

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ORGANİZASYONEL ÇEŞİTLENME VE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Emre GÜNAY

Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği

Programı : Mühendislik Yönetimi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Seçkin POLAT

HAZİRAN 2009

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ORGANİZASYONEL ÇEŞİTLENME VE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Emre GÜNAY
507051208**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 04 Mayıs 2009
Tezin Savunulduğu Tarih : 01 Haziran 2009**

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Seçkin POLAT (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Haluk ERKUT (İTÜ)
Prof. Dr. Yasemin C. ERENSAL(DOĞUŞ)**

HAZİRAN 2009

ÖNSÖZ

Yeni iş alanlarına girerek ve o alanlardaki fırsatlardan yararlanarak firma performansını arttırmak isteyen işletmelerde uygulanan bir üst yönetim büyüme stratejisi olan çeşitlenme stratejisi pek çok firma tarafından uygulanmaktadır. Ürün/hizmet ve uluslar arası çeşitlenme olmak üzere başlıca iki tür çeşitlenme söz konusudur. Yapılan bu çalışmada firmaların hem ürün hem de uluslar arası çeşitlenmeye etki eden faktörler araştırılmıştır. Ayrıca firmanın karlılığının çeşitlenmeyi nasıl etkilediği de incelenmiştir.

Bu çalışmanın gerçekleşmesini ve ayrıca benim hem kişisel hem de akademik olarak önemli yol katetmemi sağlayan danışmanın Sayın Prof. Dr. Seçkin POLAT'a ve yoğun çalışma temposu içersinde bana büyük yardımları dokunan Sezi ÇEVİK ONAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her döneminde desteğini esirgemeyen, her zaman iyi bir akademik kariyerim olması için çaba gösteren aileme, tez boyunca önemli yardımlarda bulunan başta ağabeyim Erdem, daha sonra kuzenim Serkan'a ve diğer arkadaşlarıma, ayrıca dört sene boyunca sabırla yanımda olan Ayça Akıncı'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Haziran 2009

Emre GÜNAY

Kimya Mühendisi

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	xiii
SUMMARY	xv
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı	2
1.2 Çeşitlenme Tanımları	2
1.3 Model	5
2. ÇEŞİTLENMEYE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	7
2.1 İç Faktörler (Firmanın Kendine Özgü Özellikleri)	9
2.1.1 Üst Yönetim Yapısı	9
2.1.2 Üst Yönetim Nitelikleri	12
2.1.3 Hissedarların Portföyü	15
2.1.4 Risk Faktörü	15
2.1.5 Ar&Ge Yatırımları	16
2.2 Dış Faktörler(Çevre Özellikleri)	16
2.3 Çeşitlenmeyi Etkileyen Faktörler Üzerine Yapılan Çalışmalar	17
3. ÇEŞİTLENME İÇİN GEREKLİ KAYNAKLAR.....	23
3.1 Çekirdek Yetenekler	23
3.2 Kaynaklar	23
4. ÇEŞİTLENME STRATEJİLERİ VE ÖLÇÜMLERİ	25
4.1 Ürün Çeşitlenmesi ve Ölçümleri	26
4.1.1 İş Sayımı	27
4.1.2 En Büyük İşin Payı (Kategorik Ölçüm)	27
4.1.3 Kapsamlı Endeksler (Nicel Ölçüm)	35
4.2 Uluslar Arası (Coğrafi) Çeşitlenme ve Ölçümleri	42
4.3 Toplam Global Çeşitlenme ve Ölçümleri	47
5. ÇEŞİTLENMENİN PERFORMANS ÖLÇÜMLERİ.....	53
6. ÇEŞİTLENMEYE ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ.....	55
6.1 Bağımlı Değişkenler (Çeşitlenme Dereceleri).....	56
6.2 Bağımsız Değişkenler (Firma Özellikleri)	60
6.3 İstatistiksel Analiz	62
7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	79
KAYNAKLAR.....	81
EKLER	85
ÖZGEÇMİŞ	117

KISALTMALAR

SIC	: Standart Industrial Classification
A&L	: Amihud ve Lev
LCL	: Lane, Cannella ve Lubatkin
YK	: Yönetici Kontrollü Firma
SK	: Sahip Kontrollü Firma
GSK	: Güçlü Sahip Kontrollü Firma
SR	: Özelleştirme Oranı
RR	: İlişki Oranı
VR	: Dikey Oran
ID	: Uluslar Arası Çeşitlenme
UPD	: İlişkisiz Ürün Çeşitlenmesi
UGD	: İlişkisiz Coğrafi Çeşitlenme
RGD	: İlişkili Coğrafi Çeşitlenme
RPD	: İlişkili Ürün Çeşitlenmesi
TGD	: Toplam Global Çeşitlenme

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 4.1:	North American Rockwell Gelir Dağılımı	28
Çizelge 4.2:	Örnek Bir Firmanın Ürün Bazında Satışlarının Oranları.....	39
Çizelge 4.3:	Konsantrik Endeksi ve Entropi Endeksinin İlişkili Bileşeninden Faydalanılan Ampirik Çalışmalar	41
Çizelge 4.4:	Satış Dağılım Örnekleri Varsayım Değerleri	46
Çizelge 4.5:	Toplam Global Çeşitlenme Ölçümü İçin Örnek Veriler.....	51
Çizelge 6.1:	Otokar Otobüs Karoseri San. A.Ş. 2003 Yılı Ürün Grupları Bazında Satış Payları.....	57
Çizelge 6.2:	Uzel Makine Sanayi A.Ş. 2002 Yılı Ürün Grupları Bazında Satış Payları	59
Çizelge 6.3:	İlişkili Çeşitlenme Üzerine Etkiyi Gösteren Adımsal Çoklu Regresyon Analizi.....	63
Çizelge 6.4:	ANOVA Değerleri (İlişkili Çeşitlenme ile Değişken Bazında İlişki) .	64
Çizelge 6.5:	İlişkili Çeşitlenme İçin Değişkenlerin Alacağı Katsayılar	65
Çizelge 6.6:	İlişkisiz Çeşitlenme Üzerine Etkiyi Gösteren Adımsal Çoklu Regresyon Analizi.....	66
Çizelge 6.7:	ANOVA Değerleri(İlişkisiz Çeşitlenme ile Değişken Bazında İlişki) .	67
Çizelge 6.8:	İlişkisiz Çeşitlenme İçin Değişkenlerin Alacağı Katsayılar	68
Çizelge 6.9:	Toplam Çeşitlenme Üzerine Etkiyi Gösteren Adımsal Çoklu Regresyon Analizi.....	69
Çizelge 6.10:	ANOVA Değerleri (Toplam Çeşitlenme ile Değişken Bazında İlişki)	70
Çizelge 6.11:	Toplam Çeşitlenme İçin Değişkenlerin Alacağı Katsayılar	71
Çizelge 6.12:	Herfindahl Endeksiyle Hesaplanan Toplam Çeşitlenme Üzerine Etkiyi Gösteren Adımsal Çoklu Regresyon Analizi	72
Çizelge 6.13:	ANOVA Değerleri(Herfindahl Endeksi ile Değişken Bazında İlişki).	73
Çizelge 6.14:	Herfindahl Endeksi İçin Çeşitlenme için Değişkenlerin Alacağı Katsayılar	74
Çizelge 6.15:	Uluslar Arası Çeşitlenme Üzerine Etkiyi Gösteren Adımsal Çoklu Regresyon Analizi	75
Çizelge 6.16:	ANOVA Değerleri (Uluslar Arası Çeşitlenme ile Değişken Bazında İlişki)	76
Çizelge 6.17:	Uluslar Arası Çeşitlenme İçin Değişkenlerin Alacağı Katsayılar	77
Çizelge A.1:	Çeşitlenme Üzerine Kavramsal ve Deneysel Çalışmalar	88
Çizelge B.1:	Bazı Ürün Çeşitlenmesi Çalışmalarında Kullanılan Ölçümler	97
Çizelge B.2:	Bazı Uluslar Arası Çeşitlenme Çalışmalarında Kullanılan Ölçümler..	98
Çizelge C.1:	Örnek Gruptaki Firmaların Ürettiği Ürünlerin SIC Kodları.....	99
Çizelge D.1:	Örnek Olarak Belirlenen Firmaların 2001-2005 Yılları İçin Hesaplanan Çeşitlenme Ölçümleri	100
Çizelge D.2:	Örnek Olarak Belirlenen Firmaların Yıllara Göre Özellikleri.....	105
Çizelge E.1:	Çeşitlenmeye Etki Eden Faktörleri İnceleyen Çalışmalar ve Mevcut Çalışmada Elde Edilen Bulguların Özeti.....	113

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Çeşitlenmeye Etki Eden Faktörleri Gösteren Model	5
Şekil 2.1: Çeşitlenmenin Temeli ve Kazançları.....	8
Şekil 4.1: Özelleştirme Oranı ve İlişki Oranı Terimleri Cinsinden Tanımlanmış Stratejik Sınıflar	30
Şekil 4.2: İlişkili-Sınırlanmış Model.....	31
Şekil 4.3: Bağlı Model	32
Şekil 4.4: Çeşitlenme Kategorilerinin Tayin Edilme Prosedürü.....	35

ORGANİZASYONEL ÇEŞİTLENME VE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

ÖZET

Şirket performansını arttıran ve bir üst düzey yönetim stratejisi olan çeşitlenme pek çok sektörde uygulanan bir stratejidir ve uygulandığı takdirde işlerin fiziksel ve organizasyonel yapısında değişiklikler gerektirir. Firmalar teknolojik eksikliğini gidermek, tek bir işi yürütmenin riskini yaymak, ölçek ve kapsam ekonomilerinden faydalanmak, yatırımlarını değerlendirmek, yeni pazarlar geliştirip firma performansını arttırmak ve daha pek çok sebepten ötürü çeşitlenme yoluna gidebilir. Bu çalışmanın amacı da Türkiye sektöründe çeşitlenmeyi hangi faktörlerin etkilediğini belirlemektir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde organizasyonel çeşitlenme konusunda geniş bilgi verilmiş, çeşitlenmenin tanımları yapılmıştır ve bu çalışmanın modeli kurgulanmıştır. İkinci bölümünde çeşitlenmeye etki eden iç ve dış faktörler belirtilmiştir. Üçüncü bölümde ise çeşitlenmeyi gerçekleştirebilmek için gerekli kaynaklardan bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde ise ürün ve uluslar arası çeşitlenme olmak üzere çeşitlenmenin türleri belirtilmiş ve literatürde yer alan ve pek çok çalışmada kullanılan hem kategorik hem de nicel çeşitlenme ölçüm yöntemleri detaylı biçimde açıklanmıştır. Daha sonra çeşitlenmenin firma performansına etkisi üzerine yapılan çalışmalarda kullanılan performans ölçüm yöntemleri kısaca açıklanmıştır.

Araştırma kapsamında, literatürde yaygın olarak sözü geçen ikisi ürün çeşitlenme ve biri de uluslar arası çeşitlenme olmak üzere üç farklı çeşitlenme ölçümü kullanılarak, Türkiye’de “Metal Eşya, Makine ve Gereç Yapım” ve “Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi” sektörlerinde faaliyet gösteren 37 firmanın 2001-2005 yılları arasındaki çeşitlenme dereceleri ölçülmüştür. Ürün çeşitlenmesi için nicel ölçüm yöntemleri olan Herfindahl endeksi ve Entropi endeksi kullanılmıştır. Uluslar arası çeşitlenme derecesini belirlemek için de “yurtdışı satışlarının toplam satışlar içindeki payı” kullanılmıştır. Yapılan bu çalışmada firmaların hem ürün hem de uluslar arası çeşitlenmesine hangi faktörlerin, nasıl etkilediği araştırılmıştır. Ayrıca firmanın karlılığının çeşitlenmeyi nasıl etkilediği de incelenmiştir.

ORGANIZATIONAL DIVERSIFICATION AND ITS DETERMINANTS

SUMMARY

Diversification which significantly improves the company performance is a strategy applied successfully in a variety of the sectors of the economy which requires important modifications in the physical and organizational structure of the corporate activities when implemented. Companies may adopt diversification strategies to eliminate technological shortfalls, to spread out the risks of operating only in one single area of involvement or manufacturing only one single product, to benefit from the scale and scope of economies, to make a more efficient utilization of its investments, to develop new markets for betterment of the company performance and for various other reasons. The main purpose of this study is to investigate and explicate the factors affecting the diversification in the economy sector in Turkey.

In the first section of the study extensive data and information have been presented, definitions of diversification have been formed up and the model of the study has been set up. In the second part the internal and external factors affecting the diversification have been explained. In the third section the resources required for implementation of the diversification have been cited. In the fourth section of the study while product and international diversifications have been being primarily explained the major varieties of diversification have been described and both categorical and quantitative methods employed in many studies and cited in the literature have been elaborated in detail. Then a short summary of the techniques employed in measurement of the effects of the diversification on company performance has been provided.

In the scope of the research the extent of the diversifications of 37 companies operating in the “Manufacture Of Fabricated Metal Products, Machinery and Equipment” and “Manufacture Of Non-Metallic Mineral Products” areas between the years 2001 and 2005 have been measured by utilizing three different diversification measurements, two types being mentioned as product diversification and one type as international diversification in the literature.

For product diversification the quantitative techniques, Herfindahl and entropy indices, have been employed. For the international diversification scope assesment “the share of the foreign sales in the total sales” has been used. In this study it has been investigated which factors and in what manner may affect the product and international diversification of companies. Additionally, it has been analyzed how the profitability of a company may influence the corporate diversification decisions.

1. GİRİŞ

Çeşitlenme stratejisi, yeni iş alanlarına girmek ve oradaki fırsatlardan yararlanarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmek isteyen işletmelerde uygulanan bir üst yönetim büyüme stratejisidir.

Çeşitlenme stratejisi, İngilizce literatürde “diversification” teriminin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Burada stratejik amaç, işletmenin getiri sağlayabileceği yeni iş alanları veya yeni işler üzerine odaklanmaktır. İşletmenin mevcut işlerine ek olarak, faaliyette bulunduğu iş alanında veya farklı alanlarda benzer veya yeni işlerle ilgilenmesi ve bu konudaki karar ve uygulamaları, onun çeşitlenme stratejisi uyguladığını gösterir. Tahmin edileceği gibi çeşitlenme stratejisi, temel strateji olarak bir büyüme stratejisidir [1].

Endüstriyel bir kuruluş ürün grubunda çeşitlenmeye karar verirse, stratejik bir karar vermiştir, sonuçları firmanın doğasını değiştirir ve kaynakların önemli ölçüde değişikliği ve insan enerjisinin yeniden yönlendirilmesini gerektirir. Çeşitlenme, ne bir amaç ne de bir plan olmamasına rağmen, çeşitlenen her firma gireceği iş türlerini belirlemelidir, eski güçlerini ve yeteneklerini ya da ihtiyaçlarını, yenilerini geliştirmek ve uygun toplam çeşitlenme için nasıl inşa edebileceğini belirlemelidir[2].

Çeşitlenme üzerine çalışma yapan ekonomistler özellikle firmanın ürün-pazar durumu hakkında çeşitlenmesinin ölçümü ile ilgilenmiş ve bu ölçümlerin fiyatlandırma davranışı ve araştırma kararlarını ilişkilendirmişlerdir. Ekonomistler, 1920’lerde çeşitlenmenin giderek arttığını göstermek için istatistiksel yöntemler kullanmışlardır [3].

Pek çok bilinen firma çeşitlenme yoluna gider. Farklı pazarlara üretim yaparlar. Örneğin Philips ev elektroniği sektöründe çeşitlenmiş üretici bir firmadır, Sears hem üretim hattında hem de yerel pazarlarında çeşitlenmiş hizmet veren bir firmadır. Çeşitlenme konusunda kendi iş alanlarında firmalar, ölçek ve genişlik ekonomilerinden faydalanarak, maliyetleri düşürmek ve pazar etkinliğini geliştirmek umuduyla hareket ederler [3].

1950’li yıllardan beri büyük firmalar herhangi bir iş alanı sınırlarının dışına yayılmışlardır. Mitsubishi, EMI gibi yaygın olarak çeşitlenen firmalar (bunlara kimi zaman yığılımlar da denir), çoğunlukla firmanın hangi işin içerisinde olduğunu anahtar kaynaklarının neler olduğunu ve kurumsal yönetimin hangi bireysel iş birimlerine hizmet ettiğini belirlemek zordur [3].

Çeşitlenmeyi takip etmek, yeni yetenekler, yeni teknikler ve yeni olanaklar gerektirmektedir. Sonuçta, çeşitlenme daima işin yapısında fiziksel ve organizasyonel değişiklikleri beraberinde getirir, bu da eski iş deneyimleriyle farklılık gösterir [4].

Bir firma, teknolojik eksikliğini gidermek, riskini dağıtmak, aşırı üretim kapasitesinden faydalanmak, yatırımlarını değerlendirmek ve yeni pazarlar geliştirip firma performansını arttırmak gibi pek çok sebepten ötürü çeşitlenme yoluna gidebilir [4].

1.1 Tezin Amacı

Bu tezin amacı, firma performansını arttıran stratejilerden biri olduğunu düşünülen organizasyonel çeşitlenme stratejisinin türlerini ortaya koyup, nicel olarak ölçümlemelerini yapmaktır. Bunun yanı sıra, Türkiye’de faaliyet gösteren önemli firmaların, hem ürün çeşitlenmesi hem de uluslararası çeşitlenme derecelerine hangi firma özelliklerinin etkili olduğunu saptamaktır. Yani çeşitlenmeyi etkileyen faktörleri belirlemektir.

1.2. Çeşitlenme Tanımları

Çeşitlenmenin ölçümünde genel olarak kabul edilmiş bir tanım veya ölçüm yoktur. Hissedarlara verilen yıllık raporda, buzdolabı üreticisinin ev tipi donduruculara yaptığı çeşitlenme, büyük firmalar için çeşitlenmenin kapsamını inceleyen istatistiksel bir çalışmada herhangi yeni bir ürün eklenmesini, firma yeni endüstriyel sektöre girmediği için dikkate almayabilir. Bazıları, bir petrol şirketinin petrokimyasallara taşınmasını çeşitlenme olarak nitelendirirken diğerleri dikey entegrasyon diye tanımlar. Diğer firmalar arasında “yüksek derecede çeşitlenmiş yığılımlar” şeklinde ifade edilen bazı firmalar Ford Motor, Crown Cork & Seal,

General Electric ve Pittsburgh Plate Glass, bunun gibi Textron, LTV ve Gulf Western'dir [2].

Çeşitlenme konusunda bariz bir tanımlamanın olmayışı araştırmacı için hem problem hem de bir fırsattır; bu durum araştırmacılara, kendi çeşitlenme kavramını üretme sorumluluğunu ortaya çıkarır. Fakat aynı zamanda özgür iradesiyle bir terzinin kendi yetenek ve birikimlerini diktiği bir elbisede gösterdiği gibi, araştırmacılar da kendi iradesiyle yeni kavramlar oluşturma fırsatını elde edebilmişlerdir. Örneğin ekonomistler, çeşitlenme aktivitesini endüstri yapısıyla ilişkilendirmeye kalkışır veya yeni ürün eklentilerini birleşmelerle ilişkilendirdiğinde, genellikle basit olarak firma tarafında üretilen ve satılan ürün sayısını hem ölçüm hem de çeşitlenmenin kesin tanımı olarak kullanırlar [2].

Literatüre bakılacak olursa, çeşitlenmenin kavramlaştırılmasında, tanımlanmasında ve ölçülenmesinde pek çok çeşitlilikle karşılaşılır. Gort (1962), çeşitlenmeyi “çıktıların heterojenliği” olarak kavramlaştırmış ve pazar sayısının bu çıktıdan hizmet verildiğine dayandırmıştır. Onun görüşüne göre, iki ürün farklı pazarlarda hizmet görüyorsa, eğer birbirlerine göre karşılıklı talep esnekliği düşükse ve eğer önemli kaynaklar birisinin üretimi ve dağıtımı için harcanıyorsa, diğerine kaydırılmaz. Bu öncelikli tanımda sinerji ve kaynak paylaşımları kavramları yeteri kadar tanımlanmamıştır [5].

Berry (1975)'ye göre çeşitlenme, firmanın faaliyet gösterdiği endüstrilerin sayısının artmasıdır. Kamien ve Schwartz (1975) çeşitlenmeyi, bir endüstride ürün üreten sınıflandırılan firmaların başka bir sınıflamaya geçmesidir şeklinde tanımlamıştır. Bu eski tanımlara göre endüstri veya pazar sınırları verilmiş olarak varsayılır. Buna karşılık Pitts ve Hopkins (1982) çeşitlenmeyi tanımlarken “endüstri” kelimesi yerine “iş” kelimesini kullanarak firmanın farklı işlerde eş zamanlı olarak faaliyet göstermesi gerektiğini belirtmiştir. “Endüstri” tanımlarına karşın “iş” tanımlarıyla dış analizcilerin aksine, çeşitlenme ölçümlerinde öznel bir perspektif sunmuştur. Ansoff (1957, 1965)'un çeşitlenme kavramı firmaların yeni pazarlara yeni ürünlerle girişini vurgular [5].

Rumelt'in araştırması (1974), Wrigley (1970) tarafından daha sonradan geliştirilen stratejik tipoloji olup, strateji literatürde en etkin ve en çok üzerinde araştırma yapılan konulardan birisidir ve birçoğu tarafından SIC-kod bazlı ölçümlerin gelişimi

olarak kabul görmüştür. Stratejik tipolojilerin savunucularının ifadelerine göre, ilişkili veya ilişkisiz çeşitlenme firma performansını etkiler [6].

İşler arasında ilişkiyi belirlerken araştırmacıların ortak araçları, benzer dağıtım kanallarını, ortak pazarları ve ortak teknolojileri incelemeleri gerektiğini belirtmiştir. Rumelt'in kategorisel ilişki tanımı zengin bir çeşitlenme ölçümüdür, çünkü pek çok faktör dikkate alınır ve çeşitlenme kategorileri için derin analizler kullanılır [6].

Çeşitlenmenin süreklilik tanımları, federal hükümet tarafından hazırlanmış, ekonomide her tür iş aktivitelerini sınıflandıran, Standart Industrial Classification (SIC) sisteminden uyarlanmıştır. Araştırmacılar, firma çeşitlenmesini hesaplarken, firmada üretilen ürünleri veya içinde bulunduğu işleri sayabilirler (SIC kodları ile temsil edilen), varlıkların veya satışların kısmi boyutuna göre ürünleri veya yapılan işleri ağırlıklandırırlar. Bununla beraber, endüstriyel ekonomi literatüründe, araştırmacılar ağırlıklandırılmış ürün sayma ölçümlerini, ilişki boyutlarını belirtmedeki başarısızlığı yüzünden eleştirmişlerdir ve SIC kodlarının bir aralıkta veya bitişik kodlar arasında eşit mesafedeki oran skalasında ölçüldüğü varsayılır. Montgomery ağırlıklandırılmış ürün sayımını Rumelt'in tipolojisiyle kıyaslamıştır ve her ikisinin de çeşitlenmeyi kapsadığını belirtmiştir, fakat Rumelt'in tipolojisi firmalar arasındaki performans farklılıklarını çok iyi tanımlamaktadır [6].

SIC kodlarıyla kullanılan iş ilişkisinde (business relatedness) ürün teknolojilerinin benzerliği en kapsamlı ölçümdür. Ürün teknolojisi hammaddelere özgü ise, hizmetleri bir araya getirerek birimleri endüstrilere ve daha sonra endüstri gruplarına kategorileştirir. Temel görüş ise, eğer iki iş birimi aynı SIC kodlarını paylaşıyorsa, benzer ürün özelliklerine sahiptirler ve dolayısıyla da ilişkilidirler [7].

Özellikten ve bir firmanın dokümanlarını inceleme gibi zaman alıcı süreçlerin üstesinden gelebilmek için ve Rumelt'in yaklaşımını kullanarak firmaları sınıflandırmak ve bu zengin yaklaşımı muhafaza ederek bazı araştırmacılar kategorik ve sürekli ölçümlerinin kombinasyonunu yapmışlardır. İki teknik birleştirilirken, sürekli ölçüm çeşitlenmenin kapsamını sayısallaştırmak ve daha sonra veriler çeşitlenmenin tipinin tanımını yapmak için kategorik ölçümlere dönüştürülür (ilişkili veya ilişkisiz). Entropi ölçümü ve SIC kod tabanlı yöntem hibrit yaklaşımında kendine yer bulur. Ağırlıklandırılmış ürün sayma ölçümünün aksine endüstri grubu içindeki segmentleri (2 basamaklı SIC kodları) hangilerinin diğer endüstri gruplarıyla ilişkili olduğunu varsayarak, ilişkinin derecesini tanımlar. Rumelt'in çeşitlenme

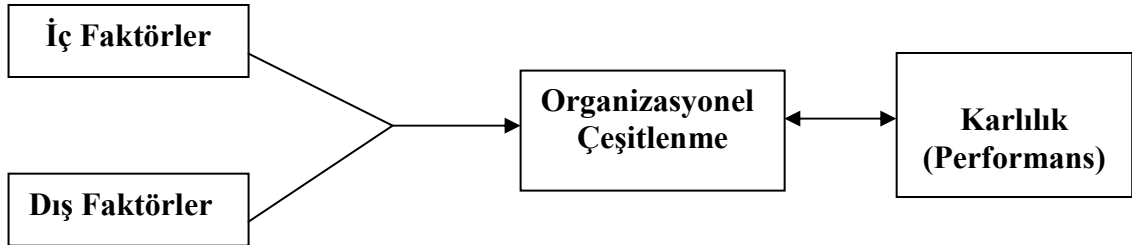
kategorileriyle, entropi ölçümünün kıyaslanması ileriki yıllar için enteresan bir yol gösterici olabileceğini belirtilmiştir [6].

Çeşitlenme ölçülürken farklı metotların kullanılmasının, çeşitlenmenin performans üzerine etkisi konusunda çok önemli kavramlar yaratılabileceğinden bahsetmişlerdir [6].

Çeşitlenme stratejisi konusunda yapılan deneysel ve kavramsal çalışmalar, elde edilen bulgularla beraber Çizelge A.1’de gösterilmiştir.

1.3 Model

Bu tez çalışmasında performans arttıran bir strateji olduğu düşünülen çeşitlenme stratejisini etkileyen faktörler başlıca iç ve dış faktörler olarak belirlenmiştir. Çeşitlenmenin tanımları yapılmış ve ölçüm yöntemleri belirtilmiştir. Çeşitlenmeye etki eden faktörler, çeşitlenme stratejileri belirlenmiştir. Ayrıca firmanın karlılığının çeşitlenme üzerine etkisi de araştırılmıştır. Bu durumda bu çalışma Şekil 1.1’de olduğu gibi modellenmiştir. Bu çalışmada firma özelliklerini kapsayan iç faktörler ve firmanın karlılığının çeşitlenme derecesine etkisi araştırılmış, hangi firma özelliklerin çeşitlenmeye etkisi olduğu saptanmıştır.



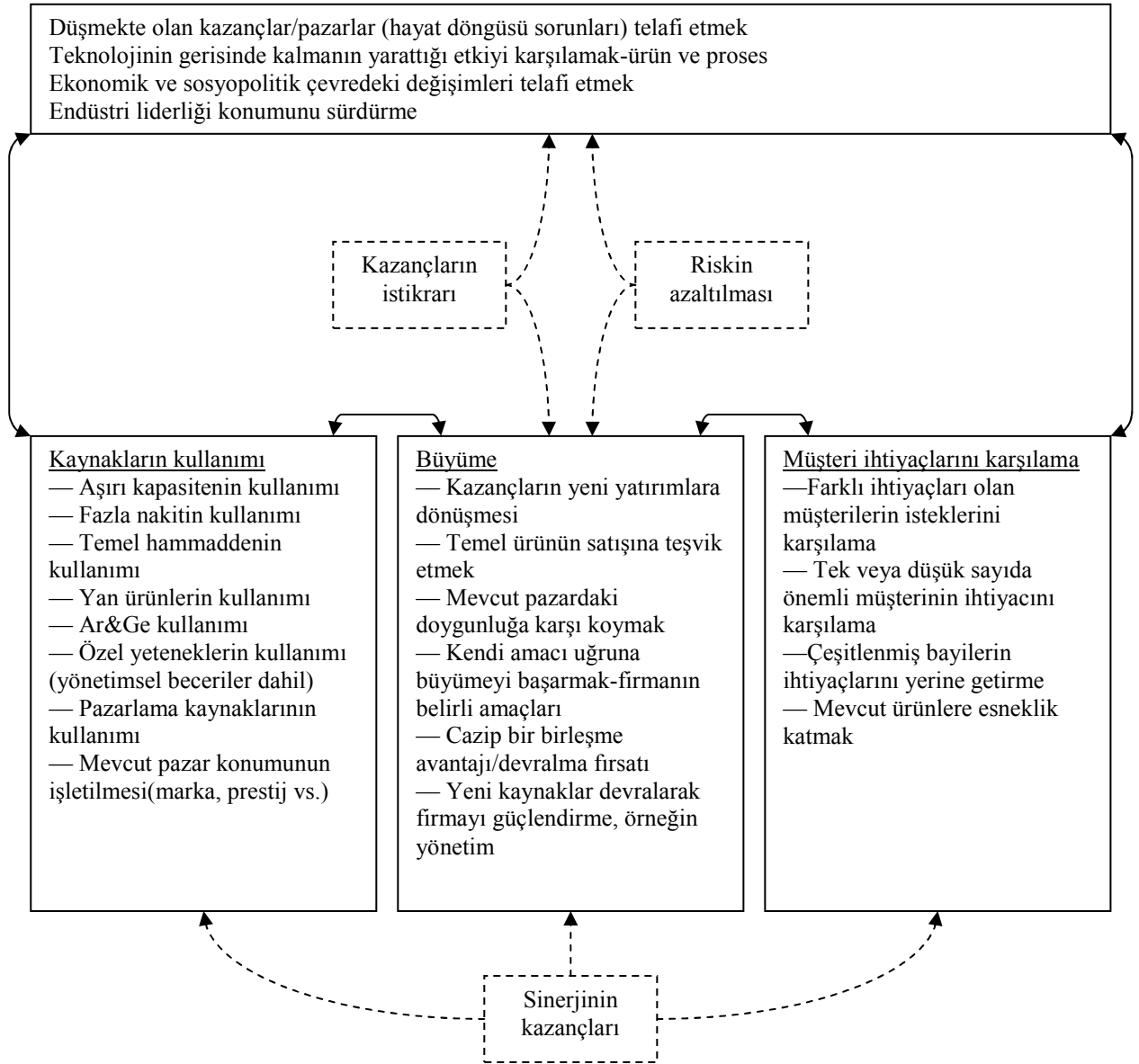
Şekil 1.1: Çeşitlenmeye Etki Eden Faktörleri Gösteren Model

2. ÇEŞİTLENMEYE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Çeşitlenen bir firma için literatürde iki önemli güdü olduğundan bahsedilmiştir, bunlardan biri sinerjik diğeri ise finansal nedenlerdir. Sinerjinin yer aldığı durumlarda birimler tek organizasyon olarak faaliyet gösteriyordur. Örneğin, üretimde ölçek ekonomileri, pazarlama, hammadde alımı, Araştırma & Geliştirme birimleri birleşip sinerji yaratarak gerçekleştirirler. Ayrıca, bir birim diğeri birimi tümlüyorsa bu sayede de tüketicilere tam bir ürün hattı sunulabiliyorsa sinerji yaratılabilir [8].

Firmaların çeşitlenme kararı vermesinde sinerjinin getirilerinin gerçekten önemli olduğunu vurgulanmıştır. Çeşitlenme ve sinerji hem literatürde hem de iş dünyası dilinde hemen hemen birbirinden ayrılmaz hale gelmiştir [9].

Kazançların istikrarı ve riskin azaltılması, sinerji gibi gizemli özellikleri taşımazlar, bu yüzden etkinliği çok büyük değildir. Bu getirilerin sağlanabilmesi için çeşitlenmeden önce asıl işlerin yapılması gerekmektedir. Pazar analizi, hammadde tedariği, teknolojik gelişim ve üretim sürecinin önceden belirlenmesi gereklidir. Çeşitlenmenin getirileri ve temeli Şekil 2.1'deki gibi belirtmiştir [9].



Şekil 2.1: Çeşitlenmenin Temeli ve Kazançları [9]

Çeşitlenme hareketi firmanın yeni bir ürün pazarına giriş aktivitesidir ve firmanın yönetim yetkinliğinde takdir edilebilir bir artışa gereksinim duyduğunu belirtmiştir. Bu yüzden, çeşitlenmenin özü yeni alanlara ulaşmak olarak alınabilir ve yeni yeteneklere veya var olanları arttırmaya ihtiyaç duyar. Yeni iş aktiviteleri belki bazı yollarla mevcut aktivitelerle ilişkili olabilir fakat yine de yeni üretim teknolojisini, pazarlama görüşlerini ve yöntemlerini veya yatırım kararları, planlama ve kontrole yeni yaklaşımları anlamaya ihtiyaç duyabilir. Bu tanım çeşitlenmeyi, yeni ürün-pazar aktivitesinin firmanın yönetimi özellikle de genel müdürlük yeteneğini yaratacağı idari yapı ile birlikte zorlaması bakımından belirler. Belli bir alanda işletme

yeteneğine sahip firmalarda yeni işlere girilirken yönetim yeteneği birincil finansal olmayan kısıttır [2].

Rumelt'in yaptığı araştırmalardan da anlaşılıyor ki yeni bir alana çeşitlenmede yönetim yapısı ve yöneticilerin kabiliyetleri büyük önem taşır. Bu çalışmada çeşitlenmeyi tetikleyen faktörler iki kategoride incelenmiş, iç ve dış faktörler olarak ikiye ayrılmıştır.

2.1 İç faktörler (Firmanın kendine özgü özellikleri)

2.1.1 Üst Yönetim Yapısı (Sahiplik durumu)

Amihud ve Lev (1981, 1999), Lane, Cannella ve Lubatkin (1998, 1999) makalelerinde, kurumsal sahiplik yapısının çeşitlenme stratejilerine etkilerini incelemişlerdir. Bu yazarlar benzer ampirik testleri hemen hemen aynı veriler üzerine gerçekleştirmişler fakat farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Lane ve diğerleri(1999), firmanın hissedarlarının çeşitlenme stratejisi ve devralma kararları üzerine etkisi üzerine çok az teorik ve deneysel tabanlı sonuçlar olduğunu belirtmişlerdir. Aksine, Amihud ve Lev (1999) kurumsal çeşitlenme stratejileri ile kurumsal sahiplik yapısı arasında ilişki olduğunu kanıtlamıştır [10].

Genel tartışma iki ana konuya odaklanmaktadır. İlk olarak yazarlar, yönetsel tutumların kurumsal çeşitlenmeye yönelik açıklanması için acente teorisinin (agency theory) teorik önemine katılmamaktadırlar. A&L birleşme yığılımlarını bir çeşit yönetsel ayrıcalık şekli olarak görülmesini tartışırken, LCL de Acente teorilerinin çeşitlendirme stratejilerinde uygulanabilirliğinde sınırlı kalacağını önermektedir, çünkü bu tarz kararlar, yönetsel kazançların hissedarlarla direkt olarak uyumsuzluğa düşmediği durumları temsil eden kararlardır. İkinci olarak ise yazarlar, çeşitlendirilmiş birleşmelerin ve sahiplik yoğunluğu arasındaki ilişkiye dair mevcut kanıtların yanlış aktarılması konusuna karşı çıkmaktadırlar [10].

Ajans teorisi, bireysel ekonomik acentaları yönelimlerini seçerken kendi kişisel faydalarını maksimize etme inancını esas alır. Modern kuruluşların içinde, kurumsal kararları veren bireylerle yöneticiler) ve bu kararların varlıksal sonuçlarını üstüne alan bireyler (hissedarlar) arasında genellikle bir ayrım söz konusudur. Bu da yöneticilerin ilgi alanlarıyla hissedarlar arasında olası bir çatışmaya yol açabilir. Bazı

durumlarda yöneticiler, hissedarların tercihleriyle zıt gidecek işleri ele almayı tercih edebilirler [10].

Yöneticiler hissedarların değerini düşürmek için çeşitlenme stratejisi sürdürmek isterler. Ajans teorisi, yöneticilerin bu şekilde değer yok etme stratejisi, çeşitlenmeden elde ettiği özel çıkarlar ancak kendi özel maliyetlerini aşıyorsa sürdürüleceğini öngörmektedir. Yazarlar çeşitlenmenin yöneticilere, kişisel çeşitlenmemiş portföylerinin riskini azalttığı için fayda sağladığını tartışmışlardır. Fakat bu çeşitlenmeden elde edilen sadece bir potansiyel faydadır. Yöneticiler ayrıca büyük bir firmayı yönetmenin sağladığı itibar ve güçten de fayda sağlarlar. Eğer kurumsal çeşitlenme yönetici-hissedar arasındaki çatışmayı temsil ediyorsa, ajans teorisi, öz sermaye mülkiyeti yapısı ile kurumsal çeşitlenme stratejileri arasında ilişkiyi öngörür. Eğer yöneticilerin sahiplik menfaatleri artarsa, değer düşürmeye yönelik kararlara yönelirler. Böylece, ajans teorisine göre yönetimsel sahiplik ile çeşitlenme arasında negatif bir ilişki vardır [10].

Ajans teorisi ayrıca diğer sahiplik yapısı durumlarının da çeşitlenme seviyesini etkilediğini öngörür. Özellikle, eğer olursa dış blok hissedarların (blok hisselerin en az yüzde 5'ine halde sahip olan hissedarlar) yönetici eylemlerini izlemek yönünde çok fazla teşviği vardır, ajans maliyet hipotezi de çeşitlenme ile bu blok hissedarların arasında negatif bir ilişki olduğunu belirtir. Ayrıca bu blok hissedarların öz sermaye mülkiyetiyle çeşitlenme seviyesi arasında yine negatif bir ilişki söz konusudur [10].

A&L yönetici kontrollü firmaların, çeşitlenme ve riski azaltmak yönünde politikalar uygulama eğiliminde olduğu, bununla beraber hissedarlar kendi sermaye piyasaları üzerine çeşitlenebilirler. Yönetici kontrollü firmaların yığışım birleşmelerini üstlenme eğilimleri çok fazladır ve diğer icraatlar çeşitlenebilme riskini azaltma ile sonuçlanır. LCL, kurumsal sahiplik yapısının çeşitlenme üzerine stratejileri etkilemediği sonucuna varmışlardır. Bu yazarlar daha sonra yığışım birleşmelerin kurumlar açısından cazip bir strateji olduğunu, bundan dolayı hissedarlar ve yöneticilerin bu strateji ile ilgileri arasında uyumsuzluk olmadığını belirtmişlerdir [11].

Konuyla ilgili tüm çalışmalar dikkate alınacak olursa özetle aşağıdaki sonuçlar elde edilir:

- i) Kurumsal çeşitlenme stratejileri kurumsal sahiplik yapısı arasında ilişki vardır

- ii) Çeşitlenen birleşmeler ve yığılımların çalışmaları hissedarların değerini düşürür [62].

LCL, üç farklı kurumsal kontrol biçimi için farklı çeşitlenme kategorileri sunmuştur. Bu hem A&L hem de LCL çalışmalarında nitelik olarak tutarlı bir sonuçtur. Örneğin YK firmaları tek-işe (single business) göre nispeten daha fazla ilişkisiz iş (unrelated-business) ile meşguldür. YK firmaların 18 %'i ilişkisiz, 9 %'si tek iş ile meşguldür. GSK firmalarda ise tersi söz konusudur. 5 %'si ilişkisiz işlerle meşgulken, 40 %'si tek iş ile meşguldür [11].

A&L'nin orijinal sonuçlarına tamamlayıcı delil olarak farklı yazarlar da bu konuda çalışma yapmış ve 1970 yılının firmalarını bu üç kurumsal kontrol biçimlerine göre sınıflandırmıştır. Buna göre: yönetici kontrollü firmaların çeşitlenen birleşmelere eğilimi, güçlü sahip kontrollü firmalara göre daha fazladır sonucuna ulaşmışlardır [11].

Yazarlar yığılım birleşmelerini sahiplik kategorilerini kullanmışlardır. Bir parti eğer firma hisselerinin 30 %'una sahipse güçlü sahip-kontrollü olarak sınıflandırılır. Eğer hisselerin 10 % - 30 % arasında sahipse zayıf sahip-kontrollü olarak, herhangi bir parti hisselerin 10 %'undan fazlasına sahip değilse yönetim kontrollü olarak sınıflandırılır [10].

Üç farklı kontrol mekanizması için Q oranları aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Q oranları piyasa değerlerinin aktif değerlere oranı olarak kullanılmıştır.

Yönetici kontrollü: $Q = 1.23$ ($t = 0.94$)

Zayıf sahip kontrollü: $Q = 1.61$ ($t = 2.18$)

Güçlü sahip kontrollü: $Q = 1.59$ ($t = 1.29$)

Yani, sahibin kontrolündeki şirketlerin Q oranları yönetim kontrolündeki şirketlerinkinden daha büyüktür. Bu sonuçlar, bize göre, genel ajans politikası teorisine aykırı olmamakla beraber, LCL (1998) önerdiği gibi teoriyi desteklemektedir. Ajans teorisi (agency theory) yöneticilerin anaparanın yatırımının değerini azamileştirdiği inancını sorgular. Q oranı etkililiğin ve bir şirketin gelecek fırsatlarının genel bir ölçüsüdür. Ajanlar (yöneticiler) kontrole ve hisse sahiplerinin teşviklerine maruz olmadığı YK şirketlerinde ortalama altı Q değerleri, verilen bazı kıymetler için YK şirketlerinde yöneticilerin daha az hissedar değeri ürettiğini ima

eder. LCL'in sonuçları SK şirketlerin genelde daha iyi icraata sahip olduğunu göstermektedir. Bu diğer çalışmaların sonuçları ile tutarlıdır [11].

Bu bölüm özetlenecek olursa:

- Yönetim kontrollü firmalar, sahip-kontrollü firmalara göre çeşitlenmeyi daha çok riski azaltan birleşmeler şeklinde gerçekleştirirler.
- Diğer çalışmalardaki bulgular da dâhil olmak üzere, risk azaltan birleşmeler firmanın değerini düşürürler böylece hissedarlar ve yöneticiler arasında ilgi çatışması yaratır [11].

2.1.2 Üst Yönetimin Nitelikleri

Yapılan deneysel çalışmalarda, üst düzey yöneticiler kurumsal çeşitlenme stratejisi gibi organizasyonel çıktıları, firma performansı ve stratejik yönelimleri etkilediğini göstermiştir.

Çeşitlenmenin başarısı, pazar fırsatları yaratması, geri dönüşümün kararlılığı, pazar gücü ve maddi olmayan duran varlıkların geri dönüşümüyle belirlenebilir. Literatürde uluslar arası çeşitlenmenin sebepleri çok geniştir. Uluslar arası çeşitlenme literatürde başarı gibi gözükse de pek çok riski ve belirsizliği üzerinde taşır. Firma yönetimi, bilinmeyen kültürlerle, yeni rakiplerle ve ekonomik, politik ve yasal faktörlerle nitelendirilmiş karmaşık bir çevre ile uğraşmak için çeşitlenmek isteyebilir [12].

Stratejik seçim paradigması, yöneticilerin firmanın gelecekteki yönelimi konusunda büyük etkisi olduğunu belirtir. Araştırmacıların yönetsel yetkinlikleri ve teşviklerin çeşitlenmeye götürdüğünü de tespit etmeye ihtiyaç duyduklarını belirtilmiştir [12].

Firma çeşitlenmesini başlıca teşvik eden unsurun 'baskın mantık' olduğunu belirtilmiştir. Baskın mantık, bir firmanın karakterini ve kişiliğini şekillendiren, üst düzey yönetim ekibinin tutumları, inançları ve düşünceleridir [12].

Çeşitlenmiş firmaların yöneticilerinin, yönetsel yeteneklerini ilişkisiz iş alanlarına yaymak istediklerini ileri sürmüştür. Baskın yönetici mantığı, yöneticilerin işleri kavramlaştırması ve teknoloji, ürün geliştirme, dağıtım, reklam veya insan kaynakları yönetimi konularında önemli kaynak dağılımlarını yapmasını içerir. Bu mantık, direk olarak yöneticilerin, bilgi sistemleri veya finans konusunda ve özellikle

başarı için bu yeteneklerin ilişkisiz işlere dayandığı özel yetenek geliştirme durumlarında uygulanır [3].

Stratejik seçim görüşünü yapılandıracak olursak, üst kademe perspektifi, yöneticilerin organizasyonel çıktılar yönünden çevresel ve endüstriyel etkilerin üzerinde daha güçlü etki yarattığını ortaya koyar.

Üst düzey yönetim ekibinin birleşimi organizasyonel çeşitlenme değişimiyle ilişkilidir. Çok uluslu firmalardaki üst düzey yönetimin uluslar arası deneyimi uluslar arası çeşitlenme stratejilerini yansıtır [12].

Ürün çeşitlenmesinde demografik değişkenlerin heterojenliği negatif ilişkilidir. Fakat heterojen gruplarda daha geniş bilgi ve çözüm aralığı söz konusudur. Uluslar arası çeşitlenme, yenilik, adapte olabilme gibi özelliklere ihtiyaç duyar. Üst düzey yönetimin uluslar arası deneyiminin heterojenliği, uluslar arası çeşitlenme ile bağlantılıdır. Çevresel rekabet ile yüzleşileceği düşünülürse, homojen ekipler farklı inançlar gösteremeyebilirler. Buna göre sunulan hipotez; üst düzey yönetimin heterojen uluslar arası tecrübeye sahip olması çok uluslu bir firmanın uluslar arası çeşitlenme miktarıyla pozitif ilişkilidir [12].

Yönetimsel veya davranışsal perspektif yöneticiler üzerine, onların anlayış ve yaklaşımlarının ve karar verme üzerine etkilerine odaklanır. Çeşitlenmiş firmaların yöneticileri, tek iş yapan firmaların yöneticilerinin karşılaştığı her durumla yüzleşirler, fakat çeşitlenmiş firmanın operasyonları, genellikle çok farklı pazarlar içinde, yönetim görevlerinin karmaşıklığı ile birleştirilirler. Ayrıca, çeşitlenmiş firmaların üst düzey yöneticileri, sinerjileri gerçekleştirerek, firmalarının çeşitlenme stratejilerini haklı çıkarmak için çaba göstermek zorundadırlar. Böylece, çeşitlenmiş firmaların yöneticileri pek çok zorluklarla yüzleşirler. Çeşitlenmiş firmaların yöneticilerini satranç oyuncularına benzer ve yöneticilerin sınırsız seçenek dizisi ile yüzleştiğini ve çok geniş bilgileri işlemeleri gerektiğini belirtilir [13].

Chenhall(1984) yöneticilerin çeşitlenmeye karar vermesinde çevresel, yönetimsel ve organizasyonel değişkenleri şu şekilde belirlemiştir:

- Yönetimsel değer sistemi:

1- Çeşitlenmeyi etkileyebilen amaçların seçilmesi organizasyonel amaçlarla ilgili olan çalışmalardan türetilmiştir.

2- Karar vermenin ‘proaktif reaktif’ şekli, yöneticilerin kendi firmasının dış çevresini idare etme, amaçlara ulaşmak için minimum koşulları sağlama veya amaçlarının başarısını maksimize etme, riskli girişimlere ve yeni yönetsel denemeleri kabul etme konusunda gönülsüz veya istekli olma eğilimi ile tanımlanmıştır.

3- Yöneticiler tarafından uygulanan stratejik planlama şekli, eğer planlama uzun vadeli oryantasyon, stratejik planlama departmanı, resmileştirilmiş ve birleştirilmiş stratejik planlama yaklaşımı ve kapsamlı stratejik planlama teknikleri ve süreçlerini içeriyorsa, tespit edilmiştir.

- Resmi Yapı Düzenlemeleri

4- Resmi yapının çeşitlenmeye olan etkisi hangi yapısal mekanizmaların baskın etkiyi stratejik karar vermeyi alt ünitelerde veya şirket seviyesine yerleştirdiğini göz önüne alarak incelenmiştir. Karar etkisinin yerini etkileyen yapısal mekanizmalar otorite yoğunlaşması, özelleşme ve kontrol edici araçlar olarak resmileşme ve çeşitlenmeyi etkileyen kararlara katılım olarak belirlenmiştir [14].

- Şirketin iç özellikleri

5- Modelde şirketin tarihi gelişimi ile ilgili birkaç etken bulunmaktadır. Bunlar, şirketin yaşı, dominant aile iyeliği ve ürün yaşam devir seviyeleridir.

6- Şirketin iç kapasitesi veya göreceli gücü beş özellikle açıklanabilir. Dahili teknoloji teknolojisi kuracak karmaşık uzmanlığın derecesi, sabit varlık alımı için yapılan harcamaların boyutu, ve işlemlerin patentlerle korunma derecesi, ARGE’nin şirket içi kullanımı, yöneticilerin karmaşık teknolojileri yönetme tecrübesi ve teknolojinin çeşitli çıktılar üretebilme kapasitesi bu özellikleri oluşturmaktadır. Göreceli pazarlama çabasını gösteren bir başka ölçü ise şirketlerin özelleşmiş bir pazarlama departmanı olup olmaması ve şirketin hangi derecede çeşitli pazarlama tekniklerini kullandığını teşhis ederek inşa edilmiştir. Belli tüketiciler için ürünlerin geliştirilmesi ile alakalı üçüncü bir değişken belli bir pazarlama şeklinde izole edilmiştir. Dördüncü bir değişken şirketlerin denizler ötesi bağlarını ürün ve teknoloji gelişimi için ne kadar kullandıklarıdır. Ve son olarak şirketin boyutu bu çalışmada dahil edilmiştir.

- Dış Çevre

7- Şirketin ortamının belirsiz doğası göreceli belirsizlik bakımından tanımlanmıştır.

8- Ortamın ikinci bir boyutu serbestlik eksikliği olarak tanımlanmış ve

saldırganlık çeşitlilik ve teknolojik karmaşıklık fikirlerinden inşa edilmiştir [14].

2.1.3 Hissedarların Portföyü

Çeşitlenmenin temeli, çeşitlenen portföyde yatırımlarından bireysel hissedarların çıkarların gözlemiyle başlar. Geniş olarak çeşitlenmiş firma gelirinin sadece küçük bir bölümünü herhangi bir işkolundan elde ediyor olabilir. Bundan ötürü, hissedar değer olarak büyük sallantılara engel olmak adına çeşitlenen bir firmaya yatırım yapabilir ve riskten korunabilir [3].

Çoğu hissedarlar kendi kişisel portföyünde çeşitlenebilir ve nadiren de kurumsal yöneticiler kendi adlarına yaparlar. Örneğin Philip Morris'in hissedarları Kraft Foods'un hisselerini satın alabilmişler ve Kraft'ı alabilmek ve bu yolla çeşitlenebilmek için Philip Morris'e ihtiyaç duymamışlardır [3].

2.1.4 Risk Faktörü

Riski azaltmak çeşitlenme için bir sebeptir. Fakat böyle bir finansal çeşitlenmenin firma performansını arttırması beklenemez. Bu negatif performans etkilerinin sebepleri vardır. İlk olarak, finansal bir çeşitlenme, reklam ve Ar&Ge yatırımlarında düşüşe ihtiyaç duyar, bu da yenilik ve marka bağlılığından dolayısıyla da performansta azalmaya sebep olur. İkinci olarak, çeşitlenme büyüyen organizasyonun yönetiminin bürokratik maliyetlerini arttırdığı için, performansta azalma olur eğer operasyon verimi artıp bürokratik ekstra maliyetler çıkmazsa performansta azalma görülmez. Üçüncü olarak, çeşitlenme üst yönetimin zaman kaybettiren üretkenliğinin arttırılması işi ve yenilikler yaratma (firmanın çekirdek işinde) konusunda dikkatini başka yöne çevirtmektedir [15].

Çeşitlenme riski azaltır ve çeşitlenmenin arkasında yatan bir sebep de riski azaltmaktır. Bu sonuçlara göre, firma çeşitleniyorsa yöneticiler riski düşürerek daha yüksek geri dönüşüm elde etmeye hazırlanıyorlardır. Teorik bakış noktasına göre sonuçlar yönetsel teoriler ile tutarlıdır. Yönetim teorilerine göre, yöneticiler çeşitlenme stratejisini; firmayı büyütme, kendi gücünü arttırmak, statüsünü arttırmak, gelirini arttırmak ve iş güvenliği sağlamak için izlerler [15].

2.1.5 Ar&Ge Yatırımları

Yöneticiler, çeşitlenmeyi araştırma&geliştirme yatırımlarına cazip bir alternatif olarak görmektedirler. Çeşitlenme için daha fazla yatırım yapan firmaların Ar&Ge yatırımları için kaynakları daha azdır. Firmaların bazıları, çeşitlenmeyi Ar&Ge yatırımlarından kısararak finanse etmektedirler [15]

2.2 Dış faktörler (Çevresel Faktörler)

Pazarın liberalleşmesi sonucu neyin ticaret yapılabileceğinin sınırlarının genişlemesi, artan geri dönüşümlerin büyüyen önemi, hızlı teknolojik değişimler, kurumsal girişimlerin artan seviyesi ve bilgi değerleri farklı rekabet avantajları sunar [16].

Endüstrinin teknolojik özelliklerinin çeşitlenme kararını etkilemektedir. Ayrıca bilim-tabanlı endüstrilerin bir tek materyalle, ürünle ve prosesle ilişkisiz bilgi ve teknikleri kullandığını ileri sürmüştür. Bilim tabanlı endüstrilerde gözlemlenen yüksek seviyedeki çeşitlenme, kolaylıkla yeni uygulamalara açılma ile sonuçlanan teknolojilerle ilgilidir. Daha sonra ki ampirik çalışmalarda, somut bir sektördeki teknolojik gelişmelerin kurumsal çeşitlenme kararları üzerinde önemli etkisi olduğunu keşfetmiştir. Araştırmasında, yüksek bir çeşitlenme stratejisini olan ilişkisiz çeşitlenmenin kimyasal, aygıtlar, uçak ve roketler ve nakliyat teçhizatı gibi ileri teknoloji içeren sektörlerde göze çarptığını belirtmiştir. Yüksek düzeyde çeşitlenme stratejisi özellikle çalkantılı çevre ile başa çıkmanın bir yoludur [16].

Firmalar yüksek oranda Ar&Ge yoğunluğuna sahip endüstrilerde dengeyi sağlayabilmek için yüksek oranda çeşitlenme stratejisini adapte etmelidirler. Bu stratejiyi güden bir firma pek çok pazar ve teknoloji uzantısında çeşitlenmiş olacak ve ani bir teknolojik değişimde sadece spesifik iş bundan etkileneyecektir, diğer işler etkilenmeyecektir [16].

İçinde bulunduğumuz dönemdeki çevreyle 1960-1980 yılları arasındaki çevre birbirinden rekabet açısından çok farklıdır. Bu yüzden yüksek çeşitlenme oranına sahip firmalar genellikle yüksek teknolojiye sahip sektörlerde faaliyet göstermeyi seçerler [16].

Bunun dışında bazı kamu düzenlemeleri de çeşitlenme kararını etkileyebilir. Müşterilerin belli bir ürüne talebinin düşmesi ve araştırma fırsatlarının azalması firmayı başka işlere çeşitlenme yoluna götürebilir[15].

2.3 Çeşitlenmeyi Etkileyen Faktörler Üzerine Yapılan Çalışmalar

Literatürde özellikle çeşitlenme kararını etkileyen faktörleri belirleme üzerine çalışmalar yer almaktadır. Bunlar hakkında kısaca bilgi vermek gerekirse, Lemelin (1982) çeşitlenmeye etki eden faktörleri farklı bir boyutta incelemiştir. Yazar, $P(K,I,J)$, K kurumunun, esas uğraşı I endüstrisi olan ve J endüstrisi üzerine çeşitlenme olasılığını aşağıdaki gibi modellemiştir:

$$P(K,I,J) = f[W(K), X(I), Y(J), Z(I,J)]$$

Burada; $W(K)$, firmaya ait özellikler vektörü, $X(I)$, firmanın esas uğraşı olan I endüstrisinin özelliklerinin vektörü, $Y(J)$, hedef J endüstrisindeki özelliklerinin vektörü ve $Z(I,J)$ ise I ile J arasındaki ilişkiyi tanımlayan değişkenlerin vektörüdür [17].

Fakat çalışmasında sadece endüstriye özgü değişkenleri kullanmış, verilere ulaşmak kaynaklar kısıtlı olduğundan, firmaya özgü özellikleri çalışmaya katmamıştır.

Bu durumda yeni model;

$$P(I,J) = f[X(I), Y(J), Z(I,J)] \text{ biçiminde olmuştur.}$$

Lemelin bu çalışmasında farklı bir çeşitlenme ölçüm yöntemi kullanmıştır. Çeşitlenme ölçümleri olarak belirtebileceğimiz bağımlı değişkenleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir [17]:

IOP (I, J): I endüstrisinden J endüstrisine atanan çalışan sayısının 100'e bölümü.

IFIOP (I, J): Firma hem kendi esas uğraş alanı hem de J endüstrisinde aktifse 1 değerini alır, aksi halde sıfır değerini alır.

Burada Penrose teorisine göre, I değişkenleri (I endüstrisinin özellikleri) firmaya özgü kaynaklar birlikte genişleme ve çeşitlenme için itici güçlerdir. Çalışmasında kullandığı I bağımsız değişkenleri aşağıda listelenmiştir [17]:

- i) AVEROW (I): I endüstrisindeki örnek firmaların toplam çalışan sayısının ortalaması. Büyük firmalar kaynaklarına küçük firmalara göre daha fazla hükmederler. Bu yüzden, çeşitlenme için kapasitesi daha fazladır. Daha büyük firma boyutuna sahip firmalar özellikle mevcut ülke sınırları dışına yapacağı çeşitlenmenin daha yüksek olması beklenir.

- ii) NULTS(I): I endüstrisindeki örnek grup içerisindeki işletme sayısı. Bir firma için başka endüstriye çeşitlenme, mevcut endüstrideki firma sayısı arttıkça artar.
- iii) EXP(I): Net ihracatın I endüstrisine ihracatları değerine oranı. Yüksek ihracat payı pek çok endüstri özelliği ile sağlıklı belirti gösterir bu da çeşitlenmeye götürür.
- iv) OWN(I): Bir eksi sahiplik özelliği oranı. Bir endüstriye çeşitlenme rekabet açısından yerleşik firmalar için tehdit gibi görünebilir ve o firmaları tedbir olarak kendi endüstrilerinden dışarıya çeşitlenmeye teşvik edebilir.

J değişkenleri, hedef endüstrinin çekiciliğinin derecesini büyüme ve karlılık fırsatı cinsinden gösterir. Aşağıda J değişkenleri listelenmiştir [17]:

- GSI(J): Toplam sevkiyat değerinin logaritmasının regresyondan elde edilen eğim katsayısı. Hem kendi hem de daha önceki çalışmalarda büyüme, çeşitlenme için önemli bir güdüdür. Doğal olarak, büyümeyle çeşitlenme pozitif şekilde ilişkilidir.
- IMP(J): J endüstrisine yapılan sevkiyatların ithalatlara oranı. Yüksek ithalat payları çeşitlenilecek endüstrinin çekiciliğini azaltır.
- EXP(J): Net ihracatın sevkiyat değerlerine oranı. Dünya pazarları üzerine büyüme fırsatları göstergesi güçlü ihracatlar başka bir endüstriye çeşitlenmeyi çekici kılar.
- C468(J): J endüstrisi için dört-firma konsantrasyon oranı. Hedef endüstriye yüksek satıcı konsantrasyonu yüksek bir geri dönüşüm taahhüt eder.

(I, J) bağımsız değişkenleri ise, eğer endüstri firmanın esas uğraşı ile ne kadar ilişkiliyse, çeşitlenme için o kadar fazla tercih edilir hipotezine dayanarak, esas uğraş olan I endüstrisi ile hedef J endüstrisi arasındaki dereceyi temsil eder. Lemelin çalışmasında şu (I, J) bağımsız değişkenlerine yer vermiştir [17]:

* CINCO(I, J): I ve J endüstrileri arasında doğrudan ihtiyaç duyulan ticaret mallarının miktarıyla endüstri çıktıları arasındaki girdi yapıları.

* PORTER (I, J): Eğer I ve J endüstrileri Porter'ın üçe bölünmesiyle (Porter's trichotomy) ile aynı türde ise 1, değilse 0 değerini alır. Porter (1976)'ın üçe bölünmesi, endüstrileri satıcı-alıcı tiplerine göre sınıflandırır: üretici ürün

endüstrileri, tüketiciye uygun ürün endüstrileri ve tüketiciye uygun olmayan ürün endüstrileri. Burada I ve J endüstrileri aynı sınıflandırma türündeyse 1, değilse 0 değerini alır.

* DB2 (I, J): J endüstrisinin ara girdisi I endüstrisinden satın alınma payı. I endüstrisinin girdileri J endüstrisinin birim başına çıktılarından elde edilme miktarı yüksekse, bu I endüstrisi için kendi çıktısının kullanıcısı olarak iler doğru entegre olma fırsatı sağlar.

* SCIENC (I, J): Eğer bilim-tabanlı bir endüstri ise 1, değilse sıfır değerini alır. Bilim tabanlı endüstrilerde çeşitlenme daha çok olduğu önceki ampirik çalışmalarda gözlenmiştir [17].

Bu çalışmada yazar, endüstri özelliklerini değerlendirmiş ve bu değişkenlerin etkilerini incelemiştir. Fakat firmaların kendilerine özgü özelliklerini değerlendirmemiştir. Ayrıca bağımlı değişken olarak basit bir çeşitlenme ölçümü kullanmıştır.

Benzer şekilde Merino ve Rodriguez (1997), çeşitlenmeye etki eden faktörleri biraz daha kapsamlı biçimde incelemiştir. Fakat yazarlar önceki çalışmaların aksine firmaya özgü özelliklerin de çeşitlenme kararında anahtar rol oynadığını belirtmişlerdir. Endüstri değişkenleri ise endüstrideki firmaların ortalama davranışlarının ölçümleri olarak belirlenmiştir. Yazarlar çeşitlenme kararını ve etki eden faktörleri aşağıdaki biçimde modellemiştir [18]:

$$Y_{i,s} = f(X_i, Q_j, W_s, Z_{i,s})$$

Yani, i. firma kararı, j sektöründeki kendi esas uğraşının, s endüstrisine çeşitlenmesi şeklinde ifade edilmiştir. X_i , firmaya özgü karakteristikler olup, bazı varlıkların (genellikle maddi olmayan duran varlıklar) dışsalılık yaratma kapasitesidir. Böylece kapsam ekonomisinden faydalanılır. Q_j ve W_s , (endüstri kökeninin ve hedef endüstrinin özellikleri) çeşitlenebilmek için gerekli bazı sektörel özelliklerdir. $Z_{i,s}$ ölçümleri de firma ve hedef endüstriler arasındaki ilişkiyi göstermektedir [18].

Bu çalışmada ilgili değişkenler ile ilgili veriler sağlanmıştır. Yalnızca endüstrinin kökeniyle ilgili özelliklere ulaşılamadı. Bu yüzden yeni model aşağıdaki gibi şekillendi:

$$Y_{i,s} = f(X_i, W_s, Z_{i,s})$$

Burada $Y_{i,s}$ değişkeni, s endüstrisi üzerine i . çeşitlenmesini ifade etmektedir. Eğer firma gerçekten çeşitleniyorsa 1, aksi takdirde sıfır değerini alır.

Merino ve Rodriguez'in bu çalışmasında, X_i değişkenler kümesi çeşitlenme literatüründe genellikle düşünülen faktörleri içerir. **Firmanın yaşı**, firmanın kuruluşundan beri geçen yıl sayısı olarak ele alınmıştır. Yaşlı firmaların mevcut yeteneklerini kullanma isteği daha fazladır. **Util**, firmanın mevcut kapasitesinin ne kadarını kullandığı olarak ele alınmıştır. Util, firmanın elverişli kaynaklarının ne derece kullanıldığını gösterir ve düşük kapasitedeki firmaların diğer faaliyetlere kullanmak için verimsiz kaynakları vardır. **Size** (büyüklük), firmanın yıllık ortalama çalışan sayısı olarak düşünülmüştür. **Share**, firmanın pazarları içerisindeki ortalama payıdır. Pazar payı, üretim çeşitlenmesine yön vermesi açısından farklı oligopolistik stratejileri hesaba katar. **Foreign**, eğer firmanın sermayesinin yüzde 30'undan fazlası farklı ülke vatandaşı tarafından sahiplenilmişse 1 değerini alır, aksi takdirde sıfırdır. **Family**, eğer firmanın sahibi veya ailesinden birileri üst düzey yönetici pozisyonundaysa 1 değerini alır, aksi takdirde sıfırdır. Family değişkeni seçilmiştir çünkü ajans teorisi göstermiştir ki yöneticiler firma sahibi değilse ve sahipler tarafından yönetilen firmalar arasında farklı davranış gösterme ihtimali söz konusudur. **Holding**, bağımsız değişkeni ise eğer firma holding olarak entegre olmuşsa 1, değilse 0 değerini alır [18].

$Z_{i,s}$ değişkenler kümesi, firmanın ekonomik çevresiyle ilgili farklılıklar, endüstri hususunda sahip olduğu avantajları içerir. **Margin**, firmanın brüt karıyla, hedef s endüstrisindeki firmaların ağırlıklı ortalaması olarak alınmıştır. **Decline**, firmanın pazar durumu ile s endüstrisini kıyaslayıp, eğer firmanın pazarı kıyaslamalı olarak daha kötüyse yüksek değerler alır. Bu çalışmada firma pazarda gerilediğini raporlamışsa 1, aksi takdirde 0 değerini almıştır. **University**, s endüstrisindeki üniversite okumuş çalışanların ağırlıklı ortalaması ile firmanın çalışanlarının üniversite okumuşluk oranının farkı olarak ele alınmıştır. **Advertising**, firmanın satışlar üzerinden toplam reklam harcamaları ile çeşitlenilecek hedef endüstrideki reklam harcamalarının ortalama tutarı arasındaki fark olarak hesaplanmıştır. **R&D** değişkeni ise firmanın satışlar üzerinden yaptığı araştırma ve geliştirme harcamaları ile hedef s endüstrisinde yapılan harcamaların ağırlıklı ortalamasıyla farkının mutlak değeri olarak belirlenmiştir [18].

W_s bağımsız değişkeni çeşitlenme kararını etkileyecek hedef endüstrideki özellikleri ölçer. Bu kategoride belirlenen bağımsız değişken **Compe**, s endüstrisinde yer alan firmaların pazarda 10 veya daha az rakibi olanların yüzdesi olarak belirlenmiştir [18].

Bu çalışmada çeşitlenme kararını etkileyen faktörler tıpkı Lemelin(1982) çalışmasında olduğu gibi irdelenmiştir. İlave olarak firma karakteristiklerinin de etkisi dikkate alınmıştır. Fakat çeşitlenme ölçümü için yine basit bir yöntem kullanılmıştır. Bu faktörlerin firmanın çeşitlenme kararına etkisi incelenmiş fakat çeşitlenme derecesine etkisi incelenmemiştir.

3. ÇEŞİTLENME İÇİN GEREKLİ KAYNAKLAR

Eğer bir firma çeşitlenmeye karar vermişse gireceği pazar firmaya rekabet avantajı sağlamalıdır. Bir firma rekabet avantajı kazanabilmesi için yeteneklerini ve kaynaklarını yeni pazara aktarabilmesi gereklidir. Rumelt çekirdek yeteneklerden bahsetmiştir ve ilişkili pazarlar içinde kullanılabileceğini belirtmiştir. Firmaların başka endüstrilerde çeşitlenme eğilimi varsa, firmanın kaynaklarının o endüstri ile benzer olması gerektiğini vurgulanır. Bir firmanın çeşitlenebilmesi için çekirdek yeteneklerinin çeşitlenmek istediği konu üzerinde etkili olması ve kaynaklarının da çeşitlenme için yeterli olması gerekmektedir [19].

3.1 Çekirdek Yetenekler

Firmanın sahip olduğu becerilerdir. Bunlar yönetsel yetenekler; örneğin üst düzey yönetimin eğitim durumu, karar verme becerisi, dış ilişkiler, koordinasyon sağlayabilme, çalışanları motive edebilme, organizasyonel planlama ve genel organizasyonel performans üzerinde daha iyi bütünsel kontrole sahip olabilme yönetsel yeteneklerden bazılarıdır. Bir diğer çekirdek yetenek de firmanın üretim becerileridir. Uluslar arası üretim, tam zamanında üretim, kaliteli üretim vb. özellikler firmanın üretim konusunda yeteneklerini gösterir. Diğer bir yetenek de lojistikdir. Hatasız, maliyeti düşük, hızlı, uygun bilgi sistemleri, gelişmiş envanter kontrolü gibi özellikler firmanın lojistik konusunda yetenekleridir. Başka bir husus da bilgi teknolojileridir. Uygun sistemleri satın alabilme, sözleşmeleri iyi yönetebile, stratejik tedarikçiler atayabilmeyi bu kategoride sayabiliriz [20].

3.2 Kaynaklar

Fiziksel kaynaklar, maddi olmayan duran varlıklar ve finansal kaynaklar olarak kategorilendirilebilir.

Ham madde, teçhizat, donanım bir firmanın fiziksel kaynakları arasında gösterilebilir. Bir firmanın fiziksel kaynakları, örneğin fabrika ve ekipman sabit kapasite olarak

nitelendirilebilir. Aşırı fiziksel kapasite, kapasitenin kullanıldığı yakından ilişkili endüstrilerdeki çeşitlenmeyi tetikler. Yani fiziksel kapasite ilişkili çeşitlenmeye yönlendirir [19].

Maddi olmayan duran varlıklar, fiziksel kaynakların aksine, maddi olmayan duran varlıkların daha zayıf kapasite kısıtları vardır. İyi bir yenilik araştırma departmanı, yeni ürünleri keşfetmekte ve pazarlamakta ve bunu yaparken de orijinal işi etkilememekte başarılı olabilirler [19].

Başlıca maddi olmayan duran varlıkları, marka, yenilik becerisi, yenilikçi araştırma ekibi, güçlü pazarlama ekibi olarak belirtebiliriz. Yüksek seviyede maddi olmayan duran varlıklar ilişkili çeşitlenmeyi tetikler.

İşletmelerin sahip olduğu kaynakların bit türü de finansal kaynaklardır. Finansal kaynaklar en esnek kaynaklardır, çünkü diğer tüm üretken kaynakları satın alabilir. İç kaynaklar ve dış kaynaklar diye ikiye ayrılır. İç kaynaklar likidite ve kullanılmayan borçlar, dış kaynaklar ise sermaye artırım ve yüksek riskli borçlar olarak kategorilendirilebilir [19].

Bazı teorilere göre, düşük seviyedeki iç kaynaklar (dış kaynaklara kıyasla) daha düşük seviyede ilişkisiz çeşitlenmeye yol açar. Eğer ilişkisiz çeşitlenme gerçekten kazançsız ise, yöneticilerin bu türde bir çeşitlenmeyi sürdürmesinin tek sebebi firmayı büyütmek ve ajans teorisinde öngörülen yönetim gücünü arttırmak içindir. İlişkisiz çeşitlenme sermaye piyasasında riskli olarak düşünülmekte olduğundan, dış kaynaklar ilişkisiz projelerde kullanılmak için uygun olmayacaktır. Diğer bir deyişle, yönetim davranışı yaygınsa, düşük borç/öz sermaye oranına sahip firmaların ilişkisiz çeşitlenmeyi sürdürmesini bekleyebiliriz [19].

4. ÇEŞİTLENME STRATEJİLERİ VE ÖLÇÜMLERİ

Strateji yönetimi literatüründe başlıca iki tip çeşitlenme yer almaktadır. Bunlar ürün (hizmet) çeşitlenmesi ve uluslar arası coğrafi çeşitlenmedir.

Uluslar arası çeşitlenme, başka bölgelerdeki veya ülkelerdeki pazarlara açılma olarak değerlendirilebilir. Buna göre, bir firmanın uluslar arası çeşitlenme derecesi faaliyet gösterdiği bölgelerin sayısı ve firma için önemi (her pazar için satışların yüzdesi) ile yansıtılabilir. Uluslar arası pazarlar ve birleşik operasyonlar her ne kadar yeni fırsatlar yaratsa da, uluslar arası ve bölgesel rekabet de sunmaktadır [21].

Ürün (hizmet) çeşitlenmesi ise firma için yeni olan ürünlere (hizmetlere) yayılmaktır. Son elli yılda ürün çeşitlenmesi stratejisi Avrupa, Asya, Amerika gibi büyüyen endüstri dünyalarında oldukça popülerdir. Ürün ve coğrafi çeşitlenen firmaların yönetiminin karmaşıklığı, özellikle uluslar arası pazarlarda ve büyüyen küresel rekabet ortamında, rekabet avantajlarını hangi yollarla sağlanabileceğini araştırmaktır. Günümüzde müşteriler yüksek kalite ve düşük maliyet ummaktadırlar ve bu doğrultuda rekabet yeni ürün geliştirme çalışmalarını doğurur. Bu yüzden de rekabet büyük önem kazanmaktadır. O halde, firmaların faaliyet gösterdikleri uluslar arası pazarlarda uzun-vadeli performansları, yeni ürün geliştirme ve süreç yenilikleriyle belirlenebilir. Daha önceki araştırmalara göre uluslar arası çeşitlenme ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır, fakat ampirik testlere göre sonuçlar karışıktır. Çoğu uluslar arası çeşitlenme stratejisi uygulayan firmalar ayrıca ürün çeşitlenmesi de uygulamaktadırlar. Fakat pek çok ifadeye göre uluslar arası çeşitlenme yeniliği ortaya çıkarmaktadır [21].

Hem ürün çeşitlenmesi hem de uluslar arası çeşitlenme, büyük firmaların stratejik davranışlarında önemli anahtar rol üstlenir [21].

4.1 Ürün Çeşitlenmesi ve Ölçümleri

Bir işletme mevcut bir firmayı devralarak, kendi içerisinde yeni bir ürün grubunun üretimine başlayarak veya başka bir firmayla ortaklık kurarak yeni işlere girişebilirler. Böyle bir stratejiyle işletme ürün portföyleri genişletir ve ürün çeşitlenmesi gerçekleştirebilir. İlişkili ve ilişkisiz olmak üzere iki tip ürün çeşitlenme yöntemi söz konusudur.

İngilizce’de “related diversification” olarak adlandırılan ilişkili çeşitlenme stratejisi esas itibarıyla bir büyüme stratejisidir. Faaliyette bulunduğu mevcut iş alanları içinde veya benzer konularda yeni işlere girişi halinde, işletmenin ilişkili çeşitlenme stratejisi uyguladığını söyleyebiliriz. Bu stratejinin seçilmesinin en önemli nedenlerinden birisi, işletmenin bildiği, deneyim sahibi olduğu mevcut işine benzer işlerde faaliyet göstererek büyüme ve genişleme arzusunda olmasıdır. Doğal olarak, deneyim yüksekliği nedeni ile az risk taşıyan ve mevcut varlık ve yeteneklerini kullanarak veya onlardan en yüksek düzeyde yararlanarak uygulanacak bu strateji, işletmeyi geliştirecek, işletmenin performansını arttıracaktır [1].

Diğer bir ürün çeşitlenme stratejisi de ilişkisiz çeşitlenmedir. Bu da bir büyüme stratejisi olup, işletmelerin daha önce faaliyette bulunduğu alanlardan çok farklı ve değişik alanlarda yeni işlere girmesi anlamını taşır. İşletmeler, çeşitli nedenlerle deneyimlerinin hiç olmadığı, mevcut işleriyle herhangi bir stratejik veya değer zinciri ilişkisi bulunmadığı çok değişik iş alanlarına girerek gelişmek, performanslarını arttırmak isteyebilirler. Bunun en önemli nedenlerinden biri, kendi alanlarında elde edebildikleri getirinin üzerinde gelir sağlayabilmektir. Bunun yanında, halen bulundukları iş alanının özellikleri nedeniyle gelişmenin sağlanamayacağı durumlarda da işletmeler işlerini çok farklı yeni alanlara kaydırmak zorunluluğu hissedebilirler [1].

İlişkisiz çeşitlenme, bir işe hemen hemen yeniden, sıfırdan başlamak gibi bir şeydir. Bu nedenle ilişkili çeşitlenmeye oranla daha çok risk taşımaktadır. Gelişmiş sermaye borsalarının bulunduğu ülkelerde, işletmeler sermaye kazançları elde edebilmek amacıyla hisse senedi olarak farklı alanlarda yeni yatırımlara girebilmektedirler.

Bazı durumlarda işletmeler, arzu etmedikleri halde ilişkisiz çeşitlenme stratejisi uygulayabilirler. Örneğin hiçbir deneyiminin bulunmadığı zeytinyağı sektöründe bir

firmaya verdiği kredilerin geri ödenememesi nedeniyle el koyduğu ve portföyüne kattığı işletme, bir banka için ilişkisiz çeşitlenmedir. Bu tür bir ilişkisiz çeşitlenme amaçlanan bir strateji sayılmamaktadır [1].

Bir firmanın çeşitlenme seviyesinin ölçümü için çeşitli yöntemler uygulanabilir. Fakat yaygın olarak kullanılan yöntemler Wrigley(1970) tarafından kategorik çeşitlenme stratejisi olarak literatüre katılmış daha sonra Rumelt tarafından geliştirilmiş ve ampirik çalışmalarda kullanılmış kategorik ölçüm, bir diğeri de Jacquemin& Berry(1979) tarafından tanımlanan ve daha sonra Palepu (1985) yılında stratejik yönetim literatürüne katılan, kantitatif bir ölçüm yöntemi olan entropi ölçümüdür. Literatürde yer alan bazı önemli çalışmalarda kullanılan ölçüm yöntemleri Çizelge B.1’de sunulmuştur. Aşağıda ürün çeşitlenme derecelerini ölçmek için kullanılan yöntemler özetlenmiştir.

4.1.1 İş Sayımı

Nümerik olarak bir firmadaki işlerin sayımıdır. Firma ne kadar çok ürün üretiyorsa o kadar çok çeşitlenmiştir denilebilir. Bu yöntemin önemli bir zayıflığı işlerin büyüklüklerindeki farklılıkların dağılımının dikkate alınmıyor olmasıdır [22].

4.1.2 En Büyük İşin Payı (Kategorik Ölçüm)

Bazı araştırmacılar firmadaki en büyük işe odaklanır ve çeşitlenmeyi ölçerken o işin büyüklüğünün tüm kurumun işlerine oranını dikkate alır.

Bu yaklaşım Rumelt tarafından kullanılmıştır ve firmaları tek iş, baskın iş ve ilişkili veya ilişkisiz iş olmak üzere üç temel kategoriye ayırmıştır [22].

Rumelt’in Kategori Tanımları

Firmalar çeşitlenme kategorilerine tayin edilmeden önce, Rumelt bazı oranlar belirlemiştir:

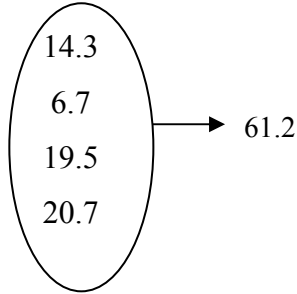
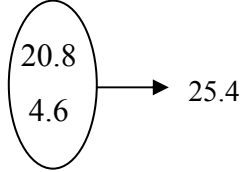
a) Özelleştirme oranı (Specialization ratio): Firmanın en büyük tek işinden elde edilen gelirin tüm gelire oranı

b) İlişkili-çekirdek oran (Related-core ratio): Ortak çekirdek becerileri, gücü veya kaynağı paylaşan veya sürükleyen, vergilendirme açısından gelir sayılan en büyük iş gruplarının oranıdır.

c) İlişki oranı (Related ratio): Firmanın gelirlerinin içinden birbirleriyle bir şekilde ilişkili olan en büyük iş gruplarının oranı. Eğer grup içindeki her üye grup içindeki diğer üyelerle ilişkili ise, kısıtlı ilişki meydana getirir. Eğer grup içindeki her üye gruptaki en az bir diğer üyeyle ilişkiliyse bu bağlı ilişkilidir.

Örneğin, North American Rockwell firmasının 1969 yılı için, işlerinin yaklaşık olarak gelir dağılımı Tablo 1'deki gibidir

Çizelge 4.1: North American Rockwell Gelir Dağılımı [2]

İş alanı	Toplam Gelirlerin Yüzdesi
Uçak ve füzeler Roket motoru Havacılık sistemleri Havacılık elektroniği	
Otomobil parçaları Endüstriyel makine parçaları	
Tekstil makinaları	3.8
Grafik ve sanat ekipmanları	4.6
Diğer	5.0

North American Rockwell şirketi için ilişkili iki ana grup, havacılık ve NASA-idari pazarı kümesi işleri ve otomobil ve endüstri parçaları işleridir. İlk bahsedilen, gelirler bakımından daha büyüktür, bu durumda North American firmasının ilişki oranı 1969 yılı için 0.612 alınır [2].

d) Dikey oran (Vertical Ratio): Firmanın dikey dizide üretim operasyonlarının tüm yan ürünlerinin, ara ürünlerin ve son ürün gelirlerinin oranı [23].

Tek-iş ile yoğunlaşan işletmeler (single business): Tüm gelirlerini yoğunlaştığı esas işten elde ederler. Eğer bir firma gelirlerinin 95 %'sinden fazlasının bir tek işten elde ediyorsa bu sınıfa girer. Fakat esas işin yanı sıra farklı işleri de bulunan işletmelerin düşük dereceli bir çeşitlenme stratejisi uyguladığı söylenebilir. Ancak literatürde bu işletmeler tek işte yoğunlaşan işletme olarak kabul edilir [1].

Baskın iş (dominant business): Eğer bir firma gelirlerinin 70-94 %'sini tek bir işten elde ediyorsa bu sınıfa girer. Bu işletmeler de düşük dereceli çeşitlenme stratejisi uygulayan işletmeler arasında değerlendirilebilir.

Baskın işler dört alt sınıfa ayrılır:

- i) **Baskın dikey (dominant vertical):** Yüksek dikey orana sahip baskın firma
- ii) **Baskın sınırlanmış (dominant constrained):** Tek bir güç üzerine kurulmuş veya orijinal iş ile tek bir kaynak ile ilişkilendirilmiş baskın çeşitlenme göstermiş firma
- iii) **Baskın ilişkili (dominant linked):** Temeli bazı kaynak veya güçlere bağlı olan baskın çeşitlenme göstermiş firma
- iv) **Baskın ilişkisiz (dominant unrelated):** Çeşitlenme aktiviteleri baskın iş ile alakasız olan baskın firmalar

İlişkili iş (related business): Yüksek ilişki oranına sahip olan ve satışlarının 70 %'inden aşağısı tek bir işe ait olan firmalardır. İlişkili firmalar başlıca iki gruba ayrılır:

- i) **İlişkili sınırlanmış (related-constrained):** Tek bir güç üzerine kurulmuş veya orijinal iş ile tek bir kaynak ile ilişkilendirilmiş ilişkili firma
- ii) **İlişkili bağlı (related-linked):** Temeli bazı kaynak veya güçlere bağlı olan ilişkili firma

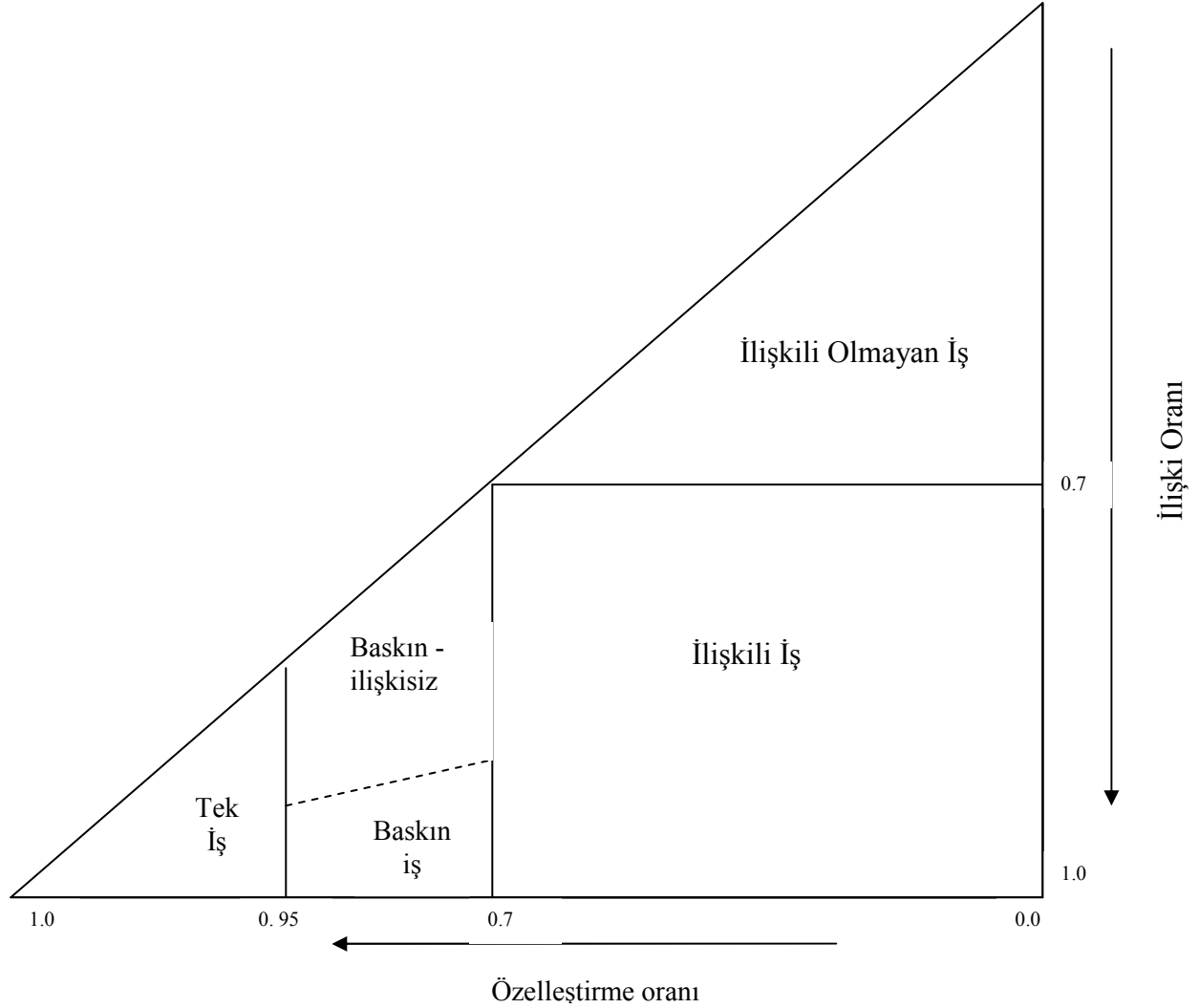
İlişkili olmayan iş (unrelated business): Düşük bağlantı oranına sahip olan ve satışlarının %70'inden aşağısı tek bir işe ait olan firmalardır. Çeşitlenme uygulayan ve esas işinin getirisi toplam gelirlerinin 70%'inden daha düşük olan ve farklı işlerle esas iş arasında benzerlik bulunmayan durumlarda yüksek dereceli çeşitlenme stratejisi söz konusudur. İlişkili olmayan firmalar iki alt gruba ayrılır:

- i) **Çoklu iş (multi-business):** Birkaç büyük ilişkisiz işi içeren firma
- ii) **İlişkili olmayan portföy (unrelated-portfolio):** Çok sayıda ilişkisiz işi içeren firma [24]

Yukarıda verilmiş olan North American firması örneğinde olduğu gibi, ilişki oranı, bir firma çeşitlenmiş olduğu halde bazı ilişkisiz alanlarda faaliyet gösteriyorsa bilhassa önemlidir. İlişki oranı, varılacak yargı sayısını azaltır: bu örnekte tekstil makinesi işi ve grafik sanatları ekipmanları işi ilişkili mi, ya da bu işler parça üretim

işle alakalı mı gibi soruların cevaplanması gerekmemektedir çünkü ilişki oranı her iki durumda da 0.612 olarak kalacaktır.

İlişkili ve ilişkisiz firmaları ayıran çizgi, Şekil 4.1’de de gösterildiği gibi, ilişki oranı olarak 0.7 olduğu alınır. Bu örnekte North American şirketinin ilişki oranı 0.7’nin altında olduğundan, bu firma 1969 yılında ilişkisiz iş olarak sınıflandırılır [2].

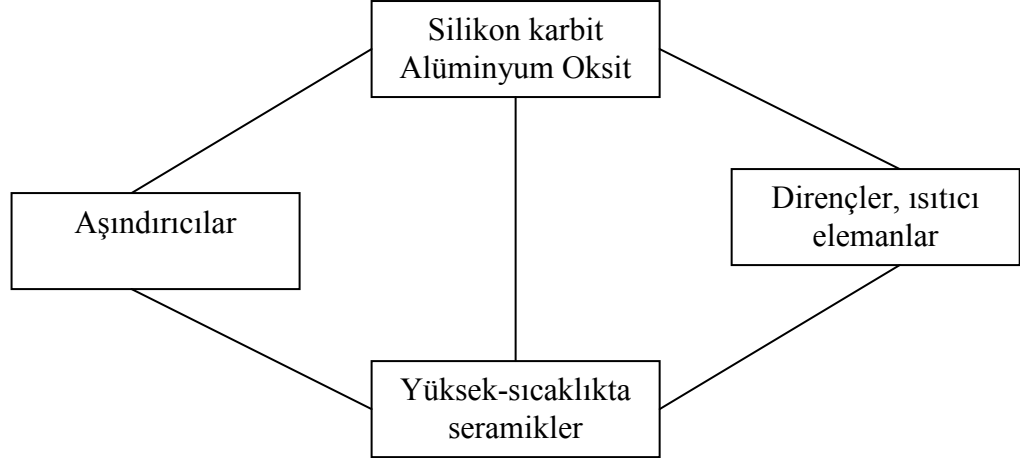


Şekil 4.1: Özelleştirme Oranı ve İlişki Oranı Terimleri Cinsinden Tanımlanmış Stratejik Sınıflar [2]

İlişkili grup incelendiğinde önemli bir ayrım ortaya çıkar. Bir taraf firmanın kısmen “eve çok yakın” yerleştiğini, diğer taraf ise eski işlerin üzerine yeni işler eklendiği ve bu yolla da kendi içlerinde gerçekte ilişkisiz olarak düşünülen işlerdir. İlk bahsedilen ilişkili-sınırlanmış, diğeri ise ilişkili-bağlı olarak belirtilir.

Bir örnek vermek gerekirse, Carborundum firmasının işleri firmanın temel güçleriyle yakından ilişkilidir: Yüksek kalitedeki silikon karbit taneleri ve alüminyum oksitin

verimli üretimi ve malzeme bilimi içerisinde bu ürünlerin çeşitli amaçlarla kullanılır hale getirilmesidir. Bu malzemeler, toptan satış, yüksek sıcaklık kullanımları için tuğla ve kiremit imalatı, aşındırıcı üretmek için bağlanır veya kaplanır ya da elektrik direnci ve ısıtma elemanları üretimi için kullanılır. Aşağıdaki Şekil 4.2’de Carborundum firmasının 1949 yılları içindeki işleri şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 4.2: İlişkili-Sınırlanmış Model [2]

Bu firma ilişkili-sınırlanmış olarak kategorize edilebilir, çünkü her bir iş birbiriyle ilişkili olduğu halde hepsi ortak çekirdekten yayılmaktadır.

Bir firmanın ilişkili-bağlı veya ilişkili sınırlanmış olduğuna karar vermek için şu soruların yanıtlarını bulmak yardımcı olacaktır:

- 1) Firmanın her bir işi diğer işlerle gerçekte ilişkili midir?
- 2) Eğer değilse, her bir iş arasında mantıklı bir ilişki var mıdır ve zamanla bu işlere başka işler eklenmiş midir?

Aşağıdaki Şekil 4.3’te görüldüğü gibi temel işlere başka işler de eklenmiştir ve işler arasında kısmen bir ilişki söz konusudur.

çok çeşitli üretim faaliyetleri için ileri yönde entegre olarak çeşitlendiği düşünülebilir?

Dikey olarak bütünleşmiş firmalarda satışların yüzde 95 veya daha fazlası tek bir son ürün işinden elde edilir (örneğin, çelik sac, petrol rafineri ürünler, beyaz kağıt) tek-iş olarak sınıflandırılır. Dikey zincir ile ilişkili tüm ara ve son ürünlerin satışları toplam gelirin yüzde 70'inin altında yer alıyorsa, ilişki oranına bağlı olarak ilişkili veya ilişkisiz iş şeklinde davranış gösterebilir. Geri kalanlar da önem derecesine göre baskın iş veya baskın dikey iş kategorisinde yer alabilirler.

Bu prosedürün mantıksal temeli, son ürünün çeşitlilik derecesine bakmaksızın, proses halindeki adımların dikey zinciri ile bağlı çıktılarının çoğunluğu, yukarıdan aşağıya bakıldığında, gerçekten çeşitlenmiş firmaya göre baskın işe daha yakındır. Dikey zincirin çıktısı sadece bir ürün pazar alanında ise (örneğin kağıt), o halde bu firmayı Tek iş olarak sınıflandırmak gerekir [2].

Bu fikirleri açıklığa kavuşturmak için VR, herhangi verilen bir yıl için dikey olarak bütünleşmiş süreç dizisinin yan ürünlerden, ara ürünlerden ve son ürünlerden elde edilen firma gelirlerinin oranıdır. Firmaları sınıflandırırken dikey oran, özelleştirme oranı ve ilişki oranlarının kombinasyonu aşağıdaki gibi kullanılır:

Dikey oran 0.7'ye eşit veya büyükse;

SR 0.95'e eşit veya büyükse Tek-iş

SR 0.95'ten küçükse Baskın-Dikey

Dikey oran 0.7'den küçükse

RR 0.7'ye eşit veya büyükse İlişkili-İş

RR 0.7'den küçükse İlişkisi olmayan iş

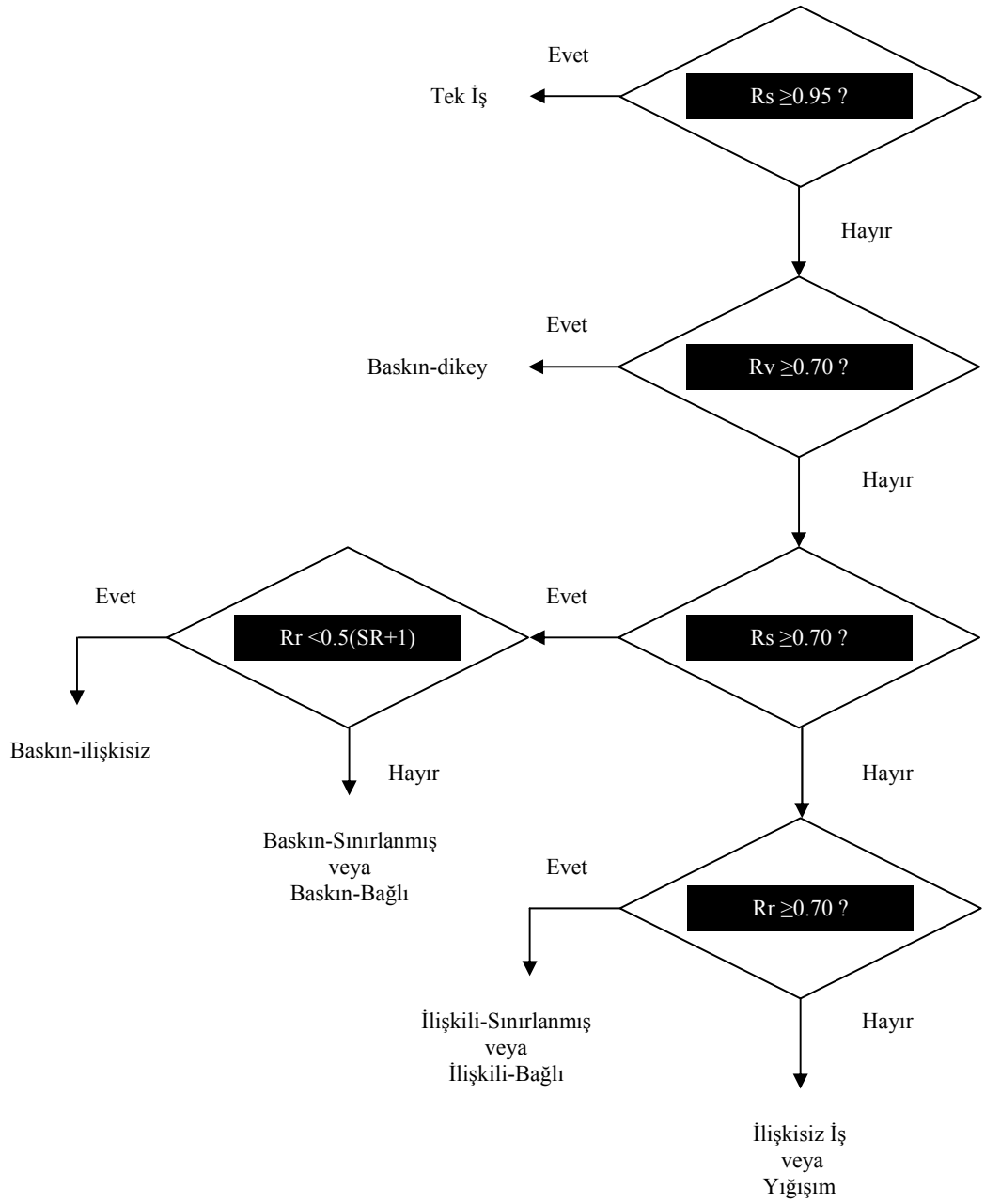
Şekil 4.4'te Rumelt'in çeşitlenme kategorilerinin tayin edilmesine yönelik akış şeması verilmiştir. Bu prosedür izlenerek firmanın yer aldığı kategori kolaylıkla tespit edilebilir [2].

Yığılımlar (Conglomerates)

Yığılım, kısmen büyük sayıda birleşme ve devralma vasıtasıyla, birkaç ilişkisiz alana hızlı bir biçimde çeşitlenen firmalara denir. Bazı yazarlara göre, Westinghouse gibi, epoksi reçine, televizyon setleri ve nükleer reaktörler ilişkisiz ürünler satan firmalar yığılım olmasına rağmen, çeşitlenmeye ulaştıkları için İlişkili-bağlı olarak sınıflandırılırlar. Berg yaklaşımını genel müdürlük ve özellikle ana merkez

mertebesinde açıklamış ve yığışimlardan farklı olduğunu belirtmiştir. Bulgularına göre yığışimler üst düzeyde zayıf, genel merkezde finans, hukuk ve planlama fonksiyonlarında birkaç personelden oluşur. Yönetim yapısı, gözlemlemek ve anaparayı iş portföylerine dağıtmak, merkezi bir araştırma geliştirme veya personel idare ofisleri olmaması şeklinde biçimlendirilmiştir [2].

İktisabi yığışım, verilen bir yıl için firmanın ilişkisiz iş kategorisine düştüğü ($RR < 0.7$) ve ilerleyen beş yıl içinde (1) paya düşen kazanç cinsinden ortalama büyüme hızı en az yüzde on olmalı (2) en az beş devralma yapmalı, bunların üçü farklı çeşitlenme hareketleri yapıp, daha önceki aktivitelerden yeni ilişkisiz iş alanlarına kayması gereklidir (3) toplam pazar değeri aynı dönemde ödenmiş toplam temettülerden fazla olan ihraç edilmiş ana sermaye hisseleri olması gereklidir [2].



Şekil 4.4: Çeşitlenme Kategorilerinin Tayin Edilme Prosedürü [2]

4.1.3 Kapsamlı Endeksler (Nicel Ölçüm)

P_i , i.inci işin firmanın tüm işlerine kısmi payı, u_i atanan ağırlık ve n de firmanın işlerinin sayısı olmak üzere aşağıdaki çeşitlenme endeksi kullanılabilir:

$$D=1-\sum_{i=1}^n P_i u_i \quad (4.1)$$

Çeşitlenmenin ölçümünü yapan pek çok önemli yazar kapsamlı endeks olarak bu biçimi kullanmıştır [22].

Ağırlıkların belirlenmesinde pek çok yöntem kullanılmaktadır. Fakat bunlardan ikisi baskın olarak kullanılmıştır. Bunların ilkinde her iş payını kendi içinde ağırlıklandırmıştır, bu Herfindahl tipi endeks olarak da adlandırılır ve ürün çeşitlenmesi şu eşitlikle ifade edilir:

$$DH=1-\sum_{j=1}^n S_j^2 \quad (4.2)$$

Burada S_j , j ürün grubunun firma satışlarının oranı olarak tanımlanmıştır. Bu ölçüm firmanın faaliyet gösterdiği segmentlerin sayısını ve her segment satışlarının kısmi önemi dikkate alınmaktadır [26].

Diğer önemli bir çeşitlenme ölçümü ise entropi endeksidir. Her P_i 'nin $\ln (1/P_i)$ olarak ağırlıklandırılmış olduğu ve oransal olarak büyük işler için daha düşük ağırlık verilmiş olunan bir yöntemdir[22].

Bu yöntem SIC tabanlı endeks olup, geleneksel olarak ekonomistler tarafından kullanılmış, daha sonra Palepu (1985) tarafından strateji yönetimi literatürüne aktarılmıştır [27].

Çeşitlenme derecesi için entropi ölçümü, firmanın çeşitlenme çalışmaları içinde üç elemandan uyarlanmıştır:

- i) Firmanın işlettiği ürün segmenti sayısı
- ii) Firmanın toplam satışlarının ürün segmentleri üzerine dağılımı
- iii) Çeşitli ürün segmentleri içinde ilişki derecesi

Entropi ölçümünü diğer çeşitlenme indislerinden ayıran şey üçüncü elemanı dikkate alıyor olmasıdır. Bu ölçüm daha önceki çeşitlenme indislerinin kısıtlamalarının üstesinden gelmektedir ve toplam çeşitlenmenin iki bileşene ayırır;

- 1) ilişkisiz bileşen firmanın çıktılarının ilişki olmayan endüstri gruplarında çapraz dağılımlarının kapsamını ölçer;
- 2) ilişkili bileşen ise firmanın çıktılarının ilişkili endüstri grupları içerisindeki dağılımını ölçer [28].

N tane endüstri segmentinde faaliyet gösteren bir firma düşünelim, endüstri segmenti 4-basamaklı SIC endüstrisi olarak tanımlansın. Bu endüstri segmentleri M endüstri

grubu içerisinde kümelenmiş, endüstri grubu da 2-basamaklı SIC endüstrisi olarak tanımlansın ($N \geq M$). Toplam çeşitlenmenin entropi ölçümü DT ile tanımlansın.

P_i firmanın toplam satışları içinde i.inci segmentin payı olsun. O zaman

$$DT = \sum_{i=1} P_i \ln(1 / P_i) \quad (4.3)$$

Yukarıdaki ifade segmentlerin ağırlıklı ortalamasının payıdır, her segmentin ağırlığı payının tersinin doğal logaritmasıdır. Bu ölçüm o halde, çeşitlenmenin iki elemanını dikkate almaktadır: (i) firmanın faaliyet gösterdiği segment sayısı, (ii) her bir segmentin tüm satışlar içinde kısmi önemi

Entropi ölçümünün cazip bir özelliği de çeşitlenmenin 3. boyutunu tanımlaması, firmanın faaliyet gösterdiği çeşitli segmentler arasında ilişki derecesini gösterir. Bunu görmek için ilişkili segmentler kümesi gibi bir endüstri grubu tanımlayalım. Endüstri grubu içindeki segmentlerin karşı tarafındaki başka bir gruba göre daha fazla ilişkili olması beklenir. Bir firma N endüstri segmenti M endüstri grubu içinde kümelenmiş olsun ($N \geq M$).

DR_j , j grubundaki faaliyet gösteren bazı segmentlerden meydana gelen ilişkili çeşitlenme olarak tanımlansın. DR_j entropi ölçümü aşağıdaki gibi tanımlanır;

$$DR_j = \sum_{i \in j} P_i^j \ln(1 / P_i^j) \quad (4.3a)$$

Burada P_i^j gruptaki toplam satışlar içinde i segmentinin j grubundaki payını ifade etmektedir.

Firmamız çeşitli endüstri grupları içinde faaliyet gösterdiğinden, toplam ilişkili çeşitlenme DR , $j=1, \dots, M$ olmak üzere DR_j 'nin bir fonksiyonudur, ve şu şekilde tanımlanır:

$$DR = \sum_{j=1}^M DR_j P^j \quad (4.3b)$$

Burada P^j , firmanın tüm satışları içinde j.inci grubun satışların payıdır. Dikkat edilmesi gereken nokta, DR 'nin tüm M grupları içindeki ağırlıklı ortalama ilişkili çeşitlenmesidir. Her grup kendi payına göre bir ağırlık alır, bu da firmanın toplam faaliyetleri içindeki ölçümüdür.

DU ilişkisiz çeşitlenme olsun. DT'nin tanımıyla tutarlı olarak, DU şöyle tanımlanır ve tüm grupların paylarının ağırlıklı ortalamasıdır [12].

$$DU = \sum_{j=1}^M P^j \ln(1 / P^j) \quad (4.3c)$$

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak, ilişkili ve ilişkisiz bileşenlerin toplamı, toplam çeşitlenmeye eşittir. Bunu görmek için, önce şuna dikkat edilmelidir:

$$P_i^j = P_i / P^j$$

$$P_j = \sum_{i \in j} P^j_i$$

Şimdi,

$$DR + DU = \sum_{j=1}^M DR_j P^j + \sum_{j=1}^M P^j \ln(1 / P^j) \quad (4.3d)$$

$$= \sum_{j=1}^M P^j \left[\sum_{i \in j} P_i^j \ln(1 / P_i^j) + \ln(1 / P^j) \right]$$

$$= \sum_{j=1}^M P^j \left[\sum_{i \in j} (P_i / P^j) \ln(P^j / P_i) + \ln(1 / P^j) \right]$$

$$= \sum_{j=1}^M P^j \left[\sum_{i \in j} P_i \ln(1 / P_i) + \ln(P^j) + \ln(1 / P^j) \right]$$

$$= \sum_{j=1}^M \sum_{i \in j} P_i \ln(1 / P_i)$$

$$= DT$$

Toplam ürün çeşitlenmesi DR ve DU olmak üzere iki bileşene ayrılır. İlişkili ürün çeşitlenmesi dört basamaklı Standart Industrial Classification (SIC) karşısındaki endüstrileri içindeki iki basamaklı SIC endüstrisini kapsar ve ilişkisiz çeşitlenme iki basamaklı SIC karşısındaki endüstrileri kapsar [21].

Aşağıdaki sayısal örnek bu yöntemi daha anlaşılır kılacaktır. Çizelge 4.2’de birkaç firmanın gruplara ve o gruplar içindeki segmentlere göre satış yüzdeleri verilmiştir. Buna göre de toplam, ilişkili ve ilişkisiz çeşitlenme miktarları hesaplanmıştır. Bu örnekte endüstri segmentleri ve gruplar belirlenirken SIC kodları kullanılmıştır. 2 basamaklı seviyedeki SIC endüstrileri, endüstri grupları olarak davranış göstermiştir. 4 basamaklı seviyedeki SIC endüstrileri ise endüstri segmentleri olarak davranış göstermiştir [28].

Çizelge 4.2: Örnek Bir Firmanın Ürün Bazında Satışlarının Oranları [28]

		Satışlar					Çeşitlenme		
		Grup 1		Grup 2					
	Toplam	Segment 1	Segment 2	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Toplam	İlişkili	İlişkisiz
1	100	100	-	-	-	-	0	0	0
2	100	95	5	-	-	-	0,20	0,20	0
3	100	90	10	-	-	-	0,32	0,32	0
4	100	80	10	10	-	-	0,64	0,32	0,32
5	100	70	20	10	-	-	0,80	0,48	0,32
6	100	60	10	10	10	10	1,23	0,62	0,61
7	100	20	20	20	20	20	1,61	0,94	0,67

Örnek olsun diye 6. firma için ilişkili, ilişkisiz ve toplam çeşitlenmeyi hesaplayacak olursak;

$$DR = \sum_{j=1}^M DR_j P^j \rightarrow DR_j = \sum_{i \in j} P_i^j \ln(1 / P_i^j) \quad (4.3a)$$

$$P_i^j = P_i / P^j$$

$$P_1^1 = 0,6 / 0,7$$

$$P_2^1 = 0,1 / 0,7$$

$$P_1^2 = 0,1 / 0,3$$

$$P_2^2 = 0,1 / 0,3$$

$$P_3^2 = 0,1 / 0,3$$

$$DR_1 = 0,857 * \ln(1 / 0,857) + 0,142 * \ln(1 / 0,142) = 0,41$$

$$DR_2 = 0,33 * \ln(1 / 0,33) + 0,33 * \ln(1 / 0,33) + 0,33 * \ln(1 / 0,33) = 1,09$$

$$DR = 0,41 * 0,7 + 1,09 * 0,3 = 0,62$$

$$DR = 0,62$$

$$DU = \sum_{j=1}^M P^j \ln(1 / P^j) \quad (4.3c)$$

$$DU = (0,6 + 0,1) * \ln(1 / 0,7) + (0,1 + 0,1 + 0,1) * \ln(1 / 0,3) = 0,25 + 0,36 = 0,61$$

$$DU = 0,61$$

$$DT = \sum_{i=1} P_i \ln(1/P_i) \quad (4.3)$$

$$DT = 0,6 * \ln(1/0,6) + 0,1 * \ln(1/0,1) + 0,1 * \ln(1/0,1) + 0,1 * \ln(1/0,1) + 0,1 * \ln(1/0,1) = 0,31 + 0,23 + 0,23 + 0,23 + 0,23 = 1,23$$

$$DT = 1,23$$

Endeksin düşük limiti vardır ve sıfırdır (tek iş yapan firma) fakat üst limit söz konusu değildir. Eğer toplam entropi (DT) 3'ün üzerinde ise firma “çok çeşitlenmiştir” diye düşünülebilir.

Bu endeks objektiftir, zamanı iyi kullanır ve firmanın çeşitlenmesini ölçmede başarılıdır. Bu yöntemin başarısı firmanın toplam çeşitlenmesini ilişkili ve ilişkisiz parçalar olarak ayırtmamıza imkan vermesinde yatmaktadır [27].

Konsantrik endeks ise aşağıdaki eşitlik ile hesaplanabilir:

$$FDIVERS_k = \sum_{i=1}^N \sum_{k=1}^N P_{ki} P_{kl} d_{il} \quad (4.4)$$

Burada; P_{ki} = k firmasının i endüstrisindeki satış yüzdesi, P_{kl} = k firmasının l endüstrisindeki satış yüzdesi, d_{il} = değişken ağırlıklandırma faktörü ve $d_{il}=0$ olduğunda i ve l aynı 3-basamaklı SIC kategorisine dahildir, $d_{il}=1$ olduğunda i ve l aynı 2-basamaklı SIC kategorisinde fakat farklı 3-basamaklı grupta ve $d_{il}=2$ ise i ve l farklı 2 basamaklı SIC kategorilerindedir [29].

Konsantrik endeks ve entropi ölçümleri ile ilgili yapılan çalışmalar özet halinde aşağıdaki Çizelge 4.3'te sunulmuştur.

Çizelge 4.3: Konsantrik Endeksi ve Entropi Endeksinin İlişkili Bileşeninden Faydalanılan Ampirik Çalışmalar [29]

Çalışma	Çalışma konusu	Kurgu ve ölçüm	Bulgular
Montgomery ve Wernerfelt (1988)	Çeşitlenme ve performans	<u>Kurgu:</u> Geniş (az benzer) çeşitlenmeye karşı sınırlı (daha benzer) tarif edilen çeşitlenme tarif edilmiştir. <u>Ölçüm:</u> Konsantrik endeks	Firmaların çeşitlenmesi yayılırsa, genişlerse geri dönüş azalır
	Kapasite fazlası faktörlere karşı firmaların çeşitlenmesi		
	Çeşitlenmeyi seçen firmalar genellikle en düşük ortalama kiralari beklemek zorundadırlar		
Wernerfelt ve Montgomery(1988)	Geniş olarak çeşitlenmiş firmalar (daha az odaklanmış) yetkinliklerini başka pazalara aktarmada daha mı az başarılıdırlar?	<u>Kurgu:</u> firma odaklı Geniş olarak tarif edilmiş çeşitlenmeye karşı sınırlı çeşitlenme <u>Ölçüm:</u> Konsantrik endeks	Daha fazla odaklanmış(sınırlı çeşitlenme)firmalar daha az odaklanmış firmalardan daha iyi performans gösterir
	Çeşitlenme ilerletildikçe firmaların geri dönüşümleri azalır mı?		
Palepu(1985)	Çeşitlenme-performans ilişkisini, ilişkili ve ilişkisiz çeşitlenme ayrımına göre gözden geçirmiştir.	<u>Kurgu:</u> İlişkiliye karşı ilişkisiz <u>Ölçüm:</u> Entropi endeksinin ilişkili bileşeni	İlişkili çeşitlenmiş firmalar(ilişkili entropi) ilişkili olmayanlara göre daha iyi performans gösterir.
	İlişkili çeşitlenmenin daha iyi performans gösterdiği hipotezleri		
Jacquemin ve Berry(1979)	Çeşitlenmenin entropi ve konsantrik ölçümlerinin rölatif kıyaslaması	<u>Kurgu:</u> Çeşitlenme-ilişkiliye karşı ilişkisiz <u>Ölçüm:</u> Entropi endeksinin ilişkili bileşeni	İlişkili çeşitlenmeyi sürdüren firmalar, ilişkisiz çeşitlenmeyi sürdürenlere göre daha fazla büyüme hızına sahiptir.
	İlişkili ve ilişkisiz çeşitlenmenin ile büyüme hızlarının analizi		

4.2 Uluslar Arası (Coğrafi) Çeşitlenme ve Ölçümleri

Uluslar arası çeşitlenme, dünya çapında bölgelerin ve farklı coğrafi bölgelerdeki ülkelerin sınırlarının ya da pazarların ötesine yayılma olarak tanımlanabilir. Bu suretle, firmanın uluslar arası çeşitlenme derecesini, kaç farklı pazarda faaliyet gösterdiği ve firma için önemi (ölçümlenen, örneğin her bir pazarla temsil edilen toplam satışların yüzdesi) yansıtır. Uluslar arası iş bilimciler, uluslar arası çeşitlenmeyi, pazar fırsatları yarattığı ve içselleşmeden dolayı kusurlardan uyarlandığı için önemli bulmaktadırlar. Uluslar arasılaşma, piyasa koşullarına uygun işlem yapmak yerine firma sınırları içinde yeni yurtdışı operasyonları dikkate alır. Her ne kadar uluslar arası pazarlar ve birleşik operasyonlar yeni fırsatlar sağlasa da, uluslar arası ve bölgesel rakiplerle, rekabetçi mücadelelerde artışı da beraberinde getirir [21].

Uluslar arası çeşitlenme firmalara çeşitli avantajlar sunmaktadır. uluslar arası çeşitlenmenin umut vadeden pazar fırsatları sağlayacağından ve bunun da firmaların daha fazla büyümesine fırsat vereceğinden bahsetmiştir. Uluslar arası çeşitlenme için en geçerli ifade ise, firmaların çok uluslu pazarlarda enternasyonalleşmesinin faydalarını sağlama şeklindeki teorik varsayıma dayandırılmıştır. Pazarların enternasyonalleşmesinin, ölçek ekonomisi, genişlik ve öğrenme ve farklı iş segmentleri ve coğrafik pazarlar arasında çekirdek yetkinlikleri paylaşma gibi avantajları vardır.

Kendi ülkelerinde güçlü yetkinliklere sahip firmalar bunu uluslar arası düzeye de yayabilirler. Bir firma ne kadar çok uluslar arası düzeyde yer alabilirse, maddi ve manevi kaynakların işletilmesi o kadar yüksek olur. Bu görüş kaynak veya bilgi tabanlı görüş olarak stratejik yönetim literatüründe yer alır.

Güçlü çekirdek yetkinliklerine sahip bir firma, kendi ülkesi içerisinde geliştirdiği operasyonları yurtdışı pazarına da uygulayabilir. Yurtiçi pazarında büyük karlılık sağlayan rekabetsel avantajlar, bu yetenekleri yurtdışı pazarına da uygulama yönünde motivasyonu arttıracığı için bu karlılığın daha da gelişmesini de sağlayabilir [21]

Ayrıca, çok uluslu firmaların, ürünlerini ülke sınırları dışında standartlaştırarak, üretimi modernleştirerek ve/veya kaynaklarını daha etkin ve verimli tahsis ederek faaliyetlerini entegre edebilirler. Bunun yanı sıra, çok uluslu firmalar pazar eksikliklerinden (örneğin düşük rekabet ortamı) ve sınır-dışı işlemleri (örneğin

nakliye fiyatlandırması) yararlanarak avantaj elde edebilirler ve ayrıca artan büyüklükle çok güçlü pazarlık gücüne ulaşırlar. Bütün bu ifadeler, uluslar arası çeşitlenme ile performans arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu destekler [30].

Bazı çalışmalarda pozitif ilişki olduğunu, fakat bazı çalışmalarda da negatif veya herhangi bir ilişki olmadığı da söylenmiştir. Ama çoğu çalışma varsaymıştır ki uluslar arası çeşitlenme ile performans arasında doğrusal bir ilişki vardır[30].

Diğer bazı araştırma akımlarına göre, çok uluslulukla performans arasında lineer olmayan, ters U-şeklinde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre performans belli bir noktaya kadar artar sonra seviye düşer [30].

Yukarıda belirtilen bilgilere dayanarak, orta düzeye kadar uluslar arası çeşitlenme bir organizasyona çeşitli faydalar sağlarken, uluslar arası çeşitlenmeye bağlı olarak bazı maliyetleri beraberinde getirir. Uluslar arası çeşitlenme karmaşıktır ve yönetilmesi zordur. Artan coğrafik dağılım işlem maliyetlerini ve yönetsel bilgi-süreç taleplerini artırır. Örneğin, artan coğrafik dağılım koordinasyon, dağıtım ve yönetim maliyetlerini artırır. Ölçek ve genişlik ekonomilerini türetmek için çoklu coğrafik bölgelerdeki birimler üzerinde koordinasyonu sağlamaya ihtiyaç vardır. Firmalar, ürünlerin dağıtımını global olarak yapabilme becerisini geliştirmelidir. Ticaret engelleri, lojistik maliyetler, kültürel farklılık ve o ülkelerde hammaddeye ulaşım ve çalışanların yetenekleri, genişlik ekonomileri ve pazarların avantajları uygulanmadan önce koordine edilmelidir. Bu koordinasyon, hem yöneticiler arasında coğrafi olarak farklı birimlerde önemli sayıda iç işlemler ayrıca önemli sayıda dış işlemler ile devlet memurları ve kurumları, tedarikçiler ve müşterilere ihtiyaç duyar [21].

Çeşitlenme çalışmalarının çoğu U.S. bağlamında yürütülür ve ürün çeşitlenmesi olarak bilinen noktaya odaklanır. Bu, firmanın ürünlerine veya firmanın farklı işler veya endüstrilerle bağlantı kapsamına işaret eder. Birçok araştırmacının desteklediği görüş, kendi çekirdek endüstrisiyle ilişkisiz çeşitlenme ne kadar fazlaysa, performans o kadar düşüktür. Doğası gereği, ilişkisiz ürün çeşitliliği operasyon sinerjilerini azaltır. Güncel araştırmalar, genelde ürün çeşitliliğinin performansı negatif etkilediğini ve temel endüstrinin karakteristiklerine uygun olan çeşitlenmelerin zorladığı firmalar normalüstü performansa ulaştığını gösterir [31].

Asya’da, çeşitlenmenin başka bir düşüncesi, örneğin, uluslar arası çeşitlenme çoğu firmalar için deniz aşırı pazarlara açılmaktan daha önemli olabilir. Yatay veya dikey bütünleşmiş firmalara karşı uluslar arası pazar çeşitliliği olan firmalar gibi farklı

ulusal pazarları sınıflandırır. Endüstriyel organizasyon ekonomistlerinin teorilerine göre çeşitlenmenin bu boyutları, pazar eksiklikleriyle ortaya çıkar. Çoklu uluslar arası pazar çeşitliliği olan firmalar çok gelişmiş, ama henüz kullanılamayan beceriler, teknoloji ve teknik beceri ile karakterize edilir [31].

Uluslar arası pazar çeşitlenmesi gerçekleştiren firmaların sağladığı avantajlar aşağıdaki gibi özetlenebilir. Çok yüksek firma performansı sağlayan üç eşsiz fırsatı şu şekilde sunulmuştur [31]:

- I. Uluslar arası pazar çeşitlenmesi, potansiyel ürün çeşitlenmesinin üstünde ve ötesinde ölçek ve genişlik ekonomilerinin kullanılmasına izin verir ve daha iyi ürün-pazar uyumu sağlar.
- II. Yurtiçi olmayan faaliyetlerden doğan değişiklikler firmaların organizasyon üzerinde yayılan çeşitlenme becerilerini geliştirir. Böylece, uluslar arası pazar çeşitlenmesi yeniliklere teşvik eder ve firmayı dinamik ve olumsuz çevrelere hazırlar.
- III. Ulus devletin rekabet durumunu belirten farklı faktör donatılarını kategorik olarak belirlemiştir. Bir yerde eğer verimsiz bir pazar varsa, global olarak çeşitlenmiş bir firma her bir değer zincirini en düşük maliyete tekabül eden bölgeye yerleştirerek maliyet avantajı sağlar.

Uluslar arası çeşitlenmiş firmalar aşağıdaki faydaları elde eder [31]:

- 1- Diğer ulusal pazarlarda faaliyetlerin varlığı, rakiplere agresif olarak genişleme seçeneği sağlar.
- 2- Yükselen ekonomilerdeki pazarlar değişen belirsizliklerle ve büyük jeopolitik istikrarsızlıklarla yüzleşirler. Bu yüzden, hem uygun hem de aykırı değişiklikler (örneğin sözleşme yönetmelikleri, ücret hadleri, hammadde fiyatları veya vergilendirme sistemleri) yükselen ekonomilerde daha fazla görülür. Bu ekonomilerin birçoğu tabanlı bir firmanın operasyonel hareketlilik seçeneği olabilir.
- 3- Uluslar arası pazar çeşitlenmesi gerçekleştiren bir firma, talep dalgalanmaları ve herhangi bir ulusal pazardaki arz kısıtlarında rehin tutulmamış olur [31].

Araştırmacıların karlılık çalışmaları; ya uluslar arası coğrafik çeşitlenmelerin toplam ölçümlerle ya da uluslar arası coğrafik çeşitlenmelerden bağımsız bazı ölçümlerle bağdaşır. Literatürde uluslar arası çeşitlenmeyi ölçerken, yabancı satışların, çok

uluslu satışların toplamına oranını kullanır. Bu toplam ölçümler, dış ülkelerdeki çeşitlenmeleri kapsamaz. Pek çok yazar coğrafik bölgelere karşı, çok uluslu faaliyet dağılımlarını rakamlaştırmaya çalıştılar [32].

Uluslar arası çeşitlenme için Herfindahl endeksini şu şekilde hesaplandı:

$$D = 1 - \sum p_j^2 \quad (4.5)$$

Burada p_j , $j=(1,2,3,\dots,N)$ ve $0 \leq D \leq 1$ olmak üzere j.inci pazar bölgesinde sınıflanmış satışların oranıdır. Aynı j pazar bölgesindeki firma aktivitelerinin p_j kesrini sınıflandırmak ve tespit etmek için yıllık bölgesel satış raporları kullanılmıştır [33].

Bazı yazarlar bir entropi ölçüsü hesapladı ve bazıları da yabancı satışlar için üç toplam oranı kullandı; birer Avrupa, Kuzey Amerika ve geri kalanı tüm dünya için. Bu çalışmalar, çok uluslu aktivite dağılımına karşı, benzer yabancı ülkelerdeki bölgelerin ölçümlerini kapsamaz. Örneğin, üç çok ulusluyu düşünelim, her birinin 50% satışı, Çizelge 4.4'te gösterildiği gibi yabancı satışlar olsun. Yabancı satış olarak hesaplanan oranlar için, uluslar arası coğrafik dağılımların toplam ölçümleri bu üç çok uluslu arasında fark yaratmaz. Farklı coğrafik bölgelerin rakamlaştırılmış dağılım ölçümleri çok uluslu A'yı, çok uluslu B ve C'den farklı kılar ama çok uluslu B ve C arasında fark yaratmaz. Bir sonraki bölümde, üç çok uluslu arasında, uluslar arası coğrafik çeşitlenmelerin ilişkili ve ilişkisiz ölçümleriyle farklılaşacak global çeşitlenmelerin ölçümlerinden bahseder [32].

Araştırmacılar, ilişkisiz uluslar arası coğrafik çeşitlenmelerin bazı ölçümlerini uygun şekillerde kullanarak performans stabilite çalışması yapar. Bazıları, diğerlerine göre daha kümelenmiş ölçümler kullanır [32].

Çizelge 4.4: Satış Dağılım Örnekleri Varsayım Değerleri [32]

		Avrupa			Asya		
Çok uluslu şirket	U.S.	U.K.	Fransa	İtalya	Tayvan	Kore	Tayland
A	50	50	-	-	-	-	-
B	50	30	-	-	20	-	-
C	50	15	10	5	10	5	5

İlişkisiz uluslar arası coğrafik çeşitlenme ölçümleri, firmanın yabancı satış olarak değerlendirilen yüzdesiyle belirlenir. Bu ölçüm yabancı ülkenin çevresinin, asıl ülke çevresinden farklı olduğunu kapsar, ama birçok yabancı ülke arasındaki çeşitlenmeyi kapsamaz. Diğerleri, dünyayı birçok bölgelere bölerek çeşitlenmeyi kapsamaya ve çok ulusluların aktivitelerinin, bu bölgelere karşı dağılımını ölçmeye çalışır [32].

Uluslar arası çeşitlenme stratejisini (yani yabancı ülkelerdeki pazar alanları üzerinde çeşitlenme kapsamı) ölçerken entropi ölçümü yine kullanılabilir. En genel form enternasyonel satışların toplam satışlardaki yüzdesi olarak(bazen yabancı ülkelerdeki varlıkların toplam varlıkların yüzdesi olarak) tek boyutlu ölçümdür. Diğer bilim adamları ise tek boyutlu ölçümü, çok boyutlu ölçüme tercih ediyor olmasını eleştirmişlerdir [21].

Uluslar arası çeşitlenmenin entropi ölçümü aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

$$ID = \sum_i [P_i * \ln(1 / P_i)] \quad (4.6)$$

Burada, P_i , i global pazar bölgesindeki satışlar, $\ln(1/P_i)$ ise her bir global pazar bölgesi için ağırlıklar, ya da diğer bir deyişle satışların tersinin doğal logaritmasıdır. Ölçüm, firmanın hem ne sayıda pazar alanında faaliyet gösterdiği hem de her bir global pazar bölgesinin toplam satışlar içerisinde kısmi önemini dikkate almaktadır [21].

Kim ve çalışma arkadaşlarının geliştirdiği ölçüm ise ilk olarak umut vaat edici görünmüştür. Kim'in ölçümü, çeşitlenmeyi pazar yönünden ağırlıklandıran entropi yaklaşımını kullanmıştır. Kim ve çalışma arkadaşları, belli bir ülkedeki iş miktarını

dikkate alırken firmanın o ülkedeki çalışan sayısını kullanmıştır. Ayrıca yazarın bu ölçümü, ürün ve uluslar arası çeşitlenmeyi kombine etmiştir [21].

Uluslar arası çeşitlenmenin performansa etkisi üzerine yapılan çalışmalarda kullanılan çeşitlenme ölçüm yöntemleri ve performans ölçümleri özet tablosu Çizelge B.2’de verilmiştir.

4.3 Toplam Global Çeşitlenme ve Ölçümleri

Uluslar arası çeşitlenme üzerine yapılan çalışmaların birçoğu toplam ölçümlere odaklanmıştır, örneğin yurtdışı satışlar ile oluşturulmuş firma satışlarının yüzdesi gibi. Fakat bu ölçümler ilişkili ve ilişkisiz uluslar arası coğrafi çeşitlenmeyi ayırt etmemektedir [32].

Bazı ürün çeşitlenme çalışmalarında “ kurumsal çeşitlenmenin entropi ölçümü”, Herfindahl endeksine tercih edilmiştir çünkü bu metot tüm ürün çeşitlenmesinin ilişkili ve ilişkisiz bileşenlerinin çözümlenmesini sağlar. Ayrıca, hesaplanması ve çoğaltılması mümkündür. Bazı araştırmacılar, uluslar arası ilişkisiz çeşitlenmeyi hesaplarken bunu kullanmışlardır fakat bu durumda “toplam” çeşitlenme bileşeni ölçüme dahil değildi. Bazı yazarlar “global çeşitlenme” ölçümünü kullanmıştır. Bu ölçüm, ilişkisiz ürün çeşitlenmesi, global market çeşitlenmesi ve global ilişkili(ürün) çeşitlenme olarak üç bileşene ayrılır. Yazar, bu ölçümün, ilişkili ve ilişkisiz coğrafi çeşitlenmeyi ayırt etmediği kısıtlamasının doğruluğunu kabul etmişti. Hem ilişkili hem de ilişkisiz coğrafi çeşitlenmeyi de içine katan yeni ölçüm “Toplam Global Çeşitlenme”, aşağıdaki dört yönetimsel olarak anlamlı bileşeni içerir [32]:

- 1- İlişkisiz ürün çeşitlenmesi (UPD): ilişkisiz endüstriler karşısındaki çeşitlenme
- 2- İlişkisiz coğrafi çeşitlenme (UGD): İlişkili olmayan ülke grupları karşısındaki çeşitlenme
- 3- İlişkili coğrafi çeşitlenme (RGD): Ülke grupları içinde benzer ülkeler karşısındaki çeşitlenme
- 4- İlişkili ürün çeşitlenmesi (RPD): İlişkili ürün çeşitlenmesi

Sunulmuş olan ölçüm Jacquemin-Berry’nin entropi ölçümünden uyarlanmış, Theil’in(1967) çalışması sürdürülmüş ve Kim(1989)’in çalışması geliştirilmiştir. Buna göre toplam global çeşitlenme bu dört bileşenin toplamı olarak ifade edilir[47].

$$TGD = UPD + UGD + RGD + RPD \quad (4.7)$$

UPD, ilişkisiz endüstriler karşısındaki firma çeşitlenmesini ölçer ve aşağıdaki gibi ifade edilir:

$$UPD = \sum_{j=1}^M P_j \ln(1 / P_j) \quad (4.7a)$$

Burada P_j , j'inci endüstri içindeki satışların firmanın tüm satışlarına oranıdır.

UGD, ilişkisiz ülke grupları karşısındaki firma çeşitlenmesini ölçer ve aşağıdaki eşitlikle ifade edilir:

$$UGD = \sum_{j=1}^M P_j \sum_{a=1}^N P_{aj}^j \ln(1 / P_{aj}^j) \quad (4.7b)$$

Burada $P_{aj}^j = P_{aj} / P_j$ olup P_{aj} , firmanın a.ıncı bölgedeki j.inci endüstrideki satışlarının toplam satışlara oranıdır.

RGD, ülke grupları içinde benzer ülkeler karşısındaki çeşitlenmeyi ölçer ve aşağıdaki eşitlikle ifade edilir:

$$RGD = \sum_{j=1}^M P_j \sum_{a=1}^N P_{aj}^j \sum_{c \in a} P_{caj}^{aj} \ln(1 / P_{caj}^{aj}) \quad (4.7c)$$

Burada, $P_{caj}^{aj} = P_{caj} / P_{aj}$ olup P_{caj} , firmanın c ülkesindeki a bölgesindeki j.inci endüstrideki satışlarının toplam satışlara oranıdır.

RPD, İlişkili ürünler karşısındaki çeşitlenmeyi ölçer ve aşağıdaki eşitlikle hesaplanır:

$$RPD = \sum_{j=1}^M P_j \sum_{a=1}^N P_{aj}^j \sum_{c \in a} P_{caj}^{aj} \sum_{i \in j} P_{icaj}^{caj} \ln(1 / P_{icaj}^{caj}) \quad (4.7d)$$

Burada, $P_{icaj}^{caj} = P_{icaj} / P_{caj}$

Şimdi, UPD+UGD+RGD+RPD toplanırsa

$$\begin{aligned} & \sum_{j=1}^M P_j \ln(1 / P_j) + \sum_{j=1}^M P_j \sum_{a=1}^N P_{aj}^j \ln(1 / P_{aj}^j) + \sum_{j=1}^M P_j \sum_{a=1}^N P_{aj}^j \sum_{c \in a} P_{caj}^{aj} \ln(1 / P_{caj}^{aj}) + \\ & \sum_{j=1}^M P_j \sum_{a=1}^N P_{aj}^j \sum_{c \in a} P_{caj}^{aj} \sum_{i \in j} P_{icaj}^{caj} \ln(1 / P_{icaj}^{caj}) \\ & = \sum_{j=1}^M P_j \ln(1 / P_j) + \sum_{j=1}^M P_j \sum_{a=1}^N (P_{aj} / P_j) \ln(P_j / P_{aj}) + \\ & \sum_{j=1}^M P_j \sum_{a=1}^N (P_{aj} / P_j) \sum_{c \in a} (P_{caj} / P_{aj}) \ln(P_{aj} / P_{caj}) + \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
& \sum_{j=1}^M P_j \sum_{a=1}^N (P_{aj} / P_j) \sum_{c \in a} (P_{caj} / P_{aj}) \ln(P_{aj} / P_{caj}) \sum_{i \in j} (P_{icaj} / P_{caj}) \ln(P_{caj} / P_{icaj}) \\
&= \sum_{j=1}^M (P_j \ln(1 / P_j)) + \sum_{a=1}^N P_{aj} \ln P_j + \sum_{a=1}^N P_{aj} \ln(1 / P_{aj}) + \sum_{j=1}^M \sum_{a=1}^N \sum_{c \in a} P_{caj} \ln(P_{aj} / P_{caj}) + \\
& \sum_{j=1}^M \sum_{a=1}^N \sum_{c \in a} \sum_{i \in j} P_{icaj} \ln(P_{caj} / P_{icaj}) \\
&= \sum_{j=1}^M (P_j \ln(1 / P_j)) + P_j \ln P_j + \sum_{a=1}^N P_{aj} \ln(1 / P_{aj}) + \sum_{j=1}^M \sum_{a=1}^N \sum_{c \in a} P_{caj} \ln(P_{aj} + \ln(1 / P_{caj})) + \\
& \sum_{j=1}^M \sum_{a=1}^N \sum_{c \in a} \sum_{i \in j} (P_{icaj} \ln P_{caj} + P_{icaj} \ln(1 / P_{icaj})) \\
&= \sum_{j=1}^M \sum_{a=1}^N P_{aj} \ln(1 / P_{aj}) + \sum_{j=1}^M \sum_{a=1}^N \sum_{c \in a} P_{caj} \ln P_{aj} + \sum_{j=1}^M \sum_{a=1}^N \sum_{c \in a} P_{caj} \ln(1 / P_{caj}) + \\
& \sum_{j=1}^M \sum_{a=1}^N \sum_{c \in a} P_{caj} \ln P_{caj} + \sum_{j=1}^M \sum_{a=1}^N \sum_{c \in a} \sum_{i \in j} P_{icaj} \ln(1 / P_{icaj}) \\
&= \sum_{j=1}^M \sum_{a=1}^N \sum_{c \in a} \sum_{i \in j} P_{icaj} \ln(1 / P_{icaj}) = \text{TGD (Toplam Global Çeşitlenme)} \quad (4.8)
\end{aligned}$$

Şuna dikkat edilmelidir ki, satışların yanı sıra çalışmanın amacına göre başka ölçümler de kullanılabilir. Örneğin, eğer çeşitlenmenin organizasyon yapısına etkisi inceleniyorsa, iş-ülke kombinasyonu içinde yayılmış kişi sayısını kullanmak daha uygun olacaktır. Önceki bazı araştırmacılar, uluslar arası coğrafi çeşitlenmeyi ölçerken satışları kullanmış, bazı araştırmacılar çalışan sayısını, diğer araştırmacılar da varlıkların değerini kullanmışlardır [32].

Çizelge 4.5'te toplam global çeşitlenme ölçümü bileşenleri için örnek değerler verilmiştir. Bu örnek Kore'den uyarlanmış bir firmanın tam olarak yurt içi operasyonları ve tek bir ürün (TGD=0) ile sekiz farklı ürün-ülke kombinasyonu içeren operasyonları (TGD=2.03) aralığı verilmiştir [32].

En düşük TGD, ln1 sıfır olduğu için sıfırdır; bu da herhangi bir ürün veya ülke çeşitlenmesi olmadığını gösterir. Maksimum mümkün TGD ise ürün-ülke kombinasyonlarının sayısının fonksiyonudur (Bu örnekte üç ülke ve üç farklı ürün için maksimum TGD= 2,19'dur). Ürün-ülke kombinasyonları ne kadar yüksek ise TGD de o kadar yüksek olur. Bu, farklı firmaların aktivitelerinin kısmi toplam dağılımının kıyaslanmasına imkan sağlar. Bazı araştırmacılar, firmanın TGD'sini

mümkün olan maksimum TGD'ye bölüp, firmanın aktivitelerini düzenli olarak ürün ve ülkeler üzerine yaymak için 0 ile 1 arasında bir ölçüm elde etmek isteyebilirler [32].

Çizelge 4.5: Toplam Global Çeşitlenme Ölçümü İçin Örnek Veriler [47]

Satışların Dağılımı (Satış Yüzdesi)										Çeşitlenme Ölçümü				
Asya						Avrupa				UPD: UNRL UNRL PRD DIV	RPD: REL REL PRD DIV	UGD: UNRL INT GEO DIV	RGD: REL INT GEO DIV	TGD: TOTAL GLOB. DIV
Kore			Tayvan			Britanya								
End. 1		End.2	End.1		End. 2	End. 1		End.2						
TV	VCR	Soap	TV	VCR	Soap	TV	VCR	Soap	Toplam	UPD	RPD	UGD	RGD	TGD
100	-	-	-	-	-	-	-	-	100	0	0	0	0	0
60	40	-	-	-	-	-	-	-	100	0	0,67	0	0	0,67
50	33	17	-	-	-	-	-	-	100	0,45	0,56	0	0	1,01
40	33	17	10	-	-	-	-	-	100	0,46	0,50	0	0,30	1,26
30	33	17	10	-	-	10	-	-	100	0,46	0,44	0,30	0,29	1,49
25	25	20	10	-	-	10	-	10	100	0,61	0,35	0,48	0,27	1,71

5. PERFORMANS ÖLÇÜMLERİ

Bir firmanın çeşitlenirken, hedef seçtiği endüstrinin cazip olması gerekmektedir. Çeşitlenmenin kazançlı olabilmesi için ayrıca rekabet avantajı da sağlıyor olabilmesi gerekmektedir. Yani seçeceği strateji firma performansını arttırmaya yönelik olmalıdır.

Çeşitlenme stratejisinin firma performansını nasıl etkilediğine dair literatürde pek çok çalışma vardır. Örneğin Tallman ve Li (1996), hem ürün hem de uluslar arası çeşitlenmenin performansı nasıl etkilediğini araştırmıştır. Bu çalışmada ürün çeşitlenme derecesi olarak Herfindahl endeksinden faydalanılmış, firma performansının göstergesi olarak da satışların geri dönüşü (ROS) veya başka bir deyişle faaliyet kar marjı kullanılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuca göre, ürün çeşitlenmesiyle firma performansı arasında ikinci dereceden bir ilişki vardır. Çeşitlenme arttıkça performans da belli düzeye kadar pozitif olur, daha sonra çeşitlenme arttıkça performans düşüşe geçer. Bunun yanı sıra uluslar arası çeşitlenme derecesini ölçerken, yurtdışı faaliyetlerden elde edilen gelirin toplam gelire oranı kullanılmıştır. Sonuç olarak, uluslar arası çeşitlenme ile performans arasında pozitif bir ilişkiye rastlanmamıştır [26].

Ayrıca literatürde hangi çeşitlenme stratejisinin daha iyi performans sağladığına ilişkin çalışmalar da yer almaktadır. Rumelt (1974) çalışmasında, ilişkili çeşitlenme stratejisi uygulayan firmaların, ilişkisiz çeşitlenme stratejisi uygulayan firmalara göre daha iyi performans elde ettiği sonucunu çıkarmıştır. .

Çeşitlenme üzerine yapılan çalışmaların birçoğunda, çeşitlenmenin firma performansına etkisi hesaplanırken ROE, ROA, ROE, ROIC gibi pek çok muhasebe tabanlı ölçümler bağımlı değişken olarak hesaplanmıştır. Ürün çeşitlenmesi ve uluslar arası çeşitlenmenin firma performansına etkisini belirlemeye ilişkin yapılmış çalışmalar Çizelge B.1 ve Çizelge B.2’de özetlenmiştir. Çeşitlenmenin performansa etkisini inceleyen çalışmalarda kullanılan performans ölçümlerinin bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

- Return on Equity (Öz sermaye karlılık oranı)-ROE

Finansta, hissedarlar açısından firma değerinin arttırılması temel amaç olduğundan firmanın 1 birimlik öz sermayesinin ilgili dönemde yüzde kaç getiri sağladığı önemli bir gösterge olmaktadır. Öz sermaye karlılık oranı aşağıdaki eşitlikte olduğu gibi hesaplanır [34].

$$\text{Öz Sermaye Karlılık oranı} = \text{Net Kar} / \text{Öz Sermaye} \quad (5.1)$$

- Return on Assets (Varlıkların kazanım gücü)-ROA

Firmanın net karının yine firmanın toplam varlıklarına bölünmesi ile elde edilmektedir. 1 birimlik varlığın yüzde kaç kar elde ettiğini ifade etmektedir. Bu oran aktiflerin işletmece etkin olarak kullanılma başarısını ifade ettiğinden çoğu çalışmada performans ölçümü olarak kullanılmıştır. Varlıkların kazanım gücü aşağıdaki gibi hesaplanır [34].

$$\text{Varlıkların kazanım gücü} = \text{Net Kar} / \text{Toplam Aktif} \quad (5.2)$$

- Return on Sales (Satış dönüşümü)- ROS

Şirketin olağanüstü gelir ve giderler hariç olmak üzere faaliyetlerinden elde ettiği karın net satışlara oranıdır. Yüksek olması bir firma için olumludur. Faaliyet kar marjı olarak da nitelendirilmektedir. Aşağıdaki eşitliğe göre hesaplanır:

$$\text{Satış dönüşümü} = \text{Net kar (faiz ve vergi öncesi)} / \text{Net Satışlar} \quad (5.3)$$

- Return on Investment Capital (Yatırım getirisi)- ROIC

Bu hesaplama firmanın sermayesini ne derece verimle karlı yatırımlara dönüştürebildiğini ortaya koyar. Yatırım getirisi oranı, firmanın parasını ne kadar başarılı biçimde geri dönüşüm yarattığını gösterir ve aşağıdaki eşitlikle hesaplanır:

$$\text{Yatırım getirisi} = (\text{Net kar} - \text{temettüler}) / \text{toplam sermaye} \quad (5.4)$$

- Earning per Share (Hisse Başına Kar)- EPS

Hisse başına kar, firmanın net karının yine firmanın toplam hisse senedi sayısına bölünmesi ile elde edilir. Bu oran, işletmenin ve finansman politikalarının uygulama sonuçlarının ölçülmesinde temel göstergelerden birisidir [34].

$$\text{Hisse başına kar} = \text{Net kar} / \text{Ortalama hisse senedi sayısı} \quad (5.5)$$

6. ÇEŞİTLENMEYE ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ

Literatürde çeşitlenme üzerine pek çok çalışma yapılmış, özellikle de firma çeşitlenmesinin firma performansına nasıl bir etki yaptığı incelenmiştir. Yapılan bu çalışmada ise özellikle firmanın çeşitlenme kararına hangi faktörlerin, nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Bu çalışmada, literatürde yaygın olarak sözü geçen ikisi ürün çeşitlenme ve biri de uluslar arası çeşitlenme olmak üzere üç farklı çeşitlenme ölçümü kullanılarak, Türkiye’de “Metal Eşya, Makine ve Gereç Yapım” ve “Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi” sektörlerinde faaliyet gösteren 37 firmanın 2001-2005 yılları arasındaki çeşitlenme dereceleri ölçülmüştür. Ürün çeşitlenmesi için nicel ölçüm yöntemleri olan Herfindahl endeksi ve Entropi ölçümü kullanılmıştır. Uluslar arası çeşitlenme derecesini belirlemek için de “yurtdışı satışlarının toplam satışlar içindeki payı” kullanılmıştır. Daha sonra hangi firma özelliklerinin firmanın çeşitlenmesinde etkili olduğu araştırılmıştır.

Herfindahl endeksinin kullanılmasının başlıca sebebi yöntemin uygulanabilirliğinin kolay olması ve zor hesaplar gerektirmemesidir. Entropi ölçümünün tercih sebebi ise çeşitlenme ölçüsünün hem ilişkili hem de ilişkisiz boyutunu ele almasıdır. Ayrıca, firmanın yürüttüğü ürün segmenti sayısı, firmanın satışlarının segmentler üzerine dağılımı ve ürün segmentleri içinde ilişki derecesini ele almasından ötürü oldukça kapsamlı bir nicel ölçüm yöntemidir ve literatürde yaygın olarak kullanılmıştır.

Uluslar arası çeşitlenme ölçüm yöntemi olarak da yurtdışı satışlarının toplam satışlara oranı kullanılmıştır. Hem verilere ulaşma bakımından, hem de literatürde yaygın olarak kullanılan bir metot olmasından ötürü bu yöntem tercih edilmiştir.

6.1 Bağımlı Değişkenler (Çeşitlenme Dereceleri)

Bağımlı değişkenler ürün ve uluslar arası çeşitlenme dereceleri'dir. Bağımsız değişkenler ise çeşitlenmeye etki eden faktörler olmak üzere, i. firmanın s endüstrisi üzerinde çeşitlenme derecesi aşağıdaki fonksiyon ile ifade edilmiştir.

$$D_{i,j,s} = f(X_i, W_s, Z_{i,s})$$

X_i , firmaya özgü özelliklerdir, temel olarak dışsalılık yaratabilecek bazı varlıkların(özellikle maddi olmayan duran varlıklar) kapasitesine dayanır. Böylece çeşitlenme genişlik ekonomilerini kullanır. Ayrıca yönetim portföyü ve hissedarların durumu da bu kategoride değerlendirilmiştir.

W_s (temel ve hedef endüstri özellikleri) çeşitlenme ihtimalini belirleyen bazı sektörel özelliklere dayanır.

$Z_{i,s}$ ise, firmanın benzer özelliklere sahip (dışsalılıkların kolayca uygulanabildiği) endüstrilere çeşitlenmesi veya daha fazla kazanç sağlayan sektörlerle gireceği hipotezi altında, firma ile hedef endüstriler arasındaki ilişkinin ölçümüdür.

Daha önceki çalışmalarda, genelde çeşitlenmenin performans üzerine etkisi incelenmiştir. Firmanın çeşitlenmesine etki eden faktörler ise genellikle çeşitlenilecek endüstrinin özellikleri ve mevcut firma özellikleriyle, hedef endüstrinin özellikleri arasındaki ilişki dikkate alınarak incelenmiştir. Bazı çalışmalarda firmanın kendine özgü özelliklerinin firma çeşitlenme kararına etkisi, hem hedef endüstri, hem de firma ve hedef endüstri arasındaki ilişki dikkate alınarak incelenmiştir. Fakat sadece firmaya özgü özelliklerin çeşitlenme derecesine etkisi kapsamlı biçimde incelenmemiştir. Bu tez çalışmasında firma özelliklerinin hem ürün çeşitlenme ölçümüne hem de coğrafi çeşitlenmeye etkisi incelenecektir. Bu durumda model şu şekilde olacaktır:

$$D_i = f(X_i) \quad (6.1)$$

Bu modelde bağımlı değişkenler Herfindahl endeksi, entropi endeksi ve uluslar arası çeşitlenme ölçümleri olarak belirlenmiştir. Bağımlı değişkenler aşağıda detaylı biçimde anlatılmıştır:

DHE(i): Herfindahl endeksi ile bulunan çeşitlenme derecesidir. Firmanın çeşitlenmesinin bir ölçümüdür ve 0 ile 1 arasında değerler alır ve aşağıdaki gibi hesaplanmıştır:

$$DHE=1-\sum_{j=1}^n S_j^2 \quad (4.2)$$

Burada S_j , j ürün grubunun o yılki toplam satışlar içerisindeki oranıdır. Bu ölçüm firmanın faaliyet gösterdiği segmentlerin sayısını ve her segment satışlarının kısmi önemi dikkate alınmaktadır. Ele alınan örnek grubunun Herfindahl endeksi 2001-2005 yılları arası için hesaplanmıştır ve EK 6’da sunulmuştur.

Örneğin Otokar Otobüs Karoseri San. A.Ş. firmasının 2003 yılı için çeşitlenme derecesini Herfindahl endeksi ile hesaplayalım.

Otokar Otobüs Karoseri San. A.Ş. firması 2003 yılında, minibüs, Land-Rover, zırhlı araç, küçük otobüs ve treyler olmak üzere 5 farklı ürün grubu üretmiş ve satışını gerçekleştirmiştir. Öncelikle ürettiği her ürünün satışlar içinde kısmi payını bulmak gerekir.

Çizelge 6.1: Otokar Otobüs Karoseri San. A.Ş. 2003 Yılı Ürün Satış Payları

Ürün Grubu	Satış miktarı (adet)	Satıştan elde edilen gelir (YTL)	S_j (Satışlar içerisindeki payı)
Minibüs	1236	70.827.471	0,35
Land-rover	551	29.414.565	0,14
Zırhlı araç	91	23.498.214	0,11
K. otobüs	629	47.249.535	0,23
Treyler	865	33.677.875	0,16

Ürünlerin satış miktarları İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Şirket Yıllıklarından alınmıştır. Satıştan elde edilen gelirler ise satış adetleriyle ürün fiyatları çarpılarak bulunmuştur. S_j , satışlar içerisinde o ürün grubunun payı ise her bir ürünün satışından elde edilen gelirin toplam satış gelirine oranıyla hesaplanmıştır.

Buna göre 2003 yılı için bu firmanın Herfindahl endeksi şu şekilde hesaplanır:

$$DHE=1-\sum_{j=1}^5 S_j^2 = 1-[(0,35)^2 + (0,14)^2 + (0,11)^2 + (0,23)^2 + (0,16)^2] = 0,766$$

Benzer şekilde örnek olarak seçilen 37 firmanın 2001-2005 yılları için çeşitlenme dereceleri bu şekilde hesaplandı.

Firma eğer sadece bir üründe faaliyet gösteriyor olsaydı o ürünün satışlar içindeki payı 1 olacaktı ve Herfindahl endeksi sıfır olarak bulunacaktı.

Diğer bağımlı değişken de aynı şekilde ürün çeşitlenme derecesini gösteren entropi ölçümüdür.

DR(i), DU(i), DT(i): Jacquemin&Berry(1979) tarafından tanımlanan entropi endeksidir. Bu değer ne kadar büyürse, firma o kadar çeşitlenmiştir denebilir. Entropi endeksi ilişkili (DR) ve ilişkisiz (DU) çeşitlenme olmak üzere iki bileşenden oluşur. Bunların hesaplanması aşağıdaki gibidir:

N tane endüstri segmentinde faaliyet gösteren bir firma düşünelim, endüstri segmenti 4-basamaklı SIC endüstrisi olarak tanımlansın. Bu endüstri segmentleri M endüstri grubu içerisinde kümelensin, endüstri grubu da 2-basamaklı SIC endüstrisi olarak tanımlansın ($N \geq M$). İlişkili çeşitlenme DR, ilişkisiz çeşitlenme DU ve toplam çeşitlenmenin entropi ölçümü DT ile tanımlansın. Bu çalışmada belirlenen 37 firmanın ürettiği ürün gruplarının SIC kodları Çizelge C1’de belirtilmiştir.

$$DR = \sum_{j=1}^M DR_j P^j \quad (4.3b)$$

Burada P^j , firmanın tüm satışları içinde j.inci grubun satışların payıdır.

DU ilişkisiz çeşitlenme olsun. DT’nin tanımıyla tutarlı olarak, DU şöyle tanımlanır ve tüm grupların paylarının ağırlıklı ortalamasıdır.

$$DU = \sum_{j=1}^M P^j \ln(1 / P^j) \quad (4.3c)$$

Buna göre toplam çeşitlenme bu iki bileşenin toplamı şeklinde ifade edilir

$$DR+DU = \sum_{j=1}^M DR_j P^j + \sum_{j=1}^M P^j \ln(1 / P^j) \quad (4.3d)$$

Entropi endeksinin ölçümünü, örnek grup içerisinde Uzel Makine Sanayi A.Ş.’nin 2002 yılındaki çeşitlenme derecesini hesaplamak için uygulayalım.

Uzel Makine San. A.Ş. firması 2002 yılında traktör, yaprak yay, jant, helezon yay, denge çubuğu ve endüstriyel yay üretimi gerçekleştirmiş ve satışa sunmuştur. Aşağıdaki çizelgede Uzel firmasının ürettiği ürünler gruplara ayrılmış ve her ürün

segmentinin kendi grubu içersindeki satış payları belirlenmiştir. Ürünler gruplara ayrılırken iki basamakları aynı SIC koduna sahip ürünler aynı grupta yer almışlardır. Satışlardan elde edilen gelirler, ürünün o yılki ortalama satış fiyatıyla, satış adedinin çarpılma sonucu elde edilmiştir. Ürün bazında satış payları yani P^j_i değerleri Herfindahl endeksinde olduğu gibi o ürünün o yılki satış gelirinin toplam gelire oranıyla hesaplanmıştır.

Çizelge 6.2: Uzel Makine Sanayi A.Ş. 2002 Yılı Ürün Grupları Bazında Satış Payları

Grup No	Ürünler	Satış miktarı (adet)	Satıştan elde edilen gelir (YTL)	P_j (Satışlar içerisindeki payı)	P^1_1	P^1_2	P^2_1	P^2_2	P^3_1	P^3_2
Grup 1	Traktör	6.617	98.537.421	0,472	0,99					
	Endüstriyel motor	8.007	164.425	0,001		0,001				
Grup 2	Yay yaprak	777.367	888.470	0,004			0,02			
	Helezon yaprak	228.368	40.313.773	0,193				0,98		
Grup 3	Jant	159.898	66.653.839	0,318					0,96	
	Denge Çubuğu	163	2.419.438	0,012						0,04

Bu çizelgedeki P^j_i değerleri aşağıdaki eşitliğe göre hesaplanmıştır.

$$P^j_i = P_i / P^j$$

Buna göre; P^2_1 değeri şu şekilde hesaplanmıştır:

$$P^2_1 = 0,004 / (0,004 + 0,193) = 0,02$$

Diğer P^j_i değerleri de benzer şekilde hesaplanıp tabloya eklenmiştir.

Öncelikle ilişkili çeşitlenmeyi hesaplayacak olursak;

$$DR_j = \sum_{i \in j} P_i^j \ln(1 / P_i^j) \quad (4.3a)$$

$$DR_1 = 0,99 * \ln(1/0,99) + 0,001 * \ln(1/0,001)$$

$$DR_2 = 0,02 * \ln(1/0,02) + 0,98 * \ln(1/0,98)$$

$$DR_3 = 0,96 * \ln(1/0,96) + 0,04 * \ln(1/0,04)$$

$$DR = \sum_{j=1}^M DR_j P^j \text{ olmak üzere,}$$

$$DR = DR_1 * (0,472 + 0,001) + DR_2 * (0,004 + 0,193) + DR_3 * (0,318 + 0,012) = 0,077$$

Şimdi de ilişkisiz çeşitlenme boyutunu hesaplayacak olursak;

$$DU = \sum_{j=1}^M P^j \ln(1 / P^j) \quad (4.3c)$$

$$DU = 0,473 * \ln(1/0,473) + 0,197 * \ln(1/0,197) + 0,33 * \ln(1/0,33) = 1,04$$

$$DT = DR + DU \text{ olmak üzere;}$$

$$DT = 0,077 + 1,04 = 1,117 \text{ olarak belirlenir.}$$

Benzer şekilde örnek olarak seçilen 37 firmanın 2001-2005 yılları aralığında her yıl için ayrı ayrı çeşitlenme dereceleri bu şekilde hesaplandı ve sonuçlar Çizelge D.1’de gösterilmiştir.

DI(i): Uluslar arası çeşitlenme ölçümü olup, firmanın uluslar arası çeşitlenme derecesini ifade eder. 0 ile 1 arasındaki tüm değerleri alabilir. Firmanın yurtdışı satışlarının toplam satışlara oranı ile belirlenmiştir.

6.2 Bağımsız Değişkenler (Firma Özellikleri)

Bu çalışmanın amacı organizasyonel çeşitlenmeyi etkileyen firma özelliklerini belirlemek olduğundan bağımsız değişkenler firmanın kendine özgü özellikleridir. Çeşitlenmeyi etkileyen iç faktörler, yani bu uygulamada belirlenen 19 bağımsız değişken aşağıda sıralanmıştır:

NKM(i): Net kar marjıdır. Firmanın net karının, toplam net satışlara oranının yüzde değeri olarak alınmıştır. Firma karlılığının çeşitlenmeye etkisi olup olmadığını belirlemek için değerlendirilmeye alınmış bir faktördür.

KKO(i): Firmanın ortalama kapasite kullanım oranıdır. Bir üretim biriminin kullanım kapasitesinin, aynı üretim biriminin maksimum kapasitesine oranıdır.

Kapasite kullanım oranları her firmanın tüm birimleri için şirket yıllıklarından temin edilmiş ve ağırlıklı ortalamaları alınmıştır.

YAS(i): Firmanın kuruluşundan beri faaliyette olduğu yıl sayısı olarak ele alınmıştır.

PVIS(i): Firmanın büyüklüğünün bir göstergesi olarak düşünülmüş ve firmanın yıllık ortalama çalışan sayısı olarak belirtilmiştir.

OS(i): Esas sermaye sistemine tabi ortaklıklarda, ortaklarca taahhüt edilen sermayenin nakden ödenmiş kısmıdır. Firmanın o yılı ödenmiş sermaye değerinin logaritması olarak kullanılmıştır.

GMV(i): Firmanın yönetim şekliyle ilgili bir değişkendir, firmada genel müdür varsa 1, yoksa 0 ikili değişken değerlerini alır.

GMYKU(i): Eğer genel müdür yönetim kurulu üyesiye 1, değilse 0 değerini alır.

GMD(i): Eğer yıl içinde firmanın genel müdürü değişmişse 1, değişmemişse 0 değerini alır. Yönetim değişikliğinin firmanın çeşitlenmesine etkisini araştırmak için bu değişken ele alınmıştır.

YKHS(i): Yönetim kurulundaki hissedarların sayısını gösteren bir değişkendir.

YKH2THO(i): Yönetim kurulunda hissedar olanların en yüksek hisseye sahip 2 üyesinin toplam hisse değerine oranı olarak hesaplanmıştır.

YKH2THHO(i): Yönetim kurulunda hissedar olanların en yüksek hisseye sahip 2 üyesinin toplam hissedarların sahip olduğu hisse değerine oranı olarak hesaplanmıştır.

HS(i): Firmanın toplam hissedar sayısını belirtir.

HKS(i): Firmaya hissedar olan kuruluşların sayısıdır.

HTS(i): Yönetim kurulundaki hissesi olan yöneticilerin yüzde olarak toplam hissesidir. Eğer CEO'ların hissesi %30'un üzerindeyse güçlü sahip kontrollü firmadır. Hisse oranı arttıkça sahiplik derecesi de artmaktadır.

EYHSH(i): En yüksek hisseye sahip hissedarın hisse miktarıdır.

YKB(i): Yönetim kurulu büyüklüğüdür. Yönetim kurulunda yer alan yöneticilerin sayısı olarak ele alınmıştır.

ATY(i): Firmanın aile tarafından yönetilip yönetilmediğinin bir göstergesidir. Eğer firma aile tarafından yönetiliyorsa 1, aksi halde 0 değerini alır.

AKS(i): Yönetim kurulunda aileden kaç üyenin yer aldığını gösteren bir ifadedir.

CEO(i): Firmanın CEO'su eğer profesyonelse 1, ailedense 0 değerini alır.

Bu tez çalışmasında, bu 19 faktörün sırasıyla ilişkili çeşitlenme, ilişkisiz çeşitlenme, toplam çeşitlenme dereceleri, Herfindahl çeşitlenme endeksi ve uluslar arası çeşitlenmeyi nasıl etkilediği araştırılmıştır. 37 firmanın 5 yıllık periyot için özellikleri Çizelge D.2'de sıralanmıştır.

6.3 İstatistiksel Analiz

Araştırma kapsamında NKM, KKO, YAS, PVIS, OS, GMV, GMYKU, GMD, YKHS, YKH2THO, YKH2THHO, HS, HKS, HTS, EYHSH, YKB, ATY, AKS, CEO değişkenlerinin İlişkili Çeşitlenme, İlişkisiz Çeşitlenme, Toplam Çeşitlenme (Entropi), Herfindahl Endeksi ve Uluslararası Çeşitlenme değişkenlerine olan etkisi Adımsal (Stepwise) Çoklu Regresyon Analizi yöntemi kullanılarak incelenmiştir.

Bu şekilde birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi değişken bazında ele alınmış ve bu şekilde bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmayan değişkenler değerlendirme dışı tutulmuştur.

Bu çerçevede NKM, KKO, YAS, PVIS, OS, GMV, GMYKU, GMD, YKHS, YKH2THO, YKH2THHO, HS, HKS, HTS, EYHSH, YKB, ATY, AKS, CEO değişkenlerinin İlişkili Çeşitlenme değişkeni üzerindeki etkisini tanımlayan regresyon analizi sonuçları Çizelge 6.3'te özetlenmiştir. Buna göre CEO, YKB, NKM, HS, ATY ve HKS, İlişkili Çeşitlemenin temel belirleyicisi durumundaki değişkenlerdir.

Buna göre İlişkili Çeşitlemeyi, CEO: % 8, YKB: % 7, NKM: % 4, HS: % 3, ATY: % 3, HKS: % 3, YAS: % 4 oranında etkilemektedir. Yedi faktörün toplam etkisi ise % 32 olarak gerçekleşmiştir.

Çizelge 6.3: İlişkili Çeşitlenme Üzerine Etkiyi Gösteren Adımsal Çoklu Regresyon Analizi

M	R	R Kare	Düz. R Kare	Std. Hata	Değişim İstatistikleri				
					R Kare Değişimi	F'deki Değişim	df1	df2	Anlamlılık
1	,284(a)	,081	,074	,38242	,081	12,149	1	138	,001
2	,392(b)	,154	,142	,36824	,073	11,829	1	137	,001
3	,435(c)	,189	,171	,36180	,035	5,926	1	136	,016
4	,471(d)	,221	,198	,35586	,032	5,572	1	135	,020
5	,496(e)	,246	,218	,35149	,025	4,379	1	134	,038
6	,526(f)	,276	,244	,34565	,030	5,564	1	133	,020
7	,566(g)	,321	,284	,33620	,044	8,586	1	132	,004

a Belirleyiciler: (Sabit), CEO

b Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKB

c Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKB, NKM

d Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKB, NKM, HS

e Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKB, NKM, HS, ATY

f Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKB, NKM, HS, ATY, HKS

g Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKB, NKM, HS, ATY, HKS, YAS

Her bir değişkenin İlişkili Çeşitleme ile değişken bazında ilişkisi ise Çizelge 6.4'te verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden CEO, YKB, NKM, HS, ATY ve HKS ile İlişkili Çeşitleme arasındaki ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle CEO, YKB, NKM, HS, ATY ve HKS değişkenleri ile İlişkili Çeşitleme arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Çizelge 6.4: ANOVA Değerleri (İlişkili Çeşitlenme ile Değişken Bazında İlişki)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
1	Regresyon	1,777	1	1,777	12,149	,001(a)
	Residual	20,182	138	,146		
	Toplam	21,958	139			
2	Regresyon	3,381	2	1,690	12,465	,000(b)
	Residual	18,578	137	,136		
	Toplam	21,958	139			
3	Regresyon	4,156	3	1,385	10,585	,000(c)
	Residual	17,802	136	,131		
	Toplam	21,958	139			
4	Regresyon	4,862	4	1,216	9,598	,000(d)
	Residual	17,096	135	,127		
	Toplam	21,958	139			
5	Regresyon	5,403	5	1,081	8,746	,000(e)
	Residual	16,555	134	,124		
	Toplam	21,958	139			
6	Regresyon	6,068	6	1,011	8,464	,000(f)
	Residual	15,890	133	,119		
	Toplam	21,958	139			
7	Regresyon	7,038	7	1,005	8,895	,000(g)
	Residual	14,920	132	,113		
	Toplam	21,958	139			

a Belirleyiciler: (Sabit), CEO

b Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKB

c Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKB, NKM

d Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKB, NKM, HS

e Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKB, NKM, HS, ATY

f Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKB, NKM, HS, ATY, HKS

g Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKB, NKM, HS, ATY, HKS, YAS

h Bağımlı Değişken: İlişkili Çeş.

Çizelge 6.5'teki verilere dayalı olarak oluşturulan regresyon denklemi aşağıda verilmiştir. Buna göre İlişkili Çeşitlemenin alacağı değer aşağıdaki denklem kullanılarak bağımsız değişkenlerin aldığı değerler temel alınarak hesaplanabilir.

$$\text{İlişkili Çeşitleme} = .230 + .199 \text{ CEO} + .046 \text{ YKB} + .003 \text{ NKM} - .020 \text{ HS} + .204 \text{ ATY} + .052 \text{ HKS} - .007 \text{ YAS}$$

Çizelge 6.5: İlişkili Çeşitlenme için Değişkenlerin Alacağı Katsayılar

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,261	,109		2,398	,018
	CEO	,315	,091	,284	3,486	,001
2	(Sabit)	-,205	,171		-1,195	,234
	CEO	,349	,088	,315	3,978	,000
	YKB	,062	,018	,272	3,439	,001
3	(Sabit)	-,214	,169		-1,272	,205
	CEO	,340	,086	,307	3,947	,000
	YKB	,063	,018	,279	3,588	,000
	NKM	,002	,001	,188	2,434	,016
4	(Sabit)	-,243	,166		-1,462	,146
	CEO	,326	,085	,294	3,830	,000
	YKB	,080	,019	,354	4,273	,000
	NKM	,003	,001	,202	2,654	,009
	HS	-,011	,005	-,195	-2,360	,020
5	(Sabit)	-,176	,167		-1,050	,296
	CEO	,293	,085	,264	3,427	,001
	YKB	,069	,019	,306	3,609	,000
	NKM	,003	,001	,196	2,599	,010
	HS	-,012	,005	-,208	-2,539	,012
	ATY	,138	,066	,167	2,093	,038
6	(Sabit)	-,117	,166		-,701	,485
	CEO	,270	,085	,243	3,187	,002
	YKB	,053	,020	,234	2,636	,009
	NKM	,003	,001	,196	2,639	,009
	HS	-,018	,005	-,317	-3,411	,001
	ATY	,176	,067	,214	2,637	,009
	HKS	,039	,017	,226	2,359	,020
7	(Sabit)	,230	,201		1,149	,253
	CEO	,199	,086	,179	2,314	,022
	YKB	,046	,020	,201	2,305	,023
	NKM	,003	,001	,221	3,043	,003
	HS	-,020	,005	-,348	-3,828	,000
	ATY	,204	,066	,248	3,111	,002
	HKS	,052	,017	,298	3,091	,002
	YAS	-,007	,002	-,226	-2,930	,004

a Bağımlı Değişken: İlişkili Çeş.

NKM, KKO, YAS, PVIS, OS, GMV, GMYKU, GMD, YKHS, YKH2THO, YKH2THHO, HS, HKS, HTS, EYHSH, YKB, ATY, AKS, CEO değişkenlerinin İlişkisiz Çeşitlenme değişkeni üzerindeki etkisini tanımlayan regresyon analizi sonuçları Çizelge 6.6'da özetlenmiştir. Buna göre CEO, YKH2THO, YAS, YKB, OS ve HTS değişkenlerinin, İlişkisiz Çeşitlemenin temel belirleyicisi durumundaki değişkenlerdir.

Buna göre İlişkisiz Çeşitlemeyi, CEO: % 22, YKH2THO: % 14, YAS: % 3, YKB: % 3, OS: % 2, HTS % 2 oranında etkilemektedir. Altı faktörün toplam etkisi ise % 46 olarak gerçekleşmiştir.

Çizelge 6.6: İlişkisiz Çeşitlenme Üzerine Etkiyi Gösteren Adımsal Çoklu Regresyon Analizi

M	R	R Kare	Düz. R Kare	Std. Hata	Değişim İstatistikleri				
					R Kare Değişimi	F'deki Değişim	df1	df2	Anlamlılık
1	,466(a)	,217	,211	,22733	,217	38,228	1	138	,000
2	,601(b)	,361	,352	,20610	,144	30,896	1	137	,000
3	,627(c)	,393	,380	,20158	,032	7,215	1	136	,008
4	,648(d)	,420	,403	,19784	,027	6,195	1	135	,014
5	,665(e)	,443	,422	,19463	,023	5,485	1	134	,021
6	,680(f)	,462	,438	,19197	,019	4,746	1	133	,031

a Belirleyiciler: (Sabit), CEO

b Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKH2THO

c Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKH2THO, YAS

d Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKH2THO, YAS, YKB

e Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKH2THO, YAS, YKB, OS

f Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKH2THO, YAS, YKB, OS, HTS

Her bir değişkenin İlişkisiz Çeşitleme ile değişken bazında ilişkisi ise Çizelge 6.7'de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden C CEO, YKH2THO, YAS, YKB, OS ve HTS ile İlişkisiz Çeşitleme arasındaki ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle CEO, YKH2THO, YAS, YKB, OS ve HTS değişkenleri ile İlişkisiz Çeşitleme arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Çizelge 6.7: ANOVA Değerleri (İlişkisiz Çeşitlenme ile Değişken Bazında İlişki)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
1	Regresyon	1,976	1	1,976	38,228	,000(a)
	Residual	7,132	138	,052		
	Toplam	9,108	139			
2	Regresyon	3,288	2	1,644	38,703	,000(b)
	Residual	5,820	137	,042		
	Toplam	9,108	139			
3	Regresyon	3,581	3	1,194	29,377	,000(c)
	Residual	5,526	136	,041		
	Toplam	9,108	139			
4	Regresyon	3,824	4	,956	24,423	,000(d)
	Residual	5,284	135	,039		
	Toplam	9,108	139			
5	Regresyon	4,032	5	,806	21,285	,000(e)
	Residual	5,076	134	,038		
	Toplam	9,108	139			
6	Regresyon	4,206	6	,701	19,024	,000(f)
	Residual	4,901	133	,037		
	Toplam	9,108	139			

a Belirleyiciler: (Sabit), CEO

b Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKH2THO

c Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKH2THO, YAS

d Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKH2THO, YAS, YKB

e Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKH2THO, YAS, YKB, OS

f Belirleyiciler: (Sabit), CEO, YKH2THO, YAS, YKB, OS, HTS

g Bağımlı Değişken: İlişkisiz Çeş.

Çizelge 6.8'deki verilere dayalı olarak oluşturulan regresyon denklemi aşağıda verilmiştir. Buna göre İlişkisiz Çeşitlemenin alacağı değer aşağıdaki denklem yardımıyla bağımsız değişkenlerin aldığı değerler temel alınarak hesaplanabilir.

$$\text{İlişkisiz Çeşitleme} = -.496 + .318 \text{ CEO} + .008 \text{ YKH2THO} - .005 \text{ YAS} - .031 \text{ YKB} + .061 \text{ OS} + .003 \text{ HTS}$$

Çizelge 6.8: İlişkisiz Çeşitlenme için Değişkenlerin Alacağı Katsayılar

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	-,254	,065		-3,919	,000
	CEO	,333	,054	,466	6,183	,000
2	(Sabit)	-,329	,060		-5,462	,000
	CEO	,370	,049	,517	7,507	,000
	YKH2THO	,009	,002	,383	5,558	,000
3	(Sabit)	-,161	,086		-1,874	,063
	CEO	,337	,050	,472	6,799	,000
	YKH2THO	,008	,002	,370	5,468	,000
	YAS	-,004	,001	-,185	-2,686	,008
4	(Sabit)	,026	,113		,232	,817
	CEO	,323	,049	,452	6,577	,000
	YKH2THO	,008	,002	,359	5,397	,000
	YAS	-,004	,001	-,189	-2,794	,006
	YKB	-,024	,010	-,165	-2,489	,014
5	(Sabit)	-,243	,160		-1,520	,131
	CEO	,313	,048	,438	6,453	,000
	YKH2THO	,008	,001	,363	5,548	,000
	YAS	-,004	,001	-,196	-2,945	,004
	YKB	-,033	,010	-,225	-3,216	,002
	OS	,050	,021	,163	2,342	,021
6	(Sabit)	-,496	,196		-2,531	,013
	CEO	,318	,048	,446	6,653	,000
	YKH2THO	,008	,001	,354	5,477	,000
	YAS	-,005	,001	-,241	-3,503	,001
	YKB	-,031	,010	-,215	-3,104	,002
	OS	,061	,022	,199	2,818	,006
	HTS	,003	,001	,152	2,178	,031

a Bağımlı Değişken: İlişkisiz Çeş.

NKM, KKO, YAS, PVIS, OS, GMV, GMYKU, GMD, YKHS, YKH2THO, YKH2THHO, HS, HKS, HTS, EYHSH, YKB, ATY, AKS, CEO değişkenlerinin Toplam Çeşitlenme değişkeni üzerindeki etkisini tanımlayan regresyon analizi sonuçları Çizelge 6.9’da özetlenmiştir. Buna göre CEO, AKS, YAS, HS, NKM ve

HKS değişkenlerinin, Toplam Çeşitlemenin temel belirleyicisi durumundaki değişkenlerdir.

Buna göre Toplam Çeşitlemeyi, CEO: % 29, AKS: % 9, YAS: % 5, HS: % 3, NKM: % 3, HKS % 3 oranında etkilemektedir. Altı faktörün toplam etkisi ise % 51 olarak gerçekleşmiştir.

Çizelge 6.9: Toplam Çeşitlenme Üzerine Etkiyi Gösteren Adımsal Çoklu Regresyon Analizi

M	R	R Kare	Düz. R Kare	Std. Hata	Değişim İstatistikleri				
					R Kare Değişimi	F'deki Değişim	df1	df2	Anlamlılık
1	,536(a)	,287	,282	,36996	,287	55,683	1	138	,000
2	,613(b)	,375	,366	,34771	,088	19,224	1	137	,000
3	,651(c)	,424	,411	,33507	,049	11,531	1	136	,001
4	,672(d)	,451	,435	,32824	,027	6,721	1	135	,011
5	,693(e)	,481	,461	,32047	,030	7,623	1	134	,007
6	,714(f)	,510	,488	,31260	,029	7,832	1	133	,006

a Belirleyiciler: (Sabit), CEO

b Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS

c Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS, YAS

d Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS, YAS, HS

e Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS, YAS, HS, NKM

f Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS, YAS, HS, NKM, HKS

Her bir değişkenin Toplam Çeşitleme ile değişken bazında ilişkisi ise Çizelge 6.10'da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden CEO, AKS, YAS, HS, NKM ve HKS ile Toplam Çeşitleme arasındaki ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle CEO, AKS, YAS, HS, NKM ve HKS değişkenleri ile Toplam Çeşitleme arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Çizelge 6.10: ANOVA Değerleri (Toplam Çeşitlenme ile Değişken Bazında İlişki)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
1	Regresyon	7,621	1	7,621	55,683	,000(a)
	Residual	18,888	138	,137		
	Toplam	26,509	139			
2	Regresyon	9,945	2	4,973	41,130	,000(b)
	Residual	16,563	137	,121		
	Toplam	26,509	139			
3	Regresyon	11,240	3	3,747	33,372	,000(c)
	Residual	15,269	136	,112		
	Toplam	26,509	139			
4	Regresyon	11,964	4	2,991	27,762	,000(d)
	Residual	14,545	135	,108		
	Toplam	26,509	139			
5	Regresyon	12,747	5	2,549	24,824	,000(e)
	Residual	13,762	134	,103		
	Toplam	26,509	139			
6	Regresyon	13,512	6	2,252	23,046	,000(f)
	Residual	12,997	133	,098		
	Toplam	26,509	139			

a Belirleyiciler: (Sabit), CEO

b Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS

c Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS, YAS

d Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS, YAS, HS

e Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS, YAS, HS, NKM

f Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS, YAS, HS, NKM, HKS

g Bağımlı Değişken: Toplam Çeş.(Entropi)

Çizelge 6.11'deki verilere dayalı olarak oluşturulan regresyon denklemi aşağıda verilmiştir. Buna göre Toplam Çeşitlemenin alacağı değer aşağıdaki denklem yardımıyla bağımsız değişkenlerin aldığı değerler temel alınarak hesaplanabilir.

$$\text{Toplam Çeşitleme} = .368 + .532 \text{ CEO} + .064 \text{ AKS} - .009 \text{ YAS} - .020 \text{ HS} + .003 \text{ NKM} + .040 \text{ HKS}$$

Çizelge 6.11: Toplam Çeşitlenme için Değişkenlerin Alacağı Katsayılar

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,002	,105		,021	,983
	CEO	,653	,088	,536	7,462	,000
2	(Sabit)	-,096	,102		-,950	,344
	CEO	,655	,082	,538	7,963	,000
	AKS	,054	,012	,296	4,385	,000
3	(Sabit)	,256	,143		1,794	,075
	CEO	,590	,082	,484	7,236	,000
	AKS	,051	,012	,281	4,313	,000
	YAS	-,007	,002	-,228	-3,396	,001
4	(Sabit)	,325	,142		2,283	,024
	CEO	,570	,080	,468	7,099	,000
	AKS	,061	,012	,334	4,979	,000
	YAS	-,007	,002	-,221	-3,354	,001
	HS	-,011	,004	-,174	-2,592	,011
5	(Sabit)	,367	,140		2,625	,010
	CEO	,553	,079	,454	7,036	,000
	AKS	,060	,012	,329	5,034	,000
	YAS	-,008	,002	-,242	-3,747	,000
	HS	-,012	,004	-,183	-2,783	,006
	NKM	,003	,001	,174	2,761	,007
6	(Sabit)	,368	,136		2,697	,008
	CEO	,532	,077	,437	6,903	,000
	AKS	,064	,012	,354	5,488	,000
	YAS	-,009	,002	-,279	-4,326	,000
	HS	-,020	,005	-,309	-3,944	,000
	NKM	,003	,001	,182	2,966	,004
	HKS	,040	,014	,212	2,799	,006

a Bağımlı Değişken: Toplam Çeş.(Entropi)

NKM, KKO, YAS, PVIS, OS, GMV, GMYKU, GMD, YKHS, YKH2THO, YKH2THHO, HS, HKS, HTS, EYHSH, YKB, ATY, AKS, CEO değişkenlerinin Herfindahl Endeksi üzerindeki etkisini tanımlayan regresyon analizi sonuçları Çizelge 6.12’de özetlenmiştir. Buna göre CEO, AKS, YAS, NKM, PVIS ve HS

değişkenlerinin, Herfindahl Endeksinin temel belirleyicisi durumundaki değişkenlerdir.

Buna göre Herfindahl Endeksini, CEO: % 21, AKS: % 8, YAS: % 5, NKM: % 5, PVIS: % 3, HS % 2 oranında etkilemektedir. Altı faktörün toplam etkisi ise % 45 olarak gerçekleşmiştir.

Çizelge 6.12: Herfindahl Endeksiyle Hesaplanan Toplam Çeşitlenme Üzerine Etkiyi Gösteren Adımsal Çoklu Regresyon Analizi

M	R	R Kare	Düz. R Kare	Std. Hata	Değişim İstatistikleri				
					R Kare Değişimi	F'deki Değişim	df1	df2	Anlamlılık
1	,457(a)	,208	,203	,19929	,208	36,329	1	138	,000
2	,541(b)	,292	,282	,18914	,084	16,210	1	137	,000
3	,588(c)	,346	,331	,18249	,054	11,171	1	136	,001
4	,628(d)	,394	,376	,17629	,048	10,729	1	135	,001
5	,652(e)	,425	,403	,17242	,031	7,131	1	134	,009
6	,670(f)	,449	,424	,16938	,024	5,849	1	133	,017

a Belirleyiciler: (Sabit), CEO

b Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS

c Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS, YAS

d Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS, YAS, NKM

e Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS, YAS, NKM, PVIS

f Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS, YAS, NKM, PVIS, HS

Her bir değişkenin Herfindahl Endeksi ile değişken bazında ilişkisi ise Çizelge 6.13'te verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden CEO, AKS, YAS, NKM, PVIS ve HS ile Herfindahl Endeksi arasındaki ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle CEO, AKS, YAS, NKM, PVIS ve HS değişkenleri ile Herfindahl Endeksi arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Çizelge 6.13: ANOVA Değerleri (Herfindahl Endeksi ile Değişken Bazında İlişki)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
1	Regresyon	1,443	1	1,443	36,329	,000(a)
	Residual	5,481	138	,040		
	Toplam	6,924	139			
2	Regresyon	2,023	2	1,011	28,272	,000(b)
	Residual	4,901	137	,036		
	Toplam	6,924	139			
3	Regresyon	2,395	3	,798	23,971	,000(c)
	Residual	4,529	136	,033		
	Toplam	6,924	139			
4	Regresyon	2,728	4	,682	21,946	,000(d)
	Residual	4,196	135	,031		
	Toplam	6,924	139			
5	Regresyon	2,940	5	,588	19,781	,000(e)
	Residual	3,984	134	,030		
	Toplam	6,924	139			
6	Regresyon	3,108	6	,518	18,055	,000(f)
	Residual	3,816	133	,029		
	Toplam	6,924	139			

a Belirleyiciler: (Sabit), CEO

b Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS

c Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS, YAS

d Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS, YAS, NKM

e Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS, YAS, NKM, PVIS

f Belirleyiciler: (Sabit), CEO, AKS, YAS, NKM, PVIS, HS

g Bağımlı Değişken: Herfindahl End.

Çizelge 6.14'teki verilere dayalı olarak oluşturulan regresyon denklemi aşağıda verilmiştir. Buna göre Herfindahl Endeksinin alacağı değer aşağıdaki denklem yardımıyla bağımsız değişkenlerin aldığı değerler temel alınarak hesaplanabilir.

$$\text{Herfindahl Endeksi} = .217 + .234 \text{ CEO} + .030 \text{ AKS} - .004 \text{ YAS} - .002 \text{ NKM} + .000 \text{ PVIS} - .005 \text{ HS}$$

Çizelge 6.14: Herfindahl Endeksi İçin Çeşitlenme için Değişkenlerin Alacağı Katsayılar

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,097	,057		1,701	,091
	CEO	,284	,047	,457	6,027	,000
2	(Sabit)	,047	,055		,856	,394
	CEO	,285	,045	,458	6,373	,000
	AKS	,027	,007	,289	4,026	,000
3	(Sabit)	,236	,078		3,040	,003
	CEO	,250	,044	,402	5,636	,000
	AKS	,025	,006	,274	3,940	,000
	YAS	-,004	,001	-,239	-3,342	,001
4	(Sabit)	,261	,075		3,464	,001
	CEO	,240	,043	,386	5,579	,000
	AKS	,025	,006	,265	3,945	,000
	YAS	-,004	,001	-,267	-3,839	,000
	NKM	,002	,000	,221	3,275	,001
5	(Sabit)	,182	,080		2,280	,024
	CEO	,244	,042	,391	5,789	,000
	AKS	,026	,006	,278	4,222	,000
	YAS	-,004	,001	-,243	-3,534	,001
	NKM	,001	,000	,200	2,996	,003
	PVIS	,000	,000	,178	2,670	,009
6	(Sabit)	,217	,080		2,722	,007
	CEO	,234	,042	,375	5,618	,000
	AKS	,030	,006	,327	4,824	,000
	YAS	-,004	,001	-,237	-3,514	,001
	NKM	,002	,000	,207	3,163	,002
	PVIS	,000	,000	,176	2,686	,008
	HS	-,005	,002	-,164	-2,418	,017

a Bağımlı Değişken: Herfindahl End.

NKM, KKO, YAS, PVIS, OS, GMV, GMYKU, GMD, YKHS, YKH2THO, YKH2THHO, HS, HKS, HTS, EYHSH, YKB, ATY, AKS, CEO değişkenlerinin Uluslararası Çeşitleme üzerindeki etkisini tanımlayan regresyon analizi sonuçları Çizelge 6.15'te özetlenmiştir. Buna göre PVIS, GMV, HTS, OS, YKH2THO, AKS,

YKB, GMYKU değişkenlerinin, Uluslararası Çeşitlemenin temel belirleyicisi durumundaki değişkenlerdir.

Buna göre Uluslararası Çeşitlemeyi, PVIS: % 14, GMV: % 7, HTS: % 3, OS: % 3, YKH2THO: % 2, AKS: % 3, YKB: % 2, GMYKU: % 4 oranında etkilemektedir. Sekiz faktörün toplam etkisi ise % 33 olarak gerçekleşmiştir.

Çizelge 6.15: Uluslar Arası Çeşitlenme Üzerine Etkiyi Gösteren Adımsal Çoklu Regresyon Analizi

M	R	R Kare	Düz. R Kare	Std. Hata	Değişim İstatistikleri				
					R Kare Değişimi	F'deki Değişim	df1	df2	Anlamlılık
1	,370(a)	,137	,131	,19133	,137	21,887	1	138	,000
2	,450(b)	,203	,191	,18454	,066	11,333	1	137	,001
3	,482(c)	,232	,215	,18179	,029	5,182	1	136	,024
4	,514(d)	,264	,242	,17860	,032	5,904	1	135	,016
5	,535(e)	,287	,260	,17651	,022	4,217	1	134	,042
6	,562(f)	,316	,285	,17355	,029	5,597	1	133	,019
7	,583(g)	,340	,305	,17110	,024	4,845	1	132	,029
8	,612(h)	,374	,336	,16717	,035	7,269	1	131	,008

a Belirleyiciler: (Sabit), PVIS

b Belirleyiciler: (Sabit), PVIS, GMV

c Belirleyiciler: (Sabit), PVIS, GMV , HTS

d Belirleyiciler: (Sabit), PVIS, GMV , HTS, OS

e Belirleyiciler: (Sabit), PVIS, GMV , HTS, OS, YKH2THO

f Belirleyiciler: (Sabit), PVIS, GMV , HTS, OS, YKH2THO, AKS

g Belirleyiciler: (Sabit), PVIS, GMV , HTS, OS, YKH2THO, AKS, YKB

h Belirleyiciler: (Sabit), PVIS, GMV , HTS, OS, YKH2THO, AKS, YKB, GMYKU

Her bir değişkenin Uluslararası Çeşitleme ile değişken bazında ilişkisi ise Çizelge 6.16'da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden PVIS, GMV, HTS, OS, YKH2THO, AKS, YKB ve GMYKU ile Uluslararası Çeşitleme arasındaki ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle PVIS, GMV, HTS, OS, YKH2THO, AKS, YKB ve GMYKU değişkenleri ile Uluslararası Çeşitleme arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Çizelge 6.16: ANOVA Değerleri (Uluslar Arası Çeşitlenme ile Değişken Bazında İlişki)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
1	Regresyon	,801	1	,801	21,887	,000(a)
	Residual	5,052	138	,037		
	Toplam	5,853	139			
2	Regresyon	1,187	2	,594	17,429	,000(b)
	Residual	4,666	137	,034		
	Toplam	5,853	139			
3	Regresyon	1,358	3	,453	13,702	,000(c)
	Residual	4,494	136	,033		
	Toplam	5,853	139			
4	Regresyon	1,547	4	,387	12,123	,000(d)
	Residual	4,306	135	,032		
	Toplam	5,853	139			
5	Regresyon	1,678	5	,336	10,773	,000(e)
	Residual	4,175	134	,031		
	Toplam	5,853	139			
6	Regresyon	1,847	6	,308	10,218	,000(f)
	Residual	4,006	133	,030		
	Toplam	5,853	139			
7	Regresyon	1,988	7	,284	9,704	,000(g)
	Residual	3,864	132	,029		
	Toplam	5,853	139			
8	Regresyon	2,192	8	,274	9,802	,000(h)
	Residual	3,661	131	,028		
	Toplam	5,853	139			

a Belirleyiciler: (Sabit), PVIS

b Belirleyiciler: (Sabit), PVIS, GMV

c Belirleyiciler: (Sabit), PVIS, GMV , HTS

d Belirleyiciler: (Sabit), PVIS, GMV , HTS, OS

e Belirleyiciler: (Sabit), PVIS, GMV , HTS, OS, YKH2THO

f Belirleyiciler: (Sabit), PVIS, GMV , HTS, OS, YKH2THO, AKS

g Belirleyiciler: (Sabit), PVIS, GMV , HTS, OS, YKH2THO, AKS, YKB

h Belirleyiciler: (Sabit), PVIS, GMV , HTS, OS, YKH2THO, AKS, YKB, GMYKU

i Bağımlı Değişken: Uluslararası Çeş.

Çizelge 6.17'deki verilere dayalı olarak oluşturulan regresyon denklemi aşağıda verilmiştir. Buna göre Uluslararası Çeşitlemenin alacağı değer aşağıdaki denklem yardımıyla bağımsız değişkenlerin aldığı değerler temel alınarak hesaplanabilir.

$$\begin{aligned} \text{Uluslararası Çeşitleme} = & 1.051 + .001 \text{ PVIS} - .142 \text{ GMV} - .003 \text{ HTS} - \\ & .049 \text{ OS} - .005 \text{ YKH2THO} + .029 \text{ AKS} - \\ & .035 \text{ YKB} - .90 \text{ GMYKU} \end{aligned}$$

Çizelge 6.17: Uluslar Arası Çeşitlenme İçin Değişkenlerin Alacağı Katsayılar

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,143	,029		4,936	,000
	PVIS	,000	,000	,370	4,678	,000
2	(Sabit)	,345	,066		5,215	,000
	PVIS	,000	,000	,365	4,782	,000
	GMV	-,214	,064	-,257	-3,366	,001
3	(Sabit)	,544	,109		4,992	,000
	PVIS	,000	,000	,365	4,861	,000
	GMV	-,240	,064	-,287	-3,764	,000
	HTS	-,002	,001	-,174	-2,276	,024
4	(Sabit)	,891	,178		4,992	,000
	PVIS	,000	,000	,419	5,437	,000
	GMV	-,222	,063	-,266	-3,522	,001
	HTS	-,003	,001	-,221	-2,850	,005
	OS	-,048	,020	-,195	-2,430	,016
5	(Sabit)	,891	,176		5,052	,000
	PVIS	,000	,000	,413	5,410	,000
	GMV	-,210	,062	-,252	-3,365	,001
	HTS	-,003	,001	-,209	-2,725	,007
	OS	-,049	,019	-,201	-2,531	,013
	YKH2THO	-,003	,001	-,151	-2,054	,042
6	(Sabit)	,934	,174		5,355	,000
	PVIS	,000	,000	,431	5,717	,000
	GMV	-,212	,061	-,254	-3,447	,001
	HTS	-,003	,001	-,209	-2,769	,006
	OS	-,060	,020	-,242	-3,031	,003
	YKH2THO	-,004	,001	-,234	-2,912	,004
	AKS	,016	,007	,193	2,366	,019

Çizelge 6.17: Uluslar Arası Çeşitlenme İçin Değişkenlerin Alacağı Katsayılar (devam)

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
7	(Sabit)	,995	,174		5,714	,000
	PVIS	,000	,000	,447	5,986	,000
	GMV	-,189	,061	-,227	-3,083	,002
	HTS	-,003	,001	-,216	-2,907	,004
	OS	-,050	,020	-,201	-2,488	,014
	YKH2THO	-,005	,002	-,289	-3,479	,001
	AKS	,026	,008	,304	3,203	,002
	YKB	-,023	,011	-,200	-2,201	,029
8	(Sabit)	1,051	,171		6,133	,000
	PVIS	,000	,000	,425	5,785	,000
	GMV	-,142	,062	-,171	-2,276	,024
	HTS	-,003	,001	-,208	-2,860	,005
	OS	-,049	,019	-,201	-2,541	,012
	YKH2THO	-,005	,001	-,287	-3,537	,001
	AKS	,029	,008	,345	3,670	,000
	YKB	-,035	,011	-,295	-3,090	,002
	GMYKU	-,090	,034	-,211	-2,696	,008

a Bağımlı Değişken: Uluslararası Çeş.

7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, strateji yönetimi literatüründe sözü geçen ve firma performansını arttıran üst düzey yönetim stratejisi olduğu düşünülen çeşitlenmenin nicel ölçümleri yapılmıştır. Literatürde çokça adı geçen ve kapsamlı bir ölçüm yöntemi olan entropi ve Herfindahl endeksleri olmak üzere iki farklı ürün çeşitlenme ölçümü yapılmıştır. ve uluslar arası çeşitlenme derecesi de “yurtdışı satışların toplam satışlara oranıyla” ölçülmüştür. Türkiye’de “Metal Eşya, Makine ve Gereç Yapım” ve “Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi” sektörlerinde faaliyet gösteren 37 firmanın 2001-2005 yılları arasındaki hem ürün hem de uluslar arası çeşitlenme dereceleri ölçülmüştür. Daha sonra bazı firma özelliklerinin ilişkili çeşitlenme, ilişkisiz çeşitlenme, toplam çeşitlenme (Entropi), Herfindahl endeksi ve uluslararası çeşitlenme derecesine olan etkisi adimsal (Stepwise) çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Bu şekilde birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi değişken bazında ele alınmış ve bu şekilde bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmayan değişkenler değerlendirme dışı tutulmuştur. Ayrıca firmaların net kar marjları hesaplanmış ve firma karlılığının çeşitlenme üzerine etkisi de araştırılmıştır.

Bu araştırma kapsamında ilişkili çeşitlenme, ilişkisiz çeşitlenme ve toplam ürün çeşitlenmesini ve Herfindahl endeksiyle bulunan toplam çeşitlenmeyi en fazla CEO’nun profesyonel olması pozitif yönde etkilemiştir. Literatürde de benzer bulgulara rastlanmıştır. Özellikle CEO’ların becerileri ve yetkinlikleri önemli ölçüde çeşitlenmeyi etkilemektedir.

Firmanın yaşı arttıkça çeşitlenme derecesi düşmektedir. Daha önce yapılan araştırmalara göre firmanın yaşının çeşitlenme kararı üzerine önemli bir etkisi görülmemiştir. Aile tarafından yönetilme ilişkili çeşitlenmeyi ve yönetimde aileden kişi sayısı toplam çeşitlenmeyi pozitif olarak etkilemektedir. Yapılan araştırmalara göre aile sahipliği olan firmalarda çeşitlenme düzeyi daha düşüktür.

Yönetim kurulundaki hissedarların sayısı arttıkça çeşitlenme azalmaktadır. Bu literatürde yer alan çalışmalarla uyumlu bir sonuçtur. Firmanın karlılığı, entropi

ölçümüyle hesaplanan çeşitlenmeyi az da olsa pozitif, Herfindahl endeksiyle bulunan çeşitlenmeyi ise negatif etkilemiştir. Literatürde kimi çalışmalara göre karlılık çeşitlenmeyi pozitif etkilemiş, kimilerinde ise firma karlılığı arttıkça firmanın çeşitlenme düzeyi azalmaktadır. Bunun dışında her iki ölçüm yöntemiyle bulunan çeşitlenme derecesine firma özelliklerinin etkisi çok benzer çıkmış, her iki ölçüm için de tutarlı sonuçlar elde edilmiştir.

Uluslar arası çeşitlenmeyi etkileyen en büyük etken firmanın büyüklüğüdür. Yönetim kurulunda aileden kişi sayısı arttıkça uluslar arası çeşitlenme artmaktadır. Firmanın yönetim kurulundaki hissedarların hissesi ve yönetim kurulu büyüklüğü çeşitlenmeyi az da olsa negatif yönde etkilemektedir. Diğer değişkenlerin fazla bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu çalışmada ve daha önce çeşitlenme kararına etki eden faktörler üzerine yapılan çalışmalarda elde edilen tüm bulgular Çizelge E.1’de özetlenmiştir.

Bu çalışmada firma özelliklerinin ve karlılığın ürün ve uluslar arası çeşitlenmeye ayrı ayrı etkileri incelenmiştir. Bu çalışmada hem ürün hem uluslar arası çeşitlenme derecesini aynı anda dikkate alan “global entropi ölçümü” anlatılmış fakat ölçümü yapılmamıştır. İç faktörlerin hem ürün hem coğrafi çeşitlenmeye ayrı ayrı etkileri incelenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda faktörlerin global çeşitlenmeyi ne şekilde etkilediği araştırılabilir. Bu sayede firmanın global çeşitlenmesine yani hem ürün hem uluslar arası çeşitlenmesinin bütününe hangi faktörlerin etkilediği belirlenebilir.

Bu çalışmada firmanın kendi özelliklerinin ve firma karlılığının çeşitlenmeye etkileri araştırılmıştır. Ayrıca eğer çevresel özelliklere yani dış faktörlerin verilerine ulaşılabilirse çeşitlenmeyi nasıl etkilediğini dikkate alan bir çalışma yapılabilir. Yapılan bu tez çalışmasında faktörlerin etkisi lineer olarak incelendi. Daha sonra yapılacak çalışmalarda, iç ve dış faktörlerin ikinci derece denklemlerle (quadratic) olarak etkisi de incelenebilir ve daha farklı bulgular elde edilebilir.

KAYNAKLAR

- [1] **Ülgen, H., Mirze S. K.**, 2007. İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Yayın No: 206, İstanbul
- [2] **Rumelt, R. P.**, 1974. Strategy, Structure, and Economic Performance, Harvard University Press Cambridge, Massachusetts.
- [3] **Besanko, D., Dranove, D., Shanley M., Schaefer, S.**, 2004. Economics of Strategy, John Wiley & Sons, Inc., USA.
- [4] **Ansoff, H. I.**, 1958. A Model for Diversification, *Management Science*, 4, 392-414.
- [5] **Ramanujam, V. and Varadarajan, P.**, 1989. Research on Corporate Diversification: A Synthesis, *Strategic Management Journal*, 10, 523-551.
- [6] **Hall, E. H. and John C.H.**, 1994. A methodological note on diversity measurement, *Strategic Management Journal*, 15, 153-168.
- [7] **Pehrsson, A.**, 2006. Business Relatedness Measurements, *European Business Review*, 18, 350-363
- [8] **Amit, R. and Livnat, J.**, 1988. Diversification Strategies, Business Cycles and Economic Performance, *Strategic Management Journal*, 9, 99-110.
- [9] **Reed, R. and Luffman, G. A.**, 1986. Diversification: The Growing Confusion, *Strategic Management Journal*, 7, 29-35.
- [10] **Denis, D. J., Denis, D.K. and Sarin A.**, 1999. Agency Theory and Influence of Equity Ownership Structure on Corporate Diversification Strategies, *Strategic Management Journal*, 20, 1071-1076
- [11] **Amihud, Y. and Lev, B.**, 1999. Does Corporate Ownership Structure Affect Its Strategy Towards Diversification?, *Strategic Management Journal*, 20, 1063-1069.
- [12] **Sambharya, B. R.**, 1996. Foreign Experience of Top Management Teams and International Diversification Strategies of U.S. Multinational Corporations, *Strategic Management Journal*, 17, 739-746
- [13] **Stimpert, J. L. and Duhaime, I. M.**, 1997. In the Eyes of The Beholder: Conceptualizations of Relatedness Held by the Managers of Large Diversified firms, *Strategic Management Journal*, 18, 111-125.
- [14] **Chenhall, R. H.**, 1984. Diversification Within Australian Manufacturing Enterprise, *Journal of Management Studies*, 21, 23-60.
- [15] **Hill, C. W. and Hansen, G. S.**, 1991. A Longitudinal Study of the Cause and Consequences of Changes in Diversification in the U.S. Pharmaceutical Industry 1977-1986, *Strategic Management Journal*, 12, 187-199.

- [16] **Galan, J. I. and Sanchez, M. J.**, 2006. Influence of industry R&D intensity on corporate product diversification: interaction effect of free cash flow, *Industrial and Corporate Change*, **15**, 531-547
- [17] **Lemelin, A.**, 1982. Relatedness in the Patterns of Interindustry Diversification, *The Review of Economics and Statistics*, **64**, 646-657
- [18] **Merino, F., Rodriguez, D. R.**, 1997. A Consistent Analysis of Diversification Decisions with Non-Observable Firm Effects, *Strategic Management Journal*, **18**, 733-743
- [19] **Chatterjee, S. and Wernerfelt B.**, 1991. The Linkage Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence, *Strategic Management Journal*, **12**, 33-48.
- [20] **Dönmez, D.**, 2009. Stratejik Kararların Performansa Etkisinin Analizi, *Yüksek Lisans Tezi. İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul*.
- [21] **Hitt, M. A., Hoskisson, R.E. and Kim H.**, 1997. International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms, *Academy of Management Journal*, **40**, 767-798.
- [22] **Pitts, R. A. and Hopkins, H. D.**, 1982. Firm Diversity, Conceptualization and Measurement, *Academy of Management Journal*, **7**, 620-629.
- [23] **Simmonds, P. G. and Lamont B.T.**, 1996. Product-Market/International Diversification and Corporate Performance, *International Journal of Organizational Analysis*, **4**, 252-267.
- [24] **Christensen, H. K. and Montgomery, C. A.**, 1981. Corporate Economic Performance: Diversification Strategy Versus Market Structure, *Strategic Management Journal*, **2**, 327-343.
- [25] **Montgomery, C. A.**, 1982. The Measurement of Firm Diversification: Some New Empirical Evidence, *Academy of Management Journal*, **25**, 299-307
- [26] **Tallmann, S. and Li, J.**, 1996. Effects of International and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms, *Academy of Management Journal*, **39**, 179-196.
- [27] **Markides, C. C.**, 1995, Diversification, Refocusing, and Economic Performance, The MIT Press Cambridge, Massachusetts
- [28] **Palepu, K.**, 1985. Diversification Strategy, Profit Performance and Entropy Measure, *Strategic Management Journal*, **6**, 239-255.
- [29] **Robins, J. A. and Wiersema, M. F.**, 2003. The Measurement of Corporate Portfolio: Analysis of the Content Validity of Related Diversification Indexes, *Strategic Management Journal*, **24**, 39-59.
- [30] **Capar, N. and Kotabe, M.**, 2003. The relationship between international diversification and performance in service firms, *Journal of International Business Studies*, **34**, 345-355.
- [31] **Tong, L., Ping, E. J., Chiu, W. K.**, 2005. International Diversification and Performance, Evidence From Singapore, *Asia Pacific Journal of Management*, **22**, 65-88.

- [32] **Vachani, S.**, 1991. Distinguishing Between Related and Unrelated International Geographic Diversification: A Comprehensive Measure of Global Diversification, *Journal of International Business Studies*, **22**, 307-322.
- [33] **Bühner, R.**, 1987. Assessing International Diversification of West German Corporations, *Strategic Management Journal*, **8**, 25-37.
- [34] **Ercan, M., K., Ban, Ü.**, 2005. Değere Dayalı İşletme Finansı, Finansal Yönetim, Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., Ankara
- [35] **Bettis, R. A. and Hall, W. K.**, 1982. Diversification Strategy, Accounting Determined Risk, and Accounting Determined Return, *Academy of Management Journal*, **25**, 254-264.
- [36] **Prahalad, C. K. and Bettis, R. A.**, 1986. The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, **7**, 485-501.
- [37] **Kim, W. C., Hwang, P., Burgers, W. P.**, 1989. Global Diversification Strategy and Corporate Profit Performance, *Strategic Management Journal*, **10**, 45-57.
- [38] **Barton, S. L.**, 1988. Diversification Strategy and Systematic Risk, *Academy of Management Journal*, **31**, 166-175.
- [39] **Chatterjee, S. and Wernerfelt B.**, 1991. The Linkage Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence, *Strategic Management Journal*, **12**, 33-48.
- [40] **Nayyar, P. R.**, 1992. On the Measurement of Corporate Diversification Strategy: Evidence From Large U.S. Service Firms, *Strategic Management Journal*, **13**, 219- 235
- [41] **Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Johnson, R. A. and Moesel, D. D.**, 1993. Construct Validity of an Objective(Entropy) Categorical Measure of Diversification Strategy, *Strategic Management Journal*, **14**, 215-235.
- [42] **Chang, J. S.**, 1996. An Evolutionary Perspective on Diversification and Corporate Restructing: Entry, Exit, and Economic Performance During 1981-89, *Strategic Management Journal*, **17**, 587-611.
- [43] **Markides, C. C. and Williamson P. J.**, 1996. Corporate Diversification and Organizational Structure, *Academy of Management Journal*, **39**, 340-367
- [44] **Stimpert, J. L. and Duhaime, I. M.**, 1997. Seeing the Big Picture: The Influence of Industry, Diversification, and Business Strategy on Performance, *Academy of Management Journal*, **40**, 560-583.
- [45] **Delios, A. and Beamish, P.W.**, 1999. Geographic Scope, Product Diversification and the Corporate Performance of Japanese Firms, *Strategic Management Journal*, **20**, 711-727.
- [46] **Palich, L. E., Cardinal L. B. and Miller, C.**, 2000. Curvilinearity in the Diversification-Performance Linkage: An Examination of over Three Decades of Research, *Strategic Management Journal*, **21**, 155-174.

- [47] **Geringer, J.M., Tallman, S. and Olsen, D.M.**, 2000. Product and International Diversification Among Japanese Multinational Firms, *Strategic Management Journal*, **21**, 51-80.
- [48] **Marlin, D., Lamont, B. T., Geiger, S.W.**, 2004. Diversification Strategy and Top Management Team Fit, *Journal of Managerial Issues*, **16**, 361-381.
- [49] **Gary, M. S.**, 2005. Implementation Strategy and Performance Outcomes In Related Diversification, *Strategic Management Journal*, **26**, 643-664.
- [50] **Colpan, A. M.**, 2006. Dynamic Effects of Product Diversity, International Scope and Keiretsu Membership on the Japan's Textile Firms in 1990s, *Asian Business&Management*, **5**, 419-445.
- [51] <http://www.osha.gov/pls/imis/sicsearch.html>, alındığı tarih 11.01.2009.
- [52] **Sütçü, M.**, 2008. Üst Yönetim Yapısının Stratejik Opsiyonlara Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [53] <http://www.imkb.gov.tr>, alındığı tarih 17.01.2009.
- [54] **Grant, R. M., Jammine, A. P., Thomas, H.**, 1988. Diversity, Diversification, and Profitability Among British Manufacturing Companies 1972-84, *Academy of Management Journal*, **31**, 771-801.
- [55] **Chang, Y. and Thomas, H.**, 1989. The Impact of Diversification Strategy on Risk-Return Performance, *Strategic Management Journal*, **10**, 271-284.
- [56] **Ingham, H., Thompson, S.**, 1995. Firm Capabilities and Diversifying Entry Decision: The Case of Financial Services, *The Review of Economics and Statistics*, **77**, 177-183.
- [57] **Lane, P. J., Cannella, A. A., Lubatkin, M. H.**, 1999. Ownership Structure and Corporate Strategy: One Question Viewed From Two Different Worlds, *Strategic Management Journal*, **20**, 1077-1086
- [58] **Eisenmann, T. R.**, 2002. The Effects of CEO Equity Ownership and Firm Diversification on Risk Taking, *Strategic Management Journal*, **23**, 513-534.
- [59] **Song, J. H.**, 1982. Diversification Strategies and the experience of the Top Executives of Large Firms, *Strategic Management Journal*, **3**, 377-380.
- [60] **Stern, I. and Henderson A. D.**, 2004. Within-Business Diversification in Technology-Intensive Industries, *Strategic Management Journal*, **25**, 487-50

EKLER

Çizelge A.1: Çeşitlenme Üzerine Kavramsal ve Deneysel Çalışmalar

Çizelge B.1: Bazı Ürün Çeşitlenmesi Çalışmalarında Kullanılan Ölçümler

Çizelge B.2: Bazı Uluslar Arası Çeşitlenme Çalışmalarında Kullanılan Ölçümler

Çizelge C.1: Örnek Gruptaki Firmaların Ürettiği Ürünlerin SIC Kodları

Çizelge D.1: Örnek Olarak Belirlenen Firmaların 2001-2005 Yılları İçin Hesaplanan Çeşitlenme Ölçümleri

Çizelge D.2: Örnek Olarak Belirlenen Firmaların Yıllara Göre Özellikleri

Çizelge E.1: Çeşitlenmeye Etki Eden Faktörleri İnceleyen Çalışmalar ve Mevcut Çalışmada Elde Edilen Bulguların Özeti

Çizelge A.1: Çeşitlenme Üzerine Kavramsal ve Deneysel Çalışmalar

Çalışma	Anahtar fikirler / bulgular
Berry (1971)	Dört basamaklı sanayiler arası aktiviteler içindeki iki basamaklı sanayi grupları (dar spektrumlu çeşitlenme), dört basamaklı sanayiler arası aktiviteler ile iki basamaklı endüstri grupları arasındaki (geniş spektrumlu çeşitlenme) göre kurumsal gelişmeye daha iletkenidir [5].
Weston ve Mansinghka (1971)	Performans, net gelirin net değere oranı olarak ölçülmüş, bu oran holding şirketlerde daha yüksek bulunmuş, fakat fark istatistiksel olarak çok önemli değildir.
	Savunmacı çeşitlenme (yani düşük karlı sanayilerden uzak çeşitlenme) genellikle firmaların karlılığını düşük seviyeden orta seviyeye çıkarmalarına olanak sağlar [5].
Berg (1973)	Firmaların, içsel gelişmeye karşın devralma-tabanlı çeşitlenmeyi takip ederken, en üst seviyeleriyle (şirket merkezleri) organizasyon yapısı arasında önemli farklılıklar olabilir [5].
Rumelt (1974)	Sermaye üretim ölçümlerine göre hesaplandığında, ilişkili sınırlı firmalar ilişkili bağlı firmalara göre daha yüksek performans gösterir, bu da sırayla ilişkisiz çeşitlenmiş firmalara göre daha yüksek performans gösterir [5].
Levitt (1975)	Bir zamandan sonra baskın dikey firmalar ilişkili-çeşitlenmiş firmalara dönüşürler. Basit, sınırlı endüstriyle başlayıp, büyür ve giderek genişleyerek ilişkili endüstriyel sektörlere çeşitlenirler.
	Bir şirketi devralarak çeşitlenme iç gelişme üzerine çeşitlenmeden daha yaygındır.
	Endüstriyel operasyonların çeşitlenmesi daha iyi çepeçevre bir yönetim, performans ve hissedar değer artımı sağlar [5].
Williamson (1975)	Firmanın çeşitlenme kapsamı, firmanın faaliyet gösterdiği endüstrilerdeki yapısal değişkenlerden ve aktiviteleri organize ederkenki ekonomisi ile belirlenebilir.
	Çeşitlenmiş organizasyonlarda, coğrafi açıdan geniş alana yayılmış formdaki (multidivisional) organizasyonlar üniter veya fonksiyonel forma göre daha etkindir [5].

Çizelge A.1: Çeşitlenme Üzerine Kavramsal ve Deneysel Çalışmalar (devam)

Çalışma	Anahtar fikirler / bulgular
Jacquemin ve Berry (1979)	Hem yeni iki basamaklı kategoriler içindeki çeşitlenme ve mevcut iki basamaklı kategoriler arasındaki çeşitlenme firmaların varlıklarındaki büyüme ile pozitif ilişkilidir [5].
Salter ve Weinhold (1979)	Holdingler endüstri ortalamaları ile ilgili olarak daha düşük performans gösterir, özellikle sermaye üretim ölçümleri hakkında [5].
Dundas ve Richardson (1980)	Bazı özel piyasa başarısızlıkları çeşitleri özel sınıf çeşitlenmiş firmalara neden olur. Ürün ve teknolojik pazarların kusurları ilişkili-çeşitlenmiş firmalara, sermaye piyasası başarısızlıkları ise ilişkisiz-çeşitlenmiş firmalara yol açar [5].
Leontiades ve Tezel (1981)	Firma ne kadar çeşitlenmişse kurumsal seviyede (iş-seviyesi ile ilgili)planlamayla o kadar fazla zaman harcar [5].
Bettis (1981)	İlişki çeşitlenmiş firmalar ilişki olmayanlara göre daha yüksek performans gösterirler [5].
Christensen ve Montgomery (1981)	1974 yılında Rumelt'in yaptığı çalışma güncellenmiştir. Sınırlanmış çeşitlenme stratejisi takip etmek yüksek kazançlar elde etmek için yeterli değildir.
	İlişkili olmayan portföylerde performans elde etme sıkıntısı önemli becerilerden yoksun olma ve büyümeye katkıda bulunacak kaynakların eksikliğinden kaynaklanır.
	İyi derecede ekonomik performans elde etmek için yönetim sistemleri, organizasyon yapısı ve yönetim biçimleri gözden geçirilmelidir [7].
Ahimud ve Lev(1981)	Yöneticiler işsizlik riskini azaltabilmek için farklı endüstrideki bir firmayla bir çatı altında birleşirler.
	Yönetici kontrollü firmalar holding kurma işine firma sahibi tarafından yönetilen firmalara oranla daha fazla girerler.
	Yönetici kontrollü firmalar, firma sahibi tarafından kontrol edilen firmalara oranla daha fazla çeşitlenmişlerdir [5].
Miles (1982)	Başlangıç çeşitlenme aktiviteleri(tütün endüstrisi için) şu çevresel faktörlerle izlenebilir: sigara içme ve sağlık tartışması, endüstri büyüme hızında yavaşlama, geleneksel işte pazar payı erozyonu [5].

Çizelge A.1: Çeşitlenme Üzerine Kavramsal ve Deneysel Çalışmalar (devam)

Çalışma	Anahtar fikirler / bulgular
Rumelt (1982)	Endüstri etkenleri ayarlandıktan sonra bile, karlılık primindeki düşme eğilimi, artan çeşitlenmeyle bağlantılıdır [5].
Nathasson ve Cassano (1982)	Çeşitlenme kategorileri arasında performans farklılıkları organizasyonel farklılıklar içinde çeşitlenmenin nasıl yönetildiği ile ilişkilidir: a) varlık, büyüklük ve grup personellerinin raporlama ilişkisi b) varlık büyüklük ve kurumsal personelin raporlama ilişkisi c) bölümsel bağımsızlığın kapsamı d) aileye ait olma ve baskınlık e) yukarıdan aşağıya planlama (bir şirkette üst yönetimin alt yönetim kadroları için iş planlaması yapması f) koordinasyon sağlayan araçların gücü [5]
Dundas ve Richardson (1982)	İlişkili olmayan çeşitlenme stratejisini başarılı biçimde hayata geçirmede idari olayların sayısı önemlidir. Bunlar, devralma, elden çıkarma, portföy yapısı, yönetim ve organizasyonla ilgili şirket politikalarıdır [5].
Bettis ve Hall (1982)	İlişkili strateji güden firmalar ilişkisizden daha kötü performans sergilemez.
	İlişkili olmayan firmalar daha iyi geri dönüşüm sağlayabilmesi için, geri dönüşümlerde daha yüksek değişken seviyesini kabul etmelidirler.
	İlişkili bağlı firmalar artan geri dönüşümleri daha az risk ile elde ederler [35].
Pitts ve Hopkins (1982)	Firma çeşitlenmesinin kavramlaştırılmasında ve ölçülmesinde iş sayımı ve stratejik ölçüm diye iki yol belirlenmiş ve bunların güçlü ve zayıf yönleri tartışılmıştır. İş sayımı ölçümünün çeşitlenen ve çeşitlenmeyen firmaları ayırt etme açısından daha iyi bir yöntem olduğu fakat çeşitlenen firmalar arasındaki farklılıkları belirlemek için uygun olmadığı belirlenmiştir [22].

Çizelge A.1: Çeşitlenme Üzerine Kavramsal ve Deneysel Çalışmalar (devam)

Çalışma	Anahtar fikirler / bulgular
Chenhall (1984)	Avustralyalı üretim işletmeleri için, firmanın çeşitlenme kapsamı ile çevresel, pazar yapısı, organizasyonel ve yönetsel değişkenler arasında çok değişkenli bir ilişki açığa çıkarılmıştır. Bunlar, çevresel bilgisizlik, ürün yaşam dönemindeki evresi, yöneticilerin agresif karar verme yönelimlerini takip ettiği, firmanın pazar karmaşıklığı, bir amaç olarak portföy riskinin düşürülmesi, firmanın stratejik planlamasının karmaşıklığı [5].
Lecraw (1984)	Bir firmanın taban endüstrinin özelliklerinin çeşitlenme stratejilerine etkileri söz konusudur.
	Firmalar genellikle uygun çeşitlenme stratejisini takip etmedikleri için zarara uğrarlar bu da firmanın karakteristiklerinden ve taban endüstrisinden kaynaklanır [5].
Backaitis, Balakrishnan ve Harrigan (1984)	Satışların herhangi bir derecesinde, firmalar ilişkili çeşitlenme stratejisini izlemelidirler bu sayede en büyük pazar gücünü elde ederler [5].
Michel ve Shaked (1984)	İlişkili olmayan alanlara doğru çeşitlenen firmalar, ağırlıklı olarak ilişkili işlere göre yapılandırılan istatistiksel olarak daha üstün bir performans sağlar [5].
Montgomery ve Singh (1984)	İlişkili olmayan çeşitlenen firmaların sistematik riski (beta değerleri) diğer çeşitlenme kategorilerine göre önemli ölçüde yüksektir.
	Borçlu durumdaki ve düşük pazar gücü olan çeşitlenen firmalar, düşük olan betalarına katkı yaparlar [5].
Roberts ve Berry (1985)	Yeni ürünler ve pazarlar üzerine çeşitlenme, teknolojinin ve pazarın yeniliği ve yeni teknoloji ve yeni pazara olan yakınlık derecesine göre yönlendirilmelidir [5].
Palepu (1985)	Ağırlıklı olarak ilişkili çeşitlenme stratejisini takip eden firmalar, ağırlıklı olarak ilişkisiz çeşitlenme stratejisini benimseyen firmalara göre daha iyi performans gösterirler [5].

Çizelge A.1: Çeşitlenme Üzerine Kavramsal ve Deneysel Çalışmalar (devam)

Çalışma	Anahtar fikirler / bulgular
Bettis ve Mahajan (1985)	İlişkili çeşitlenme gereklidir fakat uygun risk/geri dönüş performansına ulaşmakta yeterli koşulda değildir. Elverişli kümedeki firmalar(orta risk seviyesinde nispeten yüksek performans gösteren) yüksek büyüme eğilimi gösterirler ve kısmen düşük seviyede borç finansı söz konusudur [5].
Montgomery (1985)	Bir firmanın ağırlıklı pazar payını(bireysel pazarlardaki pazar gücü) ve yapısal değişkenler(endüstri karlılığı ve konsantrasyon) kontrol ettikten sonra, çeşitlenme görüşüyle genelleştirilmiş pazar gücü için istatistiksel bir destek bulunmaz, bu da firmaların karlılığını çeşitlenmenin genişliğinin fonksiyonu olarak görür [5].
Jose, Nichols ve Stevens (1986)	Çeşitlenme bir firmanın değerine istatistiksel olarak önemli ve pozitif bir etki yaratır.
	Araştırma&Geliştirme yoğunluğu ve promosyona ait yoğunluk firmanın değerini etkiler.
	İlişkili veya ilişkisiz çeşitlenme gerçekleştiren firmalar arasında, reklam giderleri, Ar&Ge giderleri ve sermaye yoğunluğu bakımından farklılıklar vardır.
	İlişkili-sınırlı çeşitlenme stratejisi takip eden firmalar ilişkili-bağlı veya ilişkisiz çeşitlenme stratejilerini izleyenlere göre daha sıkı bağlıdırlar [5].
Galbraith, Samuelson, Stiles ve Merrill(1986)	İlişkili olmayan çeşitlenme, Ar&Ge yoğunluğu olan sanayilerde ortaya çıkan teknolojik sürprizlere karşı risk azaltma stratejisidir [5].
Wernerfelt ve Montgomery (1986)	Endüstri büyüme hızı ve ortalama endüstri karlılığının etkin ve etkin olmayan çeşitleniciler arasında farklı çıkarımları söz konusudur [5].
Prahalad ve Bettis (1986)	Çeşitlenmiş bir firmada yüksek seviyede performans, rakiplerin hareketlerine en kısa sürede ve en uygun biçimde cevap vermekle sağlanır. Stratejik olarak benzer olmayan yeni girilmiş işlerde rekabetsel problemlerle ve kar kriziyle karşılaşılır. Üst düzey yöneticiler kriz durumlarında kendilerini zor durumda hissederler[36].
Bühner (1987)	Uluslar arası kurumsal çeşitlenme hissedarlar tarafından varlık artırıcı bir strateji olarak görülür [33].

Çizelge A.1: Çeşitlenme Üzerine Kavramsal ve Deneysel Çalışmalar (devam)

Çalışma	Anahtar fikirler / bulgular
Kim, Hwang ve Burgers (1989)	Birbirinden farklı dört stratejik tipte global çeşitlenmenin kurumsal performans çıkarımları yapılmıştır. İlişkili yüksek global pazar çeşitlenmesi, ilişkili düşük global pazar çeşitlenmesi, ilişkisiz yüksek global pazar çeşitlenmesi ve ilişkisiz düşük pazar çeşitlenmesi
	İlişkili olmayan yüksek pazar çeşitlenmesi ilişkisiz düşük pazar çeşitlenmesi gerçekleştirene göre daha yüksek kurumsal kazanç sağlar. Fakat ilişki yüksek ve ilişkili düşük global pazar çeşitlenmesi arasında kurumsal kar artışı arasında çok fark yoktur [37].
Barton (1989)	Üst yönetim tarafından seçilen çeşitlenme stratejisi firmanın sistematik riskini direk olarak veya finansal bağlamda etkileri değiştirerek etkiler [38].
Chatterjee ve Wernerfelt (1991)	İlişkili çeşitlenme ile maddi olmayan duran varlıklar, bilgi-tabanlı kaynaklar, aşırı fiziksel kaynaklar ve dış finansal kaynaklar arasında ilişki vardır. İç finansal kaynaklar ise ilişkisiz çeşitlenme ile bağlantılıdır [39].
Nayyar (1992)	İlişkili çeşitlenme stratejisini başarılı biçimde uyarlama, hayata geçirme bu stratejilerin getirilerinin artmasına yol açar [40].
Hoskisson, Hitt, Johnson ve Moesel (1993)	En yüksek doğruluğa ulaşmak için çeşitlenme faktörünü hem entropi hem de Rumelt'in ölçümlemleri kullanılmalıdır [41].
Hall ve John (1994)	Çeşitlenme-performans ilişkisini incelerken, ölçüm yöntemi araştırma sonucunu etkiler. Yapılan çalışma kategorik ve süreklilik ölçüm tekniklerinin kombine bir biçimde kullanılması gerektiğini savunmuştur[6].
Chang (1996)	Amerikan firmaları üzerinde yapılan araştırmada firmanın bilgi birikiminin uygulanabilirliği o firmanın hangi işlerin içine girebileceği konusunda önemli rol oynar. Kurumsal-seviye analizi göstermiştir ki iyi yönetilen bir giriş ile çıkış firmanın karlılığını artırır [42].
Markides ve Williamson(1996)	İlişkili çeşitlenme stratejisi iş eğer öncelikli olarak stratejik varlıklarla(değerli, ender, ticareti zor ve taklit edilmesi maliyetli olan varlıklar) geçiş sağlıyorsa performansı artırır [5].

Çizelge A.1: Çeşitlenme Üzerine Kavramsal ve Deneysel Çalışmalar (devam)

Çalışma	Anahtar fikirler / bulgular
Tallman ve Li (1996)	Uluslar arası bir firmada ürün çeşitlenmesi ile performans lineer olmayan ikinci dereceden bir denklemle ifade edilebilen bir ilişkiye sahiptir.
	Çok uluslu firmaların muhasebe performansı, uluslar arası operasyonların genişliği ile pozitif olarak ilişkilidir [26].
Simmonds ve Lamont (1996)	Genellikle firmalar ürün-pazar konusunda çeşitlenirken öncelikle iç piyasayı tercih ederler ve daha sonra sınırların dışına genişlerler bu da uluslar arası genişlemeyle performansın nasıl değiştiğini belirlemede etkili olur[23].
Hitt, Hoskisson ve Kim (1997)	Uluslar arası çeşitlenme rekabet avantajı sağlar, fakat ürün çeşitlenmesini hayata geçirmek ve avantaj sağlamak daha güçtür.
	Uluslar arası çeşitlenme ve performans arasında eğrisel ve genellikle pozitif bir ilişki vardır.
	Tek-iş yapan firmalar uluslar arası çeşitlenmenin kazançlarından faydalanamazlar.
	Ürün çeşitlenmesi firmaya global pazarda daha iyi rekabet etme olanağı sağlayabilir.
	Yöneticiler gireceği pazarları önceden iyi tanırlarsa başarı olasılıklarını arttırırlar.
	Uluslar arası çeşitlenip yüksek ürün çeşitlenmesine sahip olan firmalar elde ettiği performans çok pozitifdir. Yöneticiler yüksek ürün çeşitlenmesi konusunda tecrübeli olacağından ve karmaşık durumlar karşısında becerileri yüksek olacağından ve karmaşık durumları yönetebileceğinden uluslar arası pazarlarda da müşteri taleplerini karşılayabileceklerdir [21].
Stimpert ve Duhaime (1997)	Rekabet avantajı birbiriyle bağlantılı bir dizi kararın sonucudur. Endüstri özellikleri, ürün-pazar portföyünü seçmeyi, Ar&Ge ve sermaye yatırımlarıyla sonuçlanan stratejik faktörlerin kazanımlarının etkiler [44].

Çizelge A.1: Çeşitlenme Üzerine Kavramsal ve Deneysel Çalışmalar (devam)

Çalışma	Anahtar fikirler / bulgular
Delios ve Beamish (1999)	Coğrafi çeşitlenme kapsamı, firma karlılığı ile pozitif ilişkilidir. Yeni coğrafi pazarlara genişlemek, Japon firmaları için performans arttırıcı bir stratejidir [45].
Palich, Cardinal ve Miller (2000)	Firma tek-iş stratejisinden ilişkili çeşitlenmeye kayarsa firma performansı artar, ilişkili çeşitlenmeden ilişkisiz çeşitlenmeye geçerse performans düşer [46].
Geringer, Tallman, Olsen (2000)	Çok uluslu Japon firmalarında ürün çeşitlenmesi ile sonuçları, sabit ilişkilerden ziyade zaman içerisinde değişiklik gösterirler. Zaman periyodları içinde performans önemli ölçüde değişiklik gösterirken, stratejiler fazla değişmez. Bu sonuçlara göre çeşitlenme stratejileri ve performans etkileri zaman periyodları içerisinde umulmadık sonuçlar ortaya çıkarır [47].
Capar ve Kotabe (2003)	81 Alman hizmet firmasında üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda uluslar arası çeşitlenme ile performans arasında U-şeklinde eğri biçiminde bir ilişki söz konusudur. Performans belli bir noktaya kadar azalır, çok ulusluluk arttıkça genişlik ekonomilerinden ötürü performansta artış olur [30].
Marlin, Lamont ve Geiger (2004)	Çeşitlenme modu, ilişki derecesi, üst düzey yönetimin özellikleri ve önemli performans bağlantıları arasında teorik ilişki kurar [48].
Tongli, Ping ve Chiu (2005)	Daha önce Singapur için yapılan çalışmaların aksine, bu çalışmada ürün çeşitlenmesi tüm performans ölçümleriyle (muasebe tabanlı, pazar tabanlı ve manevi değer yaratma gibi) negatif ilişkilidir, fakat uluslar arası piyasa çeşitlenmesi pozitif ilişkilidir [31].
Gary (2005)	İlişkili çeşitlenmeyi hayata geçirmek ve buna bağlı olarak performans sonuçlarını incelemiştir. İlişkili çeşitlenme hareketinde kapsam ekonomisinin kazançları olsa bile, eğer yöneticinin uygulama stratejisi kaynakları doğru kullanmıyorsa ve firma için verimli operasyonları sürdürmüyorsa bu kazançları yok eder [49].

Çizelge A.1: Çeşitlenme Üzerine Kavramsal ve Deneysel Çalışmalar (devam)

Çalışma	Anahtar fikirler / bulgular
Coplan (2006)	Önceki çalışmalarda coğrafik genişleme ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenmişti. Japon tekstil firmalarında bu stratejinin fonksiyonu bu değildir. Ürün çeşitlenmesi ve uluslar arası genişlik önceki bahsedilenlerden daha karmaşıktır ve yönetimi daha zordur [50].

Çizelge B.1: Bazı Ürün Çeşitlenmesi Çalışmalarında Kullanılan Ölçümler

Araştırmacı	Ürün çeşitlenme ölçümü (Bağımsız Değişken)	Bağımlı Değişkenler (Performans Ölçümü)
Hall ve John (1994)	Rumelt'in çeşitlenme kategorileri	ROA, ROS
Dundas ve Richardson (1982)	Rumelt'in çeşitlenme kategorileri	ROI
Hoskisson, Hitt, Johnson, Moesel (1993)	-Rumelt'in kategorileri -Ürün sayım ölçümü -Entropi ölçümü	Muhasebe-tabanlı ölçümler (ROA, ROE, ROS) Piyasa-tabanlı ölçümler (Sharpe ve Treynor ölçümleri)
Mejia (1992)	Rumelt'in çeşitlenme kategorileri	ROI, EPS
Barton (1988)	Rumelt'in çeşitlenme kategorileri	ROA
Montgomery (1982)	Ürün sayımı ve kategorik ölçümler	-
Palepu (1985)	Entropi Ölçümü	ROS
Bühner (1987)	Herfindahl İndeksi	ROA, ROE

Çizelge B.2: Bazı Uluslar Arası Çeşitlenme Çalışmalarında Kullanılan Ölçümler[47]

Araştırmacı	Uluslar arası çeşitlenme ölçümü (Bağımsız Değişken)	Bağımlı Değişkenler (Performans Ölçümü)
Kumar (1984)	Yurtdışı satışların oranı	—Aktiflerin net getirisi(ROA) —Satış hasılatı (ROS)
Grant ve diğerleri(1988)	İngiliz firmaların U.K. dışındaki faaliyetlerinden elde edilen satış gelirlerinin oranı	—Karlılık —Kar sapması
Geringer ve diğerleri (1989)	Çok uluslu şirketin yabancı şubelerin satışlarının tüm dünya çapındaki toplam satışlarına oranı	—Aktiflerin getirisi(ROA) —Satış hâsılatı(ROS)
Buhner (1987)	Herfindahl-tipi endeks- 6 bölgede karşısındaki çeşitlenme. Rumelt-tipi kategorilerle uluslararası aktivite dış ülke satışlarının oranı kullanılarak sınıflandırılmıştır.	—Pazar-tahminli risk-dönüş performansı
Kim ve diğerleri (1989)	İlişkili ve ilişkisiz ürün çeşitlenmesi ve ilişkisiz uluslar arası çeşitlenmeyi kapsayan geliştirilmiş entropi endeksi	—Kar marjı ve ROA’daki büyüme —Kar marjında ve ROA’da istikrarsızlık
Grant (1987)	Yurtdışı satışların toplam satışlara oranı. Avrupa, Kuzey Amerika ve dünyanın geri kalanı şeklinde 3 orana bölünmüştür.	Aktiflerin net getirisi, öz sermaye karlılığı(ROE), satış hâsılatı

Çizelge C.1: Örnek Gruptaki Firmaların Ürettiği Ürünlerin SIC Kodları [20,51]

TAŞ VE TOPRAĞA DAYALI SANAYİ (MANUFACTURE OF NON-METALLIC MINERAL PRODUCTS)	ÜRETİLEN ÜRÜN GRUPLARI								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ADANA ÇİMENTO	3241	3273							
AFYON ÇİMENTO	3241								
AKÇANSA	3241	3273							
BATI ÇİMENTO	1422	3241	3273						
BATISÖKE ÇİMENTO	3241								
BOLU ÇİMENTO	3241	3273							
BURSA ÇİMENTO	3241	3273							
ÇİMSA	3241	3273							
DENİZLİ CAM	3231	3229							
DOĞUSAN	3292	3295							
ECZACIBAŞI YAPI	2514	3261							
EGE SERAMİK	3272								
HAZNEDAR REFRAKTER	3297								
İZOCAM	3061	3292	3296						
KONYA ÇİMENTO	3241	3273							
KÜTAHYA PORSELEN	3262	3269	2679						
LAFARGE ASLAN ÇİMENTO	3241								
METAL EŞYA, MAKİNE VE GEREÇ YAPIM (MANUFACTURE OF FABRICATED METAL PRODUCTS, MACHINERY AND EQUIPMENT)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ALARKO CARRIER	3585	5075							
ANADOLU ISUZU	3537								
ARÇELİK	3621	3631	3632	3633	3634	3635	3639	3563	5075
BEKO ELEKTRONİK	5044	5045	5064						
BOSCH FREN SİSTEMLERİ	3714								
BSH EV ALETLERİ	3632	3634	3635						
DİTAŞ DOĞAN	3714								
EGE ENDÜSTRİ	3711								
EMİNİŞ AMBALAJ	2655	3411							
F-M İZMİT PİSTON	3716								
FORD OTOSAN	3711	3713							
İHLAS EV ALETLERİ	3556	3585	3634	3635	3641	3699	5074		
KARSAN OTOMOTİV	3711								
KLİMASAN KLİMA	3585								
OTOKAR	3711	3792							
PARSAN	3312	3325	3462						
T. DEMİR DÖKÜM	3433	3585							
TOFAŞ OTO. FAB.	3711								
UZEL MAKİNA	3493	3495	3519	3537	3714				
VESTEL	3577	3632	3633	3634	3651	3679			

Çizelge D.1: Örnek Olarak Belirlenen Firmaların 2001-2005 Yılları İçin Hesaplanan Çeşitlenme Ölçümleri

Firmalar	Yıllar	Herfindahl endeksi	İlişkili Çeşitlenme	İlişkisiz Çeşitlenme	Toplam Çeşitlenme	Uluslar arası Çeşitlenme
ARCELK	2001	0,79	1,75	0,13	1,88	0,29
BEKO	2001	0,04	1,70	0,15	1,84	0,34
IHLAS	2001	0,73	1,64	0,13	1,77	0,34
VESTEL	2001	0,01	1,74	0,19	1,93	0,29
UZEL	2001	0,62	1,68	0,22	1,90	0,28
OTKAR	2001	0,41	0,10	0,00	0,10	0,66
PARSAN	2001	0,10	0,07	0,00	0,07	0,80
BOSCH FREN SİSTEMLERİ	2001	0,42	0,08	0,00	0,09	0,70
BSH EV ALETLERİ	2001	0,60	0,10	0,00	0,10	0,71
DİTAŞ DOĞAN	2001	0,61	0,14	0,00	0,14	0,76
EMİNİŞ AMBALAJ	2001	0,01	0,26	1,03	1,30	0,02
TOFAŞ	2001	0,50	0,45	0,86	1,31	0,05
KLİMASAN KLİMA	2001	0,20	0,65	0,88	1,54	0,08
KARSAN	2001	0,59	0,00	0,87	0,87	0,06
F-M İZMİT PİSTON	2001	0,42	0,00	0,94	0,94	0,06
FORD OTOSAN	2001	0,48	0,02	0,00	0,02	0,86
ANADOLU ISUZU	2001	0,63	0,01	0,00	0,01	0,93
EGE ENDÜSTRİ	2001	0,61	0,19	0,60	0,79	0,88
ALARKO CARRIER	2001	0,82	0,20	0,65	0,85	0,88
ADANA ÇİMENTO	2001	0,59	0,00	0,00	0,00	0,89
AFYON ÇİMENTO	2001	0,14	0,08	1,02	1,11	0,39
AKÇANSA	2001	0,48	0,08	1,04	1,12	0,39
BATI ÇİMENTO	2001	0,51	0,06	0,93	0,99	0,16
BATI SÖKE ÇİMENTO	2001	0,46	0,06	0,82	0,89	0,14
BOLU ÇİMENTO	2001	0,42	0,08	0,79	0,86	0,12
BURSA ÇİMENTO	2001	0,00	0,73	0,00	0,73	0,16
ÇİMSA	2001	0,42	1,37	0,00	1,37	0,33
DENİZLİ CAM	2001	0,16	1,53	0,00	1,53	0,21
DOĞUSAN	2001	0,02	1,52	0,00	1,52	0,12
ECZACIBAŞI YAPI	2001	0,46	1,59	0,00	1,59	0,37
EGE SERAMİK	2001	0,61	0,00	0,20	0,20	0,73
HAZNEDAR	2001	0,46	0,07	0,23	0,30	0,67
İZOCAM	2001	0,56	0,06	0,24	0,30	0,69
KONYA ÇİMENTO	2001	0,40	0,08	0,26	0,34	0,67
KÜTAHYA PORSELEN	2001	0,52	0,10	0,26	0,36	0,66
LAFARGE ASLAN ÇİMENTO	2001	0,21	0,74	0,00	0,74	0,46
ARCELK	2002	0,78	0,70	0,00	0,70	0,52
BEKO	2002	0,02	0,80	0,00	0,80	0,32
IHLAS	2002	0,70	0,84	0,00	0,84	0,19
VESTEL	2002	0,00	0,88	0,00	0,88	0,52
UZEL	2002	0,64	1,00	0,00	1,00	0,26
OTKAR	2002	0,72	1,05	0,00	1,05	0,24
PARSAN	2002	0,14	1,05	0,00	1,05	0,27
BOSCH FREN SİSTEMLERİ	2002	0,38	1,07	0,00	1,07	0,26
BSH EV ALETLERİ	2002	0,63	1,07	0,00	1,07	0,29

Çizelge D.1: Örnek Olarak Belirlenen Firmaların 2001-2005 Yılları İçin Hesaplanan Çeşitlenme Ölçümleri (devam)

Firmalar	Yıllar	Herfindahl endeksi	İlişkili Çeşitlenme	İlişkisiz Çeşitlenme	Toplam Çeşitlenme	Uluslar arası Çeşitlenme
DİTAŞ DOĞAN	2002	0,63	1,08	0,00	1,08	0,28
EMİNİŞ AMBALAJ	2002	0,40	1,03	0,00	1,03	0,32
TOFAŞ	2002	0,21	1,01	0,00	1,01	0,31
T.DEMİRDÖKÜM	2002	0,51	1,09	0,00	1,09	0,43
KLİMASAN KLİMA	2002	0,42	1,08	0,00	1,08	0,41
KARSAN	2002	0,33	0,02	0,02	0,04	0,00
F-M İZMİT PİSTON	2002	0,38	0,59	0,59	1,18	0,01
FORD OTOSAN	2002	0,61	0,57	0,57	1,13	0,03
ANADOLU ISUZU	2002	0,63	0,53	0,53	1,06	0,01
EGE ENDÜSTRİ	2002	0,40	0,56	0,56	1,12	0,02
ALARKO CARRIER	2002	0,84	0,71	0,00	0,71	0,80
ADANA ÇİMENTO	2002	0,41	0,38	0,00	0,38	0,72
AFYON ÇİMENTO	2002	0,00	0,78	0,00	0,78	0,55
AKÇANSA	2002	0,53	0,76	0,00	0,76	0,47
BATI ÇİMENTO	2002	0,52	0,54	0,00	0,54	0,49
BATI SÖKE ÇİMENTO	2002	0,44	0,48	0,40	0,88	0,46
BOLU ÇİMENTO	2002	0,47	0,38	0,66	1,04	0,39
BURSA ÇİMENTO	2002	0,03	0,36	0,67	1,03	0,38
ÇİMSA	2002	0,45	0,30	0,69	0,99	0,44
DENİZLİ CAM	2002	0,15	0,36	0,00	0,36	0,38
DOĞUSAN	2002	0,02	0,62	0,00	0,62	0,37
ECZACIBAŞI YAPI	2002	0,49	0,58	0,00	0,58	0,42
EGE SERAMİK	2002	0,64	0,61	0,00	0,61	0,41
HAZNEDAR	2002	0,40	0,68	0,00	0,68	0,46
İZOCAM	2002	0,55	1,00	0,00	1,00	0,24
KONYA ÇİMENTO	2002	0,40	0,56	0,00	0,56	0,39
KÜTAHYA PORSELEN	2002	0,56	0,74	0,00	0,74	0,05
LAFARGE ASLAN ÇİMENTO	2002	0,22	0,63	0,00	0,63	0,03
ARCEK	2003	0,79	0,48	0,00	0,48	0,04
BEKO	2003	0,03	0,61	0,00	0,61	0,24
IHLAS	2003	0,72	0,57	0,00	0,57	0,35
VESTEL	2003	0,37	0,61	0,00	0,61	0,29
UZEL	2003	0,55	0,62	0,00	0,62	0,18
OTKAR	2003	0,77	0,64	0,00	0,64	0,22
PARSAN	2003	0,14	0,81	0,00	0,81	0,29
BOSCH FREN SİSTEMLERİ	2003	0,45	1,11	0,00	1,11	0,47
BSH EV ALETLERİ	2003	0,64	1,17	0,00	1,17	0,45
DİTAŞ DOĞAN	2003	0,61	1,17	0,00	1,17	0,45
EMİNİŞ AMBALAJ	2003	0,38	1,18	0,00	1,18	0,43
TOFAŞ	2003	0,52	1,04	0,00	1,04	0,19
T.DEMİRDÖKÜM	2003	0,63	1,04	0,00	1,04	0,30
KLİMASAN KLİMA	2003	0,39	1,06	0,00	1,06	0,18
KARSAN	2003	0,51	1,28	0,00	1,28	0,22
F-M İZMİT PİSTON	2003	0,58	1,33	0,00	1,33	0,15
FORD OTOSAN	2003	0,66	1,14	0,00	1,14	0,88
ANADOLU ISUZU	2003	0,64	0,81	0,00	0,81	0,72

Çizelge D.1: Örnek Olarak Belirlenen Firmaların 2001-2005 Yılları İçin Hesaplanan Çeşitlenme Ölçümleri (devam)

Firmalar	Yıllar	Herfindahl endeksi	İlişkili Çeşitlenme	İlişkisiz Çeşitlenme	Toplam Çeşitlenme	Uluslar arası Çeşitlenme
EGE ENDÜSTRİ	2003	0,45	0,89	0,00	0,89	0,39
ALARKO CARRIER	2003	0,84	1,08	0,00	1,08	0,49
ADANA ÇİMENTO	2003	0,52	1,06	0,00	1,06	0,59
AFYON ÇİMENTO	2003	0,00	1,52	0,63	2,15	0,11
AKÇANSA	2003	0,45	1,45	0,57	2,02	0,09
BATI ÇİMENTO	2003	0,56	1,34	0,57	2,00	0,15
BATI SÖKE ÇİMENTO	2003	0,41	1,34	0,60	1,94	0,16
BOLU ÇİMENTO	2003	0,47	1,29	0,57	1,86	0,15
BURSA ÇİMENTO	2003	0,02	0,98	0,00	0,98	0,32
ÇİMSA	2003	0,56	0,60	0,00	0,60	0,40
DENİZLİ CAM	2003	0,13	0,90	0,00	0,90	0,40
DOĞUSAN	2003	0,44	0,60	0,00	0,60	0,40
ECZACIBAŞI YAPI	2003	0,49	0,35	0,00	0,35	0,41
EGE SERAMİK	2003	0,64	0,26	0,00	0,26	0,00
HAZNEDAR	2003	0,39	0,00	0,00	0,00	0,00
İZOCAM	2003	0,58	0,00	0,00	0,00	0,00
KONYA ÇİMENTO	2003	0,40	0,15	0,00	0,15	0,00
KÜTAHYA PORSELEN	2003	0,59	0,26	0,00	0,26	0,00
LAFARGE ASLAN ÇİMENTO	2003	0,27	0,83	0,00	0,83	0,03
ARCEK	2004	0,82	0,90	0,00	0,90	0,27
BEKO	2004	0,04	0,76	0,00	0,76	0,21
IHLAS	2004	0,52	0,69	0,00	0,69	0,21
VESTEL	2004	0,40	0,66	0,00	0,66	0,20
UZEL	2004	0,52	0,88	0,00	0,88	0,41
OTKAR	2004	0,76	0,91	0,00	0,91	0,37
PARSAN	2004	0,16	0,99	0,00	0,99	0,32
BOSCH FREN SİSTEMLERİ	2004	0,48	0,98	0,00	0,98	0,21
BSH EV ALETLERİ	2004	0,73	0,78	0,00	0,78	0,19
DİTAŞ DOĞAN	2004	0,66	0,65	0,00	0,65	0,38
EMİNİŞ AMBALAJ	2004	0,35	0,63	0,00	0,63	0,29
TOFAŞ	2004	0,51	0,60	0,00	0,60	0,28
T.DEMİRDÖKÜM	2004	0,62	0,62	0,00	0,62	0,27
KLİMASAN KLİMA	2004	0,42	0,52	0,00	0,52	0,20
KARSAN	2004	0,44	0,70	0,00	0,70	0,00
F-M İZMİT PİSTON	2004	0,43	0,78	0,00	0,78	0,00
FORD OTOSAN	2004	0,65	0,78	0,00	0,78	0,00
ANADOLU ISUZU	2004	0,69	0,24	0,00	0,24	0,00
EGE ENDÜSTRİ	2004	0,60	0,12	0,00	0,12	0,00
ALARKO CARRIER	2004	0,82	0,00	0,00	0,00	0,40
ADANA ÇİMENTO	2004	0,33	0,07	0,00	0,07	0,40
AFYON ÇİMENTO	2004	0,06	0,06	0,00	0,06	0,37
AKÇANSA	2004	0,42	0,08	0,00	0,08	0,27
BATI ÇİMENTO	2004	0,57	0,11	0,00	0,11	0,18
BATI SÖKE ÇİMENTO	2004	0,43	0,74	0,00	0,74	0,49
BOLU ÇİMENTO	2004	0,24	0,78	0,00	0,78	0,40
BURSA ÇİMENTO	2004	0,03	0,76	0,00	0,76	0,43

Çizelge D.1: Örnek Olarak Belirlenen Firmaların 2001-2005 Yılları İçin Hesaplanan Çeşitlenme Ölçümleri (devam)

Firmalar	Yıllar	Herfindahl endeksi	İlişkili Çeşitlenme	İlişkisiz Çeşitlenme	Toplam Çeşitlenme	Uluslar arası Çeşitlenme
ÇİMSA	2004	0,44	0,76	0,00	0,76	0,36
DENİZLİ CAM	2004	0,08	0,82	0,00	0,82	0,30
DOĞUSAN	2004	0,43	0,22	0,36	0,58	0,73
ECZACIBAŞI YAPI	2004	0,50	0,17	0,34	0,52	0,66
EGE SERAMİK	2004	0,65	0,17	0,33	0,50	0,66
HAZNEDAR	2004	0,09	0,01	0,18	0,19	0,64
İZOCAM	2004	0,85	0,26	0,37	0,64	0,57
KONYA ÇİMENTO	2004	0,00	0,05	0,00	0,05	0,00
KÜTAHYA PORSELEN	2004	0,58	0,06	0,00	0,06	0,00
LAFARGE ASLAN ÇİMENTO	2004	0,00	0,63	0,00	0,63	0,00
ARCEK	2005	0,81	0,62	0,00	0,62	0,00
BEKO	2005	0,06	0,62	0,00	0,62	0,00
IHLAS	2005	0,57	0,00	0,74	0,74	0,65
VESTEL	2005	0,00	0,00	0,68	0,68	0,75
UZEL	2005	0,45	0,00	0,69	0,69	0,76
OTKAR	2005	0,79	0,00	0,69	0,69	0,72
PARSAN	2005	0,17	0,00	0,69	0,69	0,60
BOSCH FREN SİSTEMLERİ	2005	0,52	1,00	0,00	1,00	0,37
BSH EV ALETLERİ	2005	0,65	1,05	0,00	1,05	0,51
DİTAŞ DOĞAN	2005	0,66	1,05	0,00	1,05	0,49
EMİNİŞ AMBALAJ	2005	0,37	1,08	0,00	1,08	0,51
TOFAŞ	2005	0,28	1,07	0,00	1,07	0,32
T.DEMİRDÖKÜM	2005	0,59	0,66	0,00	0,66	0,18
KLİMASAN KLİMA	2005	0,48	0,59	0,00	0,59	0,15
KARSAN	2005	0,30	0,57	0,00	0,57	0,27
F-M İZMİT PİSTON	2005	0,45	0,22	0,00	0,22	0,15
FORD OTOSAN	2005	0,64	0,31	0,00	0,31	0,17
ANADOLU ISUZU	2005	0,72	0,91	0,00	0,91	0,29
EGE ENDÜSTRİ	2005	0,56	0,93	0,00	0,93	0,25
ALARKO CARRIER	2005	0,80	0,99	0,00	0,99	0,25
ADANA ÇİMENTO	2005	0,20	1,28	0,00	1,28	0,24
AFYON ÇİMENTO	2005	0,14	0,97	0,00	0,97	0,22
AKÇANSA	2005	0,43	0,59	0,00	0,59	0,00
BATI ÇİMENTO	2005	0,75	0,59	0,00	0,59	0,00
BATI SÖKE ÇİMENTO	2005	0,34	0,59	0,00	0,59	0,00
BOLU ÇİMENTO	2005	0,05	0,00	0,00	0,00	0,10
BURSA ÇİMENTO	2005	0,05	0,65	0,00	0,65	0,03
ÇİMSA	2005	0,48	0,27	0,59	0,87	0,27
DENİZLİ CAM	2005	0,18	0,40	0,55	0,95	0,21
DOĞUSAN	2005	0,43	0,43	0,56	0,99	0,24
ECZACIBAŞI YAPI	2005	0,50	0,44	0,54	0,98	0,28
EGE SERAMİK	2005	0,65	0,42	0,59	1,01	0,19
HAZNEDAR	2005	0,14	0,36	0,00	0,36	0,00
İZOCAM	2005	0,57	0,38	0,00	0,38	0,00
KONYA ÇİMENTO	2005	0,45	0,44	0,00	0,44	0,00

Çizelge D.1: Örnek Olarak Belirlenen Firmaların 2001-2005 Yılları İçin Hesaplanan Çeşitlenme Ölçümleri (devam)

Firmalar	Yıllar	Herfindahl endeksi	İlişkili Çeşitlenme	İlişkisiz Çeşitlenme	Toplam Çeşitlenme	Uluslar arası Çeşitlenme
KÜTAHYA PORSELEN	2005	0,61	0,00	0,00	0,00	0,10
LAFARGE ASLAN ÇİMENTO	2005	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06

Çizelge D.2: Örnek Olarak Belirlenen Firmaların Yıllara Göre Özellikleri [52,53]

Firmalar	Yıllar	NKM(%)	KKO (%)	YAS	PVIS	OS	GMV (1,0)	GMYKU (1,0)	GMD (1,0)	YKHS	YKH2THO	YKH2THHO	HS	HKS	HTS	EYHSH	YKB	ATY (1,0)	AKS	CEO (1,0)
ARCEK	2001	3,07	55,86	46	5.589	6,96	1	0	0	2	2,71	3,35	14	12	81,01	39,14	9	0	2	1
BEKO	2001	0,08	27,33	35	1.911	7,38	1	0	1	3	1,67	2,09	14	11	80,05	32,87	6	1	3	1
IHLAS	2001	-3,73	57,67	6	279	6,39	1	1	0	0	0,00	0,00	3	0	75,00	66,07	3	0	0	1
VESTEL	2001	5,94	57,50	18	2.591	8,20	1	0	0	0	0,00	0,00	1	1	51,59	51,59	7	1	3	1
UZEL	2001	-12,33	45,40	48	1.375	7,43	1	1	0	2	0,68	0,80	3	1	85,00	84,32	5	1	2	0
OTKAR	2001	12,10	26,00	38	447	6,85	1	1	0	0	0,00	0,00	3	3	68,56	42,06	6	1	1	1
PARSAN	2001	-30,15	32,67	33	428	6,64	1	1	0	2	1,90	2,24	6	3	85,00	65,36	6	0	1	0
BOSCH FREN SİSTEMLERİ	2001	11,53	29,00	26	179	4,38	1	0	1	0	0,00	0,00	1	0	83,90	83,90	5	0	0	0
BSH EV ALETLERİ	2001	-1,57	39,00	27	1.323	7,60	0	0	0	3	6,54	6,73	24	6	97,23	68,83	9	0	3	0
DİTAŞ DOĞAN	2001	1,43	56,00	29	580	5,70	1	1	0	0	0,00	0,00	1	1	50,93	50,93	7	0	0	1
EMİNİŞ AMBALAJ	2001	-53,91	52,00	31	111	6,09	1	1	0	3	52,94	63,18	6	1	83,79	45,66	5	1	4	0
TOFAŞ	2001	-0,05	46,90	33	4.590	8,23	1	1	0	1	0,06	0,08	9	3	75,72	37,86	8	0	2	1
KLİMASAN KLİMA	2001	7,46	22,88	32	227	6,40	1	0	1	4	2,67	4,04	10	1	66,04	61,01	6	1	3	0
KARSAN	2001	-18,98	28,24	35	753	6,68	1	0	0	3	3,71	4,56	8	1	81,29	73,93	7	0	1	0
F-M İZMİT PİSTON	2001	13,64	66,00	34	310	5,32	0	0	0	0	0,00	0,00	1	1	86,79	86,79	6	0	0	0
FORD OTOSAN	2001	-21,94	51,50	42	4.083	7,86	1	1	0	2	41,04	50,00	2	1	82,08	44,04	8	0	2	1
ANADOLU ISUZU	2001	-28,40	20,00	21	661	6,93	1	0	0	0	0,00	0,00	6	6	83,07	35,70	11	0	4	0
EGE ENDÜSTRİ	2001	16,91	46,00	37	186	6,50	1	1	0	1	0,56	0,87	5	4	64,35	63,62	7	1	3	1
ALARKO CARRIER	2001	9,78	75,00	29	37	7,40	1	1	0	4	0,00	0,00	6	2	73,88	73,88	8	1	4	0
ADANA ÇİMENTO	2001	23,22	81,70	47	480	7,54	1	0	0	0	0,00	0,00	1	1	57,29	57,29	6	0	0	0
AFYON ÇİMENTO	2001	-3,24	69,50	47	126	5,08	1	1	0	0	0,00	0,00	1	1	79,00	0,00	5	0	0	0
AKÇANSA	2001	2,69	73,50	27	904	7,58	1	0	0	0	0,00	0,00	3	3	79,44	39,72	8	0	0	0
BATI ÇİMENTO	2001	11,19	88,30	35	411	7,32	1	0	0	9	17,30	36,11	22	5	47,91	10,56	9	1	9	0
BATI SÖKE ÇİMENTO	2001	12,88	73,50	36	262	7,05	1	0	0	0	0,00	0,00	3	2	74,66	74,62	9	1	7	0
BOLU ÇİMENTO	2001	26,33	65,60	33	295	7,52	1	0	0	0	0,00	0,00	1	1	51,00	51,00	7	0	0	0

Çizelge D.2: Örnek Olarak Belirlenen Firmaların Yıllara Göre Özellikleri (devam)

Firmalar	Yıllar	NKM(%)	KKO(%)	YAS	PVIS	OS	GMV (1,0)	GMYKU (1,0)	GMD (1,0)	YKHS	YKH2THO	YKH2THHO	HS	HKS	HTS	EYHSH	YKB	ATY (1,0)	AKS	CEO (1,0)
BURSA ÇİMENTO	2001	10,81	70,00	35	293	6,77	1	0	0	8	0,08	0,23	37	6	34,67	12,42	8	0	0	0
ÇİMSA	2001	20,12	83,30	29	489	7,53	1	0	0	0	0,00	0,00	3	3	64,98	39,26	5	0	0	0
DENİZLİ CAM	2001	9,24	64,60	28	817	6,41	1	0	0	0	0,00	0,00	11	5	68,30	26,09	7	0	0	0
DOĞUSAN	2001	-283,55	44,50	27	137	6,39	1	0	0	0	0,00	0,00	4	4	44,38	40,00	9	0	0	0
ECZACIBAŞI YAPI	2001	7,41	87,50	23	1.681	7,00	1	1	0	0	0,00	0,00	6	6	68,75	52,02	8	0	0	0
EGE SERAMİK	2001	-33,14	85,30	29	1.095	7,39	1	0	1	3	0,02	0,02	4	1	74,58	72,08	5	1	3	0
HAZNEDAR	2001	0,16	50,60	34	50	6,24	1	1	0	6	0,38	49,95	6	0	75,25	18,76	6	1	3	0
İZOCAM	2001	11,70	60,30	36	324	6,78	1	1	0	1	0,12	0,19	10	4	62,60	29,59	5	0	0	0
KONYA ÇİMENTO	2001	1,69	38,70	47	137	7,93	1	1	1	9	0,02	0,03	29	14	73,30	63,07	10	1	2	0
KÜTAHYA PORSELEN	2001	8,49	55,70	36	1.191	6,41	1	0	0	3	31,00	42,11	4	1	73,62	26,52	10	1	5	0
LAFARGE ASLAN ÇİMENTO	2001	-17,51	64,50	90	278	6,81	1	0	0	0	0,00	0,00	3	3	96,72	32,40	8	0	0	0
ARCEK	2002	2,31	76,57	47	6.275	8,16	1	1	0	2	2,71	3,35	16	14	81,01	39,14	9	0	2	1
BEKO	2002	0,33	32,00	36	3.343	7,78	1	0	0	1	0,66	0,82	13	12	80,05	32,87	5	1	3	1
IHLAS	2002	0,90	12,50	7	273	6,78	1	1	0	0	0,00	0,00	4	1	56,13	51,07	3	0	0	1
VESTEL	2002	5,02	57,50	19	2.957	8,20	1	0	0	0	0,00	0,00	1	1	51,59	51,59	7	1	3	1
UZEL	2002	-3,77	42,50	49	1.260	7,43	1	0	0	2	0,68	0,80	3	1	85,00	84,32	5	1	2	0
OTKAR	2002	4,68	46,50	39	609	6,89	1	1	0	0	0,00	0,00	7	7	71,62	42,92	6	1	1	1
PARSAN	2002	-16,42	47,00	34	484	6,64	0	0	0	1	0,17	0,20	6	3	85,00	65,37	5	0	1	0
BOSCH FREN SİSTEMLERİ	2002	-1,44	42,33	27	177	4,38	1	0	0	0	0,00	0,00	1	0	83,90	83,90	5	0	0	0
BSH EV ALETLERİ	2002	2,04	46,00	28	1.234	7,60	0	0	0	4	7,44	7,66	23	6	97,11	68,83	8	0	3	0
DİTAŞ DOĞAN	2002	22,02	42,00	30	288	5,70	1	1	0	0	0,00	0,00	1	1	50,93	50,93	7	0	0	1
EMİNİŞ AMBALAJ	2002	-17,12	50,50	32	112	6,79	1	1	0	3	52,94	64,00	6	1	82,72	45,66	5	1	4	0
TOFAŞ	2002	-1,27	43,30	34	4.205	8,23	1	0	1	1	0,02	0,03	9	3	75,72	37,86	8	0	2	1
T.DEMİRDÖKÜ M	2002	7,70	62,75	38	459	7,30	1	1	0	1	0,10	0,15	6	2	68,60	46,10	6	0	2	1
KLİMASAN KLİMA	2002	4,26	60,82	33	380	6,78	1	0	1	2	2,67	4,04	6	1	66,14	61,01	6	1	3	0

Çizelge D.2: Örnek Olarak Belirlenen Firmaların Yıllara Göre Özellikleri (devam)

Firmalar	Yıllar	NKM(%)	KKO(%)	YAS	PVIS	OS	GMV (1,0)	GMYKU (1,0)	GMD (1,0)	YKHS	YKH2THO	YKH2THHO	HS	HKS	HTS	EYHSH	YKB	ATY (1,0)	AKS	CEO (1,0)
KARSAN	2002	-0,88	43,06	36	564	6,68	1	1	0	3	3,71	4,56	8	1	81,28	73,93	7	0	1	0
F-M İZMİT	2002	18,21	82,00	35	297	5,32	1	0	0	0	0,00	0,00	1	1	90,40	90,40	6	0	0	0
FORD OTOSAN	2002	-15,11	30,50	43	3.948	7,86	1	1	1	2	41,04	50,00	2	1	82,08	44,04	10	0	2	1
ANADOLU ISUZU	2002	-0,86	33,00	22	500	6,93	1	0	0	0	0,00	0,00	6	6	83,07	35,70	11	0	4	0
EGE ENDÜSTRİ	2002	8,47	43,60	38	186	6,50	1	1	0	1	0,04	0,06	5	4	63,85	63,62	7	1	3	1
ALARKO CARRIER	2002	12,53	81,50	30	35	7,40	1	1	0	3	0,31	0,42	5	2	74,21	73,88	9	1	5	1
ADANA ÇİMENTO	2002	18,86	73,30	48	385	7,68	1	0	0	0	0,00	0,00	1	1	57,44	57,44	7	0	0	0
AFYON ÇİMENTO	2002	6,61	81,20	48	119	5,08	1	1	0	0	0,00	0,00	3	3	78,49	76,51	5	0	0	0
AKÇANSA	2002	10,39	70,50	28	867	7,98	1	0	0	0	0,00	0,00	3	3	79,44	39,72	8	0	0	0
BATI ÇİMENTO	2002	10,18	89,30	36	356	7,75	1	0	0	9	16,94	35,83	22	5	47,28	10,56	9	1	9	0
BATISÖKE ÇİMENTO	2002	12,80	76,50	37	262	7,05	1	0	0	0	0,00	0,00	3	2	74,66	74,62	9	1	7	0
BOLU ÇİMENTO	2002	22,51	63,00	34	277	7,66	1	0	0	0	0,00	0,00	1	1	51,00	51,00	7	0	0	0
BURSA ÇİMENTO	2002	12,10	66,00	36	280	7,25	1	0	0	8	0,06	0,20	33	6	32,42	12,68	8	0	0	0
ÇİMSA	2002	19,13	87,00	30	461	7,83	1	0	0	0	0,00	0,00	3	3	64,98	39,26	5	0	0	0
DENİZLİ CAM	2002	4,17	66,00	29	828	6,78	1	0	0	0	0,00	0,00	5	5	68,60	26,09	7	0	0	0
DOĞUSAN	2002	-145,52	34,00	28	62	7,02	1	0	0	0	0,00	0,00	2	2	79,10	74,25	9	0	0	0
ECZACIBAŞI YAPI	2002	7,90	95,00	24	1.712	7,40	1	1	0	0	0,00	0,00	6	6	68,75	52,02	8	0	0	0
EGE SERAMİK	2002	-13,14	87,00	30	967	7,39	1	0	0	3	0,02	0,02	4	1	74,58	72,08	5	1	3	0
HAZNEDAR	2002	2,52	57,50	35	50	6,24	1	1	0	7	0,37	49,80	6	0	75,24	18,83	7	1	4	0
İZOCAM	2002	4,55	73,30	37	330	6,95	1	1	1	1	0,12	0,19	10	4	62,60	29,59	5	0	0	0
KONYA ÇİMENTO	2002	19,60	43,30	48	136	7,93	1	0	0	9	0,02	0,03	11	5	70,20	63,08	10	1	2	0
KÜTAHYA PORSELEN	2002	14,04	65,60	37	821	6,41	1	0	0	3	31,00	42,11	4	1	73,62	26,52	9	1	5	0
LAFARGE ASLAN ÇİMENTO	2002	3,67	63,00	91	253	6,81	1	0	1	0	0,00	0,00	10	10	97,60	32,24	7	0	0	0
ARCELK	2003	4,55	89,43	48	6.902	8,60	1	1	1	2	3,44	4,32	15	13	79,66	39,14	9	0	3	1

Çizelge D.2: Örnek Olarak Belirlenen Firmaların Yıllara Göre Özellikleri (devam)

Firmalar	Yıllar	NKM(%)	KKO(%)	YAS	PVIS	OS	GMV (1,0)	GMYKU (1,0)	GMD (1,0)	YKHS	YKH2THO	YKH2THHO	HS	HKS	HTS	EYHSH	YKB	ATY (1,0)	AKS	CEO (1,0)
BEKO	2003	0,63	26,67	37	3.217	7,78	1	0	0	1	0,66	0,82	12	11	80,05	32,87	5	1	3	1
IHLAS	2003	1,72	39,30	8	328	7,26	1	1	0	0	0,00	0,00	4	1	65,31	63,61	5	0	0	1
VESTEL	2003	6,08	53,50	20	3.397	8,20	1	0	0	0	0,00	0,00	1	1	51,59	51,59	7	1	3	1
UZEL	2003	9,95	67,75	50	1.348	7,43	1	1	0	2	0,68	0,80	3	1	85,00	84,32	5	1	2	0
OTKAR	2003	4,11	54,13	40	798	7,38	1	1	0	0	0,00	0,00	6	6	70,08	42,92	7	1	1	1
PARSAN	2003	10,18	52,67	35	546	7,18	0	0	0	1	0,17	0,20	6	3	85,00	65,37	5	0	1	0
BOSCH FREN SİSTEMLERİ	2003	1,04	48,67	28	184	6,20	1	0	0	0	0,00	0,00	1	0	84,49	84,49	5	0	0	0
BSH EV ALETLERİ	2003	7,14	59,00	29	1.517	7,60	0	0	0	1	0,57	0,58	11	4	98,67	80,01	8	0	3	0
DİTAŞ DOĞAN	2003	13,11	80,00	31	472	5,70	1	0	0	0	0,00	0,00	1	1	50,93	50,93	7	0	0	0
EMİNİŞ AMBALAJ	2003	9,30	40,50	33	105	6,79	1	1	1	3	52,94	64,00	5	1	82,72	45,66	5	1	4	0
TOFAŞ	2003	0,31	50,90	35	4.100	8,65	1	0	0	1	0,04	0,05	8	3	75,72	37,86	8	0	2	1
T.DEMİRDÖKÜ M	2003	5,26	68,00	39	597	7,65	1	1	0	1	0,55	0,78	8	2	70,52	46,10	5	0	2	1
KLİMASAN KLİMA	2003	-3,33	103,66	34	463	6,78	0	0	0	2	2,54	3,85	6	1	66,02	61,01	6	1	3	0
KARSAN	2003	6,42	49,07	37	835	7,28	1	1	0	2	3,71	4,59	8	2	80,90	69,03	7	0	1	0
F-M İZMİT PİSTON	2003	6,57	67,50	36	24	5,32	1	0	0	0	0,00	0,00	1	1	90,40	90,40	6	0	0	0
FORD OTOSAN	2003	9,59	64,50	44	4.357	8,47	1	1	0	2	41,04	50,00	2	1	82,08	44,04	10	0	2	1
ANADOLU ISUZU	2003	8,28	38,00	23	524	6,93	1	0	0	7	0,00	0,00	15	8	83,29	35,71	11	0	4	0
EGE ENDÜSTRİ	2003	3,91	46,17	39	440	6,50	1	0	1	1	0,04	0,06	5	4	63,85	63,62	7	1	3	0
ALARKO CARRIER	2003	5,02	82,00	31	35	7,40	1	1	0	3	0,59	0,79	5	2	74,48	73,88	9	1	5	1
ADANA ÇİMENTO	2003	10,14	66,00	49	364	7,88	1	0	1	0	0,00	0,00	1	1	57,27	57,27	7	0	0	0
AFYON ÇİMENTO	2003	4,20	85,00	49	106	5,08	1	1	0	0	0,00	0,00	3	3	78,49	76,51	5	0	0	0
AKÇANSA	2003	12,63	74,00	29	863	8,22	1	0	1	0	0,00	0,00	3	3	79,44	39,72	8	0	0	0
BATI ÇİMENTO	2003	4,43	88,00	37	352	7,75	1	0	0	9	17,28	36,56	22	5	47,27	10,56	9	1	9	0
BATI SÖKE ÇİMENTO	2003	8,22	83,00	38	274	7,05	1	0	0	0	0,00	0,00	3	2	74,66	74,62	9	1	7	0
BOLU ÇİMENTO	2003	6,59	65,00	35	256	7,83	1	0	0	0	0,00	0,00	1	1	51,00	51,00	7	0	0	0

Çizelge D.2: Örnek Olarak Belirlenen Firmaların Yıllara Göre Özellikleri (devam)

Firmalar	Yıllar	NKM(%)	KKO(%)	YAS	PVIS	OS	GMV (1,0)	GMYKU (1,0)	GMD (1,0)	YKHS	YKH2THO	YKH2THHO	HS	HKS	HTS	EYHSH	YKB	ATY (1,0)	AKS	CEO (1,0)
BURSA ÇİMENTO	2003	1,25	86,50	37	267	7,25	1	0	0	9	0,13	0,37	20	4	33,77	14,16	9	0	0	0
ÇİMSA	2003	28,34	78,00	31	454	8,08	1	0	0	0	0,00	0,00	6	6	74,95	39,26	7	0	0	0
DENİZLİ CAM	2003	3,72	49,00	30	820	6,78	1	0	0	0	0,00	0,00	5	5	68,60	26,09	7	0	0	0
DOĞUSAN	2003	35,24	51,00	29	71	6,93	1	0	0	0	0,00	0,00	2	2	77,62	72,44	7	0	0	0
ECZACIBAŞI	2003	-0,75	95,00	25	1.750	8,00	1	1	1	0	0,00	0,00	6	6	68,75	52,02	8	0	0	0
EGE SERAMİK	2003	5,51	93,00	31	1.047	7,72	0	0	1	2	0,03	0,03	4	1	74,58	72,08	5	1	2	0
HAZNEDAR	2003	-1,89	54,00	36	134	6,24	1	1	0	7	0,37	49,99	6	0	75,00	18,83	7	1	4	0
İZOCAM	2003	11,10	77,00	38	342	7,32	1	1	0	1	0,12	0,19	10	4	62,60	29,59	5	0	0	0
KONYA ÇİMENTO	2003	24,03	49,00	49	133	7,93	1	0	0	9	0,02	0,03	19	5	70,10	63,08	10	1	2	0
KÜTAHYA PORSELEN	2003	6,38	71,00	38	760	6,41	1	0	0	3	31,00	42,11	4	1	73,62	26,52	9	1	5	0
LAFARGE ASLAN ÇİMENTO	2003	1,38	62,00	92	254	6,81	1	0	0	0	0,00	0,00	8	8	99,98	32,24	6	0	0	0
ARCELK	2004	5,91	85,14	49	8.376	8,60	1	1	0	2	3,44	4,35	14	12	79,16	39,14	9	0	3	1
BEKO	2004	1,65	44,00	38	3.726	8,24	1	0	1	1	0,66	0,82	13	12	80,05	32,87	5	1	2	1
IHLAS	2004	2,41	74,00	9	276	7,26	1	1	0	0	0,00	0,00	4	1	38,78	37,07	5	0	0	1
VESTEL	2004	0,36	78,00	21	11.286	8,20	1	0	0	0	0,00	0,00	1	1	51,59	51,59	7	1	3	1
UZEL	2004	4,00	77,25	51	1.520	8,00	1	1	0	2	0,68	0,80	3	1	85,00	84,32	5	1	2	0
OTKAR	2004	3,29	71,88	41	869	7,38	1	1	0	0	0,00	0,00	6	6	70,08	42,92	7	1	1	1
PARSAN	2004	11,13	67,33	36	612	7,18	0	0	0	1	0,17	0,21	6	3	79,95	65,37	5	0	1	0
BOSCH FREN SİSTEMLERİ	2004	-8,20	67,33	29	197	6,20	1	0	0	0	0,00	0,00	1	0	84,49	84,49	5	0	0	0
BSH EV ALETLERİ	2004	4,37	81,00	30	1.532	7,62	0	0	0	1	0,50	0,51	10	3	98,67	90,64	9	0	0	0
DİTAŞ DOĞAN	2004	11,68	100,00	32	534	5,70	1	0	0	0	0,00	0,00	1	1	50,93	50,93	6	0	0	0
EMİNİŞ AMBALAJ	2004	-10,33	47,00	34	105	6,79	1	1	0	3	52,74	63,76	4	1	82,72	45,46	5	1	4	0
TOFAŞ	2004	1,33	58,40	36	4.100	8,65	1	0	0	1	0,04	0,05	8	3	75,72	37,86	8	0	2	1
T.DEMİRDÖKÜ M	2004	5,09	72,00	40	614	7,65	1	0	1	1	0,55	0,78	8	2	70,52	46,10	5	0	2	0
KLİMASAN KLİMA	2004	0,77	144,70	35	658	6,78	0	0	0	2	2,54	3,85	6	1	66,02	62,01	7	1	3	0

Çizelge D.2: Örnek Olarak Belirlenen Firmaların Yıllara Göre Özellikleri (devam)

Firmalar	Yıllar	NKM(%)	KKO(%)	YAS	PVIS	OS	GMV (1,0)	GMYKU (1,0)	GMD (1,0)	YKHS	YKH2THO	YKH2THHO	HS	HKS	HTS	EYHSH	YKB	ATY (1,0)	AKS	CEO (1,0)
KARSAN	2004	0,38	69,74	38	957	7,28	1	1	0	2	3,71	4,89	6	1	75,88	68,54	7	0	1	0
F-M İZMİT PİSTON	2004	13,15	89,50	37	1	5,32	0	0	0	0	0,00	0,00	1	1	90,40	90,40	6	0	0	0
FORD OTOSAN	2004	7,84	79,25	45	3.854	8,47	1	1	0	2	41,04	50,00	2	1	82,08	44,04	10	0	2	1
ANADOLU ISUZU	2004	7,74	60,00	24	734	7,23	1	0	0	0	0,00	0,00	8	8	83,29	35,71	11	0	4	0
EGE ENDÜSTRİ	2004	4,46	117,00	40	482	6,50	1	0	0	1	0,04	0,06	4	3	63,85	63,62	7	1	3	0
ALARKO CAR.	2004	4,11	97,50	32	35	7,40	1	1	0	3	0,56	0,75	5	2	74,45	73,88	9	1	5	1
ADANA ÇİMENTO	2004	17,48	75,00	50	355	8,20	1	0	1	0	0,00	0,00	1	1	57,13	57,13	7	0	0	0
AFYON ÇİMENTO	2004	12,61	73,00	50	104	5,08	1	1	0	0	0,00	0,00	3	3	78,49	76,51	5	0	0	0
AKÇANSA	2004	17,17	79,00	30	898	8,22	1	0	0	0	0,00	0,00	3	3	79,44	39,72	8	0	0	0
BATI ÇİMENTO	2004	5,26	97,50	38	364	7,81	1	0	0	9	17,21	37,12	22	5	46,36	10,56	9	1	9	0
BATI SÖKE ÇİMENTO	2004	8,51	72,50	39	280	7,75	1	0	0	1	0,02	0,03	4	2	74,69	74,62	9	1	7	0
BOLU ÇİMENTO	2004	18,10	82,00	36	212	8,05	1	0	1	0	0,00	0,00	1	1	51,00	51,00	7	0	0	0
BURSA ÇİMENTO	2004	8,12	77,50	38	266	7,55	1	0	1	9	2,44	6,66	30	5	36,64	14,88	9	0	0	0
ÇİMSA	2004	22,06	69,50	32	433	8,08	1	0	0	0	0,00	0,00	6	6	74,96	39,26	7	0	0	0
DENİZLİ CAM	2004	-1,60	44,00	31	761	6,78	1	0	0	0	0,00	0,00	5	5	68,60	26,09	7	0	0	0
DOĞUSAN	2004	-23,30	37,50	30	70	6,99	1	0	0	0	0,00	0,00	2	2	80,49	75,97	7	0	0	0
ECZACIBAŞI YAPI	2004	-1,64	97,50	26	2.120	8,00	1	1	0	0	0,00	0,00	6	6	68,75	52,02	8	0	0	0
EGE SERAMİK	2004	8,02	91,00	32	1.099	7,72	0	0	0	3	0,10	0,13	6	1	74,58	72,08	5	1	2	0
HAZNEDAR	2004	-8,49	53,60	37	110	7,02	1	1	0	7	0,37	49,82	6	0	75,25	18,83	7	1	4	0
İZOCAM	2004	6,80	78,60	39	348	7,32	1	1	0	1	1,00	1,60	10	4	62,60	29,59	5	0	0	0
KONYA ÇİMENTO	2004	20,40	50,00	50	137	7,93	1	0	0	0	0,00	0,00	9	5	63,08	70,10	10	1	2	0
KÜTAHYA PORSELEN	2004	2,64	77,30	39	791	6,41	1	0	0	3	31,00	42,11	4	1	73,62	26,52	8	1	5	0
LAFARGE ASLAN ÇİMENTO	2004	3,58	66,50	93	245	6,81	1	0	0	0	0,00	0,00	2	2	96,72	64,48	5	0	0	0
ARCELK	2005	6,12	77,43	50	9.203	8,60	1	1	0	2	3,44	4,37	15	13	78,71	39,14	9	0	3	1

Çizelge D.2: Örnek Olarak Belirlenen Firmaların Yıllara Göre Özellikleri (devam)

Firmalar	Yıllar	NKM(%)	KKO(%)	YAS	PVIS	OS	GMV (1,0)	GMYKU (1,0)	GMD (1,0)	YKHS	YKH2THO	YKH2THHO	HS	HKS	HTS	EYHSH	YKB	ATY (1,0)	AKS	CEO (1,0)
BEKO	2005	4,05	44,00	39	3.907	8,24	1	1	0	1	0,66	0,82	13	12	80,05	32,87	7	1	2	1
IHLAS	2005	3,73	92,00	10	273	7,26	1	1	0	0	0,00	0,00	4	1	38,78	37,07	5	0	0	1
VESTEL	2005	1,96	86,00	22	5.631	8,20	1	0	0	0	0,00	0,00	1	1	51,49	51,49	8	1	2	1
UZEL	2005	2,49	73,88	52	877	8,00	1	1	1	2	0,68	0,80	3	1	85,00	84,32	5	1	2	0
OTKAR	2005	7,16	67,25	42	998	7,38	1	1	0	0	0,00	0,00	5	5	70,08	42,92	7	1	1	1
PARSAN	2005	12,65	70,33	37	665	7,81	0	0	0	1	0,17	0,24	6	3	71,17	65,37	5	0	1	0
BOSCH FREN SISTEMLERİ	2005	-0,39	58,00	30	246	6,20	1	0	1	0	0,00	0,00	1	0	84,50	84,50	5	0	0	0
BSH EV ALETLERİ	2005	6,38	79,30	31	1.518	7,62	0	0	0	1	0,38	0,39	9	2	98,67	91,99	9	0	0	0
DİTAŞ DOĞAN	2005	8,73	89,00	33	576	5,70	1	0	0	0	0,00	0,00	1	1	50,93	50,93	6	0	0	0
EMİNİŞ AMBALAJ	2005	-9,25	45,50	35	105	6,79	1	1	0	3	52,74	63,76	5	1	82,72	45,46	5	1	4	0
TOFAŞ	2005	5,58	64,40	37	4.379	8,70	1	0	1	1	0,04	0,05	8	3	75,72	37,86	8	0	2	1
T.DEMİRDÖKÜ M	2005	5,00	71,25	41	775	7,65	1	1	0	1	0,55	0,55	7	2	99,45	46,10	7	0	2	1
KLİMASAN KLİMA	2005	1,65	161,62	36	747	6,78	1	0	1	2	2,54	3,85	6	1	66,02	63,01	8	1	3	0
KARSAN	2005	-18,73	49,85	39	724	7,28	1	1	0	2	3,72	5,42	6	1	68,60	51,00	7	0	1	0
F-M İZMİT PİSTON	2005	6,46	97,50	38	1	5,32	0	0	0	0	0,00	0,00	1	1	90,40	90,40	6	0	0	0
FORD OTOSAN	2005	6,58	100,00	46	3.754	8,55	1	1	0	2	41,04	50,00	2	1	82,08	44,04	10	0	2	1
ANADOLU ISUZU	2005	8,17	66,00	25	741	7,23	1	0	0	0	0,00	0,00	8	8	83,29	35,71	11	0	4	0
EGE ENDÜSTRİ	2005	2,02	158,61	41	474	6,50	1	0	0	1	0,04	0,06	5	4	63,85	63,62	7	1	3	0
ALARKO CARRIER	2005	8,76	98,50	33	37	7,40	1	1	0	3	0,52	0,74	5	2	69,93	69,40	9	1	5	1
ADANA ÇİMENTO	2005	36,76	86,00	51	401	8,26	1	0	0	0	0,00	0,00	1	1	57,13	57,13	7	0	0	0
AFYON ÇİMENTO	2005	23,46	88,00	51	108	5,08	1	1	0	0	0,00	0,00	3	3	78,49	76,51	5	0	0	0
AKÇANSA	2005	27,36	83,00	31	869	8,22	1	0	0	0	0,00	0,00	3	3	79,44	39,72	8	0	0	0
BATI ÇİMENTO	2005	15,77	95,50	39	386	7,81	1	0	0	9	17,21	34,91	34	5	49,30	10,56	9	1	9	0
BATI SÖKE ÇİMENTO	2005	24,45	78,00	40	331	7,75	1	0	0	1	0,02	0,03	4	2	74,69	74,62	9	1	7	0
BOLU ÇİMENTO	2005	30,50	84,00	37	224	8,11	1	0	0	0	0,00	0,00	1	1	51,94	51,94	7	0	0	0

Çizelge D.2: Örnek Olarak Belirlenen Firmaların Yıllara Göre Özellikleri (devam)

Firmalar	Yıllar	NKM(%)	KKO(%)	YAS	PVIS	OS	GMV (1,0)	GMYKU (1,0)	GMD (1,0)	YKHS	YKH2THO	YKH2THHO	HS	HKS	HTS	EYHSH	YKB	ATY (1,0)	AKS	CEO (1,0)
BURSA ÇİMENTO	2005	11,88	78,50	39	267	7,55	1	0	0	9	6,49	14,59	26	4	44,49	16,43	9	0	0	0
ÇİMSA	2005	27,04	83,00	33	663	8,08	1	0	0	0	0,00	0,00	5	5	72,96	44,54	8	0	0	0
DENİZLİ CAM	2005	0,96	49,60	32	760	6,78	1	0	0	0	0,00	0,00	5	5	68,60	26,09	7	0	0	0
DOĞUSAN	2005	-14,78	28,00	31	71	7,05	1	0	0	0	0,00	0,00	2	2	82,77	78,77	3	0	0	0
ECZACIBAŞI YAPI	2005	-2,38	95,00	27	2.055	8,00	1	1	0	0	0,00	0,00	6	6	68,75	52,02	8	0	0	0
EGE SERAMİK	2005	0,56	93,50	33	1.186	7,72	1	1	1	1	0,05	0,07	5	1	74,58	72,08	5	1	1	0
HAZNEDAR	2005	-4,25	72,30	38	114	7,02	1	1	0	0	0,37	49,82	6	0	75,25	18,83	7	1	4	0
İZOCAM	2005	10,55	81,80	40	468	7,39	1	1	0	1	0,86	1,41	11	5	61,20	30,32	5	0	0	0
KONYA ÇİMENTO	2005	27,50	73,00	51	159	7,93	1	0	0	9	0,02	0,02	11	1	79,51	79,51	10	1	2	0
KÜTAHYA PORSELEN	2005	4,28	73,30	40	767	6,41	1	0	1	3	31,00	42,11	4	1	73,62	26,52	8	1	5	0
LAFARGE ASLAN ÇİMENTO	2005	12,21	68,00	94	236	6,81	1	0	0	0	0,00	0,00	1	1	96,72	96,72	5	0	0	0

Çizelge E.1: Çeşitlenmeye Etki Eden Faktörleri İnceleyen Çalışmalar ve Mevcut Çalışmada Elde Edilen Bulguların Özeti

İç Faktörler	Diğer Çalışmalar			Mevcut Çalışma (Çeşitlenme Derecesi)				
	Olumlu (+)	Olumsuz (-)	Etkisiz	İlişkili Çeşitlenme	İlişkisiz Çeşitlenme	Toplam Çeşitlenme	Herfindahl Endeksi	Uluslar arası Çeşitlenme
Karlılık	Grant, Jammine ve Thomas(1986)- Hem ürün hem uluslar arası çeşitlenme [54] Chang ve Thomas (1989)- Hem ürün hem uluslar arası çeşitlenme [55] Amit ve Livnat (1988)- İlişkili çeşitlenme [8] Galan ve Sanchez (2006) [16]	Delios ve Beamish (1999)- Uluslar arası çeşitlenmeye [45] Ingham ve Thompson (1995)- Ürün çeşitlenmesi [56]	Delios ve Beamish (1991)-Ürün çeşitlenmesi [45]	+	Etkisiz	+	-	Etkisiz
Kapasite	Chatterjee ve Wernerfelt (1991)- İlişkili çeşitlenmeye [19]	Merino ve Rodriguez (1997) [18]		Etkisiz	Etkisiz	Etkisiz	Etkisiz	Etkisiz
Yaş	Merino ve Rodriguez (1997) [18]		Chenhall (1984) [14]	-	-	-	-	

Çizelge E.1: Çeşitlenmeye Etki Eden Faktörleri İnceleyen Çalışmalar ve Mevcut Çalışmada Elde Edilen Bulguların Özeti (devam)

İç Faktörler	Diğer Çalışmalar			Mevcut Çalışma (Çeşitlenme Derecesi)				
	Olumlu (+)	Olumsuz (-)	Etkisiz	İlişkili Çeşitlenme	İlişkisiz Çeşitlenme	Toplam Çeşitlenme	Herfindahl Endeksi	Uluslar arası Çeşitlenme
Büüklük	Chenhall (1984) [14] Chang ve Thomas (1989) [55] Merino ve Rodriguez (1997) [18]			Etkisiz	Etkisiz	Etkisiz	+	+
Ödenmiş Sermaye				Etkisiz	+	Etkisiz	Etkisiz	-
Genel Müdür Varlığı	Amihud ve Lev (1981) [11]			Etkisiz	Etkisiz	Etkisiz	Etkisiz	-
Genel Müdür Yönetim Kurulu Üyeliği				Etkisiz	Etkisiz	Etkisiz	Etkisiz	-
Genel Müdür Değişikliği				Etkisiz	Etkisiz	Etkisiz	Etkisiz	Etkisiz
Yönetim kurulundaki hissedar sayısı				Etkisiz	Etkisiz	Etkisiz	Etkisiz	Etkisiz

Çizelge E.1: Çeşitlenmeye Etki Eden Faktörleri İnceleyen Çalışmalar ve Mevcut Çalışmada Elde Edilen Bulguların Özeti (devam)

İç Faktörler	Diğer Çalışmalar			Mevcut Çalışma (Çeşitlenme Derecesi)				
	Olumlu (+)	Olumsuz (-)	Etkisiz	İlişkili Çeşitlenme	İlişkisiz Çeşitlenme	Toplam Çeşitlenme	Herfindahl Endeksi	Uluslar arası Çeşitlenme
Yönetim kurulundaki hissedarların en yüksek 2 üyesinin hissesinin toplam hisseye oranı				Etkisiz	+	Etkisiz	Etkisiz	-
Hissedar sayısı				-	Etkisiz	-	-	Etkisiz
Hissedar kuruluş sayısı				+	Etkisiz	+	Etkisiz	Etkisiz
Yönetimdeki hissedarların toplam hissesi		Amihud ve Lev (1981) [11] Denis, Denis ve Sarin (1999) [10]	Lane, Cannella ve Lubatkin (1998) [57]	Etkisiz	+	Etkisiz	Etkisiz	-
En yüksek hissedarın hissesi		Amihud ve Lev (1981) [11] Denis ve Sarin (1999) [10] Eisenmann (2002) [58]	Lane, Cannella ve Lubatkin (1998) [57]	Etkisiz	Etkisiz	Etkisiz	Etkisiz	Etkisiz
Yönetim kurulu büyüklüğü				+	-	Etkisiz	Etkisiz	-

Çizelge E.1: Çeşitlenmeye Etki Eden Faktörleri İnceleyen Çalışmalar ve Mevcut Çalışmada Elde Edilen Bulguların Özeti (devam)

İç Faktörler	Diğer Çalışmalar			Mevcut Çalışma (Çeşitlenme Derecesi)				
	Olumlu (+)	Olumsuz (-)	Etkisiz	İlişkili Çeşitlenme	İlişkisiz Çeşitlenme	Toplam Çeşitlenme	Herfindahl Endeksi	Uluslar arası Çeşitlenme
Aile tarafından yönetilme		Chenhall (1984) [14]		+	Etkisiz	Etkisiz	Etkisiz	Etkisiz
Yönetim kurulunda aileden kişi sayısı		Chenhall (1984) [14]		Etkisiz	Etkisiz	+	+	+
CEO'nun profesyonel olması	Song (1982) [59] Merino ve Rodriguez (1997) [18]			+	+	+	+	Etkisiz
Üst düzey yönetimin uluslar arası tecrübesi	Sambharya (1996)- Uluslar arası çeşitlenme [12]			İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi
Yüksek kaliteli personel (üniversite mezunu)	Merino ve Rodriguez (1997) [18] Ingham ve Thompson (1995) [56]			İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi
Reklam yatırımları	Delios ve Beamish (1999)- Uluslar arası çeşitlenmeye [45]	Hill ve Hensen (1991) [15] Delios ve Beamish (1999)-Ürün çeşitlenmesi [45]		İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi

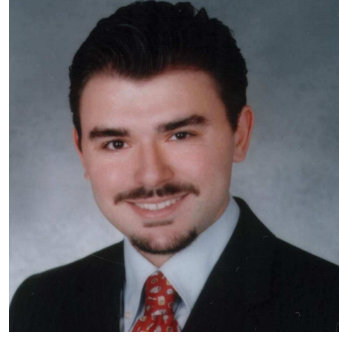
Çizelge E.1: Çeşitlenmeye Etki Eden Faktörleri İnceleyen Çalışmalar ve Mevcut Çalışmada Elde Edilen Bulguların Özeti (devam)

İç Faktörler	Diğer Çalışmalar			Mevcut Çalışma (Çeşitlenme Derecesi)				
	Olumlu (+)	Olumsuz (-)	Etkisiz	İlişkili Çeşitlenme	İlişkisiz Çeşitlenme	Toplam Çeşitlenme	Herfindahl Endeksi	Uluslar arası Çeşitlenme
Ar&Ge Yatırımları	Delios ve Beamish (1999)- Uluslar arası çeşitlenmeye [45]	Hill ve Hensen (1991) [15] Delios ve Beamish (1999)-Ürün çeşitlenmesi [45] Stimpert ve Duhaime (1997) [44]		İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi
Firmanın Pazar payı	Merino ve Rodriguez (1997) [18]			İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi
Dış Faktörler	Diğer Çalışmalar			Mevcut Çalışma (Çeşitlenme Derecesi)				
	Olumlu	Olumsuz	Etkisiz	İlişkili Çeşitlenme	İlişkisiz Çeşitlenme	Toplam Çeşitlenme	Herfindahl Endeksi	Uluslar arası Çeşitlenme
Rekabet Edilen Endüstri Ar&Ge Yoğunluğu	Galan ve Sanchez (2006) [16] Merino ve Rodriguez (1997) [18]			İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi
Rakipler tarafından tanıtılan ürün sayısı		Stern ve Henderson [60](2004)		İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi

Çizelge E.1: Çeşitlenmeye Etki Eden Faktörleri İnceleyen Çalışmalar ve Mevcut Çalışmada Elde Edilen Bulguların Özeti (devam)

Dış Faktörler	Diğer Çalışmalar			Mevcut Çalışma (Çeşitlenme Derecesi)				
	Olumlu (+)	Olumsuz (-)	Etkisiz	İlişkili Çeşitlenme	İlişkisiz Çeşitlenme	Toplam Çeşitlenme	Herfindahl Endeksi	Uluslar arası Çeşitlenme
Bilimsel tabanlı endüstride yer alma	Lemelin (1982) [17] Galan ve Sanchez (2006) [16]			İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi
Rekabet Edilen Endüstrinin Reklam Yoğunluğu	Merino ve Rodriguez (1997) [18] Ingham ve Thompson (1995) [56]			İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi
Rekabet Edilen Endüstrinin Karlılığı		Delios ve Beamish (1999) [45] Stimpert ve Duhaime (1997) [44]		İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi	İncelenmedi

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: Emre GÜNAY

Doğum Yeri ve Tarihi: İzmit, 24.03.1982

Adres: Merkez Mah. Çamlık Çıkmazı Sk. 2/4 Maltepe/İSTANBUL

Lisans Üniversite: İstanbul Teknik Üniversitesi- Kimya Mühendisliği