



Yerel Aile İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejileri: Pazar Yönelimli mi Kaynak Yönelimli mi?

Duygu Kızıldağ^{✦1}, Belkıs Özkara¹

¹ (İşletme Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, Türkiye)

ARTICLE INFO

Yayın Bilgisi

Received/Başvuru
03/03/2016

Accepted/Kabul
23/03/2016

Anahtar Sözcükler:

Aile işletme grupları
Çeşitlendirme stratejileri
İlişkili-ilişkisiz
çeşitlendirme

Keywords:

Family business groups
Diversification strategies
Related-unrelated
diversification

ÖZ

Aile işletme grupları geç sanayileşen ve gelişmekte olan ülkelerde işletmelerin büyüme modelidir. Büyüme stratejisi bireysel işletmelerin çeşitlendirilmiş işletme gruplarına evrilmesi şeklinde olur. Bu çalışmada aile işletme gruplarındaki çeşitlendirme düzeyleri ile çeşitlendirme stratejilerinin altında yatan yönelim belirlenmeye çalışılmaktadır. Buna göre, özellikle yerel ve küçük aile işletme gruplarında pazar yönelimli çeşitlendirme stratejisi izleyenlerin ilişkisiz çeşitlendirilmiş; kaynak yönelimli çeşitlendirme stratejisi izleyenlerin de ilişkili çeşitlendirilmiş oldukları varsayılmaktadır. Bu amaçla Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı bulunan ve Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren, en az dört işletmeye sahip aile işletme grupları incelenmiştir. Bu kriterlere uyan işletme gruplarının kurucuları ve üst düzey yönetici konumundaki aile üyelerinden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle veriler toplanmıştır. Yerel ve küçük ölçekli aile işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerinin kuruluş ve büyümenin ilk aşamalarında kaynak yönelimli ve belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra ise daha çok pazar yönelimli olmaya başladığı görülmüştür.

Diversification Strategies in Local Family Business Groups: Are They Market-Oriented or Resource-Oriented?

ABSTRACT

Family business groups are a growth models in late industrialized and developing countries. Evolving individual businesses to diversified business groups is one of the common growth strategies of firms in the mentioned countries. The aim of this study is to explore the diversification strategies and underlying orientation of diversification strategies in family businesses groups. In this study, it is assumed that in local and relatively small family business groups, pursuing market oriented strategies result unrelated diversified while resource oriented strategies cause related diversified. Accordingly, they are investigated the family business groups both as member of Afyonkarahisar Chamber of Commerce and Industry and have at least 4 businesses. The data is collected by way of semi-structured interviews with either founders of the business group or senior managers being a family member. Consequently, it is found that the local and small family business groups' diversification strategies are resource-oriented in early stage while they become more market-oriented when they reach notable size.

✦ dkizildag@aku.edu.tr (D. Kızıldağ)

1. Giriş

Aile işletmeleri her dönemde ülke ekonomilerinin dinamik gücü olmaya devam etmektedir. İşletmelerin çoğu aile işletmesi olarak kurulmakta ve büyüme sürecinde kurumsallaşmaktadır. Dünya genelinde işletmelerin sahiplik yapıları incelendiğinde, ortalama olarak %80'inin aile işletmesi olduğu bilinmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2008). Bu oran ülkeler açısından değerlendirildiğinde, İtalya'da tüm işletmelerin %99'u, Amerika Birleşik Devletlerinde tüm işletmelerin %90'ı, Almanya ve Meksika'da %80'i, Avustralya ve Şili'de ise %75'i aile işletmesidir (Ateş, 2005). Ülkemizdeki işletmelerin sahiplik yapıları incelendiğinde ise, işletmelerin %90'ının aile işletmelerinden oluştuğu görülmektedir (Karayalçın, 2006). Mevcut işletmelerin çoğunluğunu oluştursa da, Dünya'daki en büyük ve başarılı işletmelerin sadece %40'ı aile işletmesidir. Aile işletmelerinin büyük bir bölümü çok küçük ölçekli işletmelerden oluşmakta, nesiller arası geçişte problem yaşayarak, sürekliliği sağlayamamaktadır (Habbershon ve Williams, 1999; Yıldız ve Balaban, 2008).

Bununla birlikte, geç sanayileşen ve gelişmekte olan ülkelerde hayatta kalarak büyüyen aile işletmelerinin örgütsel formu işletme gruplarıdır. Cuervo-Cazurra (2006) işletme gruplarının literatürde özel bir tema olduğunu ve işletme gruplarına artan ilginin gelişmekte olan ülke işletmelerinin uluslararasılaşmasından kaynaklandığını belirtir. Whitley (1994) pazar ekonomilerinde, ekonomik örgütlerin örgüt formları ile Doğu Asya ülkelerindeki örgüt formları arasındaki ayırıcı özellikleri inceler; işletmenin yapısı, pazar ilişkileri, koordinasyon ve kontrol sistemleri bakımından Çin, Japonya, Tayvan, Hong-Kong ve Güney Kore gibi Doğu Asya ülkelerindeki örgüt formlarıyla Avrupa ülkelerindeki örgüt formlarını karşılaştırır. Doğu Asya'daki işletme gruplarına yönelik ilgi, daha sonra benzer ekonomik ve pazar koşulları olan Latin Amerika ülkelerini ve Türkiye'yi de kapsamıştır. Gelişmiş ülkelerdeki iş sistemleri ve örgüt formlarıyla gelişmekte olan (geç sanayileşen) ülkelerdeki iş sistemleri ve örgüt formları arasındaki farklılıklar kurumsal çevredeki eksikliklere ve farklılıklara bağlanmıştır (Ghemawat ve Khanna, 1998; Guillen, 2000; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Kock ve Guillen, 2001; Karaevli, 2008; Özkara vd., 2008).

İşletme grupları bir ya da daha fazla ailenin genellikle bir holding şirketi (ya da doğrudan aile sermayesi) yoluyla grubu oluşturan şirketlere sahip olduğu, kontrolün tamamen sermaye sahiplerinin yönetiminde yer aldığı ana şirket aracılığıyla (ya da aile üyelerinin doğrudan yönetimde bulunması yoluyla) sağlandığı ve çeşitlenmenin ilişkisiz nitelik taşıdığı işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Özkara vd., 2008). Büyüme sürecine giren aile işletmelerinin belirleyici özelliği çeşitlendirmedir. Literatürde ilişkili ve ilişkisiz

çeşitlenme (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Cuervo-Cazurra, 2006; Mishra ve Akbar, 2007; Çolpan ve Hikino, 2008; Karaevli, 2008; Üsdiken, 2008) olarak ele alınan bu büyüme stratejisi, işletme gruplarının çeşitlendirme kararlarını verirken hangi yönelimden hareket ettiğine bağlıdır. Bu yönelim ailenin ve aile işletmelerinin maddi ve maddi olmayan kaynaklarına bağlı olarak maliyetleri düşürmek, kapasiteyi daha etkili kullanmak ve uzmanlaşmak (Pettus, 2001; Song ve Cho, 2002; Wan vd., 2011) ile pazardaki fırsatları değerlendirmek ve risklerden korunmak (Ghemawat ve Khanna, 1998; Lee, 2001; Georg, 2010; Gomez-Mejia vd., 2010) arasındadır.

Bu çalışma büyük aile holdingleri ile büyük işletme gruplarını inceleme konusu yapan araştırmalardan farklı olarak, yerel ve nispeten daha küçük aile işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerine odaklanmakta; işletme gruplarının büyüme stratejilerinin ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme özelliklerine göre kaynak ya da pazar yönelimli olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

2. Aile İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejileri

Tüm ülkelerde faaliyet gösteren işletme grupları, değişen dünya koşullarına uyum sağlamak için çeşitli stratejiler geliştirmektedir (Iabucci ve Rosa, 2005; Üsdiken, 2008). Faaliyet gösterdikleri endüstri sayısında artışa giderek ya da değişik endüstri dallarında sınıflandırılan mal ve hizmetleri üreterek çeşitlendirmeye gidilebilmektedir (Özkara vd., 2008). İşletme gruplarının strateji tercihlerinin ortaya çıkmasında, pazardaki fırsatlara veya mevcut kaynaklara dayalı iki temel yaklaşımın şekillendirici olduğu söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2004). İşletme grupları stratejilerini şekillendirirken pazardaki konumlanmayı ve çevresel etkileri dikkate alabilir ya da sahip olduğu kaynak, kabiliyet ve yeteneklerine dayalı olarak da grup stratejilerini belirleyebilir. Örneğin mevcut faaliyetleri ve kaynakları ile ilişkili gösteren faaliyet alanlarına yönelerek "ilişkili çeşitlendirme" ya da pazardaki fırsat ortamını değerlendirmek amacıyla tamamen farklı faaliyet alanlarına ve kaynaklara yönelerek "ilişkisiz çeşitlendirme" stratejisi benimseyebilir (Buğra, 1995; Iabucci ve Rosa, 2005; Trasobares ve Galve-Gorriz, 2013).

2000'li yıllarda işletme gruplarında çeşitlendirme stratejisi yapısı, iş sayısının veya faaliyet gösterilen pazarın azaltıldığı "odaklanma" yönünde değişim göstermiştir (Özkara vd., 2008). İşletme grupları sürdürülebilir rekabet avantajı elde edemeyeceklerini düşündükleri pazarlardan çıkarken, değer yaratma potansiyelini yüksek gördükleri daha sınırlı sayıda alana odaklanarak "çok odaklılaşma" stratejisini

benimsemeye başlamıştır. İşletme gruplarının, artan rekabet koşullarında çeşitlendirme stratejilerini benimseme nedeninin büyüme, riskten kaçınma ve kapsam ekonomilerinden faydalanma amacı olduğu görülmektedir (Karaevli, 2008). Bu amaçlar doğrultusunda işletme grupları stratejilerini belirlerken, çevresel değişimlerden, sosyal, ekonomik ve politik gelişmelerden de etkilenmektedirler.

Türkiye’de aile holdingleri olarak adlandırılan işletme grupları ile diğer geç sanayileşen ülkelerdeki işletme grupları yapı ve stratejiler bakımından benzerlik göstermektedir. Bu alanda 2000’li yılların başından günümüze kadar yapılan bazı araştırmalar vardır. Bu araştırmalar işletme gruplarında aile sahipliği, profesyonelleşme, strateji ve örgütsel yapı açısından benzerlik ve farklılıkları (Gökşen ve Üsdiken, 2001), işletme gruplarının 1980 yılı öncesi ve sonrasındaki faaliyetlerinin çeşitlendirme derecesi ve yönü (Çolpan ve Hikino, 2008; Özkara vd., 2008) ve işletme gruplarının stratejilerinin 1990’ların ortalarından sonraki değişimi (Karaevli, 2008) gibi alanlarda yapılmıştır.

Bu araştırmalarda 2000’li yıllarda Türk işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerinin “sürüye uyma” ve “fırsatları değerlendirme” güdüsüyle ilişkisiz çeşitlendirme yönünde devam etse de (Çolpan ve Hikino, 2008); çok odaklılaşma (Karaevli, 2008) ve ülke içi-ülke dışı uluslararasılaşma (Özkara vd., 2008; Gökşen ve Üsdiken, 2001) stratejilerine yönelmede bir artış olduğu bulunmuştur.

Ancak küçük ölçekli yerel aile işletme gruplarındaki çeşitlendirme stratejilerinin, literatürde vurgulanan çeşitlendirme stratejileri ile aynı yönü izleyip izlemedikleri hakkında çok fazla araştırma yoktur. Özellikle günümüzde ilişkisiz çeşitlendirmeden uzaklaşarak ilişkili çeşitlendirmeye ve odaklanma stratejisine yönelen büyük aile işletme gruplarına karşılık, büyümekte olan küçük aile işletme grupları da aynı yolu mu izleyeceklerdir? Bu soru bu çalışmanın da temelini oluşturan bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

3. Aile İşletme Gruplarında Pazar Yönelimli ve Kaynak Yönelimli Çeşitlendirme Stratejileri

Aile işletmelerinin neden çeşitlendiklerini açıklamak için literatürde birçok argüman yer almaktadır. Bunlardan ikisi pazar ve kaynak görüşüdür. Pazar yönelimli çeşitlendirme, aile işletmelerinin çeşitlendirme stratejilerinin arkasındaki yönlendirici gücün pazardaki fırsatlarla ya da risklerle ilgili olduğunu görüşüne dayanır. Bir yanda, eldeki finansal kaynakların henüz rekabetin olmadığı, yüksek fırsatların olduğu pazarlarda değerlendirilmesi, diğer yanda ise, pazar koşullarındaki belirsizliklerin yol açtığı risklerden korunmak için yatırımların çeşitli sektörlerle

dağıtılmasıdır. Pazar görüşüne göre, eğer bir işletme bir iş dalında fırsat yaratabilirse ve faaliyetlerini çeşitlendirerek diğer faaliyet alanındaki riski azaltabilirse, o zaman çeşitlendirme performansla olumlu bir şekilde ilişkilidir. Yatırım riskini dengelemenin bir aracı olarak çeşitlendirmenin sermaye pazarındaki eksikliklerle ilgili olduğu ileri sürülmektedir. Eksiksiz sermaye pazarı koşullarında, çeşitlendirme pay sahiplerine yarar sağlamayacaktır. (Khanna ve Yafeh, 2007; Bru ve Crespi-Cladera, 2009).

Çeşitlendirme muhtemelen kurumsal olarak gelişmekte olan ekonomilerde daha karlı bir strateji olarak görülür. Örneğin, politik ve yasal zayıflıklar pazar başarısızlığına yol açabilir (Kock ve Guillen, 2001; Chang ve Hong, 2002). Yaygın kabul gören iktisat temelli bir bakış açısına göre, gelişmekte olan ülkelerde, ürün ve finans piyasaları aksak ya da halen gelişmekte olduğundan, ilişkisiz bir ürün portföyü yoluyla büyüme seçeneğini benimseyen işletme grupları rekabet avantajına sahip olacaklardır. Bu gruplar, fırsatçı bir biçimde, karşılanmayan taleplere veya büyüme olasılıklarına yanıt verebilecektir (Khanna ve Palepu, 2000; Khanna ve Yafeh, 2007). Bunun sebebi, piyasadaki aksaklıkların girişimciye rekabetçi piyasalarda belirlenen normal düzeyin üzerinde bir kâr marjı getirmesidir. Öte yandan, rekabet avantajı yaratan ürüne özgü iç kaynakların ve yeteneklerin yokluğu nedeniyle, güdüleme aracı “fırsatlar”dır. Burada, dışsal büyüme ve kâr olanakları, şirketler ve gruplar için, alışlagelmiş iş alanlarıyla sadece uzaktan ilgili olan sahalarla dahi yatırım yapmak için gerekli temel motivasyonu işlevi görürler. Bazen, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, söz konusu piyasa imkanları devlet tarafından yapılan sanayi politikalarının oluşturduğu yapay bir müdahaleyle ortaya çıkar. Bu gibi “devlet-destekli” işleyiş, serbest piyasa politikalarına rağmen, Türkiye’de günümüze kadar dikkat çekici bir şekilde etkili olmuştur (Buğra, 1995).

Tüm kurumsal zayıflık ve boşluklara rağmen, ekonomik gelişmenin ilk safhaları birçok pazar fırsatı yaratır (Kim vd., 2004). Zayıf kurumsal yapı, işletmelerin daha genel ve birçok endüstride doğan fırsatları ilk hamle yapan işletme olarak değerlendirme yetkinliklerini geliştirme yönündeki ortamı yaratır (Amsden ve Hikino, 1994; Kim vd., 2004). Bu aşamada, işletmeler gerekli teknolojiler için yabancı firmalarla ortak teşebbüslere girerken, genellikle maliyet avantajları ile rekabet gücü yakalamaya çalışırlar. İlişkili alanlara doğru çeşitlendirme, teknoloji ve pazar ile ilgili çeşitli yetkinlikler gerektirir. Dolayısıyla, gelişmekte olan ekonomilerde bu yetkinliklerin zayıflığı, işletmelerin birbiri ile ilişkili endüstrilerde sinerji yaratma fırsatlarını engellediğinden, birbiri ile ilişkisi olmayan sektörlerdeki fırsatları değerlendirme isteği, bu şartlar altında mantıksız bir seçenek olarak kabul edilmez (Karaevli, 2008).

Kaynak yönelimli çeşitlendirme de, bir büyüme stratejisi olarak şirket çeşitlenmesine odaklanır. Kaynak yönelimli firma görüşü çeşitlendirmenin arkasında iki ana yönlendirici güç olarak örgütsel bolluğu ve içsel bilgi yaratma kapasitesini ileri sürer (Song ve Cho, 2002). Bir işletme aşırı kapasitelerinin avantajını almak için çeşitli fırsatlara sahiptir. Bunlarla işletmenin geleneksel işlerinde yeniden yatırım yapılabilir ya da bunlar başka pazarlardaki diğer işletmelere satılabilir. Nakite çevrilmeyen, kullanılmayan kaynaklar pay sahiplerine daha yüksek gelirler sağlayabilir. Kaynaklarında aşırı kapasitesi olan işletmeler de yeni pazar girişi ya da satın alma yoluyla diğer pazarlara girebilirler. Kaynak yeterliliklerine dayalı gelirler yaratmak amacıyla strateji seçen işletmeler, çeşitlendirme yoluyla kullanılmayan kaynaklarını daha karlı bir şekilde kullanma imkânı bulabilirler (Montgomery ve Wernerfelt, 1988).

Ansoff aşamalı büyüme sürecini ifade ederek, ürün pazar genişlemesi izgarası ile bir işletmenin büyümek için izleyeceği aşamaları tanımlamıştır (Pettus, 2001). Buna göre bir işletme ilk olarak mevcut ürünle, mevcut pazarda büyümelidir. Daha sonra mevcut ürünlerine yeni pazarlar bulmalıdır. Üçüncü olarak, mevcut pazarda yeni ürünler geliştirmeli ve son olarak da yeni pazarlar için yeni ürünler geliştirmelidir. Kaynak temelli çeşitlendirme odaklanma etkisinin varlığını önermiştir. Wernerfelt ve Montgomery (1988) belirli bir kaynağın, kaynağın yaratıldığı pazarlara benzemeyen pazarlara transfer edildiği zaman değerini kaybedeceğini ileri sürmüşlerdir. Onlar çalışmalarında daha dar bir şekilde çeşitlenmiş işletmelerin, daha geniş bir şekilde çeşitlenmiş olanlardan daha fazla kazanç elde edeceklerini bulmuşlardır. Wernerfelt bir pazarda kaynak geliştirmenin ve daha sonra bu güçlü pozisyonla diğer pazarlara girmenin daha iyi olduğunu vurgulamıştır (Pettus, 2001).

Kaynak temelli teorinin temel fikri, bir işletmenin değişen koşulların avantajını yakalamak için kaynaklarını ve yeteneklerini sürekli olarak geliştirmesidir. Optimal büyüme mevcut kaynak pozisyonlarının kullanımı ile yeni kaynak pozisyonları geliştirme arasındaki dengeyi kapsar. Böylece işletmenin mevcut kaynaklarını tam olarak kullandıktan sonra, yeni kaynaklar geliştirmesi beklenebilir. Bir işletme mevcut kaynak temelinden elde ettiği değeri maksimum düzeye çıkardığı zaman, dinamik olarak değişen bir çevrede büyümeyi sürdürmek için dinamik yetenekler geliştirmelidir (Pettus, 2001). Chatterjee ve Wernerfelt (1991) yetersiz kullanılan fiziksel kaynaklar, görünmez-soyut kaynaklar ve dışsal finansal kaynakların muhtemelen ilişkili çeşitlendirmeye yol açacağını; buna karşın içsel finansal kaynakların işletmeleri ilişkisiz çeşitlendirmeye yönelteceğini ortaya koymuştur. Farjoun (1994) Amerikan işletmelerinin verimliliği sağlamak için kaynakla ilişkili endüstri

gruplarında çeşitlenmeye meyilli olduğunu göstermiştir (Hoskisson vd., 2005).

4. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışma, işletme gruplarındaki çeşitlendirme düzeyleri ile çeşitlendirme yönelimlerini belirlemeye çalışmaktadır. Araştırmanın kapsamı başlangıçta Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren aile işletme grupları olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı bulunan işletmelerin yer aldığı meslek gruplarına ait güncel üye listeleri incelenmiştir. Meslek grubu listelerinde grup ve holding olarak tanımlanan tüm işletmeler belirlenmiştir. Toplamda kendini grup olarak tanımlayan yirmi işletmeden, tasfiye halinde olan ikisi incelemeye çıkarılmıştır. Çeşitlendirme düzeylerinin ve yönelimlerin anlamlı bir şekilde belirlenebilmesi için kapsam, en az dört işletmeye sahip olan aile işletme grupları ve holdingler ile sınırlandırılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın örneklemini; Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren ve Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı bulunan en az dört işletmeye sahip olan ikisi holding, yedi tanesi ise işletme grubu olan toplam dokuz aile işletmesi oluşturmaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme metodu kullanılmış, kurucu veya üst düzey yönetici aile üyelerinden işletmeler hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Araştırma beş temel varsayım üzerine odaklanmaktadır:

- Küçük ölçekli aile işletme gruplarının veya holdinglerin ilk işletmesi ailenin gerekli maddi ve maddi olmayan kaynakları sağladığı alanla ilgilidir.
- Küçük ölçekli aile işletme gruplarında veya holdinglerde çeşitlendirme daha çok kaynak yönelimlidir.
- Küçük ölçekli aile işletme grupları veya holdingler kaynak yönelimli çeşitlendirme stratejisi izlediklerinde çeşitlenme ilişkili olacaktır.
- Küçük ölçekli aile işletme grupları veya holdingler belirli bir büyüklüğe ulaştıklarında çeşitlendirme daha çok pazar yönelimlidir.
- Küçük ölçekli aile işletme grupları veya holdingler pazar yönelimli çeşitlendirme stratejisi izlediklerinde çeşitlenme ilişkisiz olacaktır.

Bu doğrultuda araştırmanın örneklemini oluşturan dokuz işletmenin kurucusuna veya üst düzey yönetici olan aile üyelerine görüşme talebi iletilmiştir. Örneklemini oluşturan sekiz işletme bu talebe olumlu cevap verirken, 1 işletme kişisel mazeretleri nedeniyle

cevap vermekte gecikmiştir. Bu nedenle görüşmeler ikisi holding, altı tanesi ise işletme grubu olan toplam sekiz işletmenin, kurucusu veya üst düzey yönetici olan aile üyesi ile yapılmıştır. Görüşmelerde; aile işletme grubu veya holdingin faaliyet gösterdiği sektörler, ilk işletme öncesi sahip olunan bilgi, deneyim ve tecrübeler, işletmelerin kuruluş tarihi, kuruluş kararında etkili olan faktörler, işletmeler arasındaki ilişkiler ve gelecek yatırım planlarına yönelik sorulara cevap aranmıştır. Belirlenen örneklemedeki tüm işletmelerle görüşme yapılamaması ise araştırmanın kısıtlarındandır.

5. Araştırmanın Bulguları

Görüşme yapılan holdingler ve işletme grupları unvanlarının açıklanmasını istemediği için burada holding ve işletme grupları numaralandırılarak verilmiştir. Bulgular her bir aile işletme grubu için önceki deneyimler, birinci işletme ile ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirilmiş sektörler olarak gruplandırılmıştır. İlişkili çeşitlendirme kaynak yönelimli, ilişkisiz çeşitlendirme ise pazar yönelimli olarak belirlenmiştir.

I. Aile Holdinginin Çeşitlendirme Stratejileri

Görüşme yapılan ilk aile işletmesi 1900’lü yılların başlarından itibaren dönemin ihtiyaçları ile paralel şekilde turizm, inşaat, nakliye ve sinemacılık gibi farklı sektörlerde hizmet verdikten sonra, 1968 yılında gıda sektöründeki pazar fırsatlarını görerek sıvı yağ imalatı ile birlikte şirketleşme sürecine başlayan bir aile holdingidir. Sıvı yağ imalat süreci sonunda çıkan posaların değerlendirilmesi amacıyla 1979 yılında yem sektöründe yatırım yapan aile, 1983 yılında Afyonkarahisar ilinin yer altı kaynak zenginliğini değerlendirmek amacıyla mermer sektörüne girmiştir. Aile önceki deneyimlerinden bir tanesi olan turizm alanında; 1990 yılında şehir otelini, 1992 yılında ise yer altı kaynaklarını ve pazar fırsatlarını değerlendirmek amacıyla ilin ilk beş yıldızlı termal otelini açarak iki farklı konsept ile yer edinmiştir. 1993 yılında daha önceki yatırımı olan yem imalatı ile bütünleşik bir ilişkisi olması nedeniyle kanatlı hayvan yetiştiriciliği ve yumurta tavukçuluğu yapmak üzere iki farklı işletme kurmuştur. Faaliyet gösterilen Afyonkarahisar ilinin toprak yapısının tuğla imalatına elverişli olması nedeniyle aile 1995 yılında tuğla sektörüne de giriş yapmıştır.

Hem kendi otellerindeki ihtiyacı karşılamak hem de pazardaki fırsatları değerlendirmek amacıyla 2000 yılında gazlı içecek ve su imalatı yapmak üzere gıda sektörüne giren aile, benzer şekilde pazar fırsatlarını değerlendirmek üzere 2002 yılında inşaat sektöründe ortaklık şeklinde yatırım yapmıştır. Yağ imalatındaki karlılık oranlarının düşmesi nedeniyle 2003 yılında sektörden çıkış kararı alan aile, 2004 yılında sektördeki talepleri de dikkate alarak, önceki yatırım alanı olan yem sektörü ile bütünleşik olan et imalatına başlamıştır.

2005 yılında ise ailenin büyük dedelerinin uzmanlık alanı olan denizcilik alanında, yat imalatına başlanarak karlılığı yüksek farklı bir alana daha girilmiştir. Aile aynı yıl, gelecek yıllardaki pazar fırsatları ve sürdürülebilirliği de dikkate alarak bilişim alanında yatırım yapma kararı almıştır.

Tablo 1: Birinci Aile Holdinginin Çeşitlendirme Stratejileri

<u>Önceki Deneyim</u>	<u>Birinci İşletme</u>
Turizm	1968 Gıda Sektörü – Sıvı
İnşaat	Yağ İmalatı (<i>Çıkış-2003</i>)
Nakliye	
Sinemacılık	

<u>İlişkili Çeşitlendirme - Kaynak Yönelimli</u>	<u>İlişkisiz Çeşitlendirme - Pazar Yönelimli</u>
1979 Yem Sektörü	1983-1992 Mermer Sektörü
1993 Gıda Sektörü – Kanatlı Hayvan Yetiştiriciliği ve Yumurta Tavukçuluğu	1990-1992 Turizm Sektörü – Otelcilik
2004 Gıda Sektörü – Et İmalatı	1995 Tuğla Sektörü
	2000 Gıda Sektörü – Gazlı İçecek ve Su İmalatı
	2002 İnşaat Sektörü
	2005 Üretim Sektörü – Yat İmalatı
	2005 Bilişim Sektörü

II. Aile Holdinginin Çeşitlendirme Stratejileri

Görüşme yapılan ikinci işletme de bir aile holdingidir. Aile 1940’lı yıllarda tarım ve hayvancılık ile uğraşmış, dönemin ihtiyaçları doğrultusunda ordu için at yetiştiriciliği yapmış, granit taşından parke taşı imal ederek yol yapım işlerini üstlenmiştir. 1947 yılında Afyonkarahisar’da lastik ayakkabı imalatı yapan bir işletmeye ortak olarak kimya sektörüne giren aile, 1951 yılında Eskişehir ilinde yine lastik ayakkabı imalatı yapan bir başka işletmeye daha ortak olmuştur. İlerleyen yıllarda ortak olunan işletmeler tamamen satın alınmış ve sektördeki karlılık nedeniyle 1959 yılında Eskişehir’de lastik ayakkabılarda taban üstü kullanılan deri imalatını yapmak üzere bir işletme daha kurulmuştur. 1962’de kurucunun vefat etmesi nedeniyle Eskişehir ve Afyonkarahisar’daki işletmelerin birleştirilmesine karar verilerek, 1964 yılında imalat tamamen Afyonkarahisar’a kaydırılmıştır. 1973 yılında aile ilk yabancı ortaklı yatırımını Fransızlarla birlikte yaparak tabanı ve yüzeyi PVC olan ayakkabı imalatına başlamış, üründen gelen şikâyetler nedeniyle imalat daha sonra poliüretan ayakkabıya kaydırılmıştır. 1976 yılında yine kimya sektöründe Konveyör Band üretimine başlayan aile için bu işletme holdingdeki “lokomotif işletme” olarak tanımlanmaktadır.

1986 yılında sektördeki karlılığı dikkate alıp Bursa Gemlik’te mermer ocağı satın alarak sektöre giren aile, daha sonra Afyonkarahisar ilindeki fırsatları değerlendirmiş, devredilen mermer ocağı ve mermer

işleme tesisini alarak büyümüşür. Yine 1986 yılında halka açık bir ortaklık şeklinde yem imalatı yapan bir iştirake yer alan aile, aynı yıl ortaklığın karlılığının yüksek olması nedeniyle sıvı yağ imalatı yapma kararı almasıyla farklı bir sektöre daha giriş yapmıştır. Ancak yaşanan krizlerin iyi yönetilememesi ve gıda sektöründe yeterli deneyimin olmaması nedeniyle aile 2005 yılında sektörden çıkma kararı almıştır. Aile benzer şekilde sektörden çıkışları, 1995 yılında özelleştirme sonucu girdiği ihalelerde aldığı süt fabrikası, tiftik eğirme işletmesi ve et kombinasyonu ile de yaşamıştır. Bu çıkışlar aile tarafından, dönemdeki gözde sektörlerin karlılık getireceği beklentisiyle duygusal şekilde verilmiş yatırım kararlarıyla ilişkilendirilmektedir. Gıda ve tekstil sektöründe çıkışların yaşandığı 2005 yılında aile ilk yurtdışı yatırımını Kosova’da, uzmanlık alanı olan Konveyör Band imalatı yapan ve özelleştirme sonucu satışa çıkarılan bir fabrikayı satın alarak yapmıştır.

Tablo 2: İkinci Aile Holdinginin Çeşitlendirme Stratejileri

<u>Önceki Deneyim</u>	<u>Birinci İşletme</u>
At Yetiştiriciliği Parke Taşı İmalatı Tarım Hayvancılık	1947 Kimya Sektörü - Lastik Ayakkabı İmalatı
<u>İlişkili Çeşitlendirme - Kaynak Yönelimli</u>	<u>İlişkisiz Çeşitlendirme - Pazar Yönelimli</u>
1973 Kimya Sektörü - Lastik Ayakkabı İmalatı 1976 Kimya Sektörü - Konveyör Band İmalatı 2005 Kimya Sektörü - Konveyör Band ve Kord Bezi İmalatı	1986 Mermer Sektörü 1986 Yem Sektörü (<i>Çıkış-2005</i>) 1986 Gıda Sektörü - Sıvı Yağ İmalatı (<i>Çıkış-2005</i>) 1995 Gıda Sektörü - Süt ve Süt Ürünleri İmalatı (<i>Çıkış-2005</i>) 1995 Gıda Sektörü - Et İmalatı (<i>Çıkış-1999</i>) 1995 Tekstil Sektörü - Tiftik İmalatı (<i>Çıkış-2005</i>)

I. Aile İşletme Grubunun Çeşitlendirme Stratejileri

Görüşme yapılan üçüncü aile işletme grubu, 1922 yılında Afyonkarahisar’da küçük bir lokanta açarak faaliyetine başlamıştır. Afyonkarahisar’ın konumu ve bölgede karayolu dinlenme tesisine olan ihtiyacı dikkate alarak 1989 yılında Afyonkarahisar-İzmir karayoluna dinlenme tesisi açmıştır. Aile hem sahip oldukları hayvan çiftliklerini büyütme hem de kendi işletmelerinin artan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak 1991 yılında et imalatı tesisini açarak yatırımlarına devam etmiştir. Dinlenme tesisine gelen müşterilerin taleplerini karşılamak ve pazar fırsatlarını değerlendirmek amacıyla gıda sektöründeki bir diğer yatırımını 1996 yılında lokum ve şekerleme imalatı üzerine gerçekleştirmiştir. Aile bölgedeki termal su kaynakları ve termal turizm pazarındaki büyümeyi

dikkate almış, 2000 yılında beş yıldızlı termal otel yatırımı yaparak turizm sektörüne girmiştir. Mevcut dinlenme tesisinin yakınında açılan otelin ardından, yine aynı bölgeye 2010 yılında alışveriş merkezi yatırımı yapılmıştır. Farklı bir alan gibi görünse de alışveriş merkezi; otel ve dinlenme tesisine gelen konuk potansiyelini değerlendirmek amacıyla yapılmış bütünlük bir yatırım olarak görülmektedir.

Tablo 3: Birinci Aile İşletme Grubunun Çeşitlendirme Stratejileri

<u>Önceki Deneyim</u>	<u>Birinci İşletme</u>
Lokantacılık Hayvancılık	1989 Hizmet Sektörü - Dinlenme Tesisi
<u>İlişkili Çeşitlendirme - Kaynak Yönelimli</u>	<u>İlişkisiz Çeşitlendirme - Pazar Yönelimli</u>
1990 Gıda Sektörü - Et İmalatı 1996 Gıda Sektörü - Lokum ve Şekerleme İmalatı	2000 Turizm Sektörü - Otelcilik 2010 Hizmet Sektörü - Alışveriş Merkezi

II. Aile İşletme Grubunun Çeşitlendirme Stratejileri

Görüşmenin yapıldığı dördüncü aile işletme grubu, 1944-1945 yıllarında demircilik ile uğraşmış, pulluk, saban, kağı, at arabası gibi tarım aletlerini üretmiştir. İşletme bulunduğu bölgedeki mermer ocaklarının faaliyete geçmesiyle birlikte, mermer işlemede kullanılacak aletleri yapmaya devam etmiştir. Aile 1987 yılında uzmanlık alanı olan mermer makineleri imalatı yaparak şirketleşmiştir. İlk mermer blok diskli kesme makinesinin yapıldığı mermer makine fabrikası, aynı zamanda grubun en büyük işletmesi olma özelliği taşımaktadır. Aynı yıl aile, bölgede ve bölge karayolunda akaryakıt istasyonuna olan ihtiyacı dikkate alarak akaryakıt tesisi yatırımı yapmıştır.

Tablo 4: İkinci Aile İşletme Grubunun Çeşitlendirme Stratejileri

<u>Önceki Deneyim</u>	<u>Birinci İşletme</u>
Demircilik Tarım Aletleri İmalatı	1987 Üretim Sektörü - Mermer Makineleri İmalatı
<u>İlişkili Çeşitlendirme - Kaynak Yönelimli</u>	<u>İlişkisiz Çeşitlendirme - Pazar Yönelimli</u>
1987 Mermer Sektörü - Mermer İhracatı 1990 Mermer Sektörü - Mermer İmalatı ve İhracatı 1994 Mermer Sektörü - Mermer İmalatı ve İhracatı	1987 Hizmet Sektörü - Akaryakıt Tesisi

Mermer makineleri imalatı yapan aile, yine 1987 yılında bulunduğu bölgedeki mermer ocaklarından satın aldığı blok mermerlerin ihracatını yaparak pazar fırsatlarından yararlanmaya başlamış, 1990 ve 1994 yıllarında ise

kendi mermer ocakları satın alarak mermer sektöründeki yatırımlarını genişletmiştir.

III. Aile İşletme Grubunun Çeşitlendirme Stratejileri

Görüşülen beşinci aile işletmesi de bir işletme grubudur. Daha önce tarım ve hayvancılık ile uğraşan aile bölgedeki ve bölge karayolundaki akaryakıt istasyonu ihtiyacını dikkate alarak 1950'li yıllarda akaryakıt tesisi işletmeye başlamıştır. Bölgedeki buğdayların sert buğday unu üretimi için uygun olması ve bölgenin ihtiyacı dikkate alınarak aile tarafından 1980 yılında önce ateş değirmeni sonra da un fabrikası kurularak şirketleşme başlamıştır. Un fabrikasından elde edilen kepek ve kırık buğdayın değerlendirilmesi amacıyla 1985 yılında yem sektörüne yatırım yapan aile, yem satışlarındaki düşüş sonrasında bu düşüşü dengeleyerek yem üretimini sürdürebilmek amacıyla 1996 yılında kanatlı hayvan yetiştiriciliği ve yumurta tavukçuluğuna başlamıştır. Yem satışlarını dengelemek amacıyla yem alan süt üreticilerinden de süt toplamaya başlayan aile, toplanan sütlerin işlenmesi amacıyla 2008 yılında süt ve süt ürünleri imalatı üzerine yatırım yapmıştır.

Tablo 5: Üçüncü Aile İşletme Grubunun Çeşitlendirme Stratejileri

<u>Önceki Deneyim</u>	<u>Birinci İşletme</u>
Tarım Hayvancılık Akaryakıt Tesisi	1980 Gıda Sektörü – Un İmalatı
<u>İlişkili Çeşitlendirme - Kaynak Yönelimli</u>	<u>İlişkisiz Çeşitlendirme - Pazar Yönelimli</u>
1985 Yem Sektörü 1996 Gıda Sektörü – Kanatlı Hayvan Yetiştiriciliği ve Yumurta Tavukçuluğu 2008 Gıda Sektörü – Süt ve Süt Ürünleri İmalatı	

IV. Aile İşletme Grubunun Çeşitlendirme Stratejileri

Görüşmenin yapıldığı altıncı aile işletme grubu 1958 yılında lastik ayakkabı ticareti ve mes ayakkabı imalatı yaparak faaliyetlerine başlamıştır. Aile 1974 yılında imal edilen ayakkabıların hammaddesi olan poliüretanın üretimi için kimya sektörüne yatırım yapmış, 1981 yılında lastik ayakkabı yanında lastik çizme üretimine de geçerek yapısını anonim şirket haline getirmiştir. Nakit akışının hızlı olması ve pazardaki fırsatlar nedeniyle 1988 yılında hem akaryakıt tesisi yatırımı yapan hem de otomobil satış bayiliği alan aile, uzman olmadıkları bu iki alanda bekledikleri başarıyı yakalayamamıştır. Aile 1999 yılında bayiliği bırakmış, 2013 yılında da akaryakıt tesisini devretmiştir. Bölgedeki mermer ocakları ve ihracat fırsatları aileyi farklı bir yatırım yapmaya yönlendirmiş ve 2006 yılında mermer sektörüne girilmiştir. 2013 yılında aile bir çıkış

daha yaşamış, hammaddenin dışa bağımlı olması, rekabetin fazlalığı ve kazançların düşüşü nedeniyle lastik ayakkabı ve çizme üretiminde kullanılan hammadde üretimi de durdurmuştur. Ancak işletme tasfiye edilmemiş, işletme faaliyetlerine lojistik ilave edilerek, ailenin sahip olduğu mermer ocaklarındaki nakliyecileri gerçekleştirmek üzere filo yatırımı yapılmıştır.

Tablo 6: Dördüncü Aile İşletme Grubunun Çeşitlendirme Stratejileri

<u>Önceki Deneyim</u>	<u>Birinci İşletme</u>
Lastik Ayakkabı İmalatı ve Ticareti	1958 Kimya Sektörü - Lastik Ayakkabı İmalatı
<u>İlişkili Çeşitlendirme - Kaynak Yönelimli</u>	<u>İlişkisiz Çeşitlendirme - Pazar Yönelimli</u>
1974 Kimya Sektörü – Poliüretan İmalatı (Çıkış-2013)	1988 Hizmet Sektörü – Akaryakıt Tesisi (Çıkış-2013) 1988 Hizmet Sektörü – Otomobil Bayiliği (Çıkış-1999) 2006 Mermer Sektörü

V. Aile İşletme Grubunun Çeşitlendirme Stratejileri

Görüşülen yedinci aile işletme grubu, 1970'li yıllarda lokum ve şekerleme imalatı yaparak faaliyetine başlamış, 1978 yılında şirketleşmiştir.

Tablo 7: Beşinci Aile İşletme Grubunun Çeşitlendirme Stratejileri

<u>Önceki Deneyim</u>	<u>Birinci İşletme</u>
Lokum ve Şekerleme İmalatı	1978 Gıda Sektörü – Lokum ve Şekerleme İmalatı
<u>İlişkili Çeşitlendirme - Kaynak Yönelimli</u>	<u>İlişkisiz Çeşitlendirme - Pazar Yönelimli</u>
1989 Hizmet Sektörü – Dinlenme Tesisi 1992 Hizmet Sektörü – Dinlenme Tesisi 1995 Hizmet Sektörü – Dinlenme Tesisi 1997 Hizmet Sektörü – Dinlenme Tesisi 2007 Hizmet Sektörü – Dinlenme Tesisi	1995 Medya Sektörü – Radyo Yayıncılığı

Hem imal edilen lokum ve şekerlemelerin satışını artırmak için bir satış ağı kurmak hem de Afyonkarahisar ili çevresindeki karayollarındaki dinlenme tesisi ihtiyacını gidermek amacıyla aile 1989 yılından 2007 yılına kadar farklı tarihlerde farklı dinlenme tesisi yatırımları yapmıştır. Aile 1995 yılında bölgede yerel yayın yapan bir radyo istasyonu

bulunmaması nedeniyle farklı bir sektör olan medya sektörüne de girmiştir.

VI. Aile İşletme Grubunun Çeşitlendirme Stratejileri

Görüşme yapılan sekizinci ve son aile işletme grubu ise 1990'lı yıllarda Belediye'den ihale usulü olarak aldığı park-bahçe sulama işleri ve insan taşımacılığı ile faaliyetlerine başlamıştır. 1996 yılında Afyonkarahisar Belediyesi'nin çöp toplama ihalesinin, ilerleyen yıllarda ise farklı kamu kurum ve kuruluşlarının yemekhane, kantin ve temizlik ihalelerinin de kazanılmasıyla işletme büyümeye başlamıştır. Kendi araçları ile çöp toplama hizmeti sunması ve maliyetleri düşürmek istemesi ailenin 1999'da akaryakıt istasyonu yatırımı yapmasına neden olmuştur. Ailenin 2012 yılındaki son yatırımı olan termal otel ise, temizlik hizmeti verilen ilçe belediyesinin yaptığı ihale sonunda zarar eden termal tesisin kiralanması şeklinde gerçekleşmiştir.

Tablo 8: Altıncı Aile İşletme Grubunun Çeşitlendirme Stratejileri

<u>Önceki Deneyim</u>	<u>Birinci İşletme</u>
İnsan Taşımacılığı Taşeron Hizmetler	1996 Hizmet Sektörü – Taşımacılık Hizmetleri
<u>İlişkili Çeşitlendirme - Kaynak Yönelimli</u>	<u>İlişkisiz Çeşitlendirme - Pazar Yönelimli</u>
1996 Hizmet Sektörü – Temizlik Hizmetleri 1999 Hizmet Sektörü – Akaryakıt Tesisi	2012 Turizm Sektörü – Otelcilik

6. Değerlendirme ve Sonuç

Bu çalışma Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren küçük ölçekli aile işletme gruplarına odaklanmış ve küçük ölçekli aile işletme gruplarının veya holdinglerin daha çok kaynak yönelimli çeşitlendiği varsayımı üzerine odaklanmıştır. Örnekleme oluşturan aile işletmelerinde yapılan görüşmeler sonrasında, görüşülen aile işletme grupları ve holdinglerin ilk işletmelerinin daha önce maddi ve maddi olmayan kaynakların kazanıldığı alanlarla ilgili olduğu görülmektedir. Aileler ilk işletmelerini önceki nesillerden gelen deneyim, edinilen tecrübe veya bilgi üzerine inşa etmektedir. Bu nedenle kurulan ilk işletmelerin çoğunlukla lokomotif işletme özelliği taşıdığı ve ailenin daha sonraki yatırım kararlarında belirleyici olduğu söylenebilir.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde işletmelerin özellikle ilk yatırımlarında kaynak yönelimli çeşitlendirmeye gittiği, bu tercihin işletmelerin sonraki yatırımlarını da etkilediği görülmektedir. İşletmeler maliyet avantajı kazanmak ve kritik kaynakları kontrol edebilmek için birbiri ile bütünleşik şekilde yatırımlar yapmakta ve ilişkili çeşitlendirmeye gitmektedir. Görüşülen aile işletme gruplarında bu eğilimin daha baskın olduğu, işletme gruplarının deneyim kazanmadan

tamamen ilişkisiz alanlara yatırım yapmaktan kaçındığı görülmektedir.

Tablo 9: İşletme Gruplarının Stratejik Yönelimleri

<u>İşletme Grubu</u>	<u>Kaynak Yönelimli Şirket Sayısı</u>	<u>Pazar Yönelimli Şirket Sayısı</u>
Birinci Aile Holdingi	4	8
İkinci Aile Holdingi	4	6
Birinci Aile İşletme Grubu	2	2
İkinci Aile İşletme Grubu	3	1
Üçüncü Aile İşletme Grubu	4	---
Dördüncü Aile İşletme Grubu	1	3
Beşinci Aile İşletme Grubu	5	1
Altıncı Aile İşletme Grubu	2	1

Aile işletme grupları veya holdinglerin belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra pazar fırsatlarını değerlendirmeye yönelik yatırımlara yöneldikleri söylenebilir. Fırsatları değerlendirme isteğinin baskınlığı ile yatırım yapan aile işletmelerinde çeşitlenme ilişkisiz olmaktadır. Ancak bu yatırımların aile işletmelerini her zaman başarıya götürmediği görülmektedir. Daha önce deneyimleri veya uzmanlıkları olmayan alanlara fırsat yönelimi ile giren aile işletmelerinin süreci yönetmekte yaşadığı zorlukların sektörden çıkış kararı verilmesine neden olduğu söylenebilir. Nakit akışı fazla olduğu için akaryakıt tesisi ve otomobil satış bayiliği alan aile işletme grubunda olduğu gibi, pazar yönelimli olarak ilişkisiz çeşitlendirme yatırımları yaptıkları sektörlerden çıkan aile işletmeleri ise ilk işletmelerinin faaliyet gösterdiği alanda yoğunlaşmayı tercih etmektedir. Yatırım yaptıkları sektörden çıkış kararı vermemiş olan aile işletmeleri ise pazar yönelimli yatırımlar yapmayı planlamaya devam etmektedir.

Görüşülen aile işletmeleri grupları ve holdinglerin büyük bir kısmı yeni faaliyet alanlarına yatırım yapmak yerine mevcut yatırımlarını genişletmeyi düşündüklerini belirtmektedir. İşletme grubu şeklinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin holdingleşme eğilimi düşüktür. İşletmeler teşviklerden ve pazar fırsatlarından yararlanmak amacıyla grup olarak büyümeyi benimsemektedir. Holding olan aile işletmeleri de işletme yapıları nedeniyle bölgesel teşviklerden yararlanamadıkları için pişmanlık duymaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, görüşülen aile işletme gruplarının ve holdinglerin çeşitlendirme stratejilerinin kuruluş ve büyümenin ilk aşamalarında kaynak

yönelimli, belirli bir büyüklüğe ulaştıklarında ise daha çok pazar yönelimli olduğu söylenebilir.

Bununla birlikte küçük ölçekli aile işletme gruplarının stratejik yönelimleri ile ilgili bir teori oluşturabilmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır:

- Yeni kurulan küçük ölçekli aile işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerinin yönelimlerine ilişkin bir genelleme yapabilmek için, başka bölgelerde faaliyet gösteren daha fazla sayıdaki küçük ölçekli aile işletme grubu üzerinde araştırmanın tekrarlanması gereklidir.
- Küçük ölçekli aile işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerinin yönelimi ile büyük ölçekli işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerinin yönelimini karşılaştırmalı olarak inceleyecek araştırmalara ihtiyaç vardır.
- Geç sanayileşen, gelişmekte olan benzer ekonomilerdeki küçük ölçekli aile işletme gruplarının stratejik yönelimlerine ilişkin olarak da karşılaştırmalı araştırmalar yapılmalıdır.

Sonuç olarak, işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerini inceleyen araştırmalar çoğunlukla gelişmekte olan ülkelerdeki işletme gruplarındaki çeşitlenmenin niteliğine (ilişkili-ilişkisiz) önem verirken, bu çeşitlenmenin ardındaki yönlendirici güçlere çok az önem vermişlerdir. Bununla birlikte, rekabet avantajı kazanmak için maliyetleri düşürmek ve kaliteyi geliştirmek zorunda olan işletmeler bünyelerindeki kaynakları ve yetenekleri en üst düzeyde kullanmak isteyeceklerdir. Böylece gruba eklenen her işletme önceliklerle kaynak ilişkisi içinde olacaktır. Ancak belirli bir sektörde ya da faaliyet alanında güçlü bir deneyim kazanarak kaynaklarını artırdıktan sonra çeşitli fırsatlar gördükleri pazarlara yönelerek ilişkisiz çeşitleneceklerdir.

Kaynakça

Amsden, A. H., & Hikino, T. (1994). Project execution capability, organizational know-how and conglomerate corporate growth in late industrialization. *Industrial And Corporate Change*, 3(1), 111-147.

Ateş, Ö. (2005). Aile şirketleri: Değişim ve süreklilik. Ankara Sanayi Odası.

Bru, L., & Crespi-Cladera, R. (2009). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47, 223-252.

Buğra, A. (1995). Devlet ve İşadamları. İletişim Yayınevi, İstanbul.

Chang, S. J., & Hong, J. (2002). How much does the business group matter in Korea?. *Strategic Management Journal*, 23(3), 265-274.

Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12(1), 33-48.

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

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

Farjoun, M. (1994). Beyond industry boundaries: Human expertise, diversification and resource-related industry groups. *Organization Science*, 5(2), 185-199.

Georg, K. (2010). Family businesses and corporate diversification: A literature review. *10th Annual Family Businesses Research Conference*, 1-16.

Ghemawat, P., & Khanna, T. (1998). The nature of diversified business groups: A research design and two case studies. *The Journal of Industrial Economics*, 46(1), 35-61.

Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.

Gökşen, N. S., & Üsdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12(4), 325-340.

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

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.

Hoskisson, R.E., Johnson R.A., Tihany, L., & White, R.E. (2005). Diversified business groups and corporate refocusing in emerging economies. *Journal of Management*, 31(6), 941-965.

Iacobucci, D., & Rosa, P. (2005). Growth, diversification, and business group formation in entrepreneurial firms. *Small Business Economics*, 25(1), 65-82.

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

Karayalçın, İ. (2006). Aile şirketleri nasıl başaracak? Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 300-304.

Khanna, T., & 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., & Yafeh, Y. (2007). Business groups in emerging markets: Paragons or parasites?. *Journal of Economic Literature*, 331-372.

Kim, W., Lim, Y., & Sung, T. (2004). What determines the ownership structure of business conglomerates?: on the cash flow rights of Korea's Chaebol. *European*

- Corporate Governance Institute, Finance Working Paper, (51), 2004.
- Kock, C. J., & Guillén, M. F. (2001). Strategy and structure in developing countries: Business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 77-113.
- Lee, K. (2001). Diversified business groups and diversification value in developing countries. *KIF Working Paper* 2001-04.
- Mishra, A., & Akbar, M. (2007). Empirical examination of diversification strategies in business groups: Evidence from emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 2(1), 22-38.
- Montgomery, C. A., & Wernerfelt, B. (1988). Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q. *The RAND Journal of Economics*, 623-632.
- Özkara, B., Kurt, M., & Karayormuk, K. (2008). Türkiye'de işletme grupları: Eskiler ve yeniler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 59-83.
- Pettus, M. L. (2001). The resource-based view as a developmental growth process: Evidence from the deregulated trucking industry. *Academy of Management Journal*, 44(4), 878-896.
- Song, J., & Cho, D. (2002). Diversification strategies and the formation of Korean big business groups (Chaebols): Resource-based and institutional perspectives on the causes of diversification. (Vol. 2, p. 9). Discussion Paper Series.
- Trasoberas, A. H., & Galve-Gorriz, C. (2013). Does concentration of ownership and family control affect diversification business strategies. (p.1-30). XXVIII Jornadas Le Economía Industrial.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2004). İşletmelerde stratejik yönetim. Literatür Yayınları, İstanbul.
- Üsdiken, B. (2008). Türkiye'de işletme grupları. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 5-21.
- Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C., & Yiu, D. W. (2011). Resource-based theory and corporate diversification accomplishments and opportunities. *Journal of Management*, 37(5), 1335-1368.
- Wernerfelt, B., & Montgomery, C. A. (1988). Tobin's q and the importance of focus in firm performance. *American Economic Review*, 78(1), 246-250.
- Whitley, R. (1994). Business systems in East Asia: Firms, markets and societies. (Vol. 1), Sage.
- Yazıcıoğlu, İ., & Koç, H. (2008). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk University Social Sciences Institute Journal*, (21).
- Yıldız, G., & Balaban, Ö. (2008). Aile işletmelerinde aile anayasasının etkinlik ve işlevselliğine yönelik bir araştırma. 3. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 181-190.