

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



Ex Oriente Lux...

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH
Cilt / Volume: 1 Sayı / Issue: 1 Yıl / Year: 2018

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Yazışma Adresi / Mail Address

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta/E-Mail: stratejidergisi@gmail.com

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi yılda iki kez yayınlanan hakemli, bilimsel bir dergidir. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayınlanmaktadır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayınlanmamış ve yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayınlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi’nin görüşlerini yansıtmaz. Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi’nde yayınlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific journal which is being published bianually. JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be preapared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOOBR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu

Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Erciyes Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet BARÇA

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Recai COŞKUN

Sakarya Üniversitesi

Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN

Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet ERYIGİT

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Prof. Dr. Asep HERMAWAN

Trisakti Üniversitesi, Endonezya

Prof. Dr. Farzand Ali JAN

Comsats University, Pakistan

Prof. Dr. Mahir NAKİP

Çankaya Üniversitesi

Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Nurullah UÇKUN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

İstanbul Kültür Üniversitesi

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ

Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Ali DANIŞMAN

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS

Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Nurullah GENÇ

T.C. Merkez Bankası

Prof. Dr. Mesut İDRİZ

Mother Teresa Üniversitesi, MAKEDONIA

Prof. Dr. Shah JEHAN

Iqra National Üniversitesi, PAKİSTAN

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

Karadeniz Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Ömer TORLAK

Rekabet Kurumu

Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Çukurova Üniversitesi

Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN

Trisakti Üniversitesi Endonezya

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler
Reviewers List of This Issue

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT
Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Adem BALTACI
Medeniyet Üniversitesi

Doç. Dr. Erkan ERDEMİR
Şehir Üniversitesi

Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER
Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Sema POLATCI
Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Umut KOÇ
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Müslüme AKYÜZ
Cumhuriyet Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ersin İRİK
Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Engin KANBUR
Kastamonu Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

| <i>İçindekiler</i> | <i>Sayfa No.</i> |
|--|------------------|
| <i>Table of Contents</i> | <i>Page Num.</i> |
| 1. Editörden İlköz | 1-2 |
| 2. Prof. Dr. Mehmet BARCA'dan Editöre Mektup | 3-4 |
| 3. Prof. Dr. Ömer TORLAK'tan Editöre Mektup | 5-6 |
| 4. Gelişmekte Olan Piyasalarda Çeşitlendirme Ve Uluslararasılaşma Stratejilerinin İşletme Grubu Düzeyinde İncelenmesi: Doğu Grubu Örneği Investigation Of Diversification And Internationalization Strategies On Business Group Level In Emerging Markets: The Case Of Doguş Group Serhat Türken | 7-43 |
| 5. Stratejik Liderlik Strategic Leadership Müslüme Akyüz | 45-66 |
| 6. Misyon Ve Vizyon İfadeleri Kurumu İfade Etmekte Midir: Kamu Hastane Birlikleri Örneği Does the Mission and Vision Statements Reflect Organizations: Turkish Public Hospital Unions Example Mehtap YAVUZ, Musa Said DÖVEN | 67-100 |
| 7. Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarının İçsel Tutarlılık Açısından Değerlendirilmesi Evaluation of Strategic Plans of Municipalities In Turkey: A Consistency Analysis Mahmut Hızıroğlu, Mehmet Ali Karaköse, Sinan Cengiz | 101-124 |
| 8. Özel Sağlık Sektöründe Mavi Okyanus Stratejisi Blue Ocean Strategy In Private Health Sector Mustafa AMARAT, Mahmut AKBOLAT, Özgün ÜNAL, Türker BAŞ | 125-141 |

GELİŞMEKTE OLAN PİYASALARDA ÇEŞİTLENDİRME VE ULUSLARARASI LAŞMA STRATEJİLERİNİN İŞLETME GRUBU DÜZEYİNDE İNCELENMESİ: DOĞUŞ GRUBU ÖRNEĞİ ¹

Arş. Gör. Serhat TÜRKEN ²

ÖZET

Bu araştırmada Doğuş Holding işletme grubunun endüstriyel çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejileri örnek olay araştırması tasarımı ile incelenmiş ve stratejik davranışlarının mantığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Gelişmekte olan ülkelerde büyük işletmeler kesiminde yaygınlıkla görülen işletme grubu formunun Türkiye'deki örnekleri çeşitlendirilmiş aile holdingleridir. Gelişmekte olan ülkeler bağlamında işletme gruplarına kavramsal açıklamalar getiren kuramlarla temellendirilen bu araştırmada elde edilen bulgulara göre, literatür taramasında yer verilen üç kavramsal yaklaşım (kurumsal boşluklar, politik iktisat ve kaynak esaslı yaklaşım) sağladıkları açıklamalarla Grup'un çeşitlendirme stratejisinin mantığının ortaya konulmasında referans olmaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşmasını açıklayan OLI Modeli, genellikle gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeleri açıklamakta yetersiz kaldığı yönünde eleştirilmiş, bunun üzerine LLL Modeli'nin bu ülkelerdeki işletmeleri daha fazla temsil ettiği savunulmuştur. Doğuş Grubu'nun uluslararasılaşması incelendiğinde, uluslararasılaşma mantığını açıklamada OLI Modeli ve Springboard Perspektifinin öne çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda Doğuş Grubu'nun tipik bir gelişmekte-olan-ülke-işletme-grubu örneği olmadığı söylenebilir. Literatürde yer alan işletme grupları araştırmalarına bakıldığında,

¹ Bu çalışma Serhat Türken'in "İşletme Grupları Düzeyinde Stratejik Analiz: Doğuş Grubu Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, serhatturken@mu.edu.tr, serhatturken.tr@gmail.com

çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejilerini birlikte ele alan ve işletme grubu düzeyinde analiz eden çalışmalara nadiren rastlanabilmektedir. Özellikle Türkiye'de işletme grupları araştırmaları kısıtlı kalmıştır. Bu sebeplerle, bu araştırmanın ele aldığı konu bakımından alandaki bilimsel bilgi birikimine yapacağı katkının önemli olduğu düşünülmektedir. Özellikle araştırma sonucu elde edilen bulguların, teorik açıklamalardan farklılaşan bir desen sunması, araştırmayı özgünlük bağlamında da değerli kıldığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Aile Holdingleri, Çeşitlendirme Stratejisi, Uluslararasılaşma, Stratejik Analiz, Doğuş Grubu

INVESTIGATION OF DIVERSIFICATION AND INTERNATIONALIZATION STRATEGIES ON BUSINESS GROUP LEVEL IN EMERGING MARKETS: THE CASE OF DOĞUŞ GROUP

ABSTRACT:

In this research, industrial diversification and internationalization strategies of the Dogus Holding business group were examined by a case study research design, and the logic of strategic behaviors of the group was tried to be revealed. The examples of the business group form, which is widely seen in the major business sectors in developing countries, are the diversified family holdings in Turkey. According to the findings of this research, which is based on theories that provide conceptual explanations to business groups in the context of developing countries, it is a reference to the presentation of the logic of the Group's diversification strategy with explanations that the three theoretical approaches in the literature review (institutional voids, political economics and resource-based view). The OLI Model, which explains the internationalization of businesses, has often been criticized for being inadequate in explaining the businesses in developing countries, and it has been argued that the LLL Model represents businesses in these countries more widely. When the Doğuş Group's internationalization is examined, it appears that OLI Model and Springboard Perspectives have come to the fore in explaining the rationale of internationalization. In this context, it can be said that Doğuş Group is not a typical developing-country-business-group. Looking at the researches of the business groups in the literature, it is rare to see studies that deal with diversification and internationalization strategies at the business group level simultaneously. Especially in Turkey the researches of business groups have been limited. For this reason, it is thought that the contribution of this research to the accumulation of scientific knowledge in the field is important. It may be said that

the findings obtained especially as a result of the research provide a differentiating pattern from the theoretical explanations, making the research valuable in the context of originality.

Keywords: *Family Holdings, Diversification Strategy, Internationalization, Strategic Analysis, Doğu Group*

GİRİŞ

Bu çalışma işletme gruplarının stratejik analizini konu almaktadır. Stratejik analiz kapsamında, Doğu Grubu'nun endüstriyel çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejileri incelenmiştir. Çalışmanın kuramsal çerçevesini, çeşitlendirme stratejisini açıklayan yaklaşımlar olan Piyasa Aksaklıkları Yaklaşımı, Politik İktisat Temelli Yaklaşım ve Kaynak Esaslı Yaklaşım ile uluslararasılaşma stratejisini açıklayan; OLI Modeli, LLL Model ve Springboard Perspektifi oluşturmaktadır. Bu kuramsal yaklaşımlar, açıklamalarının odağına gelişmekte olan ülkelerde bulunan işletme gruplarını almış olduğundan bu çalışmanın kuramsal temelini teşkil etmektedirler.

Araştırma kapsamında Doğu Holding'in bağlı işletmelerinden bazılarıyla görüşülmüş ve derinlemesine mülakat tekniği ile veri toplanmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi ve betimsel analiz yöntemleriyle çözümlenmiş ve sonuç olarak Doğu Holding'in çeşitlendirme ve uluslararasılaşma mantığı açıklanmıştır. Bu çalışmanın ortaya koyduğu en önemli sonuç, Doğu Holding'in stratejik davranışları açısından tipik bir gelişmekte olan ülke işletme grubu karaktersitiği göstermediğidir. Literatürde bulunan gelişmekte olan ülkeleri odağına alan kuramsal açıklamalar, Holding'in çeşitlendirme stratejisini kapsamlı olarak desteklemekte ancak uluslararasılaşma desenini kısmen açıklayabilmektedir. Bu bağlamda bu araştırmanın,

hem işletme grupları gibi yeni bir araştırma olgusunu ele almasından hem de örneğin özgün bir desen sunmasından dolayı alandaki bilimsel bilgi birikimine katkı sağlaması noktasında önemli olduğu söylenebilir.

Çalışmada sırasıyla, işletme grubu örgütsel formuna getirilen tanımlar verilmiş, diğer örgütsel formlar ile arasındaki farklar açıklanıp farklı perspektiflere göre çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Her kategorideki işletme grubu türünün temel karakteristikleri anlatılmış, bu formun kapsamına giren özellikler üzerinde durulmuştur. İşletme gruplarının ortaya çıkmasını ve varlığını açıklayan kuramsal yaklaşımlar aktarılmış olup bu örgütlenme biçiminin önemi, uluslararası ve yerel bağlam boyutlarında incelenmiştir. Stratejik yönetim literatürü kapsamındaki kurumsal stratejilerin açıklamalarına yer verilmiştir. Kurumsal stratejiler kapsamında ise işletme gruplarının genelinde uygulanmakta olan çeşitlendirme stratejileri ve çeşitlendirmenin bir diğer boyutu olan uluslararasılaşma (coğrafi çeşitlendirme³) stratejileri işletme grupları odağında incelenmiştir. Çalışmanın analizinde, gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlarda elde edilen veriler içerik analizi ve betimsel analize tabi tutularak yorumlanmış ve Doğu Grubu'nun kurumsal stratejilerinden çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejilerinin mantıksal açıklamalarına ulaşılmıştır. Akabinde, çalışmanın sonucu ve önerileri ifade edilerek araştırma tamamlanmıştır.

1. Literatür Özeti

1.1. İşletme Grupları Yazını

İşletme grupları genellikle gelişmekte olan ekonomilerde ortaya çıkan, ülkelerin ekonomik, kurumsal ve siyasal çevrelerine göre bağlamsal

³ İşletme grupları odağındaki “uluslararasılaşma” kavramı, çeşitlendirme stratejisinin ürün çeşitlendirmeden sonraki ikinci önemli özelliği olarak “coğrafi çeşitlendirme” şeklinde isimlendirilmiştir. Ürün ve coğrafi çeşitlendirmenin Asya ve Latin Amerika'daki bir çok gelişmekte olan ülke için hızlı değişimlerin yaşandığı bir dönem olan 1970'lerden 1990'lara kadar geçen süreçte işletmeler için önemli birer strateji olarak öne çıktığı ifade edilmiştir (Delios ve Ma, 2010:721).

farklılıklar gösteren örgütsel yapılardır. En geniş anlamıyla, birbirinden yasal olarak bağımsız, işbirlikçi düzenleme ile ortak ekonomik refahlarını arttırma amacı güden şirketlerin ekonomik koordinasyon mekanizmasını karakterize eder (Çolpan ve Hikino, 2010: 17; Guillen, 2000). Şirketlerin birbirlerinden çeşitli açılardan bağımsız olmalarına ve farklı endüstrilerde faaliyet göstermelerine rağmen bir girişimci önderliğinde bir araya gelmeleri ve yine de tam entegre bir form oluşturmaktan uzak olmaları işletme gruplarının temel özelliklerindedir. Guillen' in (2000) belirttiği gibi işletme grubu formu ortaya çıktığı ülkelerin yerel bağlamlarından kaynaklı farklılar gösterdiğinden ortak bir tanım vermek zordur. Ancak ayrı ayrı ülke örneklerine bakılarak her biri için temel karakteristikler belirlemek mümkündür. Örneğin Çolpan vd.'ye (2010) göre, bir ülkedeki temel özellik piramidal form veya ilişkisiz çeşitlendirme iken diğerinde ilişkisiz ürün portföyü önem kazanır. Bir başka ülke için de üst kontrol birimine sahip olmayan ve sadece genel hatlarıyla yapılandırılmış tip olan ağ türü işletme gruplarına rastlanmaktadır.

Buradan hareketle işletme grupları literatüründe yer alan farklı tanımlar şöyle sıralanabilir. Bir işletme grubu, bir veya daha fazla kaynağın ve özellikle sermaye sahipliğinin koordine edilmesi gibi bazı mekanizmalarla, hukuki açıdan bağımsız firmaların bir araya getirilmesine işaret eden örgüt üstü (supra-organization) bir yapıdır (Collin, 1998:719). Kaynak tahsisinde en önemli aracın piyasa mekanizması olduğu ekonomilerde, Goto (1982) işletme gruplarını kaynak tahsisi mekanizmasının vazgeçilmez bir parçası olarak görür. Bir başka bağlamın getirdiği ve genel kabul görmüş tanımlardan birinde de işletme Grup'unu, tek ortak yönetsel yapı ve bir ailenin mali kontrolü altında toplanan, yasal olarak birbirinden bağımsız firmaların oluşturduğu topluluk karakterize eder (Chang ve Hong,

2000:429). Khanna ve Rivkin (2001) e göre ise işletme grubu, hukuki yönden bağımsız fakat formel ve enformel bağların bir modeli ile birbirine bağlanan, koordine edilen faaliyetler gerçekleştirmeye alıştırmış bir firmalar seti olarak tanımlanır.

İşletme gruplarının oluşumları ve yapılarındaki farklar içinde buldukları ülkelerin iktisadi gelişme süreçleriyle yakından ilişkili olduğundan bu ülkeler arasında bir gruplandırma yapıldığında ilk grupta Türkiye, Latin Amerika, Güney Kore, Malezya, Endonezya ve Hindistan bulunurken, ikinci grupta eski doğu bloku ülkeleri, üçüncü grupta ise özgün bir yapı gösteren Japonya yer almaktadır (Yiu vd., 2005; Chung, 2006). Ayşe Buğra (2013) bu bağlam farkının sebeplerinden birini, işletme gruplarının “evrensel bir iktisadi kategori değil toplumsal bir kurum” olduklarına vurgu yaptığı çalışmasında temellendirmektedir. Öyle ki işletme gruplarının özellikle geç sanayileşmiş ülkelerde halen kurucu aile egemenliği altında hayatlarını sürdürmelerini; yasal ve politik açıdan istikrarsız, güven telkin etmeyen ekonomi yapısından kaynaklı genel bir güvensizlik eğiliminin şirket yönetimindeki aksi olarak, idarenin profesyonel yöneticilere bırakılmamasına bağlayan Buğra, aile yapısında etkili kültürel bileşenlerin işletme gruplarının yönetimi ve kontrolünde de ulusal bağlamlara dayanan farklılaşmaya sebep olduğunu açıklamıştır (Buğra, 2013: 251-252).

Tarihsel olarak büyük örgütsel formlara bakıldığında “çok bölümlü” (multidivisional) girişimlerin ilişkili ürün portföyüyle hala önemini koruduğu görülebilmektedir ancak gelişmekte olan ülkelerdeki egemen işletme formunu temsil etmekten uzak oldukları aşikârdır. Diğer tarafta belirli endüstrilere odaklanan kamu iktisadi teşebbüsleri de tıpkı diğer büyük işletme yapıları gibi ön plana çıkıp gelişmişlerdir. Ancak bu örgütlerin varlığı da özellikle 1980’lerden bu yana görece olarak düşüş

göstermektedir. İşletme grupları formuna bakıldığında ise halen, karakteristiği olan geniş ve ilişkisiz ürün portföyü ve genellikle hiyerarşik yapısıyla büyük işletmeler sektörünün çekirdeği olarak kalmıştır. Ayrıca aile sahipliği ve kontrolü de işletme gruplarının bir diğer tipik özelliği olarak tanımlanmaktadır. O halde işletme gruplarını diğer büyük işletme formlarından ayıran ve özel bir tür olarak hem akademik hem de popüler ilgiyi çekmelerine sebep olan faktörlerin, “ilişkisiz ürün portföyü”, “piramidal sahiplik yapısı” ve “aile sahipliği ve kontrolü” olduğu söylenebilir (Çolpan ve Hikino, 2010: 16). Bu çalışmanın odağında Türkiye’de var olan işletme grupları; kullandığı yaygın ismiyle holdingler bulunduğundan takip eden kuramsal açıklamalarda otorite ilkesine göre örgütlenmiş hiyerarşi türü işletme gruplarından olan ve Türkiye’deki holding yapılanmasını da kapsayan çeşitlendirilmiş işletme gruplarını açıklayan yaklaşımlar üzerinde durulmuştur.

İşletme gruplarının varlığı ve önemini açıklayan kuramsal yaklaşımlara bakılacak olursa, Khanna ve Palepu (2000) üç yaklaşıma yer vermişlerdir. Bunlardan ilkinde göre işletme grupları faaliyet gösterdikleri piyasalardaki aksaklıklara bir karşılık olarak ortaya çıkmışlar ve varlıklarını sürdürmektedirler. Diğer bir bakış açısı ise sosyolojiden temellenir ve işletme gruplarının örgütlenmesindeki birliktelik normlarına ve davranış modellerine dikkat çeker. Son olarak ise yine devlet temelli bir yaklaşım olarak politik iktisat kuramını açıklarlar. İşletme gruplarının rantları değerlendirmek üzere faaliyet gösterdiklerini, bu durumun da sahip ailelere fazlaca kontrol yetkisi tanınmasından dolayı toplumsal fayda bakımından zararlı sonuçları olabileceğine değinmişlerdir (Khanna ve Palepu, 2000: 269).

İşletme gruplarının gelişmekte olan ekonomilerdeki yeri ve önemini açıklayan bir başka yazar da Guillen (2000)’dir. Çalışmasında işletme

gruplarını açıkladığı yaklaşımları üçe ayırmaktadır. Piyasa aksaklıklarına göre yapılan açıklamada çeşitlendirilmiş işletme grupları ancak gelişmekte olan, yani piyasaların çok iyi işlemediği ekonomilerde bulunmaktadır. Diğer faktör olan sosyal yapı ise otorite kavramını odağına alır. Firmaların çevrelerindeki sosyal yapıdan doğrudan etkilenerek şekillendiğini belirtir. Son olarak da ekonomideki devlet etkisine, müdahalesinin olup olmadığına veya hangi boyutlarda olduğu konusunda ekonomik gelişme arasındaki ilişki ile işletme gruplarının mevcudiyetine açıklık getirmeye çalışır.

Dirlik (2014); Çolpan ve Hikino (2010), Yiu vd. (2007), ve Granovetter (2005) çalışmalarına dayandırarak işletme grubu kategorilerine göre işletme gruplarının varlığını açıklayan yaklaşımları toplu bir şekilde göstermiştir. Yazara göre, birlik ilkesine göre örgütlenen ağ türü işletme grupları (informel işletme grupları) İlişkisel (veya sosyolojik) Yaklaşım (Makrokurumsal Kuram ve Yeni Kurumsal Kuram) ile açıklanmaktadır. Otorite ilkesine göre örgütlenen hiyerarşi türü işletme grupları altındaki iki türden biri olan çeşitlendirilmiş işletme gruplarını açıklamada (1) politik iktisat yaklaşımı, (2) pazar aksaklıkları yaklaşımı, (3) kaynak esaslı yaklaşım kullanılmaktadır. İkinci tür olan piramidal işletme gruplarını ise Vekâlet Kuramı açıklamaktadır.

1.2. Çeşitlendirme Stratejisi Yazını

Çeşitlendirme stratejisi, üst düzey yönetim/kurumsal stratejiler kapsamında işletmelerin uyguladıkları büyüme stratejilerindedir. Thompson ve Martin'e (2005) göre çeşitlendirmenin temel mantığında, yeni iş alanlarına girmek ve bu alanlardaki rekabet üstünlüklerinden fayda sağlayarak ortalama getirinin üzerinde kazanç elde etme vardır. Çeşitlendirme stratejisi işletme literatüründe iki farklı uygulamaya verilen bir ad olup birinde, pazarlama stratejileri kapsamındaki ürün veya pazar çeşitlendirme stratejisidir. Örneğin Dinçer (2003)

çeşitlendirme stratejisini, yeni bir mamul/pazar alanına girerek büyümeye dayalı stratejiler olarak tanımlayarak pazarlama stratejisi olan çeşitlendirmeyi işaret etmiştir. Thompson ve Martin'in (2005) tanımlamasına göre ise çeşitlendirme, işletmenin yeni ürünler üretip mevcut ürünlerinin çeşidinin ve sayısının artması şeklinde açıklanmakta ve yine pazarlama stratejisi olan çeşitlendirmeye atıf yapmaktadır.

Bu çalışmasının konusu olan çeşitlendirilmiş işletme grupları açısından bizim ilgilendiğimiz çeşitlendirme ise kurumsal stratejiler kapsamındaki; üst yönetimce belirlenip uygulanan, bir firmanın başka bir çalışma alanına doğru genişleyerek büyümesini, getiri sağlayabileceği yeni iş alanları veya işler üzerine odaklanmış, işletmenin mevcut işlerine ek olarak faaliyette bulunduğu iş alanında veya farklı alanlarda benzer ya da farklı yeni işlerle ilgilenmesi ve bu konudaki karar ve uygulamaları gösteren çeşitlendirme stratejisidir (Ülgen ve Mirze, 2013; Okumuş vd., 2014; Grant ve Jordan, 2014). Rumelt'in (1982) de belirttiği üzere bu anlamda çeşitlendirme stratejisi, bir işletmenin iş geliştirme yoluyla veya diğer işletmeleri satın alarak farklı faaliyet alanlarına girmesidir. Çeşitlendirme stratejisi; ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme olarak iki farklı şekilde uygulanmaktadır. Bu çalışma kapsamında bizim ele aldığımız ise çeşitlendirilmiş işletme gruplarında görülen temel yetkinlik ve kaynak ilişkisi gözetilmeden farklı sektörlere yayılım şeklinde gerçekleşen ilişkisiz çeşitlendirme stratejisidir.

1.3. Uluslararasılaşma Yazını

Uluslararası işletmecilik literatüründe işletmelerin uluslararasılaşma stratejilerini ve yatırımlarının motivasyonlarını açıklayan iki ana kuramsal perspektif bulunmaktadır. Bunlardan biri Dunning (1979; 1980)' in geliştirdiği ve "Eklektik Paradigma" olarak adlandırdığı OLI

(ownership, location, internalization) yaklaşımı, diğeri ise Mathews (2002a; 2006)' in OLI yaklaşımının eksiklerine cevaben hazırladığı LLL (linkage, leverage, learning) Modeli' dir.

Kuramsal yaklaşımlar özetlenecek olursa, OLI paradigması işletmelerin uluslararasılaşmasını üç boyutta incelemektedir; (1) sahiplikle ilgili firmaya özgü avantajlar, (2) lokasyonla ilgili ülkeye özgü avantajlar ve (3) örgüt yapısıyla ilgili içselleştirme avantajları. OLI modeli, firmaların üstün avantajlarından faydalanarak, faaliyet gösterdiği ülke sınırlarının ötesine nasıl genişlediğini açıklamaktadır. Ancak bu teorinin bazı eksik yanları bulunmaktadır. Thite vd. (2016)' ye göre tüm gelişmekte olan ülkelerdeki çok-uluslu şirketlerin başarısı için son derece önem arz eden bir husus olan uluslararasılaşmanın hızı ile ilgili OLI modeli herhangi bir açıklama yapmamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki çok-uluslu şirketlerin geleneksel batılı işletmeler ve de son dönemde gelişen ülkelerdeki örneklerle tezat oluşturan bir şekilde niçin son derece hızlı bir uluslararasılaşma gerçekleştirdiklerini açıklamayan OLI modeli, gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamak için yeterli fakat gelişmekte olan ülkelerdeki durumu ortaya koymak için ise eksikleri olan bir kavramsallaştırma olarak ifade edilmiştir (Mathews ve Zander, 2007). Goldstein (2008) gelişmekte olan ülkelerdeki çok-uluslu şirketlerin genellikle tekeli avantajına sahip olmadıklarını ve OLI modelinin karar verme süreçlerini çevreleyen koşullarla ve kişilikle alakalı durumları görmezden gelmesini eleştirmektedir. Bir başka yaklaşımla da Li (2007), küreselleşmenin yeni döneminde OLI modelinin dışsal geçerliğini kaybettiğini savunmakta ve modelin tamamlanmamış ve tutarsız olduğunu ifade ederek eleştirmektedir. Öneri olarak bu modelin gelişmekte olan ülkelerdeki geç uluslararasılaşan işletmeleri de dikkate alarak revize edilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Eklektik paradigmanın açıklanan eksiklerinden dolayı Mathews (2002; 2006) gelişmekte olan ÷lkelerdeki çok-uluslu şişletmelerin uluslararasılaşma davranışını açıklamak üzere LLL (linkage, leverage, learning) Modeli'ni oluşturmuştur. Mathews (2002;2006) LLL Modelini özet olarak şu şekilde açıklamıştır. Modelin ilk bileşeni olan bağlantı kurma(linkage) gelişmekte olan ÷lkelerdeki yeterli kaynaktan yoksun şişletmelerin bu eksiklerini gidererek rekabet avantajı elde etme amacıyla yabancı şirketlerle bağlantı kurma edimine işaret eder. Bu şişletmeler bağlantıları kurduktan sonra küresel işbirlikçileri vasıtasıyla kendi kaynaklarını geliştirmeye (leverage) başlarlar ve genellikle gelişmiş ÷lkelerden orijinli bu ortaklara gelişmekte olan pazarın düşük fiyat özelliği cazip gelmektedir. Bir sonraki aşamada da bağlantıları kurup stratejik kaynaklara sahip olan ve yabancı ortaklarla iş yapan şişletmeler zaman içerisinde örgütsel öğrenme (learning) ile uluslararası faaliyet becerilerini örgütlerine katmış olurlar.

SYAD
2018/1

Uluslararasılaşma stratejisini ve sürecini yine gelişmekte olan ÷lkelerdeki şişletmeler açısından ele alan bir diğer perspektif de Sprinboard Perspektifi olarak adlandırılan yaklaşım OLI ve LLL Modellerinin farklı bakış açılarını almış fakat ayrı bir perspektif olarak açıklamalar sunmaktadır. Luo ve Tung (2007) gelişmekte olan ÷lkelerdeki çok uluslu şişletmelerin uluslararası genişlemeyi sistemli ve sürekli olarak gerçekteştirmelerini, küresel rakipleriyle uluslararası alanda ve kendi ÷lkelerinde daha etkili rekabet edebilmek için ihtiyaç duydukları önemli kaynakları elde edebilmek ve ÷lkelerinde bulunan kurumsal yapıyla ve pazarla ilgili sınırlamalardan kaynaklanan zafiyetlerini azaltabilmek üzere kullandıkları bir trampen (springboard) olarak nitelemişlerdir. İşletme büyümesini ve küresel pazardaki rekabetçi pozisyonlarını daha da sağlamlaştırmak üzere uzun vadeli stratejiler olarak şişletmeler bu trampen etkisi gösterecek adımları (springboarding steps) sistematik olarak tasarlamaktadırlar.

Ayrıca uluslararasılaşma motivasyonundaki gelişmekte olan ülke firmalarının öncelikle kendi ülkelerinde güç kazanmalarının bir diğer önemi de, gelişmekte olan pazarların sunduğu yüksek kar potansiyeli ve diğer fırsatların cazibesıyla gelişmiş ülke işletmeleri bu pazarlara girmeyi hedeflerken, yabancı olmalarının getirdiği bazı kısıtlamalar olabilmekteyken buna karşın gelişmekte olan ülke işletmeleri tüm bu avantajlardan faydalanabilecek durumadırlar ve bu faydalara yüz çevirmek bu işletmeler için zarar verici olacaktır.

2. Veri Seti ve Yöntem

Bu çalışmanın araştırma stratejisi, örnek olay araştırmasıdır. Çalışmamızın amacı olguların mantığını nedensellik ilişkisi içerisinde açıklamak olduğundan ve Doğu Grubu' nun stratejik evrimini tarihsel olarak ortaya koyma çabamızdan dolayı örnek olay araştırmasının araştırma stratejisi için uygun yöntem olduğu düşünülmüştür.

Örnek olay kapsamında araştırılmak üzere ilişkisiz çeşitlendirme stratejisiyle sekiz ana sektörde ve “Yeni Yatırımlar” olarak değerlendirdikleri perakende, liman işletmeciliği, sermaye yatırımı, teknoloji, bütünlük pazarlama gibi alanlarda faaliyet gösteren; kendilerini “hizmet (servis) holdingi” olarak tanımlayan Doğu Holding ve uluslararası operasyona sahip işletmeleri arasından uluslararasılaşma stratejisini etkin olarak izleyen ve Grup'un genel stratejik mantığını iyi bir şekilde temsil ettiği düşünülen⁴ üç bağlı işletmesi olan Doğu İnşaat ve Ticaret A.Ş., Türkiye Garanti Bankası A.Ş. ve D.ream (Doğu Restaurant Entertainment and Management)

⁴ Doğu Holding'in çeşitlendirme ve Uluslararasılaşma stratejilerinin mantığını koymak amacıyla veri toplamak üzere belirtilen üç işletmenin seçilmesinde kullanılan kriterler Tablo 2., Tablo 3. ve Tablo 4.'te ve takip eden açıklamalarında (ss. 14-17) detaylı olarak ifade edilmektedir. Veri toplamak üzere görüşme gerçekleştirilen adı geçen üç işletme, Doğu Grubu'nun sırasıyla uluslararasılaşma oranının en yüksek olduğu sektörlerdeki lokomotif işletmeleridir ve Grup'un genel olarak uluslararasılaşma mantığını iyi bir şekilde temsil etmektedirler.

seçilmiştir. Doğu Grubu'nun örnek olarak seçilmesinin sebepleri arasında, kendilerini “servis holdingi” olarak tanımlayan ve Türkiye'deki imalat sektöründe faaliyet gösteren diğer büyük holdinglerden faaliyet alanları ve sektörleriyle ayrılan özgün bir örnek sunması belirtilebilir. Genellikle ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyiyle hizmet sektörü gelişimi doğru orantılı bir ilişkide olduğundan Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede çoğunlukla hizmet sektöründe faaliyet göstererek ülkenin en büyük işletme gruplarından biri durumuna gelmesi de Doğu Holding'i ilginç bir örnek yapmaktadır. Bir diğer seçim kriteri de Türkiye'de yapılan işletme grubu araştırmalarında ülkenin diğer büyük holdinglerinden Koç, Sabancı, Eczacıbaşı gibi imalat sektörü ağırlıklı grupların çoğunlukla incelenmiş olmasıdır.

Araştırmanın temel ve birincil veri kaynağı yukarıda ismi geçen, Doğu Grubu' nun uluslararası operasyonlara sahip bağlı işletmelerinin ilgili iş bölümlerinin yöneticileridir. Buna bağlı veri toplama yöntemi ise bu yöneticilerle bire bir gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlardır. Bu işletmelerin strateji ve iş geliştirme, uluslararası yatırımlar ve operasyonlar gibi iş bölümlerinden yöneticilere ulaşılmış olup, ikisi (Doğu İnşaat ve Ticaret A.Ş. ve D.ream (Doğu Restaurant Entertainment and Management) yüz yüze derinlemesine mülakat şeklinde, üçüncü işletme olan Türkiye Garanti Bankası A.Ş. ile ise telefon mülakatı yapılmıştır. Tüm görüşmeler sırasında hem ses kaydı alınmış hem de önemli detayların notları tutulmuştur. Bu şekilde elde edilen veriler içerik analizi ve betimsel analiz yöntemleriyle sistematik bir şekilde incelenmiştir. Diğer veri kaynaklarımız ise holdingin ve adı anılan işletmelerin internet siteleri, holdingin yıllık raporları, işletmelerin finansal tabloları, ulusal ve uluslararası ekonomi dergi ve yayınları, gazete haberleri gibi ikincil kaynaklardır. Tablo 1'de Doğu

Grubu'nun uluslararası operasyona sahip bağlı işletmelerinden seçilen üç işletme ve bu işletmelerde derinlemesine mülakat kapsamında görüşülen kişiler ve görüşme tarihleri gösterilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan İşletmeler ve Görüşülen Kişiler

| Gruba Bağlı İşletme | Görüşülen Kişi | Görüşme Tarihi |
|---|---|----------------|
| Doğuş İnşaat ve Ticaret A.Ş. | Melike ERSOY AKYOL (İş Geliştirme Sorumlusu) | 19.04.2016 |
| D.ream (Doğuş Restaurant Entertainment and Management) | Ulaş MALLI (İş Geliştirme Müdürü) | 29.04.2016 |
| Türkiye Garanti Bankası A.Ş. | Elif TURAN ADALI (Yurtiçi Yurtdışı İştirakler Koordinasyon Yönetmeni) | 11.05.2016 |

3. Bulgular

Doğuş Grubu'nun uyguladığı endüstri çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejilerinin analizine geçmeden önce Grup'un yayılım gösterdiği sektörleri ve bu sektörlerdeki iş birimlerinin sayılarını, sahiplik durumlarını da ifade edecek şekilde tablolastırmak (Bkz. Tablo 2); Grup'un çeşitlendirme ve uluslararasılaşmasının genel resmini ortaya koyması açısından işlevsel olacaktır.

Tablo 2: Doğuş Grubu'nun Teşebbüsler Bazında Genel Profili

| Sektörler | Bağlı Ortaklık | | | İş Ortaklığı | | | İştirak Sayısı | | | Toplam İşletme Sayısı |
|----------------------|----------------|-----------|------------|--------------|-----------|-----------|----------------|-----------|-----------|-----------------------|
| | Sayısı | | T | Sayısı | | T | Sayısı | | T | |
| | Y. İçi | Y. Dışı | | Y. İçi | Y. Dışı | | Y. İçi | Y. Dışı | | |
| Bankacılık ve Finans | - | - | - | - | - | - | 16 | 8 | 24 | 24 |
| İnşaat | 3 | 5 | 8 | 6 | 2 | 8 | - | - | - | 17 |
| Otomotiv | 3 | 4 | 7 | 5 | - | 5 | 5 | - | 5 | 17 |
| Turizm ve Hizmetler | 24 | 23 | 47 | 5 | 10 | 15 | 1 | 5 | 6 | 68 |
| Medya | 15 | 1 | 16 | - | - | - | 1 | - | 1 | 17 |
| Yeme-İçme | 43 | 11 | 54 | 2 | 19 | 21 | - | 3 | 3 | 78 |
| Enerji | 3 | - | 3 | 2 | - | 2 | - | - | - | 5 |
| Gayrimenkul | 5 | - | 5 | 2 | - | 2 | 1 | 1 | 2 | 9 |
| Diğer | 29 | 9 | 38 | 2 | 4 | 6 | 1 | - | 1 | 45 |
| Toplam | 125 | 53 | 178 | 24 | 35 | 59 | 25 | 17 | 42 | 280 |

Kaynak: Grup'un 2015 yılı faaliyet raporuna göre yazar tarafından oluşturulmuştur.

Grup'un en fazla işletmesinin bulunduğu sektörler sırasıyla; 78 birim ile Yeme-içme, 68 birim ile Turizm ve Hizmetler, 45 birim ile Diğer olarak anılan iş alanları, 24 birim ile Bankacılık ve Finans, 17'şer birim ile İnşaat, Otomotiv ve Medya, 9 birim ile Gayrimenkul ve son olarak 5 birim ile Enerji sektörleridir. Araştırmanın takip eden adımında Grup'un her sektörde bulunan işletme sayılarının tüm sektörlerdeki toplam işletme sayısına oranı hesaplanarak oransal olarak en fazla işletmeye sahip sektörler ortaya konmuştur ve Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3: Doğu Grubu'nun Sektörlere Göre İşletme Oranları

| Sıralama | Sektörler | İşletme Sayıları | Grup'un Toplam İşletme Sayısı | Oran |
|----------|-----------------------|------------------|-------------------------------|------|
| 1. | Yeme-İçme | 78 | 280 | 28% |
| 2. | Turizm | 68 | | 24% |
| 3. | Diğer | 45 | | 16% |
| 4. | Bankacılık- Finans | 24 | | 9% |
| 5. | İnşaat | 17 | | 6% |
| 5. | Otomotiv | 17 | | 6% |
| 5. | Medya | 17 | | 6% |
| 6. | Gayrimenkul | 9 | 3% | |
| 7. | Enerji | 5 | 2% | |

SYAD
2018/1

Kaynak: Grup'un 2015 yılı faaliyet raporuna göre yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tabloda görüldüğü üzere sıralama; 1. sırada %28 oranla yeme-içme sektörü, 2. Sırada %24 oranla turizm sektörü, 3. Sırada %16 oranla diğer iş alanları, 4. Sırada %9 oranla bankacılık ve finans sektörü, 5. Sırada %6'şar oranla inşaat, otomotiv ve medya sektörleri, 6. Sırada %3 oranla gayrimenkul sektörü ve 7. Sırada %2 oranla enerji sektörü şeklinde gerçekleşmiştir.

Daha sonra ise yine sektörel bazda Grup'un yurt içi ve yurt dışı operasyon birimlerinin sayılarının faaliyet gösterilen sektörlerdeki toplam işletme sayılarına oranına göre hesaplanan, yurt dışında oransal olarak en fazla işletmeye sahip olan sektörler belirlenmiştir ve Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Doğu Grubu'nun Sektörlere Göre Uluslararasılaşma Oranları

| Sıralama | Sektörler | İşletme Sayıları | | Toplam İşletme Sayısı | Pazara Dağılım Oranları | |
|---------------|----------------------|------------------|------------|-----------------------|-------------------------|------------|
| | | Yurt İçi | Yurt Dışı | | Yurt İçi | Yurt Dışı |
| 1. | Turizm | 30 | 38 | 68 | 45% | 55% |
| 2. | İnşaat | 9 | 8 | 17 | 47% | 53% |
| 3. | Yeme-İçme | 45 | 33 | 78 | 58% | 42% |
| 4. | Bankacılık ve Finans | 16 | 8 | 24 | 67% | 33% |
| 5. | Diğer | 32 | 13 | 45 | 71% | 29% |
| 6. | Otomotiv | 13 | 4 | 17 | 76% | 24% |
| 7. | Gayrimenkul | 8 | 1 | 9 | 89% | 11% |
| 8. | Medya | 16 | 1 | 17 | 94% | 6% |
| Toplam | | 169 | 106 | 275* | 61% | 39% |

Kaynak: Grup'un 2015 yılı faaliyet raporuna göre yazar tarafından oluşturulmuştur.

* Grup'un toplam işletme sayısı 280'dir. Ancak enerji sektöründeki işletmelerinin tamamı (5) yurtiçinde faaliyet gösterdiğinden uluslararasılaşmaya konu edilmemişlerdir.

Tablodan izlenebileceği gibi buradaki sıralamada; 1. Sırada %55 oranla turizm sektörü, 2. Sırada %53 oranla inşaat sektörü, 3. Sırada %42 oranla yeme-içme sektörü, 4. Sırada %33 oranla bankacılık ve finans sektörü, 5. Sırada %29 oranla diğer iş alanları, 6. Sırada %24 oranla otomotiv sektörü, 7. Sırada %11 oranla gayrimenkul sektörü, 8. Sırada %8 oranla medya sektörü bulunmaktadır. Grup'un enerji sektöründe yurt dışı teşebbüsü mevcut olmadığından sıralamada yer almamıştır.

Sahip olunan en fazla işletme sayılarına ve en yüksek uluslararasılaşma oranına göre sektörlerden veri toplamak amacıyla 3 sektör (Yeme-İçme, Bankacılık ve Finans, İnşaat) belirlenmiştir. Bu sektörler belirlenirken öncelikli kriter yukarıda belirtilen sıralamalarda ilk sıralarda yer alma iken asıl belirleyici kriter olarak uluslararasılaşma oranları dikkate alınmıştır. Buna göre ön plana çıkan sektörler; turizm, inşaat, yeme-içme ve bankacılık-finans sektörleri olmuştur. Daha sonraki aşamada verilerin toplanacağı ilgili sektörlerdeki işletmeler seçilmiştir. Buradaki öncelikli seçim kriteri ise derinlemesine mülakat tekniği için

ulaşılabilirlik olmuştur. Bu doğrultuda yapılan görüşme tekliflerini kabul eden ve kendileriyle mülakat yapılan birimler, Doğu İnşaat ve Ticaret A.Ş., Türkiye Garanti Bankası A.Ş. ve D.ream (Doğu Restaurant Entertainment and Management) işletmeleridir. En yüksek uluslararasılaşma oranına sahip olan turizm sektöründen hiçbir işletmeye ulaşılamaması sebebiyle bu sektörden herhangi bir işletme ile görüşme gerçekleştirilememiştir.

Doğu Grubu'nun çeşitlendirme ve uluslararasılaşma profili önceki kısımda yer alan tablolarda ifade edilmişti. Grup, ilişkisiz çeşitlendirme ile sekiz ana sektöre ve “diğer iş alanları” olarak anılan, kapsamında marina işletmeciliği, elektronik ticaret, perakende satış, eğlence ve kültür sanat hizmetleri gibi farklı iş kolları bulunan geniş kapsamlı bir pazar portföyünde faaliyet göstermektedir. Bunların yanında ilişkili çeşitlendirme stratejisiyle de aynı iş alanında kaynaklarını ve yetkinliklerini kullanabileceği birbiriyle alakalı işlerde operasyonlar sürdüren farklı girişimlerle yatay olarak da çeşitlenmesi söz konusudur. Grup'un uluslararasılaşma profiline bakıldığında ise enerji sektörü hariç diğer tüm sektörlerde uluslararası ticari faaliyet mevcuttur. Uluslararasılaşmaya konu olan sektörlerdeki toplam 275 işletme arasından 169'u yurtiçinde 106'sı ise uluslararası pazarlarda; oransal olarak bakıldığında ise Doğu Grubu'nun toplam işletmelerinin %61'i yurtiçinde, %39'u ise uluslararası pazarlarda faaliyet göstermektedir. Grup'un çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejilerinin mantığını anlayabilmek üzere önceki kısımda da belirtildiği üzere, anılan işletmelerle bir dizi mülakatlar gerçekleştirilmiş ve bu işletmelerin yönetim kademelerindeki çalışanlarından alınan bilgiler doğrultusunda bazı sonuçlara varılmıştır.

3.1. Doğu İnşaat ve Ticaret A.Ş.’nin Çeşitlendirme ve Uluslararasılaşma Mantığı

Doğu Grubu’nun çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejilerinin mantığını araştırmak üzere Doğu İnşaat’tan İş Geliştirme Sorumlusu Sayın Melike ERSOY AKYOL ile görüşme yapılmıştır. Takip eden analizler bu görüşmede elde edilen verilere dayanmaktadır.

Daha önce belirtildiği üzere Doğu Grubu’nun ilk faaliyeti inşaat sektöründe olmuştur. Grup’un bu sektöre girmesi ağırlıklı yurtiçi inşaat pazarındaki açıktan kaynaklanmaktadır. Doğu İnşaat’ın kuruluş yılı olan 1951 yılından önce de bu alanda faaliyet göstermelerine rağmen artan iş kapasitesi ve sektörün karlı bir gelecek vaat etmesi üzerine anonim şirket formunda bir inşaat şirketi kurularak alınan projeler zaman içerisinde önce yurtiçi sonra da yurtdışı pazarlarda sürekli artmıştır. Grup’un inşaat sektöründe başarılı olmasını sağlayan faktörlerin başında kalite gelmektedir. Alınan projelerin gerçekleştirilmesinde kalite standartlarından hiçbir şekilde taviz verilmemesi ve Doğu İnşaat’ın yaptığı tüm işlerin arkasında durarak pazarda güvenilir bir şirket olmaması ana başarı faktörüdür.

Doğu Grubu’nun ilişkisiz çeşitlenme stratejisiyle inşaat sektörüne girme sebepleri veya amaçları olarak öncelikle sektördeki fırsatları değerlendirmek ve yeni bir pazara sahip olma isteği öne çıkmaktadır. Doğu İnşaat ve Turizm A.Ş. kurulmadan önce inşaat alanında edindikleri tecrübe ve yetkinlikleri 1951 yılında kurdukları bu inşaat firmasına aktararak başta Türkiye’de daha sonra ise yabancı pazarlarda “mega projeler” olarak adlandırılan büyük işler yapan bir firma haline gelmişlerdir. 2016 yılı itibariyle 65 yıllık bir geçmişe sahip olan Doğu İnşaat’ın bugüne kadar sektöründe başarılı olmasını sağlayan faktörler olarak da taviz verilmeyen kalite standartları ve bununla ilişkili olarak da pazarda sağlanan güven ana unsurlar olarak dikkat çekmektedir.

Kalite ve güven unsurlarının bir aracı olarak yaptıkları işlerde sürekli olarak maliyete olan etkisi önemsenmeksizin inovatif mühendislik çözümler araştırmaları, geliştirmeleri ve uygulamaları da Doğuş İnşaat'ın başarı unsurları arasında yer almaktadır. Yapılan görüşmede üzerinde sıklıkla durulan bir nokta olarak Doğuş İnşaat'ın Türkiye'nin en büyük altyapı, karayolları, baraj gibi projelerini ve yurtdışında da yine aynı alanlarda bu ölçekte büyük projeler gerçekleştirmiş olmaları, firmanın iş kapasitesinin oldukça yüksek olduğu, 65 yıllık tecrübe birikimleriyle ve sahip oldukları geniş kaynak yelpazesıyla birlikte yetkinliklerini ve uzmanlıklarını sürekli olarak artırdıkları ön plana çıkmakta ve başarı etmenleri arasında gösterilmektedir.

Doğuş İnşaat'ın uluslararasılaşması değerlendirildiğinde büyüme motivasyonunun baskınlığı dikkat çekmektedir. Firma, yerli pazarda yapılan ve uzmanlaşılın işleri uluslararası pazarlarda da yaparak iş hacmini genişletmektedir. Akyol'un ifadesiyle; "yaptığımız ve uzmanlaştıığımız işleri yeni pazarlara taşımak, o işte uzmanlaşmış olmak, o işin tekniğini iyi biliyor olmak bizim için önemli bir avantaj ve bu avantajı kullanarak uzman olduğumuz işleri yeni pazarlara taşımak ve büyüme adına uluslararası yatırımlar yapıyoruz" Doğuş İnşaat'ın büyüme stratejisinin ya uzman olunan işlerin yeni pazarlara taşınması yoluyla ya da yeni iş kollarının faaliyet gösterilen pazara taşınması yoluyla gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Bir diğer motivasyonun da riski farklı pazarlara dağıtarak azaltmak olduğu öne çıkmaktadır. Burada ifade edilen risk, pazar ve ekonomi temelli risk ve operasyonel aksaklıklardan oluşabilecek risktir. Doğuş İnşaat'ın uluslararasılaşmasının sebepleri arasında gösterilebilecek başka bir motivasyon da yabancı pazarlardaki fırsatları değerlendirmektir. Buradaki fırsatlardan kasıt, ülkelerin ilgili sektör için sağladıkları fonlar, devlet teşvikleri ve ülkeye yatırımı özendirerek düzenlemelerle

birlikte bu pazarların sunduğu yeni potansiyel müşteri kitlesidir. Bir başka fırsat unsuru olarak da giriş yapılacak ülkenin pazarındaki bir takım açıklıklar öne çıkmaktadır. Kaynaklar ve yetkinlikler anlamında Doğu İnşaat'ın kalibresinde bir firmanın o pazarlarda bulunmaması da hem karşılanmamış bir talep varlığı olarak hem de rekabet riskinin olmaması şeklinde bir fırsat sağlamaktadır. Doğu İnşaat'ın uluslararasılaşma stratejisini uygularken kullandığı pazarlara giriş şekilleri incelendiğinde genellikle ülkelerde operasyon birimi kurulması yoluyla bu pazarlara girişin gerçekleştirildiği görülmektedir. Kurulan bu operasyon birimleri içerisinde sıfırdan kurulan şirketler, mülkiyetinin tamamıyla Doğu İnşaat'a ait olduğu "branch"ler, yabancı bir ortakla müşterek kurulan şirketler bulunmaktadır.

Sayın Melike Hanım ile yapılan görüşmeden yola çıkarak Doğu Grubu'nun inşaat sektöründeki çeşitlendirme ve uluslararasılaşma mantığına dair önemli çıkarımlar elde edilmiştir. Özet olarak şu şekilde değerlendirilebilir. Doğu Grubu ilk olarak inşaat sektöründeki faaliyetleriyle iş yaşamına başlamış ve temel yetkinliğini ilk olarak bu alanda oluşturmuştur. 1950'ler Türkiye'sindeki inşaat alanındaki pazar fırsatı Doğu'u bu alana girmeye iten temel faktördür. Piyasadaki boşluğu doldurmak ve fırsatlardan faydalanmak sektöre girişteki ana motivasyondur. Zaman içerisinde sektördeki deneyimin artması ve bu deneyimin uzmanlığa dönüşmesi ve mühendislik çözümler odağında gerçekleştirilen projelerde kaliteden taviz verilmeyen çalışma prensibiyle piyasada güvenilir bir firma imajı oluşturulması Doğu İnşaat'ın sektöründe başarılı olmasını sağlayan unsurlardır. Ayrıca örgütsel başarı faktörü olarak gösterilebilecek köklü ve güçlü kurum kültürü sayesinde de çalışanların yüksek performansı ve kuruma bağlılıkları stratejik kaynak olarak Doğu İnşaat'ın başarısında rol oynamaktadır. Yurtiçinde edindiği deneyim, uzmanlık ve yetkinlikler

gibi varlıklarını farklı pazarlara aktararak büyüme ve rekabet avantajı elde etme amaçlarıyla Doğu İnşaat uluslararası pazarlara açılımı gerçekleştirmiştir. Böylece faaliyet sürdürdüğü pazarlardaki ekonomi temelli riskleri azaltacak, farklı pazarların sunduğu yeni fırsatları değerlendirecek ve pazarını genişletecektir. Ülkelere girişlerde genellikle yasal ve ihale ile ilgili gerekliliklerden dolayı ortaklık kurma, şirket satın alma, şube açma veya sıfırdan şirket kurma gibi opsiyonları tercih eden Doğu İnşaat, hedef pazardaki işin büyüklüğü ve vergilendirme avantajları gibi koşulları da göz önünde bulundurarak pazara giriş stratejisine karar vermektedir. Giriş yapılan yabancı pazarlarda başarı ve rekabet avantajı elde etmelerinin sebebi olarak da öncelikle yıllardır faaliyetlerinden kazanmış oldukları deneyim ve uzmanlık bilgisi öne çıkarken, bir grup şirketi olmanın getirdiği marka bilinirliği, güvenilirlik, hedef pazarlardaki Grup'a bağlı diğer şirketlerin bağlantıları gibi avantajlar da uluslararasılaşmada birer başarı unsuru olarak dikkat çekmektedir. Doğu İnşaat ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin analiziyle Tablo 5'de gösterilen temalar, kategoriler ve kodlar ortaya çıkmıştır. Takip eden kısımda Türkiye Garanti Bankası A.Ş. ile yapılan görüşmenin analizine yer verilmiştir.

Tablo 5: Kodlar, Kategoriler ve Temalar - Doğu İnşaat

| Temalar | Çeşitlendirme | | Uluslararasılaşma | | |
|---------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|--|
| | Sektörü Seçme Sebepleri | Sektörde Başarı Faktörleri | Uluslararası Açılımın Amaçları | Giriş Şekli ve Pazar/Lokasyon Seçimi | Uluslararası Pazarda Başarı Faktörleri |
| Kodlar | Grup'un ilk faaliyet alanı | Kalite | Büyüme | Yasal gereklilikler | Grup ismi ile giriş yapmak |
| | | Güvenilirlik | Varlık ve kaynak kullanımı | İhale gereklilikleri | Marka bilinirliği |
| | Çekirdek sektör | Mühendislik çözümler | Riski azaltmak | Hedef pazardaki iş büyüklüğü | Grup'un diğer firmalarının referansı |
| | | İş kapasitesi | Fırsatları değerlendirme | Vergilendirme avantajları | Güvenilirlik |
| | Sektördeki fırsatlar | Yetkinlikler ve uzmanlıklar | Yeni pazarlar edinmek | Hedef pazarın sunduğu fırsatlar | İş kapasitesi |
| | | Kurumsal kültür | | Rakip azlığı | Yetkinlikler ve uzmanlıklar |

3.2. Türkiye Garanti Bankası A.Ş.'nin Çeşitlendirme ve Uluslararasılaşma Mantığı

Doğu Grubu'nun bankacılık ve finans sektörüne girmesinden hareketle çeşitlendirme stratejisinin ve bu sektördeki “finansal hizmetler topluluğu” olarak anılan iştiraki Garanti Bankası'nın uygulamalarıyla uluslararasılaşma stratejisinin mantığını araştırmak üzere Garanti Bankası'ndan Yurtiçi Yurtdışı İştirakler Koordinasyon Yönetmeni Sayın Elif TURAN ADALI ile görüşme yapılmıştır. Takip eden analizler bu görüşmede elde edilen verilere dayanmaktadır. Doğu Grubu'nun bankacılık ve finans sektörüne giriş motivasyonları değerlendirildiğinde öncelikle Türkiye'deki hemen hemen bütün işletme gruplarının, finansal açıdan devlete olan bağımlılıklarını azaltma motivasyonu (Buğra, 2013) işletme portföylerine banka

ekleme davranışı gösterdikleri bilinmektedir. Doğu Holding için de bu genel trende uygun olarak Garanti Bankası'na sahip olması öncelikle grup içi finansman kaynağı olarak önemlidir. Doğu Grubu, Garanti Bankası teşebbüsünü General Electric (GE) firmasıyla ortak bir girişim olarak gerçekleştirmiştir. Bu noktada, gelişmiş ülkeden gelen yabancı ortağın gelişmekte olan ülkedeki piyasa fırsatlarını değerlendirme ve Doğu Grubu'nun da gelişmiş ülkeden gelen bu yabancı ortağın bilgi ve tecrübe gibi kaynak ve varlıklarından avantaj sağlama motivasyonunda olduğu anlaşılmaktadır. Doğu Grubu bankacılık ve finans sektörüne hem sektördeki fırsatları değerlendirme; yabancı ortaktan *öğrenme* avantajını kullanma hem de grup içi faaliyetlere finansman kaynağı sağlama motivasyonlarıyla girmiştir. Sektördeki başarısının temelinde ise teknolojik altyapı geliştirmeye yapılan yatırımlar bulunmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak da geniş şube ağı ve yenilikçi uygulamalar birer stratejik kaynak niteliğinde Garanti'nin başarısının temel faktörleri olarak öne çıkmaktadır.

SYAD
2018/1

Garanti Bankası'nın uluslararasılaşma stratejisi değerlendirildiğinde, uluslararası açılımı temelde büyüme ve karlılığı arttırma motivasyonu ile gerçekleşmiştir. Türkiye'de edindiği tecrübeleri ve kaynakları birer stratejik varlık haline getirmiş, bu stratejik varlıkları farklı pazarlara yayarak avantaj elde etme amacı ile hareket etmiştir. Diğer yandan sermayesini farklı pazarlara dağıtarak riski azaltma mantığı da yabancı açılım noktasında destekleyici bir çıkış noktası olmuştur. Garanti, pazarlarını arttırma ve uluslararası açılımla yabancı pazarlara sahip olmayı bir prestij kaynağı olarak da değerlendirmektedir. Yabancı pazar seçiminde ise Garanti'nin öncelikli kriteri hedeflenecek ülkeler ile Türkiye arasında güçlü bağların bulunmasıdır. Bunlar ticari, kültürel ve siyasi bağlar olup ek olarak coğrafi yakınlık ve pazarın içerdiği Türk müşteri yoğunluğu da yabancı pazar seçiminde diğer belirleyici etmenlerdir. Hedef pazarın, genç ve dinamik nüfus yapısına sahip

olması gibi demografik özellikleri de dikkate alınarak bu pazarlara giriş şekli olarak genellikle yabancı ortaklık kurma ve sıfırdan yatırım şekillerinin kullanıldığı görülmektedir. Garanti'yi yabancı pazarlarda başarıya ulaştıran faktörler arasında ise yine Türkiye'de edindiği deneyimler ve uzmanlıkların bu ülkelere uyarlanması ve kullanılması ön sırada gelmektedir. Garanti Teknoloji'nin geliştirdiği teknolojik altyapı çözümleri sayesinde girilen ülkelerde kısa zamanda pazara nüfuz edilmiş ve geniş bir şube ve müşteri ağı oluşturulabilmiştir. Teknolojik araştırma ve geliştirmeye yapılan yatırımlar sayesinde yenilikçi uygulamalar ile hem yurtiçi hem de yurtdışı pazara birçok özgün ürün sunulmuş ve bunun sonucunda da karlılık sağlanmıştır. Yurtdışında açılan tüm bankaların lisans açısından oradaki yerel bankalardan bir farkı olmaması Garanti'nin güvenilirliğini arttırmaktadır. Takip eden tabloda Garanti Bankası ile yapılan görüşmenin analizi sonucu elde edilen kategorileştirme görülebilir.

Tablo 6: Kodlar, Kategoriler ve Temalar – Garanti Bankası

| Temalar | Çeşitlendirme | | Uluslararasılaşma | | |
|---------|----------------------|-------------------------|----------------------------|--|---|
| | Kategoriler | Sektörü Seçme Sebepleri | Sektörde Başarı Faktörleri | Uluslararası Açılımın Amaçları | Giriş Şekli ve Pazar/Lokasyon Seçimi |
| Kodlar | Sektördeki fırsatlar | Şube ağı | Büyüme ve karlılık | Pazarın sunduğu fırsatlar | Yenilikçilik |
| | | | Varlık ve kaynak kullanımı | Türkiye ile güçlü bağlar Ticari, Kültürel, Siyasi | Grup şirketi olma avantajı Kaynak aktarımı, İşbirliği |
| | | Teknolojik altyapı | Riski azaltmak | Müşteri potansiyeli | Yetkinlikler ve uzmanlıklar |
| | Grup'un ihtiyacı | Yenilikçilik | Fırsatları değerlendirme | Ortaklık | Teknolojik altyapı |
| | | | Yeni pazarlar edinmek | Sıfırdan yatırım | Güvenilirlik |
| | | Prestij kazanmak | Yabancı ortakların katkısı | | |

3.3. D.ream (Doğuş Restaurant Entertainment and Management)'in Çeşitlendirme ve Uluslararasılaşma Mantığı

D.ream (Doğuş Restaurant Entertainment and Management), 2012'de kurulan, Doğuş Grubu'nun yeme-içme sektöründeki girişimidir. D.ream de kendi içinde bir şirketler grubu olma özelliği taşır. Yeme-içme sektörüne değer katmak, sektörde kurumsal bir yapılanma oluşturmak ve sektöre yeni bir vizyon getirmek amaçları ile kurulmuştur. D.ream, bugün yeme-içme sektöründe Türkiye'de ve uluslararası platformda, yönetiminde olduğu işletme adedi ve çeşidi ile benzersiz bir konumdadır. Bünyesinde 58 marka bulunduran d.ream, bugün itibari ile yaklaşık 6.000 çalışanı ile 170'in üzerinde lokasyonda ve 10 ülkede operasyonlarına devam etmektedir. Türkiye'de yeme-içme sektöründe lider, küresel ölçekte de sektörel anlamda 3. büyük şirkettir. d.ream, çatısı altında bulunan restoranlarda Türk ve dünya mutfaklarından özenle seçilen menüleri en yüksek standartlarda sunarken, yeni konsept ve markaları da tüketicileri ile buluşturmaya devam etmektedir. D.ream'in Kiva, Nusr-Et, Mezzaluna, Group 29, Sele Istanbul Restaurant Group ve Günaydın ile ortaklıkları bulunmaktadır. Coya, Roka, Zuma ve Oblix gibi markalara sahip Azumi Grup ile olan ortaklığı da uluslararası açılım noktasında d.ream için önemli bir girişimdir.⁵⁷⁷

SYAD
2018/1

Doğuş Grubu'nun faaliyet gösterdiği bir başka sektör olan yeme-içme sektörüne girişi ve buradaki şirketler grubu d.ream'in uluslararasılaşma deneyiminden yola çıkarak Grup'un ilgili sektördeki çeşitlendirme ve uluslararasılaşma mantığını araştırmak üzere d.ream'in İş Geliştirme Müdürü Sayın Ulaş MALLI ile görüşme yapılmıştır. Takip eden analizler bu görüşmede elde edilen verilere dayanmaktadır.

⁵⁷⁷<http://www.dream.com.tr/tr/hakkimizda>

<https://www.dogusgrubu.com.tr/i/assets/docs/DogusGroupAnnualReport15.pdf> (Erişim Tarihi: 02.11.2016)

Doğuş Grubu'nun, yeme-içme sektöründeki kurumsal bir şirket yapılanması açığını 2012 yılında kurmuş olduğu d.ream şirketler grubu ile doldurduğu görülmektedir. Grup'un bu alana girişteki başlıca faktör sektörde d.ream ölçeğinde, kurumsal yönetim esaslarına göre örgütlenmiş, merkezi yönetim anlayışına sahip bir girişimin bulunmamasından kaynaklanan rekabet avantajı fırsatıdır. D.ream'in buna atıf yapan misyonu "dünyanın en iyi yemek operatörü olma" şeklindedir. Şirketin sektörde başarı sağlamasını sağlayan en önemli unsur ürün/hizmet ve operasyon kalitesidir. Tüm operasyonların holding seviyesinde ve CEO kanalıyla takip edilmesi sektöre katma değer getirirken d.ream'in de başarısında stratejik bir varlık olarak yer almaktadır. Bir başka başarı faktörü olarak da şirketin iyi markalar satın alarak bunlardan örgütsel öğrenme gerçekleştirilmesi ve yetkinliklerini bu yolla artırması gösterilebilir. Tüm bu marka entegrasyonları sonucunda d.ream'in kendi konseptini yaratması da önemli bir başarıdır. D.ream ayrıca bağlı olduğu holding olan Doğuş Grubu'nun tüm imkânlarından stratejik olarak faydalanarak grup içi ekonomi avantajını da kullanmaktadır. Örneğin bankacılık işlemlerini Garanti ile, medya işlerini medya grubu ile, kullanılan araçların otomotiv grubundan temini ile kaynaklara ulaşımını kolaylaştırmaktadır. D.ream'in uluslararasılaşması incelendiğinde yabancı açılımın başlıca amacının büyüme olduğu dikkat çekmektedir. Yabancı markaların satın alınması, kurulan ortaklıklar ve organik büyümeyle uluslararası pazarlara açılım söz konusudur. Satın alınan bu markalardan edinilen stratejik varlıkların yeni pazarlarda kullanılarak rekabet avantajı elde etme motivasyonu da uluslararası açılımı destekleyen unsurlardandır. Hedef pazar olarak tüketimin fazla olduğu, müşteri potansiyeli sunan ülkeler tercih edilmektedir. Giriş şekli olarak değinildiği üzere satın alma, ortaklık kurma ve organik büyüme gibi yollar tercih edilmektedir. D.ream'in yabancı pazarlardaki başarısı da

temelde satın alınan markalardan edinilen uzmanlık bilgilerine, müşteri ağına ve bu markaların sahipliği ile yaratılan “d.ream konsepti” ne dayanmaktadır. Diğer taraftan yurtiçi pazarda olduğu gibi uluslararası pazarlarda da grup şirketi olmaktan kaynaklanan avantajlar kullanılarak rekabet avantajı ve ticari başarı elde edilmektedir. Özetle, d.ream kuruluş stratejisine uygun olarak yabancı pazarlarda büyüyerek operasyonlarını sürdürmektedir. Satın alınan markalardan öğrenilen uzmanlık bilgileri ve elde edilen müşteri ağı sayesinde sektöründe ve faaliyet gösterdiği pazarlarda başarı sağlamaktadır. Ayrıca d.ream, grup şirketi olmanın sunduğu bir takım avantajlardan da fayda sağlanmaktadır. Bu avantajlar arasında, grup içi kaynak aktarımı, bağlı şirketlerle gerçekleştirilen işbirliği ve yaratılan sinerji, Grup’un marka gücünden faydalanma gibi unsurlar şirketin başarı faktörleri arasında yer almaktadır. Yabancı pazarlara girerken belirleyici faktörler olarak öncelikle pazarın sunduğu fırsatlar; tüketimin niceliği, müşteri potansiyeli gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Giriş şekli olarak da ortaklık ve satın alma opsiyonlarının kullanıldığı görülmektedir. Yurtdışında açılan tüm birimlerin yönetimi Türkiye’deki merkezden sağlanmaktadır. Yurtdışındaki operasyon birimleri olan restoranlarda sadece hizmet sunulması söz konusu olup tüm yönetsel yetki merkezde toplanmıştır. Tablo 7’de D.ream ile yapılan görüşmede elde edilen verilerin analizi sonucunda oluşturulan kategorileştirme görülebilir.

Tablo 7: Kodlar, Kategoriler ve Temalar – D.ream

| Temalar | Çeşitlendirme | | Uluslararasılaşma | | |
|---------|------------------------------|--|----------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| | Kategoriler | Sektörü Seçme Sebepleri | Sektörde Başarı Faktörleri | Uluslararası Açılımın Amaçları | Giriş Şekli ve Pazar/Lokasyon Seçimi |
| Kodlar | Sektördeki açık ve fırsatlar | Restoran ağı | Büyüme | Pazarın sunduğu fırsatlar | Konsept yaratma |
| | | Kalite | Varlık ve kaynak kullanımı | Pazardaki tüketicinin niceliği | Ortaktan öğrenme |
| | | Kurumsal yönetim | Fırsatları değerlendirme | Müşteri potansiyeli | Yetkinlikler, uzmanlıklar ve markalar |
| | | Ortaktan öğrenme | Yeni pazarlar edinmek | Ortaklık | Merkezi yapı |
| | | Grup şirketi olma Sinerji, İçsel kaynak aktarımı, Grup şirketleriyle işbirliği | Müşteri talebi | Organik büyüme | Satın alma |

Sonuç

Bu çalışmada araştırılan temel olgu, gelişmekte olan ülkelerde, büyük işletme yapılarındaki hâkim örgütsel form olan işletme gruplarının (Türkiye’de anılan adıyla aile holdingleri) kurumsal stratejilerinin mantığıdır. Çalışmada Doğu Holding’in ilişkisiz çeşitlendirme stratejisiyle farklı sektörlerde faaliyet göstermesinin ve yabancı pazarlara açılımla uluslararasılaşması incelenmiştir. İşletme grubunun bu iki stratejiyi uygulama sebepleri ve bu stratejileri uygularken izlediği yollar nedensellik ilişkisi içerisinde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, işletme gruplarının çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejilerine açıklama getiren kuramsal yaklaşımların Doğu Holding’in stratejik davranışlarını ne ölçüde

temsil ettiğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak tez çalışması, örnek olay araştırması şeklinde tasarlanmış ve örnek olarak Doğu Grubu incelenmiştir. Araştırma kapsamında Grup'un bağlı işletmeleriyle birebir görüşmeler yapılmış ve elde edilen veriler üzerinde kalitatif analizler uygulanarak bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Takip eden açıklamalarda bu sonuçlar aktarılmıştır.

Öncelikle yapılan analizler sonucu Grup'un ilişkisiz çeşitlendirme stratejisiyle farklı sektörlere yayılım gösterme davranışının baskın sebebi olarak ilgili sektörlerdeki fırsatları değerlendirme motivasyonu olduğu saptanmıştır. Buradaki fırsatlardan kasıt; sektörde var olan tatmin edilmemiş talep, sektöre girildiği dönemde pazarda rakip sayısının az olması ve sektörün yüksek kazanç vaat etmesi şeklindedir. Doğu Grubu da bu durum karşısında diğer işletme grupları gibi fırsatları değerlendirme amacıyla temel yetkinliklerine ve uzmanlıklarına uygun olup olmadığına bakmaksızın farklı sektörlere giriş yapmıştır.

SYAD
2018/1

Leff (1978), Khanna ve Palepu (1997), Guillen (2000), Khanna ve Rivkin (2001)' in; işletme gruplarının piyasa aksaklıklarına cevap olarak farklı iş kollarına yayılım göstermesi davranışı Doğu Grup örneğinde de görülmektedir. Holding'in kuruluş tarihi olan 1975 yılından sonra kısa bir süre içerisinde farklı sektörlere yatırımların gerçekleşmeye başlaması söz konusudur. O günün koşullarında Türkiye'nin içerisinde bulunduğu ekonomik şartlar piyasalarda büyük boşluklar oluşmasına neden olmuştur. Liberalleşme yönündeki yeni politikalar özel teşebbüslerin önünü açmış ve sermaye birikimine imkân vermiştir. Dolayısıyla işletmeler de ticari cazibesi olan sektörlere hızlıca giriş yaparak bu avantajları değerlendirme motivasyonu ile hareket etmişlerdir. Amsden ve Hikino' nun (1994) da belirttiği üzere o günün Türkiye'si gibi aksak piyasalardaki yetersiz kaynak ve ülkenin

kendi ürettiği teknolojisinin olmaması gibi sorunlardan dolayı işletmelerin büyüme stratejileri gelişmiş ülkelerdekinden farklı olmaktadır. Temel yetkinlikler ve kaynaklarla uyumlu alanlara genişlemek (ilişkili çeşitlendirme) yerine yabancı kaynaklardan alınan teknolojilerin yerel piyasalarla birleştirilmesi şeklinde uygulanmaktadır. Çünkü yeni ürünler geliştirebilmek veya yeni üretim hatlarıyla yeni işlere girmek gelişmekte olan ülkelerde olmayan piyasa araçlarını gerektirmektedir. Bunun yerine bahsi geçen geç sanayileşen ekonomilerdeki işletme grupları cazip fırsatlar sunan farklı iş kollarına kaynak ve yetkinlik uyumu aramaksızın giriş yaparak (ilişkisiz çeşitlendirme ile) büyümektedirler. İfade edilen piyasa aksaklıkları veya kurumsal boşluklar perspektifi Doğu Grubu' nun ilişkisiz çeşitlendirme stratejisinin mantığını açıklayabilmektedir.

Grup'un çeşitlendirme stratejisini destekleyen bir diğer kuramsal yaklaşım ise politik iktisat perspektifidir. Hükümet politikalarının zaman zaman bazı sektörlerle özgü avantajlar yaratması bazen de hızla değişen politikalardan dolayı oluşan belirsiz ekonomik ortam kaynaklı riski azaltabilmek amacıyla kaynak ve varlıklarını farklı sektörlerle yayma davranışı da yine gelişmekte olan ülkelere özgü koşullar arasındadır. Buğra' nın (2013) belirttiği üzere, Türk girişimciler, politika değişikliklerinden doğan fırsatları değerlendirmek amacıyla uzmanlıklarıyla ve deneyimleriyle alakalı işler olup olmadığına bakmaksızın yeni iş alanlarına girerek büyümektedirler.

Doğu Grubu'nun hem yurtiçi girişimlerinde hem de yurtdışı açılımında yabancı ortaklarla müşterek yatırımlar yaparak da farklı sektörlerle giriş sağladığı görülmektedir. Bu bağlamda, Amsden ve Hikino (1994), Guillen (2000), Kock ve Guillen' in (2001) savundukları kaynak esaslı yaklaşımdan hareketle Grup'un bu davranışı açıklanabilmektedir. Bu yaklaşımda, gelişmekte olan

ülkelerdeki girişimcilerin teşebbüsler için ihtiyaç duydukları kaynakları faaliyet gösterdikleri gelişmekte olan ülke piyasasında bulamadıklarından yabancı firmalardan elde edebilmek için ilişkiler kurmaları motivasyonu ile işletme grubu yapılanmasının ortaya çıktığı savunulmaktadır. Bu bahsedilen süreçte ortaya karşılıklı fayda sağlayan bir ilişki çıkmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki deneyimleri, bu pazarlarda yetenekli ve ulaşılabilir yerel ortak arayan yabancı firmaları cezbetmekte ve yabancı firmalar gerçekleştirilen ortak teşebbüsler ve yürütülen projeler sayesinde bu pazarlara giriş yapmakta, buna karşılık yerel işletmeler de bu yabancı ortaklardan kaynak elde ederek beceri kazanmaktadırlar. Zaman içerisinde bu tür projelerde yer alan yerel işletmeler bu projelerin yönetilmesi için gerekli olan yetenekleri içselleştirmişler ve kendi başlarına proje yürütme becerileri geliştirmişlerdir. Örneğin Garanti Bankası'nın General Electric ile zamanında yapmış olduğu ortaklık bu açıklanan duruma örnek teşkil etmektedir. Ek olarak d.ream' in özellikle yabancı pazarlardaki başarı faktörleri arasında dikkat çeken satın aldıkları markalardan öğrendikleri ve içselleştirdikleri uzmanlık bilgisi ve müşteri ağı da yine bu yaklaşımla değerlendirilebilecek bir durumdur.

Doğuş Grubu uluslararasılaşma stratejisini etkili olarak kullanan bir holding olarak toplam teşebbüslerinin %39'u yurtdışında bulunmaktadır. Amerika, Avrupa, Afrika ve Asya olmak üzere dört kıtada operasyonlarını sürdüren Grup enerji sektörü hariç tüm sektörlerde uluslararası açılımı gerçekleştirmiştir. Genel olarak Grup'un yabancı pazarlara açılım amacı olarak büyüme görülmektedir. Sahip olduğu stratejik varlıkları yabancı pazarlara yayarak buralardaki faaliyetlerinde rekabet avantajı sağladığı dikkat çekmektedir. Bu bağlamda işletme gruplarının uluslararasılaşmasını açıklayan kuramsal yaklaşımlardan OLI Modeli' nin sahiplik (O) avantajı, Doğuş

Grubu'nun kendi ülkesinde geliştirdiği yetenekleri yabancı pazarlarda kullanarak rekabet avantajı kazanımına işaret etmektedir. Doğuş Grubu'nun giriş yapacağı yabancı pazarları seçerken kullandığı kriterler, yine aynı modelin lokasyon (L) avantajına atıf yapmaktadır. Alcantara ve Mitsuhashi (2012)' nin de belirttiği üzere lokasyon avantajı analizinde giriş yapılacak ülkenin, doğal kaynak arzı, işgücü ücretlerinin düzeyi, devlet tarafından uygulanan vergilendirmeler, özel düzenlemeler ve üretim, lojistik, iletişim gibi faaliyetlerin yaratacağı maliyetlerin düzeyini belirleyen altyapı imkânları gibi karakteristikleri bulunmaktadır. Yapılan analizlerde de Doğuş Grubu'nun hedef pazar seçerken bunun gibi kriterlere göre hareket ettiği görülmektedir. Modelin içselleştirme (I) avantajı ise Grup'un faaliyet gösterdiği sektörde yatay büyüme yoluyla da ilgili birçok iş koluna yayılarak sürdürülen işlerin büyük kısmına hâkim olması, bu işleri grup içerisinde gerçekleştirmesi ve böylelikle işlem maliyetlerini düşürmesi durumunu açıklamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin/işletme gruplarının uluslararasılaşmasını açıklayan bir başka yaklaşım olan LLL modelinin açıkladığı uluslararasılaşma mantığı Doğuş Grup örneğinde tam olarak karşılığını bulmamaktadır. Mathews (2002;2006) LLL Modelini özet olarak şu şekilde açıklamıştır. "Modelin ilk bileşeni olan linkage, yani bağlantı kurma, gelişmekte olan ülkelerdeki yeterli kaynaktan yoksun işletmelerin bu eksiklerini gidererek rekabet avantajı elde etme amacıyla yabancı şirketlerle bağlantı kurma edimine işaret eder." Bu noktada Doğuş Grubu öncelikle yurtiçi pazarda varlıklarını ve yeteneklerini artırmakta, daha sonra bunlardan fayda ve avantaj sağlama; stratejik varlık kullanımı (asset exploiting) motivasyonu ile uluslararası açılımı gerçekleştirmektedir. Bu noktada Doğuş Grubu, LLL Modeli' ne göre gelişmekte olan ülke işletme grubu karakteristiği taşımamaktadır. LLL Modeli' nin bir diğer boyutunun açıklaması şu şekildedir; "bu

işletmeler bağlantıları kurduktan sonra küresel işbirlikçileri vasıtasıyla kendi kaynaklarını geliştirmeye (leverage) başlarlar ve genellikle gelişmiş ülkeler orijinli bu ortaklara gelişmekte olan pazarın düşük fiyat özelliği cazip gelmektedir. Bir sonraki aşamada da bağlantıları kurup stratejik kaynaklara sahip olan ve yabancı ortaklarla iş yapan işletmeler zaman içerisinde örgütsel öğrenme (learning) ile uluslararası faaliyet becerilerini örgütlerine katmış olurlar.” Doğu Grubu stratejik ortaklıkları Türkiye pazarında değil daha çok yurtdışı pazarlarda kurmaktadır. Bu ortaklıkların da öne çıkan amaçları, pazarlara girişte karşılaşılan yasal engelleri aşmakta ortaklık mekanizmasını kullanmak ve de yabancı ortağın hâlihazırdaki müşteri ağını kullanarak pazara kısa sürede tutunmayı başarmak olarak ifade edilmiştir. Bunların yanında Grup’un yabancı ortaklardan etkili bir öğrenme davranışı geliştirdiği analizlerden elde edilen bilgiler içerisindedir. Bu nedenle LLL Modeli’ nin öğrenme boyutu da yine Doğu Grubu örneğinde yer bulmaktadır. Sonuç olarak her iki modelin de (OLI ve LLL) farklı oranlarda Doğu Grubu örneğini açıklayabildiği savunabilmektedir. OLI Modeli’ nin genellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklaması sebebiyle yetersiz kaldığı düşünülen noktalarını LLL Modelinin tamamladığı savunulmuştur. Gelişmekte olan ülke açıklamalarına daha çok ağırlık veren LLL Modeli’ nin Doğu Grubu’nun yabancı pazarlara açılım mantığını tam olaraktan ziyade kısmen temsil etmektedir.

Özetlenecek olursa, literatür taramasında yer verilen üç kuramsal yaklaşım (kurumsal boşluklar, politik iktisat ve kaynak esaslı yaklaşım) sağladıkları açıklamalarla Grup’un çeşitlendirme stratejisinin mantığının ortaya konulmasında referans olmaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşmasını açıklayan OLI Modeli, genellikle gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeleri açıklamakta yetersiz kaldığı yönünde

eleştirilmiş, bunun üzerine LLL Modeli' nin bu ülkelerdeki işletmeleri daha fazla temsil ettiği savunulmuştur. Doğu Grubu'nun uluslararasılaşması incelendiğinde, uluslararasılaşma mantığını açıklamada OLI Modeli ve Springboard Perspektifinin öne çıktığı görülmektedir. Bunun sebebi olarak da uluslararasılaşmayı ülke içerisinde elde edemediği kaynaklara ulaşma amacından ziyade sahip olduğu stratejik varlıkları (kaynaklar, tecrübe, uzmanlık bilgisi vs.) yurtdışı pazarlara aktararak rekabet avantajı elde etme motivasyonu gösterilebilir. Bu motivasyon da literatürde gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin stratejik davranışı olarak belirtilmektedir. Bu bağlamda Doğu Grubu'nun tipik bir gelişmekte-olan-ülke-işletme-grubu örneği olmadığı söylenebilir.

İleride yapılacak araştırmalar için bazı önerilerde bulunmak yerinde olacaktır. Örneğin, bu araştırmada Doğu Grubu, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletme grubu olmasından dolayı ilginç bir örneklem özelliği taşıdığı düşünülerek seçilmiştir. Yine benzer şekilde, gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren 'servis holdingleri' nin örneklem olarak seçildiği, uluslararası karşılaştırmalı bir çoklu örnek olay araştırmasının yapılması, ulusal bağlamlar arasındaki farklılaşmaları ortaya koyması bakımından değerli olacaktır.

Bu tez çalışmasının uygulayıcılar için üretebileceği öneri ise şöyle ifade edilebilir: İşletme gruplarının yabancı pazarlardaki başarılarının öncelikle yurtiçi pazarındaki başarılarına bağlı olduğu Doğu Grubu örneğinde görülmektedir. Uluslararasılaşma niyetinde olan bir işletme grubunun öncelikle ilişkisiz çeşitlendirme gibi stratejilerle yurtiçinde kaynaklarını ve varlıklarını arttırarak başarılı bir profil oluşturması, uluslararası açılım bağlamında hem yabancı pazarlara girişini

kolaylaştıracak hem de o pazarlarda başarılı bir şekilde büyüyerek hayatını sürdürebilmesini sağlayacaktır.

Kaynakça

- Alcantara, L.L. ve Mitsuhashi, H. (2012). Make-or-Break Decisions in Choosing Foreign Direct Investment Locations. *Journal of International Management*, (18) 335–351.
- Amsden, A. ve T. Hikino. (1994). Project Execution Capability, Organizational Know How and Conglomerate Corporate Growth in Late Industrialization. *Industry Corporate Change*, 3 111–148.
- Buğra, A. (2013). Devlet ve İş adamları. 1. Baskı. İletişim Yayınları. İstanbul.
- Chang S. J. ve Hong. J. (2000). Economic performance of group-affiliated companies in Korea: Intra group resource sharing and internal business transactions, *Academy of Management Journal*. 43: 429–448.
- Chung, C. N. (2006). Beyond Guanxi: Network Contingencies in Taiwanese Business Groups. *Organization Studies*, 27(4): 461-489.
- Collin, S. O. (1998). Why Are These Islands Of Conscious Power Found In The Ocean Of Ownership? Institutional and Governance Hypotheses Explaining The Existence of Business Groups in Sweden. *Journal of Management Studies*. 35(6): 719-746.
- Çolpan, A.M. ve Hikino, T. (2010). Foundations of Business Groups: Toward and integrated framework. A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.). *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 15-67. Oxford University Press. Oxford.
- Çolpan, A. M., Hikino, T. ve Lincoln. J. R. (2010). Introduction. A. M. Çolpan, T.Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*. ss. 1-11. Oxford: Oxford University Press.
- Dinçer, Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Yayınları. İstanbul.
- Dirlik, S. (2014). Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Çoklu Örnek Olay Araştırması. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla.
- Dunning, J.H. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. Volume 41. Issue4. November, 269–295.
- Dunning, J.H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*. Volume 11. No. 1 (Spring- Summer, 1980), 9-31.
- Dunning, J.H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison Wesley. Wokingham, Berkshire.

- Dunning, J. H. (2000). The Eclectic Paradigmas an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review*. Volume 9. No.2. April, 163-190.
- Goto, A. (1982). Business Groups in a Market Economy. *European Economic Review*, 19: 53-70.
- Goldstein, A. (2008). The Internationalization of Indian Companies: The case of Tata CASI 08-02. Center for the Advanced Study of India. University of Pennsylvania.
- Granovetter, M. (1995). Coasere visited: Business Groups in the Modern Economy. *Industry Corporate Change*, 4: 93-130.
- Grant, R. M. ve Jordan, J. (2014). *Stratejinin Temelleri*. Nobel yayınları. Ankara.
- Guillen, M. F. (2000). Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View. *Academy of Management Journal*, 43(3): 362-380.
- Khanna, T. ve Palepu, K. (1997). Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets. *Harvard Business Review* 75 (4), 41-48.
- Khanna, T. ve Palepu, K. (2000). The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long-run Evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3): 268-285.
- Khanna, T. ve Rivkin, J. W. (2001). Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets. *Strategic Management Journal*, 22(1): 45-74.
- 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.
- Leff, N. H. (1978). Industrial Organization and Entrepreneurship in The Developing Countries: The Economic Groups. *Economic Development and Cultural Change*, 26: 661-675.
- Li, P.P. (2007), Toward an Integrated Theory of Multinational Evolution: The Evidence of Chinese Multinational Enterprises as Latecomers. *Journal of International Management*. Vol. 13 No. 3, pp. 296-318.
- Luo, Y ve Tung, R.L. (2007). International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective. *Journal of International Business Studies* 38: 481-498.
- Mathews, J. A. (2002). Competitive Advantages of the Latecomer Firm: A Resource-Based Account of Industrial Catch-Up Strategies. *Asia Pacific Journal of Management*. Volume 19. Issue 4. December, 467-488.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization. *Asia Pacific Journal of Management*. Volume 23. Issue 1. March, 5-27.

- Mathews, J. A., ve Zander, I. (2007). The International Entrepreneurial Dynamics of Accelerated Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38, 387–403
- Okumuş , F., Koyuncu, M. ve Günlü, E. (2014). İş letmelerde Stratejik Yönetim-Kavramlar-Stratejiler-Uygulamalar. Seçkin Yayınları. Ankara.
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*, 3: 359-369.
- Thite, M., Wilkinson, A., Budhwar, P. ve Mathews, JA. (2016). Internationalization of Emerging Indian Multinationals: Linkage, Leverage and Learning (LLL) Perspective. *International Business Review* 25 (1), 435-443.
- Thompson, J.L. ve Martin, F. (2005). *Strategic Management (Awareness and Change)*. South-Western, C&C Ofset, China.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013). İş letmelerde Stratejik Yönetim. 6. Baskı. Beta Yayınları. İstanbul.
- 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.
- Yiu, D. W., Lu, Y., Bruton, G. D. ve Hoskisson, R. E. (2007). Business Groups: An Integrated Model Focus on Future Research. *Journal of Management Studies*, 44(8):1551-1579.