T.C.

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDEKİ İŞLETME GRUPLARININ ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ İLE PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Hassan MOUMİN AHMED

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT

Çankırı - 2021

T.C.

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDEKİ İŞLETME GRUPLARININ ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ İLE PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Hassan MOUMİN AHMED

ORCID: 0000-0002-2483-3598

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT

Çankırı-2021

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ ii
TEZ KABUL VE ONAY iii
ÖNSÖZ iv
ÖZET v
ABSTRACT vi
KISALTMALAR vii
TABLOLAR LİSTESİ viii
ŞEKİLLER LİSTESİ ix

1. GİRİŞ 1

2. STRATEJİ KAVRAMI 4
2.1. Strateji nedir 4
2.2. Stratejinin hedefleri 7
2.3. İç ve Dış Çevre Analizleri ve Pazarın Korunmasında Stratejinin Rölü 7
2.3.1. İç ve Dış Çevre Analizleri 7
2.3.2. Pazarın Korunmasında Stratejinin Rölü 8

3. ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİNİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ 20
3.1. Çeşitlendirme Stratejisi nedir? 20
3.2. Farklı Çeşitlendirme Tipolojileri 20
3.2.1. Ansoff'un Tipolojisi 21
3.2.2. Salter ve Weinhold'un Tipolojisi 24
3.3. Çeşitlendirme Boyutları 24
3.3.1. Yatay Çeşitlendirme 24
3.3.2. Dikey Çeşitlendirme 24
3.3.3. Eş Merkezli Çeşitlendirme 25
3.3.4. Konglomera Çeşitlendirme 25
3.4. Çeşitlendirme Stratejisinin Amaçları 25

3.5. Çeşitlendirme Stratejisinin Araçları 26
3.6. Çeşitlendirme Stratejisinin Avantajları ve Dezavantajları 28

4. İŞLETME GRUPLARI 29
4.1. İşletme Grubu Kavramı 29
4.2. İşletme Gruplarının Temel Karakteristikleri ve Sınıflandırılması 30
4.3. İşletme Gruplarındaki Sahiplik Yapısı 32
4.3.1. Aile Sahipliğindeki İşletme Grupları 32
4.3.2. Devlet Sahipliğindeki İşletme Grupları 33
4.3.3. Halka Açık İşletme Grupları 33
4.4. İşletme Gruplarında Stratejik Analiz 34
4.4.1. İşletme Gruplarında Bütünleşme Stratejileri 35

5. GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİ VE İŞLETME GRUPLARININ PERFORMANS İLİŞKİSİ 41

6. YÖNTEM 45
6.1. Araştırmanın Amacı 45
6.2. Araştırmanın Yöntemi 45
6.2.1. Araştırmanın Modeli 45
6.2.1.1. Değişkenler 46
6.2.1.2. Araştırmanın Hipotezi 46
6.2.2. Araştırmanın Kapsamı 47
6.2.2.1. Analiz Düzeyi, Evren ve Örneklem 47
6.2.2.2. Arastırmanın Değişkenleri ve Ölçme Yöntemleri 47
6.2.2.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı 49
6.2.2.4. Araştırmanın Kısıtları 51
6.3. Araştırmanın Bulguları 51
6.3.1. 2019 Dönemi Çesitlendirme Ölçülerine Yönelik Sıklıklar, ROA, ROS ve ROE Değerleri 51
6.3.2. Çeşitlendirme Stratejisi Aktif Karlılığı (ROA) 52
6.3.3. Çeşitlendirme Stratejisi Satışların Karlılığı (ROS) 53
6.3.4. Çeşitlendirme Stratejisi Özkaynakların Karlılığı (ROE) 54

7. SONUÇ ve ÖNERİLER 56

KAYNAKÇA 60
ÖZGEÇMİŞ 71

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım *Gelişmekte olan ülkelerde İşletme Gruplarının Çeşitlendirme Stratejisi ile Performansı Arasındaki İlişki* adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuç aşamasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu; tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

11/ 08/ 2021

Hassan MOUMİN AHMED

TEZ KABUL VE ONAY

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Hassan MOUMIN AHMED tarafından hazırlanan *Gelişmekte Olan Ülkelerdeki İşletme Gruplarının Çeşitlendirme Stratejisi ile Performansı Arasındaki İlişki* başlıklı bu çalışma, *11.08.2021* tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda *oybirliği* başarılı bulunarak jürimiz tarafından *İşletme* Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Danışman	: Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT	İmza: ……..
Üye	: Doç. Dr. İrge ŞENER	İmza: ……..
Üye	: Doç. Dr. Emine ÇELİKSOY	İmza: ……..

ONAY

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ..../..../ 202.. tarih ve ..... sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Coşkun POLAT
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Gelişmekte Olan Ülkelerdeki İşletme Gruplarının Çeşitlendirme Stratejisi ile Performansı Arasındaki İlişki başlıklı bu çalışma, günümüz işletmelerinin rekabetçi konumlarını sürdürmelerinde giderek önem kazanan "tüketici odaklı" yaklaşımlar bağlamında, üzerinde durulmaya değere bulunduğu için yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır. Bu araştırmanın amacı, çesitlendirme stratejilerinden ilişkili çeşitlendirme ve ilişkisiz çeşitlendirme ile işletme gruplarının performans değerlerinden ROA, ROS ve ROE arasında anlamlı farklılık olup olmadığının araştırmaktır.

Öncelikle, çalışma konusunun belirlenmesinde ve hazırlanma sürecinde engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yoğun iş temposu arasında her daim bana kıymetli zamanını ayırıp yardımcı olan, yol gösteren çok değerli danışman hocam *Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT*'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Araştırma çalışmalarıma destek ve önerilerde bulunan, tezimin Türkçe'ye çevrilmesinde, düzeltilmesinde büyük yardımı bulunan çok değerli arkadaşlarım *Fatoş OĞUZ, Ferhat ATİK* ve *Abdourahman YACİN*'a şükranlarımı sunarım. Türkiye'de burslu yüksek lisans eğitimi almamı sağlayan ve Türkiye'de kaldığım süre boyunca bana mümkün olan her şekilde destek veren Cibuti Cumhuriyeti Devletine ve halkına teşekkür ederim. Hayatımın her evresinde, aldığım her kararda beni destekleyen ve bana güç veren, lisansüstü eğitim dönemim boyunca beni sabırla bekleyen canım aileme, anneme ve babam tüm kalbimle teşekkür ederim. Son olarak, bu üç yıl boyunca beni teşvik eden, her türlü desteğini ve yardımlarını esirgemeyen Çankırı Karatekin Üniversitesi'ne; *Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT* başta olmak üzere ÇAKÜ İşletme Bölümü Öğretim Üyeleri ve Görevlilerine ve Çankırı ve Türkiye halkına tüm kalbimle şükranlarımı sunarım.

11/08/2021

Hassan MOUMİN AHMED

ÖZET

Tezin Başlığı: Gelişmekte olan ülkelerde işletme gruplarının çeşitlendirme stratejisi ile performansı arasındaki ilişki
Tezin Yazarı: Hassan MOUMIN AHMED
Danışman: Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT
Anabilim Dalı: İşletme
Tezin Türü: Yüksek Lisans
Kabul Tarihi: 11/08/2021

Hiç şüphesiz ki işletme grupları ve benimsedikleri stratejiler gelişmekte olan ülkelerde iş dünyasını anlamada önem arz etmektedir. Bu araştırmanın amacı, çesitlendirme stratejilerinden ilişkili çeşitlendirme ve ilişkisiz çeşitlendirme ile işletme gruplarının performans değerlerinden ROA, ROS ve ROE arasında anlamlı farklılık olup olmadığının araştırmaktır.

Araştırmada çeşitlendirme ölçüsü ile işletme grupları performans göstergeleri (ROA, ROS, ROE) arasındaki ilişkileri belirten bir model geliştirilmiştir. Bu modeldeki ilişkileri test etmek için İMKB'de (Turkish Business Groups), BSE SENSEX'de (İndian Business Groups), JSE'de (South-African Business Groups), BM&F Bovespa'da (Brazilian Business Groups), MİCEX-RTS'de (Russian Business Groups), KLCİ'de (Malaisian Business Groups) ve İDX (İndonesian Business Groups) kayıtlı olan 15 işletme grupların verileri elde edilerek Mann-U Whitney yöntemiyle analizler yapılmıştır.

Toplanan verilerine göre, gelişmekte olan ülkelerde ilişkisiz büyüyen işletme grupların sayısı ilişkili büyüyen gruplarından daha fazla olduğunu anlaşılmıştır. Analizlerin sonuçlarından elde edilen bulugular bakıldığında, ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme ölçüsü ile performans göstergeleri (ROA, ROS, ROE) arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Çeşitlendirme stratejisi, Gelişmekte olan ülkeler, İşletme gruplar.

ABSTRACT

Thesis Title: The relationship between diversification strategy and performance of business groups in developing countries

Author: Hassan Moumin AHMED

Supervisor: Associate Prof. Ela ÖZKAN CANBOLAT

Department: Business Administration

Thesis Type: Master's Thesis

Date: 11/08/2021

Undoubtedly, diversified business groups are the most important actors of the business world in developing countries. Therefore, the purpose of this study is to investigate whether there is a significant difference between the related diversification strategies and unrelated diversification, and the performance values of the business groups ROA, ROS and ROE.

In the research, a model was developed that indicates the relationships between the diversification measure and the business group performance indicators (ROA, ROS, and ROE). In order to test the relationships in this model, at ISE (Turkish Business Groups), BSE SENSEX (Indian Business Groups), JSE (South-African Business Groups), BM&F Bovespa (Brazilian Business Groups), MİCEX-RTS (Russian Business Groups), KLCI (Malaisian Business Groups) and IDX (Indonesian Business Groups).

Analyzes were made using the Mann-U Whitney method. According to the data collected, it is understood that the number of unrelated growing business groups in developing countries is higher than the related growing groups. When the findings obtained from the results of the analyses are examined, it is understood that there is no significant difference between the related and unrelated diversification measure and the performance indicators (ROA, ROS, and ROE).

Keywords: Diversification strategic, emerging countries, business groups.

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	Araştırma ve Geliştirme
ROA	Return On Assets – Kaynakların Verimliliği
ROS	Return On Sales – Satışların Verimliliği
ROE	Retuen On Equity – Özkaynak Verimliliği
SİB	Stratejik İş Birimi
SR	Specialisation Ratios – Yoğunlaşma Oranı
RR	Realated Ratios – İlişki Oranı

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No Sayfa

Tablo 6.1: Rumelt'in Çeşitlendirme Ölçüsü 47

Tablo 6.2: Araştırmaya Dahil Edilen İşletme Grupları 49

Tablo 6.3: 2019 Dönemi Çesitlendirme Ölçülerine Yönelik Sıklıklar, ROA, ROS ve ROE Değerlerinin ortalaması 51

Tablo 6.4: 2019 İlişkili Çesitlendirme-İlişkisiz Çesitlendirme, Aktif Karlılığı (ROA) 52

Tablo 6.5: 2019 İlişkili Çeşitlendirme-İlişkisiz Çeşitlendirme, Satışların Karlılığı (ROS) 53

Tablo 6.6: 2019 İlişkili Çeşitlendirme-İlişkisiz Çeşitlendirme, Özkaynakların Karlılığı (ROE) 54

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No Sayfa

Şekil 3.1: Ansoff'un Ürün/Pazar Büyüme Matrisi 21

Şekil 6.1: Çeşitlendirme Stratejisi-İşletme Grupları Performans ilişkisine Yönelik Araştırmanın Modeli 46

1. GİRİŞ

Gelişmekte olan ülkelerin çoğunda yaygın liberalizasyon ve piyasa temelli politikaların benimsenmesi nedeniyle, "yeni sanayileşen" ülkeler terimi günümüzde "gelişmekte olan ekonomiler" şeklinde literatürde yer almaktadır. Hızlı bir ekonomik gelişme ile ekonomik liberalleşmeyi destekleyen hükümet politikaları ve serbest piyasa sisteminin benimsenmesi sağlanmaktadır (Arnold ve Quelch, 1998).

"Gelişmekte olan ekonomiler, ekonomik liberalleşmeyi büyümenin ana motoru olarak kullanan düşük gelirli, hızlı büyüyen ülkelerdir. Bu ülkeler iki gruba ayrılmaktadırlar. Bunlar: Asya, Latin Amerika, Afrika ve Orta Doğu'daki gelişmekte olan ülkeler ve eski Sovyetler Birliği ve Çin'deki geçiş ekonomileridir" (Hoskisson vd., 2000).

İşletme grupları, gelişmekte olan ekonomilerde baskın örgütlenme şekli olarak ifade edilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerdeki işletme gruplarıyla ilgili yapılan çalışmalar giderek artmaktadır (Üsdiken, 2008). Araştırmacıların işletme gruplarına yönelik ilgisinin 1990'ların ortalarından itibaren ortaya çıktığını ifade edilmektedir (Granovetter ve Mark, 1995). İşletme grubu, "resmi veya gayri resmi yollarla birbirine bağlanmış şirketler topluluğudur". İşletme grupları, ülkelerin büyüklükleri ve ekonomik gelişmişliklerine bağlı olmaksızın, farklı ülkelerde farklı isimlerle tanımlanmaktadırlar. Örneğin, işletme grupları Japonya'da Zabiatsu (İkinci Dünya Savaşı sonrası modern takipçileri tarafında Keiretsu şeklinde), Kore'de Chaebol, Taywan'da Jituanqiye, Latin Amerika'da Grupos Economicos, İspanya'da Grupos, Hindistan'da Business Houses olarak ifade edilmektedir. Türkiye'de Aile Holdingleri son dönemde işletme grupları, Pakistan'da Twenty Two Families ve Çin'de Qiye Jituan olarak isimlendirilmektedir (Hsieh ve Yeh, 2010; Granovetter ve Mark, 1995, s. 71; Yui vd., 2007).

İşletme grupları, gelişmekte olan ekonomiler üzerinde önemli ekonomik etkiye sahiplerdir. Gelişmekte olan ülkelerin en büyük iktisadi aktörlerini listeledikleri taramalarında, 78 en büyük iktisadi aktörden 53'ü işletme grubudur. Türkiye açısından değerlendirdiğimizde de işletme gruplarının diğer iktisadi iş örgütlenmeleri karşısında daha öncü bir konumda olduğu belirtilebilir (Çolpan ve Takashi, 2010).

Örneğin, Türkiye'nin en büyük 50 iktisadi aktörü listesindeki 28'nin çeşitlenmiş işletme grubu olduğu görülmektedir (Çolpan ve Takashi, 2008). Bu listedeki ilk beş iktisadi aktörün ise üçü çeşitlenmiş işletme grubudur. Örneğin, Kore'nin toplam çıktısının yüzde 40'ı en iyi 30 işletme grubu tarafından sağlanmaktadır (Chang ve Hong, 2000). Çin'de işletme grupları, ülkenin endüstriyel üretiminin yaklaşık yüzde 60'ına katkıda bulunmaktadır *(*China Economic Yearbook, 2000; China Statistical Yearbook, 2000). Sonuç olarak Hoskisson vd. (2004)'ne göre, işletme grupları faaliyette bulundukları ekonomilerde yaygın ulusal bir örgüt yapısına sahiptirler. Ayrıca ülkenin yerel ekonomisinde merkezi bir rol oynamaktadırlar.

Gelişen ekonomilerde politik, ekonomik ve sosyal çevrenin değişmesiyle birlikte işletme gruplarının uygulayacakları stratejiler ve bunların etkileri önem kazanmaya başlamıştır (Wright vd., 2005). Faaliyet gösterdiği ülkenin sosyal ve ekonomik yapısı, hükümet politikaları, devlet teşvikleri vb., işletme grubu örgüt stratejilerinin geliştirilmesinde, tanımlanmasında ve tanımlanmasında çok etkilidir. Bu bağlamda, işletme gruplarındaki değişiklikler, bu grupların belirli özelliklerini yansıtan çeşitlendirme stratejilerinin uygulanmasına yol açmaktadır (Guillen, 2000; Hoskisson vd., 2005).

Gelişmekte olan ekonomilerin öneminin artmasına paralel olarak çeşitlendirme stratejilerinde de artış yaşanmaktadır. Geçen yüzyılın başına kadar, tüm işletmeler boyutları ne olursa olsun kendi sektörlerinde uzmanlaşmıştır. O esnada yeni bir gelişme stratejisi "çeşitlendirme" adıyla ortaya çıkmıştır. Strateji literatürüne bakıldığında, 1960-1970 yılları arasında çeşitlendirmenin işaretlendiği görülmektedir. "Çeşitlendirme" bir örgütün iş geliştirme veya başka örgütleri satın alarak yeni ürün ve hizmetler gibi farklı faaliyet alanlarına girmesi anlamına gelmektedir (Ramanujam ve Varadarajan, 1989). Son yıllarda dünyanın dört bir yanındaki girişimciler; küreselleşme, hızlı teknolojik değişim, gelişen pazarlar, değişen müşteri beklentileri ve artan rekabet döneminde, stratejik düşünme ve stratejik planlamaya her zamankinden daha fazla odaklanmak zorunda kalmışlardır. Bu nedenle şirketler, çeşitlendirme stratejisi gibi büyüme stratejilerine özel önem vererek çevresine uyum sağlamalıdırlar. Bu strateji ile yeni sektörlere veya mesleklere doğru ilerlemenin önü açılmıştır. Bu davranış, dünyada ve özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki işletme gruplarında giderek daha fazla görülmektedir.

Bu araştırmada gelişmekte olan ülkelerdeki işletme gruplarına bu yüzden odaklanılmıştır.

Bu tezin genel amacı gelişmekte olan ülkelerdeki işletme gruplarında çeşitlendirme stratejilerini kavramsal bir çerçeve dâhilinde açıklamayı ve çeşitlendirme stratejileri ile işletme gruplarının performansı arasındaki ilişkinin nedenlerini açıklamaktır. Gelişmekte olan ekonomilerdeki işletmelerin çeşitlendirme şekillerini ve odaklanma süreçlerini tam olarak açıklamaları zordur. Bu çalışma ile geliştirilen varsayımların gelecekteki araştırmaların görgül olarak sınanmasında ve geliştirilmesinde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda literatüre katkı sağlayacak bir araştırmadır.

Bu çalışmada ilk önce stratejiler ve çeşitlendirme stratejileri ile ilgili literatür çalışması yapılmıştır. Daha sonra, gelişmekte olan ekonomilerdeki işletme grupları üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olması nedeniyle var olan tüm çalışmalardan yararlanılarak bilgi verilmiştir. Daha sonra araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, sınırlılıkları, örneklemi ve veri toplama yöntemlerine yer verilmiştir. Sonrasında araştırmanın modeli, değişkenleri, ölçümlenmesi ve analiz yöntemine değinilmiştir. Ayrıca verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgular ve tartışmalar da bu bölümde yer almıştır. Bulgular sonucu elde edilen bilgiler ışığında sonuç ve öneriler bölümüyle çalışma sonlandırılmıştır.

2. BÖLÜM

STRATEJİ KAVRAMI

Günümüzde bir şirketin rekabetçi bir ortama olan adaptasyonu, benimsediği stratejiye bağlıdır. Çeşitlendirme stratejisinin teorik düzeyde ilerleme sağlaması için, öncelikle strateji kelimesinin nereden geldiğini, kökenlerini ve strateji ile ilgili terimleri anlamak önemlidir.

2.1. Strateji nedir

Günümüzde geleceğe dönük uzun dönemli planlamalar yaparak geleceği öngörmeyi de içeren yönetimde strateji kavramı, işletme yönetimi literatüründe çok sık tartışılmaktadır. Bu durum, dünya çapında, özellikle çok uluslu işletmelerde stratejik kavramların hızla benimsenmesine yol açmıştır.

Webster sözlüğüne göre strateji, "bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilim ve sanatıdır". Strateji kavramı askeri alanda ortaya çıkmıştır. İlk başlarda savaşı kazanmak için araçları seferber etmekten ibarettir. Nitekim strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır.

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni eski Yunancaya dayanmaktadır. Strateji, eski Yunanca "stratos" (ordu) ve "ago" (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur (Zümrüt ve Özlem, 2011). Latincede "stratum"; "yol, çizgi, nehir yatağı" anlamlarına gelmektedir. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise "bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı" olarak ifade edilebilir (Aktan ve Çoşkun, 2007). Ayrıca Fransızcadan Türkçeye "strateji" kelimesi Türkçe ile eşanlamlı değildir. Terim, sosyal bilimlerde 1970'lerden beri, yönlendirmek, göndermek, taşımak ve sürüden bahsetmek için kullanılmaktadır (Güçlü, 2003, s. 66).

Bu kavram aslında orduda savaş veya ulusal savunmada yer alan askeri kuvvetlerin eylemlerini koordine etmek anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu kavramın askeri bir kökeni vardır. Askerlik hizmeti stratejisi, karar alma pozisyonlarında bulunanlar tarafından belirlenen hedeflere ulaşarak ve gerektiğinde askeri, siyasi, ekonomik ve

manevi güçleri koordine ederek askeri güçlerin hareketini yönlendirme sanatıdır. Dolayısıyla stratejiden bahsederken net bir vizyona sahip, ileriye dönük, planlı bir şekilde tanımlanan amaç ve hedeflerin olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, strateji kavramı ekonomik, politik ve yönetim açısından farklı anlamlara sahiptir. Bu kavram son yıllarda önem kazanmıştır. Aslında yönetim düşüncesinin gelişimi sınıflandırmasında 1970-1980 arası dönem stratejik dönem olarak adlandırılır (Usta, 2017, s. 865).

Stratejik yönetim her tür politik ve ekonomik faaliyet, sosyal refahın mevcut stratejik yönünü, eğilimleri, psikolojiyi, sosyal, ekonomik, ideolojik, askeri ve idari konuları içerir (Güçlü, 2003, s. 66).

Strateji kavramı savunma alanında yaygın olarak kullanılsa da zamanla yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, iş hedeflerine ulaşmanın yolunu gösterir. Özellikle yönetim biliminde, işletmelerin rakiplerine karşı aldıkları strateji disiplininin, önce stratejik planlamanın ve ardından stratejik yönetimin gelişmesine yol açmıştır (Aktan ve Çoşkun, 2007).

Montousse (2006) devlet müdahalesini ekonomiyi düzenlemek için ekonomik oyunun merkezine yerleştirmektedir. Ayrıca devletin, büyük ekonomik dengeleri düzeltmek için gerçek bir ekonomik strateji benimsemesinin gerekliliğinden bahsetmektedir.

Şirketlerin stratejik yaklaşımı özellikle endüstriyel ekonominin gelişmesiyle büyük bir gelişim yaşamıştır. Böylece şirketlerin stratejileri karakterize edilmiştir. İlk olarak 1950'lerde ABD'de Harvard'ın ilk stratejik analiz modellerinin geliştirilmesiyle birlikte, bir tarafta şirketlerin güçlü ve zayıf yanları, diğer tarafta ise tehdit ve fırsatları gösterilmektedir (McHugh, 1996, s. 247).

Şirketler çevrelerine uyum sağlamak için sürekli farklı stratejiler uygulamaktadırlar. Bu durum bir şirketin rakiplerinin önünde konumlandırılmasında büyük rol oynamaktadır. Bu farklı stratejik bakış açılarının, belirli sayıda ekonomik aktör, girişimci şirketleri, devlet veya sosyal sınıflar için geçerli olduğu görülmektedir (Bircan, 2002, s. 11).

Literatüre göre yönetim ve iş stratejisi; bu, iş ile çevre arasındaki ilişkiyi yönetmek ve rakiplerine göre avantaj elde etmek için kaynakları seferber etmek anlamına gelmektedir. Strateji "şirketin pazarlarını başarılı bir şekilde fethetmesini sağlayan tüm manevralar" olarak tanımlanmaktadır*" (Dictionnaire de la stratégie, édition th. De Montréal et J. Klein)*. Kasıtlı ve geleceğe yönelik bir karar ve eylem sürecidir. Strateji ile şirketin önceliklerini tanımlaması, güçlerini yönlendirmesi söz konusudur.

Bu kavram şirketlere de yansıtılmıştır. Hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilecek eylemleri tanımlamaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşmak için uygulanacak yolları ve araçları seçmesi şirketin genel görevlerindendir. Bu eylemler ile rakip şirketlerle başa çıkılabilmesi sağlanmaktadır. Strategor (1997)'a göre "bir strateji geliştirmek, şirketin var olmayı planladığı faaliyet alanlarını seçmek, orada sürdürülebilmesi ve geliştirilebilmesi için kaynakları tahsis etmek anlamına gelmektedir."

Chandler (1962)'a göre ise "bir işletmenin uzun vadeli amacını ve hedeflerini belirlemek, eylemleri seçmek ve bunlara ulaşmak için gerekli kaynakları tahsis etmek anlamına gelmektedir".

Chandler (1962)'a göre, bu süreçte:

- Uzun vadeli hedefler belirlenmeli,
- Belirlenen hedeflere ulaşmak için uygun eylem planını seçilmeli,
- Eylem planını gerçeğe dönüştürmek için gerekli kaynaklar tahsis edilmelidir.

Çubukçu (2018) başarılı bir stratejinin en önemli özelliklerinin, işletmenin güçlü yönlerini belirlemesi ve geliştirmesine bağlı olduğunu savunmaktadır. Zayıf yönler için ise endişelenmek yerine temel yetkinliklerine odaklanması gerektiğini ifade etmektedir. Bu sayede işletmelerin daha kısa zamanda ve daha kolay sonuçlar elde edeceğini belirtmektedir.

Stratejilerin uygulanması, stratejik yönetim sürecinin en zor aşamalarından birisidir. İşletmelerin strateji oluşturulurken dikkate alması gereken üç temel analiz vardır. Bunlar (Efil, 2010, s. 117):

- İş ortamının analiz edilmesi,
- İşletme kaynaklarının analiz edilmesi,

- Rekabetçi karar verme alanında stratejik başarı kıstaslarının ve iş misyonunun tanımlanmasıdır.

Porter (1985) stratejik yönetim sürecini şöyle tanımlamaktadır: "Sürdürülebilir, savunulabilir rekabet avantajları oluşturma sanatıdır". Rekabet avantajı kavramını vurgulamaktadır. Onun için strateji, şirketin rekabetle yüzleşmesini sağlayacak bir rekabet avantajı oluşturmasına, korumasına ve geliştirmesine izin vermelidir. Böylelikle, liderler tarafından belirlenen stratejik hedeflere ulaşmak için şirketin ortaya koyduğu araçlar olarak strateji kavramı özetlenmektedir.

2.2. Stratejinin hedefleri

Hedefler her zaman görecelidir. Bir hedef, aynı zamanda daha uzun bir dönem için bir araç anlamına da gelmektedir. Stratejik eylemler her zaman orta veya uzun vadelidir ve genellikle rekabet karşısında bir meydan okumayı temsil etmektedir.

En önemli strateji hedefleri aşağıda yer almaktadır:

- Karlılık hedefleri
- Büyüme hedefleri
- Güvenlik hedefleri (riskten korunma): Riskten korunma farklı şekillerde düşünülebilir. Bunlar: Sigorta; Çoklu üretim, çeşitlendirme, uluslararasılaşma; Ortaklıklar
- Esneklik hedefleri
- Sosyal hedefleri
- Yöneticilere kendi kendine özgü hedefler

2.3. İç ve Dış Çevre Analizleri ve Pazarın Korunmasında Stratejinin Rölü

2.3.1. İç ve Dış Çevre Analizleri

İşletmeler, yapısına en uygun stratejiyi, iç ve dış çevre analizleri yaparak seçmeli ve başarı ile uygulamaya koymalıdır. Her işletme, sürdürülebilir rekabet gücünden yararlanarak ve farklı varlıkları ve yetenekleri dikkate alarak son derece rekabetçi bir ortamda bir adım atmayı hedeflemektedir.

Bir şirketin stratejik çevresi iş ve dış olmak üzere şunları içerir:

- **İç çevresi:** Kaynaklarına ve becerilerine en uygun stratejileri seçmek için şirketin güçlü ve zayıf yönlerini uygulamaktan oluşmaktadır. Değerlendirme kıstaslarına göre (insan, finansal, fiziksel, soyut) kaynakların incelenmesi ile yapılmaktadır. Bu kıstaslar sadece şirketin güçlü ve zayıf yanlarını vurgulamakla kalmaz, aynı türden ideal bir örgüt görünüşünü, aynı faaliyete sahip örgüt ve örgüt ihtiyaçlarına göre tanımlamaktadır.
- **Dış çevresi:** Şirketin geleceği üzerinde etkisi olabilecek tüm aktörler ve dış olaylar ile ilgilidir. Küresel analiz ve faaliyet alanlarına göre analiz kapsamında çevrenin tehdit ve fırsatlarını belirlemektedir.

2.3.2. Pazarın Korunmasında Stratejinin Rölü

Kapitalist girişimin temel amacı, kâr (işletmenin geliri), işletmenin hayatta kalması ve pazarının korunmasıdır. İşletmeler, karlarını maksimize etmek için müşterilerine ve pazarlarına dikkat etmektedirler. Rekabet avantajı sağlamak için işletmeler, pazarın rekabetçi doğasını hesaba katar; dört farklı alanda stratejiler geliştirirler. Bunlar fiyat, kalite, zamanlama ve çeşitlilik ile ilgili stratejilerdir. (Dinçer, 2013, s. 198).

Porter (1985)'e göre, sürdürülebilir rekabet için, bir işletmenin karının belirli bir pazardaki rakiplere kıyasla uzun vadede sektör ortalamasından daha yüksek olması gerekir. Sürdürülebilir olmak için, rakiplerin iş stratejilerini taklit etmek ve düzenli olarak güncellenmesi zor olan engelleri belirlemek gerekir. Sürdürülebilir rekabet avantajının en önemli kaynağı, sürekli yenilik ve iyileştirmedir.

Şirketler, konumunu veya pazarını korumak için, yeni şirketlerin pazar bütünleşmesi sırasında zorluklarla karşılaşabileceği engeller koymalılardır. Bain (1956)'e göre bir giriş engeli, "bir sektördeki yerleşik firmaların potansiyel giriş yapanlara göre bir avantajıdır; bu, yerleşik firmaların sektöre yeni rakiplerin girişini çekmeden fiyatlarını rekabet düzeyinin üzerine çıkarma derecesine yansıyan bir avantajdır". Mevcut şirketler böylece pazarlarına erişimi kısıtlamakta ve yeni kurulan şirketlerin gelişlerini genellikle daha düşük paylar ve kârlarla yapmalarını sağlamaktadırlar.

Bu bağlamda, şirketler aynı zamanda rakiplerine karşı tedbirler alırken, kârını maksimize edecek ve pazarını koruyacak stratejiler ortaya koymalıdırlar (Barutçugil,

2013, s. 24). Girişimciler, rakip şirketlerin rekabet avantajlarını ve stratejilerini kontrol ederek onlara uygun stratejiler arayarak karşı önlemler planlarlar. Savaş tarzı bir pazar oyunu, rekabetçi bir pazarda başarılı bir şekilde oynamanıza, rakiplerinizi yenmenize, onlardan pazar payı kazanmanıza, karlılık ve istikrar sağlamanıza ve zamanınızın çoğunu kaybetmenize olanak tanımaktadır.

Strateji sayesinde şirketler tedarik kaynaklarını kontrol edebilir, giriş engellerini aşabilir, ölçek ekonomileri sağlayabilir ve üretim maliyetlerini düşürebilirler.

3. BÖLÜM

ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİNİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

3.1. Çeşitlendirme Stratejisi nedir?

Ansoff (1957, s. 118) farklı ürünler ile farklı pazarlara girmeyi çeşitlendirme olarak ifade etmektedir. Bu tanıma benzer biçimde Gort (1962) farklı çıktıların farklı pazarlara gönderilmesini çeşitlendirme olarak tanımlamıştır.

Stratejik yönetimin bir parçası olan çeşitlendirme en etkin yöneticilik araçlarından biridir ve firmalara ve sektörlere göre farklı uygulama yöntemleri vardır. Ürün çeşitlendirmesi, gelir çeşitlendirmesi, kredi çeşitlendirmesi ve coğrafi çeşitlendirme stratejileri sıklıkla kullanılan yöntemlerdendir. Tanım olarak, çeşitlendirme, risk ve getiri arasındaki dengeyi sağlamak için kullanılan en temel ve en eski yöntemlerden biridir (Kimball, 1997, s. 63).

Çeşitlendirme yeni bir iş koluna girerek oluşturulabilirken ürün farklılaştırması yaparak da uygulanabilir. Yeni iş veya yeni ürün eskileriyle alakalı ise "ilişkili çeşitlendirme", birbirlerinden bağımsızlarsa "ilişkisiz çeşitlendirme" olarak adlandırılır. Çeşitlendirmenin yararları, çeşitlendirmenin maliyetlerinden ağır basarsa çeşitlendirme tercih edilir. Bu dengeyi iyi ayarlamak önemlidir. Çeşitlendirmenin firmalara maliyet ve kazanç anlamında katkısı olabileceği gibi bazı durumlarda aşırı çeşitlendirme maliyetleri arttıracağı için fayda geri planda kalabilmektedir. Çeşitlendirme riski azaltacağı için borcun maliyetini de azaltmaktadır (Glaser ve Müller, 2010, s. 2311).

3.2. Farklı Çeşitlendirme Tipolojileri

Çeşitlendirme tipolojileri Ansoff (1957) tarafından pazara nüfus etme, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve yeni ürün çeşitlendirme stratejileri; Salter ve Weinhold (1979) tarafından ise, bağımsız ve bağımlı çeşitlendirme stratejisi olarak sınıflandırılmıştır.

3.2.1 Ansoff'un Tipolojisi

Ansoff'un ürün pazar modeli, işletmelerin büyüme fırsatlarına karar vermesinde çok kullanışlı bir strateji olarak gösterilmektedir (Ghafoor ve Iqbal, 2007, s. 7). Ansoff Modeli, potansiyel büyüme stratejilerini pazar ve ürünlerin potansiyelinin sonucu olarak nitelendirir ve büyümeye çalışan bir işletmenin, yeni ya da mevcut ürünlerini yeni ya da mevcut pazarlarda piyasaya sürmesine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Ansoff'un ürün/pazar büyüme matrisini uygulamak bir işletme için hedefler koymak ve sonrasında bu hedeflere, mevcut ürün ve pazar imkânlarının rekabetçi kullanımıyla ulaşılıp ulaşılamayacağını bulmaktır (Institut Für Mittelstandsforschung Bonn, 2005, s. 34). Bu matris işletmelerin pazardaki konumunu, yeteneklerinin özünü ve genel stratejilerin yayılabildiği olası alanları göstermektedir (Campbell vd., 2002, s. 175). Şekil 1'de Ansoff'un Ürün/Pazar Büyüme Matrisi gösterilmektedir.

Şekil 0.1: Ansoff'un Ürün/Pazar Büyüme Matrisi

	Ürünler	
	Var Olan	**Yeni**
Pazarlar	Pazara Nüfuz	Ürün Geliştirme
	Pazar Geliştirme	Çeşitlendirme

Kaynak: (Hrsg, 2005)

Ansoff'un ürün/pazar büyüme matrisi var olan ürün ve pazarlarda, pazara nüfuz ve pazar geliştirme stratejisi ile yeni ürün ve yeni pazarlarda ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejisinden oluşmaktadır.

Pazara Nüfuz Stratejisi: İşletmenin mevcut ürünlerini, piyasa payını korumak ya da arttırmak amacıyla mevcut pazarlarda satmaya odaklandığı bir büyüme stratejisidir. Bu stratejide işletme iyi bildiği ürüne ve pazarlara odaklanmaktadır (Institut Für Mittelstandsforschung Bonn, 2005, s. 34). Bunu yapabilmenin yolu ise, var olan temel yeteneklerin geliştirilmesi veya yeni yetenekler ortaya çıkartılması şeklinde gerçekleştirilecek birkaç aşamayı kapsamaktadır. Bu tür yeteneklerin geliştirilmesi, işletmenin itibarını arttırmak ve işletmeyi rakiplerinden farklılaştırmak amacıyla

hizmet veya kalitede bir artış şeklinde gerçekleştirilebilmektedir. Aynı şekilde yetenekleri geliştirme, rakiplere oranla maliyetlerin azaltılması amacıyla etkinliğin arttırılması yolu ile de sağlanabilmektedir (Campbell vd., 2002, s. 175).

İşletme bu stratejide, satışlarını reklamlar ya da satış artırıcı diğer promosyon çalışmalarıyla artırabilmektedir. İşletmenin bu yoğun rekabetten yara almaması için, rakip işletmelerden birisini satın alması, maliyetlerde ve teknolojilerde hamle yapması, verimliliğini artıracak ve diğer rakipleri şaşırtacak rekabet avantajlarından yaralanacak yolları araştırması gerekmektedir (Eren, 2002, s. 246).

Pazar Geliştirme Stratejisi: Pazar geliştirme stratejisi, işletmenin mevcut ürünlerini yeni pazarlarda satmaya çalıştığı bir büyüme stratejisidir. Yeni pazarlar, bakir coğrafyaları ya da yeni imkânları temsil etmektedir. Bu, ürünün aynı kaldığı, fakat yeni müşterilere pazarlandığı anlamına gelmektedir (Institut Für Mittelstandsforschung Bonn, 2005, s. 34).

Pazar geliştirme, işletmenin elindeki mevcut ürün ile yeni pazarlara girmeyi veya mevcut pazarın yeni bölümlerine girmeyi temel almaktadır. Yeni bir pazara giriş büyük olasılıkla mevcut yeteneklerin arttırılması temeline dayanmaktadır. Fakat bunun yanında yeni bir pazara giriş yapabilmek için yeni bir yetenek geliştirilmesine de ihtiyaç duyulabilir. Mevcut pazarın yeni bir bölümüne giriş ise, bu bölüm içerisinde müşterilerin farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yeni yetenekler geliştirilmesi şeklinde gerçekleşmektedir (Campbell vd., 2002, s. 175). Yeni pazarlara açılmanın diğer bir yolu da işletmenin uluslararası pazarlarda mevcut ürünleri satmak için öncelikle pazarlama birimleri kurması ve ürün tutunduktan sonra da üretim tesisleri ve fabrikalar açmasıdır (Eren, 2002, s. 247).

Uluslararası piyasalara açılma ya da küreselleşme, çoğunlukla pazar geliştirmenin tipik örnekleri olarak gösterilmektedir. Bir işletme, uluslararası pazarlara girişte dile ilişkin, kültürel ve diğer olası sorunların üstesinden gelebilmek için büyük ihtimalle yeni yetenekler geliştirme ihtiyacı duymaktadır. Pazar geliştirme konusundaki en büyük risk ise, işletmenin henüz çok fazla bir deneyiminin bulunmadığı bir pazara odaklanmasıdır (Campbell vd., 2002, s. 175).

Ürün Geliştirme Stratejisi: Bir işletmenin var olan pazara yeni ürünler sürmeyi amaçladığı bir büyüme stratejisidir. Bu strateji yeni yetenekler geliştirilmesini ayrıca

mevcut pazara hitap eden yenilenmiş ürünlerin geliştirilmesini gerektirmektedir. Bu stratejide işletme, yenilenmekte ve eskiyen ürünleri yavaş yavaş yenileriyle değiştirmesiyle büyüyebilmektedir (Institut Für Mittelstandsforschung Bonn, 2005, ss. 34-35).

Pazara nüfuz ve pazar geliştirme stratejisinden farklı olarak bu stratejide amaç, yeni müşterilere ulaşmak, mevcut müşterileri elde tutmak ve bu yolla pazar payını arttırmaktır. Yeni ürünlerin ortaya koyulması, mevcut yeteneklerden yararlanılmasının yanında bu amaçla yeni yetenekler geliştirilmesi temeline de dayanmaktadır (Campbell vd., 2002, s. 175).

Ürün geliştirme, müşterilerini daha iyi anlayarak onların ihtiyaçlarını karşılayabilme konusunda işletmeye çeşitli faydalar sağlamaktadır. Çünkü yeni ürün işletmenin içinde bulunduğu pazar için üretilmekte ve işletmenin bu pazarda nispeten belirli bir tecrübesi bulunmaktadır. Ürün yaşam eğrisinin kısa olduğu bir dünyada ürün geliştirme, birçok işletmenin stratejik gelişimini tamamlayabilmesi için gerekli bir faaliyet durumundadır (Campbell vd., 2002).

Yeni Pazar- Yeni Ürün Çeşitlendirme Stratejisi: İşletmenin yeni pazarlarda yeni ürünleri piyasaya sürdüğü bir büyüme stratejisidir. İşletmeler bu stratejide yeni pazarlara giriş yaptığından diğer stratejilere göre daha fazla risk taşımaktadırlar (Institut Für Mittelstandsforschung Bonn, 2005, s. 35).

Bu strateji, mevcut pazarın doyması veya mevcut ürünün yaşam eğrisinin sonuna gelmesi durumunda uygun bir seçenek olarak görülmektedir. Çeşitlendirme, sinerji oluşturulmasına ve ayrıca ürün ve pazar portföyünün genişletilmesi yoluyla riskin dağıtılmasına katkıda bulunmaktadır. Çeşitlendirme temelde iki şekilde gerçekleşmektedir. Eğer çeşitlendirme sonucunda yeni ürün ve/veya pazar eskisiyle bir şekilde benzerlikler taşıyorsa bu tür çeşitlendirmeye "ilişkili çeşitlendirme" denilmektedir. Bu benzerlik bir şekilde çeşitlendirme sonucu katlanılan riski azaltmaktadır (Campbell vd., 2002, s. 175).

"İlişkili olmayan çeşitlendirme" ise, işletmenin o güne kadar hiç tecrübesinin bulunmadığı, tamamen yeni olan bir ürün üretmesi veya yeni bir pazara girmesi anlamına gelmektedir (Campbell vd., 2002, s. 175).

3.2.2. Salter ve Weinhold'un Tipolojisi

Salter ve Weinhold'un tipolojisi, bağımlı çeşitlendirme ve bağımsız çeşitlendirme olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Salter ve Weinhold, 1979):

- **Bağımsız çeşitlendirme stratejisi:** Çeşitlendirme derecesi ve düzeyine bakılmaksızın, çeşitlendirme stratejilerine sahip işletmeler bu pratik faaliyetleri, diğer dış işletmelerin desteği veya katkısı olmadan yalnızca kendi kaynaklarına ve yeteneklerine dayalı olarak gerçekleştirdiklerinde bağımsız bir çeşitlendirme stratejisi uygulanmaktadır (Delios ve Ma, 2010, s. 731).

- **Bağımlı çeşitlendirme stratejisi:** Farklı seviyelerde ve seviyelerde çeşitlendirme stratejileri, diğer yabancı işletmeler ve girişimcilerle iş birliği içinde, kaynaklarını ve yeteneklerini kullanarak veya onların destek ve katkılarıyla uygulanabilir (Ma vd., 2006, s. 476).

3.3. Çeşitlendirme Boyutları

Igor Ansoff'a göre, birbiriyle bağlantılı dört çeşit çeşitlendirme tanımlanmaktadır. Bunlar; yatay, dikey, eş merkezli ve konglomeradır (Bonaglia ve Fukasaku, 2003, s. 15).

3.3.1. Yatay Çeşitlendirme

Bu çeşitlendirme, yeni ürünlerin üretilmesi ve geliştirilmesi ile sonuçlanmaktadır. Bununla birlikte, teknoloji ve üretim araçları aynı kalmaktadır. Böylelikle şirket üretim yelpazesini genişletmektedir. Ek olarak, müşteri değişmeden kalmaktadır. Sonuç olarak, şirket zaten faaliyet gösterdiği pazardaki bilgi birikimi ve deneyimi ile çeşitlendirme yapmaktadır. Yatay çeşitlendirme, şirket için bir miktar güvenlik sağlamaktadır. Nitekim, halihazırda belirli bir bilgiye sahip olma, pazarının ve müşterilerinin kontrolünü görme, risklerin daha iyi dağıtılmasını sağlamaktadır (Arip vd., 2010, s. 8).

3.3.2. Dikey Çeşitlendirme

Bu çeşitlendirme, aynı sektörden mümkün olduğunca çok sayıda bağlantı ürünün elde edilmesiyle sonuçlanmaktadır. Şirketler, genellikle alt yükleniciler tarafından gerçekleştirilen görevleri, faaliyetlerine dâhil ederek tedarikçilerine bağımlı

olmaktan kaçınma eğiliminde olabilirler. Buna aşağı akış entegrasyonu denmektedir. Bunun tersine şirketler, özellikle distribütörlerden vazgeçerek veya onları faaliyetlerine entegre ederek müşterileriyle doğrudan teması tercih edebilirler. Buna yukarı geri entegrasyon denmektedir (Naude ve Rossouw 2010, s. 25).

3.3.3. Eş Merkezli Çeşitlendirme

Bu çeşitlendirme biçiminde, birbirini izleyen farklı aşamalarla karakterize edilmektedir. Aslında şirket, mantıklı bir kademeli çeşitlendirme modeli izlemektedir. Her şeyden önce, aynı müşteriler için yeni ürünler veya hizmetler sunmaktadır. Çoğu zaman, bu ürünler mevcut faaliyetleri tamamlayan bir teknolojiye sahiptir. Daha sonra yeni ticareti özümseyerek yeni müşterileri hedeflemektedir. Bu çeşitlendirme yönteminde anahtar becerilerin transferi yer almaktadır (Samen, 2010, s. 3).

3.3.4. Konglomera Çeşitlendirme

Konglomera çeşitlendirme, giderek farklılaşan faaliyetlere bağlılık anlamına gelmektedir. Nitekim geliştirilen faaliyetler genellikle birbiriyle ilişkisizdir. Bu nedenle çok farklı pazarları hedef almaktadır. Şirket tecrübesi olmayan bir pazara girmektedir. Bu strateji bu anlamda riskın dağıtılmasını sağlamaktadır (Al-Marhubi, 2000, s. 560).

Konglomera çeşitlendirme, yeni bir pazara tümüyle farklı bir ürünle girmeyi ifade etmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak yeni bir hedef kitleye hitap edilmektedir. Bu çeşitlendirmenin amacı, riskin dağıtılması ve mevsimlik dalgalanmaların azaltılmasıdır. ABD'de sigara üreten firmaların gıda sektörüne yönelmesi bu çeşitlendirmeye örnek teşkil etmektedir (Kedia vd., 2006, s. 566).

3.4. Çeşitlendirme Stratejisinin Amaçları

Şirketler çeşitlendirerek yeni pazarlar açmakta ve yeni karlar elde etmektedirler. Aynı zamanda marka imajını iyileştirmekte böylece hâlihazırda tedarik edilen ürünlerin kalitesini bilen yeni müşteriler çekilmektedir. Farklı pazarlarda satış yapmak, işletmenin içinde bulunduğu pazarlarından birinin çökmesi durumunda işletme başarısızlığı riskini azaltmanın önemli bir yoludur (Wan, 2005)

Bu bağlamda literatürde yer alan dört adet önemli çeşitlendirme amacı şu şekildedir:

- **Stratejik amaçlar:** Buradaki çeşitlendirme, şirketin ana rakiplerinden uzak durmasını sağlamaktadır. Bu amaçta, çeşitlendirme işletmenin kapsamını genişletmek, sürdürülebilirliğinin tek garantisi olan uzun vadede gelişmesine izin vermek olarak görülmektedir (Hsueh vd., 2001, s. 74).
- **Rekabetçi amaçlar:** Porter, örgüt performansın sadece örgütün eylemiyle değil, sektörde bulunan rekabetçi oyun kurallarına uyum sağlanmasıyla da ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle şirketler, durumlarına uygun ve uyarlanmış bir çeşitlendirme stratejisi oluşturmak için öncelikle rekabetçi konumlarını derinlemesine analiz etmektedirler (Porter, 1980, s. 67).

- **Örgütsel amaçlar:** Khanna ve Yafeh (2007) bir örgütün başarı, refah ve üretkenliğini artırmanın iyi bir organizasyonla mümkün olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda yeni faaliyet alanlarının yönetimi ile ilgili yeni becerileri işletmeye dâhil eden çeşitlendirme, eski ve yeni faaliyetler arasındaki sinerjiyi teşvik ederek yapı içinde bilgi dolaşımının iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır (Khanna ve Yafeh, 2007, s. 348).

- **Ekonomik amaçlar:** Şirketin değer kazanmasına yön veren unsurlardan biri de ekonomik göstergenin ölçülmesidir. Bu ölçüm, karlılık veya performans analizini içermektedir. Dolayısıyla, daha iyi bir getiri garanti ederek bir risk minimizasyon stratejisi oluşturmaktadır. Şirketlerin eşit derecede çekici ve rekabetçi yeni teklifler oluşturarak getirilerini artırabilecekleri bir durum oluşturur (Hsueh vd., 2001, s. 75).

3.5. Çeşitlendirme Stratejisinin Araçları

Çeşitlendirmeler, karar vericiler tarafından karar vermeden önce derinlemesine pazar analizi ve araştırma ile başlayan dikkatlice düşünülmüş bir projenin ürünüdür. Karar vericiler çeşitlendirme sürecinde bazı adımları yerine getirmektedir. Bu adımlar pazarlama ve satış analizi ile başlayarak karar verme ile sonlanmaktadır (Driessen ve Laeven, 2007).

Pazarlama ve satış analizi: Bir analiz sürecinin gerçekleşmesi için önce birkaç unsurun tanımlanması gerekmektedir. Çeşitlendirme öncesinde, sırasında ve

sonrasında pazar dikkatle incelenmelidir. Önce pazar araştırması yapılmalı, ardından müşteriler, dağıtıcılar veya gelecekteki projenin bir parçası olabilecek diğer insanlar incelenmektedir. Analizin temel amacı karar vermeye yardımcı olmak için bilgi toplamak olduğundan, başarısızlıkla sonuçlanabilecek bir projeye başlamamak için ilgili bir yönteme sahip olunması gerekmektedir. Pazarlama ve satış analizi, çeşitlendirme projesinde kaçınılmaz bir adımdır. Bu olmadan, bir işletme başarısızlıkla sonuçlanabilir ve bu nedenle büyük miktarlarda para kaybedilebilir. Başarılı çeşitlendirmeler için, analiz çalışması yapılan işin%25'ini temsil etmektedir (Solnik ve Longin, 1995, s. 4).

Araştırma ve geliştirme: Araştırma ve geliştirme, yeni bilgiler edinmek, yeni ürünlerin ve üretim süreçlerinin ortaya çıkmasına ilişkin yapılan sistemli çalışmaları ifade etmektedir. Araştırma ve geliştirme çalışmaları bilimsel ve teknolojik gelişime yardımcı olacak yeni bilgilerin kazanılmasına veya elde olan bilgilerin süreçlere bütünleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Ekonomik ve teknik açıdan hızlı biçimde değişim gösteren dinamik bir çevrede bulunan işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmelerinde Ar-Ge çalışmalarının önemi göz ardı edilmeyecek kadar büyüktür (Antonioli vd., 2004, s. 36).

Çeşitlendirmede de araç olarak, Ar-Ge uygulamalarının sürece dâhil edilmesi üretim sürecini büyük ölçüde optimize edecektir. Çünkü araştırma ve geliştirme yeniliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olur. Bu da bir buluş veya keşif sonucu ortaya çıkan ürünlerin hayata geçirilmesini mümkün kılmaktadır. Ticari düzeyde, bir şirket yeni teklifler sayesinde kendisini farklılaştırabilir ve ardından yeni müşteriler kazanabilir. Bu durum aslında, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için daha uygun yollar bulmak, belirli bir konumu güvence altına alacak ve hatta yeni tüketiciler yaratacaktır. Stratejik düzeyde, önemli çalışmalar sayesinde sağlam bir çeşitliliğe olanak tanınacak ve dolayısıyla şirketler kendilerini rakiplerinden farklı kılacaktır (Kock ve Guillen, 2001, s. 82).

Karar vericiler: Çeşitlendirmedeki en kritik aşama karar vermektir. Bu durum aslında risk almakla ilgilidir. Hiçbir şeyi kaçırmamak ve en iyi seçeneği seçmek önemlidir. Çeşitlendirme projesini kabul etmek veya reddetmek için bir plan oluşturmalıdır. Bu süreci iyileştirmek için çalışma dört aşamaya ayrılmaktadır. Bunlar (Guillen, 2000, s. 367):

- Resmileştirme aşaması (projenin tanımıdır)
- Talimat aşaması (bilgi toplama, durum analizleri)
- Seçim aşaması (bir karar verme aşamasıdır)
- Yürütme ya da başlatma aşaması (Harekete geçme aşamasıdır).

3.6. Çeşitlendirme Stratejisinin Avantajları ve Dezavantajları

Çesitlendirme stratejisinin avantajları genelde maliyet avantajı üzerinedir. İlişkili çeşitlendirme ile işletmeler birbirlerinin faaliyetlerinden, öz yeteneklerinden ortaklaşa yararlanabilmekte ve maliyet tasarrufu sağlayabilmektedirler. Daha geniş ve farklı pazarlara sunulan ürün sayesinde pazar gücü elde edilebilmektedir. Çeşitlendirme stratesileri riskin azalmasını ve dağıtılmasını sağlamaktadır ve yeni ürünlerin ve yeni pazarlara girmesi, yöneticilere ek gelir sağlamakta veya işsiz kalma riskini azaltmaktadır (Özkan, 2007, ss. 75-76).

Çesitlendirme stratejisinin avantajlarının yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Finans teorisine göre, sınırlı gelişme fırsatı olan endüstri alanlarına gerekenden fazla yatırım yapılması ve iyi performans sergilemeyen iş ünitelerine karlı alanlardan kaynak aktarılması, hissedarların servetlerini olumsuz etkilemekte ve işletmeninin finansal değerinin azalmasına yol açmaktadır. Bir diğer dezavantaj çeşitlendirmenin artmasıyla birlikte yönetimsel, yapısal ve örgütsel karmaşıklık da artış olmasıdır. Bu durum koordinasyon ve bütünleşme maliyetlerinin artmasına yol açmaktadır. Bütün bu durumlar, işletmenin çevreyi takip etmesini engellemekte, dikkatini dağıtmakta ve çevredeki değişimlere uyumunu zorlaştırmaktadır. Çeşitlendirmenin artmasıyla meydana gelen karmaşıklık, işletmelerin esnekliğinin kaybolmasına, dış çevredeki beklenmedik radikal değişimlere zamanında ve etkili cevaplar verememelerine neden olmaktadır (Karaveli, 2007, ss.577-578).

4. BÖLÜM
İŞLETME GRUPLARI

4.1. İşletme Grubu Kavramı

İşletme grupları hakkında ortak bir tanım vermek zordur. Bu zorluk, farklı ülkelerdeki durum ve yapısal farklılıklar da dâhil olmak üzere bir iş grubunun örgütlenme biçimini tanımlayan çeşitlilikten kaynaklanır ve işletme grupları kavramı, farklı akademik geleneklere sahip kişilerin örgütsel modellerini ve iş düzenlemelerini yansıtır (Çolpan vd., 2010, s. 5). İşletme grupları, birçok gelişmekte olan ekonomide baskın işletme örgüt şekli olarak ifade edilmektedir (Çolpan ve Hikino, 2010, ss. 15-16).

İşletme gruplarının ortaya çıkmasında birçok neden vardır. Chang (2003) 'a göre şirketler, eksik kurumsal yapıların ortaya çıkardığı fırsatları değerlendirerek oluşmaktadır. Fakat Chang (2003)'ın bu ifadesi gelişmiş ülkeleri kapsamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde gelişmek için rekabet etmek zorunda kalan girişimciler alt yapı eksiklikleri nedeniyle diğer işletmelerle piyasada yaptıkları yarışa geriden başlamışlardır. Gelişmiş ülkelerde şirketler için görülen eş zamanlı gelişim ve sanayileşme, ne yazık ki gelişmekte olan ülkelerde görülememektedir.

Herhangi bir ülkede, iyi kurumsal altyapı mülkiyet haklarını sağlamalı, maddi güç ve gücün yoğunlaşmasını önlemeli ve vatandaşların eğitime, üretime ve tüketime adil erişimini sağlamalıdır (Yapraklı, 2008). Chang (2003)'a göre kamu, girişimcilerin ve tüm toplumun yaşamı kolaylaştırmak için fiziksel alt yapıyı oluşturan ulaştırma, iletişim ve enerji gibi hizmet sektörlerini geliştirmelidir. Ne yazık ki gelişmekte olan ekonomilerin ilk dönemlerinde bu tip hizmetler görülememektedir. Böyle bir eksiklik sonucunda işletme grupları ya bir araya gelerek ya da yeni işletmeler kurarak bu eksikliği minimum seviyeye indirmeye çalışmışlardır. İşletme birleşmeleri ve yeni işletmelerin kurulması, işletmelerin karları üzerinde de olumlu etkiler yaratmıştır (Khanna ve Palepu, 2000).

Gelişmekte olan ülkelerde girişimciler ile devlet arasında güvene dayalı olmayan çok yakın bir ilişki söz konusudur (Buğra, 1995). Bu ilişkinin bir sonucu olarak

girişimciler, ağır sanayi yatırımları yerine daha kısa vadeli ticaret yapmaya yönlenmişlerdir. Gelişmekte olan ülkelerdeki örgütler, üretimden çok yeniden dağıtımı geliştirir, rekabet koşullarından daha fazla tekel yaratır ve fırsatlardan daha sınırlı koşullar geliştirir (Buğra, 1995; Carney, 2008). Bir toplumda var olan alt yapının, bireyin gelişimini, eğitimini ve çalışma hayatını düzenlemesi gerekmektedir. Oysa işletme grupları eğitimi olmayan niteliksiz işgücünü devletin yeterli fiziki alt yapı sağlayamadığı ortamı büyümek için kullanmışlardır.

Bütün bu söylenenler bağlamında, işletme gruplarının gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsal boşluklara bir yanıt olarak ortaya çıktıkları ifade edilebilir. Kurumların sağlamakta güçlük çektiği alt yapıları firmalar gerek bir araya gelerek gerek de kendi imkânları çerçevesinde oluşturmuşlardır (Yiu vd., 2007).

4.2. İşletme Gruplarının Temel Karakteristikleri ve Sınıflandırılması

İşletme gruplarının oluşumları ve yapılarındaki farklar içinde bulundukları ülkelerin iktisadi gelişme süreçleriyle yakından ilişkili olduğundan bu ülkeler arasında bir gruplandırma bu bağlamda yapılabilir. Gruplama yapıldığında ilk grupta Türkiye, Latin Amerika, Güney Kore, Malezya, Endonezya ve Hindistan bulunurken, ikinci grupta eski doğu bloku ülkeleri, üçüncü grupta ise Japonya yer almaktadır (Yiu vd., 2005). Buğra (2013) bu bağlam farkının sebeplerinden birini, işletme gruplarının "evrensel bir iktisadi kategori değil de toplumsal bir kurum" olduklarına vurgu yaparak açıklar.

İş grupları farklı özelliklerle değerlendirilebilir. Bir işletme grubunu tanımlayan unsurlar şu şekilde gruplanabilir: bir dizi alakasız ürün, piramit şeklindeki bir mülkiyet yapısı, aile sahipliği ve kontrolü (Çolpan ve Hikino, 2010, s. 16). Yiu vd. (2007)'ne göre işletme gruplarını diğer geleneksel işletme örgütlerinden ayıran iki karakteristik söz konusudur. Birincisi, iş gruplarındaki üye firmaların ortak mülkiyet, yöneticiler, ürün, finans ve kişilerarası bağlarla birbirine bağlanmasıdır. İkinci özellik, iş grubuna ait firmaların birbirine bağlı olmasıdır, ancak üye firmalar arasında idari veya mali ortak kontrol veya ortak yönetim kontrolü sağlayan merkezi bir birim vardır. Dirlik (2014) bunlara ek olarak işletme grubu örgütsel formunun diğer örgüt türlerinden farkını ve temel karakteristiklerini açıklarken Guillen (2000)' in ifadelerine yer vermiştir. Buna göre işletme gruplarının özellikleri şunlardır;

- Geniş çeşitliliği olan endüstride faaliyet gösterirler.
- Bağımsız firmalar arasındaki birlikteliklerden öte, bütünleşik girişimsel rehberlik altında faaliyetlerini gerçekleştirirler.
- Bütünüyle bütünleşmiş örgütsel yapıya ulaşmamışlardır.

İş gruplarının birden fazla şirketten oluşması, bu şirketlerin birbirleriyle ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır. Şirketler arası düzenlemenin davranış ilkesi, rekabet yerine iş birliğinin düzenlenmesidir ve bu anlayışa dayanarak, iş grupları farklı analitik perspektiflerden birkaç kategoriye ayrılabilir. Çolpan ve Hikino (2010) bu sınıflandırmayı davranışsal ilkeler, finans ve yönetimi ile gelişme ve stratejik davranış perspektiflerine göre yapmışlardır. Yazarlara göre, iki ana iş grubu türü vardır. Dayanışma ilkesini davranış ilkesi olarak kullanan kurucu şirketler ile yetki ilkesine göre hiyerarşik iş gruplarının oluşturduğu ağ tipi iş gruplarıdır. Birlik ilkesine göre tasarlanan iş grupları, uzun vadeli ortak bir amaç için birleşen yasal olarak bağımsız bir şirketler grubunu tanımlamıştır (Çolpan ve Hikino, 2010'dan aktaran Dirlik, 2014, s. 17). Diğer bir deyişle, grup genel olarak ağ iş gruplarının strateji ve bütçe kararlarına hâkim olan tek bir firmaya, örgüte veya kişiye sahip değildir. Yetki ilkesine göre sınıflandırılan hiyerarşik işletme grupları, yasal olarak bağımsız şirketlere sahip olan ve bunları kontrol eden daha yüksek bir birimin varlığı ile belirlenir. Bu birim genellikle bir aile veya ticari kuruluşa aittir, ancak bazen bu aile veya işletme varlığı doğrudan holding içinde faaliyet gösteren diğer şirketlere aittir (Chung, 2006, s. 474).

İşletme grupları için bir diğer sınıflandırma ise Schneider (2010) tarafından yapılmıştır. Schneider hem kuramsal yaklaşımlarla hem de işletme gruplarının devlet politikalarına karşı oluşturdukları stratejilere göre işletme gruplarını sınıflandırmıştır. İlk sınıflandırma işletme gruplarını informal işletme grupları, piramidal işletme grupları ve çeşitlenmiş işletme grupları olarak ayırmıştır. Araştırmacı ikinci sınıflandırmanın temelinde işletme gruplarının çeşitlendirmeye ilişkin stratejilerinde politikacı ve politikaların etkili olduğunu ileri sürmüştür ve bu etkilerin kasıtlı veya kasıtsız biçimde ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Kasıtlı olan etkiler farklı politik hedeflerin çeşitli olması sebebiyle oluşabilmekte kasıtsız etkiler ise, politik açıdan aniden ortaya çıkan değişimleri ifade etmektedir (Schneider, 2010, s. 652).

Schneider'e göre üç çeşit çeşitlendirme örüntüsü bulunmaktadır. Bunlar; organik, portföy ve politika teşvikli çeşitlendirmedir. Organik gruplar genellikle kapsam ekonomisi ve dikey bütünleşme mantığı doğrultusunda gelişmekte ve bunlara bağlı birimler organizasyon, personel ve beceriler açısından daha güçlü olabilmektedir (Schneider, 2010, ss. 653-654). Portföy grupları pazar riskini yönetebilmek ve gelirlerini maksimum düzeye çıkarmak için çeşitlenme yoluna başvururlar. Politika destekli gruplar, devlet teşviklerine ve yönergelerine göre çeşitlenirler. Bu politikalar, endüstri teşvikinden özelleştirme, tarif ve diğer korumalara kadar sıralanabilir. Bu gruplar ayrıca diktatörler altındaki daha politik ve eş-dost kapitalizmi (crony capitalism) örneklerinde yükselen "patrimonial" işletme gruplarının alt kümesini de içerebilirler (Schneider, 2010, ss. 654-655).

4.3. İşletme Gruplarındaki Sahiplik Yapısı

İşletme gruplarındaki sahiplik yapısını açıklamak için üç temel model kullanılmaktadır. Bunlar; aile sahipliği, devlet sahipliği ve genel sahiplik olarak isimlendirilmektedir. Her bir sahiplik yapılarının farklı çeşitlenme stratejileri ve farklı performans sonuçları mevcut bulunmaktadır (Cuervo-Cazurra, 2006, s. 420).

4.3.1. Aile Sahipliğindeki İşletme Grupları

Bu tip işletme grubunda; sahiplik, kontrol ve yönetim aile üyeleri tarafından yerine getirilmektedir. Aktörler ağırlıklı olarak aile üyeleridir ve profesyoneller çalıştırılmakla birlikte, onların tüm faaliyetleri aile üyeleri tarafından takip edilmektedir. Buradaki yönetimin kontrolü de aile üyelerine aittir. Aile sahipliğindeki işletme gruplarında her bir şirket halka açık şirketi kontrol altına alarak oluşan piramidal yapıyı genişletmektedir. Gelişmekte olan ülkelerdeki işletme gruplarının çoğunun sahiplik yapıları, yaygın olarak aile sahiplik yapısına benzemektedir. Bu tarz bir yapıda da aile vakfı, yönetimi paylaşmakta ve grubun dağılmasını önlemektedir (Yıldırım ve Üsdiken, 2005). Bu yapıda ayrıca kurucu aileler yalnızca stratejik olmayan kararların alımını profesyonel yöneticilere bırakmış ve yetenekli aile üyelerinin yönetim becerilerini geliştirme için çaba sarf etmektedirler (Buğra, 1995, s. 249).

Aile şirketlerinde kurucunun yeni iş alanlarını fark edebilmesi ve hızlı karar verebilmesi bu şirket tipinin başarı şansını oldukça arttırmaktadır. Aile

holdinglerinde mülkiyetin ve yönetimin aynı ellerde olması grubun başarılı olmasındaki en büyük etkenlerden birisidir (Sakınç, 2008).

4.3.2. Devlet Sahipliğindeki İşletme Grupları

Devlet sahipliğindeki işletme gruplarında mülkiyet-sahiplik yapısı ülke vatandaşlarının yetki verdikleri siyasetçiler tarafından idare edilen firmalardadır. Bu gruplar herhangi bir aile kontrolünde değillerdir. Vatandaşlar tarafından seçilen siyasetçiler bir nevi halk adına doğrudan ve dolaylı olarak bu firmaları yönetirler (Cuervo-Cazurra, 2006, s. 426). Bu tarz bir yapıya İtalya ve İspanya örnek olarak verilebilir. Bu tip işletme gruplarında sahibin politik tercihleri yönetici, yöneticinin politik tercihi ise işletmelerin yönünü belirlemektedir.

Devlete ait iş gruplarında, özellikle daha sonraki sanayileşmiş ülkelerde önemli bir rol oynadılar. Ülkedeki tüm ağır altyapı yatırımlarını ve büyük yatırımları gerektiren temel hammadde üretimini gerçekleştirirler. Siyasal iktidarlar devlet mülkiyetindeki işletme gruplarını ilişkisiz çeşitlendirme konusunda desteklemektedirler. Hükümet bu sayede ekonomiye müdahale edebilmekte ve işletme gruplarını isteği doğrultusunda yönlendirebilmektedir. Bu tip gruplar daha çok komünizmle yönetilen ülkelerde daha çok görülmekte ve bu yapı sanayileşme ve gelişmeye desteklemek için merkezi hükümetler yerel yöntemler ve ordu tarafından desteklenmektedir (Cuervo-Cazurra, 2006, s. 428).

İşletme grupları için devlete ait olmanın belki de en büyük faydası çok büyük zararlar altına girmedikçe çalıştıkları alanları terk etmek zorunda olmamalarıdır. Genellikle bu tarz bir işletme grubu ya tekel konumda olur ya da tekel konumda piyasayı düzenleyici olarak faaliyet gösterir.

4.3.3. Halka Açık İşletme Grupları

Halka açık işletme gruplarında hiçbir hissedar grup çoğunluğa sahip değildir. Sahipliğin birçok hissedar arasında dağıtıldığı ve kontrol ve yönetimin profesyonellerin elinde olduğu bir yapıya sahiptir (Cuervo-Cazurra, 2006, s. 424). İşletme sahiplerinin yöneticiler üzerindeki yetkileri sınırlıdır. Yöneticilerin görevi firmayı riskli yatırımlardan uzak tutmak ve işletme grubunu çeşitlendirmektir. Halka açık işletme grupları özelikle bazı hükümetlerce bölgesel gelişmenin sağlanması

hususunda desteklenmektedir (Cuervo-Cazurra, 2006, s. 427). Halka açık işletme gruplarında girişimciler ve profesyonel yöneticiler mevcut işletmede ilişkisiz çeşitlenmeyi bir büyüme stratejisi olarak kullanmaktadırlar. Buradaki yöneticilerin maaşları ve primleri işletme grubunun büyümesi ve karlılığına endekslidir (Sakınç, 2008).

Aile sahipliğindeki işletme grupları kadar olmasa da halka açık işletme grupları iyi bir performansa sahiptir. Buradaki işletme grupları özellikle ekonomik krizlerin ardında aktif oldukları endüstrileri değiştirirler (Chung, 2005). Halka açık işletme gruplarında yöneticiler kar getirmeyen alanlardan kolayca çıkabilmektedir. Kullanılan bir yöntem olarak işletme grubu sahip olduğu sektörlerden birinden tamamen çekilirken ve diğerlerinin finansmanı için bu satışlardan elde ettiği paraları kullanır (Hosskisson vd., 2005).

4.4. İşletme Gruplarında Stratejik Analiz

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve etkinliklerini arttırmaları amacıyla uygulayabilecekleri stratejilerden en çok öne çıkanı büyümeyi hedef alan stratejilerdir. İşletmeler, bir yandan yoğun bir rekabetçi çevrede yaşamlarını devam ettirirken, diğer yandan büyüme temelli veya faaliyetlerini sürdürdükleri alanlarda gelişmeye dayalı bir tarz benimserler (Dinçer, 1998, s. 281). Büyüme işletmeler için niteliksel ve sayısal anlamda bir artma anlamına gelmektedir. Sayısal anlamda büyüme ve ilerleme, işletmenin yapısına göre, karlılığında, ürün yelpazesinde, kaynaklarında (çalışan sayısında, sermayesinde), varlıklarında ve kapasite kullanması gibi hususlarda meydana gelen miktarsal bir artış şeklinde tanımlanabilir. Niteliksel anlamda büyüme, işletmede yer alan hususların kalitesinde meydana gelen artış ile ilişkilidir. Niteliksel olarak büyüme fark edilmesine rağmen sayısal anlamda ele alınması güçtür (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 199). İşletmeler için büyüme, içsel büyüme ve dışsal büyüme olarak iki farklı türde meydana gelebilir (Akgemci ve Güleş, 2010, ss. 77-78). Büyüme stratejileri birçok işletme için popüler bir yaklaşım olmaya devam etmektedir. Ancak araştırmalar bu yaklaşımın beklentileri çoğunlukla karşılamadığını göstermektedir. Büyüme stratejileri uygulanmadan önce dikkatli, kapsamlı, objektif bir analiz ve sonrasında özenli ve itinalı bir uygulama gerektirmektedir (Thompson ve Martin, 2005, s. 554).

Büyüme stratejileri ile ilgili olarak; Campell vd. (2002, s. 175), Hussey (1998, s. 301), Thompson ve Martin (2005, s. 412), Johnson vd. (2009, s. 258), Heracleous (2003, s. 5), Dobson vd. (2004, s. 8), Kotler vd. (2010, s. 35), çalışmalarında Ansoff' un Büyüme Vektörü'ne (Ansoff, 1987, s. 109) atıfta bulunmuşlar ve sınıflandırmalarını bu matris çerçevesinde yapmışlardır. Araştırmada ele alınan bütünleşme stratejileri ile çeşitlendirme stratejileri bu esaslar dâhilinde sınıflandırılmıştır.

4.4.1. İşletme Gruplarında Bütünleşme Stratejileri

İşletmelerin ürettikleri ürün ya da bulundukları pazarda kalarak faaliyetlerine devam ettikleri büyümeye dayalı izlediği stratejilere *"bütünleşme stratejileri"* denilmektedir. Bu stratejiler yatay bütünleşme stratejileri ve dikey bütünleşme stratejileri olarak iki grupta ele alınır (Dinçer, 1998, s. 206).

❖ **Yatay Bütünleşme Stratejisi**

İşletmeler bulundukları pazar içerisinde gücünü ve etkinliğini arttırarak genişlemektedir. Yatay bütünleşme stratejileri işletmelerin aynı alanda faaliyet sürdüren farklı bir işletmeyi satın alması ya da ortaklık kurmaları sonucunda bir değer oluşturmaları olarak da ifade edilmektedir (Campell vd., 2002, s. 177). Bu tarz bir büyüme, işletmelerin kendi gayretleri ile de oluşabilmektedir. Bu konuda üç değişik strateji bulunmaktadır. İşletmeler tarafından belirli bir pazarda güçlü bir yapıya ulaşmak maksadıyla uygulanan bir stratejidir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler mevcut ürünlerle pazara nüfuz etmek isteyebilir, ürün çeşitliliğini arttırabilir veya farklı pazarlara girebilir (David,2011, s. 141). Bu sebeple yatay Bütünleşme Stratejileri; pazara nüfuz etme, ürün farklılaştırma, pazar geliştirme başlıkları ile ele alınmıştır.

Pazara Nüfuz Etme Stratejisi

Pazara nüfuz etme stratejisinin temel hedefi mevcut pazarlarda mevcut ürünlerle satışları arttırmaktadır (David, 2011, s. 141). İşletmelerin mevcut kapasitelerini arttırmaları maksadıyla atılan adımlardan oluşur. İşletmeleri rakiplerinden farklı kılmak ve pazar içerisindeki itibarlarını arttırmak için hizmet ya da kalitenin geliştirilmesi amaç edinilir. Bununla birlikte işletmeler üretim maliyetlerini

rakiplerinden daha aşağı düzeylere düşürerek ürünlerde fiyat indirimleri de yapabilirler (Campell vd., 2002, ss. 175-176). İşletmenin ürettiği ürünlerde bir değişikliğe gitmeden pazarda daha fazla satış yapmayı amaçladığı bir stratejidir ve satışları arttırma yönelik çalışmaları esas alır (Thompson ve Martin, 2005, s. 493). Örneğin: Apple Şirketi ürettiği akıllı telefonlarda her yıl yeni bir modeli piyasa sürmekte (mevcut ürünü mevcut pazara) ve pazara nüfuz etme stratejisini izlemektedir (Ecornell, 2013, s. 7).

Ürün Farklılaştırma Stratejisi

İşletmeler mevcut ürünlerde değişiklik yaparak rakiplerinden ayrıcalıklı ve rağbet gören bir yapıya dönüşmeye ve bunun sonucunda ise pazar hacminde artan bir ivme elde etmeye yönelik bir stratejidir (David, 2003, s. 166). İşletmeler bunu yaparken ürünün kalitesini, tadını, kokusunu, tasarımını ya da ambalajını değiştirerek ürünü daha çok tercih edilen bir hale dönüştürürler. Bu stratejinin amacı markalaşma ve tüketicilerin gözünde imaj oluşturmaktır (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 200). Örneğin: Apple Şirketi Iphone akıllı telefonların yanı sıra Ipad ürününü piyasa çıkarmış (mevcut pazarda yeni ürünler) ve ürün farklılaştırma stratejisini izlemiştir (Ecornell, 2013, s. 7).

Pazar Geliştirme Stratejisi

Bu stratejiyle amaç, mevcut ürünler için yeni müşteri grupları bulmaktır (Taşkıran, 2003, s. 144). Pazar geliştirme stratejisi nispeten düşük riskte bir stratejidir ve arkasında yatan fikir mevcut ürünleri üzerinde yapılacak geliştirmeler ile bu ürünleri farklı pazarlara sunmak ve satışları arttırmaktır. Pazar geliştirme stratejilerinde asıl hedef satışları arttırmaktır (Thompson ve Martin, 2005, s. 504). Bu strateji terimi İngilizce literatürde *market development* yani pazar geliştirme olarak ifade edilmektedir. (Campell vd., 2002, s. 176; David, 2011, s. 142, Thompson ve Martin, 2005, s. 504). Apple Şirketi yeni ürettiği Ipod Touch ürününü yeni pazarlara sunarak pazar geliştirme stratejisi izlemiştir (Ecornell, 2013).

- **Dikey Bütünleşme Stratejisi**

Dikey bütünleşme stratejileri işletmelerin, hammadde veya girdileri üretme kabiliyeti kazandıkları ya da dağıtıcı gibi aracıların ortadan kaldırılarak doğrudan müşteriye

ulaşması olarak ifade edilmektedir. Bu stratejiler geriye ve ileriye doğru bütünleşme stratejileri olarak iki grupta ele alınmaktadır. Örneğin; gömlek üreten bir işletmenin gömleğin üretiminde kullandığı pamuk tekstil fabrikasını alarak hammaddeyi kendisinin üretmeye başlaması geriye doğru bütünleşme stratejisi, gömlek üreten bu işletmenin bayilik sistemine son vererek kendi müşterisine doğrudan satış yapması ileriye doğru bütünleşme stratejileri olarak değerlendirilir. Dikey bütünleşme stratejilerin; ileri doğru dikey bütünleşme ve geriye doğru dikey bütünleşme stratejisi olarak iki grupta ele alınmaktadır (Thompson ve Martin, 2005).

İçsel bir büyüme stratejisi olarak ifade edilen dikey bütünleşme stratejisinde, işletmenin ürettiği ürünlerde kullandığı girdileri (hammadde vb.) kendisinin üretmesi veya elde etmesi hususu geriye doğru bütünleşme, çıktıları üzerindeki tüm tasarrufun (dağıtım, pazarlama vb. konuların) kendisine ait olmasında ise ileriye doğru bütünleşmeden söz edilmektedir (Hill ve Jones, 2009, s. 157).

İleriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisi

İleriye bütünleşme, firmanın dağıtım kanalları üzerindeki kontrolünü artırması ya da satın almak suretiyle doğrudan müşterilere ulaşmasıdır (Sadler, 2003, s. 86). Örneğin; bir petrol şirketinin dağıtım kanallarını satın alması ya da dağıtıcıları aradan çıkartarak doğrudan müşteriye yönelmesidir (Alkhafaji, 2003, s. 99). Mevcut dağıtım kanallarının külfetli, güvensiz veya işletmenin ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeterliliğe sahip olmadığı, etkili dağıtım kanallarının sınırlı sayıda olduğu durumlarda ya da işletmenin, istikrarlı bir üretim sürecine sahip ve büyüme potansiyeli yüksek bir alanda faaliyetlerini sürdürdüğü, mevcut dağıtım kanallarının kâr payının yüksek olduğu durumlarda ileriye bütünleşme stratejisinin uygulanması yerinde olacaktır (David, 1985).

Geriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejisi

İşletmelerin tedarikçiler üzerinde kontrolü artırmaya yönelik izlediği veya kaynaklara doğru yöneldiği stratejidir (Megginson vd., 2008, s. 155). Örneğin akıllı telefon üreten bir işletmenin ekran tedariki sağlayan firmayı satın alması, ya da gömlek üreten bir işletmenin gömleğin üretiminde kullandığı pamuk tekstil fabrikasını alarak hammaddeyi kendisinin üretmeye başlaması (Thompson ve Martin, 2005, s. 504) bu stratejiye örnek olarak verilebilir. Geriye doğru bütünleşme stratejisi

mevcut tedarikçilerin işletmelere yüksek maliyetler yaratması, güvenilir olmaması veya işletmenin ihtiyaçlarına yanıt vermede yetersiz kaldığı durumlarda daha cazip hale gelir (David, 1985). İşletmelerin, üretim öncesi süreçlere doğru faaliyetlerini genişletmesiyle ortaya çıkar. Başka bir ifadeyle işletmeler kullanmakta oldukları bir hammaddeyi ya da malzemeyi üretme yeteneğine kavuşurlar (Thompson ve Martin, 2005).

4.4.2. İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejileri

Çeşitlendirme stratejisi işletmelerin yeni iş alanlarına girerek ortaya çıkacak fırsatlardan yararlanmaları (Ülgen ve Mirze, 2013), yeni ürünler ve yeni pazarlar ile büyümelerine dayalı bir stratejidir. Piyasaların doyma noktasına ulaştığı ya da ürünlerin pazarda artık rağbet görmediği durumlarda izlenecek uygun bir seçenektir. Böylelikle işletmeler pazar ve ürün portföyünü genişleterek riski en az seviyeye indireceklerdir (David, 2011). Çeşitlendirme stratejisinde işletmeler açısından sayısal bir büyüme söz konusudur (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 222). Çeşitlendirme işletmeleri mevcut pazardan hem de mevcut üründen uzaklaştıran bir stratejidir. İşletmenin faaliyet alanı artmaktadır. Bu strateji işletmelerin büyümesi maksadıyla alternatifleri ile birlikte ele alınması gereken tek yönlü bir stratejidir (Johnson vd., 2009, s. 177). Literatürde çeşitlendirme stratejileri çoğunlukla ilişkili çeşitlendirme ve ilişkisiz çeşitlendirme olarak iki grupta ele alınmaktadır (Thompson ve Martin, 2005; David, 2011; Ülgen ve Mirze, 2013, ss. 224-225).

İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi

İşletmelerin faaliyette bulundukları mevcut iş sahaları içinde veya benzer alanlarda yeni işlere girerek izledik stratejiler ilişkili çeşitlendirme stratejisi olarak adlandırılmaktadır. İşletmeler bu stratejiyi uygularken önceden bilgi sahibi ve deneyimi olduğu benzer alanlarda faaliyetlerde bulunarak büyümeyi amaçlamaktadır. İşletmelerin mevcut kaynakları ile yeteneklerini aynı ya da benzer alanlarda kullanması sonucu maliyetlerde tasarruf sağlamaları mümkün olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2013). Bu strateji aynı zamanda işletmenin kendi kabiliyetleri ve değerleri ile mevcut ürün ve pazarda işletmenin büyümesi olarak ifade edilebilir (Johnson vd., 2009). Örneğin; Sony firmasının DVD/VCD filmler satmasının yanı sıra, bilgisayarda veya oyun konsollarında oynanan oyunları satmaya başlaması, Nokia ve

3com firmalarının telefon üretmelerinin yanı sıra internet bağlantı cihazları modem üretmeye başlamaları gibi (Thompson ve Martin, 2005, ss. 411-491). Bu strateji;

- İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü sektörde büyüme yavaşladıysa, hatta durma noktasına geldiyse,
- Mevcut ürünlere benzer nitelikte yeni bir ürünün üretilmesiyle mevcut ürünlerin satışında artış söz konusu olacaksa,
- İşletmenin üretmekte olduğu mevcut ürün pazarda artık rağbet görmüyorsa,
- İşletme güçlü bir yönetim ekibine sahipse, uygulandığı takdirde etkili bir stratejiye dönüşebilmektedir (David, 2011).

Bu stratejide işletmeler, mevcut faaliyetlerinden istifade etmek, pazar güçlerini arttırmak, kendi kabiliyetlerini yeni ürün ve hizmetlerde kullanarak ek kaynak yaratmak, maliyetlerde tasarruf sağlayarak yüksek gelir elde etmek, teşviklerden yararlanmak, riskleri farklı kollara yayarak azaltmak gibi amaçlara hizmet ederler. (Ülgen ve Mirze, 2013).

İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisi

İşletmelerin önceden faaliyette bulundukları alanlardan tamamen farklı yeni değişik sektörlere girmesidir. İşletmelerin pek çok nedenden dolayı önceden deneyimlerinin bulunmadığı farklı faaliyet alanlarına girerek büyümeyi ve gelişmeyi hedefledikleri stratejilerdir. Bu strateji işletmelerin bir işe sıfırdan başlamasına benzer. Bu özelliği ile ilişkili çeşitlendirmeyle kıyaslandığında daha büyük risk taşır (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 225). İlişkisiz çeşitlendirme işletmelerin mevcut iş sahası ile benzer olmayan bir ortamın dışına doğru yönelmesidir (Hussey, 1998, s. 304). Bir başka tanımda ise; işletmenin tamamen yeni ürünler ya da pazarlarda kendi faaliyetleri ile hiçbir ortak noktası olmayan alanlara doğru büyümesidir. İlişkisiz çeşitlendirme stratejisini uygulayan işletmeler yüksek getiri potansiyeline sahip farklı bir sektöre yatırım yaparak büyümeyi hedef alırlar (David, 2011, ss. 144-145).

İlişkisiz çeşitlendirme işletmenin mevcut teknoloji, ürün yelpazesi veya pazarı ile ilişkisi olmayan yeni ürünlerin ya da iş sahalarının işletmenin faaliyet alanına dâhil edilmesidir. Bu tür bir çeşitlendirme uzun solukta daha az karlı gibi görünebilir.

Ancak uzmanlar ilişkisiz çeşitlendirmeyi işletmelerin güçlerini arttırmak için üst yönetimin yaptığı girişimlerin bir sonucu olarak değerlendirmiştir (Alkhafaji, 2003, ss. 101-102). İlişkisiz çeşitlendirme şüphesiz risklidir. Ancak bu strateji aşağıdaki durumlarda tercih edilebilmektedir.

- İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü alanlarda meydana gelen zayıflık durumunda,
- Mevcut işletmenin farklı alanlara yatırım yapacak güç ve yeteneğe sahip olduğunda
- Üst yöneticilerin azimli olduğu durumlarda (Thompson ve Martin, 2005).

Bu konuda yazılan İngilizce literatürde ilişkisiz çeşitlendirme stratejileri *"conglomerate diversification"* ya da *"unrelated diversification"* başlıkları ile ele alınmıştır (Thompson ve Martin, 2005, s. 155; David, 2011, s. 144; Alkhafaji, 2003, s. 101; Grant, 2010, s. 415; Johnson vd., 2009, s. 184).

5. BÖLÜM

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİ VE İŞLETME GRUPLARININ PERFORMANS İLİŞKİSİ

Son dönem çalışmaların sonuçlarına göre gelişmiş ülkelerde, çeşitlendirme stratejileri şirketlerin değerini artırmamakta, bu strateji maliyetlerinin ise şirkete sağladığı faydalardan kimi zaman daha yüksek olduğudur (Çolpan ve Hikino, 2010; Chang, 2003; Khanna ve Palepu, 2000; Buğra, 1995; Carney, 2008; Cuervo-Cazurra, 2006; Guillen, 2000; amsden ve Hikino, 1994; Guillen, 1997). Ancak, gelişmekte olan pazarlara yönelik çeşitlendirmeden kaynaklanabilecek olası fayda ve maliyetler dışındaki ölçüler performansı etkileyebilir (Lins ve Servaes, 2002, s. 6). Gelişmiş ülkelerden farklı olarak, gelişmekte olan ülke pazarlarındaki boşluklar, işletme hükümet ilişkileri, üretim pazarları, emek piyasası gibi kurumsal çevre faktörleri çeşitlendirme stratejisi yapmış işletmelerde etkinliği artırabilmektedir (Khanna ve Palepu, 1997, s. 43). Gelişmekte olan ülkelerdeki bu ve diğer çevresel faktörlerin çeşitlendirme stratejisi ve örgütsel performans ilişkisine olası etkileri şu şekilde ifade edilebilir.

Politik ve Ekonomik Sistemler: Her ülkenin siyasi ve ekonomik sistemleri o ülkenin çalışma sistemi, pazar yapısını, emeğini ve sermaye piyasalarını etkiler. Örneğin, Çin gibi sosyalist toplumlarda işçiler, ücret seviyelerini etkileyen işgücü piyasasında bağımsız sendikalar kuramazlar. Bir ülkenin sosyal çevresi de önemlidir. Gelişmekte olan bazı ülkelerde son dönemde yaşanan özelleştirme politikaları bu duruma örnek olarak verilebilir. Gelişmekte olan ülkelerde hız kazanan özelleştirme politikaları, yeni alanlara yatırım yapmak isteyen işletmeler için bir fırsattır (Khanna ve digerleri, 2005, s. 66).

Pazardaki Aksaklıklar: Ürün pazarları söz konusu olduğunda, alıcılar ve satıcılar genellikle 3 nedenden dolayı ciddi bir bilgi eksikliğinden yaşamaktadır. Birincisi, gelişmekte olan piyasalardaki iletişim altyapısı genellikle güvenilir, hızlı ve gelişmiş değildir Kablosuz iletişim Batı'ya yayılırken bile, Çin ve Hindistan gibi ülkelerdeki

geniş alanlar telefonsuz kalmaktadır, özellikle de düşük gelirli olanlar hakkında güvenilir bilgi almak için hala mücadele etmektediler. İkincisi, üreticiler ürünlerle ilgili bilgiler yayılsa bile, ürünler ile ilgili bilgileri müsteriye iletme hususunda sorun yaşamaktadırlar. Bağımsız tüketici bilgilendirme örgütleri nadirdir ve devlet gözlemci kurumları pek işe yaramaz. Son olarak, bir ürün vaadini yerine getirmezse tüketicilerin telafi mekanizmaları yoktur. Kanun yaptırımı genellikle yavaştır, dolayısıyla çok az kişi buna başvurur. Gelişmiş piyasalardan farklı olarak, itiraz edilebilecek az sayıda yargısız tahkim mekanizması vardır (Khanna ve Palepu, 1997, s. 42). Gelişmemiş ülkelerde tam rekabet koşullarının oluşmamış olması, işletmeleri ilişkili çeşitlendirme yapmak yerine ilişkisiz çeşitlendirmeye yönelendirebilir. İlişkili çeşitlendirme yapma avantajından yararlanma yerine pazarın gelişmemis olmasının etkisiyle boş kalmış sektörler ilişkisiz çeşitlendirme için avantajlı koşullar oluşturacaktır.

Hükümet-İşletme İlişkileri: Gelişmekte olan piyasalardaki hükümetler ile gelişmiş piyasalardaki hükümetler arasında çeşitlendirme stratejisi uygulamaları işletme grupları performans ilişkisininde çeşitli uygulama farklılıkları oluşturabilir. Devlet sadece ticari faaliyetlere çok daha kapsamlı bir şekilde müdahale etmekle kalmamakta, aynı zamanda şirketler de düzenleyici kurumların eylemlerini tahmin etmekte zorlanmaktadır. Schneider (2010), gelişmekte olan ülkelerde işletme gruplarının çeşitlendirmeye ilişkin stratejilerinde politikacı ve politikaların etkili olduğunu ileri sürmüştür. Gelişmekte olan ülkelerde, bazı işletme grupları devlete ait bulunmaktadır. Devlete ait iş gruplarında, ülkedeki tüm ağır altyapı yatırımlarını ve büyük yatırımları gerektiren temel hammadde üretimini gerçekleştirirler. Siyasal iktidarlar devlet mülkiyetindeki işletme gruplarını ilişkisiz çeşitlendirme konusunda desteklemektedirler. Hükümet bu sayede ekonomiye müdahale edebilmekte ve işletme gruplarını isteği doğrultusunda yönlendirebilmektedir (Cuervo-Cazurra, 2006, s. 428). Gelişmekte olan ülkelerin, özelleştirme dönemlerinde olduğu gibi yasaları kullanarak işletmelerin yeni alanlara girmelerini zaman zaman engelleyici, özendirici ya da zorlayıcı düzenledikleri görülmektedir. Herhangi bir alana yatırım yapmak isteyen isletmelerin yatırım kararlarını yeniden gözden geçirmelerine neden olabilmektedir (Khanna ve Palepu, 1997, s. 45).

Finansal Piyasalar: Gelişmekte olan ülkelerde örneğin yetersiz finansal kontroller ve gerçek dışı mali tablolar çesitlendirme-performans ilişkisini etkileyecektir. Gelişmekte olan ülkelerdeki sermaye ve finans piyasaları, gelişmişlik eksikliği nedeniyle dikkat çekicidir. Birkaç borsa ve devlet tarafından atanan düzenleyiciler dışında, kredi kuruluşları, finansal analistleri, yatırım fonları, yatırım bankaları ve girişim sermayeleri gibi pek çok güvenilir aracı yoktur (Khanna ve Palepu, 2000, s. 868; Khanna ve Palepu, 2000, s. 26). Gelişmekte olan piyasalarda gelişmiş sermaye piyasalarının bu kadar iyi işlemesini sağlayan hemen hemen tüm kurumsal mekanizmalar ya yoktur ya da etkisizdir. Çok az bilgiye ve çok az güvenceye sahip olan yatırımcılar, yeni girişimlere para yatırma konusunda isteksizdir. Gelişmekte olan ülkelerde yetersiz durumda olduğundan firmalar kendi kontrolündeki yatırımları tercih etmek zorunda kalmaktadır. Bu durumda ilişkili veya ilişkisiz uygun koşullar bulunduğundan çesitlendirme seçeneğini gündeme getirmektedir (Khanna ve Palepu, 2000, s. 868; Khanna ve Palepu, 2000, s. 26).

Emek Piyasası: Gelişmekte olan ülkelerde çeşitlendirme stratejisi-işletme grupların performans ilişkisini etkileyebilecek bir başka faktörde emek piyasasıdır. Gelişmekte olan piyasaların çoğu iyi eğitimli, tecrübeli çalışan bulma zorluğu karşımıza çıkmaktadır. Mühendislik kolejleri, işletme okulları ve eğitim kurumları çoğalmıştır, ancak elit azınlık dışında, şirketlerin hangi okulların yetenekli yöneticiler ürettiğini söylemesinin bir yolu yoktur. Dolayısıyla, iş grupları, yeteneklerin kalitesini tespit etmek zor olduğundan, yöneticileri ve diğer kalifiye çalışanları işe almakta sorun yaşamaktadırlar (Khanna ve digerleri, 2005). Diğer taraftan işsizlik oranlarından yüksek (nitelikli elemanın bulunmasını kolaylaştırmamakla birlikte) niteliksiz eleman maliyetlerinin düşmesine neden olabilmektedir. Emek piyasasına yönelik yasaların olmayışı ya da yetersizliği, iş güvenliği, çalışan ücretleri, işsizlik güvencesi gibi faktörleri etkileyebilmektedir (Khanna ve Palepu, 1997, s. 45). Bu durum işletme gruplarını, nitelikli eleman ihtiyacı olmayan iş alanlarına; ilişkisizde olsa yatırım yapmaya yönlendirebilecektir.

Diğer taraftan gelişmekte olan ülkelerde çeşitlendirme- performans ilişkisine yönelik yapılan çalışmalar ilişkinin ülkelere göre farklılık gösterdiği ve bu ilişkiyi ülkelerin içsel koşullarının etkilediği göstermektedir. Gelişmekte olan ülkelerde çeşitlendirme-

performans ilişkisine yönelik olarak kurumsal çerçeve ve giriş kısmında ifade edilen ilişkiler aşağıdaki sorularla açıklanmaya çalışılacaktır.

- Çeşitlendirme ölçüsü ile işletme grupları performans göstergelerinden ROA (Return On Asset-Kaynakların Verimliliği), ROS (Return On Sales-Kaynakların verimliliği) ve ROE (Return On Equity-Özkaynakların Verimliliği), arasında nasıl bir ilişki vardır?

Şirketler ilişkili çeşitlendirme ve ilişkisiz çeşitlendirme biçimlerinden hangisini tercih etmelidirler? Bu bağlamda bu çalışmanın genel hipotezi de şu şekilde ifade edilecektir.

H: İşletme gruplarının ilişkili/ilişkisiz çeşitlenme stratejileri ile bu işletme gruplarının performans göstergeleri arasında bir farklık vardır.

6. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı, yöntemi araştırmanın modeli ve modeldeki bağımlı ve bağımsız değişkenler, araştırmanın hipotezi, örneklemi veri toplama yöntemi ile bulgulara yer verilecektir. Daha sonra araştırmanın kısıtları ve varsayımları sunulacaktır. Bulgular bölümünde öncelikle tanımlayıcı istatistikler verilecek, daha sonra araştırma modelindeki değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri, modelde yer alan hipotezlerin testleri, model analizi için Mann-U-Whitney testleri ve çesitlendirme-performans ilişkisine için gerekli analizler sunulacak ve tartışılacaktır.

6.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı gelişmekte olan ülkelerdeki işletme gruplarındaki, çeşitlendirme strateji ölçülerinden ilişkili çeşitlendirme ve ilişkisiz çeşitlendirme ile bu grupların performans değerlerinden ROA, ROS ve ROE arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu amaçla İMKB'de (Turkish Business Groups), BSE SENSEX'de (İndian Business Groups), JSE'de (South-African Business Groups), BM&F Bovespa'da (Brazilian Business Groups), MİCEX-RTS'de (Russian Business Groups), KLCİ'de (Malaisian Business Groups) ve İDX (İndonesian Business Groups) faaliyet gösteren işletmelerin performans değerleri ile çeşitlendirme ölçüleri değerlendirilmiştir.

6.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırma sahası, örneklem, ölçekler, veri çözümleme yöntemi ile ilgili bilgiler ve araştırma kısıtları, varsayımları, çesitlendirme ve performans ölçme biçimlerine yer verilmiştir.

6.2.1. Araştırmanın Modeli

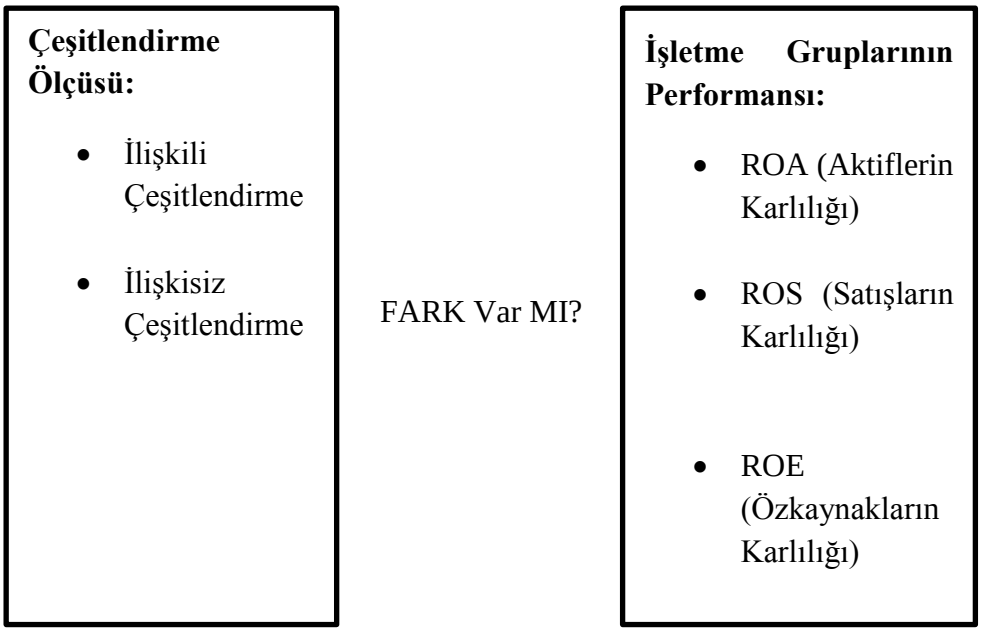
Bu araştırmanın temel sorusu "Gelişmekte olan ülkelerdeki işletme gruplarının çeşitlendirme stratejisi ile bu grupların performansı arasında nasıl bir ilişki vardır?". Bu bağlamda bu çalışma işletme gruplarının benimsemiş oldukları ilişkili

çeşitlendirme stratejisi ve ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerinin bu şirketlerin performansı üzerine etkisi araştırmaktadır.

6.2.1.1. Değişkenler

Çeşitlendirme stratejisi-işletme gruplarının performans ilişkisini anlamaya yönelik olan bu çalışmanın değişkenleri şu şekilde olacaktır: Araştırmada çeşitlendirme stratejisi; ilişkili/ilişkisiz çeşitlenme stratejileri birinci değişkendir, işletme gruplarının performansı ise ikinci değişken olarak belirlenmiştir. Birinci değişkenimiz olan çeşitlendirme stratejisi belirlenirken Rumelt'in sınıflamasında kullandığı ölçüm kullanılmıştır. Rumelt (1982) sınıflamasında çeşitlendirmeyi ilişkili ve ilişkisiz şekilde iki alt gruba ayırmıştır. İkinci değişkenimiz olan işletmenin performans ölçüsü belirlenirken ROA, ROS ve ROE gibi finansal ölçüler kullanılacaktır.

Şekil 0.1: Çeşitlendirme Stratejisi-İşletme Grupları Performans ilişkisine Yönelik Araştırmanın Modeli



6.2.1.2. Araştırmanın Hipotezi

H: İşletme gruplarının benimsemiş oldukları ilişkili ya da ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi ile işletme gruplarının performans göstergeleri arasında bir farklık vardır.

6.2.2. Araştırmanın Kapsamı

6.2.2.1. Analiz Düzeyi, Evren ve Örneklem

Çalışmanın analiz düzeyi sosyo-kültürel sistemler olarak kabul edilen işletme gruplarıdır. Araştırmanın evrenini gelişmekte olan ülkelerdeki faaliyet gösteren işletme grupları oluşturmaktadır. Araştırma evreni, İMKB'de (Turkish Business Groups), BSE SENSEX'de (İndian Business Groups), JSE'de (South-African Business Groups), BM&F Bovespa'da (Brazilian Business Groups), MİCEX-RTS'de (Russian Business Groups), KLCİ'de (Malaisian Business Groups) ve İDX'de (İndonesian Business Groups) 2019 yılı işlem gören toplam 40 işletme olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan 40 işletme grubundan 25 tanesi bilgilerin bulunmadığı için araştırmadan çıkartılmış ve araştırmada toplam 15 işletme grubu üzerinden gerçekleştirilmiştir.

6.2.2.2. Arastırmanın Değişkenleri ve Ölçme Yöntemleri

Bu çalısmada çesitlendirme ölçüsü için Rumelt'in sınıflaması kullanılmıştır. Rumelt'in *çesitlendirme ölçüsüne* yönelik sınıflaması Tablo 1'deki gibi ifade edilebilir.

Buradan;

- Yoğunlaşma Oranı (Specialization Ratio-SR): En büyük geliri olan stratejik iş biriminin ya da ilişkili grubun, şirketin toplam gelirlerinin ne kadarlık kısmını oluşturduğu,
- İlişki Oranı (Related Ratio-RR): Şirketin gelir miktarı analiz edildiğinde, bu gelir miktarını oluşturan stratejik iş birimlerinin alanlarının birbiriyle ilişkili olması durumunu ifade etmek üzere;

Tablo 6.1 Rumelt'in Çeşitlendirme Ölçüsü

Yoğunlaşmış İşletme	**SR≥0,95**

Esas İş Temelli İşletme	0,95>SR≥0,70
İlişkili İşletme	SR<0,70 ve RR>0,70
İlişkisiz İşletme	SR<0,70 ve RR<0,70

Kaynak: (Rumelt, 1982)

Bu çalısmada işletme grupların performans ölçüsü olarak finanssal ölçülerden ROA, ROS ve ROE değerleri kullanılacaktır. Bu değerlerin ne anlama geldiği aşağıda ifade edilmiştir.

- *ROA (Aktif Karlılığı-Varlıkların Getirisi):* Bu oran, firmanın faaliyetlerinde kullandığı varlıklarını ne derece etkin kullandığını bir başka ifadeyle varlıkları üzerinden ne kadar gelir sagladığını göstermektedir (Kandır ve Digerleri, 2008, s. 222). ROA degeri aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır.

ROA= Vergi Sonrası Net Kar/Toplam Varlıklar

- *ROS (Satıs Karlılıgı-Satıs Getirisi):* İsletmenin satışları üzerinden elde ettiği net geliri göstermektedir (Aydeniz, 2009, s. 266). Diğer bir ifade ile ROS, firmanın satışları üzerinde, bütün giderler ve gelir vergisi indirildikten sonra elde ettiği net karı göstermektedir (Kandır ve Digerleri, 2008, s. 222). ROS değeri aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır.

ROS=Vergi Sonrası Net Kar/Net Satıslar

- *ROE (Özsermaye Karlılıgı-Özsermaye Getirisi)* = bir firmanın, bir bütün olarak performansını gösteren ve firmanın elde ettigi vergiden sonraki net kâr ile hissedarların firmaya yatırdıkları özsermayeyi karsılastıran bir orandır (Kandır ve Digerleri, 2008, s. 223). ROE degeri asagıdaki gibi hesaplanmaktadır.

ROE=Vergi Sonrası Net Kar/Özsermaye

6.2.2.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmanın örneklemini oluşturan 40 işletme grubundan 25 işletme grubunun faaliyet raporuna ulaşılamamıştır. Verileri olmayan ya raporlarına ulaşalmayan işletme gruplar bu anlamda kapsam dışı tutulmuş ve geri kalan 15 işletme gruplarının performans göstergelerine yönelik verilerinin toplanmasına karar verilmiştir (Tablo 2). ROA (Aktiflerin karlılığı), ROS (Satışların karlılığı) ve ROE (Özkaynakların karlılığı) ölçütlerine yönelik olarak bu 15 işletme grupların bilançolarından özkaynak-özsermaye, esas faaliyet karlığı, vergilendirilebilir satış gelirleri ve toplam varlık verileri toplanmıştır. Daha sonra, işletme gruplarının ölçütlerine yönelik olarak bu 15 işletme grupların stratejik iş birimine (SİB) ait ve işletme gruplarının toplam satış gelirleri hesaplanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizlerinde Excel 2007 ve SPSS 17.0 programı kullanılmıstır. Veri çözümlemeye öncelikle çeşitlendirme ölçüsüne yönelik tanımlayıcı analizle başlanmıştır. Buradaki amaç, araştırmadaki 15 grubun hangi çeşitlendirme ölçüsüne denk geldiğini tespit etmek ve yapılacak tüm diğer testlerin altyapısını hazırlamaktır. Diğer taraftan çeşitlendirme değişkeni ile işletme grupların performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek için her bir çeşitlendirme grubunun altındaki örnek sayısına bakılmıştır. Örneklem 30' dan küçük olduğu için parametrik olmayan testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Bu bağlamda farklılıkları ölçmek amacıyla Mann-U-Whitney testinin (Sipahi ve Digerleri, 2008, s.132) kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 6.2 Araştırmaya Dahil Edilen İşletme Grupları

İşletme Grupları	**Ülke**	**Kuruluş yılı**	**Sanayi**	**Kontrol**	**Çeşitlendirme stratejileri**
Alfa	Meksika	1974	Çok-faaliyetli	Aile	İlişkisiz
Copersucar	Brezilya	1959	Çok-faaliyetli	Kooperatif	İlişkisiz
Dawood Hercules	Pakistan	1968	Çok-faaliyetli	Aile	İlişkisiz

Corporation					
Formosa Plastic	Tayvan	1954	Kimya	Aile	İlişkili
Doğan Holding	Türkiye	1980	Çok-faaliyetli	Aile	İlişkisiz
Doğuş Holding	Türkiye	1975	Çok-faaliyetli	Aile	İlişkisiz
Gazprom	Rusya	1989	Gaz	Devlet	İlişkisiz
Koç Holding	Türkiye	1963	Çok-faaliyetli	Aile	İlişkisiz
Reliance İndustries	Hindistan	1973	Tekstil	Aile	İlişkili
Sabancı Holding	Türkiye	1967	Çok-faaliyetli	Aile	İlişkisiz
Sasol Corporation	Güney Afrika	1950	Kimya	Devlet	İlişkili
Sime Darby	Malezya	1910	Çok-faaliyetli	Devlet	İlişkisiz
Tata motors	Hindistan	1945	Otomotiv	Aile	İlişkili
MNC Corporation	Endonezya	1989	Çok-faaliyetli	Profesyonel	İlişkisiz

6.2.2.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada İMKB'de Xhold (İMKB Holding ve Yatırım) İMKB'de (Turkish Business Groups), BSE SENSEX'de (İndian Business Groups), JSE'de (South-African Business Groups), BM&F Bovespa'da (Brazilian Business Groups), MİCEX-RTS'de (Russian Business Groups), KLCİ'de (Malaisian Business Groups) ve İDX'de (İndonesian Business Groups) başlığı altında işlem gören işletme grupları kullanılmıştır. Gelişmekte olan ülkelerdeki işletme gruplarının sayısı düşünüldüğünde araştırma sonuçlarının bütün işletme gruplarının genellenmesi mümkün olmayabilir.

Araştırmada kullanılan işletme gruplarının faaliyet raporlarında bağlı ortaklıklara ve iştiraklerine ulaşmak mümkün olmaktadır. Araştırmada işletme gruplarının faaliyet gösterdikleri sektörler kodlanırken sadece ana işletme grupları dikkate alınmıştır.

6.3. Araştırmanın Bulguları

Bu kısımda işletme gruplarına ait 2019 satış değerleri, bu işletme gruplarındaki SİB ait satış değerleri kullanılarak hesaplanan ilişkili/ ilişkisiz çeşitlenme oranları hesaplanmıştır. ROA, ROS ve ROE değerleri ve araştırma kapsamındaki işletmelerin çeşitlendirme ölçülerine yönelik bu istatistki değerler aşağıda gösterilmiştir. Daha sonra araştırma hipotezlerine yönelik Mann Whitney testleri sunulacaktır.

6.3.1. 2019 Dönemi Çesitlendirme Ölçülerine Yönelik Sıklıklar, ROA, ROS ve ROE Değerleri

Tablo 3'te araştırma dâhilindeki işletmelerin çeşitlendirme stratejilerini benimseme sıklıkları, ilişkili/ilişkisiz çeşitlenme benimseme sıklıkları ve ilişkili/ilişkisiz çeşitlenme stratejilerini benimseyen işletme gruplarının ortalama performans değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.3 2019 Dönemi Çesitlendirme Ölçülerine Yönelik Sıklıklar, ROA, ROS ve ROE Değerlerinin ortalaması

Çesitlendirme Ölçüsü	İşletme Grupların Düzeyi	Performans Göstergeleri

	Sıklık	Yüzde	ROA	ROS	ROE
İlişkili	**4**	**27%**	**0,05**	**0,18**	**0,19**
İlişkisiz	**11**	**73%**	**0,07**	**0,08**	**0,44**
Toplam	**15**	**100%**			

Buna göre, 2019 yılında 15 işletmeden bu döneme ait ilişkili çeşitlendirme stratejisi ile büyüyen işletme grupların sayısı 4 ve ilişkisiz büyüyen işletme grupların sayısı 11 olarak hesaplanmıştır. Bu tabloya göre 2019 yılında ilişkisiz olarak büyüyen işletme grupların oranın %73' dir, ilişkili büyüyen ise %27' dir. Çalışmada dâhil edilen 15 işletme grupların ROA, ROS ve ROE değerlerinin ortalaması değerlendirildiğinde ilişkili çeşitlenme stratejisini benimseyen işletme gruplarının ROA ve ROE değerleri ilişkisiz çeşitlenme stratejilerini benimseyenlerden ortalama olarak daha azdır. Ancak ROS değerleri ortalamada ilişkili çeşitlenme stratejilerini benimseyenlerden daha yüksektir.

6.3.2. Çeşitlendirme Stratejisi Aktif Karlılığı (ROA)

Tablo 4'te işletme gruplarının aktif karlılık (ROA) ile bu grupların ilişkili çeşitlendirme ya da ilişkisiz çeşitlendirme stratejisini seçmeleri bağlamında istatistikî olarak anlamlı fark olup olmadığı test edilmiştir.

Tablo 6.4 2019 İlişkili Çesitlendirme-İlişkisiz Çesitlendirme, Aktif Karlılığı (ROA)

Çeşit. Stratejisi	N	Sıra Ort. (Mean Rank)	Sır. Top. (Sum of	ROA	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
İlişkili	4	9.75	39.00	0,05				

İlişkisiz	11	7.36	81.00	0,07				
Toplam	**15**	**-**	**-**	**-**	**15**	**81**	**-,092**	**,359**

Hipotezi test etmek amacı ile yapılan bu analiz sonucunda aktif karlılık (ROA) ve ilişkili/ ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi arasında %5 hata payı ile anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p=0,359). Hipotezin reddedildiği bu analizle işletme gruplarında ilişkili ya da ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi uygulamanın onların performansını ölçmede kullanılan ROA değeri ile istatistiki olarak anlamlı fark oluşturmamıştır. Yani ilişkili ya da ilişkisiz çeşitlendirme benimsemek onların ROA (performansına) etki etmemektedir.

6.3.3. Çeşitlendirme Stratejisi Satışların Karlılığı (ROS)

Tablo 5'te satışların karlılığı açısından (ROS) ilişkili çeşitlendirme ile ilişkisiz çeşitlendirme arasında istatistikî olarak anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacı ile Mann-Whitney U testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 6.5 2019 İlişkili Çeşitlendirme-İlişkisiz Çeşitlendirme, Satışların Karlılığı (ROS)

Çeşit. Stratejisi	**N**	**Sıra Ort. (Mean Rank)**	**Sır. Top. (Sum of Rank)**	**ROS**	**Mann-Whitney U**	**Wilcoxon W**	**Z**	**Asymp. Sig. (2-tailed)**
İlişkili	4	11.63	46,50	0,18				
İlişkisiz	11	6.68	73,50	0,08				
Toplam	**15**	**-**	**-**	**-**	**7,5**	**73,5**	**-1,898**	**,058**

Hipotezi test etmek amacı ile yapılan bu analiz sonucunda satışların karlılığı (ROS) ile, ilişkili çeşitlendirme ile ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi arasında %5 hata payı ile anlamlı bir farklılık yoktur (p=0,058). Hipotezin reddedildiği bu analizle ilişkili çeşitlendirme ile ilişkisiz çeşitlendirme stratejileri arasında istatistiki bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

6.3.4. Çeşitlendirme Stratejisi Özkaynakların Karlılığı (ROE)

Tablo 6'da özkaynakların karlılığı açısından ilişkili çeşitlendirme ile ilişkisiz çeşitlendirme arasında istatistikî olarak anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacı ile Mann-Whitney U testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 6.6 2019 İlişkili Çeşitlendirme-İlişkisiz Çeşitlendirme, Özkaynakların Karlılığı (ROE)

Çeşit. Stratejisi	N	Sıra Ort. (Mean Rank)	Sır. Top. (Sum of Rank)	ROE	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
İlişkili	4	7,63	30,50	0,19				
İlişkisiz	11	8,14	89,50	0,44				
Toplam	**15**	-	-	-	**20,5**	**30,5**	**-,196**	**,845**

Hipotezi test etmek amacı ile yapılan bu analiz sonucunda özsermaye karlılığı (ROE) ve ilişkili çeşitlendirme ile ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi arasında %5 hata payı ile anlamlı bir farklılık yoktur (p=0,845). Hipotezin reddedildiği bu analizle ilişkili

çeşitlendirme ile ilişkisiz çeşitlendirme stratejileri arasında istatistiki bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

7. BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışma ile işletme gruplarındaki çeşitlendirme stratejisi ile işletme grupları performansı arasındaki farklık araştırılmıştır. İşletme grupları hiç şüphesiz ki gelişmekte olan ülkelerde iş dünyasının en önemli aktörleridir. Araştırmacılar, firmaların neden yeni ürün gruplarına doğru çeşitlendiği ve bu tür çeşitlendirilmiş işleri yönetmek için hangi kontrol biçimlerinin en uygun olduğunu uzun zamandır merak etmektedir (Hoskisson ve Hitt, 1990; Ramanujam ve Varadarajan, 1989). Tarihsel olarak, Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'daki büyük modern şirketin yükselişi, bir uzmanlaşma modeli ve bununla ilişkili çeşitlilik izlenmiştir (Chandler, 1990). Tersine, birbiriyle ilişkisiz faaliyetler koleksiyonunda faaliyet gösteren çeşitlendirilmiş işletme grupları, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra sanayileşen kapitalist ülkelere, Güney Avrupa, Latin Amerika ve Asya'nın gelişmekte olan ekonomilerine özgüdür (Amsden ve Hikino, 1994; Granovetter, 1995; Khanna ve Palepu, 1997).

Çeşitlendirme ölçülerine göre firmaların dağılımı ülkeler itibari ile değerlendirildiğinde gelişmekte olan ülkeler ile gelişmiş ülkeler arasında çeşitlendirme düzeyleri açısından ciddi farklılıklar olduğu anlaşılmaktadir. Gelişmekte olan ülkelerde, ilişkisiz büyüyen işletmelerin yüksek oranda olduğu gözlenmektedir. Bunu birçok nedenleri vardır: Politik ve ekonomik sistemler, pazardaki aksaklıklar, hükümet-işletme ilişkileri, finansal piyasaların eksikleri ve emek piyasasının sıkıntılarıdır. (Khanna ve diğerleri, 2000).

Son yıllarda dünyanın dört bir yanındaki girişimciler; küreselleşme, hızlı teknolojik değişim, gelişen pazarlar, değişen müşteri beklentileri ve artan rekabet döneminde, stratejik düşünme ve stratejik planlamaya her zamankinden daha fazla önem vermektedir çünkü iş ortamları gün geçtikçe daha belirsizleştirmektedir. Dolayısıyla, işletme gruplar belli sayıda kaçınılmaz zorunlulukla karşı karşıyadır: maliyetleri düşürmek, kaliteyi artırmak, teslimat sürelerini kısaltmak, pazarlara ve müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlamak, ürünü yenilemek, daha fazla üretmek gibi. Böylesi karmaşıklık karşısında hedeflerine ulaşmak için farklı stratejilerle uygulanabilmektedir (Remila ve Soltana, 2014). Gelişen ekonomilerde politik, ekonomik ve sosyal çevrenin değişmesiyle birlikte işletme gruplarının

uygulayacakları stratejiler ve bunların etkileri önem kazanmaya başlamıştır. Bu nedenle strateji, değişimin ana faktörüdür ve şirkette yeniliğin, duyarlılığın ve pazar gereksinimlerine uyumun temel ilkesi olarak yer alır (Wright vd., 2005). Gelişmekte olan ülkelerde var olan işletme grupları çoğunu çeşitlendirme stratejileri uygulanmışlardır. Bu bağlamda, gelişmekte olan ekonomilerin öneminin artmasına paralel olarak çeşitlendirme stratejilerinde de artış yaşanmaktadır.

Araştırmada gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren 15 işletme gruplarının sonuçlarına göre iki ayrı çeşitlendirme uygulanmaktadır. Bu bağlamda, 4 tanesi ilişkili olup ve geri kalan 11 işletme grupları da ilişkisiz çeşitlendirme benimsemişlerdir. Khanna ve Palepu (1997) ve Panda ve Roa (1998) çalışmalarında çeşitlendirme stratejilerinin gelişmekte olan ekonomilerde performansa zarar vermeyeceğini savunmaktadır. Başka bir ifadeyle, gelişme yolundaki ülkelerde çeşitlendirilmiş işletme grupların, düşük ve ortalama performans sınıflarında, risk ve karlılık boyutlarında çeşitlendirilmemiş firmalardan daha iyi performans gösterdiğini göstermektedir. Bu tez bu şekilde bir ilişkiyi bulamamıştır.

Hipotez testlerinden elde edilen bulgular ROA açısından değerlendirildiğinde ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme ölçüsü ile işletme grupların performansı arasındaki anlamlı farklılığa yönelik hipotezin desteklenmediği, başka bir deyişle ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme ölçüsü ve aktif karlılığı (ROA) arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Panda ve Rao (1998), çalışmasında ilişkili çeşitlendirilmiş firmaların, aktiflerin karlılığının yaklaşık %1-3 puanı kadar ilişkisiz çeşitlendirilmiş firmalardan daha iyi performans gösterdiğini açıklamıştır. Yapılan başka bir araştırmada ilişkili çeşitlendirme benimseyen işletme grupları ROA değeri açısından ilişkisiz benimseyenlerden daha iyi performans ortaya koyduğunu anlaşılmıştır (Bettis, 1981). Öte yandan Chakrabarti ve diğerleri (2007) gelişmekte olan ülkeleri kapsayan çalışmasında çeşitlendirme stratejisi ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin ülkeler açısından farklılık gösterdiğini tespit etmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular bakıldığında ROS ile çeşitlendirme ölçüleri arasındaki anlamlı farklılığın varlığı yönündeki Hipotezi desteklenmemiş, başka bir deyişle ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme ölçüsü ve satış karlılığı (ROS) arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Araştırmanın ROS sonuçları Palepu (1985) yaptığı çalışmayla sonuçlar bakımından benzerlikler taşımaktadır. Palepu

(1985), çalışmasında ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirmeye sahip firmaların karlılıkları arasında önemli bir fark olmadığını açıklamıştır. Aynı zamanda, ilişkili çeşitlendirme benimseyen firmaların karlılık oranı, ilişkisiz çeşitlendirmelerden önemli ölçüde daha yüksek olduğu açıklamıştır.

Araştırmanın sonuçları ROE açısından analiz edildiğinde çeşitlendirme ölçüsü ve performans arasında anlamlı farklılıga yönelik Hipotezin desteklenmediği, yani ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme ölçüsü ve özkaynak karlılığı (ROE) arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Rumelt'in (1974) kurumsal çeşitlendirme üzerine çığır açıcı çalışması tarafından teşvik edilen, ilişkili çeşitlendirilmiş firmaların ilişkisiz çeşitlendirilmiş firmalardan ROE açışından daha iyi performans gösterip göstermediği konusunda bir tartışma alevlendi. Bettis (1981), Rumelt (1982), Palepu (1985), Suzuki (1980) ve Varadarajan ve Ramanujam (1987) tarafından yapılan araştırmalar, Rumelt'in (1974) ilgili çeşitlendiren ilgisiz çeşitlendiricilerden daha iyi performans gösteren bulgularını desteklemiştir. Bununla birlikte, diğer çalışmalar hiçbir farklılık (Grant ve Jammine 1988; Melicher ve Rush 1973) veya tam tersi (Luffman ve Reed 1984; Michel ve Shaked 1984) bildirmektedir. Panda ve Roa (1998) yaptığı calışmayla sonuçları bakımından benzerlilik taşımaktadır. Bu çalışmaya göre ilişkisiz çeşitlendirme benimseyen işletme grupları ROE değeri açısından ilişkili çeşitlendirme uygulayan işletme gruplarından daha iyi bir performans yaptığını gösterilmiştir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar çerçevesinde araştırmacılara yönelik olarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

- Rumelt (1982) çalışmasında çeşitlendirme stratejisine yönelik yapmış olduğu sınıflandırmanın kullanıldığı görülmüştür. Buna göre araştırmacının da sınıflandırması şu dört temel üzerine kurulmuştur: ilişkili, ilişkisiz, yoğunlaşmış ve esas iş temeli. Çalışmada sadece ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme ölçüsü olarak kullanılmıştır ama gelecek çalışmalar 4 temel sınıflandırmaya yönelik yapılabilir.

- Çalışmaya dâhil edilen işletme gruplarının sadece bir yıllık faaliyet raporları incelenmiştir. Rumelt, çeşitlendirme performans ilişkisini anlamak için işletmelerin en az 5 yıllık verilerine ihtiyaç olduğunu belirtmiştir (Palepu, 1985,

s.252). Dolayısıyla, gelecek çalışmalar firmaların 5 yıllık faaliyet raporları ulaşılarak yapılırsa daha geçerli sonuçlar elde edilebilir.

- Gelişmekte olan ülkelerde işletme grupların çoğunun ilişkisiz çeşitlendirme benimsedikleri görülmüştür bunun nedenleri araştırılabilir.
- Geliştirilen kuramların neden gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerdeki örgütlerin çeşitlendirme stratejilerini açıklamada yetersiz kaldığı gelecek araştırmalar için önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Akgemci, T. ve Güleş, H.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Gazi Kitapevi.

Akın, H. B. (2010). *Temel İşletme, Girişimcilik, İş Kurma ve Yönetim*, Ankara: Adres Yayınları.

Aktan, A. ve Çoşkun, C. (2007). *Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim*. www.canaktan.org (Erişim Tarihi: 10.10.2020).

Alkhafaji, A. F. (2003), *Strategic Management Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment*, New York: The Haworth Press.

Al-Marhubi, F. (2000). Export Diversification and Growth: An Empirical Investigation, *Applied Economics Letters*. 7(9), 559–562.

Amsden, A. H. ve Hikino, T. (1994). Project execution capability, organizational know-how and conglomerate corporate growth in late industrialization. *Industrial and Corporate Change*, c.3. Ss.111-147.

Anand, J. ve Sıngh, H. (1997). Asset Redeployment, Acquisitions and Corporate Strategy in Declining Industries, *Strategic Management Journal*, 18, 99-118.

Ansoff, H. I. (1987). *Corporate Strategy, Second Edition*, London: London Penguin.

Ansoff, H. T. (1957). Strategies for Diversification, *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.

Antonioli, F., Bard, E., Potter, E. K., Silenzi, S. ve Improta, S. (2004). 215-ka history of sea-level oscillations from marine and continental layers in Argentarola Cave speleothems (Italy). *Global and Planetary Change*, 43, 57-78

Arip, M. A., Yee, L. S. ve Karım, B. A. (2010). *Export Diversification and Economic Growth in Malaysia*, Munich: Personel RePEc Archive.

Atamer, A. ve Calori, B. (1993). Diagnostic et Décisions Stratégique. Éd. Dunod.

Aydeniz, E. Sule (2009), Makroekonomik Göstergelerin Firmaların Finanssal Performans Ölçütleri Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Bir

Arastırma: İMKB'ye Kote Gıda ve _çecek _sletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Marmara Üniversitesi* İ.İ*.B.F. Dergisi.* Cilt: 17, Sayı: 2.

Bain, J. (1956). Barriers to new competition. Camdridge: Harvard University Press.

Barutçugıl, İ. (2013). Stratejik Yönetim. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bernard, G. ve Dussauge, P. (2000). Alliances Versus Acquisitions: Choosing The Right Option, *European Management Journal*, 8(1), 63-69.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. ve Shaefer, S. (2003). *Economics of Strategy*, New York: John Willy&Sons Inc.

Bettis, R. A. (1981). Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms. *Strategic Management Journal.* Vol: 2.

Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon. *Planlama Dergisi Özel Sayısı*, 42, 11-19.

Bonaglia, F. ve Fukasaku, K. (2003). Export Diversification In Low-Income Countries: An International Challenge After Doha, *Oecd Development Centre Working Paper*, 209(7), 3-47

Buğra, A. (1995). *Türkiye'de Devlet ve İş adamları*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Buğra, A. (2013). *Devlet ve iş adamları* (Çev. Fikret Adaman), İstanbul: İletişim yayınları.

Campell, D., Stonehuse, G. ve Houston, B. (2002). *Business Strategy*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Carney, M. (2008). The Many Futures of Asian Business Groups. *Asia Pacific Journal Of Management*, (25): 595–613.

Chakrabartı, Abhırup., Kulwant Sıngh and Ishtiaq Mahmood (2007), Diversıfication and Performance: Evidence from East Asian Firms. *Strategic Management Journal.* Vol:28.

Chandler, A. (1962). *Strategy et Structure*. Cambridge: MIT Press.

Chang, H. J. (2003). *Kalkınma Reçetelerinin Gerçek Yüzü*. Ankara: İletişim Yayınları.

Chung, C. N. (2006). Beyond Guanxi: Network contingencies in Taiwanese business groups. *Organization Studies*, 27(4), 461-489.

Chung, K. H. (2005). Business Groups in Japan and Korea. *International Journal Of Political Economy*, 34(3), 67-98.

Coulthard, D. (2001). Merger But Not Acquisition, *Financial Times*, 5, 1-25.

Cuervo-Cazurra, A. (2006). Business Groups and Their Types. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(4), 419–439.

Cusumano, M. A. ve Selby, R. W. (1995). Microsoft Secrets, New York: Free Press.

Çıkmak, S. (2012). *İşletmelerin Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeniden Yapılandırılması: Bir Örnek Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Çolpan, A. M., Hikino, T. ve Lincoln, J. R. (2010). *Introduction*. (Der: A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln), The Oxford Handbook of Business Groups. Ss. 1-11.Oxford: Oxford University Press.

Çolpan, A.M. ve Hikino, T. (2010). *Foundations of business groups: Toward and integrated framework*. (Der: A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln), The Oxford Handbook of Business Groups, ss. 15-67. Oxford: Oxford UniversityPress.

Çubukçu, M. (2018). İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 1(2), 142-156.

David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*, New Delhi: Phi Learning Pvt. Ltd-

David, A. N. ve Mıchael, L. T. (1997). *Competing By Design*, London: Oxford University Press.

David, F. R. (1985). How Do We Choose Among Alternative Growth Strategies?, *Managerial Planning*, 33(4), 14-17.

David, F. R. (2003). *Strategic Management: Concepts & Cases*, New Jersey: PrenticeHall, Ninth Edition,

Delios, A. ve Ma, X. (2010). *Diversification Strategy and Business Groups*. (Der: A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln), The Oxford Handbook of Business Group. Ss. 717-742. Oxford: Oxford University Press.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 9.Baskı. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Dirlik, S. (2014). *Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Çoklu Örnek Olay Araştırması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Dobson, P., Starkey K. ve Richards, J. (2004). *Strategic Management Issues and Cases*, Australia: Blackwell Publishing Ltd.

Doz, Y.L. & Hamel, G. (1999). *Şirket İttifakları: Global Pazarlarda Başarının Anahtarı*, Sabah Kitapları No: 104, (Çev: Atilla Bostancıoğlu), İstanbul.

Driessen, J. ve Laeven, L. (2007). International Portfolio Diversification Benefits: Cross- Country Evidence from a Local Perspective, *Journal of Banking, Finance*, 31(6), 1693-1712.

Ecornell, (2013), *Cornell University's Online Marketing Strategy Certificate*, http://www.ecornell.com/wp-content/uploads/2013/07/Ansoffs-Growth-Strategy-Matrix1.pdf (Erişim Tarihi: 28.12.2020).

Efil, İ. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. 7. Baskı. Bursa: Dora Basım Yayın.

Eren, E. (2002). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Genç, N. (2004), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Glaser, M. ve Müller, S. (2010). Is the diversification discount caused by the book value bias of debt?, *Journal of Banking and Finance*, 34(10), 2307–2317.

Gort, M. (1962). *Diversification and Integration İn American Industry*. Princeton University Press, Priceton, NJ.

Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*, Barcelona: John Wiley & Sons Ltd.

Guillen, M. (2000). Business Groups in Emerging Economies: A Ressource-based View. *Academy of Management Journal*, 43: 362-381.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.

Gürzumar, O. B. (1995). *Franchise Sözleşmeleri*, İstanbul: Beta Yayımları.

Heracleous, L. (2003). *Strategy and Organization Realizing Strategic Management*, Newyork: Cambridge University Press.

Hill, H.W. ve Jones, G.R. (2009). *Essentials of Strategic Management*, U.S.A.: South- Western, Cengage Learning.

Hoskisson, R., Johnson, R., Tihanyi, L. ve White, R. (2005). Diversified Business Groups and Corporate Refocusing in Emerging Economies. *Journal of Management*, 31(6), 941-965.

Hoskisson Robert E. ve Michael Hitt (1990). Antecedents and Perfomance Outcomes of Diversification: A Review and Critique of Theoretical Perspectives. *Journal of Management.* Vol: 16, No: 2.

Hsueh, L, Hsu C. ve Perkins, D.H. (2001). *Industrialization and the state: The changing role of the Taiwan government in the economy, 1945-1998*. Cambridge, MA: Harvard Institute for International Development.

Hussey, D. (1998). *Strategic Management, From Theory to Implentation*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Institut Fur Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg) (2005); *Jahrbuch Zur Mittelstandsforschung 2/2005,* Duv Gabler Edition Wissenschaft.

Johnson, G., Scholes, K. ve Whittington, R. (2009). *Fundamentals of Strategy*, England: Pearson Education Limited.

Kandır., Serkan Yılmaz., Erdinç Karadeniz., Mehmet Özmen. Ve Yıldırım Beyazıt Önal. (2008) Türk Turizm Sektöründe Büyüme Göstergelerinin Turizm işletmelerinin Finansal Performansına Etkisinin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* Cilt 10, Sayı: 1.

Karaoğlu, B. (2010). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Etap Yayınevi.

Karaveli, A. (2007). Çeşitlendirme Stratejileri ve Yönetim Kontrol Sistemlerinin Türkiye'deki İşletme Gruplarının Değişim Kapasitesi Üzerindeki Etkileri, *Sakarya Üniversitesi, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya, s. 575-583.

Karcı, N. (2005). *İşgören İhtiyacının Karşılanmasında Dış Kaynak Kullanımı ve Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon,

Katsioloudess, M. I. (2006). *Strategic Management Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations*, USA: Elsevier Inc.

Kaya N. (2013). *Küçük ve Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) Stratejik Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kedia, B. L., Mukherjee, D., ve Lahiri, S. 2006. Indian business groups: Evolution and transformation. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(4), 559-577.

Khanna, T. ve Palepu, K. (1997). Why Focused Strategies May be Wrong for Emerging Markets. *Harvard Business Review*. July-August.

Khanna, T. ve Palepu, K. (2000). The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long-Run Evidence From Chile. *Academy Of Management Journal*, (43): 268–285.

Khanna, T. ve Palepu, K. (2005). Strategies That Fit Emerging Markets. *Harvard Business Review.* June.

Khanna, T., ve Yafeh, Y. (2007). Business Groups İn Emerging Markets: Paragons Or Parasites?, *Journal Of Economic Literature*, 45(2), 331–372.

Kimball, R. C. (1997). Specialization, risk, and capital in banking. *New England Economic Review*, 51–74.

Kock, C. ve Guillen, M. F. (2001). Strategy and structure in developing countries: business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. *Industrial and Corporate Change*, 10, 77-113.

Koçer, İ. (2007). *İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kotler, P., Berger, R. ve Bıckhoff, N. (2010). *The Quintessence of Strategic Management, What You Really Need to Know to Survive in Business*, London: Springer Heidelberg Dordrecht.

Lins Karl, V. ve Henri, Servaes. (2002). Is Corporate Diversification Beneficial in Emerging Markets?. *Financial Management.* Vol: 31, No: 2.

Ma, X., Yao, X. ve Xi, Y. (2006). Business Group Affiliation and Performance İn the Transition Economy: A Focus on the Ownership Voids. *Asia-Pacific Journal of Management*, 23(4), 467–484.

McHugh, M. (1996). Managing Strategic Change in Public Sector Organizations: A Swedish Example. *Strategic Change*, 5, 247-261.

Megginson, W. L., Smart, S. B. ve Lucey, B. M. (2008). *Corporate Finance*, London: Cengage Learning EMEA.

Montoussé, M. (2006). Théories economiques. 3 éme édition Bréal.

Mowery, D. C., Oxley, J.E. ve Silverman, B.S. (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer, *Strategic Management Journal*, 17, 71-91.

Naude, W. ve Rossouw R. (2010). Export diversification and economic performance: evidence from Brazil, China, India and South Africa, *Economic Change and Restructuring*, 44(1-29), 99-134.

Özbay, T. (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Özçam, E. (2007). *Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Özkan, R. B. (2007). *Rekabet Stratejileri ve Örnek bir Sektör Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Palepu, Krishna. (1985). Diversification Strategy, Profit Performance and the Entropy Measure. *Strategic Management Journal.* Vol: 6.

Pamuksuz, K. M. (2001). *Competitiveness of the Turkish White Goods Industry An Application of Porter's Diamond Model. Mıddle East Technıcal University,* December, Ankara.

Pandya Anil M. ve Narendar V. Rao. (1998), Diversification and Firm Performance: An Empirical Evaluation. *Journal of Financial and Strategic Decisions.* Vol: 11, No: 2

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitiors*, New York: The Free Press.

Remila, Abdallah. ve Soltana, Lyes. (2014). Analyse de la Stratégie de la Diversification dans un Context Concurrentiel (cas de Cevital). Universite Abderrahmane Mira de Bejaia, Algeria.

Rumelt, Richard P. (1982). Diversity and Profitability. *Strategic Management Journal.* Vol : 3.

Sadler, P. (2003). *Strategic Management*, Milford CT: Kogan Page, Limited.

Sakınç, İ. (2008). *Sermaye Sahipliği ve Firma Değeri ile İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Salter, M. S. ve Weinhold, W. A. (1979). *Diversification through acquisition*. New York: Free Press.

Samen, S. (2010). *Export Development, Diversification, and Competitiveness: How Some Developing Countries Got It Right*, Growth and Crisis Unit World Bank Institute Working Paper.

Saruhan, H. İ. (1998). *Teknoloji Yönetimi*, İstanbul: Desnet Yayınları.

Schneider, B. R. (2010). *Business Groups and the State: The Politics of Expansion*, Restructuring and Collapse", Aslı M. ÇOLPAN, Takashi HIKINO and James R. LINCOLN (Ed.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press, Oxford, pp.650-669.

Sipahi, Beril, E. Serra, Yurtkoru. Ve Murat, Çinko. (2008). *Sosyal Bilimler SPSS'le Veri Analizi*. _stanbul Beta. 2. Baskı.

Solnik, B. H. ve Longin, F. (1995). Is the Correlation in International Equity Returns Constant: 1960-1990, *Journal of International Money and Finance*, 14(1), 1-24.

Stratégor, R. (1997). *Politique Generale de I'Entreprise*. Paris: Dunod.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2010). *Genel İşletme*, Konya: Eğitim Kitapevi.

Taşkıran, N. (2003). *İşletme Stratejileri ve Politikaları*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayın Birimi.

Thompson, J. ve Martin, F. (2005). *Strategic Management: Awareness and Change*, South Western a Division of Cengage Learning.

Tutar, H. (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, İstanbul: Hayat Yayınları.

Unctad W10, (2005). *Exchanging Value Negotiating Technology Licensing Agreements A Training*, Swiss: Manuall International Trade Centre.

Usta, A. (2017, Aralık). Yönetsel Bir Araç Olarak Kamu Organizasyonlarında Stratejik Planlama ve Kurumsal Performans Ölçümü Açısından Önemi. *Türk İdare Dergisi*, 89(485), 839-870.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Ülgen, H. ve Mirze, K.S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ünlü, I. (2007). *Satın Alma ve Birleşme Stratejilerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Wan, W. (2005). Countries resource environments firm capabilities and corporate diversification strategies. *Journal of Management Studies*, 42: 161-182.

Watson, G. H. (1993). *Strategic Benchmarking: How To Rate Your Company's Performance Against The World's Best, John Wiley & Sons Inc*, New Jersey: Somerset.

Wright, Peter, Mark J. Kroll ve John A. Parnell (2005). *Strategic Management Concepts and Cases.* Prentice Hall.

Yapraklı, S. (2008). Kurumsal Yapının Ekonomik Büyümeye Etkisi: Üst Orta Gelir Düzeyindeki Ülkeler Üzerine Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış*,8 (1): 301–317.

Yıldırım, Ö. ve Üsdiken, B. (2005). *Board of Directors in Firms within Family Business Groups: Evidence From Turkish Holding Companies*. Berlin, Germany: 21st EGOS Colloquium.

Yiu, D. W., Lu, Y., Bruton, G. D., ve Hoskisson, R. E. (2007). Business groups: An integrated model to focus future research. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1551-1579.

Yiu, D., Bruton, G. D. ve Lu, Y. (2005). Understanding Business Group Performance in an Emerging Economy: Acquiring Resources and Capabilities in order to Prosper. *Journal Of Management Studies*, 42(1): 183-206.

Yoshıno, M. Y. ve Rangan, U. S. (2000). *Stratejik İttifaklar: Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım*, (Ed: Yaşar Bülbül), İstanbul: Alfa Yayınları.

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

Zümrüt, E. ve Özlem, I. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538-559.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ORCID	0000-0002-2483-3598
Adı Soyadı	Hassan MOUMİN AHMED
Doğum Yeri	CİBUTİ (DJİBOUTİ)
Doğum Tarihi	01.01.1998

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	CİBUTİ UNİVERSİTESİ
Fakülte	İİBF
Bölüm	Hukuk ve Yönetim

YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce	C-1 Seviyesi
Fransızca	C-2 Seviyesi

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	İmpex Solutions
Görevi/Pozisyonu	Stajyer
Tecrübe Süresi	3 ay

KATILDIĞI

Kurslar	Türkçe ve İngilizce Kursları ve Akademisyenlik kursları
Projeler	Damla Projesi (Türkiye Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından)

İLETİŞİM

Adres	Çankırı, Merkez/ Turkey
E-mail	Hassanuni20@gmail.com