3%A7eve/1488875748.html, (23 Aralık 2017).



Şekil 5: Yıllar İtibariyle Özelleştirme İşlemleri

Kaynak: T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, http://www.oib.gov.tr/T%C3%BCrk%C3%A7e/Sayfalar/Detay/T%C3%BCrkiyede_%C3%96zelle%C5%9Ftirme_Uygulamalar%C4%B1/1489152956.html, (28 Aralık 2017).

Özelleştirme uygulamalarının, şirket grupları üzerinde bazı etkileri olmuştur. Bunlardan biri özelleştirmeler yoluyla devletin gücünü arkasına alan KİT'ler ile rekabetin ortadan kalkması iken, bir diğeri ise şirket gruplarına yeni iş alanlarına yatırım yapma fırsatının ortaya çıkmasıdır. Devletin KİT'ler aracılığıyla faaliyette bulunduğu bazı sektörlere şirket grupları girememekte ya da girse bile devlet ile rekabet edebilecek gücü bulunmamaktaydı. Ancak yapılan özelleştirmeler ile devletin elini bazı sektörlerden çekmesi, Türkiye'deki büyük şirket grupları için yatırım yapacak yeni faaliyet alanları yaratmıştır. Bunun en güzel örneğini enerji sektöründe görülebilir. 2000'li yıllardan itibaren enerji sektöründeki özelleştirmeler ile çok sayıda büyük şirket grubu bu sektöre yönelmiştir. Örneğin daha önce devlet tekelinde olan elektrik sektörü, özelleştirmelerden sonra birçok şirket grubu için yeni bir yatırım alanı olmuş ve Koç, Sabancı, Enka, Doğan, Çalık, Zorlu gibi çok sayıda şirket grubu bu sektöre yatırım yapmıştır. Bu şirket gruplarından biri olan Sabancı Grubu, 2009 yılında yedi ilin elektrik üretim ve dağıtımını yapan "Başkent Elektrik Dağıtım A.Ş.'yi devralarak sektördeki ilk elektrik dağıtım özelleştirme ihalesi kazanmış ve 2013 yılında AYEDAŞ ve Toroslar EDAŞ'ı da" satın alarak elektrik sektöründe oldukça önemli bir konuma gelmiştir. Benzer şekilde enerji sektöründe özelleştirmeler sonucunda 2006 yılında Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.'yi

(TÜPRAŞ) bünyesine katan Koç Grubu, bu satın alım ile petrol alanına girmiş ve enerji sektöründe Türkiye'nin en önemli oyuncularından biri haline gelmiştir. Özelleştirmeler aracılığıyla büyük şirket gruplarına yaratılan yeni iş alanlarına bir diğer örnek ise, EREĞLİ Demir Çelik İşletmelerinin 2006 yılında OYAK Grubuna satılmasıdır. OYAK bu özelleştirme ile maden sektörüne adım atmış ve sektörün önemli oyuncularından biri olmuştur.

Özelleştirilme uygulamaları ile kamu kuruluşlarının faaliyette bulunduğu sektörlerden çıkması ve bu kamu kuruluşlarının özel sektör şirketlerine devredilmesi, şirketler dünyasında hem rekabet açısından hem de yeni iş imkanları açısından büyük değişim yaşanmasına neden olmuştur. Rekabet açısından özelleştirmelerin şirket grupları üzerindeki bir diğer etkisi ise yabancı şirketlerin ülke piyasasına girmesine zemin oluşturmasıdır. Bu bağlamda kamu kuruluşlarının özelleştirmeleri sonucunda çok sayıda yabancı şirket bu kuruluşları satın alarak Türkiye'de faaliyette bulunmaya başlamış ve girdikleri sektörde yerli şirketler ile rekabet etmeye başlamışlardır. Bu bağlamda aşağıdaki Tablo 5, yıllar itibarıyla yabancı şirketlerin özelleştirme yoluyla Türkiye'ye yatırım yaptığı tutarlarını göstermektedir.

Tablo 5

Özelleştirmeler Yoluyla Yabancı Sermaye Girişi (Milyon Dolar)

Yıllar	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Özelleştirme Tutarı	-	-	49	1.500	1.768	-	611	232	-	40

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı, Uluslararası Doğrudan Yatırım Raporu, 2011

Bu bölümde genel olarak incelenen Türkiye'de küreselleşme süreci ve bu süreçle birlikte ekonomide meydana gelen değişimler, bir sonraki ana bölümde büyük şirket grupları ile ilişkilendirilecek ve şirket grupları üzerindeki etkileri incelenecektir.

4. KÜRESELLEŞMENİN ŞİRKET GRUPLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Küreselleşme ile birlikte ticaret, üretim ve finans sektörlerinde meydana gelen değişim, başka bir ifade ile ulusal ekonomilerinin küreselleşme ile birlikte gittikçe bütünleşmesi ve tek bir pazar haline gelmesi, hükümetlerin özelleştirmeler yoluyla ekonomi içindeki etkisini azaltmaya çalışması, ülkelerine yabancı yatırım çekebilmek için daha liberal politikalar benimsemeleri ve ülkesindeki şirketleri korumaya yönelik politikalardan vazgeçmesi, şirket gruplarını değişen koşullar ve öncekinden farklı bir ortam ile karşı kaşıya bırakmıştır. Küreselleşme ile beraber meydana gelen bu değişimlerin, şirket gruplarını nasıl etkilediği ve stratejilerini nasıl değiştirdiği önemli bir konu haline gelmiştir.

Bu bağlamda yapılan çalışmalara baktığımızda, ele alınan konular açısından çeşitlilik gösterdiğini görmekteyiz. Örneğin, Kedia ve diğerleri (2006), Hindistan'daki şirket gruplarının evrimi ve dönüşümünü inceledikleri çalışmada daha çok faaliyet yapısında meydana gelen değişim üzerinde durmuşlardır. 1991 öncesi ve sonrası iki dönem olarak ve bazı büyük şirket gruplarının faaliyet alan sayısı ve şirket sayısı gibi veriler ele alınarak yapılan çalışmada, 1991 öncesi dışa kapalı ekonomi koşullarında ve yoğun devlet müdahalesi altında şirket gruplarının faaliyet alanlarını ilişkisiz bir şekilde çeşitlendirdiği sonucuna varmışlardır. 1991 yılı sonrasında ise ülke ekonomisinin küreselleşmeye entegre olması ve bu doğrultuda yapısal bir dönüşüm geçirmesiyle şirket gruplarının ilişkisiz çeşitlenmeden odaklanmaya ya da daha ilişkili çeşitlendirmeye yöneldikleri sonucuna varmışlardır. Hint şirket grupları için benzer bir sonuca Pankaj Ghemawat ve Tarun Khanna (1998) da ulaşmıştır. Hindistan'ın en büyük şirket grupları arasında yer alan Ballarpur Industries Limited (BİLT) ve R. P. Goenka Group şirketlerinin analiz edildiği çalışmada, 1991 yılında Hindistan'da gerçekleştirilen yapısal dönüşümden sonra her iki şirket grubunun da yeniden yapılandırma çalışmaları başlattığı ve bu çalışmalar sonucunda faaliyet gösterdikleri sektörleri azaltarak daha odaklı bir yapıya ulaştığı ortaya konmuştur. Benzer şekilde, Manikutty de (2000) Hindistan'daki aile şirketlerini incelediği çalışmasında, aile şirketlerinin liberal ekonomi şartlarında

rekabet gücü olmadığı sektörlerden çıktığı ve faaliyet alanlarını azalttığı sonucuna varmıştır.

Kim ve diğerleri (2004) da benzer bir çalışmayı Güney Kore için yapmış ve bu çalışmada, Kore'de Chaebols olarak adlandırılan büyük şirket gruplarının faaliyet yapısı üzerinde meydana gelen değişimi incelemişlerdir. Çalışma, 1997 öncesi ve sonrası olarak analiz edilmiştir. 1997 yılının baz alınmasının sebebi ise o yıl ülkede yaşanan ekonomik krizdir. Krizden sonra şirket gruplarının yeniden yapılandırma çalışmaları yaptığı ve bu doğrultuda Kore'deki en büyük 30 şirket grubunun 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 gruplarını üzerinde durulmuş ve her iki şirket grubunun da 97 sonrası yapılandırma çalışmaları ile birbirinden ilişkisiz çok sayıda alanda faaliyet gösteren yapılarını değiştirerek, ana faaliyet alanlarında uzmanlaşmaya yönelik adımlar attıkları sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde, ekonomik kriz sonrası Güney Kore şirket gruplarının dönüşümünü inceleyen Soonkyoo Choe ve Chinmay Pattnaik (2007), kriz sonrası ülkedeki en büyük 30 şirket grubundan 13'ünün iflas etmesi sonucu, diğer şirket gruplarının kitlesel bir yapılandırma çalışması başlattığını ve bu çalışmaların devlet reformları ile desteklendiğini söylemektedir. Choe ve Pattnaik de Kim ve diğerlerinin yaptığı gibi SIC kodlarını kullanarak şirket gruplarının faaliyet alanını azalttığı sonucuna ulaşmıştır.

PhilSoo Kim ve diğerleri (2013) ise küreselleşme ile birlikte şirketlerinin uluslararasılaşması üzerine çalışma yapmışlardır. Çalışmada, küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan fırsatlar ve baskıların gelişmekte olan ülke şirketlerini yurt dışı yatırım yapmaya ittiğini ve sınır ötesi satın almalar yoluyla şirketlerin büyüdüğü ve uluslararasılaştığı vurgulanmıştır. 131 Hintli şirketin 38 farklı ülkede gerçekleştirdiği 209 sınır ötesi işlem ele alınarak yapılan çalışmada, şirketlerin küresel anlamda genişleyerek uluslararasılaştığı sonucuna varılmıştır. YonJin Suh ve diğerlerinin ise (2013) Avrupa ülkeleri için yaptığı çalışmada, Avrupa'daki pazarların entegrasyonu, küreselleşme süreci ve artan teknolojik yenilikler nedeniyle Avrupa şirketlerinin sınır ötesi satın alma işlemlerinde bir artış yaşandığı ileri sürülmüştür. Jaideep Anand ve arkadaşları (2005)

Avrupa ve Kuzey Amerika'da gerçekleştirilen 248 satın alma işlemi üzerine yaptıkları bir araştırmada, uluslararası bir satın alma işlemi yapmanın şirketlere birçok avantaj sağladığı ve şirketleri, kaynaklara yakınlık, dış pazara odaklanma ve teknik gelişme açısından geliştirdiği ve şirketlerin büyümesini sağladığı sonucuna varılmıştır.

Benzer çalışma ve araştırmalar Türkiye'de faaliyet gösteren şirket grupları için de mevcuttur. Örneğin, Çolpan ve Hikino (2008), Türkiye'de faaliyette bulunan büyük şirket gruplarının çeşitlendirme stratejilerini ve bu stratejilerin 1980'lerde yapılan serbestleşme hareketleri sonrası nasıl değiştiğini sistematik bir şekilde incelemiştir. Çalışmada, 1920 ve 1950 arasında kurulan şirket grupları ile 1950 sonrası kurulan şirket grupları faaliyetler açısından ayrı kategorize edilmiştir. Bu bağlamda, 1950 öncesi kurulan şirket gruplarının 1980 öncesi ilişkisiz bir çeşitlendirme sergiledikleri ve bunda devlet ihaleleri, yabancılarla gerçekleştirilen lisans anlaşmaları ve ortak girişimlerin etkisi olduğu belirtilmiştir. Serbestleşme hareketlerinin başladığı 1980 sonrası ise bu şirket gruplarının üç temel yol izleyerek farklı iş kollarına girmeye devam ettiği belirtilmiştir. Bu yolları Çolpan ve Hikino (2008) şu şekilde belirtmiştir: "(1) İç yatırımlar yoluyla organik büyüme; (2) uluslararası şirketlerle yapılan lisans anlaşmaları ve ortak girişimler; (3) özelleştirilen kamu iktisadi teşekküllerini veya başka Türk şirketlerini satın alma." 1950 sonrası kurulan geç dönem şirket gruplarının ise 1980 öncesi az çeşitlendirme gösterdikleri ya da hiç göstermedikleri belirtilmiş ve serbestleşme hareketleri sonrası erken dönem şirket gruplarına benzer yöntemlerle faaliyet alanını çeşitlendirdikleri sonucuna varmışlardır.

1980'li yıllardan itibaren ülke ekonomisinde liberalleşme hareketlerinin diğer bir deyişle ekonomide meydana gelen yapısal değişimin, şirket grupları stratejilerini nasıl etkilediğini inceleyen Özkara ve diğerleri (2008), 1980'den önce ve sonra kurulan şirket gruplarının çeşitlenme düzeylerinin farklılık sergilediği sonucuna varmışlardır. 1980 öncesi kurulan şirket gruplarının, liberal ekonomiye geçmeden önce genel olarak devlet desteği ve rekabet ortamının olmaması gibi fırsatları değerlendirerek ilişkisiz ve çok sayıda sektöre giriş yaptığı ve 1980 sonrasında da bunu devam ettirdiği, yeni şirket gruplarının ise 1980 sonrası liberal dönemde piyasa koşulları ve rekabet ortamının da etkisiyle çeşitlendirme derecesinin azaldığı sonucuna varmışlardır. Ayrıca Özkara ve

diğerleri (2008) aynı çalışmada, liberal dönemle birlikte şirket gruplarının uluslararasılaştığı sonucuna da ulaşmışlardır. Bu sonuca, yurt dışında faaliyet birimi olan şirket grubu sayısına bakarak varmışlardır.

Son dönemde şirket gruplarında meydana gelen değişimi anlatan bir diğer çalışma da Karaevli'ye (2008) aittir. Karaevli çalışmasında, ekonomik ve siyasi değişimlerle birlikte ulusal ekonominin giderek diğer ekonomiler ile entegre olduğu ve liberalleştiği yeni çevre koşullarında, Türkiye'de faaliyet gösteren şirket gruplarının, rekabet edebilecek güçlerinin olmadığı sektörlerden çıktığını, bunun yerine rekabet avantajının yüksek olduğu, değer yaratma ve yakalama potansiyeli yüksek olarak gördükleri daha az alana yoğunlaşma olarak bilinen odaklanma stratejisini benimsediklerini belirtmiştir. Çalışmada bu strateji, Sabancı, Koç ve Eczacıbaşı gibi büyük şirket gruplarından verilen nitel veriler ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ilerleyen alt bölümlerinde, bezer şekilde şirket gruplarının yaşadığı dönüşümler ile ilgili analizler yapılacaktır. 1980 yılından itibaren şirket gruplarında yaşanan değişimler; (I) faaliyet alanları, (II) yabancılarla ortaklık ilişkisi, (III) yurt dışı faaliyetleri ve (IV) yönetim kurulları olmak üzere dört alt başlıkta incelenecektir. Her alt bölümde anlatılacak değişim, Türkiye'de faaliyette bulunan bazı büyük şirket grupları örnekleri üzerinden anlatılmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda örnek alınan şirket grupları ile ilgili çalışmada kullanılan veriler ve bilgiler, genel olarak şirket gruplarına ait faaliyet raporları, web sayfaları, şirket patronlarının biyografileri, Kamuyu Aydınlatma Platformu verileri ve şirket grupları ile ilgili yapılan diğer çalışmalardan elde edilmiştir.

4.1. 1980 Sonrası Küreselleşme ile Birlikte Faaliyet Alanlarında Yaşanan Değişim

1980'li yıllardan itibaren Türkiye'de yaşanan hızlı ekonomik değişim ve küreselleşme süreci, iş dünyasında uluslararası bir rekabet ortamının doğmasına neden olmuştur. 1980'li yıllara kadar uygulanan dışa kapalı devletçi politikalardan dolayı ülke içindeki şirketler açısından rekabet daha çok yerel rakiplerle sınırlıydı. 1980 sonrasında ise uygulanan politikalar ile birlikte ekonominin serbest piyasa anlayışıyla küresel piyasalara entegre edilmeye çalışılması, rekabetin boyutunu değiştirmiş ve rekabetin yerel nitelikli rakiplerden çok küresel özellik taşıyan rakipler ile yapılmasına neden olmuştur.

Literatürde 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. Bu stratejiye göre, genel olarak büyük sermaye grupları, birbiri ile ilişkisiz farklı iş kollarına yatırım yaparak büyüme stratejileri uygulamaktadırlar. 1980 yılı öncesi şirket gruplarının hangi alanlarda faaliyet gösterdiğini analiz etmemize yardımcı olan çalışmalara örnek olarak Ahmet Cumhur Aytulun'un "Türkiye Ekonomisine Yön Veren Holdingler"[67], Mustafa Sönmez'in "Türkiye'de Holdingler: Kırk Haramiler" [68] ve Özgür Öztürk'ün "Türkiye'de Büyük Sermaye Grupları: Finans Kapitalin Oluşumu ve Gelişimi"[69] adlı çalışmaları gösterilebilir. Bu çalışmalar genel olarak, şirket grupları hakkında ulaşabildikleri bilgiler ışığında grup düzeyinde derli toplu bilgi sunma, özellikle şirket gruplarının kapsamını belirleme ve kendi ifadeleri ile şirket gruplarının "anatomisini ortaya koymak" amacıyla ele alınmış çalışmalardır. Birçok şirket grubunu analiz eden bu çalışmaların dışında, Uygur Kocabaşoğlu'nun "Türkiye İş Bankası Tarihi"[70] ve M. Gürsan Şenalp'in

[67] Ahmet Cumhur Aytulun, **Türkiye Ekonomisine Yön Veren Holdingler**, 1. Baskı, Ankara: Tüm İktisatçılar Birliği Yayınları, 1977.
[68] Mustafa Sönmez, **Türkiye'de Holdingler: Kırk Haramiler,** Ankara: Arkadaş Yayınevi, 1992.
[69] Özgür Öztürk, **Türkiye'de Büyük Sermaye Grupları: Finans Kapitalin Oluşumu ve Gelişimi,** 2. Baskı, İstanbul: Sosyal Araştırmalar Vakfı, 2011.
[70] Uygur Kocabaşoğlu ve Diğerleri, **Türkiye İş Bankası Tarihi,** İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2001.

"Ulusötesi Kapitalist Sınıf Oluşumu: Türkiye ve Koç Holding Örneği"[71] adlı çalışmalar da Türkiye'nin en büyük sermaye grupları arasında olan iki şirket grubunun 1980 öncesi faaliyet yapısı hakkında yol gösteren diğer çalışmalardır. Bahsi geçen tüm bu çalışmalar incelendiğinde elde edilen sonuç yukarıda da değinildiği üzere, 1980 öncesinde şirket gruplarının birbiri ile ilişkili olmayan birçok faaliyet alanına yayıldıkları hususunu vurgulamaktadır.

Ancak; 1980'li yıllardan itibaren dışa dönük politika uygulamalarının benimsenmesi, yabancı yatırımı destekleyici politikalar, Gümrük Birliği anlaşması gibi piyasa koşullarının değişmesine etki eden olaylar ile birlikte şirket gruplarına önceden rekabet gücü sağlayan koşullar büyük ölçüde değişmeye başlamıştır. Bu değişimler, şirket gruplarının faaliyet alanları üzerinde etkili olmuş ve yeni stratejiler benimsemesinin önünü açmıştır. Bu nedenle şirket gruplarının 1980 öncesi ve sonrası farklı stratejiler uygulamasına neden olan koşulların irdelenmesi bu geçiş dönemi hakkında daha somut bir örneklem oluşturması bakımından önemlidir.

Buğra'ya göre,[72] büyük sermaye gruplarının birbirleriyle ilişkisi olmayan faaliyet alanlarına yatırım yapmaları, kaynakların ve piyasaların daha sınırlı olduğu bir ortamda, firmaların büyüme süreçlerinin başında ortaya çıkmaktadır. Türkiye'deki büyük şirket grupları açısından bu durum değerlendirildiğinde, bu şirket grupları piyasa koşullarının ve zayıf rekabet ortamının kendilerine sağladıkları fırsatları değerlendirerek, birbiriyle ilişkisiz alanlara yatırım yaparak faaliyet alanlarını çeşitlendirmektedir. Örneğin Koç Grubu ele alındığında, General Electric ile yapılan iş birliği sonucu Türkiye'nin ilk ampul fabrikasının kurulması, Türkiye'nin ilk beyaz eşya üretimi yapan Arçelik şirketinin kurulması, Amerikan ve İtalyan otomobil şirketleri Ford ve Fiat ile ilişkileri sonucu otomotiv üretimi yapan ilk fabrikaların kurulması bu faaliyet alanlarının nasıl çeşitlendirildiğini göz önüne sermektedir. Elbette bu sektörlerde daha önce faaliyette bulunan başka firmaların olmaması bu fırsatların değerlendirilmesi hususunda Koç Grubuna büyük bir avantaj sağlamıştır.[73] Benzer şekilde Eczacıbaşı Grubunun,

---

[71] M. Gürsan Şenalp, **Ulusötesi Kapitalist Sınıf Oluşumu: Türkiye ve Koç Örneği,** İstanbul: Sosya Araştırma Vakfı, 2012.
[72] Ayşe Buğra, **Devlet ve İş Adamları,** 2.Baskı, İstanbul: İletişim Yayıncılık, 1995, s.248.
[73] Koç Holding, Türkiye'deki İlkler, (t.y.) http://www.koc.com.tr , (12 Mart 2017).

1940'lı yıllarda zorlu savaş koşulları nedeniyle piyasada zor bulunan balık yağı, çocuk maması ve kahve fincanı gibi birbirinden farklı alanda olan ürünleri üretmeye başlaması ve ilaç ve seramik fabrikalarını kurması, fırsatları değerlendirmek için faaliyet alanını çeşitlendirmesine diğer bir örnek olarak gösterebilir.[74]

Buğra, şirket grupları ile devlet arasındaki ilişkilerin faaliyet farklılaştırması üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadır. Devletin, sürekli politikalar değiştirmesi ve ekonomik değişkenlerle "keyfi bir biçimde" oynayarak ekonomiye müdahale etmesi, büyük şirketlere bir yandan rant olanakları yaratmış, diğer yandan da riskleri artırmıştır. Bu nedenle büyük şirketler hem rantlardan faydalanmak hem de riskleri azaltmak için faaliyet çeşitlenmesine giderek bu politikalara cevap vermiştir. [75]

Devletin, faaliyet farklılaşmasına gitme yoluyla oluşturulan firma stratejileri üzerinde etkisi iki şekilde olmaktadır. Bunlardan biri, ekonomi alanındaki devlet kaynaklı belirsizlikten dolayı iş adamlarında riskten kaçma eğiliminin oluşmasıdır. Buğra, birçok özel sektör temsilcisi ile görüşmesi sonucunda konuyla ilgili şu sözlere yer vermiştir;[76]

> *"...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 Türkiye'deki iş ortamının en belirgin özelliği olduğu, konuştuğum hemen hemen bütün iş adamlarınca belirtildi."*

Bu bağlamda, iş adamları iktisat politikalarından kaynaklanan risklere karşı kendilerini korumak amacıyla faaliyet alanlarını çeşitlendirmiş ve bu şekilde riski dağıtmaya çalışmışlardır. Yine konu ile ilgili "Hayat Hikayem" adlı eserinde Vehbi Koç'un,[77] *"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*

[74] Eczacıbaşı Holding, Kilometre Taşları, (t.y.) http://www.eczacibasi.com.tr , (12 Mart 2017).
[75] Buğra, s.264-265.
[76] Buğra, s.265.
[77] Vehbi Koç**, Hayat Hikayem**. 4.baskı, İstanbul, 1983, s.93-94.

davrandım." Şeklindeki söylemi, ekonomik ve politik belirsizliklerden dolayı oluşacak riski önlemek için faaliyet çeşitliliğine gittiğini göstermektedir. Benzer şekilde 1980'li yıların başında siyasetten kaynaklı birkaç şirketini kapatmak zorunda kalan Enka Holding, birçok alanda faaliyet göstermesinden kaynaklanan esneklik sayesinde ayakta kalabilmiştir.[78]

Devletin, faaliyet farklılaşması üzerindeki diğer etkisi ise, iş adamlarına büyük fırsat kapıları açmasıdır. Girişimciliğin ve sermayenin yeterli olmaması nedeniyle devlet, istekli girişimcilere farklı alanlarda yatırım yapma hakkı vererek, firmaların büyümesinde büyük rol oynamıştır. Buğra, bu konuda "devletin piyasa oluşturma" rolünün altını çizer. Firmaların yeni bir faaliyet alanına girme kararı, çoğu zaman, piyasa koşullarının değerlendirilmesiyle değil, devletin tavsiye ve önerileri doğrultusunda olmuştur.[79] Ayrıca, yerli girişimciyi korumak amacıyla uygulanan politikalar, rekabetin yoğun olmadığı bir piyasada, iş adamlarının farklı alanlara yatırım yapması açısından birçok fırsat yaratmıştır.

Yukarıda da bahsedildiği üzere 1980'li yıllara değin hem risk hem de fırsat yaratma açısından devlet, iş dünyasının merkezinde yer almıştır. Dolayısıyla iş adamları, stratejilerini faaliyet farklılaşmasına gitme yoluyla oluşturmuş ve devletin bu iki yüzünü dikkate alarak belirlemişlerdir. Bu açıdan, iş adamları, devletin politikaları değiştirmesi sonucu ortaya çıkan olanaklara, uzmanlaşmanın ve geçmiş tecrübelerin bulunup bulunmadığını dikkate almaksızın hemen cevap verebilmek için birbiriyle ilişkisi olmayan alanlarda faaliyet göstermeye başlamışlardır.[80]

Ancak, son dönemlerde küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte devletin ekonomi içindeki etkisi azalmış ve dolayısıyla bu da firmaların faaliyet yapısı stratejileri üzerindeki doğrudan etkisinin azalmasına neden olmuştur. Hoskisson ve diğerleri tarafından gelişmekte olan ekonomilerdeki farklı iş gruplarının yeniden odaklanmasının incelendiği çalışmada, gelişmekte olan ekonomilerde son zamanlarda yaşanan en önemli değişikliklerden birinin, devletin ekonomi üzerindeki rolünün azalması olduğu

[78] Buğra, s.220-221.
[79] Buğra, s.263-264.
[80] Buğra, s.265.

söylenmektir. Buna göre, son yıllarda gelişmekte olan ekonomilerin hükümetleri, ticaret üzerindeki engellerin kaldırılmaya yönelik politikalar ve doğrudan yabancı yatırımları teşvik edici düzenlemelerle piyasaları liberalleştirmeye çalışmışlardır. Yerel firmalara uygulanan koruma politikalar gevşetilmiş ve yerel firmalar rekabete maruz kalmıştır. Ayrıca ekonominin daha da iyi işlemesi ve piyasa mekanizmaları tarafından yönetilmesi için birçok ülkede özelleştirilmeler de gerçekleştirilmiştir. Tüm bunlar sonucunda, devletin ekonomi içindeki payının azalması, artan yabancı yatırımlar ve rekabetin artması gibi durumlar firmaların stratejilerini değiştirmesine neden olmuştur.[81]

Aynı durumun Türkiye için de geçerli olduğunu söylenebilir. 1980'li yıllara kadar rekabet daha çok yerel nitelikteydi. Ülke içinde yabancı yatırımcılar varsa da bunlar daha çok Türk iş adamları ile yapılan ortaklıklar şeklindeydi. Ayrıca, ticaret üzerindeki sınırlamalar ve devletin korumacılık politikaları nedeniyle birçok sektörde ürünler belli başlı firmalar tarafından üretilmekte ya da temin edilmekteydi. Böyle bir ortamda, büyük şirketler rahat bir şekilde hareket etmekte ve rekabetin olmadığı alanlara giriş yaparken güçlük çekmemekteydi. Bütün bunlarla birlikte, 1980'li yıllardan itibaren ekonomik alanda büyük değişimler yaşanmaya başlanmıştır. 24 Ocak 1980 tarihinde alınan kararlar sonucunda, çeşitli düzenlemeler ile yerel piyasalar küresel piyasaya entegre edilmeye çalışılmıştır. Yatırım ve ticareti teşvik etmeye yönelik atılan adımlar ve yerel şirketleri koruma politikalarındaki değişikliklerle birlikte, ülkeye yabancı sermaye girişi yoğunlaşmıştır. Ayrıca, 1995 yılında AB ile imzalanan Gümrük Birliği anlaşmasıyla serbest ticaret üzerindeki engellerin kaldırılması uluslararası bir rekabet ortamının doğmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler bir yandan ülke içindeki rekabetin artmasına neden olurken diğer yandan hem ülke içinde hem de ülke dışında yeni iş fırsatları yaratmıştır. Yaşanan bu gelişmeler sonucunda şirket gruplarının faaliyet yapılarında nasıl bir değişim meydana geldiği ise bu çalışmanın konusunu belirlemektedir.

Bu bağlamda, özellikle 1980 öncesi dışa kapalı bir ekonomik ortamda çok rahat bir şekilde hareket eden şirket grupları, kapıların açılmasıyla yoğun bir rekabet ile karşı karşıya kalmıştır. 1980 öncesi rekabet ortamının sınırlı olması, şirket gruplarını birçok

[81] Robert E. Hoskisson, ve Diğerleri, "Diversified Business Groups and Corporate Refocusing in Emerging Economies", **Journal of Management**, Vol. 31 No. 6, (2005), s.947.

farklı alana yatırım yapmaya iten en önemli nedenlerden biridir. Bu dönemde, ekonomide sınırlı sayıda faaliyet gösteren şirketin olması, şirket gruplarına, ürettiklerini kolaylıkla satacağı bir ortam yaratmış ve bu da şirket gruplarının rekabet gücü yüksek alanlara yoğunlaşmak yerine çok sayıda alanda faaliyet göstermelerine neden olmuştur. 1980 sonrası değişen ekonomik koşullar ile artan rekabet ise şirket gruplarını, çok sayıda alanda faaliyet göstermek yerine, rekabet edebilecekleri birkaç alanda yoğunlaşmak zorunda bırakmıştır. Rahmi Koç'un 1986 yılında bir gazeteye verdiği röportajda bu konu ile ilgili söylediği aşağıdaki sözleri,[82] 1980 öncesi ve sonrası ekonomide yaşanan değişimin faaliyet alanı stratejilerini nasıl etkilediğine güzel bir örnek teşkil etmektedir.

> *"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 yatımların çok iyi düşünülmesi, yapılacak hataların kolay kolay silinmeyeceğinin bilinmesi gerekiyor. Bütün bunları düşünerek dikkatli ve planlı hareket etmek zorundayız, bilhassa teknolojiyi iyi seçmek durumundayız."*

Küreselleşen dünya düzeninde, şirket gruplarının birçok sektörde faaliyette bulunması, bu sektörlerdeki hem ulusal hem de uluslararası tüm rakiplerle aynı anda rekabet etmesi anlamına gelmektedir. Aynı zamanda da küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için daha fazla enerji ve harcama yapması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu yeni düzen, şirket gruplarının ayakta kalabilmeleri için hem ulusal hem de uluslararası şirketlerle rekabet edebilecek güce ve kapasiteye sahip olmalarını gerekli kılmıştır. Bu durumu fark eden birçok şirket grubu stratejilerini yeniden gözden geçirmiş ve değiştirmiştir. Bu bağlamda şirket grupları stratejilerini, birçok alanda faaliyette bulunmak yerine, rekabet etme gücü düşük olan sektörlerden çıkıp birkaç alanda yoğunlaşarak belirlemişlerdir. Bu duruma odaklanma stratejisi denmektedir.

Şirketlerin gruplarının odaklanma stratejileri, 1980'li yıllardan itibaren küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte çok popüler bir strateji haline gelmiştir.

[82] Cumhuriyet, "Ulagay sordu, Rahmi Koç yanıtladı: Yatırım kararlanı rahatlıkla verdiğimiz dönem geride kaldı", 2 Şubat 1986, s.9.

Odaklanma, şirket gruplarının farklı alanlarda faaliyette bulunan şirket sayısını azaltmaya yönelik stratejiler olarak tanımlanabilir. Bu strateji de sıklıkla portföy içindeki farklı iş alanlarındaki faaliyetlerin azaltılması ile meydana gelmektedir. Örneğin, bir şirket grubu birden çok şirketinin satış veya devrini gerçekleştirerek çeşitlendirme stratejisinde değişiklik yaparsa, ortaya birbiri ile daha az bağlantılı ya da hiç bağlantısı olmayan daha odaklı yeni bir stratejik portföy çıkar. Böylece odaklanma, şirket gruplarını eş zamanlı olarak daha dar bir alanda faaliyete yönlendiren yeniden yapılanmayı temsil eder.[83]

Türkiye'de bu konudaki literatür geniş değildir. Karaevli'nin "Türkiye'deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi" adlı çalışmasında Sabancı ve Eczacıbaşı holding yöneticileriyle yaptığı mülakatların sonucu, Özgür Öztürk'ün "Türkiye'de Büyük Sermaye Grupları: Finans Kapitalin Oluşumu ve Gelişimi" adlı eserinde kuruluş yılından 2008 yılına kadar büyük şirket gruplarının iştirak ettikleri ve elden çıkarttıkları şirketlerin detaylı listesini verdiği çalışmasından çıkarılan sonuçlar, aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde incelenecek olan Koç Holding ve İş Bankası'nın faaliyet raporlarından çıkarılan sonuçlar ve Türk iş dünyasında yapılan diğer gözlemler sonucunda, Türkiye'deki şirket gruplarının da küresel rekabet ortamında odaklanma stratejileri uyguladıklarını ileri sürmek mümkündür.

Karaevli'ye göre, 1980 öncesinde dönemin gerektirdiği koşullar sonucunda, şirket grupları faaliyet alanlarını birbirleriyle ilişkisiz alanlara yatırım yaparak genişletmişken, 1980'den sonra küresel ekonomi ile bütünleşme sonucunda şirket grupları faaliyet gösterdikleri bazı iş kollarında odaklanma kararı alarak faaliyet alanlarını daraltmaya başlamışlardır. Karaevli bu durumu ise "çok odaklı" çeşitlendirme stratejisi olarak adlandırmıştır. "Çok odaklı" kavramını ise şu şekilde açıklamaktadır; [84]

> "*Çok odaklılaşma, holdinglerin yeni çevre şartlarında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edemeyeceklerini düşündükleri alanlardan çıkarken, değer yaratma ve yakalama potansiyeli yüksek olarak gördükleri, ama eskisine oranla daha sınırlı sayıda alana odaklanarak kurguladıkları büyüme stratejilerinin ortak bir ismi olarak kabul edilebilir.*

[83] Hoskisson ve Diğerleri, s.944
[84] Ayşe Karaevli, "Türkiye'deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1-2, (2008), s.97.

Diğer bir deyişle, Türkiye'deki işletme gruplarında sadece var olan işleri satarak portföylerinde daralma olmamakta, aynı zamanda yeni alanlara da girilmektedir."

Aşağıda detaylı bir şeklide incelenecek olan Koç Holding ve İş Bankası dışında Türkiye'de odaklanma stratejisi uygulayan diğer şirketlerden biri de Sabancı Holding'dir. Sabancı Holding'de özellikle 1990'lı yıllarda yeniden yapılanma çalışmaları başlamıştır. Bu bağlamda 1996 yılında McKinsey danışmanlık şirketi ile birlikte yeniden yapılandırma çalışmasına girmiş ve 2000 yılında ana işlere odaklanmak ve yönetimi etkinleştirmek amacıyla 10 ana faaliyet alanını sekize düşürmüştür. 2004 yılında ise bu sayı altıya düşürülmüştür. Fınancıal Times'a röportaj veren Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı konuyla ilgili şunları söylemiştir:[85] *"Yönetim kadromuzun daha konsantre bir biçimde dağılması için çalışmalara başladık. 8 sektörde faaliyet gösterirken bundan sonra 6 sektörde olacağız".* Yine 2004 yılında yeniden yapılanma çerçevesinde Winsa'nın Belçikalı Deceuninck'e satışı konusunda açıklama yapan Güler Sabancı,[86] *"Portföyümüzü yeniden yapılandırma, ana işlere odaklanma ve hisse yapısını sadeleştirme stratejileri doğrultusunda, dengeli portföy oluşturma çalışmalarını sürdüreceğiz."* diyerek grubun odaklanma stratejisine vurgu yapmıştır.

Sabancı 2007 yılında faaliyet gösterdikleri kimya, tekstil, kâğıt ambalaj gibi sektörleri, ana faaliyet alanları dışında tutarak "ticaret ve sanayi şirketleri iş birimi" adı altında toplamış ve bu sektördeki birçok şirketi zamanla elden çıkartmıştır. Bu sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerden Pilsa Plastik Sanayi A.Ş.'nin 2007 yılında elden çıkarılması ile ilgili o dönemki Sabancı Holding'in CEO'su Ahmet Dördüncü'nün, *"Stratejik hedeflerimiz doğrultusunda ana iş alanlarımıza odaklanmaya devam ediyoruz. Bu çerçevede, paydaşlarımıza değer yaratacak şirket satış kararlarını zamanı gelince gündeme alıyoruz."* açıklaması ve aynı sektörde faaliyet gösteren Olmuksa'nın 2012, Sasa'nın 2013 yılında elden çıkarılması ile ilgili Sabancı Holding'in o yıllardaki CEO'su Zafer Kurtul'un: *"Sabancı Holding olarak daha fazla rekabet avantajı yaratabileceğimiz*

[85]Sabancı Holding, Basın Kitleri, "Güler Sabancı Financıal Times'da", 2004, https://www.sabanci.com/tr, (13 Mart 2017).
[86] Hürriyet, "Sabancı: Yapısal değişimi sürdüreceğiz", 22.10.2004, http://www.hurriyet.com.tr/sabanci-yapisal-degisimi-surdurecegiz-38658712, (13 Mart 2017).

alanlara odaklanmak, sermayemizi bu alanlara aktarmak istiyoruz. Hızlı büyüyen ve özkaynak karlılığı yüksek işlere, sektörlere öncelik veriyoruz." şeklinde yaptığı açıklama, grubun yaşadığı stratejik değişim ve odaklanmanın önemli bir işareti olarak kabul edilebilir.[87]

Son zamanlarda önemli stratejik değişimler uygulayan diğer bir grup ise Yıldız Holding'dir. Ana faaliyet alanlarına odaklanma kararı alan grup, odaklanma stratejisi doğrultusunda, içecek şirketleri "Della Gıda", "Bahar Su" ve "İlk Mevsim Meyve Suları"nın yüzde 90 hissesini satmıştır. 2010 yılından bu yana ana faaliyet alanı içine girmeyen şirketleri portföyünden çıkararak, gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda üretim, satış ve benzeri tüm fonksiyonları tek çatı altında toplayan yeni bir yapı oluşturmuştur. Bu bağlamda birçok şirketini Ülker Bisküvi çatısı altında toplamıştır. Son olarak ise 2014 yılında "Ülker", "Godiva", "United Biscuits" ve "Demet's" şirketlerini "Pladis" adıyla tek bir şirket altında birleştirmiştir.[88]

Doğuş Grubunun, Filiz Makarna, Uno Ekmek ve dondurulmuş patates üretimi yapan Lamb-Weston firmalarını ve Tansaş'ı satıp gıda sektöründen çıkarak daha başarılı oldukları ve büyüme potansiyeli gördükleri alanlara odaklanmak istemesi[89] ve Doğan Grubunun, yeniden yapılanma ve ana faaliyet alanlarına odaklanma stratejisi doğrultusunda Dışbank'ı Fortis Grubu'na satarak finans sektöründen çıkması,[90] Türkiye'deki büyük şirket gruplarının odaklanma stratejilerine örnek olarak gösterilebilir.

[87] Sabancı Holding, Basın Bültenleri Arşiv, https://www.sabanci.com/tr/basin/basin-bultenleri-arsiv/k-40, (15 Mart 2017).
[88] Yıldız Holding Basın Odası, "Yıldız Holding Bisküvi, Çikolata, Şekerleme Şirketlerini Pladis Adıyla, Tek Bir Şirket Çatısı Altında Birleştirdi" https://www.yildizholding.com.tr/, (15 Mart 2017)
[89] Vs. Dergisi, "Azı Karar Çoğu Zarar", 2007, http://www.vsdergi.com/200701/03/03.asp, (15 Mart 2017)
[90] Doğan Holding 2006 Faaliyet Raporu, s.17.

4.1.1. **Faaliyet Alanlarında Yaşanan Değişime İki Örnek**

Çalışmanın bu kısmında, Türkiye'nin en büyük sermaye grupları arasında yer alan Koç Grubu ve İş Bankası'nın faaliyet yapılarında meydana gelen değişim incelenmektedir. Bu iki grubun seçilmesindeki amaç ise neredeyse Cumhuriyet ile yaşıt olmaları ve Türkiye'nin en köklü iki şirket grubu arasında yer almalarıdır. Bu bağlamda 1980 yılı öncesi şirket gruplarını, faaliyet farklılaşmasına iten nedenlerin anlaşılması için bu iki köklü grubun örnek olarak alınmasına karar verilmiştir. İncelemenin odağında ise, grupların 1980 sonrası sergiledikleri faaliyet çeşitliliği bulunmaktadır. Her bir sermaye grubunun faaliyet çeşitliliğini ölçmek için ISIC* kodları kullanılmıştır. Ülkeler ve uluslararası kuruluşlar tarafından yaygın olarak kullanılan ISIC sınıflandırması, ekonomik faaliyetlerin sınıflandırmasına yardımcı olan bir sistemdir. Çalışmada 2008 yılından bu yana kullanılan ve güncel olan ISIC Rev 4 kodları kullanılmıştır.

Çalışmada Koç Holding ve İş Bankası'nın faaliyet alanlarında yaşanan değişimi göstermek için ISIC kodları ile ayrıştırılan her bir sektör farklı tablolar halinde sunulmaktadır. Tablolar sektör bazlı hazırlandığından, her bir tabloda grubun o sektörde faaliyet gösteren şirketleri 1980 yılından itibaren beşer yıllık zaman dilimleri ile gösterilmektedir. Bir şirketin belirtilen tarihlerde faaliyet gösterdiği "X" simgesiyle gösterilmektedir.

4.1.1.1. Koç Grubu

Küreselleşmenin şirket gruplarının faaliyet yapısı üzerindeki etkilerini ortaya koymak için incelediğimiz ilk şirket grubu Koç Grubudur. 1926 yılında temeli atılan Koç Topluluğu, 1950'li yılların başına kadar hızlı bir gelişme göstermişse de genel olarak faaliyetleri ticaret ile sınırlı kalmıştır. Bu dönemde, gıda, otomotiv, hırdavat, inşaat malzemeleri, büro makineleri gibi ürünlerin ticareti yapılmış ve bazı yabancı şirketlerin yurt içi temsilcilikleri alınarak ticaret yapılmıştır. Grubun ticaret dışında inşaat

* International Standard Industrial Classification (*Uluslararası Standart Endüstriyel Sınıflandırma*).

sektöründe faaliyetleri ve boru üretimi yapan bir fabrikaya ortaklığı olsa da bunlar uzun ömürlü olmamış ve Koç Grubu için büyük önem kazanmamıştır.[91]

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. Bu dönüşümü, gurubun kurucusu Vehbi Koç şu sözlerle ifade etmektedir: "*1946'da ilk Amerika yolculuğum tüccarlıktan çıkıp sanayiciliğe geçişimin başlangıç noktası olmuştur."*[92] Bu yolculuktan sonra 1947 yılında ilk olarak Ankara Oksijen Sanayi Şirketi kurulmuş hemen ardından da İş Bankası ve General Electric'in ortaklığı ile ampul üretimi yapan bir fabrika kurulmuştur.[93] 1950'li yıllar Koç Grubu'nun bugünlere gelmesine temel teşkil eden yatırımlarının hayata geçtiği bir dönem olmuştur. 1950'li yıllardan itibaren uluslararası ilişkilerde yaşanan değişim ve döviz eksikliğinin ithalatı zorlaştırıcı etkileri ile sanayiye yönelen grup, [94] 1950'li yıllardan itibaren 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 onlarca şirketi ile devasa bir şirketler grubuna dönüşmüştür.

Koç Grubu'nun 1980'li yıllara kadar bu denli hızlı büyümesinin ve birçok alana yayılmasının altında yatan birçok neden vardır. Bunlardan biri hiç şüphesiz Vehbi Koç'un girişimci özelliğidir. Türkiye'de özel sektörde birçok ilke imza atan ve diğer birçok iş adamına örnek olan Vehbi Koç'u, içinde bulunduğu dönem ve şartlar itibariyle diğer iş adamlarından ayıran en önemli husus, koşulları iyi analiz etmesi ve hem ülke içindeki hem de ülke dışındaki gelişmeleri takip ederek kendisini sürekli güncellemesi idi. İşe ilk atıldığı yıllarda ülke içindeki durumu çok iyi analiz eden Koç, ticarette genel olarak hakim olan gayrimüslimleri izlemiş ve onları örnek almıştır. Sanayiye girerken de dünyada yaşanan gelişmeleri dikkate alarak hareket etmiştir. Özellikle İkinci Dünya

[91] Koç, **Hayat Hikayem,** s.50-55.
[92] Koç, **Hayat Hikayem**, s.69.
[93] Can Kıraç, **Anılarımla Patronum Vehbi Koç,** İstanbul: Milliyet yayınları, 1996, s.95-96.
[94] Haldun Demirel, "1980 Sonrası Türkiye'de Devlet İş Dünyası İlişkileri Işığında Ekonomi Elitlerinin Dönüşümü", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi SBE, 2012), s.341.

Savaşı sonrasında ABD'nin öneminin artacağı ve ticaretin serbestleşeceği öngörüsü ile hareket eden Koç, yaşanan bu gelişmelere göre bir rota belirlemiştir. Konuyla ilgili Koç'un şu sözleri; *"1943 yılındaydık... yılın ikinci yarısında bende şu görüş belirdi: Bu savaşı Amerika ve müttefikleri kazanacak, ticaret serbest olacak, Avrupa bitkin bir halde, Amerika ile büyük iş yapmak imkanları çıkacak… bu yoldan yürümem gerektiğine karar verdim"*[95] kendisinin girişimci özelliğini ortaya koymaktadır. Nitekim İkinci Dünya Savaşı'nın tahmin ettiği gibi sonuçlanması ve Koç'un kendisi için belirlediği yolda hareket etmesi Topluluğa büyük kazançlar sağlamıştır. Bu öngörüsü, topluluğun birçok sektöre yayılmasınını sağlamış ve hala devam eden bazı faaliyet alanlarının temellerinin atılmasını sağlamıştır.

Koç Grubu'nun faaliyet alanını farklılaştırmasının bir diğer nedeni ise devletin iş dünyası üzerindeki etkisidir. Yukarıdaki tartışmalarda devletin şirket gruplarının faaliyet alanlarını çeşitlendirme stratejileri üzerindeki etkilerinden söz edilmişti. Devlet, fırsat ya da risk yaratma açısından iş dünyasının merkezinde yer almaktadır. Grubun erken dönemlerinde, daha çok devletin yarattığı fırsatlardan yararlandığını söylemek mümkündür. Devletle ve dolayısıyla Cumhuriyet Halk Partisi (CHP) ile ilişkilerin iyi olması gruba inkâr edilmez katkılar sağlamıştır. Vehbi Koç'un CHP'nin üyesi olması ve devlet yöneticileri ile ilişkilerinin iyi olması onun işlerini kolaylaştırıcı bir etken olmuştur.[96] Ancak, 1950 yılında çok partili hayata geçiş ve iktidarın değişmesi Koç Grubu özelinde devlet ve şirket grupları arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi açısından önem arz etmektedir. 1950 yılında demokrat partisinin seçimi kazanması Koç Grubu açısından bazı belirsizliklerin ve zorlukların yaşanmasına neden olmuştur. Vehbi Koç, iktidar kaynaklı yaşadığı sıkıntıları şu şekilde ifade etmektedir: [97]

> "*Demokrat Parti iktidara gelir gelmez, o güne kadar yaptığımız bütün işlerimiz, vergi yönünden bütün hesaplarımız gözden geçirildi… Bakanlıklar bizden benzin alırdı. D.P. iktidara geçtikten sonra bizden alımı derhal kestiler. Vehbi Koç CHP'lidir düşüncesi hakimdi. Bu görüşün ilgililer üzerindeki etkisinden çok çektim."*

[95] Koç, Hayat Hikayem, s.69.
[96] Demirel, s.319.
[97] Koç, Hayat Hikayem, s.132-133.

Yıllarca Koç Holding'de üst düzey yöneticilik yapmış Can Kıraç ise konu ile ilgili şunları söylemiştir: [98]

> *"14 Mayıs 1950'de başlamış olan "Demokrat Partili" dönem Vehbi Koç'un hayatını, zaman zaman zehir etmişti!.. Adnan Menderes ve arkadaşları, onun Halk Partili döneminin intikamını almak istercesine devamlı bir şekilde Vehbi Koç'un üzerine gitmişler, Ankara Ticaret Odası Başkanlığını, Sınai Kalkınma Bankası Yönetim Kurulu üyeliğini elinden almışlardı. Bunlar yetmiyormuş gibi, çok hassas olduğu bir konuda, Koç'u "benzin karaborsacılığı" ile itham edecek kadar işi ileriye götürmüşlerdi..."*

Devlet kaynaklı belirsizliklerin şirket grupları üzerinde faaliyet alanını genişletme açısından etkili olduğuna bir önceki alt bölümde değinilmişti. Nitekim siyasal ve ekonomik düzende meydana gelen değişimler Vehbi Koç'un faaliyet alanını çeşitlendirmesine neden olmuştur. Konuyla ilgili önceki bölümlerde yer verilen Vehbi Koç'un şu sözleri, *"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."* Analizi kanıtlar niteliktedir. Vehbi Koç, CHP ve Demokrat Parti iktidarları dönemlerinde karşılaştığı zıt durumlar gibi sürekli değişen siyasal ortamın topluluğa zarar verme ihtimaline karşı, çok faaliyetli bir yapıyı güvence olarak görmüştür.

Koç Topluluğu'nun çok faaliyetli yapısının bir diğer nedeni ise 1980'lerden önce ülke içinde rekabet koşullarının çok yoğun olmamasıdır. Hem ithalat yasaklamaları nedeniyle yabancı firmalarının olmaması hem de ülkenin yeni kurulması nedeniyle birçok sektöre girmenin avantajlı olması topluluğun çok faaliyetli yapısı üzerinde etkili olmuştur. Koşulların oluşması ile birlikte rekabetten yoksun pek çok sektöre yatırım yapılmıştır. Bu nedenle grup pek çok sektörde ilk olma özelliğine sahiptir.

1980'li yıllardan itibaren ise şirket gruplarının çok faaliyetli yapıya gitme nedenlerinde bazı değişimler meydana gelmiştir. Önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere, 24 Ocak 1980 kararları ile piyasaların küresel piyasalara entegre edilmeye çalışılması, yabancı yatırımı teşvik edici düzenlemeler, ticaretin önündeki engellerin

[98] Kıraç, s.130.

kaldırılması, Gümrük Birliği anlaşması ve devletin piyasalar üzerindeki etkisinin azalması gibi etkenler şirket gruplarını etkilemiştir. Diğer şirket grupları gibi Koç Topluluğu da oluşan yeni çevre şartlarına uyum sağlamak için faaliyet yapısında bazı yapılandırma çalışmalarına gitmiştir.

1980'li yıllardan itibaren değişen ekonomik sistem ve özelikle Gümrük Birliği anlaşması ile oluşan yeni dünya düzeninde Koç Grubu, rekabet gücü kazanmak için yeni stratejiler belirleme yoluna gitmiştir. 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: [99]

> *"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."*

Bu bağlamda, rekabet gücü yüksek olan işlerde yoğunlaşma, rekabet etme gücü düşük olan işlerden çekilme ve uluslararası faaliyetlerin artırılması kararlarının yanı sıra yeni iş alanlarına girme kararı da alınmıştır.

Yukarıda da bahsedildiği üzere, Koç'un birçok alana yayılmasındaki ana nedenlerden biri rekabet ortamının olmamasıydı. 1980 yıllardan itibaren küreselleşen yeni dünya düzeninde, rekabet üzerindeki engellerin zamanla ortadan kalkması şirket gruplarının faaliyet yapıların tekrar gözden geçirmelerine neden olmuştur. Bu bağlamda, 1990'lı yılların sonlarından itibaren bir dizi değişiklik yapan Koç Topluluğu, 2002 yılında tekrar bir yapılandırma çalışması yaparak yeni bir strateji belirlemiştir. Bu stratejinin temel hedefi ise, Mustafa Koç'un da belirttiği üzere,[100] "*uluslararası rekabetçi güce sahip*

[99] Koç Holding Faaliyet Raporu, 1998, s.17.
[100] Koç Holding Faaliyet Raporu, 2003, s.10.

olduğumuz daha az sayıda işe odaklanma" olarak belirtilen odaklanma stratejisidir. 2002 yılında yapılan çalışmalar kapsamında belirtilen odaklanma stratejisinin uygulanma nedeni ve temel hedefleri ise 2003 yılı Koç Holding faaliyet raporunda şu şekilde belirtilmiştir: [101]

> "*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 imkan sağlayacak ve iş birimleri arasında sinerji oluşturma olanaklarını artıracaktır."*

Koç Grubu yeniden yapılandırma çalışmaları kapsamında her ne kadar sektör sayısını azaltmayı hedeflese de topluluğun büyümesine ve odaklanmasına hizmet edecek yeni sektörlere yatırım yapmayı da kendine hedef olarak koymuştur. Bunun en güzel örneği ise 2006 yılında TÜPRAŞ'ın satın alınması ile enerji sektörüne yatırım yapmasıdır.

Odaklanma stratejisi doğrultusunda hareket eden Koç Grubu, aşağıda daha detaylı bir şekilde gösterileceği üzere, 2000'li yılların başından itibaren stratejik açıdan önemli olmayan ve rekabet gücü düşük olan bazı sektörlerden tamamen çekilmişken bazı sektörlerde ise şirketlerin birçoğunu elden çıkarmıştır. Yine bu strateji doğrultusunda, rekabet gücü ve verimliliği yüksek sektörlerde uzmanlaşmaya gidilmiş ve bu sektörlerin uluslararası faaliyetleri artırılmıştır. Son olarak ise, gruba katkı yapacak ve rekabet edebileceklerini düşündükleri bazı yeni iş alanlarına da giriş yapılmıştır. Son olarak, Koç Grubu 2000'li yılların başında 10 ana sektörde faaliyet gösterirken günümüzde bu sayı dörde düşmüştür. Bu sektörler dayanıklı tüketim, finans, enerji ve otomotivden oluşmaktadır.

[101] Koç Holding Faaliyet Raporu, 2003, s.22.

Tablo 6
1980 Sonrası Koç Grubu'nun Dayanıklı Tüketim Sektörü Faaliyetleri

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Konusu	Şirket Adı	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2016
2750	Dayanıklı tüketim	Ev esyası üretimi	Destek Ev Cihazları	X	X	X	X				
2750	Dayanıklı tüketim	Mutfak fırınları	Ardem	X	X	X	X				
2750	Ev esyası	LPG tüpü, soba	Gaz Aletleri AS.	X	X	X	X	X			
2750	Ev esyası	Sofben, ocak vb.	Türk Demirdöküm	X	X	X	X	X	X		
2750	Dayanıklı tüketim	Dayanıklı tüketim	Arçelik	X	X	X	X	X	X		
2750	Dayanıklı tüketim	Dayanıklı tüketim	Beko Elektronik AS.	X	X	X	X	X	X	X	X
2750	Ev esyası	Sog. hava dolabı	Mesan Metal San. Tes. A.Ş.	X							
2819	Dayanıklı tüketim	Klima üretimi	Arçelik LG Klima Sanayi					X	X	X	X
2750	Dayanıklı tüketim	Beyaz esya imali	Beko Llc (Rusya)						X	X	X
2750	Dayanıklı tüketim	Beyaz esya imali	SC Arctic SA (Romanya,						X	X	X
2750	Dayanıklı tüketim	Ç. mak., ısıtıcı	Blomberg Werke (Almanya						X	X	
2750	Dayanıklı tüketim	Ç.mak. üretimi	Beko China							X	X
2750	Dayanıklı tüketim	Dayanıklı tüketim	Dawlance (Private) Ltd.								X
2750	Dayanıklı tüketim	Dayanıklı tüketim	Defy Appliances								X
2750	Dayanıklı tüketim	Dayanıklı tüketim	United Refrigeration								X
Dayanıklı Tüketim ürünlerinin Ticareti											
4649	Ticaret	Toptan ticaret	Alpa Alet ve Dayanıklı Tüketim Mam. Paz.	X	X	X					
4649	Ticaret	Ev esyası	Egemen	X	X	X					
4649	Ticaret	Ev esyası	Hamle Dayanıklı Tüketim Mam. Paz.	X	X	X	X				
4649	Ticaret	Tüketim malları	Atılım Pazarlama	X	X	X	X				
4649	Ticaret	Tüketim malları	Gelisim Day. Tük. M. Paz.	X	X	X	X				
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Beko Ticaret AS	X	X	X	X	X	X		
4649	Ticaret	Ihracat, pazarlama	Beko Deutschland Interbrücke			X	X	X	X	X	X
4649	Ticaret	Ihracat, pazarlama	Beko Plc (eski Beko UK Ltd)				X	X	X	X	X
4649	Ticaret	Pazarlama	Beko Polska SA					X	X	X	X
4652	Ticaret	Elektronik ürünler	Fusion Digital						X		
4652	Ticaret	Elektronik ürünler	Grundig Benelux BV						X		
4652	Ticaret	Elektronik ürünler	Grundig Espana SA						X		
4652	Ticaret	Elektronik ürünler	Grundig Italiana SpA						X	X	
4652	Ticaret	Elektronik ürünler	Grundig Polska Sp. Zoo						X	X	
4649	Ticaret	Ev esyası paz.	Blomberg Vertrieb						X	X	
4759	Ticaret	Per. Elektronik ürünler	Grundig Danmark A/S						X	X	
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Beko SA Hungary						X	X	
4759	Ticaret	Per. Elektronik ürünler	Grundig Magyarország Kft						X	X	
4759	Ticaret	Per. Elektronik ürünler	Grundig OY						X	X	
4759	Ticaret	Per. Elektronik ürünler	Grundig Portuguesa, Lda						X	X	X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Beko SA Czech Republic						X	X	X
4652	Ticaret	Elektronik ürünler	Grundig Sweden AB						X	X	X
4649	Ticaret	Ev esyası paz.	Archin Ltd.						X	X	X
4649	Ticaret	Ev esyası paz.	Beko France SA						X	X	X
4652	Ticaret	Elektronik ürünler	Grundig Norge AS						X	X	X
4649	Ticaret	Ev esyası paz.	Elektra Bregenz AG						X	X	X
4759	Ticaret	Per. Elektronik ürünler	Grundig Intermedia GmbH						X	X	X
4652	Ticaret	Elektronik ürünler	Grundig (Schweiz) AG						X	X	X
4649	Ticaret	Elektronik paz.	Beko Elektronics Espana SL						X	X	X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Beko Magyarorszag KFT							X	
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Beko Shanghai Trading Co.							X	X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Beko Slovakia SRO							X	X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Beko Cesko SRO							X	X
4652	Ticaret	Elektronik ürünler	Beko Italy SRL							X	X
4759	Ticaret	Per. Elektronik ürünler	Grundig Intermedia Ges.mbH							X	X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Zer Merkezi Hizmetler ve Ticaret A.Ş.							X	X
4759	Ticaret	Per. Elektronik ürünler	Grundig Slovakia sro							X	
4652	Ticaret	Satış	Grundig Ceska Republika S.r.o							X	
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Beko Australia								X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Beko Balkans								X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Beko Egypt								X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Beko Espana								X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Beko Hong Kong Ltd.								X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Beko Malaysia								X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Beko Thai Co.Ltd								X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Beko Ukraine LLC								X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Beko US INC								X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Dawlance Electronics (Pvt.) Ltd.								X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Defy Botswana								X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Defy Namibia								X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Defy Swaziland								X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Vietbeko								X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Arçelik Pazarlama A.Ş.								X
4649	Ticaret	Dayanıklı tüketim	Ardutch B.V. Taiwan								X
Sektörün Hizmeti											
9521	Hizmet	Servis	ArcticPro SRL						X	X	
9521	Hizmet	Servis	Ardutch B.V							X	X
7210	Hizmet	Ar-Ge	Computer Vision Interaction S.A								X

Kaynak: Öztürk, 2011; Sönmez, 1992; Yılmaz, 2010; Koç Holding Yıllık Faaliyet Raporları (1982-2016); Arçelik A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları (2005-2016) ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Koç Grubu'nun yeniden yapılandırma çalışmaları kapsamında odaklanma kararı aldığı sektörlerden biri dayanıklı tüketim sektörüdür. Tablo 6, Koç Grubu'nun 1980 yılından itibaren dayanıklı tüketim sektöründe yaptığı faaliyetleri göstermektedir.

Dayanıklı tüketim sektörü, 1980'li yıllarda liberal ekonomiye geçiş sürecinde uygulanan politikalardan en çok etkilenen sektörlerden birisidir. Bu dönemlerde uygulanan politikalar genel olarak sektör üzerindeki teşviklerin ve ithalat kısıtlamalarının kaldırılarak uluslararası piyasalara entegre olması üzerinedir. 1980'lerden önce beyaz eşya sektöründe yüzde 60 düzeyinde gümrük koruması uygulanmakta ve dolayısıyla bu sektörde faaliyette bulunan şirketler dış rekabetten korunmaktaydı. 80'li yılların ortasından itibaren dönemin hükümeti tarafından, korumalar ve teşviklerin kaldırılmasına yönelik atılan adımlar ve Gümrük Birliği anlaşmasının imzalanacak olması, bu sektörde faaliyet gösteren Koç Grubunu, değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla yeni stratejiler geliştirme yoluna sokmuştur.[102]

Uluslararası rekabetin olduğu yeni koşullar altında rekabet edebilmenin düşük olma ihtimali ilk etapta grubu, yabancı bir ortak bulma yoluna itmiştir. O dönemde Arçelik, beyaz eşya sektöründe lider konumda olmasına rağmen, küresel rakiplere karşı rekabet gücünün çok yüksek olmadığı görüşü ortaklık arayışının önemli bir nedeni olarak gösterilmekteydi. Ayrıca, dünya standartlarında ürünler üretmek ve dış pazarlarda geçerli bir markaya sahip olmak için Arçelik'in mevcut teknoloji düzeyinin uluslararası üretim standartlarının altında olduğu düşünülmekteydi. Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan bu yeni koşullar, grubun birçok dünya devi ile ortaklık yapmak için görüşmeler yapmasına neden olmuştur. Ancak ortaklık meselesi yabancı şirketlerin büyük hisseyi elde tutmak istemeleri nedeniyle sonuçlandırılamamış ve Arçelik yoluna tek başına devam etmiştir.[103]

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 teknoloji seviyesi güncel hale getirilmiş ve ürünlerin standardını artıracak teknoloji yoğun yatırımlar yapılmıştır. Bu

[102]Pembe Candaner, **Türk Sanayiinde Bir Uzun Yol Kaptanı- Hasan Subaşı Kitabı**, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları, 2015, s.133.
[103] Uğur Ekşioğlu, **Kendi İşini Kendin Bul,** İstanbul: İnkılap Kitabevi, 2015 s.329-333; Candaner, s. 125-126.

yatırımlardan sonra kısa bir süre içerisinde kalite açısından küresel rakiplerle rekabet edebilecek düzeye ulaşılmıştır. Bu bağlamda Arçelik, Birleşmiş Milletler bünyesindeki "Dünya Fikri Haklar Örgütü (WIPO)"nün yayınladığı "en çok uluslararası patent başvurusu yapan şirketler" listesinde son 10 yıldır sürekli ilk 200 şirket arasına girmiş ve bu listede olan tek Türk şirketi unvanını korumuştur. 2016 yılında ise 78. sıraya yerleşerek ilk 100 şirket arasına girmiştir.[104] 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. Tüm bunlar sonucunda Koç Grubu, dayanıklı tüketim sektöründe Türkiye ve Avrupa'daki en büyük şirketlerden birisi haline gelmiştir.

2000'li yılların başında sektörde lider konumunda olan Arçelik, iç pazarda yakaladığı bu başarıyı yurt dışında da devam ettirmek istemiştir. Koç Grubu bu doğrultuda hareket ederek, Tablo 6'dan görüleceği üzere, bir yandan yurt dışı temsilciliklerini artırırken bir yandan da yurt dışı birçok yeni marka ve şirketi bünyesine katmıştır. 1983 yılından itibaren Türkiye dayanıklı tüketim sektöründe faaliyet gösteren Beko markası, Koç Grubu'nun yurt dışı faaliyetlerine yönelmesiyle birlikte ihracat markası olarak belirlenmiş ve 2000 yılında Beko Ticaret A.Ş. bünyesinden çıkarak, Arçelik markası ile birlikte Arçelik A.Ş'nin çatısı altında faaliyette bulunmuştur. Kısa bir süre içinde, özellikle Avrupa ülkeleri olmak üzere birçok ülkede Beko markasıyla önemli bir ilerleme kaydedilmiş ve temsilcilikler açılmıştır.

Arçelik A.Ş. büyüme ve yurt dışına açılma hedefi doğrultusunda satın aldığı marka ve şirketler dikkat çekicidir. 2002 yılında, Avusturya'da dayanıklı tüketim sektöründe faaliyette bulunan "Elektra Bregenz" şirketi ve markası, Almanya'da faaliyette bulunan "Blomberg" şirketi ve Romanya'nın lider buzdolabı markası olan "Arctic" şirketi ve markası satın alınmıştır. Ayrıca aynı yıl içinde, İngiliz beyaz eşya markaları olan "Leisure" ve "Flavel" de satın alınarak Arçelik A.Ş. bünyesine katılmıştır.[105]

[104] Arçelik Faaliyet Raporu, 2016, s.37.
[105] Arçelik, Tarihçe (t.y), http://www.arcelikas.com/sayfa/76/Tarihce, (03 Şubat 2016).

Arçelik A.Ş.'nin çoğunluk hissesine sahip olduğu ve Koç Grubu için önemli bir yer teşkil eden Beko Elektronik A.Ş., 2007 yılında Grundig Multimedia Şirketini ve Grundig markasını tamamen satın aldıktan sonra, ticari unvanı Grundig Elektronik A.Ş. olarak değişmiştir. 2009 yılında ise bu şirket Arçelik ile birleşerek tüm yetkileri Arçelik'e devredilmiştir. Bu birleşmenin ardından, Koç Grubu'nun dayanıklı tüketim sektöründe faaliyette bulunan neredeyse tüm şirketleri, Arçelik A.Ş.'ye bağlı olarak tek çatı altından yönetilmeye başlanmıştır.

Uluslararası piyasalarda sürekli büyüyerek faaliyetlerine devam Arçelik, 2011 yılında da Güney Afrika'nın en büyük beyaz eşya üretici şirketi olan Defy Appliances Limited ("Defy")'i ve son olarak da Pakistan'ın lider beyaz eşya ve ev aletleri üreticisi Dawlance'ı ve üç üretim tesisini satın alarak bünyesine katmıştır. Arçelik, marka ve şirket satın alımlarının yanı sıra, birçok ülkede de hem üretim tesisi hem de ürettiği malların satışını ve pazarlamasını yapacak ofisler ve şirketler açarak global operasyon ağını genişletmiş ve dayanıklı tüketim sektöründe entegre bir yapı oluşturmuştur.

1980'li ve 90'lı yıllarda, küreselleşmenin hız kazanması ile birlikte sektörde yaşanan değişimler ilk etapta Koç Grubunu rekabet edememe kaygısıyla ortaklık arayışına sokmuşsa da kısa süre içinde yapılan yatırımlarla rekabet gücü artırılmıştır. Sektörde kısa süre içinde bu denli büyümesini ise odaklanma stratejisi doğrultusunda birçok sektörde faaliyette bulunmak yerine birkaç ana sektörde yoğunlaşmanın bir sonucu olarak göstermek mümkündür.

Tablo 7

1980 Sonrası Koç Grubu'nun Otomotiv Sektörü Faaliyetleri

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Konusu	Şirket Adı	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2016
2910	Otomotiv	Motorlu araç imalatı	Ford Otosan	X	X	X	X	X	X	X	X
2910	Otomotiv	Motorlu araç imalatı	Otoyol Sanayi	X	X	X	X	X	X	X	X
2910	Otomotiv	Motorlu araçlar	Tofas	X	X	X	X	X	X	X	X
3091	Otomotiv	Motosiklet	Beldesan	X	X	X	X	X	X	X	X
2910	Otomotiv	Traktör üretimi	Türk Traktör	X	X	X	X	X	X	X	X
2910	Otomotiv	Askeri araç üretimi	Otokar			X	X	X	X	X	X
2920	Otomotiv	Oto yan sanayi	Otokar Otobüs Karoseri San.	X	X	X	X	X	X	X	
2930	Otomotiv	Oto yan sanayi	Mako	X	X	X	X	X	X		
2211	Otomotiv	Oto lastigi İmalatı	Türk Pirelli	X	X	X	X	X			
2930	Otomotiv	Oto yan sanayi	Endiksan Endikatör ve Gereç San.	X	X	X	X				
2930	Otomotiv	Oto yan sanayi	Tekersan Jant Sanayii	X	X	X	X				
2910	Otomotiv	Peugeot ticari araç	Karsan	X	X	X	X				
2211	Otomotiv	Oto lastigi İmalatı	Uniroyal	X	X						
2920	Otomotiv	Oto yan sanayi	İstanbul Fruehauf		X	X	X	X			
2211	Otomotiv	Oto lastigi İmalatı	Goodyear			X	X	X			
2930	Otomotiv	Oto yan sanayi	Ditas			X					
2910	Otomotiv	Motorlu araçlar	SamKoç Auto (Özbekistan)					X	X		
3091	Otomotiv	Motosiklet	Beldeyama					X	X		
Otomotiv Sektörü Ticareti											
4510	Ticaret	Motorlu araç satışı	Otokoç Ticaret	X	X	X	X	X	X	X	X
4510	Ticaret	Motorlu araçlar	Otoyol Pazarlama	X	X	X	X	X	X		
4510	Ticaret	Traktör dist.	Trakmak	X	X	X	X	X	X		
4510	Ticaret	Motorlu araç satışı	Tormak Toros Mak. Tic. A.Ş.	X	X	X	X	X			
4510	Ticaret	Motorlu araç satışı	Bursa Oto	X	X	X	X	X			
4510	Ticaret	Motorlu araç satışı	Ege Oto	X	X	X	X	X			
4510	Ticaret	Motorlu araç satışı	Egemak	X	X	X	X	X			
4510	Ticaret	Motorlu araç satışı	Günoto Güney Otomobil	X	X	X	X	X			
4510	Ticaret	Motorlu araç satışı	Ormak	X	X	X	X	X			
4510	Ticaret	Motorlu araç satışı	Porsuk Tic. A.Ş.	X	X	X	X	X			
4510	Ticaret	Motorlu araç satışı	Standard Belde Tic. Ve San. A.Ş.	X	X	X	X	X			
4510	Ticaret	Motorlu araçlar	Marmara Oto	X	X	X	X	X			
4510	Ticaret	Motorlu araçlar	Tofas Oto Tic.	X	X	X	X	X			
4510	Ticaret	Motorlu araçlar	Ottar Oto ve Tarım Araçları	X	X	X	X	X			
4530	Ticaret	Yedek Parça	İstanbul Oto	X	X	X	X	X			
4530	Ticaret	Karoseri satısı	Otokar Pazarlama	X	X	X	X				
4649	Ticaret	Toptan ticaret	Koç Yatırım ve Sanayi Mam. Paz.	X	X	X	X				
4510	Ticaret	Motorlu araç satışı	Motör Ticaret	X	X	X	X				
4510	Ticaret	Motorlu araçlar	Karsan Pazarlama	X	X	X	X				
4530	Ticaret	Yedek parça	Opar Otomotiv Parçaları AS.	X	X	X	X				
4510	Ticaret	Motorlu araçlar	Otomotor Ticaret		X	X	X	X			
4510	Ticaret	Motorlu araçlar	Kuzey Motorları		X	X	X				
4510	Ticaret	Motorlu araçlar	Nasoto (Otosan Pazarlama)		X	X	X				
4510	Ticaret	Motorlu araçlar	Sam Oto AS.			X	X	X			
4510	Ticaret	Motorlu araçlar	Toroto Otomotiv Ticaret			X	X	X			
4510	Ticaret	Motorlu araçlar	Sur Oto AS.			X	X	X			
4510	Ticaret	Motorlu Araçlar	Fer Mas Oto Ticaret A.Ş.						X	X	X
4510	Ticaret	Motorlu araç satışı	Birmot						X		
4530	Ticaret	Yedek parça	Sherbrook International Ltd.						X		
4510	Ticaret	Motorlu araç satışı	Otokar Europe SAS								X
Hizmet											
7210	Hizmet	Araştırma Geliştirme	Platform							X	

Kaynak: Öztürk, 2011; Koç Holding Yıllık Faaliyet Raporları (1982-2016) ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Otomotiv sektörü Koç Grubu'nun en eski ve en önemli sektörlerinden birisidir. Sektöre 1928 yılında otomobil ticareti yapmak için Ford acentesi açarak giren grup, zamanla üretim, satış, satış sonrası servis, yedek parça, yan sanayi gibi birçok alana yatırım yaparak birçok fabrika, şirket ve marka ile Türkiye'nin sektördeki en büyük grubu haline gelmiştir. Ayrıca Koç Grubu'nun sektördeki faaliyetleri Türkiye otomotiv sektörü açısından da büyük önem arz etmektedir. Grup, 1966'da Otosan bünyesinde Ford lisansıyla Türkiye'nin ilk seri otomobili olan Anadol marka otomobilleri üretmeye

başlamıştır. Anadol'un seri üretime geçmesiyle sektörde yeni bir döneme girilmiş ve 1968 yılında Türk Otomobil Fabrikası (Tofaş) kurulmuştur. Bu fabrikayla beraber Murat 124 modeli araçlar üretilmeye başlanmıştır. Üretimlerin olumlu sonuçları sonrasında gelişen otomotiv sektörü ayrıca yedek parça sanayisini de beraberinde geliştirmiştir. Bu bağlamda Tablo 7'den de görüleceği üzere Koç Grubu motor aksamı, piston, lastik gibi parçalar üreten birçok iştiraki ile otomotiv yan sanayinde de yer almıştır.

Dışa kapalı ekonomi politikalarının uygulanması grubun bu sektörde büyümesine ve gelişmesine önemli derecede katkı sağlamıştır. Yabancı otomobil ithal etmenin yasak olduğu bir ortamda, 1980'lerin ortalarına kadar, Koç Grubu sektörde pazar payının çoğunluğunu elinde bulundurarak lider konumunda olmuştur. Liberal politikalar sonucunda grubun pazar payı 1990'lı yıllardan itibaren azalmaya başlamış, 1996 yılında imzalanan Gümrük Birliği anlaşmasından sonra ikinci el otomobil ithalatının serbest bırakılmasıyla birlikte daha da gerilemiştir. Ancak bugün bile Türkiye otomotiv sektöründe en büyük pay Koç Grubuna aittir. Dışa açılma ve Gümrük Birliği'ne rağmen grubun sektördeki liderliğini korumasının nedeni, 1980'lere kadar dışa kapalı bir ortamda sağlam bir organizasyon kurarak yabancı rekabete hazırlanmış olmasıdır. Bir yandan da küreselleşmeyle birlikte grup daha fazla ihracat yapmaya başlamıştır.[106] Koç Grubu 2016 yılında Türkiye'deki toplam otomotiv üretiminin yüzde 48'ini, ihracatının yüzde 47'sini, satışlarının ise yüzde 22'sini gerçekleştirmiştir.[107]

Tablo 7'ye baktığımızda grubun otomobil, traktör, motosiklet ve askeri araç üretimi ve satışı yapan şirketler ile sektörde faaliyetlerini sürdürdüğünü görmekteyiz. Grubun sektördeki şirket sayında ise 2000'li yıllardan itibaren bir azalma gözlenmektedir. Bu azalmanın nedenlerinden biri, Grubun otomotiv yan sanayinden çıkma kararı alması ve dolayısıyla ilgili şirketleri elden çıkarmasıdır. Odaklanma stratejisi kapsamında alınan bu kararı Mustafa Koç, verdiği bir röportajda şu şekilde dile getirmiştir:[108]

[106] Öztürk, s.223.
[107] Koç Holding 2016 Faaliyet Raporu, s. 78.
[108] Volkan Akı, "Yeni Başkanın Büyük Hedefi", **Capital Dergisi**, (Mayıs 2003), s43.

"Otomotiv yan sanayiinden büyük bir ihtimalle çıkacağız... Rekabet gücümüzün yüksek olduğu sektörlere odaklanıyoruz. Onun dışındakilerden mümkün olduğunca çıkmaya çalışacağız"

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.

Tablo 8

1980 Sonrası Koç Grubu'nun Enerji Sektörü Faaliyetleri

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Konusu	Şirket Adı	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2016
3510	Enerji	Elektrik Üretimi	Entek Elektrik Üretimi AS.				X	X	X	X	X
3510	Enerji	Elektrik İmalatı	Zinerji Enerji Sanayi Ticaret					X	X		
3510	Enerji	Elektrik satışı	Eltek Elektrik Enerjisi Ticaret						X	X	X
3520	Enerji	Sıvı doğalgaz iletimi	Koç Statoil Gaz İletim AS.						X		
3520	Enerji	Doğal Gaz	Aygaz Doğal Gaz Toptan Satış A.Ş.							X	X
3520	Enerji	Doğal Gaz	Aygaz Doğal Gaz İletim A.Ş.							X	X
1920	Enerji	Petrol arıtma	Tüpras Türkiye Petrol Rafinerileri AS.							X	X
3520	Enerji	Doğal Gaz	ADG Enerji Yatırımları A.Ş								X
3510	Enerji	Eletrik Üretimi	Ayas Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş								X
3510	Enerji	Eletrik Üretimi	Seymenoba Elektrik Üretimi A.Ş.								X
Enerji Sektörü Ticareti											
4661	Ticaret	LPG	Akpa Pazarlama	X	X	X	X	X	X	X	X
4661	Ticaret	Gazyagı	Akyak AS.	X	X	X	X	X			
4661	Ticaret	LPG	Ankara Gaz Satıs AS.	X	X	X					
4661	Ticaret	LPG	Aygaz	X	X	X	X	X	X	X	X
4661	Ticaret	LPG	Lipet (2003'te Mogaz'la birlesti)	X	X	X	X	X			
4661	Ticaret	LPG	Mogaz	X	X	X	X	X	X	X	X
4661	Enerji	Doğalgaz satışı	Koç Statoil Gaz Toptan Satıs AS.						X		
4661	Ticaret	Petrol ürünleri	Opet International London Ltd						X	X	X
4730	Ticaret	Per. Akaryakıt satısı	Opet Petrolcülük						X	X	X
4661	Ticaret	Petrol ürünleri	Opet Trade BV (Hollanda)						X	X	X
4661	Ticaret	Petrol ürünleri	Opet Trade Ireland Ltd						X	X	
4661	Ticaret	Akaryakıt	Op Ay Akaryakıt Ticaret Ltd. Sti.						X		
4730	Ticaret	Per. Akaryakıt satısı	Opet Aygaz Bulgaria Ead						X		
4661	Ticaret	Petrol-madeni yag	Opet Aygaz BV (Hollanda)						X		
4661	Ticaret	Deniz yakıtları	TBS Denizcilik						X		
4661	Ticaret	Petrol Ürünleri Ticareti	Opet Trade (Singapore) Pte. Ltd.							X	X
4661	Ticaret	Petrol Ürünleri Ticareti	THY Opet Havacılık Yakıtları A.Ş.							X	X
Enerji Sektörü Nakliyatı											
4923	Nakliye	Karayolu Taşımacılığı	Opet Dıs Ticaret ve Nakliyat AS.						X		
5210	Nakliye	Depolama	Akdeniz Akaryakıt Depolama AS							X	
5012	Nakliye	Petrol Taşımacılığı	Beykoz Tankercilik A.Ş							X	X
5012	Nakliye	Petrol Taşımacılığı	Damla Denizcilik A.Ş							X	X
5012	Nakliye	Petrol Taşımacılığı	Ditas Deniz İsletmeciligi ve Tankerciligi							X	X
5012	Nakliye	Petrol Taşımacılığı	Kadıköy Tankercilik A.Ş							X	X
5012	Nakliye	Petrol Taşımacılığı	Kandilli Tankercilik A.Ş							X	X
5012	Nakliye	Petrol Taşımacılığı	Kuleli Tankercilik A.Ş							X	X
5012	Nakliye	Petrol Taşımacılığı	Kuzguncuk Tankercilik A.Ş.							X	X
5012	Nakliye	Petrol Taşımacılığı	Üsküdar Tankercilik A.Ş.							X	X
5012	Nakliye	Petrol Taşımacılığı	Bakırköy Tankercilik A.Ş.								X
5012	Nakliye	Petrol Taşımacılığı	Çengelköy Tankercilik A.Ş.								X
5012	Nakliye	Petrol Taşımacılığı	Güney Tankercilik A.Ş.								X
5012	Nakliye	Petrol Taşımacılığı	Karşıyaka Tankercilik A.Ş								X
5012	Nakliye	Petrol Taşımacılığı	Kartal Tankercilik A.Ş								X
5012	Nakliye	Petrol Taşımacılığı	Kuzey Tankercilik A.Ş								X
5012	Nakliye	Petrol Taşımacılığı	Maltepe Tankercilik A.Ş								X
5012	Nakliye	Petrol Taşımacılığı	Pendik Tankercilik A.Ş.								X
5012	Nakliye	Petrol Taşımacılığı	Salacak Tankercilik A.Ş.								X
5012	Nakliye	Petrol Taşımacılığı	Sarıyer Tankercilik A.Ş								X
5012	Nakliye	Petrol Taşımacılığı	Tuzla Tankercilik A.Ş								X

Kaynak: Öztürk, 2011; Koç Holding Yıllık Faaliyet Raporları (1982-2016) ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Enerji sektörü, Koç Grubu'nun günümüzde faaliyette bulunduğu ana sektörlerden olup, 1980'li yıllardan itibaren özellikle de 2000'li yıllardan sonra yoğun bir şekilde yatırım yaptığı sektörlerin başında gelmektedir. Koç Grubu'nun 1980 sonrası enerji sektöründe yapmış olduğu yatırımları ilgili Tablo 8'e bakılabilir.

2000'li yıllardan önce sektör içi faaliyet çeşitliliğinin oldukça sınırlı olduğunu söyleyebiliriz. Bu dönemde sektörde faaliyette bulunulan en önemli alan ise LPG'dir.

2002 yılında yeniden yapılandırma çalışmalar kapsamında, grubun büyümesine katkı yapacağı düşüncesiyle enerji sektörüne yapılan yatırımların artırılması ve bu alanda yoğunlaşma kararı alınmıştır. Kararın alınmasının en önemli nedeni ise, 1980'li yıllardan itibaren, özellikle de 2000'li yıllardan sonra, sektörde serbest piyasa şartlarının geçerli olması için devletin enerji sektöründen giderek elini çekmeye başlamış olmasıdır. Enerji sektöründeki yeni yapılanma nedeniyle; Koç Grubu ilk olarak elektrik sektörüne yatırım yapmış ve bu bağlamda elektrik üretiminden, dağıtımına, ithalatından, toptan satışına veya perakende satış gibi sektörün 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, İzmir, Kırıkkale, Batman) ve bir petrol taşıma şirketini de (Ditaş) bünyesine katmıştır. 2006 yılı başında 4,1 milyar dolara satın alınan TÜPRAŞ'ın 2006 yılına ait toplam cirosunun 14 milyar dolar olması ise oldukça dikkat çekicidir.[109] Kendisi ile cirosu açısından eş değer büyüklükteki bir işletmeyi bünyesine katan grup hem sektör içinde hem de genel anlamda önemli bir büyüme sergilemiştir.

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.[110] Günümüzde 1500'ün üzerinde bayisi bulunan opet, Türkiye'nin en büyük ikinci akaryakıt şirketi konumundadır.[111]

Enerji sektörünü büyüme açısından öncelikli bir sektör olarak seçmiş olan grup, sektördeki liberal politikalar ve düzenlemelerin de etkisiyle kısa süre içinde önemli

[109] Koç Holding Faaliyet Raporu, 2006, s.42.
[110] Koç Holding Faaliyet Raporu, 2003, s.57.
[111] Koç Holding Faaliyet Raporu, 2016, s.68.

yatırımlar yaparak sektörde hızlı bir büyüme sergilemiş ve önemli bir konuma sahip olmuştur. Tablo 8'e baktığımızda, grubun elektrik, LPG, akaryakıt ve petrol alanlarınla faaliyet sergilediğini görmekteyiz. Özellikle 2000'li yıllardan sonra sektörde faaliyet gösteren şirketlerin sayısında önemli bir artış yaşanmıştır. Bu artışın en önemli nedeni ise TÜPRAŞ'ın alınması ile birlikte petrol taşımacılığı alanında birçok yeni şirketin kurularak ya da ortak olunarak gruba dahil edilmesidir.

Tablo 9

1980 Sonrası Koç Grubu'nun Finans Sektörü Faaliyetleri

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Konusu	Şirket Adı	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2016
6419	Finans	Bankacılık	Garanti Bankası	X							
6512	Finans	Sigortacılık	Şark Hayat Sigorta A.Ş.	X	X	X	X				
6512	Finans	Sigortacılık	Tam Sigorta A.Ş.	X	X	X	X	X			
6530	Finans	Emeklilik fonu	Koç Holding Emeklilik ve Yardım Sand. Vakfı	X	X	X	X	X	X	X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Inex Investment Extension Co			X					
6419	Finans	Bankacılık	Koç Amerikan Bank (Yapı Kredi ile birlesti)			X	X	X	X		
6612	Finans	Menkul degerler	Koç Menkul Degerler			X	X	X	X		
6629	Finans	Sigortacılık hizm.	Ram Sigorta Aracılık Hizmetleri				X	X			
6512	Finans	Sigortacılık	Koç-Allianz Hayat Sigorta (eski Sark Hayat)				X	X			
6491	Finans	Leasing	Koç Leasing (Yapı Kredi Leasing ile birlesti)				X	X	X		
6492	Finans	Tüketici kredileri	Koç Finans				X	X	X	X	X
6419	Finans	Bankacılık	Koçbank Nederland (Yp.K. N.land ile birlesti					X	X		
6492	Finans	Faktoring	Koç Faktoring (Yapı Krd. Faktoring'le birlesti					X	X		
6492	Finans	Tüketici kredileri	Koç Fiat Tüketici Finans.					X	X	X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Rahmi Koç ve Mahdumları AS.					X	X	X	X
6419	Finans	Bankacılık	Yapı Kredi Azerbaycan (eski Koçbank)					X	X	X	X
6419	Finans	Bankacılık	Yapı Kredi Bank (Deutschland) AG						X		
6530	Finans	Emeklilik fonu	Yapı Kredi Emeklilik						X	X	
6499	Finans	Yatırım sirketi	Bekodutch BV						X	X	
6512	Finans	Sigortacılık	Koç-Allianz Hayat Sigorta ve Emeklilik						X	X	
6512	Finans	Sigortacılık	Yapı Kredi Sigorta						X	X	
6499	Finans	Yatırım ortaklıgı	Yapı Kredi Yatırım Ortaklıgı						X	X	
6619	Finans	Kart hizmetleri	Bankalararası Kart Merkezi						X	X	X
6419	Finans	Bankacılık	Banque De Com. et de Placm.						X	X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Enerji Yatırımları AS.						X	X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Grundig Multimedia BV (Hollanda)						X	X	X
6619	Finans	Finansal hizm.	Koç Finansal Hizmetler						X	X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Raupach Wollert GmbH (Almanya,						X	X	X
6499	Finans	Saklama	Stiching Custody Services YKB						X	X	X
6419	Finans	Bankacılık	Yapı Kredi Bank Moscow						X	X	X
6419	Finans	Bankacılık	Yapı Kredi Bank Nederland NV						X	X	X
6419	Finans	Bankacılık	Yapı Kredi Bankası						X	X	X
6492	Finans	Faktoring	Yapı Kredi Faktoring						X	X	X
6491	Finans	Leasing	Yapı Kredi Finansal Kiralama						X	X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Yapı Kredi Holding BV						X	X	X
6612	Finans	Portföy yönetimi	Yapı Kredi Portföy Yönetimi						X	X	X
6612	Finans	Menkul degerler	Yapı Kredi Yatırım Menkul Değerler A.Ş.						X	X	X
6499	Finans	Gayrimenkul YO	Yapı Kredi-Koray Gayrimenkul Yat. Ort.						X	X	X
6612	Finans	Aracılık	UniCredit Menkul Değerler A.Ş.							X	
6512	Finans	Sigortacılık	Otokoç Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş							X	X
6612	Finans	Yatırım Menkul Değerler	Yapı Kredi Invest LLC							X	X
6419	Finans	Bankacılık	Yapı Kredi Malta								X
6512	Finans	Sigortacılık	Allianz Yaşam ve Emeklilik								X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Pan Asia								X

Kaynak: Öztürk, 2011; Koç Holding Yıllık Faaliyet Raporları (1982-2016) ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 9 bize Koç Grubu'nun 1980 yılından itibaren finans sektöründe yapmış olduğu faaliyetleri göstermektedir. Tabloya baktığımızda grubun 2000'li yıllardan önce

finans sektöründe çok önemli bir konumda olmadığını görmekteyiz. Bu yıllarda hem şirket sayısı hem de sektör içindeki faaliyet çeşitliliği oldukça sınırlıdır. 2000'li yıllardan sonra ise hem şirket sayısının hem de sektör içindeki faaliyet çeşitliliğinin artığını görmekteyiz. Bunun nedeni ise yukarıda da belirttildiği üzere Koç Grubu'nun, yeniden yapılandırma çalışmaları kapsamında, grubun büyümesine katkı sağlayacak ve umut vadeden yeni sektörlere odaklanma kararı aldığı sektörlerden birisinin de finans sektörü olmasıdır.

Koç Grubu, finans sektöründe ilk olarak 2001 yılında, Koç Finansal Hizmetler A.Ş. adlı yeni bir şirket kurmuş ve sektörde faaliyette bulunan bazı iştiraklerini ("Koçbank, Koç Yatırım, Koç Leasing, Koç Faktoring, Koç Portföy, Koçbank Nederland NV ve Koçbank Azerbaycan") bu şirketin altında birleştirerek tek çatı altında toplamıştır. 2002 yılında ise Koç Finansal Hizmetler şirketindeki hissesinin yarısını UniCredito Italiano S.p.A. ("UniCredit Grubu") şirketine satmıştır. Birçok ülkede faaliyette bulunan ve bankacılık sektöründe önemli bir konuma sahip olan UniCredit Grubu ile ortaklık kurulması, Koç Grubu'nun finans sektöründe uluslararası bir nitelik kazanmasına sağlamıştır.

Grubun sektörde büyümesine ve gelişmesine asıl katkı yapan olay ise, 2005 yılında Çukurova grubundan ülkenin en büyük özel sektör bankalarından biri olan Yapı Kredi Bankası hisselerinin satın alınmasıdır. BDDK aracılığı ile gerçekleşen bu satın alma, Yapı Kredi Bankası ile birlikte bankaya bağlı olan birçok yurt içi ve yurt dışı iştirakin ("Yapı 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.) Koç Grubu'na geçmesini sağlamaştır. Tablo 9'dan da 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 gidilmiştir. Bu bağlamda, Koç Amerikan Bank, Koç Leasing, Koçbank Nederland, Koç Faktoring ve Koçbank Azerbaycan gibi bazı şirketler aynı alanda ya da aynı bölgede faaliyette bulundukları için Yapı Kredi Bankası iştirakleri ile birleştirilmiştir.

Finans sektörünün özellikle küreselleşmeden sonra daha fazla önem kazanması, Koç Grubu'nun bu sektöre yönelmesine ve önemli yatırımlar yapmaya yönlendirilmiştir. Yaptığı bu yatırımlarla kısa süre içinde Türk finans sektörünün en önemli oyuncularından biri haline gelmiştir. Finans sektörü, Koç Grubu'nun odaklanmaya karar verdiği ve yatırımlarını artırmayı düşündüğü dört ana sektörden birisidir.

Tablo 10

1980 Sonrası Koç Grubu'nun Gıda Sektörü Faaliyetleri

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Konusu	Şirket Adı	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2016
1040	Gıda	Bitkisel yag	Aymar Yag Sanayii	X	X						
1050	Gıda	Süt ürünleri Üretimi	Pınar Süt Mamulleri San. AS.	X	X	X					
1030	Gıda	Konservecilik	Tat Konserve San.	X	X	X	X	X			
1079	Gıda	Gıda Üretimi	Besan Besin San.		X	X	X				
1010	Gıda	Et Sektörü	Maret (2003'te Tat bünyesine alındı)		X	X	X	X			
1010	Gıda	Et Sektörü	Entas Tavukçuluk		X	X	X	X	X		
1061	Gıda	Makarna üretimi	Pastavilla (Ulukartal Makarna, Tat'la birlesti)				X	X			
1050	Gıda	Süt ürünleri Üretimi	Sek Süt End. Kurumu (özellestirme, Tat'la birlesti					X			
1101	Gıda	Rakı üretimi	Taris-Tat Rakı Fabrikası						X		
1030	Gıda	Gıda Ürünleri	Tat Gıda						X	X	X
Gıda Sektörü Ticareti											
4620	Ticaret	Tüketim malları	Düzey Tüketim Malları Paz.	X	X	X	X	X	X	X	X
4630	Ticaret	Perakende marketler	Migros	X	X	X	X	X	X		
4620	Ticaret	Tüketim malları	Seda Tüketim ve Gıda Mad. Pazarlama		X	X	X				
4620	Ticaret	Dondurulmus gıda	Günsu Tarım Ürünleri Depolama ve Paz.		X	X					
4620	Ticaret	Gıda maddeleri	Temel Gıda			X	X	X	X		
4620	Ticaret	Gıda maddeleri	Temel Gıda GmbH(Almanya)			X	X	X			
4630	Ticaret	Perakende marketler	Sok Ucuzluk Marketleri (Migros bünyesinde				X	X	X		
4630	Ticaret	Perakende marketler	Ramstore Bakü (Azerbaycan)					X	X		
4630	Ticaret	Perakende marketler	Ramstore Kazakistan					X	X		
4620	Ticaret	Gıda maddeleri	Bozkurt Tarım Gıda San. ve Ticaret AS.					X	X		
4620	Ticaret	Tüketim malları	Ramenka					X	X		
4630	Ticaret	Perakende marketler	Ramstore Mall (Makedonya)						X		
4630	Ticaret	Perakende marketler	Ramstore Sofya (Bulgaristan)						X		
4630	Ticaret	Perakende marketler	Tansaş Perakende Mağazacılık Ticaret A.Ş.						X		
4630	Ticaret	Perakende marketler	Tansaş Gıda Sanayi ve Turizm Ticaret Limited şirketi						X		
4620	Ticaret	Gıda maddeleri	Opet Gıda ve İhtiyaç Mad. Tur. San. Tic. AS.						X	X	

Kaynak: Öztürk, 2011; Koç Holding Yıllık Faaliyet Raporları (1982-2016) ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Gıda sektörü 1980'li yıllardan itibaren Koç Grubu faaliyet alanları arasında en çok değişimin yaşandığı sektördür. 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 sektörlere 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 rekabet de grubun bu sektördeki faaliyetlerini azaltmasının bir diğer nedeni olarak gösterilebilir.

Koç'un, 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 hedeflemiş olması, 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 sektörlere girerek ağırlığını bu sektörlere 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 satmış 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.

Koç Holding'in 2007 faaliyet raporuna baktığımızda gıda sektöründe yaşanan bu değişimin nedenini görmekteyiz. Holdingin 2007 yılındaki CEO'su ve yönetim kurulu üyesi olan Bülent Bulgurlu konu ile ilgili şu açıklamaları yapmıştır:[112]

> *"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."*

Gıda sektöründe yaşanan değişimin odaklanma stratejisi kapsamında alındığını açıklayan Bulgurlu, odaklanılan sektörleri de şu şekilde açıklamıştır:[113]

> *"Bu stratejimiz doğrultusunda, Türkiye'de lider konumda olduğumuz enerji, dayanıklı tüketim, otomotiv ve finans sektörlerine odaklandık. Konsolide gelirlerimizin %88'ini, faaliyet kârımızın ise %93'ünü, bu dört ana sektördeki şirketlerimizden elde etmekteyiz."*

[112] Koç Holding Faaliyet Raporu, 2007, s.11.
[113] Koç Holding Faaliyet Raporu, 2007, s.9.

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.

Tablo 11

1980 Sonrası Koç Grubu'nun Diğer Sektörlerdeki Faaliyetleri

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Konusu	Şirket Adı	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2016
Ticaret											
4690	Ticaret	Dış ticaret	Ram Dıs Ticaret	X	X	X	X	X	X	X	X
4752	Ticaret	Per. insaat malz.	Koçtas Ticaret	X	X	X	X	X	X	X	X
4663	Ticaret	insaat malz.	Zer Madencilik	X	X	X	X	X	X		
4690	Ticaret	Dış ticaret	Kofisa Trading	X	X	X	X	X	X		
4641	Ticaret	Tekstil ürünleri Ticareti	Kurt Mensucat Pazarlama	X	X	X	X	X			
4690	Ticaret	Dış ticaret	Ram & Kofisa Pacific Ltd. (Hong Kong)				X	X	X		
4791	Ticaret	E-market	Sanal Merkez Ticaret AS.					X	X		
4690	Ticaret	Dış ticaret	Ramerica International (ABD)		X	X	X	X		-	
4690	Ticaret	Dış ticaret	Kofisa Dıs Ticaret		X	X	X				
4690	Ticaret	Dış ticaret	Ram Deutschland			X					
4663	Ticaret	insaat malz.	Merkez Tic. A.Ş.	X	X	X					
4663	Ticaret	insaat malz.	Yapas			X					
4659	Ticaret	Hastane gereçleri	Hatas Hastane Tesisleri Ticaret AS.	X	X						
4752	Ticaret	Per. insaat malz.	Fer Ticaret	X	X						
Turizm											
7911	Turizm	Seyahat acentesi	Setur Servis Turistik AS.	X	X	X	X	X	X	X	X
5510	Turizm	Turizm	Turistik İşletmeler A.Ş. (Divan Oteli)	X	X	X	X	X	X	X	X
5510	Turizm	Turizm	Tütas Türk Alman Turizm	X	X	X	X	X			
5510	Turizm	Turizm	Altınyunus Çesme			X	X	X	X	X	X
5510	Turizm	Turizm	Tur-Yat Turistik Yatırım ve Hizm. AS.			X	X				
7911	Turizm	Seyahat acentesi	Palmira Turizm Ticaret AS.				X	X	X	X	
7911	Turizm	Seyahat acentesi	Asia Pacific Seyahat ve Turizm AS.					X	X		
5510	Turizm	Turizm	Marmaris Altınyunus					X	X	X	X
5510	Turizm	Turizm	Netsel Turizm Yatırımları A.Ş							X	X
5510	Turizm	Turizm	Tek-Art Marina							X	X
Hizmet											
7710	Hizmet	Oto. Kiralama	Setur Oto A.Ş.	X	X						
5610	Hizmet	Pastane	Divan Pastanesi	X	X	X	X	X	X	X	X
7490	Hizmet	Teknik hizmetler	GVZ Ses Tanıma					X	X		
7490	Hizmet	Proje yönetimi	Koç Ece Proje Yönetimi A.Ş.					X	X		
7710	Hizmet	Oto. Kiralama	Set Auto (Azerbaycan ve Kazakistan)					X	X	X	X
7490	Hizmet	Diğer	Kredi Kayıt Bürosu						X	X	X
7490	Hizmet	Satınalma hizmetleri	Promena Elektronik Ticaret AS.						X	X	X
7490	Hizmet	Veri Hizmeti	Tanı Pazarlama ve İletisim Hizm.						X	X	X
Nakliye											
5210	Nakliye	Depolama	Haliç Antrepoculuk Ltd. Şti.	X	X						
4923	Nakliye	Karayolu Taşımacılığı	Set Oto Ticaret ve Turizm					X	X		
5310	Nakliye	Lojistik	TNT Lojistik ve Dagıtım Hizmetleri					X	X		
5120	Nakliye	Hava taksi tasıma.	Set Air Hava Tasımacılıgı Hizmetleri AS.					X	X	X	X
5222	Nakliye	Marina	Ayvalık Marina ve Yat İsl.					X	X	X	X
5222	Nakliye	Marina	Setur Marinaları Marina ve Yat İslet.					X	X	X	X
Telekomünikasyon ve Bilgiişlem											
6110	Telekomünikasyon	Kablolu TV hizm.	Ultra Kablolu TV					X	X	X	
6120	Telekomünikasyon	Telekom hizmetleri	Koçnet Haberlesme Hizmetleri					X	X	X	
6120	Telekomünikasyon	Telekom hizmetleri	Koçtel Telekom					X	X		
6201	Bilgiişlem	Yazılım	Koç Sistem (eski Koç Unisys)					X	X	X	X
6201	Bilgiişlem	Yazılım-donanım	Koç Bilgi ve Savunma Tek.							X	X
Madencilik											
0710	Madencilik	Demir madenciligi	Demir Export	X	X	X	X	X	X	X	X
0610	Madencilik	Petrol arama	Petrorama	X	X						
0610	Madencilik	Petrol arama	Tarko Maden A.Ş.	X	X						
Diğer											
3011	Makine	Gemi-yat yapımı	RMK Marine Gemi Yapım San.					X	X	X	X
1811	Medya	Kitap yayıncılıgı	Yapı Kredi Kültür-Sanat Yayıncılık						X	X	X
Metal											
2431	Metal	Demir ve çelik döküm	Döktas	X	X	X	X	X	X		
2432	Metal	Döküm kumu	Kumsan Döküm	X	X	X	X	X	X		
2512	Metal	Radyatör Üretimi	Türk Demirdöküm	X	X	X	X	X	X		
2420	Metal	Metal sanayii	Metaş İzmir Metalurji Fab. A.Ş.	X	X	X	X	X			
2410	Metal	Demir-çelik sanayii	Mavi Çelik	X	X	X					
2420	Metal	Emaye hammd.	Özemay	X	X	X					
2410	Metal	Demir-çelik sanayii	Asil Çelik	X							
2512	Metal	Radyatör Üretimi	Chung Mei Ind. Ltd Jv (Hong Kong,)						X		
2512	Metal	Radyatör Üretimi	Demrad AS.						X		
2512	Metal	Radyatör Üretimi	Dongguan Dei Chung (Çin)						X		
Elektronik											
2790	Elektronik	teçhizat Üretimi	Türk General Elektrik	X	X						
2710	Elektronik	Ampül Üretimi	General Elektrik TAS.	X	X	X	X				
2732	Elektronik	Elekt. teçhizat imali	Türk Siemens	X	X	X	X				
2790	Elektronik	Parça üretimi	Eko Elektronik Komponent AS.	X	X	X					
2790	Elektronik	TV tüpü üretimi	Tüpko	X	X	X	X				
2620	Elektronik	Bilgisayar üretimi	Beko Elektronik					X	X		
İnşaat											
4100	İnşaat	İnşaat	Ark İnsaat	X	X	X	X	X	X		
4100	İnşaat	İnşaat	Garanti İnsaat	X	X	X	X	X			
4321	İnsaat	Tesisat isleri	Etmaş Elektrik Tesisat ve Müh. A.Ş.	X	X						

4100	İnşaat	İnşaat	Koza İnsaat	X	X						
4321	İnsaat	Tesisat isleri	Simko Sanayi ve Ticaret AS			X	X				
Kimya											
2029	Kimya	Katkı maddeleri	Kimkat Kimyevi Katkı ve Yakıt Mad.	X	X						
2029	Kimya	Katkı maddeleri	Kimkatsan	X	X	X	X				
2011	Kimya	Oksijen üretimi	Bosas Birlesik Oksijen San.			X	X	X			
2029	Kimya	Yapıstırıcılar	Sedko Bant Kozmetik	X	X						
Diğer											
2399	İmalat	Cam yünü imali	İzocam	X	X	X	X	X	X		
3290	Büro malz.	Büro malz.	Bürosan	X	X	X	X				
2310	Cam	Cam elyaf	Cam Elyaf Sanayii	X	X						
2399	İmalat	Cam yünü imali	İzocam	X	X	X	X	X	X		
3290	Kibrit üretimi	Kibrit üretimi	Kav Orman Sanayii	X	X	X	X				
3290	Kibrit	Kibrit üretimi	Türkay End. Tic. A.Ş.	X	X						
3092	imalat	Bisiklet	Bebimot	X	X						
1702	Kağıt	Karton ambalaj	Kav Ambalaj San.				X				
4773	Diger	Bilet satıs hizmeti	Biletix					X	X		
6810	Gayrimenkul	Gayrimenkul	Sardes G.menkul Yat. ve Tic. AS							X	
1312	Tekstil	İplik ve dokuma	Bozkurt Mensucat	X	X	X	X				
0111	Tarım	Tohumculuk	Tat Tohumculuk			X	X	X	X	X	
0111	Tarım ve Hayvancılık	Besi çiftligi	Harranova Besi ve Tarım Ürün. A.Ş.					X	X	X	

Kaynak: Öztürk, 2011; Koç Holding Yıllık Faaliyet Raporları (1982-2016) ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 11, Koç Grubu'nun 1980 sonrası diğer sektörlerdeki faaliyetlerini göstermektedir. Koç Grubu'nun 1980'li yıllardan itibaren faaliyet yapısında meydana gelen değişim dikkat çekicidir. Bu çerçeveden baktığımızda, özellikle 2000'lere kadar birçok faaliyet alanında varlığını gösteren Koç Grubu'nun sonraki dönemlerde faaliyet alanlarını daralttığını görmemiz mümkündür. Tablodan da görüleceği üzere, metal, elektronik, inşaat, kimya, tekstil, cam, kibrit, kâğıt, gayrimenkul, tarım gibi birçok sektörde uzun süre varlığını sürdüren grup, 1990'ların sonunda ya da 2000'lerin başında tüm bu sektörlerden çıkmıştır. 1980'lere kadar dışa kapalı bir ortamda birçok alanda faaliyette bulunan Koç Grubu, 80'lerden sonra küreselleşmenin de etkisiyle değişen piyasa koşullarında birçok yerel ve yabancı rakip ile karşı karşıya kalmıştır. Bu durum da grubu rekabet gücü düşük alanlardan çıkmaya, rekabet gücü yüksek olan alanlarda ise odaklanmaya itmiştir.

Tablo 11'e bakıldığında, grubun hizmet, turizm, telekomünikasyon, bilgi işlem, madencilik, makine, medya ve ticaret gibi bazı sektörlerde faaliyetlerini sürdürdüğünü görmek mümkündür. Ancak, bu sektörlerde faaliyette bulunan şirketlerin çoğunun da elden çıkarıldığını görmekteyiz. Yapı malzemeleri alanında Türkiye'nin en büyük perakende zincirlerinden biri olan Koçtaş ve madencilik faaliyetlerini yürüten Demir Export 1950'li yıllarda kurulmuş olmaları ve günümüze kadar faaliyetlerini sürdürmeleriyle dikkat çekmektedir.

Koç Grubu'nun 1980 sonrası faaliyet yapısında yaşanan değişim odaklanma stratejisin belirgin bir örneği olarak gösterilebilir. Koç Grubu, 1980'li yıllara kadar birbiriyle ilişkisi olmayan birçok alana yayılarak "ilişkisiz çeşitlendirme" stratejisi belirlemişken, 1980 sonrası değişen çevre şartlarına uyum sağlamak amacıyla iki ana faaliyet alanına odaklanmıştır. Bununla birlikte stratejik açıdan önemli olmayan ve rekabet etme gücü düşük olan birçok sektörden çıkılmış ya da şirket sayısı azaltılmıştır.

4.1.1.2. İş Bankası

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.[114]

İş Bankası'nın 1980 sonrası faaliyet yapısında meydana gelen değişimi değerlendirmek için 1980 öncesi bankayı birçok alana yatırım yapmaya iten ve bu kadar farklı alanlara yatırım yapmaya sevk eden nedenlerin saptanması gerekir. Banka'nın tarihine baktığımızda 1980'lere kadar faaliyet alanını sürekli genişletip birçok sektöre yatırım yaptığı sonrasında ise bu sektörlerin birçoğundan ayrıldığı gözlenmektedir. Faaliyet alanı açısından farklı dönemlerde farklı davranmasını gerektirecek koşullarda yaşanan değişim çalışmamız açısından önem taşımaktadır.

Yukarıda da bahsedildiği üzere hem risk hem de fırsat yaratma açısından devletin, faaliyet alanı stratejilerini belirmeme açısından şirket gruplarını iki şekilde etkilediğini dile getirmiştik. İş Bankası'nın erken dönemlerde bu denli birbiriyle ilişkisiz alanlara yayılmasında devletin büyük etkisi vardır. Ancak bu etki, devletin yarattığı

[114] Öztürk, s.193.

belirsizlikten ziyade devlet tarafından yaratılan fırsatların değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır.

Resmî gazetede belirtilen Banka'nın kuruluş amacı, faaliyet alanı açısından oldukça geniş tutulmuş ve faaliyet çeşitlendirmesinin yolunu açmıştır. Resmî Gazete'de İş Bankası'na, 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, her tür sınai ve ticari işlemlerde gerek kendi adına gerekse yerli ya da yabancı kurumlarla ortak olarak veya bu kurumlar adına faaliyetlere girişebilecektir.[115]

Kuruluş amacına baktığımızda İş Bankası'ndan beklentilerin yüksek olduğunu ve faaliyet alanı açısından herhangi bir sınırlandırmaya tabi tutulmayarak Banka'ya, birçok sektöre yatırım yapma hakkının verildiğini görmekteyiz. Böylece Banka'nın sadece ticari bir banka olma konumundan çıkarıldığını, yatırım bankacılığına doğru yönelmesi için gerekli ortamın hazırlandığını söyleyebiliriz.

İş Bankası'nın faaliyet çeşitliliğindeki devlet etkisini, 1923 sonrası uygulan tekel politikalarına baktığımızda görmekteyiz. 1923 yılında itibaren kalkınma ve modernleşme için "yerli ve milli" bir sermaye sınıfının oluşturulması görüşü oldukça popüler olmuş ve bu görüş devlet tarafından uygulanan iktisat politikalarına damga vurmuştur. Yerli ve milli bir sermaye sınıfının oluşturulması için uygulanan en etkili yöntem ise, tekel konumunda olan bazı sektörlerde faaliyette bulunma yetkisinin, imtiyaz sahibi bazı özel şahıs ve şirketlere bırakılmış olmasıdır.[116] Nitekim İş Bankası da ekonominin millileştirilmesine yönelik uygulanan politikalardan fazlasıyla yararlanmış ve farklı sektörlerden birçok tekel hakkı elde etmiştir. Bu bağlamda, 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

[115] 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)
[116] Boratav, s.40,

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 Bankasına devlet tarafından verilen tekellerden bazılarıdır.[117]

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.[118] Yine 1929 yılında İş Bankası ve Ticaret Bakanlığı arasında imzalanan sözleşme ile "Mükerrer Sigorta İnhisarı" kanunu çıkarılmıştır. 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.[119]

Devlet tarafından geniş bir yelpazede verilen bu tekellere baktığımızda devletin, İş Bankası'nın faaliyet çeşitliliğine gitmesi üzerindeki etkisi ortaya çıkmaktadır.

İş Bankası'nın erken dönemlerindeki çok faaliyetli yapısının diğer bir nedeni ise rekabet ortamının olmamasıdır. Bankanın kurulduğu yıllarda Türkiye'de cılız bir sanayi yapısı bulunmaktaydı. Bu nedenle iç piyasanın temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik herhangi bir alana yatırım yapmak otomatik olarak karlı hale gelmekteydi. Bu nedenle banka, bir yandan hükümet tarafından sağladığı tekel haklar ile diğer yandan kendisine öncelik tanınan alanlarda kurduğu sanayi ve sanayi dışı şirketlerle[120] böyle bir ortamda birçok farklı sektöre yatırım yaparak faaliyet alanını çeşitlendirmiş ve kısa süre içinde hızlı bir gelişim göstermiştir.

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,

[117] Kocabaşoğlu, ve Diperleri, s.286; Sönmez, s.187; Halis Özer, "Cumhuriyetin İlk Yıllarında Milli Tüccar Oluşturma Çabalarında İş Bankası'nın Rolü" **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,** Cilt.69, Sayı.2, (2014), s.357-359.
[118] Çağlar Keyder, "1923-1929 Dönemi Bankalar", Mustafa Sönmez (ed.), **75 Yılda Para'nın Serüveni** içinde (115-126), İstanbul: Tarih vakfı Yayınları, 1998, s.119-120
[119] Sinan Demirbilek, "Tek Parti Döneminde İnhisarlar (1923-1946)", **Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi**, Cilt: XII, Sayı: 24, (2014), s.217-218
[120] Sönmez, s185.

plastik, seramik, deri işleme, turizm ve ticaret sektörlerinde yoğun ve yaygın biçimde faaliyetlerde bulunmuştur.[121]

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.[122] Yaşanan bu azalmanın önemli bir nedeni, 1980 yılından itibaren tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de etkisini hissettiren küreselleşme olgusudur. 24 Ocak kararlarıyla başlayan dışa açılma süreci ile birlikte artan rekabet ortamı, bankanın uluslararası düzeyde rekabet gücü düşük olan ve stratejik açıdan önemli gösterdiği faaliyet alanlarından çekilmesine ve birçok işletmesini satmasına neden olmuştur. Ayrıca 1980 sonrasında uluslararası piyasalara uyum sağlamak amacıyla yapılan yeni düzenlemelerle bankaların iştiraklerine sağlayabilecekleri kredilere sınırlamaların getirilmesi[123] ve 1980 sonrası dışa açılma ile birlikte faiz oranlarının hızla yükselmesi sonucu iştiraklerden elde edilen karın azalması bankanın faaliyet yapısını etkileyen diğer nedenlerdir.[124]

2000'li yılların başında İş Bankası, iştirak politikasında ciddi değişikliklere gitmiştir. 2002'de iştirakler portföyünün etkinliğini artırmayı amaçlayan odaklanma stratejisi kapmasında yeniden bir yapılandırma çalışması başlatılmıştır. Bu çalışma bankanın 2002 yılı faaliyet raporunda şu şekilde belirtilmiştir: [125]

> *"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."*

2000'li yıllardan sonra iştirak sayısını azaltan politikalara devam etmiştir. 2002 yılında bankanın doğrudan iştirak ettiği şirket sayısı 74 iken, bu sayı 2005 yılında 44'e, 2010 yılında 27'e, 2016 yılında ise 25'e düşmüştür.[126]

---

[121] Kocabaşoğlu, s.602.
[122] Kocabaşoğlu, s.602-605.
[123] Kocabaşoğlu, s.600.
[124] Kocabaşoğlu, s.604.
[125] İş Bankası Faaliyet Raporu, 2002.
[126] İş Bankası Faaliyet Raporu, 2002, 2005, 2010, 2016.

1980 sonrası küreselleşmenin, İş Bankası'nın faaliyet yapısı üzerinde iki etkisi söz konusudur. İlki stratejik açıdan öncelikli olmayan, rekabet gücü düşük olan ve karlılığı azalan bazı alanlardan çıkılması ya da bu alanlarda birleşmeye gidilmesi, ikincisi ise bazı sektörlere daha fazla odaklanıp uzmanlaşması ve uluslararasılaşmasıdır. Sonuç olarak odaklanma stratejisi kapsamında bankanın faaliyetleri arasında kurulduğu yıldan itibaren önemli yer tutan tekstil, gıda, otomotiv, seramik, makine, çimento, plastik, turizm gibi birçok sektörden çıkılmış, cam ve finans gibi sektörlerde de uzmanlaşma ve yoğunlaşma yoluna gidilmiştir.

1980'lere kadar birçok sektöre hâkim olarak giren Banka'nın, 80'lerden sonra birçok sektörden ayrıldığını ve bazı ana sektörlere (finans ve cam gibi) odaklandığını belirtilmişti. Bankanın 80 sonrası odaklandığı sektörlerden biri finans sektörüdür. 1980 sonrası bankanın iştirakleri Tablo 12'den izlenebilir. 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.[127] Bu strateji sonucunda banka, sektörde yeni yatırımlarda bulunmuş ve iştirak sayısını artırmıştır. Tablodan da görüleceği üzere, bankanın finans sektörü içindeki iştirak sayısı 1980 yılında 23 iken 2016 yılına gelindiğinde bu sayı 39'a çıkmıştır.

[127] İş Bankası Faaliyet Raporu, 2005, s.46.

Tablo 12

1980 Sonrası İş Bankası'nın Finans Sektöründeki Faaliyetleri

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Tanımı	Açıklama	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2012	2016
6411	Finans	Merkez bank.	TC Merkez Bankası AS. (istirak)	X	X	X	X	X	X		
6419	Finans	Bankacılık	Türkiye İs Bankası	X	X	X	X	X	X	X	X
6419	Finans	Bankacılık	Arap Türk Bankası AS.	X	X	X	X	X	X	X	X
6492	Finans	Kalkınma bankacılıgı	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası AS.	X	X	X	X	X	X	X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Yatırımlar Holding AS.	X	X	X	X	X	X		
6512	Finans	Sigortacılık	Milli Reasürans TAS.	X	X	X	X	X	X	X	X
6612	Finans	Menkul degerler	Yatırım Finansman Menkul Degerler	X	X	X	X	X	X	X	X
6512	Finans	Sigortacılık	Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi	X	X	X	X	X	X	X	X
6512	Finans	Sigortacılık	Destek Reasürans	X	X	X	X	X	X		
6420	Finans	Bankacılık	Osmanlı Bankası	X	X	X	X				
6419	Finans	Bankacılık	Dısbank	X	X	X					
6419	Finans	Bankacılık	Türk Ticaret Bankası	X	X						
6419	Finans	Bankacılık	Yapı ve Kredi Bankası AS. (istirak)	X	X						
6419	Finans	Bankacılık	Denizcilik Bankası TAS. (istirak)	X	X						
6420	Finans	Bankacılık	Birlesik Tasarruf ve Kredi Bankası AS.	X	X						
6492	Finans	Kalkınma bankacılıgı	Kıbrıs Kalkınma Bankası Ltd.	X	X						
6492	Finans	Finansman Şirketi	Evkaf Finansman ve İnkisaf Ltd. (Kıbrıs)	X	X						
6499	Finans	Yatırım sirketi	Keban Holding AS.	X	X						
6512	Finans	Sigortacılık	Ankara Anonim Türk Sigorta AS.	X	X						
6419	Finans	Bankacılık	Emlak Kredi (Emlak ve Eytam) Bankası (ist.)	X							
6419	Finans	Bankacılık	İsçi Kredi Bankası AS.	X							
6419	Finans	Bankacılık	Türkiye Garanti Bankası	X							
6419	Finans	Bankacılık	İktisat Bankası AS. (istirak)	X							
6612	Finans	Menkul degerler	Camis Menkul Degerler AS.		X	X	X	X	X	X	
6491	Finans	Finansal kiralama	İs Finansal Kiralama AS.			X	X	X	X	X	X
6511	Finans	Hayat sigortası	Anadolu Hayat Sigorta AS.			X	X	X	X		
6619	Finans	Kredi kartı hizm.	Bankalararası Kart Merkezi AS.			X	X	X	X	X	X
6629	Finans	Sigortacılık hizm.	Miltas Sigorta Aracılıgı (An. Sigorta istiraki)			X	X	X	X		
6629	Finans	Sigortacılık hizm.	Camis Sigorta Hizmetleri AS.			X	X	X			
6419	Finans	Bankacılık	Türk Merchant Bank AS. (kurucu)			X					
6419	Finans	Bankacılık	İsbank AG				X	X	X	X	X
6492	Finans	Faktoring	İs Factoring Finansman Hizmetleri AS.				X	X	X	X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	İs Yatırım Ortaklıgı AS.				X	X	X	X	X
6619	Finans	Menkul değ. hizm.	Kredi Kayıt Bürosu AS.				X	X	X	X	X
6619	Finans	Menkul deg. hizm.	Takasbank (istirak)				X	X	X		
6512	Finans	Sigortacılık	Günay Anadolu Sigorta JV (Azerbaycan)				X	X	X		
6499	Finans	Gayrimenkul Yat.	İs GYO					X	X	X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Trakya Yat. Holding					X	X	X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Camis Yat. Holding					X	X	X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	İs Girisim Sermayesi YO					X	X	X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Solvay Sisecam Holding AG (Avusturya)					X	X	X	X
6612	Finans	Menkul degerler	İs Yatırım Menkul Degerler AS.					X	X	X	X
6612	Finans	Portföy yönetimi	İs Portföy Yönetimi AS.					X	X	X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Yatırım Finansman Yat. Ort.					X	X		
6499	Finans	Yatırım sirketi	TSKB Yatırım Ortaklığı A.Ş.					X	X		
6499	Finans	Yatırım sirketi	Kastamonu Holding AS (AS istiraki)					X	X		
6612	Finans	Menkul degerler	Vadeli İslemler Egitim ve Danısmanlık AS.					X	X		
6619	Finans	Finansal hizm.	İs Dublin Financial Services Plc (İrlanda)					X	X		
6499	Finans	Yatırım sirketi	Anadolu Cam Investment BV (Hollanda)						X	X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Balsand BV (Hollanda); Sudel Inv.						X	X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Maxis Investment Ltd (İngiltere)						X	X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Paşabahçe Investment BV (Hollanda)						X	X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Topkapı Yatırım Holding AS.						X	X	X
6530	Finans	Emeklilik fonu	Anadolu Hayat Emeklilik						X	X	X
6629	Finans	Sigortacılık hizm.	Sisecam Sigorta Aracılık Hizmetleri						X	X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Trakya Cam Investment BV (Hollanda)						X	X	
6530	Finans	Emeklilik fonu Gztm	Emeklilik Gözetim Merkezi AS.						X		
6512	Finans	Sigortacılık	Tarım Sigortaları Havuz İsl.						X		
6419	Finans	Bankacılık	JSC İşbank (Rusya)							X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	AC Glass Invest B.V.							X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Efes Varlık Yönetim A.Ş.							X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Is Investments Gulf Ltd.							X	X
6499	Finans	Gayrimenkul Yat.	TSKB Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş							X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Trakya Investment BV (Hollanda)							X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Trakya Autoglass Holding B.V							X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	TRSG Glass Holding B.V.							X	X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Pasabahçe Yatırım ve Pazarlama AS.							X	
6499	Finans	Holding Hizmeti	Richard Fritz Holding GmbH								X
6499	Finans	Yatırım sirketi	OOO Ruscam Management Company								X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Şişecam Chem Investment B.V.								X
6499	Finans	Yatırım sirketi	Şişecam Flat Glass Holding B.V.								X
6419	Finans	Bankacılık	JSC Isbank Georgia (Gürcistan)								X

Kaynak: Kocabaşoğlu, 2001; Öztürk, 2011; İş Bankası Yıllık Faaliyet Raporları (2000-2016) ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

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 çıkardığı"[128] gibi, finans sektörü içinde de bir dizi yapılandırma stratejileri izlemiştir. Bu kapsamda 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 hem benzer alanlarda faaliyet gösteren şirketlerin birleştirilerek grup içi satış yoluna gidilmiş hem de iştirak oranı düşük olan bazı şirketlerdeki hisseler elden çıkarılmıştır.

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 yılardan 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.

[128] İş Bankası Faaliyet Raporu, 2005 s.46.

Tablo 13
1980 Sonrası İş Bankası'nın Cam Sektöründeki Faaliyetleri

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Tanımı	Açıklama	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2012	2016
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Türkiye Sise ve Cam Fabrikaları AS.	X	X	X	X	X	X	X	X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Anadolu Cam Sanayii AS.	X	X	X	X	X	X	X	X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Çayırova Cam Sanayii AS.	X	X	X	X	X	X	X	X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Pasabahçe Cam Sanayii ve Ticaret AS.	X	X	X	X	X	X	X	X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Trakya Cam Sanayii AS.	X	X	X	X	X	X	X	X
2311	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Cam Elyaf Sanayii AS.	X	X	X	X	X	X	X	X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Teknik Cam San.	X	X	X	X	X	X		
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Kırklareli Cam Sn.	X	X	X	X	X	X		
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Topkapı Sise Sn.	X	X	X	X	X			
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Sinop Cam San	X	X	X					
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Bursa Otocam	X	X	X					
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Telecam Televizyon Camı San. AS.	X	X						
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Cam İsleme Sanayii AS.			X	X	X	X		
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Denizli Cam Sanayii AS.				X	X	X	X	X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Trakya Otocam Fabrikası				X	X	X		
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Intercam Kapl. Cam San.				X				
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	JSC Mina (Gürcistan)					X	X	X	X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Paşabahçe Eskişehir Cam San. ve Tic. A.Ş.					X	X	X	
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Cam Ürünleri İsleme San.						X		
2310	Cam	Cam Ambalaj	Anadolu Cam Yenisehir San. AS.						X	X	X
2310	Cam	Cam Ambalaj	Ooo Ruscam (Rusya)						X	X	X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Ooo Posuda (Rusya)						X	X	X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Trakya Glass Bulgaria EAD (Bulgaristan)						X	X	X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Trakya Yenisehir Cam San.						X	X	X
2310	Cam	Cam Ambalaj	Ooo Ruscam-UFA						X	X	
2310	Cam	Cam Ambalaj	Oao Ruscam Pokrovsky (Rusya,						X	X	
2310	Cam	Cam Ambalaj	Anadolu Cam Eskişehir Sanayii A.Ş.							X	X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Automotive Glass Alliance Rus AO							X	X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Glasscorp S.A.							X	X
2310	Cam	Cam Ambalaj	CJSC Brewery Pivdenna (Ukrayna)							X	X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Trakya Polatlı Cam San.							X	X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Trakya Glass Rus AO							X	X
2310	Cam	Cam Ambalaj	OOO Ruscam Glass Packaging (Kirishsky)							X	X
2310	Cam	Cam Ambalaj	OOO Energosystems (OOO Ruscam Sibir)							X	X
2310	Cam	Cam Ambalaj	OOO Ruscam Glass							X	X
2310	Cam	Cam Ambalaj	Merefa Glass Company Ltd							X	X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Saint Gobain Glass Egypt S.A.E.							X	X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Trakya Glass Kuban OOO							X	
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Arc Paşabahçe Food Service LLC							X	
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	HNG Float Glass Limited								X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Şişecam Otomotiv A.Ş.								X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Şişecam Flat Glass İtaly S.R.L								X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Şişecam Automotive Bulgaria EAD								X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Richard Fritz Spol S.R.O								X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Richard Fritz Prototype+Spare Parts GmbH								X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Richard Fritz Kft								X
2310	Cam	Cam ve cam ürünleri Üretimi	Paşabahçe Bulgaria EAD								X
Cam Ürünleri Ticareti											
4649	Ticaret	Cam ihracatı	Pasabahçe ve Çayırova cam ürünleri	X	X	X	X	X	X		
4649	Ticaret	Cam ürünleri	Pasabahçe Tic.	X	X	X	X				
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Cam Pazarlama AS.	X	X	X	X	X	X		
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Pasabahçe New York temsilciligi	X	X	X	X	X	X		
4752	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Pasabahçe Magazaları AS.		X	X	X	X	X	X	X
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Caminter Sisecam Int. mBH (Almanya)		X	X	X				
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Sisecam China Ltd (International Glass Ltd.)			X	X	X	X		
4669	Ticaret	Cam Pazarlama	Camsar Pazarlama			X	X	X			
4669	Ticaret	Cam Pazarlama	Camtas Pazarlama			X	X	X			
4669	Ticaret	Cam Pazarlama	Cam Ambalaj Pz			X	X	X			
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Cam Pazarlama AS. Cezayir temsilciligi			X	X	X			
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Sisecam Almanya temsilciligi				X	X	X		
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Cam Pazarlama AS. İtalya temsilciligi				X	X			
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Camis Ltd.					X	X	X	X
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Pasabahçe Glas GmbH					X	X	X	X
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Sisecam Gürcistan temsilciligi					X	X		
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Schott Pasabahçe GmbH (Almanya)					X	X		
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Cam Pazarlama Almanya temsilciligi					X			
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Sisecam Shanghai (Çin)						X	X	X
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Pasabahçe USA (ABD)						X	X	X
4752	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Pasabahçe Magazaları BV						X	X	
4669	Ticaret	Cam Pazarlama	Camis Cam İsleri İç ve Dıs Ticaret Ltd.						X		
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Paşabahçe Spain SL							X	X
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Şişecam Dış Ticaret A.Ş.							X	X
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Automotive Glass Alliance Rus Trading OOO								X
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Trakya Glass Rus Trading OOO								X
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	SC Glass Trading B.V								X
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Paşabahçe Srl								X
4649	Ticaret	Cam Ürünleri Tic.	Paşabahçe (Shangai) Trading Co. Ltd.								X

Kaynak: Kocabaşoğlu, 2001; Öztürk, 2011; İş Bankası Yıllık Faaliyet Raporları (2000-2016); Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları (2001-2016) ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

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 faaliyetleri Tablo 13'den izlenebilir. Tabloya bakıldığında bankanın cam sektöründe, cam üretiminden satışına kadar her aşamasında faaliyette bulunduğunu görülmektedir. Banka, cam sektöründe faaliyette bulunan tüm işletmelerini ise 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 ortaklıgı ile kaplamalı cam fabrikasının kurulması, Alman Mitras ortaklığı ile Mitracam, Alman Schott ortaklıgı ile Paşabahçe Eskisehir, 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 hammaddesi 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 sektördeki şirket sayısının hızla artığını 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 oldukça 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. Günümüz itibarıyla üretimini 13 farklı ülkede 26 tesis ile gerçekleştiren Şişecam, cam sektöründe dünyanın sayılı üreticileri arasında yer almaktadır. Türkiye dışında cam üretimi yaptığı ülkeler ise şunlardır; Rusya, Gürcistan, Ukrayna, Bulgaristan, Bosna Hersek, İtalya, Romanya, Mısır, Almanya, Macaristan, Slovakya ve Hindistan.[129]

Tüm bu yurt içi ve yurt dışı yatırımlar sonucunda 1980 yılında sektörde faaliyet gösteren şirket sayısı 12 iken, bu sayı 2016 yılında neredeyse üç kat artarak 32'ye ulaşmış ve Şişecam topluluğu kendi bünyesinde dev bir sermaye grubu haline gelmiştir. Nitekim bugün Şişecam topluluğu, Cam Ev Eşyası Grubunda dünyada ikinci ve Avrupa'da ikinci sırada, Düzcam Grubunda üretim kapasitesi itibariyle 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.[130]

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. Şişecam topluluğunun camın hammaddesi üretiminden nihai ürünün ortaya çıkmasına kadar tüm aşamaların topluluk içinde bulunan şirketler tarafından yapıldığı belirtilmişti. Böylece ticari şirketler ile birlikte hem yurt içinde hem de yurt dışında cam sektöründe hammadde üretiminden pazarlamaya kadar bir dizi halkayı birleştiren entegre bir yapı oluşturmuştur.

[129] Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Faaliyet Raporu, 2016, s.5.
[130] Türki Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Faaliyet raporu, 2015, s.6-7.

Tablo 14

1980 Sonrası İş Bankası'nın faaliyeti devam eden diğer sektörleri

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Tanımı	Açıklama	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2012	2016
Kimya Sektörü											
2011	Kimya	Krom Üretimi	Kromsan	X	X						
2012	Kimya	Gübre Üretimi	Akdeniz Gübre San. AS.	X	X						
2012	Kimya	Gübre Üretimi	Ege Gübre Sanayi AS.	X	X						
2021	Kimya	Kimyasal Ürün İmal.	Koruma Tarım İlaçları San AS.	X	X						
2023	Kimya	Temizlik mad.	Lever Brothers (Türkiye) San. ve Tic.	X	X	X					
2011	Kimya	Cam hammaddesi	Soda Sanayii AS.	X	X	X	X	X	X	X	X
2011	Kimya	Cam hammaddesi	Solvay Sodi AD (Bulgaristan)					X	X	X	X
2011	Kimya	Krom Üretimi	Cromital Spa (İtalya)						X	X	X
2011	Kimya	Soda ve türevleri	Sisecam Soda Lukavac doo (							X	X
2029	Kimya	Kimya sanaayi	Oxyvit Kimya Sanayi (Soda San.)					X	X	X	
Hizmet Sektörü											
8299	Hizmet	Diger hizmet	Hizmet İsleri Ltd.	X	X	X	X	X			
9311	Hizmet	Spor Tesisi	Miltas Turizm AS.			X	X	X	X	X	X
8690	Hizmet	Saglık hizmetleri	Bayek Tedavi Saglık Hizm.					X	X	X	X
8299	Hizmet	İdari ve Teknik Hiz.	İs Merkezleri Yönetim ve İsletim					X	X	X	X
7490	Hizmet	Danışmanlık	TSKB Sürdürülebilirlik Danışmanlığı							X	X
8220	Hizmet	Müşteri Hizmetleri	Erişim Müşteri Hizmetleri A.Ş.							X	X
8299	Hizmet	Diğer İş Hiz.	Casaba Yönetim A.Ş.							X	X
8690	Hizmet	Saglık hizmetleri	Özel Türkmed Sağlık Hizmetleri							X	
8690	Hizmet	Saglık hizmetleri	Turkmed Diyaliz ve Böbrek Sağlığı Kur.							X	
Enformasyon ve İletişim sektörü											
6110	Enformasyon ve İletişim	İnternet servis sagl.	İs Net Elekt.					X	X	X	X
6190	Enformasyon ve İletişim	Ses ve İletişim Sistemleri	Nevotek Intercorporation							X	X
6190	Enformasyon ve İletişim	Ses ve İletişim Sistemleri	Nevotek Middle							X	X
6202	Enformasyon ve İletişim	Bilgisayar ve telekomünikasyon	Nevotek Bilişim							X	X
6201	Enformasyon ve İletişim	Yazılım Tek.	Softtech Yazılım							X	X
6120	Enformasyon ve İletişim	İnternet Hizmetleri	Radore İnternet								X
6120	Enformasyon ve İletişim	Veri Merkezi	Radore Veri.								X
6201	Enformasyon ve İletişim	Yazılım tek.	Maxitech Inc.								X
6120	Enformasyon ve İletişim	GSM operatörü	Avea					X	X	X	
5911	Enformasyon ve İletişim	sinema faaliyetleri	Ankara Sinema isleri	X							
Madencilik Sektörü											
0810	Madencilik	Kum tedarikçisi	Camis Madencilik AS.			X	X	X	X	X	X
0810	Madencilik	Kirç taşı Üretimi	Camis Egypt					X	X	X	X
0810	Madencilik	Kum çıkarma	Madencilik Sanayii ve Tic. AS.					X	X	X	X
0899	Madencilik	Madencilik	Rudnika Krecnjaka Vijenac D.O.O.							X	X
0899	Madencilik	Cam hammd.	Oao FormMat (Rusya)						X	X	
0899	Madencilik	Cam hammd.	Ooo Balkum (Rusya)						X	X	
0899	Madencilik	Kum isleme	Camiş Rus ZAO							X	
Enerji Sektörü											
3510	Enerji	Eletrik Üretimi	Çukurova Elektrik TAS. (istirak)	X	X	X					
3510	Enerji	Eletrik Üretimi	Ege Elektrik TAS. (istirak)	X	X	X	X	X	X		
0690	Enerji	Petrol çıkarımı	Türkiye Petrolleri AO (küçük istirak)	X	X	X	X	X	X		
3510	Enerji	Elektrik dagıtımı	Kocatepe Elektrik Dag. ve Tic. AS.					X	X		
1920	Enerji	Petrol isleme	Petrol Ofisi					X	X		
3510	Enerji	Eletrik Üretimi	Camis Elektrik Üretim AS.				X	X	X	X	X
3510	Enerji	Elektrik dagıtımı	Batı Karadeniz Elektrik Dagıtım ve Tic.					X	X	X	X
3520	Enerji	Doğalgaz ve elek.	Şişecam Enerji A.Ş.								X
3520	Enerji	Doğalgaz Depo.	Dost Gaz Depolama A Ş							X	
Gayrimenkul											
6810	Emlak	Alışveriş merkezi	Kanyon Yönetim İşletim ve Pazarlama							X	X
6810	Emlak	Gayrimenkul Hiz.	Nest in Globe (NIG) B.V							X	
6820	Emlak	Gayrimenkul değerlme hizm.	TSKB Gayrimenkul Değerleme A.Ş							X	X
İnşaat Sektörü											
4100	İnşaat	İnşaat	İs-Koray Turizm Orm. Mad. İns. Taah.					X	X	X	
4100	İnşaat	Sera kurulumu	Camser Seracılık (istirak)						X		
4100	İnşaat	İnşaat	Tuba Sim İnsaat Konsorsiyumu AS.				X	X	X		
4100	İnşaat	İnşaat	Anadolu Turizm İnsaat ve Ticaret AS.					X	X		
4100	İnşaat	İnşaat	Soyak Turizm İnsaat					X			
4100	İnşaat	İnşaat	İş Altınhas İnşaat Taahhüt ve Tic. A.Ş.								X
4100	İnşaat	İnşaat	Bilici Yatırım TSKB GYO Adana Oteli Projesi Adi Ortaklığı Ticari İşletmesi								X
Kağıt Sektörü											
1702	Kağıt	Karton ambalaj	Camis Ambalaj Sanayii AS.			X	X	X	X	X	X
1702	Kağıt	Karton ambalaj	Eskişehir Oluklu Mukavva Sanayi A.Ş								X
1701	Kağıt	Kagıt Üretimi	Biksan Bilecik Kagıt San.	X	X	X	X				
1702	Kağıt	Karton ambalaj	Rastas Reform Ambalaj San.	X	X	X	X				
1701	Kağıt	Kagıt Üretimi	Viking Kagıt ve Selüloz AS.	X	X	X					
Nakliye Sektörü											
4923	Nakliye	Karayolu Taşımacılığı	Umumi Magazalar TAS.	X							
5012	Nakliye	Deniz tasımacılıgı	D.B. Deniz Nakliyatı (istirak)	X	X						
5222	Nakliye	Liman İşletmesi	Nemtas Nemrut Liman İsletmeleri AS.			X	X	X	X	X	X
5222	Nakliye	Liman İşletmesi	Gemport Gemlik Liman İsl.					X	X		
4923	Nakliye	Karayolu Taşımacılığı	Camis Lojistik Hizmetleri						X		
5222	Nakliye	Liman İşletmesi	İDÇ Liman İsletmeleri AS						X		
5320	Nakliye	Kargo	Aras Kargo							X	
5320	Nakliye	Kargo	Fillo Kargo A.Ş							X	
4923	Nakliye	Karayolu Taşımacılığı	Trakya Glass Logistics (Bulgaristan)							X	
Diğer											
1811	Medya	Kitap yayıncılıgı	Kültür Yayınları İ	X	X	X	X	X	X	X	X
5610	Diğer	Yiyecek hizm.	Num Num							X	X
3830	Diğer	Geri Dönüşüm	Şişecam Çevre Sistemleri A.Ş.								X
Ticaret											
4610	Ticaret	Spor Malz. Tic.	Sportive Spor Malzemeleri San. Tic. A.Ş.							X	
4610	Ticaret	Spor Malz. Tic.	Toksöz Spor Malzemeleri Tic. A.Ş							X	X
4610	Ticaret	Spor Malz. Tic.	Ons Spor Malzemeleri San. Tic. A.Ş.							X	
4610	Ticaret	Spor Malz.Tic.	Tajmahal Spor Malzemeleri Tic. A.Ş.							X	
4610	Ticaret	Spor Malz.Tic.	Arena Su Sporları ve Tekstil San. Tic. A.Ş.							X	
4641	Ticaret	Tekstil ürünleri Tic.	Mepa Merkezi Pazarlama	X	X	X	X	X	X	X	X
4641	Ticaret	Tekstil ürünleri Tic.	Trakya İplik Pazarlama AS.	X	X	X	X	X	X		

4630	Ticaret	Soda satışı	Şişecam Bulgaria EOOD					X	X	X	X
4610	Ticaret	Temsilcilik isleri	Mipas Mümessillik İth. İhr. ve Paz.				X	X	X	X	
4772	Ticaret	Tıbbi alet tic.	Covision Medical Technologies Limited							X	X
4772	Ticaret	Tıbbi alet tic.	Ortopro Tıbbi Aletler San. Tic. A.Ş.							X	X
4741	Ticaret	Yazılım Ürün tic.	Convera Systems FZ LLC							X	
4530	Ticaret	Oto lastigi satısı	Türk Pirelli Ticaret AS. (Türk Pirelli Enerji)	X	X	X	X	X	X		
4620	Ticaret	Zeytin Ticareti	Antgıda Gıda Tarım Turizm			X	X	X	X		
4620	Ticaret	Zeytin Ticareti	Zepa Pazarlama					X	X		
4661	Ticaret	Akaryakıt Tic.	Petrol Ofisi					X	X		
4649	Ticaret	Pazarlama	Tezsan Pazarlama AS.			X	X	X			
4649	Ticaret	Kırtasiye malz.	Ülkü Kırtasiye Ticaret ve Sanayi AS.			X	X				
4649	Ticaret	Çesitli ticaret	Yurtas Yurt Ürünleri San.	X	X	X					
4649	Ticaret	Ev Ürünleri Tic.	Presiz Ev Aletleri Paz. ve Tic. AS.	X	X	X					
4649	Ticaret	Dış ticaret	Derya Dıs Ticaret		X	X					
4649	Ticaret	Dış ticaret	Sode Group Dıs Tic. AS.			X					
4663	Ticaret	insaat malz.	Türk Tecim Yapı Elemanları San.	X	X						
4663	Ticaret	insaat malz.	İAG İnsaat ve İns. Araç Gereç. AS.		X						
4510	Ticaret	Motorlu araç sat.	Tofas Oto Ticaret AS	X	X						
4510	Ticaret	Motorlu araç sat.	Anasa Anadolu Nissan Oto San.	X	X						
4630	Ticaret	Perakende mar.	Gima Gıda ve İhtiyaç Maddeleri TAS.	X	X						
4771	Ticaret	Kooperatif	Ankara Modern Çarsı Koop.	X							

Kaynak: Kocabaşoğlu, 2001; Öztürk, 2011; İş Bankası Yıllık Faaliyet Raporları (2000-2016) ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

1980 sonrası bankanın ana faaliyet alanı olmaması ile birlikte faaliyeti devam eden diğer sektörleri Tablo 14'de gösterilmektedir. Bu faaliyet alanları kimya, hizmet, enformasyon ve iletişim, madencilik, enerji, gayrimenkul, inşaat, kâğıt, ticaret ve nakliye sektörlerinden oluşmaktadır.

Tablo 14'ü incelediğinde, birçok sektöre 1980'li yıllardan sonra girildiği görülmektedir. Bu noktada yatırımların artmış olması açısından en dikkat çekici sektörün ise enformasyon ve iletişim sektörü olduğu görülmektedir. Sektör, teknolojinin hız kazanmasıyla birlikte son zamanlarda ortaya çıkan "yazılım teknolojisi", "internet sağlayıcısı" ve "GSM operatörü" gibi hizmetler sunan şirketlerden oluşmaktadır. Bankanın bu sektöre yatırım yapmasının önemli sebeplerinden birisi, iştiraklerin bazılarından internet bankacılığı, bilgi sistemleri yönetimi, bilgi sistemleri alt yapı desteği, yazılım geliştirme, proje geliştirme, iş analizi, sistem analizi, proje ve ürün danışmanlığı gibi teknik destek konularında hizmet almasıdır. Diğer bir neden ise, bankanın iştiraki olan İş Girişim Sermayesi'nin, Nevotek ve Radore gibi şirketlerin büyüme potansiyeli barındırdığını düşünmesi sonucunda finansman sağlayarak ortaklık kurmasıdır. Sektörde faaliyette bulunan Avea şirketi ise 2015 yılında odaklanma stratejisi kapsamında elden çıkarılmıştır. İş Bankası tarafından konuyla ilgili yapılan açıklamada Avea'nın elden çıkarılmasının nedeni ise şu şekilde açıklanmıştır: [131]

[131] 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).

"İş Bankası Grubu'nun iştirakler stratejisinin ana unsurlarından birini oluşturan esas faaliyetlere odaklanılması kapsamında, Türk Telekom'un verdiği 22 Nisan 2015 tarihli teklifin değerlendirilmesiyle imzalanan anlaşma sonrasında pay devri, gerekli yasal izinlerin alınmasının ardından gerçekleştirilecek."

Kimya, madencilik ve enerji sektöründe faaliyeti devam eden şirketler ise genel olarak cam sanayine entegre olmuştur. Kimya sektöründeki şirketler cam sanayisinin ana hammaddelerini üretirken, Şişecam Topluluğu'na bağlı 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.

Ticaret sektörüne baktığımızda, 1980 sonrasında diğer sektörlerde olduğu gibi bu sektörde de farklı alanda ticaret yapan birçok şirketin elden çıkarıldığı görülmektedir. Son zamanlarda spor ve tıbbi malzeme ticareti yapan şirketlere yatırım yapılması dikkat çekmektedir. Bu şirketlerin bankanın çatısı altında yer almasının nedeni ise bankanın iştiraki olan İş Girişim Sermayesi'nin, büyüme ve gelişme potansiyeli gördüğü için bu şirketlere finansman sağlaması ile kurulan ortaklık olabilir.

Tablo 15

1980 Sonrası İş Bankası'nın Tekstil Sektörü Faaliyetleri

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Tanımı	Açıklama	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2012	2016
1312	Tekstil	İplik ve dokuma	Antalya Pamuklu Dok. San. TAS.	X	X	X	X	X	X		
1312	Tekstil	İplik ve dokuma	Balıkesir Pamuklu Dok. San. TAS.	X	X	X	X	X	X		
1312	Tekstil	İplik ve dokuma	Bergama Pamuk İpl. ve Dok. San. TAS.	X	X	X	X	X	X		
1312	Tekstil	İplik ve dokuma	Trakya İplik Sanayi AS.	X	X	X	X	X			
1312	Tekstil	İplik ve dokuma	Güney San. ve Tic. İşlet. AS.		X	X	X				
1410	Tekstil	Giyim eşyası Üretimi	Mensa Mensucat San. ve Tic. AS.	X	X	X	X				
2030	Tekstil	Suni elyaf Üretimi	Polylen Sentetik İplik San. AS.	X	X	X					
1312	Tekstil	İplik ve dokuma	Ceytas Ceyhan Tekstil San. AS.	X	X	X					
1312	Tekstil	İplik ve dokuma	Ceysan Ceyhan Dokuma San. AS.	X	X	X					
1312	Tekstil	İplik ve dokuma	Ak-Al Tekstil San. AS.	X	X	X					
2030	Tekstil	elyaf Üretimi	Aksa Akrilik Kimya Sanayi AS.	X	X						
1312	Tekstil	İplik ve dokuma	Ödemis Tekstil San ve Tic. AS.	X	X						
1312	Tekstil	İplik ve dokuma	Göveçlik İplik San. ve Tic. AS.	X	X						
1393	Tekstil	Halı ve kilim Üretimi	Dinarsu İmalat ve Tic.	X	X						
1410	Tekstil	Giyim eşyası Üretimi	İpekiş Mensucat (Bursa Dokumacılık)	X	X						
1410	Tekstil	Giyim eşyası Üretimi	Manisa Pamuklu Mensucat San. TAS.	X	X						
1410	Tekstil	Giyim eşyası Üretimi	Karamürsel Mensucat (iştirak)	X							
1511	Tekstil	Dericilik	Agın Deri San. AS.	X							
1512	Tekstil	Dericilik	Kazlı Deri San. ve Tic. AS.	X							

Kaynak: Kocabaşoğlu, 2001; İş Bankası Yıllık Faaliyet Raporlarından (2000-2005) yararlanılarak hazırlanmıştır.

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 sektördür. 1980'li yıllardan itibaren yaşanan ekonomik değişimle birlikte, Türkiye'deki tekstil sektörü giderek uluslararası tekstil üretim ağının önemli bir parçası olmuştur.

1980'li yıllardan itibaren, özellikle 1996 yılında imzalanan Gümrük Birliği anlaşmasıyla sektör üzerindeki kotalar kaldırılmış ve aşırı yatırımdan kaynaklanan bir kapasite fazlalığı ortaya çıkmıştır.[132] Sektörde faaliyette bulunan birçok yatırımcı dışa açılmayla birlikte küresel rekabete maruz kalmıştır. 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 sanayici 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 sektörlere yönelerek kendilerine alternatif bir yol aramışlardır.[133]

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 çıkardığını ve tekstil sektöründen tümüyle çıktığı görülmektedir.

1980 yılında sektörde 18 iştiraki bulunan banka, 1985'e gelindiğinde sektördeki son yatırımı olan Güney Sanayi ve Ticaret A.Ş,'yi bünyesine dahil etmişken, giyim eşyası üretimi yapan bir ve dericilik yapan iki şirketini ise elden çıkarmıştır. Banka 1986 yılında

---

[132] Ahmet Ay ve Fatih Mangır, "Türkiye'de Tekstil-Hazır Giyim Sektörleri Ve Rekabet Gücü", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi,** Cilt.12, Sayı.1-2 (2009), s.182.

[133] Öz İplik-İş Sendikası, **Tekstil Sektörü Değerlendirme Raporu**, 2009, http://www.oziplikis.org.tr/tr/data.asp?id=171, (03Nisan 2017).

sektörde yeni bir örgütlenmeye giderek, hisselerinin çoğunluğunu elinde bulundurduğu Güney Sanayi, Mensa Mensucat, Ödemiş Tekstil ve Ceyhan Tekstil Fabrikaları olmak üzere dört tekstil üreticisi şirketini Mensa Şirketler Grubu olarak adlandırılan yeni bir sermaye grubu altına toplamıştır.[134] Bu örgütlenmeye rağmen her geçen yıl artan rekabet, zarar eden şirketler ve diğer nedenlerden dolayı, Ödemiş Tekstil'i 1986 yılında, 1980'li yıllarda zarar eden Ceytaş Ceyhan Tekstil AŞ[135] ve Ceysan Ceyhan Dokuma San. A.Ş.'yi 1992 yılında ve son olarak da Güney Sanayi ve Mensa Mensucat AŞ'deki paylarını 1996 yılında satmıştır.

1985 yılında sektördeki iştirak ettiği şirket sayısı 16 olan bankanın, 2000 yılına gelindiğinde yukarıda sayılan beş şirket dışında, farklı yıllarda ya payını satması ya da şirketlerin tamamıyla kapanması sonucu yedi şirket ile daha ilişkisi kesilmiş ve sektörde iştirak ettiği şirket sayısı dörte düşmüştür. Tekstil sektöründe yaşanan olumsuzluklar nedeniyle 2001 yılını zararla kapatan Trakya İplik Sanayi AŞ.'nin[136] 2002 yılında tasfiye edilmesi ve sektörde geriye kalan 3 şirketin de yaşanan olumsuzluklardan dolayı 2005 yılında tasfiye edilmesi sonucu İş Bankası tekstil sektöründen tümüyle ayrılmıştır.

1980 sonrası dışa açılma ile birlikte tekstil sektörünün küresel piyasalara entegre olması ve 1995 yılında Gümrük Birliği anlaşmasıyla sektör üzerindeki kotaların kaldırılması bir yandan sektöre olan yatırımların artmasına sebep olmuşken diğer taraftan sektörde daha önce faaliyette bulunan ama bu gelişmeler sonucu rekabet etme gücü olmayan birçok yatırımcının sektörden ayrılmasına neden olmuştur. İş Bankası da 1980 sonrası yaşanan bu gelişmeler sonucu sektördeki rekabet gücü düşük birçok şirketini tasfiye etmiştir. Özelikle 2005 yılında Çin'e uygulanan kotaların kaldırılacak olması da bankanın bu sektörde bulunan son iştiraklerinden ayrılmasının bir diğer nedeni olarak gösterilebilir. Bankanın 2003 yılı faaliyet raporunda:[137] "*…Dünya Ticaret Örgütü üyelerinin 2005 yılında Çin'in en önemli ihraç malı olan tekstil ve hazır giyimde kotaları kaldıracak olması nedeniyle, ülkede özellikle bu sektörlere yönelik yabancı yatırımların artması beklenmektedir…"* ifadeleri yer almaktadır. 2005 yılında kotaların kaldırılması

[134] Sönmez, s.190.
[135] Kocabaşoğlu, s.604.
[136] İş Bankası Faaliyet Raporu, 2001, s.57.
[137] İş BankasıFaaliyet Raporu, 2003, s.25.

sonucu sektöre daha fazla yabancı yatırımcının gireceği ve rekabet ortamının daha da kızışacağı yönündeki beklentiler sektörde faaliyette bulunan tüm şirketler gibi İş Bankası'nı da olumsuz yönde etkilemiştir dienilebilir.

Tablo 16

1980 Sonrası İş Bankası'nın Gıda Sektörü Faaliyetleri

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Tanımı	Açıklama	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2012	2016
1020	Gıda	Su ürünleri	Kar-Su-San Karadeniz Su Ürünleri San.	X	X	X	X	X	X		
1102	Gıda	Sarap Üretimi	Türk Alkollü İçki ve Sarap End. (Kıbrıs)	X	X	X	X	X	X		
1030	Gıda	Sebze-meyve	Tungas Tunceli Gıda San.	X	X	X	X				
1010	Gıda	Et Sektörü	Van-Et Entegre Et San. ve Tic. AS.		X	X	X				
1020	Gıda	Su ürünleri	Balıksan Balık İsleme San. ve Tic. AS.	X	X	X					
1030	Gıda	Şeker Üretimi	Adapazarı Seker Fab. TAS.	X	X	X					
1030	Gıda	Şeker Üretimi	Kütahya Seker Fab. AS	X	X	X					
1031	Gıda	Şeker Üretimi	Amasya Seker Fab. TAS.	X	X	X					
1050	Gıda	Süt ürünleri Üretimi	Pınar Süt Mamulleri San. AS.	X	X	X					
1079	Gıda	Gıda Üretimi	Unilever-İs Ticaret ve Sanayi TAS.	X	X	X					
1104	Gıda	Diğer İçeçek Üretimi	Mus Meyan Kökü San. ve Tic.	X	X	X					
1030	Gıda	Sebze-meyve	Dosan Konserve San. (Unilever ortak)		X	X					
1030	Gıda	Şeker Üretimi	Türkiye Seker Fabrikaları AS.	X	X						
1103	Gıda	Bira Üretimi	Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayi AS.	X	X						
1010	Gıda	Et Sektörü	Kars-Et Hayvansal Ürün. San. ve Tic. AS.		X						
1030	Gıda	Meyve isleme	Kayısı Kurutma ve Pulp Fabrikası AS.	X							
1104	Gıda	Diğer İçeçek Üretimi	Sistas Siirt Meyan Kökü San. ve Tic. AS.	X							

Kaynak: Kocabaşoğlu, 2001; Öztürk, 2011; İş Bankası Yıllık (2000-2008) Faaliyet Raporlarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

İş Bankası'nın 1980 sonrası yaşanan gelişmeler sonucu faaliyeti sonlanan sektörlerinden birisi de gıda sektörüdür. Bankanın sektörde iştirak ettiği şirketler, şeker, alkollü ve alkolsüz içecekler, sebze ve meyve, balıkçılık, süt ürünleri gibi üretim kollarında faaliyet gösteren şirketlerdir. Bankanın 1980'lere kadar gıda sektöründe genel olarak yürüttüğü iştirak politikası, entegre bir büyümeyi ve ileri-geri bağlantıları gözetir biçimde olmaktan ziyade, "ilişkisiz çeşitlenme" ya da 'iştirakler portföyü' denilebilecek bir biçimdedir.[138] 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.

Gıda sektörü, 1980 sonrası faaliyet yapısında meydana gelen değişim açısından tekstil sektörüyle oldukça benzerlik göstermektedir. Tekstil sektöründe olduğu gibi gıda sektöründe de 1980'lerden itibaren küreselleşmenin ve yapılan uluslararası anlaşmaların etkisiyle yapısal değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerden birisi de küreselleşme ve uluslararası anlaşmaların gereği olarak KİT özelleştirmeleri ile devletin gıda sektöründen

[138] Öztürk, s.267.

çıkmaya başlamasıdır.[139] Öncelikle şeker, çay, süt ve et sanayi gibi devlet öncülüğünde kurulmuş KİT'lerde özelleştirme süreci başlatılmıştır.[140] Özelleştirme kararlarının alınması sonucu İş Bankası, ilk olarak kurucu ortaklarından olduğu Türkiye Seker Fabrikaları AS.'deki hissesini 1987 yılında satmış sonrasında ise sırasıyla şeker sanayiinde faaliyette bulunan Adapazarı Seker Fabrikası AS, Amasya Seker Fabrikası AS ve Kütahya Seker Fabrikası AS.'lerdeki hisselerini satmıştır. Hisselerin elden çıkarılması sonucunda banka, 1925 yılından beri faaliyette bulunduğu ve gıda sektörü içinde önemli payı olan şeker sanayiinden ayrılmıştır.

Gıda sektöründe yaşanan önemli bir değişme de 1980'lerden itibaren sektörde uluslararası sermayenin rolünün önemli ölçüde artmış olmasıdır. Bu süreçte büyük yerli Şirket grupları, et, süt ve sütlü ürünler üretimi, gıda paketlemesi, sebze-meyve işlemesi ve dondurulması, tam ve yarı hazır gıda üretimi gibi alanlarda yabancı şirketlerle ortaklıklar kurmuşlardır. Kurulan bu ortaklıklar sektörün giderek tekelleşmesine sebep olmuştur. [141] 1980'li yıllardan itibaren sektör içindeki çok uluslu şirket sayısının artması ve tekelleşme olgusu, rekabet edemeyen birçok şirketin sektörden çıkmasına neden olmuştur.

Türkiye'nin en büyük sermaye gruplarından biri olan İş Bankası tüm bu gelişmeler sonucu ana faaliyet alanı olmayan gıda sektöründe yoğunlaşma ve uzmanlaşma yolunu tercih etmemiş bunun yerine sektördeki faaliyetini sonlandırmıştır. Tablo 16'ya bakıldığında, bankanın sektörde 1980 yılında 14, 1985 yılında ise 15 iştiraki bulunmaktadır. 1985'den sonra sektörde girişimlerini ve çeşitlenme derecesini durdurduğunu ve artık azaltmaya gittiği görülmektedir. Nitekim bu sektörde 1990'lı yıllardan itibaren birçok iştiraki elden çıkarmış ve izleyen yıllarda da sektörden tamamen çıkmıştır.

[139] Aziz Ekşi ve Diğerleri, "Gıda Sanayiinde Yapısal Değişimler", **Türkiye Ziraat Mühendisliği VI. Teknik Kongresi,** TMMOB Ziraat Mühendisleri Odası, Ankara, 1001-1018, (3-7 Ocak 2005), s.13.
[140] Devlet Planlama Teşkilatı, **Dokuzuncu Kalkınma Planı Gıda Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu,** Yayın No: 2720, Ankara, 2007, s.53.
[141] Necdet Oral, "Türkiye'de Tarım ve Gıda Sektöründe Yabancılaşma ve Tekelleşme", **Mülkiye Dergisi**, Cilt. 33, Sayı. 26, (2009), s.326.

Tablo 17

1980 Sonrası İş Bankası'nın Metal Sektörü Faaliyetleri

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Tanımı	Açıklama	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2012	2016
2432	Metal	Kalıp Üretimi	Omco İstanbul Kalıp Sanayi						X	X	X
2431	Metal	Demir-çelik dök.	Ferro Döküm Sanayii ve Ticaret AS.	X	X	X	X	X	X		
2410	Metal	Demir-çelik sanayii	Çelikord AS.		X	X	X	X	X		
2410	Metal	Demir-çelik sanayii	İzmir Demir Çelik Sanayi AS.			X	X	X	X		
2591	Metal	Metal isleme	İstanbul Altın Rafinerisi AS.					X	X		
2410	Metal	Demir-çelik sanayii	Çelik Halat ve Tel San. AS.	X	X	X	X				
2420	Metal	Demir-çelik sanayii	Metas İzmir Metalurji Fab. TAS.	X	X	X	X				
2591	Metal	Metal isleme	Rabak Elektrolitik Bakır ve Mam. AS.	X	X	X	X				
2410	Metal	Demir-çelik sanayii	Eregli Demir-Çelik Fab.	X	X						
2410	Metal	Demir-çelik sanayii	Mavi Çelik San. ve Tic. AS.	X	X						
2420	Metal	Alüminyum san.	Nasas Alüminyum San. AS.	X	X						
2511	Metal	Yapı malz. Üretimi	Mitas Madeni İnsaat İsleri TAS.	X	X						
2599	Metal	Diğer Metal Eşya	Kortenbach İst. Sem. San. AS.	X	X						
2410	Metal	Demir-çelik sanayii	Asil Çelik San. ve Tic. AS.	X							
2591	Metal	Metal isleme	Presiz Metal İmalat San. AS.	X							

Kaynak: Kocabaşoğlu, 2001; Öztürk, 2011; İş Bankası Yıllık (2000-2016) Faaliyet Raporlarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1980 sonrasında köklü değişim yaşanan sektörlerden biri de metal sektörüdür. İş Bankası sektörde yoğun olarak demir-çelik sanayi alanında faaliyet göstermiştir. Ayrıca metal işleme, kalıp üretimi, alüminyum üretimi ve diğer metal eşyaların üretimini yapan şirketlere de iştirakte bulunmuştur.

Tablo 17'ye baktığımızda İş Bankası'nın, genel olarak iştiraklerini azaltma yoluna gittiği 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.

Tablo 18

1980 Sonrası İş Bankası'nın Turizm Sektörü Faaliyetleri

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Tanımı	Açıklama	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2012	2016
7911	Turizm	Seyahat acentesi	Aytas Ayvalık Turizm San. AS.	X	X	X	X	X	X		
5510	Turizm	Konaklama	Tütas Türk Alman Turizm	X	X	X	X	X			
5510	Turizm	Konaklama	Altın Yunus Çesme Tur. Tes. AS.	X	X	X					
5510	Turizm	Konaklama	Edirne Turizm ve Endüstri AS.	X	X	X	X	X			
5510	Turizm	Konaklama	Taksim Otelcilik AS.	X	X						
5510	Turizm	Konaklama	Turtel Turizm ve Otelcilik AS.			X	X	X			
5510	Turizm	Konaklama	Marmaris Altınyunus Turistik Tesisler AS.						X		
5510	Turizm	Konaklama	Anavarza Otelcilik A.Ş.								X
7911	Turizm	Seyahat acentesi	Mika Tur Seyahat Acenteliği ve Turizim A.Ş								X

Kaynak: Kocabaşoğlu, 2001; Öztürk, 2011; İş Bankası Yıllık (2000-2016) Faaliyet Raporlarından derlenmiştir.

İş Bankası'nın faaliyet gösterdiği sektörlerden olan turizm sektörü, 1980'lerden sonra bankanın faaliyet yapısında meydana gelen dönüşümü anlamak açısından önem taşımaktadır. 1970'li yılların sonu ve 1980'li yılların başlarına uzanan zaman diliminde Altınyunus Çeşme Turistlik tesisleri AS, Taksim Otelcilik AS. ve Tütas Türk Alman Turizm AŞ gibi şirketlerdeki payları aracılığıyla turizm sektörüne giren banka,[142] ilerleyen zaman diliminde birkaç şirkete daha iştirak etmişse de sonradan bu iştiraklerinin tümünü elden çıkarmıştır.

1980 sonrası turizm sektöründe meydana gelen değişim diğer faaliyeti sonlanan sektörlerden farklılık taşımaktadır. Banka, tekstil ve gıda gibi sektörlerden tümüyle çıkmış ve tekrar geri dönmemişken, Tablo 18'den de görüleceği üzere turizm sektöründeki faaliyetini sonlandırdıktan kısa bir süre sonra "Anavarza Otelcilik A.Ş." ve "Mika Tur Seyahat Acenteliği ve Turizm A.Ş" şirketlerine iştirak ederek tekrar sektöre giriş yapmıştır. Bu durum sektörde tekrar faaliyet göstererek uzmanlaşma yolunun tercih edildiği anlamına gelmemektedir. "Nitekim Anavarza Otelcilik A.Ş", bankanın iştiraklerinden olan "TSKB Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı AŞ." tarafından "Adana Divan Oteli"nin işletilmesi için "Bilici Yatırım Sanayi ve Ticaret A.Ş" ile birlikte yüzde 50 – yüzde 50 oranında iştirak edilerek kurulmuştur. "Mika Tur Seyahat Acenteliği ve Turizm A.Ş" ise bankanın diğer bir şirketi olan "İş Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş,"nin yüzde 20 oranında paya sahip olduğu bir iştiraktir. Yani bu iki otele yatırım

[142] Kocabaşoğlu, s.602.

yapılmasının nedeni, bankaya ait TSKB Gayrimenkul ve İş Girişim şirketlerinin getiri sağlamak için yaptıkları yatırımlardır.

Tablo 19

1980 Sonrası İş Bankası'nın Faaliyeti Sonlanan Diğer Sektörleri

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Tanımı	Açıklama	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2012	2016
Otomotiv Sektörü											
2211	Otomotiv	Oto lastigi Üretimi	Türk Pirelli Lastikleri AS.	X	X	X	X	X	X		
2920	Otomotiv	Oto yan sanayi	İstanbul Fruehauf Tasıt Araç. San.				X	X	X		
2930	Otomotiv	Oto yan sanayi	Omtas Oto Trans. Aks. San. ve Tic. AS.	X	X	X	X				
2910	Otomotiv	Motorlu araç Üretimi	Man Kamyon ve Otobüs San ve Tic. AS.			X	X				
2930	Otomotiv	Oto yan sanayi	Man Motor Sanayi ve Ticaret AS.			X	X				
2910	Otomotiv	Motorlu araç Üretimi	Tofas Türk Oto. Fab. AS.	X	X						
2920	Otomotiv	Oto yan sanayi	Goetze İst. Segman ve Gömlek San.	X	X						
2930	Otomotiv	Oto yan sanayi	Ditas Dogan Yedek Parça İmalat AS.	X	X						
2910	Otomotiv	Motorlu araç Üretimi	Otomarsan Oto. ve Mot. Araç. San. AS.		X						
Makine Sektörü											
2819	Makine	Makine Üretimi	Asmaş Agır Sanayi Makinaları AS.			X	X	X	X	X	
2822	Makine	Takım tezgahları	Tezsan Takım Tezgahları San. AS.	X	X	X	X	X			
2829	Makine	Makine ve kalıp	Camis Makina	X	X	X	X	X			
2819	Makine	Makine Üretimi	Bimak Birlesik Mak. San. ve Tic. AS.	X	X						
2911	Makine	Tarım makineleri	Köytas Köy Tar. ve San. Mak. San. ve Tic.		X						
Seramik Sektörü											
2393	Seramik	Seramik Üretimi	İstanbul Porselen Sanayii AS.	X	X	X	X	X	X		
2393	Seramik	Seramik Üretimi	Usak Seramik San. AS.	X	X	X					
2393	Seramik	Seramik Üretimi	Sögüt Seramik Sanayii AS.	X	X						
2393	Seramik	Seramik Üretimi	Kilsan Kil San. ve Tic. AS.	X	X						
2393	Seramik	Seramik Üretimi	Kütahya Porselen San. AS.	X							
Çimento Sektörü											
2394	Çimento	Çimento Üretimi	Türkiye Çimento ve Toprak San. AS.	X	X	X	X				
2394	Çimento	Çimento Üretimi	Konya Çimento Sanayii AS.	X	X	X					
2394	Çimento	Çimento Üretimi	İzmir Çimento Fab. TAS.	X	X						
2394	Çimento	Çimento Üretimi	Aslan Çimento AS.	X	X						
Plastik Sektörü											
2220	Plastik	Plastik ürün Üretimi	Keban Plastik AS.	X	X	X					
2220	Plastik	Plastik ürün Üretimi	Petas Plastik End. ve Tic. AS.	X	X						
2220	Plastik	Plastik ürün Üretimi	Mitracam					X			
Elektrik											
2710	Elektrik	Elektrikli teçhizatı	General Elektrik TAS.	X	X	X	X	X			
2790	Elektrik	Elektrikli teçhizatı	Etitas Elektrik Teçhizatı İmal Tes. AS.	X	X	X	X	X	X		
2790	Elektrik	Elektrikli teçhizatı	Türk General Elektrik Endüstrisi AS.	X	X						
Kırtasiye											
3290	Kırtasiye	Kırtasiye malz. İmal.	Adel Kalemcilik San. ve Tic. AS.			X	X				

Kaynak: Kocabaşoğlu, 2001; Öztürk, 2011; İş Bankası Yıllık (2000-2015) Faaliyet Raporlarından derlenmiştir.

İş Bankası'nın 1980 sonrası küreselleşmenin etkisiyle faaliyetini sonlandırdığı diğer sektörler otomotiv, makine, seramik, çimento, plastik, elektrik ve kırtasiye sektörlerinden oluşmaktadır. Tablo 19'a bakıldığında, bankanın stratejik açıdan önemli olmayan bu sektörlerdeki birçok iştirakini 2000'li yıllara kadar elinden çıkardığını görülmektedir. Ayrıca, bankanın 1980'li yıllardan itibaren, otomotiv ve makine sektöründe yaptığı birkaç iştirak dışında, diğer sektörlere kayda değer bir girişimi olmamış ve zamanla bu sektörlerdeki tüm iştiraklerini farklı dönemlerde elden çıkarmıştır.

Çıkış yaptığı sektörlerden biri olan otomotiv sektöründe, banka birkaç şirket dışında, genel olarak otomotiv ana sanayine aksam ve parça tedarik eden şirketlere iştirak etmiştir ve bankanın bu şirketlerdeki iştirak oranı ise genelde düşüktür. Bu nedenle stratejik açıdan çok da önemli olmayan sektördeki şirketlerini 1980'den itibaren elden çıkarmıştır. Sektördeki son iştiraki olan ve aynı zamanda bankanın ilk yerli-yabancı sermaye ortaklıklarından biri olan Türk Pirelli Lastikleri AŞ'deki hissesini satarak 2008 yılında sektörden tamamıyla çıkmıştır. 1980 sonrası faaliyeti sonlanan bir diğer sektör olan makine sektörüne bakıldığında, bankanın sektördeki şirket sayısının çok fazla olmadığı ve 2000'lere kadar bu sayının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Sektörde son yıllara kadar faaliyet gösteren tek şirket olan Asmaş Ağır Sanayi Makinaları A.Ş'nin hisseleri ise 2008 yılında, grup içi satış yapılarak Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş ile Soda Sanayii A.Ş'ye devredilmiş, 2014 yılında ise şirketteki hisselerin tümü başka bir kuruluşa satılmıştır.

Bankanın 1980 sonrası faaliyet yapısında yaşanan değişim, odaklanma stratejisinin belirgin bir örneği olarak gösterilebilir. Banka 1980'li yıllara kadar birbiriyle ilişkisi olmayan birçok alana yayılarak "ilişkisiz çeşitlendirme" stratejisi belirlemişken, 1980 sonrası değişen çevre şartlarına uyum sağlamak amacıyla iki ana faaliyet alanına odaklanmıştır. Bununla birlikte stratejik açıdan önemli olmayan ve rekabet etme gücü düşük olan birçok sektörden çıkılmış ya da şirket sayısında azalmaya gidilmiştir. Ayrıca, cam ve finans sektörüne odaklanması sonucu her iki sektörde de hem entegre bir yapı kurmuş hem de uluslararası alanda yatırımlarını artırmıştır.

4.2. Şirket Gruplarının Yabancı Ortak Sayısında Meydana Gelen Değişim

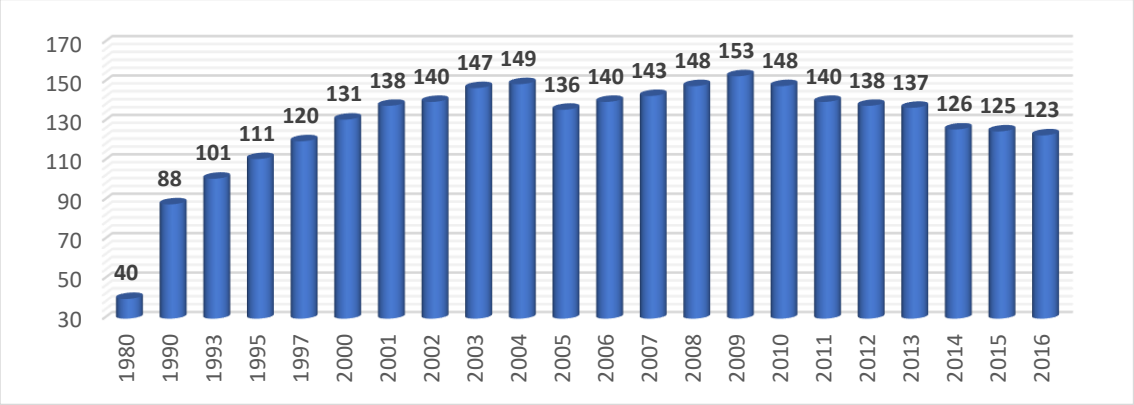
1980'li yıllardan itibaren küreselleşmenin etkisiyle şirket gruplarında yaşanan değişimlerden biri de yabancı ortak sayısında meydana gelen artıştır. Türkiye'deki büyük şirket grupları için yabancılarla ortaklık, yeni bir olgu olmamakla beraber, 1980 öncesi dışa kapalı iktisat politikalarının uygulandığı yıllarda oldukça sınırlı kalmıştır.

Türk iş dünyasının yabancılarla ilk ortaklık ilişkisi İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlamıştır. Savaşın bitmesinden sonra hükümet tarafından yabancı yatırımcıları teşvik etmek amacıyla çalışmalar başlatılmıştır. Hemen savaş sonrası atılan bu adımın sebebi ise "Marshall Planı" ile yapılacak yardımlardan faydalanmaktır. Çünkü yardımdan faydalanabilmek için ülkeyi yabancı sermayeye açma şartı konmuştur. Bu doğrultuda atılan en önemli adım ise 1950 yılında Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın kurulmasıdır. Bankanın "yerli Türk sermayesi ile yabancı sermayenin ülkede kurulan sanayiye katılmasına yardımcı olmak" gibi bir amacı olması ise yabancı yatırımcıları teşvik için atılan önemli bir adımdır. İlk yabancı sermayeyle ortaklık ise 1948 yılında General Electric fabrikasının kurulması ile gerçekleşmiştir. Koç, General Electric ve İş Bankası ortaklığı ile kurulan bu fabrikadan sonra yabancılarla kurulan ikinci büyük ortaklık Unilever ve İş Bankası arasında gerçekleşmiştir.[143] Ancak yine de 1980'lere kadar ülkeye gelen yabancı yatırımcılar ile Türk iş adamları arasında yapılan ortaklıklar oldukça sınırlı olmuştur. Bu dönemde yabancılarla genel olarak patent, know-how ve lisans anlaşmaları şeklinde ilişkiler kurulmuştur.

1980'den sonra ise küreselleşmenin hız kazanması ile birlikte uluslararası piyasalara entegre olmak ve daha fazla yabancı sermaye çekebilmek için dışa açık daha liberal politikalar benimsenmiştir. Yabancı sermayenin ülkeye daha kolay girebilmesi için uygulanan liberal politikalar sonucunda ise ülkedeki yabancı sermayeli şirket sayısında belirgin bir artış yaşanmıştır. "Türkiye'nin en büyük 500 şirketi" içerisinde yer alan yabancı sermayeli şirket sayısında yıllar itibarıyla meydana gelen artış bu durumun

[143] Sönmez, s.70-71.

göstergesidir. Şekil 6'ya bakıldığında 1980'li yıllardan itibaren yabancı sermayeli şirket sayısındaki artış açık bir şekilde gözlenmektedir.



Şekil 6: Türkiye'nin En Büyük 500 Şirketi İçindeki Yabancı Sermayeli Şirket Sayısı

Kaynak: İstanbul Sanayi Odası, İSO 500 Geçmiş Yıl Verileri (1993-2015); İSO 500 2016 Dergisi ve Şenalp, 2012, s.274'ten elde edilen verilerden derlenmiştir.

1980 yılında "Türkiye'nin en büyük 500 şirketi" içerisinde yer alan yabancı sermayeli şirket sayısı 40 iken, bu sayı bazı yıllar düşse de hızlı bir artış sergileyerek 1990 yılında 88'e, 2000 yılında 131'e, 2009 yılında ise zirveye çıkarak 153'e ulaşmıştır. 2009 yılından sonra ise yabancı sermayeli şirket sayısı giderek azalmaya başlamış ve 2010 yılında 148'e, 2011 yılında 140'a, 2012 yılında 138'e, 2013 yılında 137'ye ve 2014 yılında 126'ya gerilemiştir. 2015 ve 2016 yıllarında da gerileme yavaşlayarak sürmüştür. 2016 yılında yabancı paylı 123 şirket içinde yabancıların yüzde 50 ve üzerinde sermaye payına sahip olduğu firma sayısı 83'tür.

2009 yılından itibaren "Türkiye'nin en büyük 500 şirketi" içinde yabancı sermaye paylı şirketlerin sayısında gerileme yaşanmasına rağmen bu şirketler temel göstergelerdeki konumlarını korumaktadırlar. Yabancı sermaye paylı şirketler 2009 yılında "İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" ihracatının yüzde 48,9'unu gerçekleştirmişken 2016 yılında gerçekleşen ihracat değeri ise yüzde 47,8'dir. 2016 yılında yabancı sermayeli bu 123 şirket, 26,3 milyar dolar ihracat ile Türkiye ihracatının yüzde 18,5'ini gerçekleştirmiştir. Ayrıca 2009 yılında İSO 500 içindeki 153 yabancı sermaye paylı şirketin toplam üretimden satışlar içindeki payı yüzde 33,4 ve ücretle çalışanlar içindeki payı yüzde 29,8 iken, 2016 yılında 123 yabancı sermaye paylı şirketin aynı değerleri

sırasıyla yüzde 33,4 ve yüzde 30 olarak gerçekleşmiştir.[144] Buradan da görüleceği üzere yabancı sermayeli şirket sayısında 2009 yılından itibaren bir gerileme yaşanmışsa da bu şirketlerin temel göstergelerdeki paylarında büyük bir değişiklik söz konusu olmamıştır

Şekil 7'deki verilere bakarak da küreselleşme ile birlikte Türkiye'de yabancı sermayeli şirketlerin sayısında meydana gelen artışı görmek mümkündür. 2000'li yıllara kadar ülke içindeki yabancı sermayeli şirket sayısının oldukça sınırlı olduğu gözlenmektedir. 1954-1999 yılları arasında geçen yaklaşık yarım asırlık zaman içinde ülke içinde 4.192 adet yabancı sermayeli şirket faaliyette bulunmuş iken, bu sayı beş yıl gibi kısa bir zaman zarfında iki katından daha fazlasına, 2016 yılına gelindiğinde ise 53.156 adete ulaşarak on iki katından daha fazlasına ulaşmıştır.



Şekil 7: Türkiye'deki Yabancı Sermayeli Şirket Sayısı (Kümülâtif, '000)

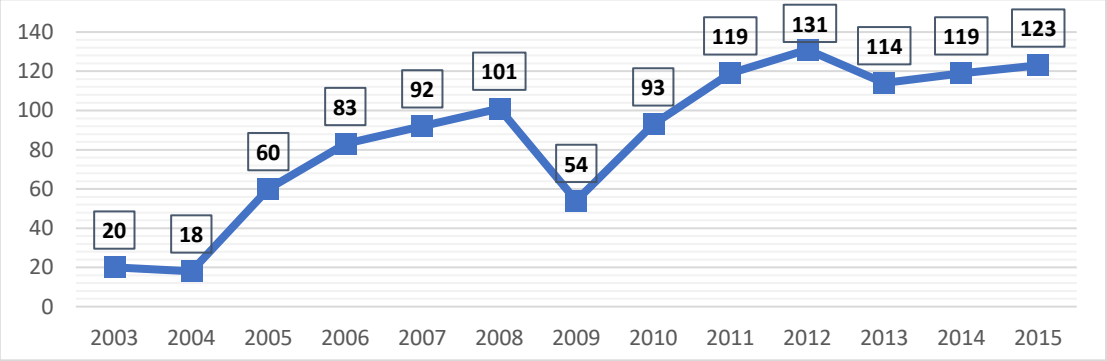
Kaynak: Ekonomi Bakanlığı, Yıllık Uluslararası Doğrudan Yatırım Raporları (2004-2016)

2000'li yıllardan itibaren yabancı sermayeli şirket sayısında meydana gelen sıra dışı bu artış, son yıllarda gittikçe etkisini artıran küreselleşmeye ve küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan çok uluslu şirketleri ülkeye çekebilmeye yönelik yatırım ortamını iyileştirmek için yapılan düzenlemelere çok şey borçludur. Bu bağlamda, yabancı sermayeli şirketlerin ülkeye girişini daha kolay hale getiren 4875 sayılı "Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu"nun 17 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe girmesiyle, Türkiye'deki yabancı sermayeli şirket sayısında hızlı bir artış yaşanmıştır.

Türkiye'de şirketler dünyasındaki, iş alemindeki yabancı sermayeli şirket sayısında yaşanan artışı destekleyecek bir diğer gösterge ise birleşme ve devralma

[144] İstanbul Sanayi Odası, İSO 500 Dergisi, 2016, s. 44-45.

işlemlerinin sayısıdır. 1980'li yıllardan itibaren birleşme ve devralma işlemleri uluslararası pazarlara entegre olmak için uygulanan liberal politikaların da etkisiyle hız kazanmıştır. 80'li yıllardan önceki birleşme ve devralma işlemleri daha çok yerel nitelikte olup, bu işlemlerin sebebi ise daha çok zor durumda olan işletmelerin ülke ekonomisine tekrar kazandırılmasıydı.[145] 1980'li yıllardan itibaren ise uygulamaya konan yeni politikalarla birlikte yabancı yatırımcıların önündeki engeller kaldırılmaya çalışılmıştır. Yurt içindeki iş gücünün ucuz olması, yerli şirketlerin yabancı ortak arayışı ve bazı ülke şirketlerinin Türkiye'yi jeopolitik konumundan dolayı bir köprü olarak kullanmak istemeleri 1980'den sonra gerçekleşen birleşme ve devralma işlemlerinin artmasına neden olmuştur. Özellikle 2000'li yılların başından itibaren oluşan aktif ve gelişen bir birleşme ve devralma piyasasının etkisiyle yabancı yatırımcıların Türkiye piyasasından büyük paylar aldığı söylenebilir.[146]



Şekil 8: Birleşme ve Devralma İşlemlerinde Yabancı Yatırımcıların İşlem Sayısı

Kaynak: Enrst&Young, Birleşme ve Satın Alma İşlemleri Raporları (2010-2015) verilerinden derlenmiştir.

Şekil 8 2003-2015 yılları arasında birleşme ve devralma işlemlerinde yabancı yatırımcıların işlem sayısını göstermektedir. Yabancı şirketlerin birleşme ya da devralma işlem sayısı 2003 yılında 20, 2004 yılında ise 18 iken, bu sayı küresel finans krizinin yaşandığı 2009 yılına kadar sürekli artarak 2008 yılında 101'e ulaşmıştır. 2009 yılında

[145] Osman Nuri Sahin, "Türkiye'deki Şirket Birleşmeleri Verilerinin Yıllar İtibariyle Analizi ve Dünya Geneli, ABD, AB ve Asya-Pasifik Verileri İle Karşılaştırması", **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, Cilt. 8, Sayı. 15, (2016), s.240.
[146] Evrim Akdoğdu, "Türkiye'de 1988-2008 Dönemindeki Firma Birleşmeleri, Birleşme Dalgaları ve Genel Tablo", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı. 52, (Ekim 2011), s.138.

krizin etkisiyle yabancı yatırımcıların birleşme ve devralma işlem sayısı her ne kadar 54'de düşmüşse de krizin etkilerinin azalmasıyla birlikte bu sayı tekrar artmaya başlamış ve 2015 yılında 123'e ulaşmıştır. 2015 yılında yabancı yatırımcıların gerçekleştirdiği 123 adet birleşme ve devralma işleminin değeri ise 6,6 milyar ABD dolarıdır.[147]

Son yıllarda Türkiye'deki yabancı sermayeli şirket sayısının artmasıyla birlikte büyük şirket gruplarının yabancı ortak sayısında da bir artış meydana gelmiştir. 1980'lerden itibaren küreselleşmenin etkisiyle yerel piyasaların birleşip global bir pazar haline gelmesinden sonra ülkeye birçok dev çok uluslu şirket girmiştir. Bu çok uluslu şirketler ise genellikle kendi başlarına hareket etmek yerine, kendi sektörlerinde faaliyette bulunan ülkenin en büyük, gelişmiş ve rekabet gücü yüksek şirketleriyle ortaklık kurmayı tercih etmişlerdir. Bu bağlamda, Türkiye'nin en büyük şirket gruplarından biri olan Yıldız Holding'in yönetim kurulu başkan yardımcısı Ali Ülker, 2012 yılında yapmış olduğu röportajda yabancı yatırımcılar ya da yurt dışına yatırım yapan şirketler için yabancı ortağın büyük ve etkin olması gerektiğini şu cümlelerle açıklamıştır:[148]

> *"Yabancılar Türkiye'ye geldiklerinde nasıl bizim kapımızı çalıyorsa bizim de dış yatırımlarda aradığımız önemli hususlardan biri o ülkelerde etkin olabilecek ortaklardır. O ülkenin kültürüne hakim, dağıtım ağını bilen, üretim konusunda bize destek olabilecek şirketleri veya kişileri arıyoruz."*

Halihazırda ülkemizde faaliyette bulunan en büyük yabancı sermayeli şirketlere bakıldığında ülkedeki büyük şirket grupları ile ortaklık yaptıkları görülmektedir. Türkiye'nin en büyük 50 şirketi içinde sadece 15 yabancı sermayeli şirket bulunurken, bu şirketlerin dördü yüzde 100 yabancı sermayeli, diğerleri ise genellikle ülkedeki büyük sermaye grupları ile kurulan ortaklıklar şeklindedir. Bu bağlamda Türkiye'nin yabancı sermayeli en büyük şirketi olan Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. otomotiv sektörünün dev şirketlerinden biri olan Ford Motor Company ve Türkiye'nin en büyük şirket gruplarından biri olan Koç Holding'in eşit paya sahip oldukları bir kuruluştur. İkinci en büyük yabancı sermayeli şirket olan Tofaş ise yine benzer şekilde otomotiv sektörünün

[147] ERNST&YOUNG, Birleşme ve Satın Alma İşlemleri 2015 Raporu, s.8.
[148] Yıldız Holding, "Lokalden Globale", Basın Odası, (Kasım 2012), https://www.yildizholding.com.tr/basinda-biz/lokalden-globale/, (19 Temmuz 2017).

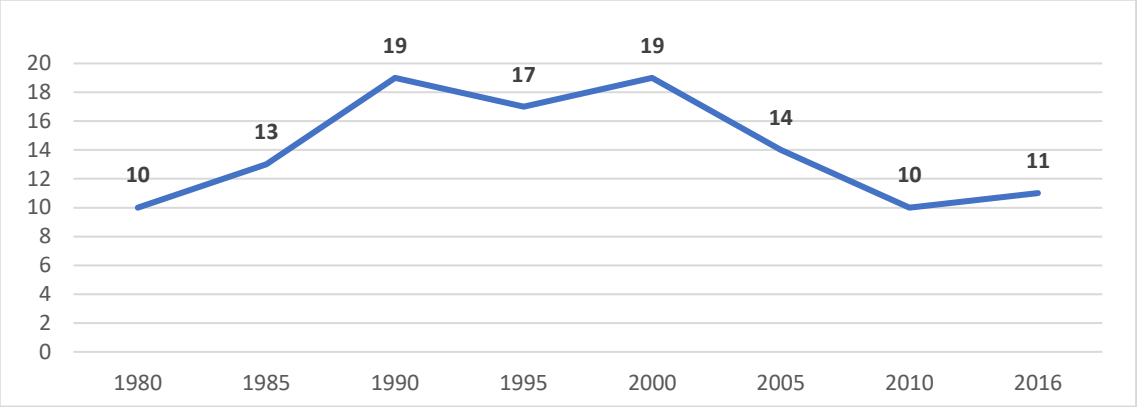
en büyük kuruluşlarından Fiat Auto S.p.A. ve Koç Holding ortaklığıdır. Üçüncü sırada yer alan Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş. ise OYAK ve Renault ortaklığı şeklindedir. Bunlara ek olarak Türkiye'nin en büyük şirketleri arasında yer alan diğer yabancı sermayeli şirketlere bakldığında da yabancı yatırımcıların genel olarak ortaklık için ülkenin en büyük şirket gruplarını tercih ettiğini söylemek mümkündür.[149]

1980'lerden önce iş dünyasındaki yabancılarla ilişkiler genel olarak uluslararası büyük şirketlerin acentalığını ve temsilciliğini yapma biçimindeydi. Bazı büyük şirket gruplarının yabancılarla ortak girişimleri mevcut olmuş ama bu oldukça sınırlı kalmıştır. 1980'li yıllardan itibaren ise özellikle de 2000'lerin başından itibaren, yabancılarla kurulan ortaklık sayısında bir artış yaşanmıştır. Bu artış, incelenen dört büyük sermaye grubunda da belirgin bir şekilde gözlenmektedir.

1980'li yıllardan itibaren büyük şirket gruplarının yabancı ortaklarında yaşanan değişimi göstermek için ele alınan gruplardan biri Koç Grubudur. Türkiye'nin en büyük ve en köklü şirket gruplarından biri olan Koç Holding'in, diğer birçok şirket grubundan farklı olarak yabancılarla ilişkisi kurulduğu yıllara dayanmaktadır. Büyümek ve gelişmek için yabancı sermayenin önemini bilen grup, strateji belirlerken yabancı şirket gruplarıyla her zaman yoğun ilişkiler kurmuştur. Bu bağlamda 1928 yılında Ford ve Standard Oil gibi büyük şirketlerin temsilciliklerini almış ve ardından birçok Avrupa ve Amerika şirketlerinin de distribütörlüğünü yapmıştır.

Yabancılarla ilk ortaklığını 1948 yılında General Electric'le yapan Koç Grubu, bu ortaklıkla aynı zamanda Türkiye'nin hem yabancı sermaye ile ilk ortaklığını gerçekleştirmiş hem de ülkenin ilk ampul fabrikasını kurmuştur. Ardından Fiat, Mobil, Siemens, Pirelli, Magneti Marelli gibi birçok dünya devi ile ortaklık kurmuştur. 1980 yılına gelindiğinde, Koç Grubu'nun yabancılarla Türkiye içinde kurulan ortaklık sayısı 10'a çıkmış ve o dönemde ülkenin yabancılarla en fazla ilişkisi ve ortaklığı olan şirket gruplarından biri haline gelmiştir.

[149] İstanbul Sanayi Odası, İSO 500 Dergisi, 2016, s. 44-45.



Şekil 9: Koç Grubu'nun Yıllara Göre Yabancı Ortak Sayısı

Kaynak: Ek 1 verilerinden yararlanılarak Hazırlanmıştır.

1980'li yıllardan itibaren ise küreselleşme ile birlikte yabancıların Türkiye'ye artan ilgisi ve Koç Holding'in yabancı ortaklarla dışa açılma ve dünya şirketi olma stratejisini benimsemesi, Şekil 9'dan da görüleceği üzere, grubun yabancı ortak sayısında hızlı bir artış yaşanmasına neden olmuştur. 1980 yılında 10 olan yabancı ortak sayısı, 1985'te 13'e, 1990'da 19'a çıkmıştır. 1990'lı yıllarda bir gerileme yaşanmışsa da 2000 yılında bu sayı tekrar artarak 18'e ulaşmıştır. Koç'un bu dönemde iş birliği yaptığı ortakları arasında Ford, Case New Holland, Iveco SpA, LG Electronics, Goodyear, American Express, Allianz, Kingfisher Plc gibi önemli çok uluslu şirketler bulunmaktadır.

2000'li yıllardan sonra ise Koç Holding'in yabancı ortak sayısında bir gerileme söz konusudur. Bu gerilemenin en önemli nedeni ise 2000'lerin başından itibaren uygulanan odaklanma stratejisidir. Bu strateji doğrultusunda bazı sektörlere odaklanan Koç, birçok sektörden de çıkmıştır. Örneğin; otomotiv yan sanayinden çıkma kararı alınması ile birlikte bu sektörde ortaklık yaptığı Pirelli, Magneti Marelli, Goodyear, Yamaha gibi yabancı şirketlerle ortaklık sona ermiştir. 2000'lerden sonra yabancılarla gerçekleştirilen fazla ortaklık da bulunmamaktadır. Bu dönemde gerçekleştirilen en önemli ortaklık ise birçok ülkede faaliyette bulunan ve çok uluslu bir şirket olan UniCredit Grubu ile finans sektöründe ortaklık kurulmasıdır.

Koç'un 2000'li yıllardan itibaren yabancılarla olan ortaklık sayısı azalmış olabilir ancak ortaklığını devam ettirdiği yabancı firmaların kendi alanlarında dünya devi

olması ve Koç'un halen ülkenin en fazla yabancı ortağa sahip şirket gruplarından biri olması oldukça önemlidir. Ayrıca yabancı ortak sayısında azalma yaşanmasına rağmen bazı ortaklıklarda sermayedeki yabancı payının artması da söz konusudur. Bu duruma, Koç ile Ford Motor Co. arasındaki ortaklık örnek gösterilebilir. 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.[150] 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. Yine Koç'un Tofaş'da ortak olduğu Fiat ile 2000 yılında Koç Fiat Kredi Finansman A.Ş., adlı yeni bir şirket kurması, yabancı bir şirketin ülke içindeki faaliyetlerinin artmasına ve ülkeye daha fazla sermaye getirmesine örnek olarak gösterilebilir. 2003 yılında bu şirket her ne kadar Tofaş tarafından satın alınmışsa da Fiat'ın şirket üzerindeki dolaylı ortaklığı devam etmektedir. Görüldüğü üzere, yabancı ortak sayısında bir azalma yaşanmış olmasına rağmen bazı ortaklıklarda yabancı payı ve faaliyetlerinde artış yaşanmıştır.

Koç'un 2016 yılı itibarıyla devam eden ortaklıkları Tablo 20'de gösterilmiştir. Koç Holding'in hala devam eden yabancı iş ortakları arasında alanlarında dünyanın önde gelen şirketleri; Ford Motor Co., LG Elecronics, Fiat Auto SPA, Kingfisher Plc, UniCredit Group, Case New Holland, Kagome, Sumitomo, Liquid Petroleum Gas Dev. Co., Allianz SE, Allianz Europe B.V, Tokio Marine ve Fuchs Petrolub AG yer almaktadır. Bu ortaklardan Fiat ve Liquid Petroleum ile ortaklık 1980'den önce kurulmuşken, diğerleri ile ortaklık 1980 sonrası kurulmuştur.

[150] Ford Otosan, Ford Otosan'a Genel Bakış, https://www.fordotosan.com.tr/tr/kurumsal/ford-otosan-hakkinda/ford-otosana-genel-bakis, (20 Temmuz 2007).

Tablo 20

Koç Grubu'nun Yabancı Ortakları (2016)

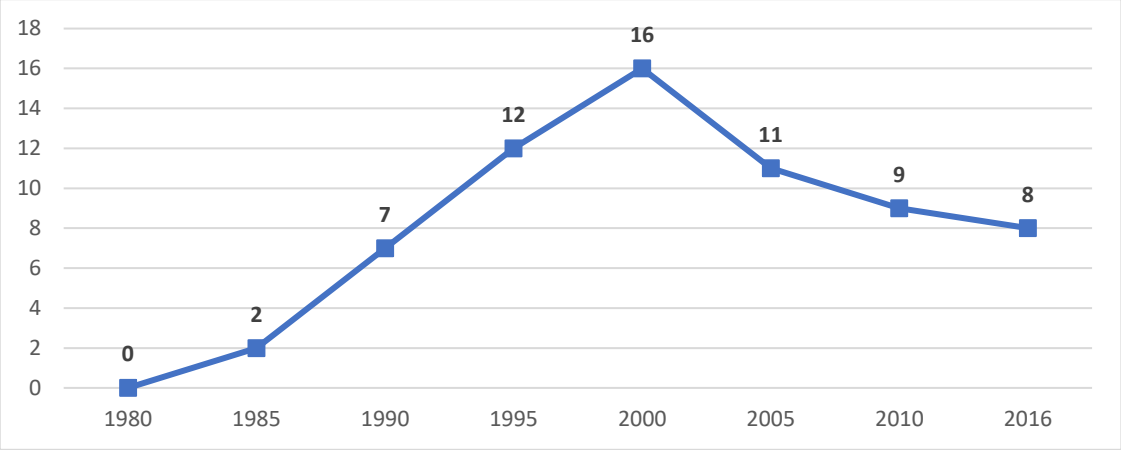
Faaliyet alanı	Şirket	Yabancı ortak	Koç Payı (%)	Yabancı Payı (%)
Enerji	Aygaz	Liquid Petroleum Gas Dev. Co.	51,21	24,52
Otomotiv	Tofaş	Fiat Auto S.P.A	37,856	37,856
Otomotiv	Ford Otosan	Ford Motor Co.	41	41
Gıda	Tat Gıda	Kagome, Sumitomo	47	5,2
Finans	Allianz Yaşam ve Emeklilik	Allianz SE, Allianz Europe B.V, Tokio Marine	20	80
Otomotiv	Türk Traktör	CNH	37,5	37,5
Klima	Arçelik - LG	LG Electronics	50	50
Perakende	Koçtaş	Kingfisher Plc	50	50
Finans	Koç Finansal Hizmetler	UniCredit S.p.A	50	50
Madeni Yağ Ticareti	Opet Fuchs	Fuchs Petrolub AG	25	50

Kaynak: KAP (Kamuyu Aydınlatma Platformu), Koç Holding ve ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Yabancı sermaye ile yoğun ilişkileri olan şirket gruplarından biri de Sabancı Holding'dir. Yabancılarla ilişkisini 1970'lerin sonlarına kadar genel olarak lisans, patent, know-how şeklindeki iş birliği ile sürdüren Sabancı'nın, yabancı şirketler ile ortak yatırım yapması ise 1980 sonrasında olmuştur. Yabancılarla ortaklık ilk olarak 1982 yılında Shell– Sabancı işbirliği sonucunda kurulan SUSA şirketi ile başlamış ve ardından birçok dünya devi ile ardı ardına yapılan ortaklıklar ile sürmüştür.

Şekil 10'da da görüleceği üzere, 1980 yılında hiç yabancı ortağı bulunmayan Sabancı'nın 2000'lere gelindiğinde yabancı ortak sayısı 16'ya ulaşmıştır. Sabancı özellikle 1980'li yıllardan itibaren faaliyete geçirdiği sanayi tesislerinin çoğunluğunda yabancılarla ortaklık yapmıştır. Bu bağlamda, ilk yabancı ortaklığı olan Susa şirketinin kurulmasından sonra BNP ve Dresdner Bank ile finans sektöründe Bnp-Ak-Dresdner Bank adlı bir banka kurmuştur. Ardından Hilton, Cigna, Du Pont, Bekaert, Bridgestone, Philips Morris, IBM, Kraft, Toyota, Yazaki, Carrefour, Heidelberg Cement, Danone, International Paper, Arcadia Co. gibi dünya devleriyle gıda, bankacılık, otelcilik, finans,

tekstil, metal, lastik üretimi, sigara üretimi, bilgi-işlem, otomotiv, elektrik, çimento, kâğıt gibi birbirinden farklı birçok sektörde ortaklık kurulmuştur.



Şekil 10: Sabancı Grubu'nun Yıllara Göre Yabancı Ortak Sayısı

Kaynak: Ek 2 verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

1980'li yılların başından 1990'ların sonlarına kadar olan bu dönemde, çok uluslu büyük şirketlerle ardı ardına ortaklıklar kurulması, 80'lere kadar "milli sermaye kahramanı" olarak anılan Sabancı'nın, belki "en parlak ve şaşaalı" dönemidir.[151] Bu dönem içinde gerçekleştirilen ortaklıklar sonucunda yabancılarla olan ilişkisini artıran Sabancı, Türkiye'de en fazla uluslararsılaşmış şirket gruplarından biri haline gelmiştir.

Koç'ta olduğu gibi, Sabancı'da da 2000'li yıllardan itibaren yabancı ortak sayısında bir azalma yaşanmıştır. 2000 yılında 16 olan yabancı ortak sayısı, 2005 yılında 11'e, 2010 yılında 9'a, 2016 yılında ise 8'e düşmüştür. 2000'li yıllardan sonra Sakıp Sabancı'nın ölümü ile birlikte Sabancı Holding'de, aile içinde mülk bölüşüm problemi çıkmış ve bu da grubun gücünü kaybetmesine neden olmuştur. Ayrıca son yıllarda rekabetin giderek artması grubun yeni bir strateji belirlemesine neden olmuştur. Bir önceki bölümde de bahsettiğimiz üzere, diğer şirket grupları gibi, Sabancı Grubu da 2000'li yıllardan itibaren rekabet gücü yüksek olan ana iş kollarına odaklanma stratejisini benimsemiştir. Bu strateji doğrultusunda yabancılarla ortak olduğu bazı şirketleri elden

[151] Öztürk, s.316

çıkarmıştır. Bu bağlamda yabancılarla bitirilen bazı ortaklıklar için gösterilen gerekçeler odaklanma stratejisi doğrultusunda hareket edildiğini göstermektedir.

Yabancılarla ortak olunan Beksa şirketinin hisselerinin satılması sonucu Sabancı Holding Otomotiv Grup Başkanı Turgut Uzer konuyla ilgili şu açıklamayı yapmıştır:[152]

> "*Beksa, müşteri portföyü yapısı ve pazardaki değişmeler nedeniyle, Sabancı Holding'in uzun vadeli stratejilerinden uzaklaştı. Uzun yıllardır ortaklığımızı sürdürdüğümüz Bekaert ile, Beksa hisselerinin satışı konusunda bir anlaşma yaptık."*

1994 yılında Toyota ile ortak kurulan Toyotasa şirketindeki hisselerin satılması ile ilgili ise 2009 yılı Sabancı Holding faaliyet raporunda şu ifadeler yer almıştır:[153]

> *"Ana iş kollarımıza konsantre olma stratejimize uygun olarak Toyotasa dağıtım şirketindeki %65 hissemizi 85 milyon ABD Doları bedelle sattık."*

Diasa hisselerinin satılmasıyla ilgili olarak gösterilen gerekçe Sabancı Holding 2013 yılı faaliyet raporunda şu şekilde açıklanmıştır:[154]

> *"2013'te Holding olarak "dinamik portföy yönetimi" ilkemiz çerçevesinde, perakende portföyümüzü yapılandırdık. Sürdürülebilir büyüme ve kârlılık potansiyeli görmediğimiz Diasa hisselerimizi sattık..."*

Bunlara ek olarak Sabancı, Olmuksa ve Marsa'daki hisselerini yabancı ortaklarına satmış, Bnp-Ak-Dresdner Bank, Dusa ve IBM'deki yapancı paylarını ise satın almıştır. Sabancı Holding'in hala devam ettirdiği yabancı ortaklıkları ise Tablo 21'de gösterilmiştir.

---

[152]Sabancı Holding, "Beksa Hisselerini Satıyor", (2008), https://www.sabanci.com/tr/haber-detay/beksa-hisseleri-satiliyor, (23 Temmuz 2017).
[153] Sabancı Holding Faaliyet Raporu, 2009, s.16.
[154] Sabancı Holding Faaliyet Raporu, 2013, s.10.

Tablo 21

Sabancı Grubu'nun Yabancı Ortakları (2016)

Faaliyet alanı	Şirket	Yabancı ortak	Sabancı Payı(%)	Yabancı Payı(%)
Lastik Üretimi	Brisa	Bridgestone	43,63	43,63
Sigara Üretimi	Philsa	Philips Morris	25	75
Gıda	CarrefourSA	Carrefour Nederland BV	50,61	46,02
Çimento	Akçansa	Heidelberg Cement	39,72	39,72
Finans	AvivaSA	Aviva plc	40	40
Sigorta	Aksigorta	Ageas	36	36
Enerji	Enerjisa	E.ON	50	50
Otomotiv	Temsa İş Makinaları	Marubeni Corporation	51	49

Kaynak: KAP (Kamuyu Aydınlatma Platformu), Sabancı Holding ve ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Yabancılarla ortaklık konusunda yoğun ilişkiler içerisinde olan bir diğer şirket grubu da Anadolu Grubu'dur. 1950'lerde Yazıcı ve Özilhan ailelerince kurulan Anadolu Grubunun, yabancılarla ortaklık ilişkisi 1980'li yıllardan itibaren başlamışsa da yoğun olarak ilişkilerin kurulması 2000'li yıllardan sonra olmuştur. Günümüz itibariyle ise Anadolu Grubu, ülkede en fazla yabancı ortağa sahip şirket gruplarından birisi haline gelmiştir.

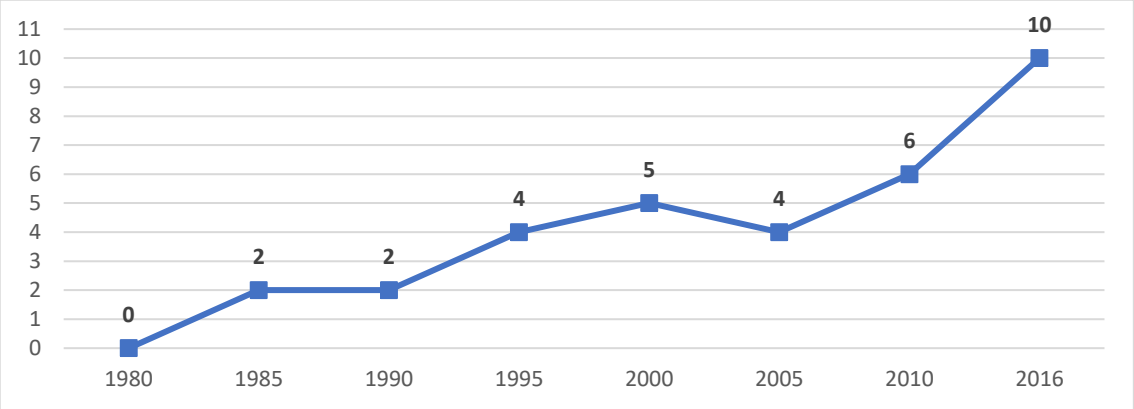
Grup, yabancılarla ilk ortaklığını 1984 yılında otomotiv sektörünün en eski Japon firması Isuzu Motors Limited ve bir uluslararası ticaret şirketi olan Japon Itochu ile yaparak Anadolu Isuzu şirketini kurmuştur. 1990'lı yılların ortalarına kadar yabancılarla kurulan tek ortaklık bu iken, 1995 yılında kendi alanında dünya devlerinden birisi olan Faber-Castell ile uzun yıllara dayanan olumlu iş birliğinin sonucunda, Türkiye kırtasiye sektörünün en büyük şirketi olan Adel Kalemcilik üzerinden ortaklık kurulmuştur. Ardından içecek sektöründe dünyanın en büyük şirketlerinden biri olan Coca Cola Company şirketi ve otomotiv sektörü devlerinden biri olan Honda ile ortaklık kurmuştur. Ancak Honda ile 1995 yılında kurulan ortaklık uzun ömürlü olmamış ve 2002

yılında sonlandırılmıştır. Sona eren ortaklık ile ilgili konuşan Tuncay Özilhan şu açıklamayı yapmıştır:[155]

> *"Biz, Honda ile bu anlaşmayı imzalarken Honda Türkiye fabrikasının Orta-Doğu ve Avrupa'daki merkezi olmasını ve buradan komşu ülkelere ve Avrupa'ya ihracat yapılmasını dolayısıyla ciro ve karlılığımızın çok daha fazla olacağını öngörmüştük. Halbuki Honda'nın firma olarak dışa açılmada, fabrika kurmadaki taktiği çok sayıda ülkede butik (kapasitesi düşük, ülke içinde satış yapan) fabrikalar kurmakmış. Türkiye'ye de bu amaçla gelmiş. Dolayısıyla biz de buraya sermaye-emek yatırdık ve bizim açımızdan bu anlaşmanın karlı olmayacağını düşünerek, Honda ile olan ortaklığımızdan çekildik."*

Tuncay Özilhan'ın bu açıklamasından, yabancılarla ortaklık kurulmasından birçok beklentinin olduğunu anlamaktayız. Özellikle dünyaca ünlü bir şirket grubu ile kurulan ortaklıktan, sadece ülke pazarında avantaj sağlanması değil aynı zamanda dışarı açılma ve uluslararasılaşma gibi birçok avantajlar da sağlanması beklenmektedir. Anadolu Grubu'nun yaptığı diğer ortaklıklara bakıldığında da bu beklenti ile hareket edildiği görülmektedir. Bu bağlamda Coca-Cola Company ile kurulan ortaklık örneğine bakıldığında, bu ortaklığın Anadolu grubuna dışa açılma ve çok uluslu bir şirket olma yolunda birçok avantaj sağladığı c görülmektedir. Nitekim Anadolu Grubu bu ortaklıkla sadece Türkiye'de değil aynı zaman da Pakistan, Kazakistan, Azerbaycan, Kırgızistan, Türkmenistan, Ürdün, Irak, Suriye ve Tacikistan'da birçok fabrika ve satış şirketi kurarak tüm Coca-Cola markalı ürünlerin üretim, satış ve dağıtımını gerçekleştirmektedir. Benzer şekilde, diğer bir yabancı ortağı olan Faber-Castell ile işbirliği sonucu bölgenin en büyük yazım gereçleri üreticisi olmuş ve 2011 yılında da Faber-Castell ile Rusya'da eşit pay oranı ile "LLC Faber-Castell Anadolu" isimli bir şirket kurmuştur.

[155] Mustafa Kılıç, "Küreselleşme Sürecinde Ortak Teşebbüsler", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,** 2008, s.46.



Şekil 11: Anadolu Grubu'nun Yıllara Göre Yabancı Ortak Sayısı

Kaynak: Ek 3 verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Şekil 11 beşer yıllık zaman aralıkları ile Anadolu Grubu'nun yabancı ortak sayısını göstermektedir. Şekilden de görüleceği üzere grubun yabancılarla ortaklık kurma faaliyetleri 2005 yılından itibaren yoğunlaşmaktadır. 2000 yılında beş olan ortak sayısı, Honda ile sonlandırılan ortaklık sonrası 2005 yılında dörde düşmüştür. 2008 yılında gıda sektöründe SEEF Foods ile, 2009 yılında ise tarım sektöründe Cutrale Group ile ortaklık kurulması, grubun yabancı ortak sayısı altıya çıkarmıştır. 2012 yılında SABMiller Harmony şirketinin Anadolu Efes şirketinin hisselerini alması, The Commercial Bank'ın 2013 yılında Alternatifbank hisselerini alması ve Anadolu Grubu'nun 2015 yılında Moonlight Capital'den Migros hisselerinin bir kısmını alması sonucu yabancı ortak sayısı dokuza çıkmıştır. Son olarak 2016 yılında Moonlight Capital'in Migros'ta sahip olduğu hisselerin bir kısmını Kenan Investments S.A. şirketine satması, Anadolu Grubu'nun yabancı ortak sayısını 10'a çıkarmıştır. Tüm bu ortaklıklarla hem ülke içinde hem de uluslararası piyasalarda hızlı bir şekilde büyüyen grup, çok uluslu bir şirket haline gelmiştir.

Anadolu Grubu, yabancılarla ortaklık kurmanın yanı sıra birçok dünya devi ile de iş birliği içindedir. Bu bağlamda, dünyanın en büyük markalarından biri olan McDonald's'ın Türkiye'deki lisansörlüğünü, Kia markasının, Honda marka güç

ürünlerinin, Honda Marine markalı deniz motorlarının, Lombardini dizel motorlarının ve LS, Solis, Landini gibi traktör markalarının Türkiye distribütörlüğünü yapmaktadır.[156]

Anadolu Grubu'nun 2016 yılı itibarıyla devam eden ortaklıkları Tablo 22'de gösterilmiştir. Anadolu Grubu 2016 yılına kadar yabancılarla gerçekleştirdiği ortaklıklardan sadece Honda ile yollarını ayırmıştır. Bunun dışındaki diğer ortakları ile yollarını ayırmadan devam etmesi ise dikkat çekicidir.

Tablo 22

Anadolu Grubu'nun Yabancı Ortakları (2016)

Faaliyet alanı	Şirket	Yabancı ortak	Anadolu Payı(%)	Yabancı Payı(%)
Otomotiv	Anadolu Isuzu	Isuzu Motors Limited	53,57	16,99
Otomotiv	Anadolu Isuzu	Itochu	53,57	12,25
Kalem	Adel Kalemcilik	Faber-Castell	56,89	15,4
Meşrubat	Coca-Cola İçecek	Coco Cola Company	50,3	20,1
Gıda	Ana Gıda	SEEF Foods	55,25	44,75
Tarım	Anadolu Etap	Cutrale Grubu	33,3	33,3
Bira	Anadolu Efes	SABMiller Harmony	43	24
Gıda ve Parekende	Migros	Moonlight Capital	50	15,37
Finans	Alternatif Bank	Commercial Bank	25	70,84
Gıda ve Parekende	Migros	Kenan Investments S.A.	50	15,13

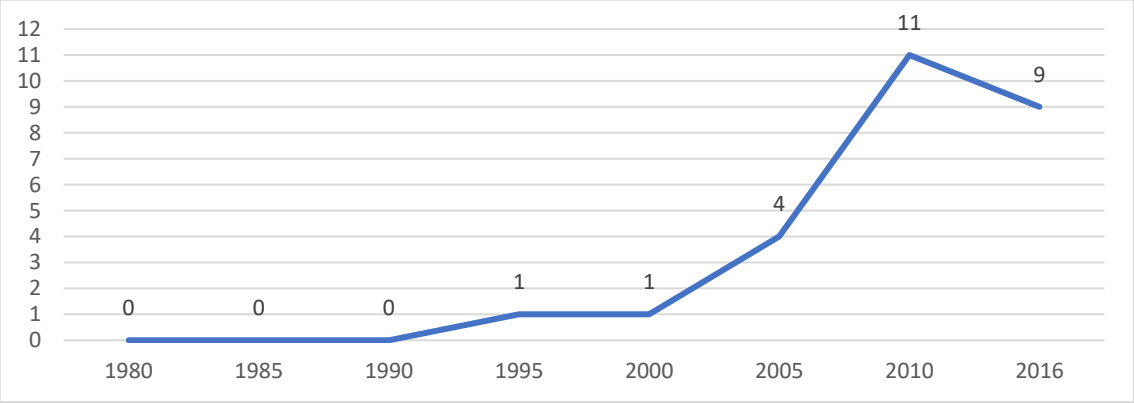
Kaynak: KAP (Kamuyu Aydınlatma Platformu), Anadolu Grubu ve ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Türkiye'nin gıda sektöründeki en büyük şirket gruplarından biri olan Yıldız Holding de yabancılarla yoğun ilişkiler içinde olan bir diğer şirket grubudur. Yıldız Grubu hem ülke içinde hem de ülke dışında son yıllarda yaptığı yatırımlarla atıştırmalık sektöründe dünyanın en büyük şirketleri arasına girmeyi başarmıştır. Grup, 2007 yılında dünya devlerinden Godiva'yı satın alarak Türkiye'nin o güne kadarki en büyük yurt dışı alımını yapmıştır. 2014 yılında ise dünyanın en büyük altıncı bisküvi üreten şirketi United Biscuits'i bünyesine katarak dünyanın en büyük üçüncü bisküvi şirketi olmuştur.[157] Özellikle Godiva'nın alınması ile dünyaya adını duyuran Yıldız Holding, yabancı

[156] Anadolu Grubu, Grup Şirketleri (t.y), http://www.anadolugrubu.com.tr/grupsirketleri/7/20/otomotiv-grubu, (23 Temmuz 2017).
[157]Yıldız Holding, "Yıldız Holding, United Biscuits'i Alarak Dünyanın Üçüncü Büyük Bisküvi Şirketi Oldu", Basın Odası, (t.y.), https://www.yildizholding.com.tr/basinda-biz/yildiz-holding-united-biscuits-i-alarak-dunyanin-ucuncu-buyuk-biskuvi-sirketi-oldu/, (23.Temmuz 2017).

yatırımcıların da gözdesi haline gelmiştir. Bu satın alımdan önce grubun yabancı ortak sayısı oldukça sınırlı iken, satın alımdan sonra birçok dünya devi ile ardı ardına ortaklığa imza atılmıştır.

Şekil 12'den de görüleceği üzere, grubun yabancı ortak sayısı 2000'li yılların ortalarına kadar oldukça sınırlıdır. 1990'lara kadar hiç yabancı ortağı bulunmayan Yıldız Grubu, ilk ortaklığını 1993 yılında nişasta üretim konusunda Avrupa'nın en büyüğü olan Cerestar Grubu ile gerçekleştirerek Pendik Nişasta'yı kurmuştur. 2000'li yıllara kadar tek yabancı ortaklığı bu iken Hero AG, Kellogg ve BNP Paribas ile de ortaklık kurulmasından sonra yabancı ortak sayısı 2005 yılında dörde çıkmıştır.



Şekil 12: Yıldız Grubu'nun Yıllara Göre Yabancı Ortak Sayısı

Kaynak: Ek 4 verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

2005 yılından sonra ise Yıldız Grubu küresel bir şirket olma yolunda ardı ardına birçok global ortaklığa imza atmıştır. Bu ortaklar arasında, ambalaj sektöründe Avusturyalı Mondi Packaging, sakız sektöründe dünya devi olan Gumlink, meyve suyu üretimi alanında Avrupa'nın önde gelen ismi Eckes-Granini Group, baharat alanında dünyanın en büyük şirketlerinden biri olan McCormick, kâğıt hijyen devi SCA, Japon gıda devi Nissin foods Holding, İspanyol ekmek devi Vedanta Equity gibi çok uluslu şirketler yer almaktadır. Ayrıca Yıldız Grubu, 2011 yılında Kuveytli Al-Sayer Grubu ile ortaklık kurarak ABD'nin en büyük kahve zincirleri arasında yer alan Caribou Coffee'yi Türkiye pazarına getirmiştir. Ancak, bu ortaklık uzun sürmemiş ve 2015 yılında Yıldız Grubu, hisselerini Al Sayer Grubu'na devretmiştir.

Yabancılarla ortaklık kurulmasının en önemli sebeplerinden birisi, yabancı ortağın deneyim ve bağlantılarından faydalanarak uluslararası pazarlara açılma ve küresel güç olmanın hedeflenmesidir. Bu bağlamda, yabancı ortak ile sadece ülke içinde değil ülke dışında da birlikte büyüme ve gelişme hedeflenmektedir. Yıldız Grubu'nun da yabancılarla gerçekleştirdiği birçok ortaklıkta bunu hedeflediğini yapılan açıklamalarla görmek mümkündür. Örneğin, Avusturyalı Mondi Packaging'in Yıldız Grubu'na ait Tire Kutsan şirketine ortak olması ile ilgili açıklama yapan Yıldız Ambalaj Grubu Başkanı Cahit Paksoy,[158] *"Bölgesel bir güç olmak için kesinlikle yabancı bir ortaklığa gitmemiz gerekiyordu…. Artık Türkiye sınırlarını zorlayan Tire Kutsan'ın bugünden sonra bir Avrupa büyüğü ile, dünyanın önemli bir ambalaj şirketiyle bir araya gelmesi onu üst seviyeye taşıyacaktır."* diyerek, dışa açılma ve bölgesel bir güç olma da yabancılar ile kurulan ortaklığın önemine dikkat çekmiştir. Benzer şekilde, Kellogg's ile yapılan ortaklık sonrası Ülker AR-GE ve İş Geliştirme Grup Başkanı Zeki Sözen ise şu açıklamayı yapmıştır: [159]

> *"Kellogg's gibi ABD'li ve yaklaşık 9.5 milyar dolar cirosu olan bir dünya devi ile yüzde 50-50 ortaklığa gitmesi ve Ülker markasının dünyadaki büyük markalar listesinde önemli yeri olan Kellogg's ile yan yana yazılması Ülker'e olan yüksek güvenin yanında ülkemize olan güveni de gösteriyor."*

Bu açıklamadan ise çok uluslu bir şirket ile kurulan ortaklığın, uluslararası iş dünyasında itibar kazanmak açısından ne kadar önemli olduğunu anlamak mümkündür.

Yıldız Grubu'nun 2016 yılı itibarıyla yabancılarla olan ortaklığı ise Tablo 23'te gösterilmektedir. Tablodan da görüleceği üzere, yabancılar ile yapılan ortaklıklar genel olarak gıda sektöründe gerçekleşmiştir.

---

[158]Hürriyet Gazetesi, "Ülker'in Tire Kutsan'ına 106 milyon dolara Avusturya'dan Mondi geliyor", (07 Temmuz 2007), http://www.hurriyet.com.tr/ulker-in-tire-kutsan-ina-106-milyon-dolara-avusturya-dan-mondi-geliyor-6846067, (2 Ağustos 2017).

[159]Hürriyet Gazetesi, "Kellogg's Ülker ortaklığı", (30 Aralık 2005), http://bigpara.hurriyet.com.tr/haberler/genel-haberler/kellogg-s-ulker-ortakligi_ID543479/, (2 Ağustos 2017).

Tablo 23

Yıldız Grubu'nun Yabancı Ortakları (2016)

Faaliyet alanı	Şirket	Yabancı ortak	Yıldız Payı(%)	Yabancı Payı(%)
Gıda	PNS Pendik Nişasta	Cargill	50	50
Gıda	Kellogg Med	Kellogg	50	50
Finans	Türkiye Finans	The National Commercial Bank	11,57	66,27
Gıda	Continental Confectionery Com.	Gumlink	50	50
Gıda	Yıldız McCormick	McCormick	50	50
Kağıt	SCA Yıldız Kağıt	Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA)	50	50
Gıda	Ülker Golf(Natura Gıda)	Ice Cream Investment BV	15.38	55
Gıda	Nissin Yıldız Gıda	Nissin Foods Holdings	50	50
Gıda	Unmaş Unlu Mamülleri(UNO)	Vedanta Equity	60	40

Kaynak: KAP (Kamuyu Aydınlatma Platformu), Yıldız Holding ve ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Küreselleşme ile birlikte ortadan kalkan coğrafi engeller, şirketlerin kazanç sağlayacakları ülkelere daha rahat yatırım yapmalarını kolaylaştırmıştır. Bu bağlamda, tüm dünyada olduğu gibi, 1980'li yıllardan itibaren Türkiye'de de yabancı yatırımlar artmış ve bu da ülkeye birçok yabancı şirketin girmesini sağlamıştır. Ülkeye gelen yabancı yatırımcılar ise ortaklık kurmak için rekabet gücü yüksek, gelişmiş ve deneyimi olan köklü şirketleri tercih ettikleri için büyük şirket gruplarının son yıllarda yabancı ortak sayısında hızlı bir artış meydana gelmiştir. Nitekim, ele alınan dört şirket grubunun da yabancı ortak sayısında, 1980'li yıllardan itibaren artış yaşandığı gözlenmiştir. Bu dört grup içinde sadece Koç Holding'in yabancılarla ortaklık ilişkisi 1980 öncesi başlamış iken, diğer şirket gruplarının yabancılarla ilk ortaklığı 80 sonrasında olmuştur.

4.3. Şirket Gruplarının Yurt Dışı Yatırımlarında Meydana Gelen Değişim

Küreselleşme ile birlikte ekonomik serbestliğin giderek yaygınlaştığı 1980'li yıllardan itibaren Türkiye'ye yatırım yapan yabancı şirket sayısında nasıl bir değişimin meydana geldiğini ve bunun Türk şirket gruplarının ortaklık yapısını nasıl etkilediği bir önceki alt bölümde incelenmişti. Bu bölümde ise küreselleşme ile birlikte Türk şirket gruplarının yurt dışında yaptıkları yatırımlarda nasıl bir değişimin meydana geldiği incelenecektir.

1980 öncesinde, Türkiye'den yurt dışına yapılan yatırımın oldukça sınırlı olduğu bilinmektedir. Özellikle yurt dışına yatırım yapılmasına döviz ve sermaye kaybı olarak bakılması, devlet tarafından uygulanan politikalara yansımış ve bu politikaların genelde yurt dışı yatırımı minimuma indiren düzenlemeler şeklinde olmasına neden olmuştur. Bu dönemde yurt dışına yatırım yapmak Bakanlar Kurulunun, acentelik ya da şube açmak ise Maliye bakanlığının iznine bağlı olduğu için bu izinler oldukça sıkı tutulmuştur.[160]

Bu dönemde ülke içinde çok fazla büyük sermaye grubunun olmaması da dış yatırımların az olmasının bir nedeni olarak gösterilebilir. Nitekim bu dönemde yurt dışına yatırım yapan sınırlı sayıdaki şirketin genelde büyük şirket grupları olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda 1980 öncesi büyük şirket gruplarının yurt dışına yaptıkları bazı yatırımları açıklamak faydalı olacaktır. 1932 yılında hem Almanya hem de Mısır'da şube açarak Yurt dışına yapılan ilk yatırımı İş Bankası gerçekleştirmiştir. Yurt dışına bu şubelerin açılmasının nedeni olarak, Türk ihraç mallarını pazarlamak için kurulan şirketlerin yurt dışında desteklenmesi gösterilmiştir.[161] Koç Holding ise 1945 yılında Amerika'da "Ram Commercial Corporation" adıyla ilk Türk sermayeli yurt dışı şirketini kurmuştur.[162] Bunu ise Fiat Grubu ile 1973 yılında İtalya'da Kofisa Trading Company şirketi izlemiştir. Sabancı Holding ise ilk yurt dışı şirketini 1977 yılında Exsa Handels GmbH ismiyle Almanya'da kurmuştur. 1980 öncesi yurt dışında şirket kuran sermaye grupları arasında

[160] Nuri Yavan, "Türkiye`nin Yurt Dışındaki Doğrudan Yatırımları: Tarihsel ve Mekânsal Perspektif", **Bilig: Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.63, (2012), s.243.
[161] Kocabaşoğlu, s.209.
[162] Koç, Hayat Hikayem, s. 70.

olan Enka Grubu ise ilk şirketini, 1979 yılında Xenel Industries grubu ile Arabistan inşaat sektöründe faaliyet göstermek üzere Enka Arabia Ltd.'yi kurmuştur.[163] Kurulan bu şirketler yurt dışında ilk örnekler olma açısından önem arz etmektedirler.

1980 öncesi özel sektörün sermaye birikiminin zayıf olduğu yıllarda, ülke içinde kamunun büyük bir ağırlığı bulunmakta ve devlet tarafından kurulan KİT'ler ülke içindeki en büyük kuruluşlar arasında yer almaktaydı. Bu KİT'lerden bazıları sınırlı da olsa yurt dışında yatırımlar gerçekleştirmiştir. Bu bağlamda, Devlet Demiryolları İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün (TCDD) İsviçre'de Eurofima şirketine, Belçika'da Intercontainer-Interfigo ve Bureau Central de Compensation şirketlerine 1956 yılında ortak olması, Türkiye Selüloz ve Kâğıt Fabrikası'nın (SEKA) Pakistan'da Security Papers Ltd. şirketine 1965 yılında ortak olması ve son olarak TEKEL'in KKTC'de Kıbrıs Türk Tütün Endüstri Ltd. şirketine 1975 yılında ortak olması, KİT'lerin 1980'kadar yurt dışında gerçekleştirdikleri yatırımlara örnek olarak gösterilebilir.[164]

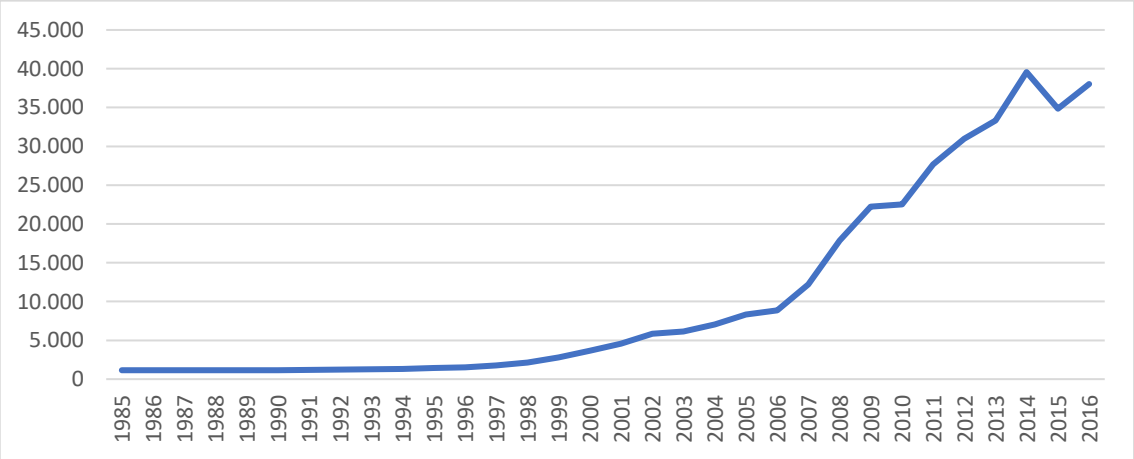
Küreselleşme ile birlikte oluşan yeni serbest ekonomik sistem sonucu, Türkiye'nin yurt dışı yatırımlara olan bakış açısı değişmiş ve yurt dışına yatırım yapacak şirketlere daha liberal yaklaşılmaya başlanmıştır. Değişen ekonomik koşulların, şirket grupları tarafından memnuniyetle karşılandığını ve yeni koşullara hemen ayak uydurulduğunu Rahmi Koç'un şu sözlerinden anlamaktayız:[165]

> *"Şimdi geçen devredeki hükümetlerin sanayileşme politikası "ne yaparsan yap, kaça mal olursa olsun, yeter ki ekseriyeti Türkiye'de yapılsın" şeklindeydi ve kapalı ekonomiye dönük çalışıyorduk. Tabii bu şekildeki bir sanayileşme politikası "sofistike" olmayan malı, yani kaba malı çok pahalı fiyatlara mal ediyordu. Halbuki 1980'den sonra kendimizi içinde bulduğumuz yeni atmosfer gayet güzel yapılmış, albenisi olan malı rekabet kaldırır fiyatlarla dünya piyasasına satmamızı gerektiriyordu. Kanaatimce Türk sanayii fevkalade ciddi adımlarla ve çok çalışarak bu birdenbire değişen şartlara elindeki imkânlar ölçüsünde kendisini uydurmuştur"*

[163] Sönmez, s.94-96.
[164] Evrim Apan, "Türkiye'nin Yurt dışına Doğrudan Yatırımları ve Türk Firmalarının Doğrudan Dış Yatırım Kararlarını Etkileyen Faktörler", (**Uzmanlık Tezi.** Ankara, Hazine Müsteşarlığı. 2006), s. 81-85
[165] Cumhuriyet, "Ulagay sordu, Rahmi Koç yanıtladı: Yatırım kararlarını rahatlıkla verdiğimiz dönem geride kaldı", 2 Şubat 1986, s.9.

Devletin yurt dışı yatırımlara olan bakış açısının değişmesi, 1980 yılından sonra Türk şirketlerinin yurt dışı yatırımlarında önemli bir artış yaşanmasına neden olmuştur. Ayrıca, 1980 yılında dışa açık ekonomi politikalarının uygulanmaya başlaması ile birlikte ülke içine birçok yabancı şirket girmiş ve Türk şirketleri de rekabet gücü açısından bundan oldukça etkilenmiştir. 1980'e kadar dışa kapalı bir ortamda yüksek kar elde ederek faaliyet gösteren Türk şirketleri, yabancı şirketlerin ülkeye girmesiyle değişen rekabet koşulları sonucunda yurt dışına yatırım yapmaya yönelmiştir.

Şekil 13 1985 yılından itibaren Türkiye'den yurt dışına yapılan doğrudan yabancı yatırımları göstermektedir. Şekle bakıldığında dış yatırımların özellikle 2000'den sonra hızlı bir şekilde arttığı görülmektedir. 1985 yılında 1,157 milyon dolar olan toplam yurt dışı yatırım miktarı, 2000 yılına gelindiğinde yaklaşık üç kat bir artış sergileyerek 3,668 milyon dolara ulaşmıştır. Bu miktar, 2000'den 2016'a kadar geçen 16 yılda ise on kattan daha fazla artarak 38,020 milyon dolara yükselmiştir.



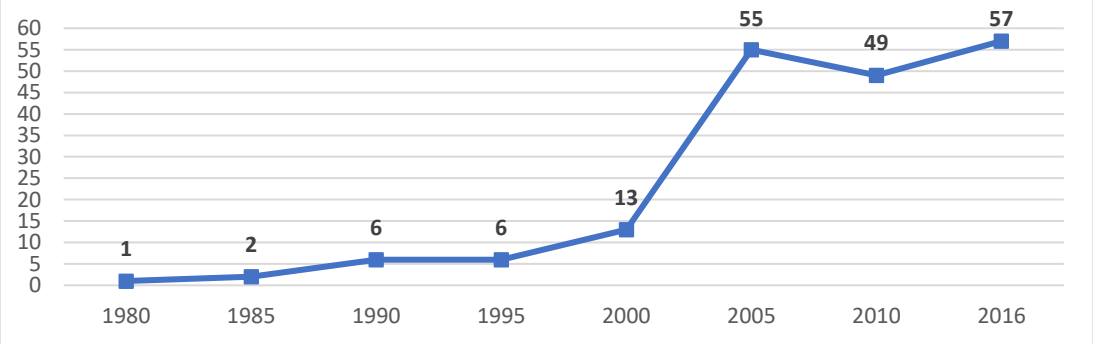
Şekil 13: Türkiye'nin Yurt Dışı Doğrudan Yatırım Stok Değerleri

Kaynak: UNCTADSTAT Veri Merkezi, Doğrudan Yabancı Yatırım verilerinden derlenmiştir. http://unctadstat.unctad.org/EN/, (11 Ekim 2017)

Yurt dışına yatırım yapan Türk şirket gruplarına baktığımızda, diğer alanlarda olduğu gibi bu alanda da başı yine Koç Holding'in çektiği görülmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi, 1945 yılında kendisi ile birlikte Türkiye'nin de ilk Türk sermayeli yurt dışı şirketi olan Ram Commercial Corporation'u Amerika'da kurmuştur. Bu şirketin

kuruluş amacını ise Vehbi Koç şöyle açıklamıştır:[166] "*Türkiye'den Amerika'ya giden resmi heyetlere mal satmak…"* Şirketten istenilen sonuç elde edilmeyince de 1954 yılında kapatılmıştır. Koç'un ikinci yurt dışı şirketi ise 1973 yılında İtalya'da ticaret amaçlı kurulan Kofisa Trading Company'dır. Koç Grubu, 1980 yılına kadar bu iki şirket dışında yurt dışında başka şirket açmamıştır.

1980'li yıllardan itibaren değişen ekonomik koşullar ile birlikte Türkiye'nin yurt dışı yatırımlarında meydana gelen artışa paralel bir şekilde Koç Grubu'nun yurt dışı şirket sayısında da benzer bir artış meydana gelmiştir. Nitekim Şekil 13 ile Şekil 14 arasındaki artış trendi oldukça benzerlik göstermektedir. Şekil 14, 1980-2016 yılları arasındaki beşer yıllık dilimlerle Koç Grubu'nun yurt dışındaki şirket sayısını göstermektedir. Koç'un 1980 yılında yurt dışında faaliyet gösteren tek şirketi Kofisa Trading iken, ABD, Almanya, İsviçre, İngiltere ve Hong Kong'da yeni şirketlerin açılması ile birlikte yurt dışı şirket sayısı 1995 yılına gelindiğinde altıya, 2000 yılında ise 13'e ulaşmıştır. Koç'un bu döneme kadar yurt dışında açtığı şirketler genel olarak ülke içinde şirketler ile bağlantılı bir şekilde ticaret ağının genişletilmesi şeklindedir. Ayrıca bu dönemde Özbekistan'da açılan SamKoç Auto ile ticari araç ve Tunus'ta açılan Tunusdan SA ile de beyaz eşya üretimine başlanmıştır. Böylece Koç, ülke içinde lider olduğu birçok sektörle beraber uluslararası piyasalarda da yerini almaya başlamış ve uluslararası bir şirket olma yolunda önemli bir mesafe katetmiştir.



Şekil 14: Koç Grubu'nun Yıllar İtibarıyla Yurt Dışı Şirket Sayısı

Kaynak: Ek 5 verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

[166] Koç, Hayat hikayem, s.70.

Koç'un 2000'li yıllardan itibaren yurt dışı şirket sayısında olağanüstü bir artış yaşanmıştır. Şekil 14'ten de görüleceği üzere 2000 yılında 13 olan şirket sayısı, beş yıl gibi kısa bir sürede dört katından daha fazla artarak 55'e ulaşmıştır. 2010 yılında bu sayı, bazı faaliyet alanlarından çekilme kararının alınması sonucu 49'a düşmüşse de 2016 yılına gelindiğinde tekrar artarak 57'ye çıkmıştır.

2000'li yıllardan itibaren meydana gelen bu sıra dışı artışın nedeni, Koç'un 2000'li yıllar itibarıyla hem yurt içinde hem de yurt dışında ardı ardına gerçekleştirdiği büyük satın alım ve birleşmelerdir. Bu satın alım ve birleşmeler ise Koç Grubu'nun önceden belirlemiş olduğu hedeflerin bir sonucudur. Nitekim Koç Grubu, 1998 yılında yeniden yapılandırma çalışmaları yapmış ve bu çalışma kapsamında yeni hedefler belirlemiştir. Uluslararası faaliyetlerin artırılması da bu hedefler arasında yer almıştır. Koç Topluluğu'nun gerçekleştirmeyi amaçladığı bu hedefler, Topluluğun 1998 yılı faaliyet raporunda şu şekilde yer almıştır: [167]

> *"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…"*

Özellikle ülke içinde rekabet gücü ve verimliği yüksek olan alanlara odaklanılmasıyla birlikte bu alanlarda uluslararası faaliyetlerin de arttığını söyleyebiliriz. Koç'un odaklandığı alanlardan biri olan beyaz eşya sektörüne bakıldığında, 2000'li yıllardan itibaren dev satın alımlar yapıldığı ve Koç Grubu'nun bu alanda dünyanın en önemli oyuncularından biri haline geldiği gözlenmektedir. Bu doğrultuda ilk yatırımlarını 2002 yılında bazı Avrupa beyaz eşya şirketlerini satın alarak yapmıştır. Bu şirketler arasında, Avusturya'nın beyaz eşya devi Elektra Bregenz, Almanya'nın beyaz eşya şirketi Blomberg, Romanya buzdolabı sektörü lideri Arctic yer almaktadır. 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

[167] Koç Holding Faaliyet Raporu, 1998, s. 17.

Holding, bunlar dışında Leisure ve Flavel gibi İngiliz beyaz eşya 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. Bu 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 Magyarország 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.

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.

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.

Koç Grubu'nun yurt dışı şirket sayısında meydana gelen artışa neden olan bir diğer etken ise 2005 yılında Yapı Kredi Bankası'nın satın alınmasıdır. Bu satın alım ile birlikte Hollanda'da iki, Azerbaycan, Almanya ve Rusya'da bir adet olmak üzere bankanın toplam beş iştiraki de Koç'a geçmiştir. Daha sonra ise Azerbaycan'da Yapı Kredi Invest LLC ve Malta'da da Yapı Kredi Malta açılmıştır. Koç'un, 2002 yılında enerji sektöründe faaliyet gösteren Opet şirketinin yüzde 50'sini alması ile birlikte yurt dışında

birçok ülkeye ortaklaşa yatırım yapılmıştır. Bu bağlamda, Opet Aygaz Bulgaria Ead, Opet Aygaz BV, Opet International Ltd, Opet Trade BV, Opet Trade Ireland Ltd, Opet Trade Pte. Ltd. gibi şirketler açılmıştır.

Koç Grubu'nun, başta beyaz eşya olmak üzere enerji ve finans sektöründe 2000'li yılların başından itibaren gerçekleştirdiği faaliyetler sonucunda yurt dışı şirket sayısında olağanüstü bir artış meydana gelmiştir. Türkiye'deki üretim ve satış ağının bir kısmını 2000'den sonra satın aldığı ya da yeni açtığı üretim tesisleri ve satış şirketleri üzerinden yurt dışına taşıyan Koç Grubu, günümüz itibarıyla 44 ülkede faaliyet göstermektedir. Bu ülkeler ise ABD, Almanya, Avustralya, Azerbaycan, Botsvana, Britanya Virjin Adaları, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Çin, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Güney Afrika, Hollanda, Hong Kong, İngiltere, İrlanda, İspanya, İsveç, İsviçre, İtalya, Kazakistan, Macaristan, Makedonya, Malezya, Malta, Mısır, Namibya, Norveç, Özbekistan, Pakistan, Polonya, Portekiz, Romanya, Rusya, Sırbistan, Singapur, Slovakya, Svaziland, Tayland, Tayvan, Ukrayna, Vietnam'dır

Yaptığı yatırımlar sonucu çok uluslu bir şirket haline gelen Koç, Fortune Dergisi'nin "dünyanın en büyük 500 şirketi sıralamasına" uzun yıllardan bu yana giren tek Türk şirketidir. 2016 yılında ise 23 milyar 456 milyon dolarlık ciro ile 463. sırada yer almıştır.[168]

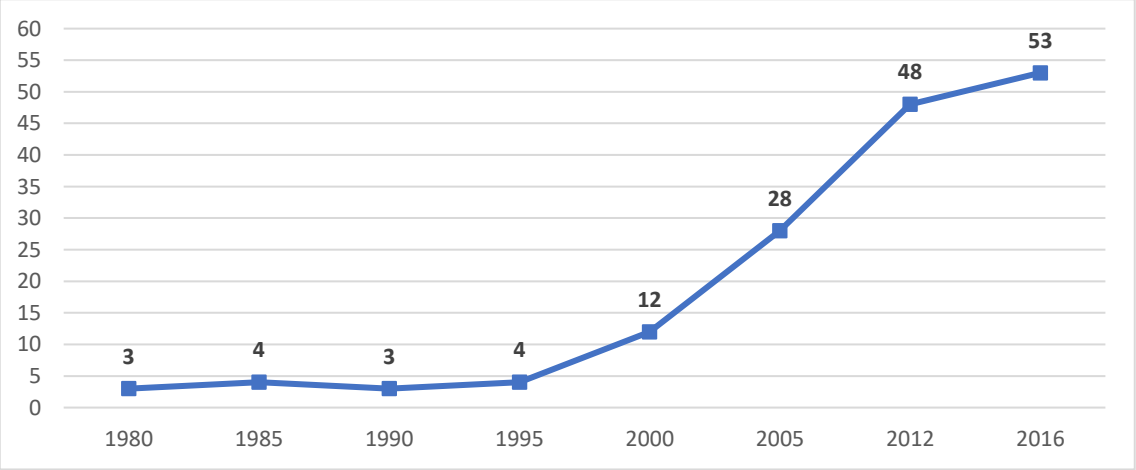
Yurt dışına yatırım yaparak birçok şirket kuran sermaye gruplarının önemlilerinden biri de İş Bankası'dır. Yukarıda da bahsedildiği üzere, yurt dışına ilk yatırımını daha kurulduğu yıllarda Almanya ve Mısır'a şube açarak yapmıştır. Bunlar dışında 1980'kadar yurt dışında birkaç farklı ülkeye şube açan banka, Kıbrıs'ta da bazı kuruluşlara ortak olmuştur. Bu açıdan 1980'lere kadar oldukça sınırlı olan yurt dışı faaliyetleri 1990'ların sonuna kadar da bu şekilde devam etmiştir. Ayrıca bu dönemde, İş Bankası'nın sahip olduğu Şişecam şirketi, yurt dışı faaliyetlerinde köprü olması amacıyla 1984 yılında Almanya'da Caminter'i ve Uzak doğu piyasasına yakın olmak amacıyla da 1988 yılında Çin'de International Glass'ı kurmuştur. Bu şirketler dışında cam ürünlerinin

[168] Fortune Global 500, http://fortune.com/global500/list/, (13 Ekim 2017).

ticareti için Almanya, ABD, İtalya ve Cezayir'e temsilcilikler açılmıştır. Bunlar dışında Banka'nın yurt dışı faaliyetleri 1990'ların sonuna kadar oldukça sınırlı kalmıştır.

Uluslararası faaliyetlerin ve yurt dışı şirket sayısının 2000'li yıllardan itibaren hız kazandığı şekil 15'den görülebilir. İş Bankası'nın yıllar itibarıyla şirket sayındaki değişimi gösteren şekil 15'e bakıldığında, 2000'lere kadar şirket sayısında ciddi bir değişikliğin olmadı ancak 2000'li yıllardan itibaren önemli miktarda bir artış meydana geldiği görülmektedir. Nitekim, yurt dışı şirket sayısı 1995 yılında dört iken, bu sayı 2000 yılında 12'ye, 2005 yılında 28'e 2012 yılında 48'e ve son olarak 2016 yılında da 53'e çıkarak sürekli bir artış trendi sergilemiştir.

Koç Grubunda olduğu gibi, İş Bankası'nın da uluslararası faaliyetlerinde yaşanan değişim ile Türkiye'nin genel yurt dışı yatırımlarında meydana gelen değişim arasındaki benzerlik gözden kaçmamaktadır. Şekil 13 ve 15 incelendiğinde, hem Türkiye'nin genel yurt dışı yatırımlarının hem de İş Bankası'nın yurt dışı faaliyetlerinin, 1980'den 2000'e kadar genel olarak durağan olduğunu, 2000'den sonra ise çok hızlı bir şekilde arttığı görülmektedir. Bu durum Koç Grubu için de geçerlidir.



Şekil 15: İş Bankası'nın Yıllar İtibarıyla Yurt Dışı Şirket Sayısı

Kaynak: Ek 6 verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

İş Bankası'nın 2000'li yıllardan itibaren yurt dışı şirket sayısındaki bu artışın ana nedeni ise Şişecam'ın uluslararası faaliyetlerinde meydana gelen artıştır. Düzcam, cam ev eşyası, cam ambalaj ve kimyasallar grubu olmak üzere dört ana alanda faaliyet gösteren Şişecam, 1980'li yıllardan 2000'li yıllara kadar geçen dönemde ülke içinde önemli yatırımlar gerçekleştirerek rekabet gücünü artırmış ve ihracat yoluyla uluslararası pazarlara açılmıştır. 2000'li yıllardan sonra ise birçok ülkede satış şirketi ve üretim tesisi açarak faaliyetlerini yurt dışına taşımış ve uluslararası pazar payını artırarak çok uluslu bir şirket haline gelmiştir.

Şişecam'ın yurt dışı yatırımlarına faaliyet alanlarına göre bakıldığında, ilk olarak cam ambalaj alanında uluslararasılaştığını görülmektedir. Bu alanda ilk yatırımını 1997 yılında Gürcistan'da üretim amaçlı Mina Fabrikası'nı satın alarak yapan Şişecam, ardından 2002 yılında Rusya'da Ruscam Cam Ambalaj ismiyle yeni bir şirket kurmuş ve ilerleyen yıllarda da bu şirkete bağlı beş fabrika daha açmıştır. Bu yatırımları ise 2011 yılında Ukrayna'da faaliyet gösteren bir cam ambalaj tesisinin satın alınması izlemiştir.

Şişecam, cam ev eşyası alanında ise 2000 öncesi yurt dışında açtığı birçok temsilcilikle faaliyet gösterirken, 2000 sonrası ise yurt dışında yatırım ağını daha da genişleterek birçok fabrika ve şirketi bünyesine katmıştır. Yurt dışında bu alanda ardı ardına yapılan yatırımlarla, Almanya, Rusya, Bulgaristan, ABD, Çin, Bulgaristan, Hollanda, İspanya ve İtalya'da birçok yurt dışı şirket açılarak ya da satın alınarak Şişecam bünyesine dahil olmuştur.

Düzcam alanında 2000'li yıllardan itibaren yurt dışında birçok yeni şirket açarak uluslararası faaliyetlerini artıran Şişecam, ayrıca bu alanda dünya devi olan bazı şirketleri satın alarak ya da bu şirketlerle ortaklık kurarak da yurt dışı faaliyetlerini artırmıştır. Bu bağlamda Şişecam, 2009 yılında dünyanın en büyük oyuncularından biri olan Saint-Gobain ile ortaklık kurmuş ve birlikte Rusya ve Mısır'da ortak yatırım yapmışlardır. 2013 yılında ise Hindistan'da HNG Float Glass Limited şirketine ortak olmuş ve aynı yıl Avrupa'da Richard Fritz Holding firmasını satın alarak bu holdinge bağlı şirketleri de bünyesine katmıştır.

Şişecam'ın dört ana iş alanından biri olan kimyasallar grubunda ise, yurt dışındaki ilk yatırım 1997 yılında, Bulgaristan'da özelleştirilen Sodi soda tesisinin satın alınması ile yapılmıştır. Sonraki yıllarda ise İtalya'da Cromital şirketi ve Bosna Hersek'te Lukavac Soda Fabrikası satın alınmıştır.

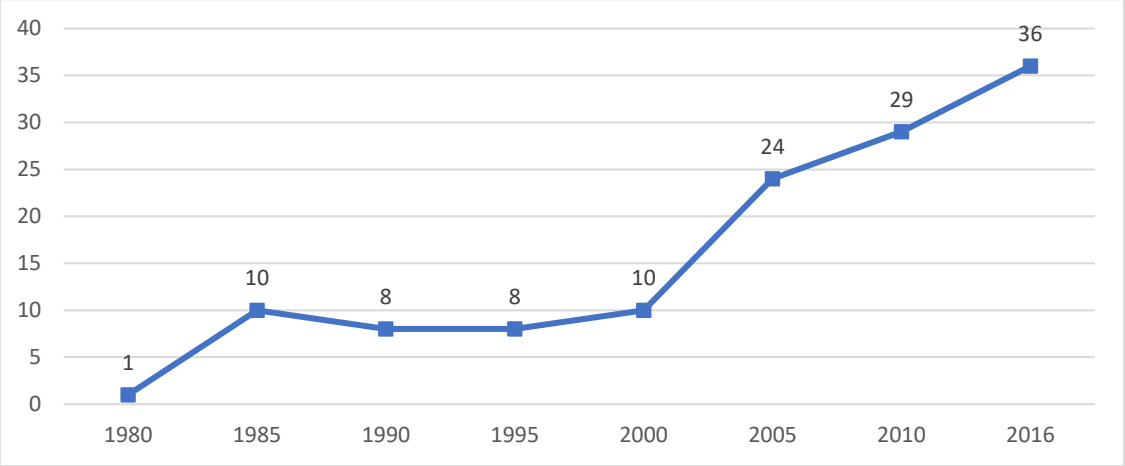
Özellikle 2000'li yıllardan itibaren Şişecam'ın dört ana faaliyet alanında yaptığı yurt dışı yatırımlar sonucunda, İş Bankası'nın yurt dışı şirket sayısı oldukça hızlı bir şekilde artmıştır. Şişecam, yatırım yaptığı ülke ya da bölgelerde pazarlama, üretim, satış gibi üretimden dağıtıma kadar her aşamada şirketler kurarak yurt dışında da entegre bir yapı oluşturmuştur. Günümüz itibarıyla üretimini 13 farklı ülkede 26 tesis ile gerçekleştiren Şişecam, cam sektöründe dünyanın sayılı üreticileri arasında yer almaktadır. Türkiye dışında cam üretimi yaptığı ülkeler ise şunlardır; Rusya, Gürcistan, Ukrayna, Bulgaristan, Bosna Hersek, İtalya, Romanya, Mısır, Almanya, Macaristan, Slovakya ve Hindistan.[169]

Yurt dışında gerçekleştirilen faaliyetler ve kurulan şirketler açısından Türkiye'nin en önemli çok uluslu şirket gruplarından biri de Enka Grubu'dur. Her ikisi de inşaat mühendisi olan Şarık Tara ve Sadi Gülçelik tarafından 1957 yılında kurulan Enka, kısa süre içinde iç pazarda yapmış olduğu yatırımlarla büyümüş ve henüz 1970'li yılların başındayken yurt dışına açılarak birçok inşaat projesi gerçekleştirmiştir.

1980'li yıllara kadar daha çok aldığı projeler ile yurt dışı faaliyetlerini sürdüren Enka, yurt dışındaki ilk şirketi olan Enka Arabia Ltd.'yi ise 1979 yılında Xenel Industries grubu ile ortaklaşa Arabistan'da kurmuştur. Bu şirketin kuruluşundan kısa bir süre sonra, inşaat sektöründe üç, ticaret alanında beş ve bir tane de finans şirketi olmak üzere yurt dışında toplam dokuz şirket daha kurmuştur. İnşaat şirketlerinden Çimtaş Arabia ve Kasktash Arabia 1982 yılında Xenel Industries grubu ile ortaklaşa, Sipco Saudi Ind. ise 1980 yılında sadece Enka sermayesi ile kurulmuştur. 1980'li yılların başında kurulan inşaat şirketleri için Orta Doğu pazarı tercih edilmiş ve bu şirketler Arabistan'da kurulmuşken, bu dönemde açılan diğer şirketler için ise Avrupa ve ABD pazarları tercih edilmiştir. Enka'nın ticaret amaçlı yurt dışında kurduğu şirketler ise şunlardır:

[169] Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Faaliyet Raporu, 2016, s.5.

İngiltere'de Entrade Fruits ve Entrade Ltd., İsveç'te Entrade AB, Almanya'da Entrade GmbH ve ABD'de Entrade International



Şekil 16: Enka Grubu'nun Yıllar İtibarıyla Yurt Dışı Şirket Sayısı

Kaynak: Ek 7 verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Şekil 16 Enka grubunun yıllar itibarıyla yurt dışındaki şirket sayılarını göstermektedir. 1980 yılında Enka'nın yurt dışında sadece bir şirketi bulunurken, açılan yeni şirketler ile birlikte yurt dışı şirket sayısı 1985 yılında 10'a yükselmiştir. 1990 ve 1995 yıllarında bu sayı sekize düşmüşse de 2000 yılında tekrar 10'a ulaşmıştır. 2000 yılından itibaren ise yurt dışı şirket sayısı hızlı bir şekilde artarak 2005 yılında 24'e, 2010 yılında 29'a ve son olarak 2016 yılında 36'ya yükselmiştir.

Enka'nın uluslararası faaliyetlerinde meydana gelen değişimi, sadece yurt dışı şirket sayısına bakarak yorumlamak doğru olmaz. Nitekim inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın gerçekleştirdiği projeler de çok önemlidir. Bu bağlamda Enka'nın 1980'e kadar yurt dışında aldığı ve tamamladığı inşaat projesi sayısı 15 iken, 1980'den günümüze ise bu sayı 543'e çıkmıştır. Başta Rusya olmak üzere, Kazakistan, Mısır, Irak, Arabistan, Ürdün, Cezayir Japonya, Libya, Güney Kore ve bunlar dışında daha birçok ülkede gerçekleştirdiği onlarca büyük inşaat projeleri ile Enka, çok uluslu bir taahhüt

şirketi haline gelmiştir. Enka bugüne kadar en fazla projeyi ise 190 proje ile Rusya'da gerçekleştirmiştir.[170]

Rusya'da ilk projesini 1988 yılında "Türk-S.S.C.B. Doğal Gaz Anlaşması" çerçevesinde alan Enka, bu anlaşma ile tarihi ve mimari açıdan Rusya'da çok önemli bir yeri olan "Petrovsky Alışveriş Merkezinin" restorasyon ve yenileme işlerini ve bin yataklı bir hastanenin baştan aşağı tüm inşaat projesini üstlenmiştir. Ardından aldığı "Eski Rusya Parlamentosu Beyaz Saray Binasının Yeniden Yapılandırılması ve Yenilenmesi Projesi"' ile Rusya inşaat sektöründe adını duyurmuş ve bundan dolayı birçok proje almıştır.[171]

2000'li yıllardan sonra Enka'nın yurt dışı şirket sayında meydana gelen artışta bu projelerin önemli bir katkısı vardır. Birçok farklı ülkede gerçekleştirilen bu projelerin alınıp bitirilinceye kadar geçen sürede yakından takip edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle de genellikle projelerin alındığı ülkelerde inşaat şirketleri de kurulmuştur.

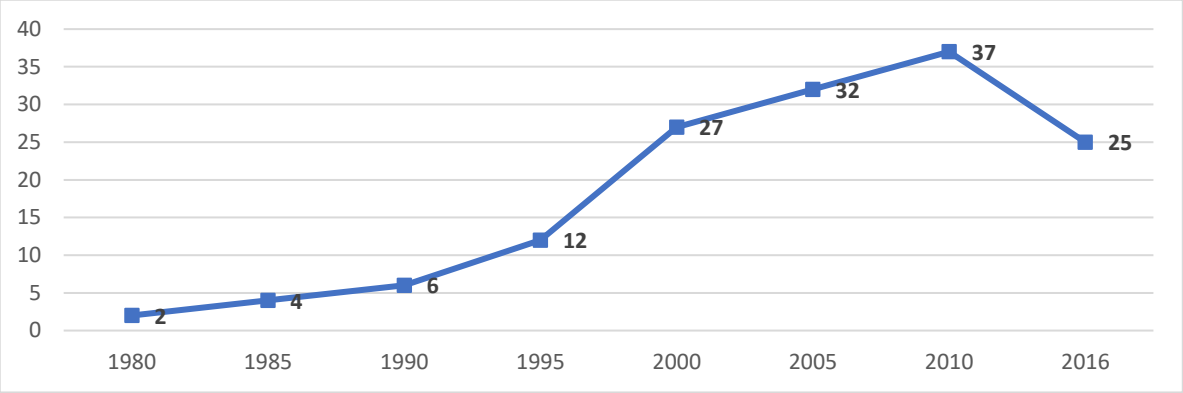
Enka'nın 2000 yılından sonra yurt dışında kurduğu şirketlere baktığımızda oldukça önemli bir nokta göze çarpmaktadır. Bu da 2000 yılından itibaren Hollanda ve İsviçre gibi ülkelerde yaklaşık 20 adet yatırım şirketinin kurulmasıdır. İnşaat ve ticaret sektörlerinde yoğunlaşan bir firmanın yatırım yaptığı ülkede değil de başka bir ülkede yatırım şirketi kurması oldukça dikkat çekicidir. Bunun nedeni ise Hollanda gibi ülkelerin vergi ve finansal kaynaklar açısından diğer ülkelere göre oldukça avantajlı olmasıdır. Bu nedenle de son yıllarda, ülkemizdeki birçok şirket grubu, başka ülkeye yatırım yapmadan önce Hollanda'da bir şirket kurup yatırımlarını bu ülke üzerinden gerçekleştirmektedir.[172] Benzer şekilde, Enka da diğer ülkelerde yaptığı yatırımlar için bir de Hollanda'da yatırım şirketi kurmuştur.

Şirket gruplarının, 1980 sonrası yurt dışı faaliyetlerinde yaşanan değişimi göstermek için ele alınan bir diğer şirket grubu ise Sabancı Grubu'dur. Türkiye'nin en büyük sermaye gruplarından biri olan Sabancı, ilk yurt dışı şirketini 1977 yılında Exsa

[170] Enka İnşaat, Proje Veri tabanı, http://www.enka.com/tr/projelerimiz/ , (13 Ekim 2017).
[171] Enka İnşaat, Hakkımızda, http://www.enka.com/tr/hakkimizda/tarihce/, (13 Ekim 2017).
[172] Ufuk Türen, Yunus Gökmen ve Hakan Dilek, "Ekonomik Özgürlük Endeksinin Yurt Dışına Doğrudan Yabancı Yatırım Yapan Türk Sermayesinin Ülke Seçim Kararına Etkisi Var mıdır?", **Maliye Dergisi**, Sayı. 161 (Aralık 2011), s.320-321.

Handels GmbH ismiyle Almanya'da kurmuştur. İhracat ve ithalat işlerini yürütmek amacıyla kurulan bu şirket, Sabancı'nın 1980 yılından önce yurt dışında kurduğu tek şirketidir. Ardından grubun dış ticaret işlerini yürütmek amacıyla 1980 yılında ABD'de de Holsa Inc. (Sonradan adı Exsa Americas diye değiştirilmiştir) ve 1984 yılında İngiltere'de Universal Trading Ltd. şirketleri kurulmuştur. 1984 yılında ayrıca İngiltere'de bir şirket daha kurulmuştur. Ak International Bank adıyla kurulan bu şirket, grubun finans sektöründe uluslararası ilk girişimidir. Yurt dışında açtığı dış ticaret ve finans şirketlerinin yanı sıra Sabancı, 1986 yılında İsviçre'de tekstil alanında faaliyet gösteren Hefti Weaving adlı bir fabrikayı satın alarak, üretimini 1980'li yıllarda uluslararası düzleme taşımaya başlamıştır. Bunlar dışında Sabancı, 1980'li yılların son yurt dışı şirketini ise Exsa UK adıyla İngiltere'de bir dış ticareti daha açarak kurmuştur. 1990 yılına gelindiğinde, şekil 17'den de görüleceği üzere, Sabancı'nın, yurt dışında finans, tekstil ve dış ticaret alanlarında faaliyet gösteren toplam altı şirketi vardır.

Sabancı, 1990'lı yıllarda yurt dışı faaliyetlerini yine aynı alanlarda artırarak sürdürmüştür. Bu dönemde, özellikle tekstil alanında polyester ve kord bezi üretimi üzerine DuPont ile ortaklık kurulması, yurt dışında birçok şirketin kurulmasına ve bu alanda Sabancı'nın küresel bir oyuncu olmasını sağlamıştır. Bu bağlamda, Mısır'da Nile Kordsa, İngiltere'de Exsa UK Garforth, Brezilya'da Kordsa Brasil, Almanya'da Interkordsa GmbH ve Arjantin'de Kordsa Argentina kurulmuştur. Ayrıca bu dönemde Almanya'da iki, Arjantin ve İspanya'da birer tane olmak üzere dış ticaret şirketi kurulmuştur. 90'lı yıllarda finans alanında ise İngiltere'de Sabancı Bank Guernsey adıyla bir banka, Almanya'da altı adet Akbank şubesi, Hollanda'da ve İngiltere'de de birer adet yatırım şirketi kurulmuştur.



Şekil 17: Sabancı Grubu'nun Yıllar İtibarıyla Yurt Dışı Şirket Sayısı

Kaynak: Ek 8 verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

1990'ların sonunda toplam 19 şirketi ile yurt dışında faaliyet gösteren Sabancı, 2000 yılında finans ve tekstil sektöründe kurduğu yeni şirketler ile yurt dışı şirket sayısını 27'ye çıkarmıştır. Şekil 17'den de görüleceği üzere, yurt dışı şirket sayısı 2000 yılından sonra da artmış ve bu sayı 2005 yılında 32'ye, 2010 yılında ise 37'e çıkmıştır. 2000'li yıllardan itibaren yurt dışı faaliyetlerini hızlı bir şekilde artıran Sabancı, uluslararası ortağı DuPont'la birlikte tekstil alanında birçok ülkede yeni girişimlerde bulunmuştur. Bu bağlamda, Çin, Endonezya, Fransa, Hollanda, İngiltere, ABD, İspanya, Tayland, İran, Mauritius ve Almanya'da birçok yeni şirket kurulmuş ya da satın alınmıştır. 2005 yılında Du Pont'a ait hisseleri satın alan Sabancı, onlarca ülkedeki fabrika, satış ve pazarlama şirketlerinin tek başına sahibi olmuştur.

Ayrıca 2000'li yıllardan itibaren Sabancı'ya ait Yünsa ve Çimsa şirketleri de yurt dışına açılarak yatırım yapmışlardır. Bu dönemde, çimento sektöründe faaliyet gösteren Çimsa şirketi, Almanya, İtalya, İspanya, KKTC, Romanya ve Rusya'da üretim tesisleri kurmuşken, tekstil sektöründe faaliyet gösteren Yünsa ise ABD, Almanya, İtalya ve İngiltere'ye satış şirketleri kurmuştur.

Şekil 17'den de görüleceği üzere, 2010 yılından sonra Sabancı'nın yurt dışı şirket sayısında bir düşüş söz konusudur. Bu düşüşün ana kaynağı ise bazı ülkelerdeki Kordsa fabrikalarının kapatılması ve bazı ülkelerde yeniden yapılanmaya gidilmesi sonucu aynı ülkedeki şirketlerin tek çatı altına toplanmasıdır. Ayrıca kapatılan bazı fabrika ve şirketlerin yönetimi için kurulan yatırım şirketleri de kapatılmıştır. Bu

bağlamda, Almanya'da faaliyet gösteren InterKordsa GbRmbH, Kordsa GmbH ve InterKordsa GmbH şirketleri, tek elden yönetilmek için 2013 yılında InterKordsa GmbH çatısı altında birleştirilmiştir. Kordsa Mauritius 2012 yılında, Kordsa Qingdao Nylon Enterprise Limited şirketi 2014 yılında tasfiye edilmiş ve Kordsa Arjantin ise 2014 yılında satılmıştır. Ayrıca, Kordsa'ya ait Sabancı Industrial Yarn and Tire Cord Fabric B.V. de 2012 yılında kapatılmıştır.[173]

4.4. Yönetim Kurullarında Yaşanan Değişim

1980'li yıllardan itibaren küreselleşme ile birlikte şirket gruplarında yaşanan bazı değişimler önceki alt bölümlerde anlatılmaya çalışılmıştı. 1980'li yıllardan itibaren hızla artan rekabet, şirket gruplarının yeni stratejiler ve hedefler belirlemesine neden olmuştu. Bu yeni stratejiler sonucunda ise faaliyet alanlarında, uluslararası faaliyetlerde ve yabancı sermaye grupları ile olan ilişkilerde, önceki alt başlıklarda bahsedildiği üzere, bazı değişimler meydana gelmişti. Bu alt bölümde ise son yıllarda dünya ve ülke ekonomisinde meydana gelen değişimlerin, şirket grupları yönetim kurumlarında nasıl bir etki yarattığı anlatılmaya çalışılacaktır.

Ülkemizdeki şirket ve şirket gruplarına bakıldığında, büyük bir çoğunluğunun aile şirketi olduğu görülmektedir. Nitekim ülkemizdeki şirketlerin yüzde 95'i aile şirketlerinden oluşmaktadır.[174] Hatta ülkemizdeki aile şirketlerinden bazıları dünyanın en büyük aile şirketleri arasında yer almaktadır. Gallen Üniversiye'sine bağlı Center for Family Business ve EY's Global Family Business Center of Excellence iş birliği ile 2015 yılında yapılan araştırma sonucunda dünyanın en büyük 500 aile şirketi sıralanmış ve bu sıralamaya iki Türk şirketi de girmiştir. Bu şirketlerden Koç Holding 54. sırada, Hacı Ömer Sabancı Holding ise 406. sırada yer almıştır. [175] Türkiye'ye yön veren diğer büyük

[173] Kordsa Global Faaliyet Raporu 2012-2013-2014.
[174] PwC, Küresel Aile Şirketleri Araştırması- Türkiye Sonuçları 2016, https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/aile-sirketleri/aile-sirketleri-arastirmasi-2016.html, (24 Ekim 2017).
[175] Global Family Business Index (t.y.), http://familybusinessindex.com/#map, (24 Ekim 2017).

aile şirket grupları arasında Ülker, Doğuş, Anadolu Grubu, Eczacıbaşı, Yaşar, Çalık Holding, Zorlu Holding gibi çok sayıda şirket grubu yer almaktadır.

Aile şirketinin tanımını ise şu şekilde yapabiliriz; aile şirketi, bir aile tarafından kurulan ve yönetilen, üst yönetimin büyük bir kısmı aile üyelerinden oluşan ve dolayısıyla şirketle ilgili kararların aile tarafından alındığı şirketlerdir.[176] Yani şirketin mülkiyetinin ve kontrolünün birbirinden ayrılmadığı, bir aile tarafından yönetilen şirketlerdir. Bu nedenle ülkemizdeki büyük şirket gruplarının ve bu şirket grubuna bağlı şirketlerin günümüzdeki ve geçmişteki yönetim kurullarına baktığımızda, yönetim kurulu üyelerinin büyük bir çoğunluğunun aile bireylerinden oluşmasına şaşılmaması gerekir. Bu bağlamda Türkiye'nin en büyük iki aile şirketi olan Koç ve Sabancı gruplarının 2000 yılı öncesi faaliyet raporlarına baktığımızda, yönetim kurullarında bulunan aile bireyleri sayısının genel olarak beş ile sekiz arasında olduğunu görmekteyiz. Günümüzde ise Koç Holding yönetim kurulunda altı aile bireyi görev yaparken, Sabancı'da bu sayı beştir. Görüleceği üzere yönetimdeki aile üyesi sayısında azalma gözlenmemektedir.

2000 yılından önce şirket gruplarının yönetim kurullarına bakıldığında, aile üyeleri dışında yönetim kurullarında yöneticilik işlevi üstlenmeyen bazı üyelerin de yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda yönetim kurullarında bazen politik açıdan yararlı olabileceği düşünülen siyasetçi ya da askerler yer almışken, bazen de göze hoş gelmesi açısından ünlü bir profesör ya da prestij açısından fayda sağlayabilecek üyeler yer almıştır. Bu üyelerin, danışmanlık açısından şirket gruplarına katkı yapma ihtimali varken, profesyonel bir yönetici işlevini yerine getirme ihtimali ise oldukça düşüktür. Aile üyeleri dışında yönetim kurulunda sıklıkla rastlanan diğer bir grup ise aileye yakın ve uzun süre holdingde çalışarak ailenin güvenini kazanmış yöneticilerdir. Bunların da profesyonel yöneticiden ziyade ailenin her dediğini yapan kişiler olduğunu belirtmek gerekir.[177]

Son yıllarda dünya ve ülke ekonomisinde yaşanan değişimler ile birlikte şirketlerin yönetim kurullarında da önemli değişimler meydana gelmiştir. Şirket grupları

[176] Ebru Karpuzoğlu, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2002, s.19.
[177] Buğra, s.286.

yönetim kurullarında meydana gelen önemli değişimlerden birisi profesyonel yönetici olgusunun giderek daha popüler hale gelmesidir. Şirketlerin giderek büyümesi ve büyük ölçekli bir işletme haline gelmesi, aileyi yönetimde yetersiz halde bırakmış ve ortaya çıkan yönetim ve koordinasyon sorunları kurumsallaşma ihtiyacını artırmıştır. Büyümenin yanında ayrıca artan rekabet ve yasal zorunluluklar da şirketleri kurumsallaşmaya iten diğer nedenlerdir.[178] Bu bağlamda, küreselleşen piyasalarda giderek artan rekabet ile birlikte büyük şirket grupları, hedeflerine ulaşabilmek için uluslararası piyasaların gerektirdiği nitelikleri taşıyan yöneticileri bünyesinde çalıştırmak durumunda kalmıştır. Ayrıca yönetimde bulunan aile üyeleri de yöneticilik ve idarecilik anlamında yurt içi ve yurt dışında bulunan büyük üniversitelerden eğitim alarak, küresel bir vizyona sahip profesyoneller olarak yetiştirilmişlerdir. Yönetimde bulunan hem aile üyelerinin hem de diğer üyelerin aldıkları eğitim, bize yönetim kurullarında küreselleşme ile birlikte meydana gelen değişimi göstermektedir. Şenalp, bu konu ile ilgili düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır:[179]

> *"Küreselleşme sürecinde ülke ve dünya ekonomisinde meydana gelen değişmelerin ve uluslararasılaşma olgusunun is dünyası üzerindeki etkileri de büyük olmuştur. Bu dönemde is hayatında yeni örgütlenme modelleri, yeni yatırım alanları ve araçları ve yeni birikim stratejileri geliştirilmektedir. 1980'li yıllarla birlikte gündelik hayata damga vuran 'dışa açılma' çabaları, büyük sermaye grupları söz konusu olduğunda kendisini genellikle yurt dışındaki (ABD ve İngiltere'de) yüksek prestijli iş, ekonomi ve ticaret okullarında lisans ve lisansüstü düzeylerde eğitim almış ve dolayısıyla küresel bir vizyona sahip oldukları düşünülen 'profesyonelleri' yönetici olarak bünyelerine katma biçiminde kendini göstermiştir."*

Devlet ve şirket grupları arasındaki ilişkilerin 1980'lerden itibaren yeni bir boyuta geçmesi yönetim kurullarında yaşanan değişimin bir diğer nedeni olarak gösterilebilir. Özellikle 1980'lere kadar olan süreçte devletin iş dünyası üzerinde oldukça etkili olması ve hâkim konumda olması şirketlerin devletle yakın ilişkiler kurmak istemesine neden olmuştur. Devlet, bazen sermaye eksikliği durumunda şirketlere borç verme mercii olması, bazen şirketlere iş ortağı olması, bazen de şirketler için yeni iş

[178] Nihat Erdoğmuş, **Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi,** İstanbul: İgiad Yayınları. 2007, s.102.
[179] Şenalp, s.382-383.

alanları açması açısından gerekli imkân ve kaynakları sağlayarak iş dünyasının merkezinde yer almıştır. Devletin iş dünyası üzerinde bu denli etkili olması ise şirketleri devletle yakın ilişkiler kurma çabasına sokmuştur. Bundan dolayı şirket sahipleri sadece bireysel olarak devletle olan ilişkilerini arttırmamış aynı zamanda devlet ile yakın ilişkileri olan yöneticileri de bünyesine katma yoluna gitmiştir. Bu bağlamda şirketler, devlet ile kendileri arasında ilişkiler kurabilecek ve devletin iş dünyasına sunduğu avantajlardan faydalanabilmeyi kolaylaştıracak yöneticileri bünyesinde çalıştırmıştır.[180] Bu bağlamda 1980'li yıllardan önce yönetim kurullarında siyasi kanattan bir milletvekili, eski bir bakanın ya da yüksek bir bürokratın bulunması durumuna sıklıkla karşılaşılır. Ancak devletin iş dünyası üzerindeki etkilerinin 1980'li yıllardan itibaren azalması, diğer bir ifadeyle devletin daha liberal politikalar benimsemesi ile piyasalardan elini giderek çekmesi sonucunda yönetim kurullarında devlet ile olan ilişkileri açısından yarar sağlayabileceği düşünülen yöneticilerin sayısında da bir azalma meydana gelmiştir.

2000'li yıllardan itibaren ise bu tarz yöneticilerin şirket kurullarında bulunması etik olarak doğru bulunmamıştır. Hatta bu konu, kurumsal yönetim anlayışı doğrultusunda TÜSİAD tarafından 2002'de yayınlanan "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" adlı raporda da yer almıştır. Bu rapor ülkemizdeki kurumsal yönetim ile ilgili ilk çalışma olması nedeniyle de önemli bir yer teşkil etmektedir. Raporda öncelikli olarak yönetim kurullarının oluşumu, bağımsızlığı, gündemleri gibi konularda yeni kriterler önerilmiştir. Bu kriterler arasında devlet ile olan yakın ilişkilerinden dolayı bağımsız hareket edemeyecek yöneticilerin yönetim kuruluna alınmaması önerilmiştir. Bu bağlamda, "aktif görevde olan milletvekilleri ve kamu görevlileri ve kamu görevinden ayrılanların yapamayacakları işler hakkındaki kanuna tabi olanların" yönetim kurulunda görev almaması gerektiğinin altı çizilmiştir.[181]

Önceki alt bölümlerde değinildiği üzere küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan uluslararasılaşma eğilimleri şirket gruplarının birçok çok uluslu şirketle iş birliği içine

[180] Ali Taş ve Mustafa Fedai Çavuş, "Türkiye'deki profesyonel yöneticiler üzerine bir inceleme: Nasıl seçiliyorlar? Hangi özellikleri ön plana çıkıyor? Hangi yetkilerle donatılıyorlar?" **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1, (2010), s. 191.
[181] TÜSİAD. "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İsleyişi", Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336, 2002, s.16.

girmesine neden olmuştu. Bu durum da şirket gruplarının yönetim kurulları üzerinde etkili olmuştur. Bu bağlamda, uluslararası iş dünyasında boy göstermeye başlayan Türk şirket grupları, yeni şartları dikkate alarak çok uluslu işletmelerde çalışan birçok yabancı profesyoneli bünyesine katarak onlarla birlikte çalışmaya başlamıştır.[182] Nitekim son yıllarda birçok holding yönetim kurulunda dünyaca ünlü yöneticilerin sayısında bir artış gözlenmektedir.

İş dünyasında sözünü ettiğimizi yönetim kurullarının değişimini, Türkiye'nin en büyük ve en köklü şirket gruplarından biri olan Koç Holding örneği üzerinden görmek mümkündür. Temelleri 1926 yılında bir bakkal dükkânı ile atılan Koç Topluluğu, kısa süre içinde hızlı bir büyüme ve gelişme sergileyerek birçok şirket kurmuştur. Kurulan şirketlerin daha örgütlü bir şekilde yönetilmesi için kurumsal bir yapı oluşturulmuş ve bu bağlamda Türkiye'nin ilk holdingi olan Koç Holding A.Ş. kurulmuştur. Holdingin kuruluş amacını ise Vehbi Koç şu sözlerle açıklamıştır:[183]

> *"Adına Koç Topluluğu dediğimiz şirketlerimize her yıl yenileri katılıyordu. Her biri değişik alanlarda ve değişik şekillerde çalışan bu şirketlerin yönetimlerini izlemek ve yönlendirmek güçleşiyordu. Artık şirketlerin birbirleriyle bağlantılarını kuvvetlendirmek, modern sevk ve idarecilik prensipleriyle yönetilmelerini sağlamak zamanı geldiğini hissediyordum."*

Koç Holding'in 1990'lı yıllara kadar olan yönetim kurullarına baktığımızda, aile üyeleri dışında devletten transfer edilen ya da emekli olan üst düzey memurların ve sivil-asker bürokratların yönetimde sıklıkla yer aldığını görmekteyiz. Bu bağlamda Koç'ta uzun yıllar yöneticilik yapan isimlerden Hulki Alisbah Sümerbank genel müdürlüğünden ayrıldıktan sonra, Fazıl Öziş İş Bankası genel müdür yardımcılığı yapıyorken, Ziya Bengü Merkez Bankasında ve İsak De Eskinazis de Osmanlı Bankasında çalışıyorken işlerinden ayrılarak Koç'a transfer olmuşlardır. Bu isimler Koç Holdingde uzun yıllar yönetim kurulunda üye olmanın yanı sıra diğer birçok üst düzey yöneticilik işlevini de yürütmüşlerdir. Ayrıca bu dönemde, Prof. Dr. H. Fehmi Yazıcı, Prof. Dr. Kemal Oğuzman, Prof. Dr. Emre Gönensay ve Dr. Şahap Kocatopçu gibi dönemin ünlü isimleri

[182] Taş ve Çavuş, s.195.
[183] Kıraç, s.146.

de Koç Holding yönetim kurulunda yer alan diğer yöneticilerdir. Bu yöneticilerden bazılarının önceden bakanlık ya da milletvekilliği gibi siyasi görevlerde bulunmuş olmaları ya da ünlü bir üniversite hocası olmaları önemli sosyal ağlara sahip oldukları anlamına gelir. Bu nedenle bu isimlerin yönetimde bulunmalarının şirkete politik açıdan ya da sosyal çevreleri vasıtasıyla faydalı olabileceği düşünülmüştür.[184]

1990'lı yıllardan günümüze kadar olan dönemde ise yönetim kurulunda bu tarz yöneticilerin azaldığı ve yerlerini daha profesyonel yöneticilerin aldığı görülmektedir. Özellikle iyi üniversitelerden işletme ve ekonomi alanlarında eğitim alarak kendisini yetiştirmiş yöneticilerin ve genç yaşta Koç'ta işe başlayıp zamanla işle ilgili tecrübe kazanmış yöneticilerin sayısında bir artış yaşanmıştır. Ayrıca bu dönemde Koç ailesinin üçüncü kuşak fertleri de hem yurt dışındaki büyük üniversitelerden işle ile ilgili aldıkları eğitim hem de grup içi şirketlerde çalışarak elde ettikleri tecrübe ile profesyonel bir yönetici olarak yetiştirilmiş ve yönetim kurulunda görev almaya başlamışlardır. Küreselleşmenin ortaya çıkardığı yeni koşullar ile birlikte çok uluslu bir şirket olmanın gerekliliği olan küresel vizyona sahip profesyonel yöneticiler ile çalışmak, diğer birçok şirket grubunda olduğu gibi Koç Grubu'nda da gözlenmektedir.

Koç Grubu'nun yönetiminde küreselleşme ile birlikte meydana gelen en önemli değişim ise hiç şüphesiz yabancı yönetici devrinin başlamasıdır. 1980'li yıllardan itibaren yurt dışı faaliyetlerini artıran Koç, aynı zamanda ülke içinde de yabancı birçok çok uluslu şirket ile ortaklık kurmuştur. Bunun bir yansıması olarak da uluslararası şirketler dünyası hakkında deneyim ve bilgi birikimi açısından daha profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulmuştur. Bu bağlamda Koç Holding, yönetim kuruluna ilk kez 1999 yılında üç yabancı üyeyi dahil etmiştir. H. Oswald Maucher, W. Wayne Booker ve Prof. Dr. John H. McArthur gibi küresel bağlantıları ve özgeçmişleri ile oldukça önemli bir konumda olan ve uluslararası iş dünyasında tanınan bu üyelerin yönetime alınmasıyla birlikte yönetim alanında da bir uluslararasılaşma eğiliminin başlatıldığı söylenebilir. 2001

[184]Vehbi Koç, **Hatıralarım Görüşlerim Öğütlerim,** Vehbi Koç Vakfı, İstanbul, 1987, s.35; Vehbi Koç, Hayat Hikayem, s.38,58,98; Ayşe Buğra, s.286; Koç Holding Faaliyet Raporu 1982,1985, 1988.

yılında Koç Grubu'nun 75. yılı olması nedeniyle basılan kitapçıkta, yabancı üyelerin yönetime dahil edilmesiyle ilgili şu sözler yer almaktadır:[185]

> *"Hızlı ve başarılı bir globalleşme için dünya çapında kariyer sahibi üç yabancı Koç Holding Yönetim Kurulunda yer aldı. Nestle SA'nın Yönetim Kurulu Başkanı Helmut Oswald Maucher, Ford Motor Company Başkan Yardımcısı Wayne W. Booker ve Harvard Business İs İdaresi Fakültesi eski dekanı ve Dünya Bankası Bas Danışmanı John H. McArthur, Koç Holding Yönetim Kurulu üyesi oldular."*

"Hızlı ve başarılı bir globalleşme" için 1999 yılında bu üç yabancı üyenin yönetim kuruluna dahil edilmesinin ardından günümüze kadar sekiz yabancı üye daha Koç Topluluğu'na katılmıştır. Bu üyelerin bazılarının üyelikleri sonlanmışken, bazıları ise halen yöneticilik yapmaya devam etmektedir. Yönetim kurulunda görev alan ve görevi sonlanan yabancı üyeler arasında; Unicredito'nun CEO'su Alessandro Profumo(2002-2005), Siemens AG'de çeşitli üst düzey yöneticiliklerde bulunmuş Dieter Christoph Urban(2005-2010), Shearson Loeb Rhoades, American Express Co. Travelers Grubu gibi dünyaca ünlü birçok şirkette yönetim kurulu başkanlığı ve bu şirketler dışında birçok şirkette de CEO ve yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmış Sanford I. Weill(2009-2013) yer almaktadır.[186] Globalleşmenin bir göstergesi olarak, yabancı üyelerin yönetime katılmasıyla beraber yönetim kurulu toplantıları da İngilizce yapılmaya başlanmış ve Koç, Türkiye'de toplantıların İngilizce yapıldığı ilk şirket grubu olmuştur.[187]

Günümüzde ise yönetimde, Tablo 24'den de görüleceği üzere altı yabancı üye bulunmaktadır. Bu üyeler dünya çapında yaptıkları birçok üst düzey yöneticilikle oldukça önemli bir konumdadırlar. Bu üyelerden Prof. Dr. Heinrich V. Pierer, Siemens AG'de CEO ve yönetim kurulu başkanlığı gibi çeşitli üst düzey görevlerde bulunmuştur. Koç'un bünyesine kattığı en önemli yabancı üyelerden biri olan Peter Dennis Sutherland ise "Rekabet Politikasından Sorumlu Avrupa Komisyonu Komiseri" ve "Dünya Ticaret Örgütü Direktörü" gibi oldukça önemli konumlarda görev yapmış bir üyedir. Bunlar dışında uluslararası çapta iş yapan birçok şirketin de yönetim kurulu başkanlığını ve

[185] Koç Holding, **Koç Topluluğu'nun 75 Yılı,** İstanbul: Koç Holding, 2001, s.190.
[186] Koç Holding Faaliyet Raporları, 2002-2013.
[187] Şenalp, s.376.

CEO'luğunu yapmıştır. Koç'un diğer küresel yöneticileri arasında ise Dr. Kwok King Victor Fung, Jacques Albert Nasser ve Anne Lauvergeon gibi yine çok uluslu birçok şirketin üst düzey yönetiminde bulunmuş isimler bulunmaktadır.

Kurulduğu yıllardan bu yana hızlı bir gelişme gösteren özellikle de 1980'li yıllardan itibaren küreselleşme ile birlikte üretim, satış ve pazarlama ağlarını uluslararası arenaya taşıyarak uluslararasılaşma olgusunun ülkemizdeki en önemli temsilcisi olan Koç Holding, yönetim kurullarında da uluslararasılaşmayı 1990'lı yıllardan itibaren bünyesine kattığı dünyaca ünlü yabancı üyeler ile başlatmıştır. Küresel bağlantıları oldukça geniş olan bu yabancı üyelerden bazılarının Koç'a katılmadan önce Koç'un ortaklık yaptığı yabancı şirketlerde üst düzey yöneticilik yaptığı görülmektedir. Bu yabancı ortaklardan Ford Motor Company'den Wayne W. Booker ve Albert Nasser, Allianz AG'den Peter Dennis Sutherland, Siemens'ten Dieter Christoph Urban ve Heinrich V. Pierer, Unicredito'dan Alessandro Profumo gibi üyeler yer almaktadır. Bu nedenle bu üyeler ile Koç ailesi arasında geçmişe dayanan tanışıklığın ve bu üyelerin sahip oldukları birikim ve deneyimin yönetimde bulunmalarına neden olduğu düşünülebilir.

Tablo 24, Koç Holding'in 2016 yılı yönetim kurulu ve üst yönetiminin öğrenim durumunu göstermektedir. Yukarıda da söz ettiğimiz üzere, küreselleşme ile birlikte artan rekabet ve bu rekabetin getirdiği yeni koşullar altında şirket grupları, uluslararası iş dünyasının gerektirdiği niteliklere sahip profesyonel yöneticiler ile çalışma ihtiyacı duymuşlardır. Bu bağlamda yönetimde meydana gelen değişimi anlatmak için ele alınan Koç Grubu'nun yönetim ve üst düzey yöneticilerinin tüm özgeçmişleri verilemeyeceği için örnek olması amacıyla öğrenim durumları verilmiştir.

Tablo 24

Koç Holding Yönetim Kurulu (2016)

Yönetim Kurulu	Görevi	Öğrenim durumu
Rahmi M. Koç	Şeref Başkanı	Johns Hopkins Üniversitesi(ABD)-İşletme
Ömer M. Koç	Başkan	Columbia Business School(ABD)- MBA
Ali Y. Koç	Başkan Vekili	Harvard Üniversitesi(ABD)- MBA
Semahat S. Arsel	Üye	Goethe Instute(Almanya)
Temel K. Atay	Üye	Wayne State Üniversitesi(ABD)- İşletme
Dr. Bülent Bulgurlu	Üye	Norveç Teknik Üniversitesi – Doktora (Norveç)
Caroline N.Koç	Üye	İsviçre St. George's School- İşletme
İpek Kıraç	Üye	Brown Üniversitesi(ABD)
Levent Çakıroğlu	Üye ve CEO	University of Illinois(ABD)-MBA
Prof. Dr. John H. McArthur	Üye	Harvard Business School(ABD) – Doktora
Prof. Dr. Heinrich V. Pierer	Üye	Erlangen-Nuremberg Üniversitesi (Almanya)
Peter Denis Sutherland	Üye	University College Dublin(İrlanda)
Dr. Kwok King Victor Fung	Bağımsız Üye	Harvard Business School(ABD) – İşletme(Doktora)
Muharrem Hilmi Kayhan	Bağımsız Üye	Cornell Üniversitesi(ABD)-MBA
Kutsan Çelebican	Bağımsız Üye	Ankara Üniversitesi
Mustafa Kemal Olgaç	Bağımsız Üye	Galler Üniversitesi ve Edinburgh Üniversitesi(Master)
Jacques Albert Nasser	Bağımsız Üye	RMIT University(Avustralya)- İşletme
Anne Lauvergeon	Bağımsız Üye	Ecole Normale Supérieure(Fransa)
Üst Yönetim	**Görevi**	**Öğrenim durumu**
Ali Tarık Uzun	Denetim Grubu Başkanı	Koç Üniversitesi – MBA
Faik Açıkalın	Bankacılık ve Sigorta Grubu Başkanı	ODTÜ- İşletme
Ahmet Ashaboğlu	CFO	Massachusetts Institute of Technology(ABD)-Makine Yüksek Müh.
Dr. Fatih Kemal Ebiçlioğlu	Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı	Virginia Commonwealth Üniversitesi(ABD)-Finans(YL)+ Ankara Üniversitesi Doktora
Yağız Eyüboğlu	Enerji Grubu Başkanı	Koç Üniversitesi – MBA
Cenk Çimen	Otomotiv Grubu Başkanı	İTÜ Endüstri + Stanford ve UCLA(ABD)-Yönetici Gelistirme Programı
Tamer Haşimoğlu	Turizm, Gıda ve Perakende Grubu Başkanı	İstanbul Üniversitesi- Uluslararası İşletmecilik yüksek lisans
Oya Ünlü Kızıl	Kurumsal İletişim ve Dış İlişkiler Direktörü	George Washington Üniversitesi-MBA
Özgür Burak Akkol	İnsan Kaynakları Direktörü	Harvard Business School ve Columbia Üniversitesi-Yönetici ve Lider Geliştirme
Kenan Yılmaz	Başhukuk Müşaviri	New Orleans Tulane Üniversites(ABD)+ Koç Üniversitesi- MBA
Utku Barış Pazar	Strateji ve İş Geliştirme Direktörü	Emory Üniversites(ABD)-MBA
Ufuk Çıplak	Resmi İşler Direktörü	Hacettepe Üniversitesi

Kaynak: Koç Holding Faaliyet Raporu, 2016.

Koç Holding'in 1990'lı yıllara kadar olan yönetim kurullarında sıklıkla devletten transfer edilen ya da emekli olan üst düzey memurların ve sivil-asker bürokratların yer aldığını dile getirmiştik. Günümüzdeki yönetim kuruluna baktığımızda ise bu tarz üyelerin yer almadığını görmekteyiz. Özellikle öğrenim durumlarını incelediğimizde, birçoğunun işletme ve yönetim gibi alanlarda lisans ya da lisansüstü eğitim aldığını görmekteyiz. Ayrıca bu eğitimleri başta ABD olmak üzere Avrupa'daki büyük üniversitelerden almışlardır. Aynı durumun üst yönetim için de geçerli olduğunu görmekteyiz.

Yönetim kurulunda meydana gelen bir diğer değişim ise yönetici ve icracı ayrımının yapılmasıdır. 2000'li yıllara kadar Koç Holding yönetim kurulunda bulunan birçok üye aynı zamanda üst yönetimde bulunan grup başkanlığını ve bazı şirketlerde müdürlük yapmaktaydı. Ancak 2000'li yılların başında Mustafa Koç, yapılan yeni düzenleme ile bunu kaldırmış ve bunu verdiği röportajda da şu sözler ile açıklamıştır:[188]

> *"Bugün ailede üçüncü kuşaktan 2 kişi line'da, yani işin içinde çalışıyor. Gerçek bir profesyonel gibi. Almış olduğumuz bir karar gereği bundan sonra kimse artık hem hakim hem savcı durumunda olmayacak. İkinci kuşakta böyle değildi. Şimdi üçüncü kuşakta biz bunu değiştiriyoruz. Yani aile fertleri, bundan sonra line'dan, yani işin içinden, icradan çıkmayı düşünürlerse, o zaman yönetim kuruluna girebilecekler. Ben o nedenle 2000 yılının başında, line'dan çıktım. Yönetim kuruluna girdim. Ondan sonra yönetim kurulu başkan vekili oldum. Orada bir hazırlık dönemi geçirdim. Şimdi bunu şirketlerde de yapıyoruz. Yani şirketlerin yönetim kurullarında olan insanlar, bundan sonra idarede olmayacaklar. Bu bence Koç Grubu'nda yönetimsel anlamda en büyük değişim. Hesap soran ile hesap veren tamamen ayrılmış olacak. Ve bu arada da tabii yabancı üyelerin yönetim kurullarına girmesi, yönetim kurullarının çalışması ve tüm kararların yönetim kurullarında alınması da gündeme geliyor. Daha şeffaf oluyorsunuz ve herkes dersine çalışarak geliyor."*

Görüleceği üzere küreselleşmenin etkileri, şirket gruplarının faaliyet alanlarında, uluslararası faaliyetlerinde ve yabancı şirketlerle ile olan ilişkilerinde görüldüğü gibi yönetim kurullarında da görülmektedir. Bu bağlamda oluşan yeni koşullarda profesyonel

[188] Akı, s.43.

yönetim anlayışı benimsenmiş ve bu nedenle hem Türk hem de yabancı çok sayıda profesyonel yönetici yönetim kurullarına dahil edilmiştir. Bu arada yabancı yöneticiler sadece holding yönetim kurulunda bulunmamakta aynı zamanda şirket gruplarına bağlı olan şirketlerde de yer almaktadırlar.

Holdinglerin yönetim kurulunda meydana gelen değişimi, holdinge bağlı şirketlerin yönetim kurullarında da görmek mümkündür. Küreselleşme ile birlikte şirket gruplarının kendilerine bağlı şirketler üzerinden yabancılarla olan ortaklık sayısındaki artış aynı zamanda bu şirketlerin yönetim kurullarına da yabancıların girmesine neden olmuştur. 2000'li yıllarda ülkemizde yabancı yönetici sayısı oldukça az iken, kurulan ortaklıklar sonucu şirketlerdeki yabancı payının artmasıyla beraber hem yönetim kurullarında hem de şirketlerin üst düzey yöneticiliklerinde yabancı isimlere artık sıklıkla rastlanmaktadır. Tablo 25, Koç, Sabancı, Doğuş ve Anadolu gruplarının yabancılarla ortak olduğu şirketlerin yönetim kurullarını göstermektedir. Tablodan da görüleceği üzere hem yönetim kurullarında hem de müdür ya da müdür yardımcısı gibi üst düzey karar mekanizması içerisinde yabancıların yer aldığı görülmektedir.

Tablo 25

Bazı Şirket Gruplarının Yönetim Kurulları

Şirket İsmi ve Ortaklık Yapısı	Genel Müdür	Yönetim Kurulu	
Koç Grubu'nun Yabancılarla Ortak Olduğu Bazı Şirketler			
Ford Otosan Koç Holding: %41 Ford Motor Co.: %41	Haydar Yenigün Lisa K. King (Genel Müdür yardımcısı)	Rahmi M. Koç	
		Y. Ali Koç	
		James D. Farley	(Yabancı)
		İ. Cenk Çimen	
		Steven Armstrong	(Yabancı)
		O.Turgay Durak	
		Linda Ann Cash	(Yabancı)
		Roelant C. de Waard	(Yabancı)
		Haydar Yenigün	
		Lisa K. King	(Yabancı)
		William R. Periam	(Yabancı)
		Ali İhsan İlkbahar	
		Mehmet Barmanbek	
		Leonard Martin Meany	(Yabancı)
Koçtaş Koç Holding: %50 Kingfisher Plc: %50	Ali Önder Özpamukçu	Yıldırım Ali Koç	
		Levent Çakıroğlu	
		İbrahim Tamer Haşimoğlu	
		Alp Önder Özpamukçu	
		Karen Wıtts	(Yabancı)
		Steven Barry Wıllett	(Yabancı)
		Veronlque Marie Laury	(Yabancı)
		Charlotte Axelle M.Bınst	(Yabancı)
Tofaş Koç Holding: %37,8 Fiat Auto S.P.A: %37,8	Cengiz Eroldu(CEO) Stefano Reganzanı(CFO)	Mehmet Ömer Koç	
		Sergıo Marchıonne	(Yabancı)
		Cengiz Eroldu	
		Temel Kamil Atay	
		Levent Çakıroğlu	
		Alfredo Altavılla	(Yabancı)
		İsmail Cenk Çimen	
		Kudret Önen	
		Scott Rıchard Garberdıng	(Yabancı)
		Gıorgıo Fossatı	(Yabancı)
		Gökçe Bayındır	
		Lıbero Mılone	(Yabancı)
Türk Traktör Koç Holding: %37,5 CNH: %37,5	Marco Votta	Levent Çakıroğlu	
		Rıchard Joseph Tobın	(Yabancı)
		İsmail Cenk Çimen	
		Stefano Pampalone	(Yabancı)
		Kudret Önen	
		Osman Turgay Durak	
		Marco Votta	(Yabancı)
		Damiano Cretarola	(Yabancı)
		Haşim Savaş Arıkan	
		Umut Kolcuoğlu	
Yapı Kredi **Koç Finansal Hizmetler** Koç Holding: %50 UniCredit S.p.A: %50	H. Faik Açıkalın Niccolò Ubertalli (Genel Müdür yardımcısı)	Ali Y. Koç	
		Carlo Vivaldi	(Yabancı)
		H. Faik Açıkalın	
		Niccolò Ubertalli	(Yabancı)
		F. Füsun Akkal Bozok	
		Ahmet F. Ashaboğlu	
		Levent Çakıroğlu	
		Giovanna Villa	(Yabancı)
		Mirko Davide Georg Bianchi	(Yabancı)
		Adil G. Öztoprak	
		A. Ümit Taftalı	
		Giuseppe Scognamiglio	(Yabancı)
		Gianfranco Bisagni	(Yabancı)
		Wolfgang SCHILK	(Yabancı)

Sabancı Grubu'nun Yabancılarla Ortak Olduğu Bazı Şirketler

AvivaSA Sabancı Holding: %40 Aviva PLC:%40	Meral Eredenk Kurdaş	Haluk Dinçer	
		David McMillan	(Yabancı)
		Hayri Çulhacı	
		Nitinbhai Babubhai Maganbhai Amin	(Yabancı)
		Meral Kurdaş	
		Barış Oran	
		Angus Gordon Eaton	(Yabancı)
		Christopher Brian Wei	(Yabancı)
		Antony Feliks Reczek	(Yabancı)
		Sitare Sezgin	
		Neriman Ülsever	
BriSA Sabancı Holding: %43,63 Bridgestone: %43,63	Ahmet Yiğit Gürçay Kazuto Sembu(Koordinatör)	Zafer Kurtul	
		Mitsuhira Shimazaki	(Yabancı)
		Mehmet Hacıkamiloğlu	
		Barış Oran	
		Mustafa Bayraktar	
		Frederic Jean Hubert Cecile Hendrickx	(Yabancı)
		Ahmet Yiğit Gürçay	
		Mübin Hakan Bayman	
		Kazuto Sembu	(Yabancı)
		Hasan Cihat Erbaşol	
		Hüsnü Paçacıoğlu	
CarrefourSA Sabancı Holding: %50,61 Carrefour Nederland BV: %46,02	Ziya Hakan Ergin	Zafer KURTUL	
		Pıerre-Jean Jerome SIVIGNON	(Yabancı)
		Özlen SANIBELLİ	
		Barış ORAN	
		Jerome Marie Godeffroy Guillaume Bedıer	(Yabancı)
		Franck Emile Tassan	(Yabancı)
		Jean Pierre Marcal Raymond Audebourg	(Yabancı)
		Seyfettin Ata Köseoğlu	
		Kamil Ömer Bozer	
		Mehmet KAHYA	
		Temel Cüneyt Evirgen	
		Meral KURDAŞ	
Enerjisa Sabancı Holding: %50 E.ON: %50	Kıvanç Zaimler Sascha Bıbert(CFO)	Mehmet Göçmen	
		Keıth Plowman	(Yabancı)
		Seyfettin Ata Köseoğlu	
		Eduard Hans-Jochen Kley	(Yabancı)
		Barış Oran	
		Eva Marıa Verena Volpert	(Yabancı)
AkçanSA Sabancı Holding: %39,72 Heidelberg Cement: 39,72	Şahap Sarıer Steffen Schebesta(Genel Müdür yardımcısı)	Mehmet Hacıkamiloğlu	
		Daniel Gauthier	(Yabancı)
		Serra Sabancı	
		Hakan Gürdal	
		Yavuz Ermiş	
		Atıl Saryal	

Doğuş Grubu'nun Yabancılarla Ortak Olduğu Bazı Şirketler

Garanti Bankası Doğuş Grubu:%10 BBVA: %39,9	Ali Fuat Erbil	Ferit F. Şahenk	
		Süleyman Sözen	
		Ergun Özen	
		Dr. M. Cüneyt Sezgin	
		Sema Yurdum	
		Jaime Saenz De Tejada Pulido	(Yabancı)
		Javier Bernal Dionis	(Yabancı)
		Maria Isabel Goiri Lartitegui	(Yabancı)
		Ali Fuat Erbil	
		Jorge Sáenz-Azcúnaga Carranza	(Yabancı)
		Iñigo Echebarria Garate	(Yabancı)

TÜVTÜRK	Kemal Ören	Erman Yerdelen	
		Dr. Matthias Johannes Rapp	(Yabancı)
Doğuş Grubu: %33		Hüsnü Akhan	
TÜV SÜD: %33		Martin James Dunn	(Yabancı)
Bridgepoint: %33		Viktor Frederik Metz	(Yabancı)
		Hakan Barslan	
Volkswagen Doğuş Finansman A.Ş.	Tijen Akdoğan Ünver	Christiane Hesse	(Yabancı)
		Aclan Acar	
Doğuş Grubu: %49		Ralf Erich Teichmann	(Yabancı)
Volkswagen Financial Ser.: %51		Hayrullah Murat Aka	
		Patrick Ortwin Welter	(Yabancı)
		Tijen Akdoğan Ünver	
		Nazım Mutlu Gür	
TDB Sigorta Brokerlik A.Ş.		Erman Yerdelen	
		Mattihias Johannes Rapp	(Yabancı)
Doğuş Grubu: %33		Hüsnü Akhan	
TÜV SÜD: %33		Martın James Dunn	(Yabancı)
Bridgepoint: %33		Mahmut Güneş Soytürk	
		Klemens Bernhard Schmiederer	(Yabancı)
Doğuş SK	Kayrıl Karabeyoğlu	İzi Atado	(Yabancı)
		Seh Hoon Park	(Yabancı)
Doğuş Grubu: %50		Koray Arıkan	
SK Group: %50			

Anadolu Grubu'nun Yabancılarla Ortak olduğu Bazı Şirketler

Anadolu Efes	Robin Michael Goetzsche	Tuncay Özilhan	
		Stuart Murray MacFarlane	(Yabancı)
Anadolu Grubu: %43		Yılmaz Argüden	
SABMiller Harmony: %24		Mehmet Cem Kozlu	
		Mehmet Hurşit Zorlu	
		Salih Metin Ecevit	
		Ahmet Boyacıoğlu	
		Ahmet Cemal Dördüncü	
		Kamil Ömer Bozer	
		Mehmet Mete Başol	
		İzzet Karaca	
Anadolu Isuzu	Yusuf Tuğrul Arıkan	Tuncay Özilhan	
		İbrahim Yazıcı	
Anadolu Grubu: %53,57		Süleyman Vehbi Yazıcı	
Isuzu Motors Limited: %16,99		Nilgün Yazıcı	
Itochu: %12,25		Talip Altuğ Aksoy	
		Hülya Elmalıoğlu	
		Salih Metin Ecevit	
		Takuya Kawaı	(Yabancı)
		Ryutaro Mashıko	(Yabancı)
		Yasuyukı Nıijıma	(Yabancı)
		Hıroko Yaguchı	(Yabancı)
		Ahmet Cemal Dördüncü	
		Kamil Ömer Bozer	
		Mehmet Hurşit Zorlu	
Coca-Cola İçecek A.Ş.	Burak Başarır	Tuncay Özilhan	
		Galya Fani Molinas	(Yabancı)
Anadolu Grubu: %50,3		Burak Başarır	
Coco Cola Company: %20,1		Robin Michael Goetzsche	(Yabancı)
		Mehmet Hurşit Zorlu	
		Salih Metin Ecevit	
		Recep Yılmaz Argüden	
		Armağan Özgörkey	
		Ahmet Cemal Dördüncü	
		Hamit Sedat Eratalar	
		Mehmet Mete Başol	
		İzzet Karaca	
Migros	Ö. Özgür Tort	Tuncay Özilhan	
		Nıcholas Stathopoulos	(Yabancı)
Anadolu Grubu: %50		Mehmet Hurşit Zorlu	
Moonlight Capital: %15,37		Salih Metin Ecevit	
Kenan Investments S.A.: %15,13		Can Çaka	

		Stefano Ferraresı	(Yabancı)
		Salım Abdullah Khalfan Al Mamarı	(Yabancı)
		Ömer Özgür Tort	
		Jacob Cornelio Adrıa Dejonge	(Yabancı)
		Tayfun Bayazıt	
		Hakkı Hasan Yılmaz	
		İzzet Karaca	
Adel Anadolu Grubu: %56,89 Faber-Castell: %15,4	Evrim Hizaler Aydın	Salih Serdar Bölükbaşı	
		İbrahim Yazıcı	
		Tuncay Özilhan	
		Süleyman Vehbi Yazıcı	
		Sezai Tanrıverdi	
		Nilgün Yazıcı	
		Tülay Aksoy	
		Salih Metin Ecevit	
		Mehmet Hurşit Zorlu	
		Rolf Schifferens	(Yabancı)
		Stephan Rosen	(Yabancı)
		Kamil Ömer Bozer	
		Hamit Sedat Eratalar	

Kaynak: Kamuyu Aydınlatma Platformu; İlgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

5. SONUÇ

Bu çalışmada Türkiye'de faaliyette bulunan şirket gruplarının 1980 sonrası küreselleşme ile birlikte yaşadıkları değişim incelenmiştir. Çalışmanın ana vurgusu, küreselleşmenin şirket gruplarını birçok açıdan etkilediği ve dönüşüm yaşamalarına neden olduğudur. Çalışmada, şirket gruplarının faaliyet çeşitlendirme stratejilerinde meydana gelen değişim, yabancı şirketler ile kurulan ortaklık ilişkilerinde yaşanan değişim, yurt dışı faaliyetlerin artması ile uluslararasılaşma ve yönetim kurullarında meydana gelen değişim incelenmiştir. Küreselleşme ile birlikte şirket gruplarının bu alanlarda yaşadıkları değişim ve uyguladıkları stratejilerdeki değişim, nedensellik ilişkisi içerisinde açıklanmaya çalışılmıştır. İncelenen her konu, bazı büyük şirket grupları örnek olayları ile desteklenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, şirket gruplarının faaliyet yapılarında meydana gelen değişim Koç Holding ve İş Bankası örnekleri üzerinden, yabancı şirketlerle olan ortaklık ilişkilerinde meydana gelen değişim Koç Holding, Sabancı Holding, Anadolu Grubu ve Yıldız Holding üzerinden, yurt dışı faaliyetlerinde meydana gelen değişim Koç Holding, İş Bankası, Enka Grubu ve Sabancı Holding üzerinden ve son olarak yönetim kurullarında meydana gelen değişim ise Koç Holding ve diğer büyük şirket gruplarına bağlı olan bazı şirket yönetim kurulları örnekleri üzerinden anlatılmaya çalışılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar takip eden açıklamalarda aktarılmıştır.

Öncelikle ilk bölümde ele alınan küreselleşme ile ilgili varılan sonuca baktığımızda, küreselleşmenin genel olarak bir süreci ifade ettiği görülmektedir. Bu sürecin, 1980'li yıllardan itibaren gelişmekte olan ülkelerin de katılmasıyla hız kazandığı görülmüştür. Bu süreç içerisinde ülkeler, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel gibi birçok açıdan dönüşüm yaşamış ve bu yaşanan dönüşüm küreselleşmenin farklı açılar ve bakış açılarına göre ayrı ayrı ele alınmasına neden olmuştur. Bunun yanı sıra özellikle teknolojik gelişmeler sayesinde ülkeler arasındaki coğrafi sınırlar ortadan kalkmış ve kurulan uluslararası kuruluşlar ve yapılan uluslararası anlaşmalar ile ülkeler arasında ekonomik faaliyetleri engelleyici sınırlandırmalar büyük oranda ortadan kalkmıştır. Bununla birlikte 1980'li yıllardan itibaren çok sayıda ülkenin yapısal dönüşüm geçirerek bu sürece dahil olması, ülkeler arasındaki ekonomik faaliyetlerin hızlı bir şekilde

artmasına neden olmuştur. Ülkeler bu süreçte, küreselleşen dünyadan daha çok pay almak için ticareti serbestleştirmek ve yabancı yatırımları ülkesine çekebilmek için politika değişikliğine gitmiştir. Bu durum, teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ve dünya ekonomisinde söz sahibi olan uluslararası kuruluşlar ve gelişmiş ülkelerin bu yöndeki baskılarıyla birleşince, ticaret, üretim ve finansal alanlarda bir uluslararasılaşma süreci yaşanmıştır. Aynı zamanda ulusal ekonomilerin bütünleşmesi ile küresel bir pazar haline gelmiştir. Küresel ölçekte yaşanan bu gelişmeler, bir yandan sermayenin dışa açılması ve uluslararası ölçekte yayılmasının temel aracı olan şirketleri küreselleşmenin en önemli aktörü haline getirmişken, öte yandan da artan rekabet ile birlikte sürekliliğini sağlamak, büyüyebilmek ve diğer şirketlerle rekabet edebilecek güç ve kapasiteye ulaşabilmek için şirketleri bir takım yapılandırma çalışmaları yapmaya ve yeni stratejiler belirlemeye zorunlu kılmıştır.

Türkiye'nin küreselleşme sürecine dahil olması ve şirket gruplarında bazı değişimlerin yaşanması ise 1980 yılında ithal ikameci sanayi politikasının yerine daha dışa açık liberal politikaların benimsenmesi ile olmuştur. 1970'lerin sonlarına doğru ekonominin giderek daha kötüye gitmesi ve sürekli yaşanan krizler Türkiye'yi yapısal bir dönüşüm yapmak zorunda bırakmıştır. 1980 yılında başlayan ve ilerleyen yıllarda da devam eden dönüşüm süreci başka bir ifadeyle liberalleşme süreci, Türkiye ekonomisinin diğer ülke ekonomileri ile hızlı bir şekilde bütünleşmesine neden olmuştur. Bu bağlamda özellikle ticaret önündeki engellerin kaldırılması, yabancı yatırımları teşvik etmek amacıyla atılan adımlar ve devletin serbest piyasa koşulunun bir gereği olarak ekonomi içindeki etkisini azaltması, Türkiye'de faaliyette bulunan şirket gruplarının birçok açıdan etkilemiş ve dönüşüm yaşamasına neden olmuştur.

Şirket gruplarında yaşanan en önemli dönüşümlerden biri faaliyet çeşitlendirme stratejilerinde meydana gelmiştir. Çalışmada, şirket gruplarının 1980'li yıllardan itibaren faaliyet alanı ile ilgili stratejik değişiminin, odaklanma stratejisine doğru kaydığı ileri sürülmüştür. Çalışmada ulaşılan sonuçlar bu tezi destekler niteliktedir. 1980'li yıllara kadar dışa kapalı ekonomik koşullar altında faaliyet gösteren şirket grupları, faaliyet alanı üzerinde oluşturdukları stratejilerini genel olarak birbirinden ilişkisiz çok sayıda alanda faaliyet göstererek belirlemişlerdir. 1980 öncesinde rekabet ortamının yeterince

gelişmemiş olması, devletin yerli şirketleri koruma politikaları, devlet kaynaklı belirsizlikten dolayı iş adamlarında oluşan riskten kaçma eğilimi ve devletin yarattığı fırsatları değerlendirme gibi nedenlerden dolayı şirket grupları ilişkisiz çeşitlenme stratejisi uygulamışlardır. Ayrıca, Cumhuriyet'in kuruluşunda ekonominin millileştirilmesine yönelik anlayışın egemen olması, özellikle erken dönem şirket gruplarının faaliyet farklılaştırmasına gitmesi üzerinde oldukça etkili olmuştur.

1980'li yıllardan itibaren şirket gruplarının faaliyet alanlarını çeşitlendirmesine neden olan sebeplerin ortadan kalkması şirket gruplarının yeni stratejiler belirlemesiyle sonuçlanmıştır. Özellikle küreselleşme ile birlikte dışa açılma sürecinde ülkeye birçok yabancı şirketin girmesi, uluslararası bir rekabet ortamının doğmasına neden olmuştur. Şirket grupları 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 benimsemişleridir. Çalışmada faaliyet stratejilerinde meydana gelen değişimi ortaya koymak için analiz edilen Koç Holding ve İş Bankası'nın da bu stratejiyi uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Örneğin Koç Holding, 1980 yılında dayanıklı tüketim, gıda, otomotiv, finans, madencilik, metal, elektronik, turizm, kimya, inşaat, enerji ve hizmet gibi birçok sektörde faaliyette bulunuyorken, bu sektörlerin birçoğundan tamamıyla çıkarak ya da şirket sayısını azaltarak faaliyet alanını oldukça azaltmış ve günümüz itibarıyla dayanıklı tüketim, otomotiv, finans ve enerji sektörleri olmak üzere dört ana alana odaklanmıştır. Gücünü bazı alanlarda yoğunlaştıran Koç, odaklandığı tüm alanlarda faaliyetlerini artırmış ve bu alanlarda entegre bir yapı oluşturmuştur. Mesela dayanıklı tüketim sektöründe 1980 yılında 13 olan şirket sayısı 2016 yılı itibarıyla 45'e çıkmıştır. Ayrıca bu alanda, çok sayıda uluslararası marka ve şirketi satın alarak uluslararasılaşmış ve birçok ülkede de hem üretim tesisi hem de ürettiği malların satışını ve pazarlamasını yapacak ofisler ve şirketler açarak global operasyon ağını genişleterek dayanıklı tüketim sektöründe entegre bir yapı oluşturmuştur. Benzer durumlar Koç holdingin diğer odaklandığı sektörler için de geçerlidir. Odaklandığı sektörlerde kısa süre içinde büyük gelişmeler kaydetmesi, odaklanma stratejisi benimsemesi ile birçok sektörde faaliyette bulunmak yerine birkaç ana sektörde yoğunlaşmanın bir sonucudur.

Benzer sonuçlar 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 çıkılmış 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 uluslarasılaşmış hem de şirket sayısını önemli ölçüde artırmıştır.

Sektörde yaşanan değişim ve yoğunluk derecesi görmezden gelinerek ve sadece faaliyet gösterilen sektör sayısı baz alınarak yapılan analizler, şirketlerin faaliyet çeşitliliği stratejisinin yanlış yorumlanmasına neden olmaktadır. Örneğin; Koç Holding odaklandığı dört ana sektörün dışında başka sektörlerde de faaliyetlerini sürdürmektedir. Ancak geçmişe oranla bu sektörlerdeki şirket sayısında bir azalma söz konusudur. Örneğin Koç Grubu'nun 2005 yılında gıda sektöründe faaliyet gösteren 16 şirketi varken, günümüzde bu sayı ikiye düşmüştür. 2000'li yılların ortasından itibaren odaklanma stratejisi kapsamında bu sektördeki Migros, Tansaş, Ramstore ve Şok gibi birçok şirket elden çıkarılmıştır. Benzer bir örnek İş Bankası'nın metal sektöründe 1980 yılında faaliyet gösteren şirket sayısı 11 iken, bu sayı bugün 1'e düşmüştür.

Çalışmada şirket grupları ile ilgili ulaşılan diğer bir sonuç ise şirket gruplarının yabancı şirketlerle kurduğu ortaklık sayısında 1980'den itibaren artışın yaşanmasıdır. 1980 öncesi oldukça sınırlı olan yabancılarla ortaklık, 1980'den sonra küreselleşmenin hız kazanması ile birlikte uluslararası piyasalara entegre olmak ve daha fazla yabancı sermaye çekebilmek için uygulanan politikalar sonucu hızla artmıştır. Bu politikalar ile 1980'den sonra ülkeye birçok çok uluslu dev şirket girmiştir. Bu çok uluslu şirketler ise genellikle kendi başlarına hareket etmek yerine, kendi sektörlerinde faaliyette bulunan ülkenin büyük, gelişmiş ve rekabet gücü yüksek şirketleriyle ortaklık kurmayı tercih etmişlerdir. Bu sonuç, örnek olarak alınan Koç Holding, Sabancı Holding, Anadolu Grubu ve Yıldız Holding gibi büyük şirket grupları için yapılan analizlerde de ortaya

çıkmıştır. Anadolu Grubu'nun 1980 yılında yabancılarla ortaklığı bulunmazken, 2016 yılında ortaklık sayısı 10' ulaşmıştır. Benzer şekilde yabancılarla 1990'lı yıllarda ilk ortaklığını kuran Yıldız Grubu'nun, 2016 yılı itibarıyla yabancı ortak sayısı 9'a çıkmıştır. 1980 yılında hiç yabancı ortağı bulunmayan Sabancı'nın ise 2000'lere gelindiğinde yabancı ortak sayısı 16'ya çıkmıştır. Ancak Sabancı Grubu da 2000'li yıllardan itibaren rekabet gücü yüksek olan ana iş kollarına odaklanma stratejisini benimsemiş ve bu strateji doğrultusunda yabancılarla ortak olduğu bazı alanları elden çıkarmıştır. Bu nedenle de 2000'den sonra düşmeye başlayan yabancı ortak sayısı 2016'da 8'e düşmüştür. Sabancı gibi Koç'un da yabancılarla ortaklık sayısı 2000'lere kadar artmış, sonrasında da benzer nedenlerden dolayı düşmüştür.

Yabancı şirketler ile kurulan ortaklıkların şirket gruplarına birçok açıdan katkı yapmıştır. Bu bağlamda yabancı bir şirketle kurulan ortaklık şirket grupları için hem bilgi ve teknoloji transferine imkân tanımış hem de dışarı açılma ve uluslararasılaşmanın yolunu açmıştır. Örneğin Anadolu Grubu ve Coca-Cola Company arasında kurulan ortaklık sonucu Anadolu Grubu sadece Türkiye'de değil aynı zaman da Pakistan, Kazakistan, Azerbaycan, Kırgızistan, Türkmenistan, Ürdün, Irak, Suriye ve Tacikistan'da birçok fabrika ve satış şirketi kurarak tüm Coca-Cola markalı ürünlerin üretim, satış ve dağıtımını gerçekleştirmektedir.

Çalışmada varılan bir diğer sonuç ise küreselleşme ile birlikte şirket gruplarının yurt dışı faaliyetlerinde yaşanan artıştır. Türk şirket grupları tarafından 1980 öncesi yurt dışında açılan şirket sayısı oldukça az iken, 1980 sonrası bir yandan devletin şirketlerin yurt dışına yaptıkları yatırımlara daha liberal bakması, bir yandan da ülkeye giren yabancı şirketler nedeniyle şirket gruplarının bazı alanlarda ulusal pazar payını kaybetmesi, yurt dışı yatırımların artmasını sağlamaıştır. Ayrıca 1980'li yılların başında devletin özellikle yurt dışı ticaret şirketlerine ihracatı artırmak ve ülkeye döviz girişi sağlamak amacıyla sağladığı destekler, çok sayıda şirket grubunun ilk kez bu alana yönelmesine ve faaliyetlerini artırmasına neden olmuştur. İlerleyen yıllarda şirket gruplarının yurt dışındaki şirket sayısı artmış ancak, asıl artış 2000'li yıllardan sonra olmuştur. Bu dönemde Koç, Sabancı, Şişecam gibi büyük şirket grupları, Türkiye'deki üretim ve satış

ağının bir kısmını satın aldığı ya da yeni açtığı üretim tesisleri ve satış şirketleri üzerinden yurt dışına taşımıştır.

Küreselleşmenin şirket grupları üzerindeki etkisini incelediğimiz bir diğer alan ise yönetim kurullarıdır. Ülkemizde genel olarak bir ailenin hakimiyeti ve kontrolü altında olan şirket grupları, şirkete sahip olan aile tarafından yönetilmektedir. İncelenen bazı büyük şirket gruplarının yönetim kurullarında 1980 yılından sonra aile etkisinin azalmadığı tespit edilmiştir. Ancak yönetim kurullarında bulunan aile fertleri, artık iyi üniversitelerin işletme ve ekonomi gibi alanlarında aldıkları eğitim ile kendilerini yetiştirmekte ve aldıkları eğitim sonrası şirkette daha alt kademeden başlayarak edindikleri tecrübe ile profesyonel yönetici olarak çalışmaya başlamaktadırlar. Son yıllarda yönetim kurullarında gözlemlenen en önemli değişimlerden biri, yabancı yöneticilerin sayısında meydana gelen artıştır. Bu durum sadece şirket gruplarının çatısı olan holding yönetim kurullarında değil aynı zamanda holdinglere bağlı şirketlerde de gözlenmektedir. Özellikle son yıllarda artan yabancılarla ortaklık ilişkisinin yabancı üye sayısındaki artışta çok büyük katkısı vardır.

Özetle, 1980'li yıllarda tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de bir dönüşüm yaşanmasına neden olan küreselleşme, özellikle ekonominin en önemli aktörlerinden olan şirket gruplarını birçok açıdan etkilemiştir. Çalışmada dört açıdan ele alınan bu etkiler, bazı büyük şirket grupları örnekleri üzerinden detaylandırılarak anlatılmaya çalışılmıştır. Analiz edilen tüm açılardan küreselleşmenin etkisiyle şirket gruplarının 1980'li yıllardan itibaren bir değişim ve dönüşüm yaşadığı sonucuna varılmıştır.

EKLER

Ek 1: Koç Holding'in Yabancı Ortakları

Faaliyet alanı	Şirket adı	Yabancı ortak	Yılı
Elektrik	General Elektrik	General Electric	1948-2000
Makine ve Teç. Tic.	Simko	Simens	1958-2001
Otomotiv	Türk Pirelli	Pirelli	1959-2001
Enerji	Aygaz	Liquid Petroleum Gas Dev.	1961-
Ev Eşyası	Gaz Aletleri A.Ş	Mobil	1962-2001
Otomotiv	Tofaş	Fiat Auto S.P.A	1968-
Turizm	Tütaş	DEG	1969-2004
Otomotiv	Mako	Magneti Marelli	1970-2005
Turizm	Altınyunus	I.F.U	1974-1990'lar
İnşaat	Etmaş	Simens	1977-1989
Otomotiv	Ford Otosan	Ford Motor Co.	1983-
Gıda	Tat Gıda	Kagome, Sumitomo	1983-
Gıda	Besan Besin	CPS Int.	1983-1995
Finans	Koç Amerikan Bank	American Express	1986-1992
Otomotiv	Goodyear	Goodyear	1986-2002
Enerji	Birleşik Oksijen	British Oxygen Company	1987-2004
Tekstil	Bozkurt Mensucat	DMC	1988-1992
Finans	Allianz Emek.(Eski Şark Sigorta)	Allianz	1988-
Finans	Allianz Emek. (Eski Şark Sigorta)	Tokio Marine	1988-
Otomotiv	Otoyol	Iveco SpA	1989-2008
Kibrit	Kav Ambalaj	UC	1996-1999
Motosiklet	Beldeyama	Yamaha	1997-2009
Otomotiv	Türk Traktör	CASE New Holland	1993-
Klima	Arçelik - LG	LG Electronics	1999-
Parekende	Koçtaş	Kingfisher Plc	2000-
Finans	Koç Finansal Hizmetler	UniCredit S.p.A	2002-
Ticaret	Tbs Denizcilik	O.W. Bunker & Trading	2002-2009
Enerji	Koç-Statoil Gaz	Statoil	2004-2008
Madeni Yağ Ticareti	Opet Fuchs	Fuchs Petrolub AG	2011-
Enerji	Eltek	AES Corporation	2011-2014

Kaynak: KAP, Öztürk, 2011; Sönmez, 1992; Koç Holding Yıllık Faaliyet Raporları (1982-2016) ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Ek 2: Sabancı Holding'in Yabancı Ortakları

Faaliyet Alanı	Şirket adı	Yabancı ortak	Yılı
Gıda	Susa	Shell	1982-1997
Bankacılık	Bnp-Ak-Dresdner Bank	BNP ve Dresdner Bank	1985-2004
Finans	Cigna-Sa	Cigna	1987-1996
Tekstil	Dusa	Du Pont	1987-2005
Metal	Beksa	Bekaert	1987-2008
Lastik Üretimi	Brisa	Bridgestone	1988-
Sigara imalatı	Philsa	Philips Morris	1991-
Bilgi-islem	Bimsa	IBM	1992-2004
Gıda	Marsa	Kraft	1993-2008
Otomotiv	Toyotasa	Toyota	1994-2009
Elektrik	Yazakisa	Yazaki	1995-2000
Gıda	CarrefourSA	Carrefour	1996-
Çimento	Akçansa	Heidelberg Cement	1996-
Gıda	Danonesa	Danone	1997-2003
Kagıt	Olmuksa	International Paper	1998-2013
Tekstil	Giysa	Arcadia Co.	1999-2002
Gıda	Diasa	Dia	2000-2013
Bankacılık	Akbank	Citigroup	2006-2015
Enerji	Enerjisa	Verbund	2007-2013
Finans	AvivaSA	Aviva plc	2007
Sigorta	Aksigorta	Ageas	2011-
Enerji	Enerjisa	E.ON	2013-
Otomotiv	Temsa İş Makinaları	Marubeni Corporation	2014-

Kaynak: KAP; Öztürk, 2011; Sabancı Yıllık Faaliyet Raporları (2006-2016) ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Ek 3: Anadolu Grubu'nun Yabancı Ortakları

Faaliyet alanı	Şirket adı	Yabancı ortak	Yılı
Otomotiv	Anadolu Isuzu	Isuzu Motors Limited	1984-
Otomotiv	Anadolu Isuzu	Itochu	1984-
Kalem	Adel Kalemcilik	Faber-Castell	1995-
Otomotiv	Anadolu Honda	Honda	1995-2002
Meşrubat	Coca-Cola İçecek	Coco Cola Company	1996-
Gıda	Ana Gıda	Seef Foods	2008-
Tarım	Anadolu Etap	Cutrale Grubu	2009-
Bira	Anadolu Efes	Sabmiller Harmony	2012-
Finans	Alternatif Bank	Commercial Bank Of Qatar	2013-
Gıda ve Par.	Migros	Moonlight Capital	2015-
Gıda ve Par.	Migros	Kenan Investments S.A.	2016-

Kaynak: KAP; Öztürk, 2011; İlgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Ek 4: Yıldız Holding'in Yabancı Ortakları

Şirket adı	Yabancı ortak	Yılı
PNS Pendik Nişasta	Cerestar Group	1993-2002
PNS Pendik Nişasta	Cargill	2002-
Ülker	United European Bank	2000'ler-2013
Hero Gıda	Hero AG	2003-1014
Kellogg Med	Kellogg	2005-
Tire Kutsan	Mondi Packaging	2007-2009
Bizim Toptan	Strategic Investment Fund	2007-2011
Bizim Toptan	Golden Horn Investments B.V	2008-2011
Türkiye Finans	The National Commercial Bank (NCB)	2008-
Continental Confectionery Company	Gumlink	2009-
Milford-Yıldız Gıda	Laurens Spethmann Holding	2010-2014
Yıldız Granini	Eckes-Granini Group	2010-2015
Yıldız McCormick	McCormick	2010-
SCA Yıldız Kağıt	Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA)	2011-
Ülker Golf	Ice Cream Investment BV	2011-
Nissin Yıldız Gıda	Nissin Foods Holdings	2012-
Unmaş Unlu Mamülleri(UNO)	Vedanta Equity	2013-

Kaynak: KAP; İlgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Ek 5: Koç Holding'in Yurt Dışı Faaliyetleri

Ülke	Sektör	Şirket Adı	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2016
İtalya	Ticaret	Kofisa Trading	x	x	x	x	x	x		
ABD	Ticaret	Ramerica International		x	x	x	x			
Almanya	Ticaret	Beko Deutschland Interbrücke			x	x	x	x	x	x
Almanya	Ticaret	Temel Gıda GmbH			x	x	x			
Almanya	Ticaret	Ram Deutschland			x					
İsviçre	Finans	Inex Investment Extension Co			x					
İngiltere	Ticaret	Beko Plc				x	x	x	x	x
Hong Kong	Ticaret	Ram & Kofisa Pacific Ltd.				x	x	x		
Azerbaycan	Hizmet	Set Auto					x	x	x	x
Azerbaycan	Finans	Yapı Kredi Azerbaycan (eski Koçbank)					x	x	x	x
Polonya	Ticaret	Beko Polska SA					x	x	x	x
Azerbaycan	Ticaret	Ramstore Bakü					x	x		
Hollanda	Finans	Koçbank Nederland					x	x		
Kazakistan	Ticaret	Ramstore Kazakistan					x	x		
Özbekistan	Otomotiv	Samkoç Auto					x	x		
Almanya	Ticaret	Grundig Intermedia GmbH						x	x	x
Almanya	Finans	Raupach Wollert GmbH						x	x	x
Avusturya	Ticaret	Elektra Bregenz AG						x	x	x
Çek Cum.	Ticaret	Beko SA Czech Republic						x	x	x
Çin	Ticaret	Archin Ltd.						x	x	x
Fransa	Ticaret	Beko France SA						x	x	x
Hollanda	Ticaret	Opet Trade BV						x	x	x
Hollanda	Finans	Grundig Multimedia BV						x	x	x
Hollanda	Finans	Yapı Kredi Bank Nederland NV						x	x	x
Hollanda	Finans	Yapı Kredi Holding BV						x	x	x
Hollanda	Finans	Stiching Custody Services YKB						x	x	x
İngiltere	Ticaret	Opet International Ltd						x	x	x
İspanya	Ticaret	Beko Elektronics Espana SL						x	x	x
İsveç	Ticaret	Grundig Sweden AB						x	x	x
İsviçre	Ticaret	Grundig (Schweiz) AG						x	x	x
İsviçre	Finans	Banque De Com. et de Placm.						x	x	x
Norveç	Ticaret	Grundig Norge AS						x	x	x
Portekiz	Ticaret	Grundig Portuguesa, Lda						x	x	x
Romanya	Dayanıklı tüketim	SC Arctic SA						x	x	x
Rusya	Finans	Yapı Kredi Bank Moscow						x	x	x
Rusya	Dayanıklı tüketim	Beko Llc						x	x	x
Almanya	Dayanıklı tüketim	Blomberg Werke						x	x	
Almanya	Ticaret	Blomberg Vertrieb						x	x	
Danimarka	Ticaret	Grundig Danmark A/S						x	x	
Finlandiya	Ticaret	Grundig OY						x	x	
Hollanda	Finans	Bekodutch BV						x	x	
İrlanda	Ticaret	Opet Trade Ireland Ltd						x	x	
İtalya	Ticaret	Grundig Italiana SpA						x	x	
Macaristan	Ticaret	Grundig Magyarország Kft						x	x	
Macaristan	Ticaret	Beko SA Hungary						x	x	
Polonya	Ticaret	Grundig Polska Sp. Zoo						x	x	
Romanya	Hizmet	ArcticPro SRL						x	x	
Almanya	Finans	Yapı Kredi Bank AG						x		
Bulgaristan	Ticaret	Opet Aygaz Bulgaria Ead						x		
Bulgaristan	Ticaret	Ramstore Sofya						x		
Çin	Ticaret	Tianjin Demrad Int. Trading Co.Ltd						x		
Çin	Metal	Chung Mei Industries Ltd JV						x		
Çin	Metal	Dongguan Dei Chung						x		
Hollanda	Ticaret	Opet Aygaz BV						x		
Hollanda	Ticaret	Grundig Benelux BV						x		
İngiltere	Ticaret	Fusion Digital						x		
İngiltere	Ticaret	DD Heating Ltd						x		
İspanya	Ticaret	Grundig Espana SA						x		
Makedonya	Ticaret	Ramstore Mall						x		
Avusturya	Ticaret	Grundig Intermedia Ges.mbH							x	x
Azerbaycan	Finans	Yapı Kredi Invest LLC							x	x
Çek Cum.	Ticaret	Beko Cesko SRO							x	x
Çin	Dayanıklı tüketim	Beko China							x	x
Çin	Ticaret	Beko Shanghai Trading Co							x	x
Hollanda	Hizmet	Ardutch B.V							x	x
İtalya	Ticaret	Beko Italy SRL							x	x
Singapur	Ticaret	Opet Trade Pte. Ltd.							x	x
Slovakya	Ticaret	Beko Slovakia SRO							x	x

Çek Cum.	Ticaret	Grundig Ceska							x	
Macaristan	Ticaret	Beko Magyarorszag KFT							x	
Slovakya	Ticaret	Grundig Slovakia sro							x	
Avustralya	Ticaret	Beko Australia								x
Britanya Virjin Adaları	Finans	Pan Asia								x
Fransa	Ticaret	Otokar Europe SAS								x
Güney Afrika Cum.	Dayanıklı tüketim	Defy Appliances								x
Hong Kong	Ticaret	Beko Hong Kong Ltd.								x
Sırbistan	Ticaret	Beko Balkans								x
ABD	Ticaret	Beko US INC								x
Svaziland	Ticaret	Defy Swaziland								x
Tayland	Ticaret	Beko Thai Co.Ltd								x
Tayvan	Ticaret	Ardutch B.V. Taiwan								x
Ukrayna	Ticaret	Beko Ukraine LLC								x
Vietnam	Ticaret	Vietbeko								x
Portekiz	Hizmet	Computer Vision Interaction S.A								x
Pakistan	Dayanıklı tüketim	Dawlance (Private) Ltd.								x
Pakistan	Dayanıklı tüketim	United Refrigeration								x
Pakistan	Ticaret	Dawlance Electronics Ltd.								x
İspanya	Ticaret	Beko Espana								x
Malezya	Ticaret	Beko Malaysia								x
Malta	Finans	Yapı Kredi Malta								x
Mısır	Ticaret	Beko Egypt								x
Namibya	Ticaret	Defy Namibia								x
Botsvana	Ticaret	Defy Botswana								x

Kaynak: Öztürk, 2011; Sönmez, 1992; Koç Holding Yıllık Faaliyet Raporları (1982-2016) ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Ek 6: İş Bankası'nın Yurt Dışı Faaliyetleri

Ülke	Sektör	Açıklama	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2012	2016
Kıbrıs	Kalkınma bankacılığı	Kıbrıs Kalkınma Bankası Ltd.	X	X						
Kıbrıs	Finansman Şirketi	Evkaf Finansman ve İnkisaf Ltd.	X	X						
Kıbrıs	Sarap imalatı	Türk Alkollü İçki ve Sarap End. (Kıbrıs)	X	X	X	X	X	X		
Almanya	Ticaret	Caminter Sisecam Int. mBH		X	X	X				
Çin	Ticaret	Sisecam China Ltd			X	X	X	X		
Azerbaycan	Finans	Günay Anadolu Sigorta JV				X	X	X		
Avusturya	Finans	Solvay Sisecam Holding AG					X	X	X	X
Gürcistan	Cam	JSC Mina					X	X	X	X
Bulgaristan	Ticaret	Şişecam Bulgaria EOOD					X	X	X	X
Mısır	Madencilik	Camis Egypt Mining Ltd. Co.					X	X	X	X
Almanya	Ticaret	Pasabahçe Glas GmbH					X	X	X	X
Bulgaristan	Ticaret	Şişecam Bulgaria EOOD					X	X	X	X
Bulgaristan	Kimya	Solvay Sodi AD					X	X	X	
Almanya	Ticaret	Schott Pasabahçe GmbH					X	X		
İrlanda	Finans	İs Dublin Financial Services Plc					X	X		
İspanya	Kimya	Cromital Spa						X	X	X
Hollanda	Finans	Anadolu Cam Investment BV						X	X	X
Hollanda	Finans	Balsand BV						X	X	X
Lüksemburg	Finans	Sudel Inv.						X	X	X
İngiltere	Finans	Maxis Investment Ltd						X	X	X
Hollanda	Finans	Paşabahçe Investment BV						X	X	X
Rusya	Cam	Ooo Ruscam						X	X	X
Rusya	Cam	Ooo Posuda						X	X	X
Bulgaristan	Cam	Trakya Glass Bulgaria EAD						X	X	X
Çin	Ticaret	Sisecam Shanghai						X	X	X
ABD	Ticaret	Pasabahçe USA						X	X	
Hollanda	Finans	Trakya Cam Investment BV						X	X	
Başkurdistan	Cam	Ooo Ruscam-UFA						X	X	
Rusya	Cam	Oao Ruscam Pokrovsky						X	X	
Rusya, Bulgaristan	Ticaret	Pasabahçe Magazaları BV						X	X	
Rusya	Madencilik	Oao FormMat						X	X	
Rusya	Madencilik	Ooo Balkum							X	X
Rusya	Finans	JSC İşbank							X	X
Hollanda	Finans	AC Glass Invest B.V.							X	X
Dubai	Finans	Is Investments Gulf Ltd.							X	X
Hollanda	Finans	Trakya Investment BV							X	X
Hollanda	Finans	Trakya Autoglass Holding B.V							X	X
Hollanda	Finans	TRSG Glass Holding B.V.							X	X
Rusya	Cam	Automotive Glass Alliance Rus AO							X	X
Romanya	Cam	Glasscorp S.A.							X	X
Ukrayna	Cam	CJSC Brewery Pivdenna							X	X
Rusya	Cam	Trakya Glass Rus AO							X	X
Rusya	Cam	OOO Ruscam Glass Packaging Holding							X	X
Rusya	Cam	OOO Energosystems							X	X
Rusya	Cam	OOO Ruscam Glass							X	X
Ukrayna	Cam	Merefa Glass Company Ltd							X	X
Mısır	Cam	Saint Gobain Glass Egypt S.A.E.							X	X
İspanya	Ticaret	Paşabahçe Spain SL							X	X
Bosna Hersek	Kimya	Sisecam Soda Lukavac doo							X	X
Bosna Hersek	Madencilik	Rudnika Krecnjaka Vijenac D.O.O. Lukavac							X	X
Rusya	Cam	Automotive Glass Alliance Rus AO							X	X
Bulgaristan	Nakliye	Trakya Glass Logistics							X	
Rusya	Cam	Trakya Glass Kuban OOO							X	
ABD	Cam	Arc Paşabahçe Food Service LLC							X	
Hollanda	Gayrimenkul	Nest in Globe (NIG) B.V							X	
Rusya	Madencilik	Camiş Rus ZAO							X	

Almanya	Finans	Richard Fritz Holding GmbH								X
Rusya	Finans	OOO Ruscam Management Company								X
Hollanda	Finans	Şişecam Chem Investment B.V.								X
Hollanda	Finans	Şişecam Flat Glass Holding B.V.								X
Gürcistan	Finans	JSC Isbank Georgia								X
Hindistan	Cam	HNG Float Glass Limited								X
İtalya	Cam	Şişecam Flat Glass İtaly S.R.L								X
Bulgaristan	Cam	Şişecam Automotive Bulgaria EAD								X
Slovakya	Cam	Richard Fritz Spol S.R.O								X
Almanya	Cam	Richard Fritz Prototype+Spare Parts GmbH								X
Macaristan	Cam	Richard Fritz Kft								X
Bulgaristan	Cam	Paşabahçe Bulgaria EAD								X
Rusya	Ticaret	Automotive Glass Alliance Rus Trading OOO								X
Rusya	Ticaret	Trakya Glass Rus Trading OOO								X
Hollanda	Ticaret	SC Glass Trading B.V								X
İtalya	Ticaret	Paşabahçe Srl								X
Çin	Ticaret	Paşabahçe (Shangai) Trading Co. Ltd.								X

Kaynak: Kocabaşoğlu, 2001; Öztürk, 2011; İş Bankası Yıllık (2000-2015) Faaliyet Raporları ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Ek 7: Enka Grubu'nun Yurt Dışı Faaliyetleri

Ülke	Sektör	Şirket Adı	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2016
S. Arabistan	İnşaat	Enka Arabia	x	x	x	x	x	x		
S. Arabistan	İnşaat	Çimtas Arabia		x						
S. Arabistan	İnşaat	Sipco Saudi Ind. for Pipes		x						
S. Arabistan	İnşaat	Kasktash Arabia Ltd		x	x	x	x	x	x	x
İsviçre	Yatırım şirketi	Enka Holding Investment SA		x	x	x	x	x	x	x
Almanya	Ticaret	Entrade GmbH		x	x	x	x	x	x	x
İsveç	Ticaret	Entrade AB		x	x					
İngiltere	Ticaret	Entrade Fruits		x	x					
ABD	Ticaret	Entrade International		x	x					
İngiltere	Ticaret	Entrade Ltd		x	x					
Rusya	Emlak	MosEnka				x	x	x	x	x
Rusya	Çimento	Enmar LLC				x	x	x	x	x
Rusya	Emlak	MKH Moskva Krosnye Holmy				x	x	x	x	x
Kazakistan	İnşaat	Senimdi Kurylys					x	x	x	x
Rusya	Plastik	Enmar Closed Joint Stock Co.				x	x	x		
İngiltere	Ticaret	Enmar Trading Ltd					x	x		
Almanya	Ticaret	Kelebek Möbel GmbH						x		
Hollanda	Enerji	Enka Adapazarı Power Investment B.V.						x		
Hollanda	Enerji	Enka Gebze Power Investment B.V.						x		
Hollanda	Enerji	Enka Izmir Power Investment B.V						x		
Hollanda	Ticaret	Enwin Window Systems						x	x	
Romanya	Ticaret	Pimapen Logistic Center						x	x	
Rusya	Plastik	Enwin Rus Ltd						x	x	
Hollanda	Yatırım şirketi	Enka Const. BV						x	x	
Hollanda	Yatırım şirketi	Enka Holding BV						x	x	x
Hollanda	İnşaat	Çimtas Mech. Contract. BV						x	x	x
Hollanda	Enerji	Enka Power Investment B.V.						x	x	x
Rusya	Turizm	Swissotel						x	x	x
Hollanda	Yatırım şirketi	Enka Const. and Dev. BV						x	x	x
Çin	İnşaat	Çimtas (Ningbo) Steel Processing Co.						x	x	x
İsviçre	Yatırım şirketi	Rumos SA							x	
İsviçre	Yatırım şirketi	MCC Investment SA							x	
Hollanda	Emlak	Edco Investment BV							x	x
Ukrayna	İnşaat	Enka LLC							x	x
Hollanda	Yatırım şirketi	Enru Development BV							x	x
İngiltere	Yatırım şirketi	Retmos Inv. Ltd.							x	x
Hollanda	Yatırım şirketi	Enmar Construction B.V.							x	x
Hollanda	Yatırım şirketi	Capital City Inv. BV							x	x
Hollanda	Yatırım şirketi	City Center Inv. BV							x	x
Umman	İnşaat	Enka & Co LLC							x	x
Hollanda	Yatırım şirketi	Far East Development B.V.							x	x
S. Arabistan	İnşaat	Cimtas Buildings Systems Ltd.							x	x
Hollanda	Yatırım şirketi	Middle East Construction B.V								x
Rusya	Ticaret	Enka TC LLC								x
Rusya	Ticaret	Emos LLC								x
Hollanda	Ticaret	Cmos B.V.								x
Rusya	İnşaat	OOO Victoria								x
Hollanda	İnşaat	Enkamos Region B.V.								x
Rusya	İnşaat	OOO Burkas								x
Hollanda	Yatırım şirketi	Cimtas Investment B.V.								x
Rusya	Gayrimenkul	OOO R-Avtam								x
Hollanda	İnşaat	Poyraz Shipping B.V								x
Hollanda	Yatırım şirketi	Esta Construction B.V.								x
İngiltere	İnşaat	Enka UK Contruction Ltd								x
Hollanda	İnşaat	Rulen B.V								x

Kaynak: ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları (2004-2016) ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Ek 8: Sabancı Holding'in Yurt Dışı Faaliyetleri

Ülke	Sektör	Şirket Adı	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2016
ABD	Ticaret	Exsa Americas(eski Holsa)	x	x	x	x	x	x	x	
Almanya	Ticaret	Exsa Handels GmbH	x	x	x	x				
İngiltere	Finans	Ak International Bank		x	x	x	x	x		
İngiltere	Ticaret	Universal Trading		x	x	x	x	x		
İngiltere	Ticaret	Exsa UK			x	x	x	x	x	x
İsviçre	Tekstil	Hefti Weaving			x	x	x			
Mısır	Tekstil	Nile Kordsa				x	x	x	x	x
İngiltere	Finans	Sabancı Bank Guernsey Ltd.				x	x	x		
Almanya	Ticaret	Yünsa Germany Gmbh (eski Exsa Deutschland GmbH)				x	x	x		
İspanya	Ticaret	Exsa Spain				x	x	x		
İtalya	Ticaret	Exsa Italia				x	x	x		
İngiltere	Tekstil	Exsa UK Garforth Tekstil Fabrikası				x	x			
Brezilya	Tekstil	Kordsa Brasil					x	x	x	x
Almanya	Tekstil	Interkordsa GmbH					x	x	x	x
Almanya	Ticaret	Cement Sales North GmbH					x	x	x	x
ABD	Tekstil	Kordsa ınc					x	x	x	x
Arjantin	Tekstil	Kordsa Argentina					x	x	x	
Almanya	Ticaret	Interkordsa GbRmh					x	x	x	
Hollanda	Finans	Advansa BV					x	x	x	
Hollanda	Finans	Akbank NV					x	x	x	
Almanya	Tekstil	Advansa GmbH					x	x	x	
Hollanda	Finans	Sab. Ind. Nylon Yarn & Tire Cord Fab.					x	x	x	
İngiltere	Finans	Europlus Investment Holdings Ltd					x	x		
Hollanda	Finans	Kordsa BV					x	x		
İngiltere	Tekstil	Kordsa UK					x	x		
İngiltere	Tekstil	Advansa UK					x	x		
İran	Tekstil	Kian Kordsa					x	x		
Hollanda	Finans	Advansa Holdings BV					x	x		
İtalya	Ticaret	Yünsa Italia SRL						x	x	x
Belçika	Ticaret	Temsa Europe NV						x	x	x
KKTC	Ticaret	Çimsa Cement Free						x	x	x
Almanya	Ticaret	Kordsa GmbH						x	x	
Hollanda	Finans	Ak Global Funding BV						x	x	
İspanya	Tekstil	Advansa Iberica SL						x		
Fransa	Ticaret	Advansa SARL						x		
Endonezya	Tekstil	PT Indo Kordsa Tbk							x	x
Tayland	Tekstil	Thai Branta Mulia							x	x
Endonezya	Tekstil	PT Indo Kordsa Polyester							x	x
Mauritius	Ticaret	Kordsa Mauritius							x	x
Mısır	Otomotiv	Temsa Egypt							x	x
Almanya	Finans	Akbank AG							x	x
Romanya	Ticaret	S.C. Primex S.A							x	x
İngiltere	Ticaret	Yünsa UK Ltd							x	x
Almanya	Ticaret	Yünsa Germany Gmbh							x	x
ABD	Ticaret	Yünsa Americas Inc.							x	x
İspanya	Ticaret	Cimsa Cementos Espana							x	x
Rusya	Ticaret	OOO Çimsa Rus CTK							x	x
Romanya	Ticaret	Cimsarom Marketing							x	x
İtalya	Ticaret	Cimsa Adriatico Sr							x	x
İngiliz Virgin Adaları	Finans	Regent Place Limited							x	x
Dubai	Finans	Akbank (Dubai) Limited							x	x
Çin	Tekstil	Kordsa Qingdao Nylon Enterprise Ltd.							x	
İspanya	Ticaret	Dusa Spain International SL							x	
Hollanda	Finans	Acordis International BV							x	

Kaynak: Öztürk, 2011; Sönmez, 1992; Sabancı Yıllık Faaliyet Raporları (2006-2016) ve diğer ilgili firma raporları ve web sitelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır

KAYNAKÇA

Kitaplar

Aktan, Coşkun Can ve Hüseyin Şen. **Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye**, Ankara: TOSYÖV Yayınları, 1999.

Aytulun, Ahmet Cumhur. **Türkiye Ekonomisine Yön Veren Holdingler**, 1. Baskı, Ankara: Tüm İktisatçılar Birliği Yayınları, 1977.

Başoğlu, Ufuk, Naim Ölmezoğulları ve İlker Parasız. **Dünya Ekonomisi**, 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 2001.

Bayraktar, Fulya. **Dünyada ve Türkiye'de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları**, Genel Araştırmalar No. 03-1-1, Ankara, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş Araştırma Müdürlüğü, 2003.

Brecher, Jeremy, Tim Costello ve Brendan Smith. **Aşağıdan Küreselleşme,** Berna Kurt ve Diğerleri (çev.), İstanbul: Aram Yayıncılık, 2002.

Boratav, Korkut. **Türkiye İktisat Tarihi 1908-2009,** 22. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 2016.

Buğra, Ayşe. **Devlet ve İş Adamları,** 2.Baskı, İstanbul: İletişim Yayıncılık, 1995.

Candaner, Pembe. **Türk Sanayiinde Bir Uzun Yol Kaptanı- Hasan Subaşı Kitabı**, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları, 2015.

Ceylan, Cengiz. (Ed.), **Küreselleşmenin Sektörel Etkileri**, İstanbul: İTO Yayınları, 2011.

Çal, Sedat. **Türkiye'de Kamu Hizmeti ve İmtiyazın Dönüşüm Öyküsü,** Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Yayını, 2009.

Ekşioğlu, Uğur. **Kendi İşini Kendin Bul,** İstanbul: İnkılap Kitabevi, 2015.

Erdoğmuş, Nihat. **Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi,** İstanbul: İgiad Yayınları. 2007.

Giddens, Anthony. **The Consequences of Modernity,** Cambridge: Polity Press, 1996.

Held, David ve Anthony McGrew (Ed.). **The Global Transformations Reader: An Introduction to the Globalization Debate**, Cambridge: Polity Press, 2003.

Karpuzoğlu, Ebru. **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2002.

Kazgan, Gülten. **Tanzimat'tan 21. Yüzyıla Türkiye Ekonomisi**, 5.Baskı, İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2005.

Kepenek, Yakup. **Türkiye Ekonomisi,** 29. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2016.

Keyder, Çağlar. "1923-1929 Dönemi Bankalar", Mustafa Sönmez (ed.), **75 Yılda Para'nın Serüveni** içinde, İstanbul: Tarih vakfı Yayınları, 1998, ss. 115-126.

Kıraç, Can. **Anılarımla Patronum Vehbi Koç,** İstanbul: Milliyet yayınları, 1996.

Kocabaşoğlu, Uygur, Güven Sak, Sinan Sönmez, Funda Erkal, Özgür Gökmen, Nesim Şeker ve Murat Uluğtekin. **Türkiye İş Bankası Tarihi,** İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2001.

Koç Holding, **Koç Topluluğu'nun 75 Yılı,** İstanbul: Koç Holding, 2001.

Koç, Vehbi. **Hatıralarım Görüşlerim Öğütlerim,** Vehbi Koç Vakfı, İstanbul, 1987.

Koç, Vehbi**. Hayat Hikayem**. 4.baskı, İstanbul, 1983.

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

Oktar, Suat, Erken Tokucu ve Zekayi Kaya. **Finansal Küreselleşme Sürecinde Merkez Bankacılığı ve Para Politikası**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2012.

Öztürk, Özgür. **Türkiye'de Büyük Sermaye Grupları: Finans Kapitalin Oluşumu ve Gelişimi,** 2. Baskı, İstanbul: Sosyal Araştırmalar Vakfı Yayınları, 2011.

Rodrik, Dani. **Akıllı Küreselleşme,** Burcu Aksu (çev.) Ankara: Efil Yayınevi, 2011.

Rugman, Alan. **Globalleşmenin Sonu Radikal Bir Globalleşme Analizi,** Sedat Eroğlu (çev.), İstanbul: MediCat, 2008.

Seymen, Dilek Aykut. **Türkiye'nin Dış Ticaret Yapısı ve Rekabet Gücü**, 1.Baskı, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 2009.

Seymen, Oya Aytemiz ve Bolat Tamer (ed.), **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

Soros, George. **Küreselleşme Üzerine,** 1. Bakı, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2003.

Sönmez, Mustafa. **Türkiye'de Holdingler: Kırk Haramiler,** Ankara: Arkadaş Yayınevi, 1992.

Şenalp, M. Gürsan. **Ulusötesi Kapitalist Sınıf Oluşumu: Türkiye ve Koç Örneği,** İstanbul: Sosya Araştırma Vakfı, 2012.

Şenses, Fikret. **Küreselleşmenin Öteki Yüzü Yoksulluk,** 5. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları, 2009.

Türker, Masum ve Örerler Esin Okay, **Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline getirilmesi Yolları,** İstanbul: İTO Yayınları, 2004,

Yeldan, Erinç. **Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi: Bölüşüm, Birikim ve Büyüme,** İstanbul: İletişim Yayıncılık, 2001.

Süreli Yayınlar

Adıgüzel, Muhittin. "Ekonomik Küreselleşmenin Türkiye Ekonomisine Etkileri", **Akademik Bakış Dergisi,** Sayı.35, Mart – Nisan 2013, ss.1-20.

Akdoğdu, Evrim. "Türkiye'de 1988-2008 Dönemindeki Firma Birleşmeleri, Birleşme Dalgaları ve Genel Tablo", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı.52, Ekim 2011, ss.137-152.

Aktan, Coşkun Can ve İstiklal Y. Vural. "Globalleşme ve Yabancı Sermaye Rekabeti", **Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi,** Cilt.2, Sayı.2, 2010, ss. 24-48.

Aktel, Mehmet. "Küreselleşme süreci ve Etki Alanları", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Cilt.6 Sayı.2, 2001, ss.193-208.

Anand, Jaideep, Laurence Capron ve Will Mitchell. "Using acquisitions to access multinational diversity: thinking beyond the domestic versus cross-border M&A comparison", **Industrial and Corporate Change,** Volume.14, Issue.2, April 2005, pp.191-24.

Ay, Ahmet ve Fatih Mangır. "Türkiye'de Tekstil-Hazır Giyim Sektörleri Ve Rekabet Gücü", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi,** Cilt.12, Sayı.1-2 2009, ss.175-190.

Aydemir, Cahit, İbrahim Arslan ve Funda Uncu. "Doğrudan Yabancı Yatırımların Dünya'daki ve Türkiye'deki Gelişimi", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 23, 2012, ss.69- 104

Aydemir, Cahit ve Mehmet Kaya. "Küreselleşme Kavramı ve Ekonomik Yönü**",** **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** Cilt.6, Sayı.20, Bahar-2007, ss.260-282

Cerny, Philip G., "Globalization and the Changing Logic of Collective Action", **International Organization**, Vol.49, No.4, September 1995, pp. 595-625

Choe, Soonkyoo ve Chinmay Pattnaik. "The transformation of Korean business groups after the Asian crisis", **Journal of Contemporary Asia**, 37 (2), 2007, ss.232-255.

Çolpan, Aslı M. ve Hikino Takashi. "Türkiye'nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri", **Yönetim Araştırmaları Dergisi,** Cilt.8, Sayı.1-2, 2008, ss.23-58.

Demirbaş, Muzaffer. "1980 Dönüşümünün İhracat Ve İthalat Üzerindeki Etkisi", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.13, Sayı.2, 2003, ss. 233-249.

Demirbilek, Sinan. "Tek Parti Döneminde İnhisarlar (1923-1946)", **Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi**, Cilt.XII, Sayı.24, 2014, ss.203-232.

Ganiev, Junus. "Küreselleşme, Finansal Piyasalar ve Kriz", **İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi,** Cilt.1, Sayı.2, 2014, ss.117-129

Ghemawat, Pankaj and Khanna Tarun. "The nature of diversified business groups: A research design and two case studies", **Journal of Industrial Economics**, Vol.XLVI, No.1, 1998, ss.35-61.

Gökyayla, Demir ve Ceyda Süral. "4857 Sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu ve Getirdiği Yenilikler", **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi,** Cilt.6, Sayı.2, 2004, ss.131-167.

Hoskisson, R.O., Johnson, R.A., Tihanyi, L., White, R.E. "Diversified Business Groups and Corporate Refocusing in Emerging Economies", **Journal of Management**, Vol.31 No.6, 2005, ss. 941-965.

Karaevli, Ayşe. "Türkiye'deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt.8, Sayı.1-2, 2008, s.97. 85-107,

Kedia, Ben L, Debmalya Mukherjee ve Somnath Lahiri. "Indian business groups: Evolution and transformation", **Asia Pacific Journal of Management,** 23 (4), 2006, ss. 559-577.

Kim, Hicheon, Robert E. Hoskisson, Laszlo Tihanyi ve Jaebum Hong. "Evolution and restructuring of diversified business groups in emerging markets: The lessons from chaebols in Korea", **Asia Pacific Journal of Management**, 21, 2004, ss.25-48.

Kim, PhilSoo, JaeJoon You ve KyungTai Paik. "Understanding the Impact of Firm Resources on the Degree of Internationalization through Cross-Border Acquisitions: An Emerging Market Perspective", **Journal of Advanced Management Science,** Vol.1, No.4, December 2013, ss. 389-394.

Kürkçü, Duygu Dumanlı. "Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşmeye Yönelik Yaklaşımlar", **The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication – TOJDAC**, Vol.3 Issue.2, April 2013, ss.1-11.

Nart, Ela Çolpan. "Gümrük Birliği'nin Türkiye'nin Dış Ticareti Üzerine Etkileri: Panel Veri Analizi", **Journal of Yasar University**, Cilt.17, Sayı.5, 2010, ss.2874-2885.

Oral, Necdet. "Türkiye'de Tarım ve Gıda Sektöründe Yabancılaşma ve Tekelleşme", **Mülkiye Dergisi**, Cilt.33, Sayı.26, 2009, ss.325-343.

Özer, Halis. "Cumhuriyetin İlk Yıllarında Milli Tüccar Oluşturma Çabalarında İş Bankası'nın Rolü" **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,** Cilt.69, Sayı.2, 2014, ss.357-372.

Özkara, Belkıs. Mustafa Kurt ve Kemal Karayormuk. "Türkiye'de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler", **Yönetim Araştırmaları Dergisi,** Cilt.8, Sayı.1-2, 2008, ss.59-83.

Manikutty, S. "Family business groups in India: A resource-based view of the emerging trends", **Family Business Review**, 13(4), 2000, pp.279-292.

Sahin, Osman Nuri. "Türkiye'deki Şirket Birleşmeleri Verilerinin Yıllar İtibariyle Analizi ve Dünya Geneli, ABD, AB ve Asya-Pasifik Verileri İle Karşılaştırması", **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, Cilt.8, Sayı.15, 2016, ss.229-255.

Seyidoğlu, Halil. "Uluslararası Mali Krizler, İMF Politikaları, Az Gelişmiş Ülkeler, Türkiye ve Dönüşüm Ekonomileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.4, Sayı.2, 2003, ss.141-156.

Suh, YonJin, JaeJoon You ve PhilSoo Kim. "The Effect of Innovation Capabilities and Experience on Cross-Border Acquisition Performance", **Global Journal of Business Research**, Vol. 7 (3), 2013, pp.59-74.

Taş, Ali ve Mustafa Fedai Çavuş. "Türkiye'deki profesyonel yöneticiler üzerine bir inceleme: Nasıl seçiliyorlar? Hangi özellikleri ön plana çıkıyor? Hangi yetkilerle donatılıyorlar?" **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.19, Sayı.1, 2010, ss.185-201

Türen, Ufuk, Yunus Gökmen ve Hakan Dilek. "Ekonomik Özgürlük Endeksinin Yurt Dışına Doğrudan Yabancı Yatırım Yapan Türk Sermayesinin Ülke Seçim Kararına Etkisi Var mıdır?", **Maliye Dergisi**, Sayı.161, Aralık 2011, ss.298-325.

Yavan, Nuri. "Türkiye`nin Yurt Dışındaki Doğrudan Yatırımları: Tarihsel ve Mekânsal Perspektif", **Bilig: Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.63, 2012, ss.237-270.

Yılmaz, Lerzan. "4875 Sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu'nun Getirdiği Yenilikler", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Yıl.5, Sayı.10, Güz 2006/2, ss.173-190.

Diğer Yayınlar

Adel Kalemcilik Ticaret ve Sanayi A. Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2011-2016.

Aksigorta A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2007-2016.

Akbank T.A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2000-2016.

Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2001-2016.

Akı, Volkan. "Yeni Başkanın Büyük Hedefi", **Capital Dergisi**, Mayıs 2003,

Alagöz, Mehmet. "Türkiye'de Dış Ticaret Şirketlerinin Yapılanması", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Arşivi,** http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/844/796, (03 Aralık 2017).

Allianz Yaşam ve Emeklilik A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2013-2016.

Anadolu Cam Sanayii A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2002-2016.

Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2008-2016.

Anadolu Grubu, Grup Şirketleri (t.y), http://www.anadolugrubu.com.tr/grupsirketleri/7/20/otomotiv-grubu, (23Temmuz 2017).

Anadolu Isuzu Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2013-2016.

Apan, Evrim. "Türkiye'nin Yurt dışına Doğrudan Yatırımları ve Türk Firmalarının Doğrudan Dış Yatırım Kararlarını Etkileyen Faktörler", **Uzmanlık Tezi.** Ankara, Hazine Müsteşarlığı. 2006.

Arçelik A.Ş Yıllık Faaliyet Raporları, 2005-2016.

Arçelik, Tarihçe (t.y), http://www.arcelikas.com/sayfa/76/Tarihce (03 Şubat 2016).

Avivasa Emeklilik ve Hayat A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2007-2016.

Aygaz A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2012-2016.

Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2003-2016.

CarrefourSA Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2012-2016.

Coca-Cola İçecek A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2006-2016.

Cumhuriyet Gazetesi, "Ulagay Sordu, Rahmi Koç Yanıtladı: Yatırım Kararlarını Rahatlıkla Verdiğimiz Dönem Geride Kaldı", 2 Şubat 1986, s.9.

Demirel, Haldun. "1980 Sonrası Türkiye'de Devlet İş Dünyası İlişkileri Işığında Ekonomi Elitlerinin Dönüşümü", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi SBE, 2012.

Devlet Planlama Teşkilatı, **Dokuzuncu Kalkınma Planı Gıda Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu,** Yayın No: 2720, Ankara, 2007.

Doğan Holding A.Ş. Faaliyet Raporu, 2006.

Doğuş Otomotiv Yıllık Faaliyet Raporları, 2016.

Devlet Planlama Teşkilatı, "Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları" **Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, Mayıs 2000.

Devlet Planlama Teşkilatı, "Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler", **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu,** Ankara, 1995

Eczacıbaşı Holding, Kilometre Taşları, (t.y.) http://www.eczacibasi.com.tr , (12 Mart 2017).

Ekonomi Bakanlığı, Yıllık Uluslararası Doğrudan Yatırım Raporları, 2004-2016.

Ekşi, Aziz, Oğuz Yurdakul, Meftune Emiroğlu, Erdoğan Güneş, Metin Atamer, Erdinç Topal, Orgun Deveci ve Fatih Taşdöğen. "Gıda Sanayiinde Yapısal Değişimler", **Türkiye Ziraat Mühendisliği VI. Teknik Kongresi,** TMMOB Ziraat Mühendisleri Odası, Ankara, 1001-1018, 3-7 Ocak 2005.

Elçin, Bora**. Küreselleşmenin Tarihçesi**. Ankara, 2012.

Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2004-2016

Enka İnşaat, Hakkımızda, http://www.enka.com/tr/hakkimizda/tarihce/, (13 Ekim 2017).

Enka İnşaat, Proje Veri tabanı, http://www.enka.com/tr/projelerimiz/ , (13 Ekim 2017).

Enrst&Young, Birleşme ve Satın Alma İşlemleri Raporları, 2010-2015.

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 2007).

Fortune Global 500, http://fortune.com/global500/list/, (13 Ekim 2017).

Garanti Bankası Yıllık Faaliyet Raporları, 2016.

Global Family Business Index (t.y.), http://familybusinessindex.com/#map, (24 Ekim 2017).

Hürriyet Gazetesi, "Kellogg's Ülker ortaklığı", (30 Aralık 2005), http://bigpara.hurriyet.com.tr/haberler/genel-haberler/kellogg-s-ulker-ortakligi_ID543479/, (2 Ağustos 2017).

Hürriyet Gazetesi, "Ülker'in Tire Kutsan'ına 106 milyon dolara Avusturya'dan Mondi geliyor", (07 Temmuz 2007), http://www.hurriyet.com.tr/ulker-in-tire-kutsan-ina-106-milyon-dolara-avusturya-dan-mondi-geliyor-6846067, (2 Ağustos 2017).

Hürriyet Gazetesi, "Sabancı: Yapısal değişimi sürdüreceğiz", 22.10.2004, http://www.hurriyet.com.tr/sabanci-yapisal-degisimi-surdurecegiz-38658712, (13 Mart 2017).

İstanbul Sanayi Odası, İSO 500 Dergisi, 2013-2016.

İstanbul Sanayi Odası, İSO 500 Geçmiş Yıl Verileri (1993-2015), http://www.iso500.org.tr/iso-500-hakkinda/gecmis-yil-verileri/, (2 Ağustos 2017).

Kılıç, Mustafa. "Küreselleşme Sürecinde Ortak Teşebbüsler", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,** 2008.

Koç Holding A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 1982-2016.

Koç Holding, Türkiye'deki İlkler, (t.y.) http://www.koc.com.tr , (12 Mart 2017).

Koçtaş Yapı Marketleri Ticaret A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2013-2016.

Kordsa Global Yıllık Faaliyet Raporları, 1999-2015.

Migros A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2002-2016.

Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş Yıllık Faaliyet Raporu, 2009-2016.

Öz İplik-İş Sendikası, **Tekstil Sektörü Değerlendirme Raporu**, 2009, http://www.oziplikis.org.tr/tr/data.asp?id=171, (03Nisan 2017).

Özal, Turgut. **Kalkınmada Yeni Görüşün Esasları,** Dijitalleştiren: Muhammed Raşit Özdaş, DPT, 1979, http://www.rasitozdas.com/wp-content/uploads/2017/11/kalkinmada-yeni-gorusun-esaslari-turgut-ozal.pdf, (23 Aralık 2017).

PwC, "Küresel Aile Şirketleri Araştırması- Türkiye Sonuçları 2016", https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/aile-sirketleri/aile-sirketleri-arastirmasi-2016.html, (24 Ekim 2017).

Resmî Gazete, 6.3.1937 "300 Kuruşa Kadar Olan Aylıkların Kayıd ve Tediye Muamelesi Hakkında Tamim" ssyı. 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)

Sabancı Holding Yıllık Faaliyet Raporları, 2005-2016.

Sabancı Holding, "Beksa Hisselerini Satıyor", (2008), https://www.sabanci.com/tr/haber-detay/beksa-hisseleri-satiliyor, (23 Temmuz 2017).

Sabancı Holding, Basın Bültenleri Arşiv, https://www.sabanci.com/tr/basin/basin-bultenleri-arsiv/k-40, (15 Mart 2017).

Sabancı Holding, Basın Kitleri, "Güler Sabancı Financıal Times'da", 2004, https://www.sabanci.com/tr, (13 Mart 2017).

Soda Sanayii A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2005-2016.

Şenses, Fikret ve Erol Taymaz, "Unutulan Bir Toplumsal Amaç: Sanayileşme Ne Oluyor? Ne Olmalı?", **Orta Doğu Teknik Üniversitesi Ekonomik Araştırmalar Merkezi Araştırmaları,** Ankara, Şubat, 2003.

T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, Yasal Çerçeve (T.Y), http://www.oib.gov.tr/T%C3%BCrk%C3%A7e/Kurumsal/Detay/Yasal_%C3%87er%C3%A7eve/1488875748.html, (23 Aralık 2017).

Tat Gıda Sanayi A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2002-2016.

Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporu 2004-2016.

Trakya Cam Sanayii A.Ş. Yıılık Faaliyet Raporları, 2003-2016.

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

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

Türk Traktör Yıllık Faaliyet Raporları, 2008-2016.

Türkiye İş Bankası Yıllık Faaliyet Raporları, 1997-2016.

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

TÜSİAD. "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İsleyişi", Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336, 2002.

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2003-2016.

Vs. Dergisi, "Azı Karar Çoğu Zarar", 2007 http://www.vsdergi.com/200701/03/03.asp, (15 Mart 2017)

Yapıkredi Emeklilik A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporları, 2006-2012.

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

Yazıcılar Holding Yıllık Faaliyet Raporları, 2002-2016.

Yıldız Holding, Hikayemiz, https://www.yildizholding.com.tr/biz/hikayemiz/, (10 Temmuz 2017).

Yıldız Holding Basın Odası, "Yıldız Holding Bisküvi, Çikolata, Şekerleme Şirketlerini Pladis Adıyla, Tek Bir Şirket Çatısı Altında Birleştirdi" https://www.yildizholding.com.tr/, (15 Mart 2017).

Yıldız Holding, "Lokalden Globale", Basın Odası, (Kasım 2012), https://www.yildizholding.com.tr/basinda-biz/lokalden-globale/, (19 Temmuz 2017).

Yıldız Holding, "Yıldız Holding, United Biscuits'i Alarak Dünyanın Üçüncü Büyük Bisküvi Şirketi Oldu", Basın Odası, (t.y.), https://www.yildizholding.com.tr/basinda-biz/yildiz-holding-united-biscuits-i-alarak-dunyanin-ucuncu-buyuk-biskuvi-sirketi-oldu/, (23.Temmuz 2017).