

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI
KALKINMA İKTİSADI VE İKTİSADİ BÜYÜME BİLİM DALI

**TÜRKİYE'DE BÜYÜK SERMAYE GRUPLARI
FİNANS KAPİTAL VE FAALİYET ÇEŞİTLİLİĞİ
ÜZERİNE BİR İNCELEME**

Doktora Tezi

ÖZGÜR ÖZTÜRK

İstanbul, 2008

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI
KALKINMA İKTİSADI VE İKTİSADİ BÜYÜME BİLİM DALI

**TÜRKİYE'DE BÜYÜK SERMAYE GRUPLARI
FİNANS KAPİTAL VE FAALİYET ÇEŞİTLİLİĞİ
ÜZERİNE BİR İNCELEME**

Doktora Tezi

ÖZGÜR ÖZTÜRK

Danışman: PROF. DR. FUAT ERCAN

İstanbul, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İKTİSAT Anabilim Dalı KALKINMA İKTİSADI VE İKTİSADI BÜYÜME Bilim Dalı Doktora öğrencisi ÖZGÜR ÖZTÜRK nın TÜRKİYE'DE BÜYÜK SERMAYE GRUPLARI FİNANS KAPITAL VE FAALİYET ÇEŞİTLİLİĞİ ÜZERİNE BİR İNCELEME adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 16.10.2008 tarih ve 2008-16/25 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 21.11.2008

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. FUAT ERCAN
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. MEHMET RIZA TÜRKAY
3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. AHMET ÖNCÜ
4) Jüri Üyesi : DOÇ.DR.AHMET YILMAZ
5) Jüri Üyesi : PROF.DR.NURCAN ÖZKAPLAN



GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Özgür Öztürk
Anabilim Dalı	: İktisat
Programı	: Kalkınma İktisadı ve İktisadi Büyüme
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Fuat Ercan
Tez Türü ve Tarihi	: Doktora – Kasım 2008
Anahtar Kelimeler	: Finans Kapital, İş Grupları, Çeşitlenme

ÖZET

TÜRKİYE’DE BÜYÜK SERMAYE GRUPLARI FİNANS KAPİTAL VE FAALİYET ÇEŞİTLİLİĞİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Bu çalışmada, Türkiye’de genellikle holding biçiminde organize olan büyük sermaye grupları, kapitalist gelişme ve finans kapitalin oluşumu perspektifinden analiz edilmiştir. Kapitalist üretimin dinamikleri belirli bir aşamada finans kapitalin ortaya çıkışına yol açmaktadır. Türkiye gibi ülkelerde finans kapital, genel bir kural olarak, çok-faaliyetli ya da ‘çeşitlenmiş’ iş grupları biçimindedir. Türkiye’de büyük sermaye gruplarını inceleyen çalışmalar çok az sayıdadır. Bunların içinde, kapitalist gelişme teorisine dayananlar çeşitlenme olgusunu açıklama gereği duymamakta; çeşitlenmeyi açıklamaya çalışanlar da kapitalist gelişme teorisini kullanmamaktadır. Bu çalışmada, çeşitlenme olgusunu finans kapital kavramı çerçevesinde açıklayabilmek için, yirmi sermaye grubunun zaman içindeki faaliyet çeşitlilikleri incelenmiştir. Belirli bir sektörde tekel konumuna gelen ve finans kapital niteliği kazanan sermayelerin çeşitlenmeye ve holding formunda örgütlenmeye yöneldikleri bulgulanmıştır. Çeşitlenme, temelde bir ‘iç sermaye piyasası’ oluşturma yöntemi olarak işlev görmüştür. Ancak, sermayenin uluslararasılaşmasının son yıllarda hızlanması nedeniyle önemini yitirmektedir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Özgür Öztürk
Field : Economics
Programme : Development Economics and Economic Growth
Supervisor : Professor Fuat Ercan
Degree Awarded and Date : Doctorate – November 2008
Keywords : Finance Capital, Business Groups, Diversification

ABSTRACT

BIG CAPITAL GROUPS IN TURKEY A STUDY ON FINANCE CAPITAL AND DIVERSIFICATION

In this study, big capital groups, which are usually organized as holdings in Turkey, has been analysed within the perspective of capitalist development and the formation of finance capital. The dynamics of capitalist production, at a certain stage, result in the emergence of finance capital. In countries like Turkey, as a general rule, finance capital has the form of multi-activity or ‘diversified’ business groups. The number of studies which investigate the big capital groups in Turkey are very few. Within these, the ones that depend on the theory of capitalist development do not feel the need to explain the fact of diversification; and the ones that try to explain diversification do not use the theory of capitalist development. In this study, in order to explain diversification within the frame of the finance capital concept, the diversification in time of twenty capital groups is investigated. It has been found that capitals that occupy a monopoly position in a certain sector and acquire the character of finance capital tend to diversify and to organize in holding form. Diversification has basically functioned as a method to form an ‘internal capital market’. However, because of the increasing internationalization of capital in recent years, it is losing importance.

ÖNSÖZ

Türkiye’de genellikle holding biçiminde organize olan büyük sermaye grupları, son yirmi-otuz yıldır, toplumsal ve ekonomik yaşamın birçok alanını giderek artan bir ölçüde denetim altına almıştır. Bununla birlikte, holdingleri sistematik olarak inceleyen çalışmalar çok az sayıdadır. Holdingleri finans kapital kavramı ekseninde ele alan ve yirmi büyük sermaye grubunun kuruluşlarından bu yana gerçekleştirdikleri faaliyetlerin dökümünü çıkartmayı deneyen bu tez çalışması, literatürdeki boşluğun kapanması yolunda bir katkı sağlayabilirse amacına ulaşmış olacaktır.

Çalışmanın her aşamasında yorum ve önerileri ile yol gösteren değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Fuat Ercan’a, soruları ve eleştirileri ile tezin son halini almasına katkıda bulunan Prof. Dr. Mehmet Türkay’a, Doç. Dr. Ahmet Öncü’ye, desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Alper Güzel’e, tez sürecinin tüm sıkıntılarını paylaşan Melda’ya, Özgür’e ve Ferhat’a çok teşekkür ederim.

İstanbul, 2008

Özgür ÖZTÜRK

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLO LİSTESİ	III
ŞEKİL LİSTESİ	VI
KISALTMALAR	VII
1. GİRİŞ	1
2. KAPİTALİST GELİŞME VE FİNANS KAPİTAL	11
2.1 Kapitalist Üretimin Doğuşu ve Gelişimi	12
2.1.1 ‘İlkel’ Birikim, Ticari Birikim	20
2.1.2 Sermayenin Yoğunlaşma ve Merkezileşmesi	28
2.1.2.1 Kapitalist Kredi Sistemi	33
2.1.2.2 Hisseli Sermaye ve Sermaye Piyasası	38
2.2 Finans Kapital	43
2.2.1 Finans Kapitalin Tarihsel Oluşumu	44
2.2.2 Finans Kapital ve Faaliyet Çeşitliliği	54
2.2.3 Finans Kapitalin Gelişimi – Farklı Deneyimler	74
2.3 Geç Kapitalistleşen Ülkelerde Finans Kapital	89
2.4 Büyük Sermaye Gruplarını Ele Alan Çalışmalar	105
2.4.1 ‘İş Grupları’na Yönelik Çalışmalar	105
2.4.2 Türkiye’de Büyük Sermaye Grupları Üzerine Çalışmalar	115
3. TÜRKİYE’DE FİNANS KAPİTAL’İN OLUŞUMU VE GELİŞİMİ	127
3.1 Finans Kapitali Önceleyen Kapitalistleşme Süreci	131
3.1.1 Osmanlı’dan Kalan Miras	132
3.1.2 Cumhuriyetin İlk Yıllarında Kapitalistleşme Yönünde Çabalar..	138
3.1.3 Devletçilik ve ‘Özel’ Sektör	143
3.2 Finans Kapitalin Oluşumu	152
3.2.1 Kapitalist Üretime Geçiş ve Sanayi Sermayesinin Oluşumu....	153
3.2.2 Finans Kapital: İçerik Yönelik Birikim Sürecinde Holdingleşme ..	163
3.3 Finans Kapitalin Gelişimi: ‘Dışa Açılma’ ve Holdingler	185
3.3.1 Uluslararasılaşmanın İlk Evresi: 1980’li Yıllar	191
3.3.1.1 Üretimde Merkezileşme ve Tekelleşmenin Artışı	192
3.3.1.2 Dış Ticaretin Genişlemesi ve Merkezileşmesi	197
3.3.1.3 Para-Sermaye Alanında Dönüşümler	202
3.3.2 Uluslararasılaşmada İkinci Evre: 1990’lar	206
3.3.2.1 1990’larda Bankacılık Sektörü	207
3.3.2.2 Sermaye Piyasası’nda Yoğunlaşma	210
3.3.2.3 Dış Ticarete Genişleme	213
3.3.2.4 Ticaret Alanında Merkezileşme ve Yoğunlaşma	215
3.3.2.5 Sermaye İçerik Mücadele ve 1990’larda Uluslararasılaşma..	218
3.3.3 2001 Krizi ve Uluslararasılaşmada Üçüncü Evre	225

4. TÜRKİYE'DE BÜYÜK SERMAYE GRUPLARINDA FAALİYET ÇEŞİTLİLİĞİ	240
4.1 ISIC Kodlarının Kullanımına ve Çalışmanın Kapsamına Dair Not	241
4.2 İlk Gruplar	250
4.2.1 İş Bankası	251
4.2.2 Koç Holding	278
4.2.3 Sabancı Holding	306
4.2.4 Çukurova Grubu	326
4.3 Ticaret Kökenli Sermaye Grupları	342
4.3.1 Yaşar Grubu	343
4.3.2 Profilo	355
4.3.3 Akkök Grubu	365
4.3.4 Anadolu Endüstri Grubu	374
4.3.5 Borusan	385
4.3.6 Toprak Grubu	397
4.3.7 Doğan Grubu	405
4.4 Sanayi Kökenli Sermaye Grupları	420
4.4.1 Eczacıbaşı	421
4.4.2 Kale Grubu (Bodur Grubu)	434
4.4.3 Elginkan Topluluğu	441
4.4.4 Ordu Yardımlaşma Kurumu (Oyak)	449
4.4.5 Zorlu Grubu	461
4.5 İnşaat Kökenli Sermaye Grupları	473
4.5.1 Enka	474
4.5.2 Tekfen	487
4.5.3 Doğuş Grubu	501
4.5.4 Alarko	514
5. DEĞERLENDİRME	525
6. SONUÇ	546
KAYNAKÇA	554
EKLER	604

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1 : Sermaye Grupları ve Etkili Oldukları Sektörler (1970'lerin Sonu) ...	179
Tablo 4.1 : ISIC Sınıflandırması (Rev. 3.1)	242
Tablo 4.2 : İş Bankası'nın Faaliyetleri (1924-1930)	253
Tablo 4.3 : İş Bankası'nın Yeni Faaliyetleri (1931-1945)	254
Tablo 4.4 : İş Bankası'nın Yeni Faaliyetleri (1947-1961)	261
Tablo 4.5 : İş Bankası'nın Yeni Faaliyetleri (1962-1972)	264
Tablo 4.6 : İş Bankası'nın Yeni Faaliyetleri (1974-1979)	265
Tablo 4.7 : İş Bankası'nın Yeni Faaliyetleri (1980-1990)	269
Tablo 4.8 : İş Bankası'nın Yeni Faaliyetleri (1991-1999)	272
Tablo 4.9 : İş Bankası'nın Yeni Faaliyetleri (2000-2007)	275
Tablo 4.10 : İş Bankası Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi	277
Tablo 4.11 : Koç Grubu'nun Faaliyetleri (1917-1945)	280
Tablo 4.12 : Koç Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1946-1962)	282
Tablo 4.13 : Koç Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1963-1972)	287
Tablo 4.14 : Koç Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1973-1979)	288
Tablo 4.15 : Koç Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1980-1990)	293
Tablo 4.16 : Koç Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1991-1999)	296
Tablo 4.17 : Koç Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (2002-2007, Satın Almalar)	298
Tablo 4.18 : Arçelik, Beko ve Demirdöküm'ün Yeni Faaliyetleri (2000-2007) ..	299
Tablo 4.19 : Koç Grubu'nun Diğer Yeni Faaliyetleri (2000-2007)	300
Tablo 4.20 : Koç Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi	305
Tablo 4.21 : Sabancı Grubu'nun Faaliyetleri (1925-1946)	308
Tablo 4.22 : Sabancı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1948-1961)	310
Tablo 4.23 : Sabancı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1963-1978)	314
Tablo 4.24 : Sabancı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1980-1991)	317
Tablo 4.25 : Sabancı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1992-1996)	319
Tablo 4.26 : Sabancı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1997-2001)	321
Tablo 4.27 : Sabancı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (2002-2007)	323
Tablo 4.28 : Sabancı Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi	325
Tablo 4.29 : Çukurova Grubu'nun Faaliyetleri (1900-1962)	327
Tablo 4.30 : Çukurova Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1968-1979)	329
Tablo 4.31 : Çukurova Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1980)	330
Tablo 4.32 : Çukurova Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1981-1992)	333
Tablo 4.33 : Çukurova Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1993-1997)	336
Tablo 4.34 : Çukurova Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1998-2000)	337
Tablo 4.35 : Çukurova Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (2001-2007)	339
Tablo 4.36 : Çukurova Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi	341
Tablo 4.37 : Yaşar Grubu'nun Faaliyetleri (1927-1980)	344
Tablo 4.38 : Yaşar Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1980-1990)	349
Tablo 4.39 : Yaşar Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1992-2000)	351
Tablo 4.40 : Yaşar Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (2001-2006)	353
Tablo 4.41 : Yaşar Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi	354

Tablo 4.42 : Profilo'nun Faaliyetleri (1950-1960)	356
Tablo 4.43 : Profilo'nun Yeni Faaliyetleri (1963-1979)	357
Tablo 4.44 : Profilo'nun Yeni Faaliyetleri (1980-1990)	359
Tablo 4.45 : Profilo'nun Yeni Faaliyetleri (1991-1998)	361
Tablo 4.46 : Profilo'nun Yeni Faaliyetleri (2000-2007)	362
Tablo 4.47 : Profilo Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi	364
Tablo 4.48 : Akkök Grubu'nun Faaliyetleri (1934-1979)	366
Tablo 4.49 : Akkök Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1982-1999)	369
Tablo 4.50 : Akkök Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (2001-2007)	370
Tablo 4.51 : Akkök Grubu Ana Faaliyet - Zaman Çizelgesi	373
Tablo 4.52 : Anadolu Grubu'nun Faaliyetleri (1952-1965)	374
Tablo 4.53 : Anadolu Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1965-1979)	375
Tablo 4.54 : Anadolu Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1981-1989)	378
Tablo 4.55 : Anadolu Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1993-2000)	380
Tablo 4.56 : Anadolu Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (2001-2007)	383
Tablo 4.57 : Anadolu Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi	384
Tablo 4.58 : Borusan Grubu'nun Faaliyetleri (1938-1960)	386
Tablo 4.59 : Borusan Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1962-1978)	387
Tablo 4.60 : Borusan Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1980-1989)	389
Tablo 4.61 : Borusan Grubu'nun Faaliyetleri (1992-1999)	392
Tablo 4.62 : Borusan Grubu'nun Faaliyetleri (2000-2007)	393
Tablo 4.63 : Borusan Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi	396
Tablo 4.64 : Toprak Grubu'nun Faaliyetleri (1930-1990)	398
Tablo 4.65 : Toprak Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1991-2005)	401
Tablo 4.66 : Toprak Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi	404
Tablo 4.67 : Doğan Grubu'nun Faaliyetleri (1958-1978)	407
Tablo 4.68 : Doğan Grubu'nun Faaliyetleri (1979-1991)	408
Tablo 4.69 : Doğan Grubu'nun Yeni Faaliyetleri, Medya Sektörü (1992-1999) ..	410
Tablo 4.70 : Doğan Grubu'nun Diğer Yeni Faaliyetleri (1992-1999)	412
Tablo 4.71 : Doğan Grubu'nun Yeni Faaliyetleri, Medya Sektörü (2002-2006) ..	413
Tablo 4.72 : Doğan Grubu'nun Diğer Yeni Faaliyetleri (2002-2006)	415
Tablo 4.73 : Doğan Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (2007 Yılı)	417
Tablo 4.74 : Doğan Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi	419
Tablo 4.75 : Eczacıbaşı Grubu'nun Faaliyetleri (1942-1958)	423
Tablo 4.76 : Eczacıbaşı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1964-1979)	424
Tablo 4.77 : Eczacıbaşı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1980-1989)	428
Tablo 4.78 : Eczacıbaşı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1990-2000)	429
Tablo 4.79 : Eczacıbaşı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (2001-2007)	430
Tablo 4.80 : Eczacıbaşı Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi	433
Tablo 4.81 : Kale Grubu'nun Faaliyetleri (1957-1976)	436
Tablo 4.82 : Kale Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1980-1999)	437
Tablo 4.83 : Kale Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (2001-2007)	438
Tablo 4.84 : Kale Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi	440
Tablo 4.85 : Elginkan Topluluğu'nun Faaliyetleri (1950-1970)	442
Tablo 4.86 : Elginkan Topluluğu'nun Yeni Faaliyetleri (1972-1979)	443
Tablo 4.87 : Elginkan Topluluğu'nun Yeni Faaliyetleri (1980-1990)	445
Tablo 4.88 : Elginkan Topluluğu'nun Yeni Faaliyetleri (1991-2004)	447

Tablo 4.89 : Elginkan Topluluğu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi	448
Tablo 4.90 : Oyak'ın Faaliyetleri (1961-1979)	451
Tablo 4.91 : Oyak'ın Yeni Faaliyetleri (1982-2000)	453
Tablo 4.92 : Oyak'ın Yeni Faaliyetleri (2001-2006)	456
Tablo 4.93 : Oyak Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi	460
Tablo 4.94 : Zorlu Grubu'nun Faaliyetleri (1953-1993)	462
Tablo 4.95 : Zorlu Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (Vestel, 1994-2000)	463
Tablo 4.96 : Zorlu Grubu'nun Diğer Yeni Faaliyetleri (1994-2000)	465
Tablo 4.97 : Zorlu Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (Vestel, 2001-2006)	468
Tablo 4.98 : Zorlu Grubu'nun Diğer Yeni Faaliyetleri (2001-2007)	470
Tablo 4.99 : Zorlu Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi	472
Tablo 4.100 : Enka'nın Faaliyetleri (1957-1979)	475
Tablo 4.101 : Enka'nın Yeni Faaliyetleri (1980-1990)	477
Tablo 4.102 : Enka'nın Yeni Faaliyetleri (1991-2000)	480
Tablo 4.103 : Enka'nın Yeni Faaliyetleri (2001-2007)	484
Tablo 4.104 : Enka Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi	486
Tablo 4.105 : Tekfen'in Faaliyetleri (1956-1980)	489
Tablo 4.106 : Tekfen'in Yeni Faaliyetleri (1981-1989)	493
Tablo 4.107 : Tekfen'in Yeni Faaliyetleri (1990-2000)	496
Tablo 4.108 : Tekfen'in Yeni Faaliyetleri (2001-2007)	499
Tablo 4.109 : Tekfen Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi	500
Tablo 4.110 : Doğuş Grubu'nun Faaliyetleri (1951-1977)	502
Tablo 4.111 : Yapı ve Kredi Bankası'nın İştirakleri (1973)	503
Tablo 4.112 : Doğuş Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1980-1989)	504
Tablo 4.113 : Doğuş Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1991-1997)	507
Tablo 4.114 : Doğuş Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1998-2000)	508
Tablo 4.115 : Doğuş Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (2001-2007)	511
Tablo 4.116 : Doğuş Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi	513
Tablo 4.117 : Alarko'nun Faaliyetleri (1954-1979)	516
Tablo 4.118 : Alarko'nun Yeni Faaliyetleri (1980-1990)	518
Tablo 4.119 : Alarko'nun Yeni Faaliyetleri (1991-1999)	521
Tablo 4.120 : Alarko'nun Yeni Faaliyetleri (2001-2008)	522
Tablo 4.121 : Alarko Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi	524
Tablo 5.1 : Büyük Sermaye Grupları'nın Faaliyet Sayıları	526

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1 : Firma Gruplarının Örgütlenme Tarzları	102
Şekil 2.2 : Piramit Tarzı Örgütlenme Örneği	104
Şekil 2.3 : ‘Klik’ Tarzı Örgütlenme Örneği	104
Grafik 5.1 : İlk Gruplar – Faaliyet Sayıları (ISIC Kodları)	533
Grafik 5.2 : Ticaret Kökenli Gruplar – Faaliyet Sayıları (ISIC Kodları)	534
Grafik 5.3 : Sanayi Kökenli Gruplar – Faaliyet Sayıları (ISIC Kodları)	535
Grafik 5.4 : İnşaat Kökenli Gruplar – Faaliyet Sayıları (ISIC Kodları)	536

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AKP	Adalet ve Kalkınma Partisi
ANAP	Anavatan Partisi
B2B	Business to Business (Şirketler Arası)
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
CHP	Cumhuriyet Halk Partisi
DB	Dünya Bankası
DÇM	Döviz Çevrilebilir Mevduat
DİSK	Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DTSS	Dış Ticaret Sermaye Şirketleri
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması)
GİSAD	Giyim Sanayicileri Derneği
GKÜ	Geç Kapitalistleşen Ülkeler
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
IFC	International Finance Corporation (Uluslararası Finans Şirketi)
IMF	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
ISIC	International Standard Industrial Classification (Uluslararası Standart Endüstriyel Sınıflandırma)
İG	İş Grupları
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
İSO	İstanbul Sanayi Odası
İSŞ	İhracatçı Sermaye Şirketleri

İTO	İstanbul Ticaret Odası
KİT	Kamu İktisadi Teşekkülü
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletme
LCD	Liquid Crystal Display (Sıvı Kristal Gösterici)
LPG	Likit Petrol gazı
MESS	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
MİSK	Milliyetçi İşçi Sendikaları Konfederasyonu
MÜSİAD	Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
OYAK	Ordu Yardımlaşma Kurumu
SDŞ	Sektörel Dış Ticaret Şirketleri
SSCB	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetleri Birliği
STFA	Sezai Türkeş - Fevzi Akkaya
SYKB	Sınai Yatırım ve Kredi Bankası
TİM	Telecom İtalia Mobile
TİSK	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TSKB	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası
TŞFAŞ	Türkiye Şeker Fabrikaları AŞ.
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
Türk-İş	Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
UN	United Nations (Birleşmiş Milletler)
VOB	Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası

1. GİRİŞ

Türkiye gibi geç kapitalistleşmiş ülkelerde kapitalist gelişme sürecinde ortaya çıkan tipik bir oluşum, çok sayıda farklı faaliyeti aynı anda yürüten büyük sermaye gruplarıdır. Türkiye’de genellikle *holding* formunu benimsemiş olan bu tarz grupların benzerleri, Güney Kore’de *chaebol*, Hindistan’da *business house*, Tayland’da *klum*, Latin Amerika ülkelerinde ise *grupos economicos* olarak bilinmektedir. Farklı alanlarda faaliyet gösteren şirketlerden oluşan sermaye grupları, genellikle girişimcilik teorisi ya da işletme yazını içinde incelenmekte ve çoğu zaman da ‘çeşitlenmiş iş grupları’ (*diversified business groups*) olarak kavramlaştırılmaktadır (Lee, 2001; Khanna ve Rivkin, 2001; Khanna ve Yafeh, 2005; Buğra, 2003).

Bu çalışmada, Türkiye’deki belli başlı sermaye gruplarından yirmi tanesinin tarihsel süreç içindeki gelişimleri, faaliyet çeşitliliği olgusu ekseninde incelenecektir¹. Ana akım yazından farklı olarak, büyük sermaye grupları kapitalist gelişme teorisi ve *finans kapital* kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır. Geç kapitalistleşen ülkelerde finans kapitalin çok-faaliyetli sermaye grubu biçimine bürünmesinin nedenleri, bu bağlamda ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Farklı toplumların kendilerine özgü yönleri ve kapitalist gelişme deneyimleri çerçevesinde, büyük sermaye gruplarının biçimsel özellikleri de farklıdır (Scott, 1997). Sermayenin sağlanması ve grup şirketleri arasındaki dağılımı, şirketlerin birbirleri ile ilişkileri, mülkiyet ve denetim, yönetim politikası gibi özellikler ülkeden ülkeye büyük farklılıklar gösterir. Yine de bu farklılıkların gerisinde ortak bir nitelik, finans kapital niteliği ayırt edilebilir. Her ne kadar sosyal bilim alanında son yıllarda ‘özcü’ yaklaşımlara karşı bir tepki ve ‘farklılıklara’ yönelik bir ilgi ortaya çıktıysa da bu farklılıkları ‘farklılık’ yapan ortak özelliklerin ilk başta belirlenmesi gerekir.

Finans kapital kavramı, Avusturyalı Marksist iktisatçı Rudolf Hilferding tarafından geçen yüzyılın başlarında geliştirilmiştir (Hilferding, 1981; 1995). Kısaca

¹ İncelenen gruplar şunlardır: İş Bankası, Koç, Sabancı, Çukurova, Yaşar, Profilo, Akkök, Anadolu, Borusan, Toprak, Doğan, Eczacıbaşı, Kale, Elginkan, Oyak, Zorlu, Enka, Tekfen, Doğuş ve Alarko.

tanımlanırsa, finans kapital, sermayenin farklı işlevsel biçimleri olan *para-sermaye*, *meta-sermaye* ve *üretken sermayenin* bir bütünlük içinde (*tekelci* bir bütünlük içinde) birleşmesini ifade eder. Bu işlevsel biçimlere pratikte karşılık gelen finans, ticaret ve üretim faaliyetleri, finans kapitalde iç içe geçmiş, kaynaşmış durumdadır. Dolayısıyla, finans kapital yalnızca *finansal* sermayeye (örneğin banka sermayesine) değil, daha geniş bir oluşuma işaret eder. Hilferding, bu birleşmede bankaların öncü konumda olduğunu vurgulamaktadır (1981, s.191-2); ancak, finans kapitalin daha farklı yollarla da ortaya çıkabileceğini ve çıkmış olduğunu belirtmek gerekir.

Kapitalist ülkelerde 20. yüzyıl başında çarpıcı bir görünüm kazanan tekelleşme ve (bununla da bağlantılı olarak) kısa süre sonra büyük bir dünya savaşına yol açan emperyalist politikalar, finans kapital kavramının somut arkaplanını oluşturur. Nitekim Hilferding'in çalışmasından birkaç yıl sonra (Birinci Dünya Savaşı ortamında) kaleme alınan ve 'Emperyalizm: Kapitalizmin En Yüksek Aşaması' başlığını taşıyan yapıtında bu kavramı eleştirel biçimde kullanan V. I. Lenin, finans kapital ('mali sermaye') tanımının tekelleri mutlaka içermesi gerektiğini belirtir: "Üretimin yoğunlaşması, bunun sonucu olarak tekeller; sanayi ve bankaların kaynaşması ya da iç içe girmesi – işte mali sermayenin oluşum tarihi ve bu kavramın özü" (1992, s.51-2). Kapitalist üretimin gelişmesi, üretimde yoğunlaşma ve merkezileşmeyi, bunun sonucunda da tekelleşmeyi ve finans kapitalin oluşumunu beraberinde getirmiştir. Hilferding ve Lenin, özellikle bankalar ve sanayi kuruluşları (sırasıyla para-sermayeye ve üretken sermayeye karşılık gelen kurumlar) arasındaki kaynaşmaya odaklanırlar. Ancak, söz konusu kaynaşmanın ticari sermayeyi içerecek biçimde gerçekleştiği, "önceleri ayrı olan sanayi sermayesi, ticari sermaye ve banka sermayesi alanları"nın ortak bir yönetim altında birleştiği de vurgulanmaktadır (Hilferding, 1981, s.301). Dolayısıyla, kapitalist üretimin gelişmesi sonucunda, sermayenin farklı işlevsel biçimlerinin (daha doğrusu, bu biçimlere karşılık gelen kurumların) bir bütünlük içinde birleşmesi ve aynı zamanda, bu birleşmenin tekelci bir yapı içinde gerçekleşmesi söz konusudur.

ABD, İngiltere, Almanya gibi ülkelerde 19. yüzyıl sonu ile 20. yüzyıl başı arasındaki kesitte ortaya çıkan finans kapitalin emperyalizm olgusu ile ilişkisi, dönemin Marksist emperyalizm yazınının başlıca konularından biridir (Hilferding, 1981; Lenin,

1992; Buharin, 2005; Brewer, 1990). Bu çalışmada emperyalizm – finans kapital ilişkisi ele alınmayacak; Türkiye örneği üzerinden, kapitalist üretimin gelişmesi ile finans kapitalin oluşumu arasındaki ilişkiye odaklanılacaktır. Çalışmanın kritik bir vurgusu, geç kapitalistleşen ülkelerde kapitalist üretimin belirli özgülükler taşıdığıdır. Kapitalist üretimin geç başlamış olması, bu üretim tarzına özgü biçimlerin *sıçramalı* gelişimini ve erken kapitalistleşmiş ülkelere özgü birçok özelliğin kısa sürede gerçeklik kazanmasını beraberinde getirmiştir. Erken kapitalistleşen ülkelerde ulusal ölçekli tekeller 19. yüzyıl sonlarına doğru ortaya çıkmışken, geç kapitalistleşen ülkelerde 20. yüzyılın ikinci yarısında hız kazanan kapitalist üretim daha başlangıçta tekelci niteliktedir². Bir başka deyişle, sermayenin yoğunlaşma ve merkezileşmesi ile bunun sonucunda ortaya çıkan tekel olgusu, geç kapitalistleşen ülkelerde kapitalist üretimin başlamasına eşlik etmekte ve kısa süre sonra finans kapital hakimiyetine yol açmaktadır. Türkiye örneğinde, kapitalist üretim 1950’li yılların ikinci yarısından itibaren egemen hale gelirken, tekelci üretim koşulları ve finans kapital hakimiyeti 1970 yılı civarında belirginlik kazanmıştır. Bu dönemde holdingleşmeyi hızlandıran finans kapital grupları, 12 Mart muhtırasını izleyen haftalarda, kendi örgütleri olan Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği’ni de (TÜSİAD) kuracaktır.

Büyük sermaye gruplarını ya da holdingleri finans kapital örnekleri olarak ele almak, bazı kavramsal sorunları beraberinde getirmektedir. Orijinal biçimiyle finans kapital, (i) farklı sermaye bileşenleri arasındaki bütünleşmeyi ve (ii) bu bütünleşmenin tekelci üretim koşullarında ortaya çıkışını ifade etmektedir. Kavramın en derin içerimi, kapitalist üretimin gelişmesiyle birlikte üretimin toplumsal bir nitelik kazanmasıdır. Eski topluma özgü izole üretim birimleri ortadan kalkmakta, farklı üretim sektörleri arasında ve giderek finans, sanayi ve ticaret alanları arasında karşılıklı kalıcı bağlantılar kurulmakta, toplumsal üretim organik bir bütüne dönüşmektedir. Yüzyıl dönümünde Marksist kuramcılar, sosyalist sistemin olanaklılığını ve kaçınılmazlığını, kapitalist sistemde üretimin toplumsal bir nitelik kazanması ile ilişkili olarak düşünürler (Lenin, 1992, s.28-9; Buharin, 2005, s.78-9; Hilferding, 1981, s.367). F. Engels’in daha önceleri

² Geç kapitalistleşen ülkelerdeki sıçramalı gelişime bir diğer örnek, ‘işveren’ sendikalarıdır. İngiltere, ABD, Fransa gibi ülkelerde ilk işveren sendikalarının kurulması ile bunların ulusal ölçeğe genişletilmesi ve daha sonra ulusal ölçekli örgütlerin birleşerek konfederasyonlar oluşturması arasında on yıllar, hatta yüz yıldan fazla zaman geçmiştir (Esin, 1974, s.56-87). Türkiye’de ise bu süreç çok daha kısa bir sürede tamamlanmış ve 1962 yılında Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) kurulmuştur.

vurguladığı gibi, kapitalist sistemde üretimin toplumsal niteliği ile mülkiyetin (kapitalist temellükün) bireysel niteliği arasında temel bir çelişki mevcuttur ve bu çelişki, kapitalist sistemin yerini daha üstün bir üretim biçimine (sosyalist üretim sistemine) bırakmasının yolunu açmaktadır (Engels, 1977, s.437).

Kapitalist üretime İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde geçen ülkelerde, finans kapital genellikle çok-faaliyetli sermaye grubu biçimini almıştır. Dolayısıyla, zorunlu bir gelişme çizgisinden söz edilebilir. Bununla birlikte, finans kapitalin bu ülkelerde neden ‘çok-faaliyetli sermaye grubu’ biçimini aldığı belli değildir. Bu sorunun yanıtlanması, kapitalist gelişme süreci ile çok-faaliyetli yapılar arasındaki ilişkinin belirlenmesi, teorik bir görev olarak halen ortada durmaktadır. Bu nedenle, finans kapital kavramının içeriğini belli noktalarda genişletmek gerekmiş; çalışmanın ikinci bölümünde, bu kavramın ‘çeşitlenme’ olgusu ile ilişkisine dair olası bir açıklamanın ana hatları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Türkiye’de finans kapitalin en erken örneği sayılabilecek İş Bankası 1920’lerde kurulmuştur (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001, s.4-5). Ancak, Türkiye’de finans kapitalin esas oluşum dönemi 1960 ve 1970’li yıllardır. Bu dönemde ortaya çıkan büyük sermaye grupları hızla holding tarzı örgütlenmeye yönelmiş; holdinglerin üretim ve dolaşım süreçlerindeki hakimiyeti zamanla belirginlik kazanmıştır. ‘Holdingler egemenliği’ için bir örnek olarak, yalnızca beş holdingin (Koç, Sabancı, Oyak, Doğan, Enka) 2007 yılı gelirleri toplamı, Türkiye’nin Gayri Safi Milli Hasılası’nın yaklaşık yüzde 20’sine, bütçe gelirlerinin yüzde 56’sına eşittir (82 milyar dolar). Aynı yıl, en büyük 20 grubun toplam gelirleri tahminen GSMH’nin üçte biri ve bütçe gelirlerinin yüzde 80’i seviyesindedir (tahminen, zira bazı holdinglerin gelirleri açıklanmamaktadır). Salt bu rakamlar bile, grupların gücü konusunda bir fikir verebilir.

Holdingler, sermaye birikimi sürecinin bir sonucu ve aynı zamanda etkin özneleridir. Kapitalist gelişme süreci finans kapitalin ortaya çıkmasına ve egemenliğini kurmasına yol açarken, söz konusu egemenlik de bizzat kapitalist gelişmeye şekil vermeye başlamıştır. Nitekim Türkiye’nin 1980 yılından itibaren ‘dışa açık’ bir sermaye birikimine yönelmesi, sermayenin genişleyen ölçekte yeniden üretiminin 1970’lerin ikinci yarısında holdingler açısından yarattığı gereksinimlerle yakından ilişkilidir.

Başlangıçtan itibaren, holdinglerin uluslararası sermaye ile belirli bir etkileşim içinde olduğu gözlenmektedir. Son otuz yılda yaşanan dönüşümlerle, holdinglerin uluslararasılaşma dinamikleri de (ticaret ve finans alanına doğru genişleyerek) artan bir hız kazanmıştır. Holdingler, dış ticaret, uluslararası sermaye ile ortaklıklar, lisans anlaşmaları, yurtdışı yatırımlar, iştirakler gibi yollarla, dünya ölçeğinde sermaye birikimi ile hayli yüksek bir bütünleşme içindedir. Üretim alanında uluslararasılaşmaya birkaç örnek olarak, Sabancı Holding'e bağlı Kordsa Global, günümüzde, beş ayrı kıtaya dağılmış on ülkede toplam 12 fabrikada 'nylon ve polyester iplik, kord bezi ve tek kord' üretmektedir (Kordsa Global, 2007, s.5). İş Bankası'na bağlı Şişecam Topluluğu'nun cam ve cam ürün imalatı 2007 yılı itibariyle sekiz ülkedeki tesislerde sürmektedir (Şişecam, 2007). Eczacıbaşı grubu ise Avrupa'da çoğu seramik sektöründe dokuz fabrikaya sahiptir (Cumhuriyet, 29 Nisan 2008). Kısacası, Türkiye kökenli büyük sermaye grupları, diğer alanların yanı sıra üretim alanında da önemli bir ölçüde uluslararasılaşmış durumdadır.

Finans kapitalin egemenliği, öncelikle finans, sanayi ve ticaretin birkaç grubun elinde yoğunlaşmış olması anlamına gelir. Örneğin, bankacılık alanında, 2007 yılı itibariyle aktif büyüklüklerine göre en büyük beş bankanın bir tanesi kamuya (Ziraat Bankası), dört tanesi ise sermaye gruplarına aittir (İş Bankası, Akbank, Garanti Bankası, Yapı Kredi Bankası). Gruplara ait dört banka, bankacılık sektöründe toplam aktiflerin yüzde 47'sine, mevduatların yüzde 45'ine, kredilerin yüzde 49'una sahiptir (TBB, 2007, Tablo 1'den hesaplandı). Öte yandan, sanayi alanına baktığımızda, İstanbul Sanayi Odası'nın yayınladığı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde, 2007 yılında üretimden satışların yüzde 50'si ve ihracatın yüzde 55'i ilk 50 firma tarafından gerçekleştirilmiştir (İSO, 2008, s.13). İlk 50 firmanın 7 tanesi kamu, 6 tanesi Koç grubu iştirakidir. 500 büyük sanayi kuruluşunun üretimden satışlar toplamının yüzde 27'si yalnızca on firmaya aittir ve Koç şirketlerinin beş tanesi bunlar arasındadır (Tüpraş, Ford Otomotiv, Arçelik, Tofaş, Aygaz). Yine ilk on içinde, Ordu Yardımlaşma Kurumu Oyak'ın da iki iştiraki bulunmaktadır (Erdemir ve Oyak-Renault). Bir başka alana, dış ticaret alanına bakarsak, son yıllarda Türkiye'nin dış ticaretinin ortalama yüzde 30'u 'Dış Ticaret Sermaye Şirketi' statüsündeki 51 şirket tarafından gerçekleştirilirken, 51 şirketin beş tanesi Koç, ikişer tanesi Sabancı ve Zorlu gruplarına aittir (DTM, 12

Temmuz 2006; 8 Ağustos 2008). Yalnızca Koç grubunun ihracatı, Türkiye'nin toplam ihracatının 2006 yılında yüzde 12'sine, 2007 yılında yüzde 11'ine eşittir (Koç Holding, 2006; 2007). Kısacası, büyük sermaye grupları ve bunların içinde en büyük holdingler, ekonomik yaşamda açık bir hakimiyet kurmuş durumdadır.

Finans kapital egemenliğinin bir diğer yönünü, bazı toplumsal katmanların yavaş yavaş ortadan kalkması ve büyük sermayenin ücretli işçileri haline dönüşmesi oluşturur. Finans kapital farklı sermaye işlevlerini bünyesinde birleştirdikçe, örneğin bağımsız 'tüccar' figürü yerini pazarlama ve satın alma departmanlarında çalışanlara bırakmaya başlamıştır. Benzer biçimde, perakende ticarete sermaye merkezileşmesi sonucunda bakkal, kasap, manav gibi 'esnaf' kesimi dükkanı kapatıp büyük marketlerde iş aramaya koyulmaktadır³. Buna eşlik eden (daha doğrusu neden olan) gelişme ise büyük sermaye gruplarına ait hipermarket ve süpermarketlerin hızla artmış olmasıdır.

Bununla birlikte, genel olarak, büyük sermaye egemenliği küçük firmaların piyasadan silinmesi ve yerlerini dev şirketlere bırakması anlamına gelmez. Hatta bunun tam aksi bir gelişme söz konusudur. Zira, büyük şirketler bünyesindeki birçok hizmet işi ve tamamlayıcı iş genellikle taşeron firmalara havale edilmekte, bunun yanı sıra küçük işletmelerden oluşan geniş 'tedarikçi zincirleri' kurulmaktadır. Nitekim Ülker gıda grubunun kırk bin, Migros'un dört bin tedarikçi ile çalıştığı belirtilmektedir (Gözütok, 2007a). Benzer biçimde, otomotiv, beyaz eşya, elektronik gibi sektörlerde büyük ölçekli ana sanayi firmaları yüzlerce küçük ölçekli yan sanayi şirketi ile çalışmakta, bu şirketlerin üretimini B2B (*business to business*) denilen bilgisayar ağı sistemleri ile bir platform üzerinden izlemektedir. Birkaç büyük sermaye, birçok küçük sermayeyi denetler ve peşinde sürükler hale gelmiştir.

Doğal olarak, holdinglerin artan önemi ölçüsünde, sosyal bilim alanında da bu konuya yönelik canlı bir ilginin bulunduğu düşünülebilir. Oysa, holdinglere odaklanan sistematik çalışmalar bugüne dek birkaç makale ile birkaç kitabın ötesine geçmemiştir (bu çalışmalar ikinci bölümde incelenmektedir). Bunların dışında, Türkiye'nin sanayisi,

³ Örneğin, 1999-2003 arasındaki beş yılda bakkal sayısı 150 binden 125 bine gerilerken, 2004-2008 arasında 60 bin bakkal daha kepenk indirmiştir. Toplamda, işyerini kapatan esnaf ve sanatkar sayısı, 2006 yılında 106 bin, 2007'de 119 bin, 2008'in ilk beş ayında 51 bin civarındadır. (Uras, 15 Şubat 2005; Vatan, 16 Eylül 2008).

ekonomisi, dış ticareti, bankacılık sistemi gibi konuları ele alan geniş yazın içerisinde holdinglere dair bir analiz, hatta açık bir atıfla nadiren karşılaşılır. Çalışmaların çoğunda büyük sermaye olgusuna değinilmemekte; süreç, en önemli aktörlerinden söz edilmeden analiz edilmektedir. Ayrıca, holdingler konusu yalnızca ana akım iktisat (ve genel olarak sosyal bilim) yazınında değil, bu yazına birçok temel noktada karşı çıkan ve alternatif analizler geliştiren eleştirel çalışmalarda da ele alınmamaktadır (örn., Kazgan, 2002; Kepenek ve Yentürk, 2003). Kısacası, yüzbinlerce işçi çalıştıran, yurt içinde ve dışında yaratılan artık-değerin önemli bir kısmına el koyan, ekonomik ve toplumsal yaşamda belirleyici konumda bulunan büyük sermaye grupları, sosyal bilim alanında az çok 'görünmez' durumdadır. Bunun sebebi ne olabilir?

İlk akla gelen açıklama, mevcut verilerin yetersiz olmasıdır. Borsada işlem gören şirketlerin ve holdinglerin bazı bilgileri halka açıktır. Ancak bunun ötesinde, birçok şirkete ve sermaye grubuna ait sağlıklı bilgilere ulaşmak neredeyse olanaksızdır. Ayrıca, SPK'ya ve halka sunulan bilgilerin gerçeği ne kadar yansıttığı da tartışmalıdır. Kısacası, holdingler konusunda araştırma yapmak için kullanılacak sağlıklı veriler oldukça sınırlıdır. Başlıca bilgi kaynağı olarak hemen yalnızca biyografiler, iş dünyası dergileri ve günlük gazeteler bulunmaktadır.

Holdingler konusundaki çalışmaların az sayıda olmasının bir diğer nedeni, mevcut verilerin *yetersiz* oluşunun ötesinde, bu verilerin ayrıca *uygun* da olmamasıdır. Çoğu devlet kurumlarınca hazırlanan toplulaştırılmış veriler, yalnızca holdinglerden değil, sermaye örgütleri ve işçi sendikalarından da söz etmeyen, nicel çalışmalara uygun ve sürecin öznelini görmeyi engelleyen verilerdir. Örnek olarak, sanayi kesiminde yoğunlaşma verileri, sektörler bazında en büyük 4 ya da 8 firmanın pazar paylarını göstermekte, ancak firmaların isimleri açıklanmamaktadır. Böylece, ekonomik alanda tekelleşmeye dair bir fikir edinilse bile, tekellerin kime ait olduğu belirsiz kalmaktadır.

Yine de tek sorun verilerin yetersizliği ya da uygunsuzluğu değildir. Daha da temel olarak, sosyal bilim alanındaki kavramsal araçların sınırlılığı söz konusudur. Nitekim veri olarak üretilen bilgiler esasen bu kavramsal araçlara dayanılarak belirlenmekte ve hazırlanmaktadır. Örneğin iktisat alanında, Keynesyen makro çerçeveden türetilmiş olan (milli gelir özdeşlikleri, toplam talep ve toplam arz gibi

toplulaştırma mantığına dayanan) çeşitli kavramlar, sürecin aktörlerini değil ‘işleyiş mekanizmasını’ ve uygulanan ekonomi politikaları ile bu politikaların sonuçlarını analiz etmeye yöneliktir. Bu perspektif içinde, örneğin, cari açığın büyümesi ile ekonomik krizin oluşması arasındaki nicel bağlantılar belirlenebilir; ya da para ve maliye politikaları ile büyüme ve istihdam gibi makro olgular arasındaki ilişkiler saptanabilir. Ancak gerek veri seti, gerekse kavramsal çerçeve, bu süreçte sermaye gruplarının rolü ve yeri konusunda herhangi bir açılımı engeller.

Verilerin niteliğinden ve kavramsal çerçeveden kaynaklanan sorunlar, yalnızca Türkiye’ye özgü değildir. Büyük sermaye grupları üzerine çalışan araştırmacının önünde ciddi pratik ve yöntemsel engeller bulunmaktadır (Granovetter, 1995). Pratik açıdan, bu konuda ayrıntılı bilgilere ulaşabilmek hemen her ülkede genellikle son derece zordur. Yöntemsel açıdan ise sosyal bilimlerin genelinde olduğu gibi bu alanda da ana akım iktisat ve işletme yazınının olumsuz etkileri söz konusudur.

Türkiye’de holdinglere değinen ya da bunları özel olarak ele alan az sayıdaki çalışmanın bir bölümü, bu çalışmada olduğu gibi, kapitalist gelişme ve finans kapitalin oluşumu perspektifine dayanmaktadır (örneğin: İlke, Haziran 1974; Ağustos 1974; Aytulun, 1977; Köymen, 1989). Buna yakın bir diğer perspektif ise finans kapital kavramını sistematik olarak kullanmayan, ancak holdingleri sermayenin yoğunlaşması ve tekelleşme bağlamında inceleyen çalışmalarda görülmektedir (örneğin: Arıman, 1982; Sönmez, 1992a; 1992b). Bu iki grupta yer alan çalışmalar, holdinglere yönelik bilgi eksikliğinin giderilmesi açısından önemli katkı sağlamıştır. Bununla birlikte, Türkiye’nin geç kapitalistleşmiş olmasının finans kapitalin yapısı üzerinde yarattığı özgüllüklerin bu çalışmalarda doyurucu biçimde ele alınmadığı gözlenmektedir. Oysa, yukarıda vurgulandığı gibi, geç kapitalistleşen ülkeler bağlamında, finans kapital kavramının eleştirel bir gözle incelenmesi ve teorik olarak yeniden inşa edilmesi, daha doğrusu bazı açılardan genişletilmesi gerekir. Zira, ana iş konularıyla herhangi bir ilgisi olmayan çok sayıda faaliyeti aynı anda yürütmek, Türkiye’deki holdinglerin yanı sıra Hindistan, Güney Kore gibi ülkelerdeki sermaye gruplarında da karşılaşılan tipik bir özelliktir ve geç kapitalistleşen ülkelerin büyük sermaye grupları, bu açıdan ABD, İngiltere, Almanya gibi ülkelerdeki gruplardan farklıdır.

Holdinglelerin neden ‘ilişkisiz’ faaliyetlere yöneldikleri, kapitalist gelişme ve finans kapital perspektifini benimseyen analizlerden ziyade, girişimcilik teorisi ve işletme yazınında daha büyük ilgi çekmiştir (örneğin: Buğra, 2003; Gökşen ve Üsdiken, 2001). Bu alanda en yaygın kabul, çok-faaliyetli sermaye gruplarının (‘çeşitlenmiş iş grupları’nın), örgütsel bir *biçim* olarak, devlet ve girişimciler arasındaki ilişkiler dolayımında şekillendiğidir. Kapitalist üretim ve geç kapitalistleşme sorununu bir yana bırakan bu tarz analizler, olgusal açıdan zenginlik sağlasalar da teorik açıdan yetersiz kalmaktadır. Söz konusu yetersizliğin en çarpıcı yönü ise topluma dair herhangi bir analizin temelinde yatması gereken *eleştirel* bakışın hemen ortadan kalkmış olması ve ‘işadamlarının’ görüşlerinin sosyal bilim adı altında sistematize edilmesidir.

Özetle, Türkiye’de büyük sermaye gruplarını ele alan çalışmaların çok az sayıda olması, bunların bir bölümünde finans kapital kavramının Türkiye’nin (ve geç kapitalistleşme olgusunun) özgül yönleri fazlaca hesaba katılmadan kullanılması, diğer bir bölümünde ise holdinglerin, sermaye birikimi süreci doyurucu biçimde analiz edilmeden incelenmesi, bu çalışmanın çıkış noktasıdır. Kapitalist gelişme yaklaşımını benimseyen analizler ‘çeşitlenme’ olgusunun nedenlerine dair açıklama vermeme, bu olgunun nedenlerini ele almaya çalışan analizler ise kapitalist gelişme ve finans kapital perspektifini bir yana bırakmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kapitalist gelişme ve finans kapitalin oluşumu arasındaki ilişkiler teorik ve tarihsel yönleriyle değerlendirilmektedir. Üçüncü bölüm ise Türkiye’de finans kapitalin oluşum ve gelişiminin ana hatlarıyla ele alınmasına ayrılmıştır. Olgusal ağırlıklı dördüncü bölüm, Türkiye’de en büyük sermaye grupları içinden yirmi grubun kuruluşlarından bugüne (2007 yılına) dek gerçekleştirdikleri faaliyetlerin derlenmesi ve sınıflandırılmasından oluşmaktadır. Uluslararası Standart Endüstriyel Sınıflandırma sistemi (ISIC) kullanılarak hazırlanan veriler, dördüncü bölümde her grup için ayrı tablolarda sunulmuştur. Verilerin olası eksiklikleri bölümün girişinde açıklanmıştır ve bunların temelde asgari veriler olarak kabul edilmesi doğru olacaktır. Beşinci bölüm, bir önceki bölümde ortaya konulan asgari verilerin kısaca değerlendirilmesini içermektedir. Altıncı ve son bölüm, çalışmanın sonuç bölümünü oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın birkaç yönden sınırlı bir çalışma olduğunu belirtmek gerekiyor. İlk olarak, yalnızca yirmi grup ele alınmış ve birçok önemli grup, çeşitli nedenlerle, ister istemez dışarıda bırakılmıştır. İkinci olarak, gruplar yalnızca faaliyetleri ve bu faaliyetlerin zaman içindeki evrimi açısından incelenmiş, büyük sermaye olgusunun diğer önemli yönleri (emek-sermaye ilişkisi, grup kârlarının zaman içinde değişimi, grupların kendi aralarındaki ortaklıklar, uluslararası sermaye ile ilişkiler, devletle ilişkileri, sermaye örgütleri içindeki konumları) sistematik olarak ele alınmamıştır. Üçüncü olarak, holding sahibi aileler arasındaki akrabalık ilişkileri, etnik ve dini köken gibi konular da sistemli olarak incelenmemiştir. Son olarak, finans kapital kavramının çok önemli bir boyutunu oluşturan politik içerik de çalışmaya dahil edilmemiştir. Türkiye’de bu tür konularda somut bilgilerden ziyade söylentiler mevcut gibi görünmektedir. Ayrıca, sayılan bu konuların her biri başlı başına bir ya da birkaç çalışma gerektirecek genişliktedir. Tüm bu sınırlamalarla birlikte, geriye kalan dar alanda somut verilere dayalı bir inceleme yapılmaya çalışılmıştır. Türkiye’de holdinglere yönelik bilgi ve analizlerdeki eksikliğin giderilmesi yolunda bir katkı sağlayabilirse, çalışma hedefine ulaşmış olacaktır.

2. KAPİTALİST GELİŞME VE FİNANS KAPİTAL

Bu çalışmanın en temel vurgusu, büyük sermaye olgusunun kapitalist gelişme sürecinin zorunlu bir sonucu olduğu ve *finans kapital* olarak kavranması gerektiğidir. Kapitalist üretime özgü (sermayenin merkezileşme ve yoğunlaşması, kredi sisteminin gelişimi gibi) temel dinamikler, belirli bir aşamada finans kapitalin oluşumuna yol açar. Çalışmada, Türkiye’de de kapitalist üretimin gelişiminin finans kapitalin oluşumuyla bir arada ilerlediği gösterilmeye çalışılacaktır.

Kapitalist gelişme süreci ile finans kapitalin oluşması arasında belirli, zorunlu bir ilişki bulunur. Bu ana bölümün amacı, kapitalist gelişme ile finans kapital arasındaki ilişkinin incelenmesi, tarihsel ve teorik yönleriyle değerlendirilmesidir. Ayrıca, çeşitli ülkelerden örneklerle, finans kapitalin büründüğü farklı biçimler de sergilenecektir. Bölümün bir diğer hedefi ise finans kapital kavramının içeriğini açıklığa kavuşturmak (ya da belli noktalarda genişletmek) ve çeşitli konularla ilişkisini ortaya koymaktır. Türkiye’de holdinglerin genellikle çok sayıda faaliyeti aynı anda yürüten büyük şirketler oldukları bilinmektedir (Buğra, 2003, s.241). Ancak, söz konusu ‘çeşitlenme’ (çok çeşitli işler yapma) pratiğinin finans kapital kavramı ile teorik ilişkisini kuran bir çalışma, taranan kaynaklardan görüldüğü kadarıyla, mevcut değildir. İkinci alt kısımda, finans kapital ve faaliyet çeşitliliği arasındaki ilişkiye dair teorik bir açıklamanın ana hatları belirlenmeye çalışılacaktır.

Finans kapital kavramını ilk kez geliştiren Hilferding, K. Marx tarafından *Kapital*’in üç cildinde (Marx, 1986; 1990; 1992) ortaya konulmuş olan teorik çerçeveyi kullanmıştır⁴. Konuya dair arkaplanı sergileyebilmek için, Marx’ın kapitalist üretime dair görüşlerine ve kapitalist üretimin Türkiye gibi geç kapitalistleşen ülkelerdeki özelliklerine kısaca değinilecektir. Finans kapitalin doğuşunda sermayenin yoğunlaşma ve merkezileşmesi ile bu süreçte kapitalist kredi sisteminin ve hisseli sermaye biçiminin gelişmesi önemli uğraklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuların ele alındığı

⁴ Nitekim Hilferding’in *Finans Kapital* (1981; 1995) başlıklı yapıtı 1910 yılında yayınlandığında, K. Kautsky ve O. Bauer gibi o dönemin önde gelen Marksist kuramcıları tarafından *Kapital*’in bir devamı olarak görülmüş ve övgüyle karşılanmıştır. Ayrıca, Lenin ve Buharin tarafından geliştirilen emperyalizm analizlerini de önemli ölçüde etkilediği kabul edilmektedir (Brewer, 1990, s.88).

genelde teorik nitelikteki alt bölümlerin ardından, tarihsel niteliği daha ağır basan bir bölümde finans kapitalin ABD, Almanya ve İngiltere gibi ülkelerdeki oluşumuna bakılacaktır. Finans kapital kavramının çeşitli boyutları incelenecek, ardından finans kapitalin erken kapitalistleşen ülkelerdeki ve geç kapitalistleşen ülkelerdeki gelişimine odaklanılacaktır. Sonuncu alt bölüm yazına ilişkin değerlendirmelerden oluşmaktadır. Teorik-tarihsel nitelikteki bu ana bölümden sonra, bir sonraki ana bölümde (3. Bölüm) Türkiye’de finans kapitalin oluşumu daha ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Dördüncü ana bölüm ise Türkiye’de belli başlı 20 büyük sermaye grubunun tarihsel gelişimlerinin faaliyet çeşitliliği açısından incelenmesine ayrılmıştır.

2.1 Kapitalist Üretimin Doğuşu ve Gelişimi

Büyük sermaye olgusu hemen her ülkede gözlenebilen, neredeyse evrensel bir kural niteliğindedir. Kapitalist bir doğrultuda gelişen her toplumda, er ya da geç büyük sermaye grupları ortaya çıkmakta ve üretim ve dolaşım süreçleri üzerinde hakimiyet kurmaktadır. Dolayısıyla bunun rastlantısal bir durum değil, kapitalist üretim sisteminin temel özellikleriyle ilişkili bir durum olması gerekir.

Kapitalist üretimin en belirgin özelliklerinden biri, meta üretimi olmasıdır. Bu sistemde üretim pazar için yapılır; üretimin amacı dolaysızca tüketim değil, değişimdir. Tarihsel gelişimi içinde kapitalist sistem, meta üretimini genelleştirir ve her türlü üretimi meta üretimi haline dönüştürür (Marx, 1992, s.42-3). Bu gelişmede önemli uğraklardan biri, özellikle tarımda, daha önceden geçimlik üretim yapan ve ancak kendi tüketiminin ötesindeki ürünü pazara değişim için götüren köylülerin bile pazar için üretim yapmaya başlamaları, ayrıca tohum, gübre gibi girdilerini ve hatta gündelik ihtiyaçlarının bir bölümünü pazardan temin eder hale gelmeleridir. Türkiye’de bu sürecin 1950’lerden itibaren hız kazandığı, kapitalist üretimin de hemen hemen aynı tarihlerde egemen olmaya başladığı söylenebilir (Özgür, 1972, s.110).

Meta üretimi, zorunlu olarak meta değişimini içerir. Değişim, metaları birbirine eşitleyen, böylece bu metaları üreten emek türleri arasındaki niteliksel farkları ortadan

kaldıran bir işlemdir (Harvey, 1999, s.14-5). İki meta değişildiğinde, içerdikleri emek kıyaslanabilir hale gelmiş, ikisi de aynı tür emeğe -soyut insan emeğine- indirgenmiş, ortak bir nitelik kazanmış demektir. “Hepsinde ortak olan bu toplumsal özün kristalleri olarak bakıldığında, bunlar - Değerdir ... metalar değişdiklerinde, kendisini, değişim-değeri olarak ortaya koyan ortak öz, onların değeridir” (Marx, 1986, s.53).

Meta değişimi doğrudan doğruya değil, kapitalist toplumda genellikle para aracılığıyla gerçekleşmektedir. İki metanın doğrudan takas edilmesi istisnai bir durumdur. Kural olan, her ikisinin önce satılarak paraya dönüşmesi, sonra da ikinci bir işlemle diğer ürünün satın alınmasıdır. Bu süreç M-P-M (meta-para-meta) olarak ifade edilmektedir (Marx, 1986, s.121). Basit meta dolaşımı da denilen M-P-M hareketi aslında M-P ve P-M olmak üzere iki evreden oluşur. Taraflar, önce ellerindeki metayı satarak para elde eder (yani M-P), sonra bu parayı diğer metayı satın almak için kullanırlar (P-M). İki hareketin birleşik hali M-P-M olarak gösterilir. Bu her iki tarafın ortaya koyduğu değere karşılık eşit değerde farklı bir ürün elde ettiği bir süreçtir. Burada para salt bir dolaşım aracı olarak işlev görmekte, yalnızca meta dolaşımını kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte, kapitalist üretim sistemi, basit meta dolaşımından ibaret olmayan, üretimin kâr elde etmek için yapıldığı bir sistemdir. Üretimin amacı ihtiyaçların karşılanması değil, daha fazla değer, artık-değer elde edebilmektir. Metalar satılmak ve artık-değer elde etmek için üretilirler. Sermayeyi tanımlayan, değerini kendini genişletmesi ya da artık-değer elde edebilme yeteneği ve gücüdür. Bununla birlikte yalnızca basit meta dolaşımıyla gerçekleşmesi olanaksızdır.

Basit meta dolaşımı M-P-M iken, sermayenin genel formülü P-M-P’ olarak ifade edilmektedir: “P-M-P’, dolaşım alanında *prima facie* [ilk bakışta] görüldüğü gibi, gerçekte sermayenin genel formülüdür” (Marx, 1986, s.169). Burada, basit meta dolaşımının aksine, süreç meta ile değil para ile başlar ve P’ ile, yani daha fazla para, daha fazla değerle sona erer. Paul Sweezy’nin belirttiği gibi “Gerçekten başlangıçtaki P ile sondaki P aynı ise bütün bu olanlar anlamsızdır. Bu nedenle, kapitalist bakımından anlamlı olan süreç, P’nin P den büyük olduğu bir P-M-P’ sürecidir” (1970, s.132). Bir başka deyişle, kapitalist, değişim alanına belirli bir miktar para koyan ve buradan daha fazla miktarda para (daha doğrusu değer) çeken kişidir (*Kapital*’in 2. cildinde Marx, bu

durumun dolaşımdaki paranın miktarı üzerinde yarattığı etkilerin teorik açıklamasını verebilmek için tekrar tekrar bu konuya dönecektir). Öte yandan, bu aynı zamanda paranın sermayeye dönüştüğü süreçtir. Paranın sermayeye dönüşümü, artık-değer üretmek üzere kullanılması anlamına gelir.

Sermayenin genel formülünü daha yakından inceleyelim. Formülün açılmış şekli $P - M (E + \dot{U}A) - \ddot{U} - M' - P'$ biçimindedir (E: emek-gücü, $\dot{U}A$: üretim araçları, \ddot{U} : üretim anlamında). Kapitalist, parasını harcayarak formülde $M (E + \dot{U}A)$ ile gösterilen metaları, yani emek-gücü, üretim araçları, hammadde vb. girdileri satın alır. Satın alınan malzeme, \ddot{U} ile gösterilen üretim sürecinde işçiler tarafından üretim araçları kullanılmak suretiyle yeni ve farklı ürünlere, daha doğrusu yeni metalara dönüştürülür. M' ile gösterilen bu yeni metalarla sürece girdi olarak giren metalar arasındaki (yani M' ile M arasındaki) değer farkı artık-değerdir. Artık-değer yalnızca emek-gücünden kaynaklanır. Hammaddelerle üretim araçlarının değeri ürüne değişmeden aktarılırken, emek-gücü, ürüne kendi değişim değerinden daha fazlasını katar. Bir başka deyişle, kapitalistin ortaya koyduğu paradan daha fazla para elde etmesinin, yani kârın, temelinde artık-değer bulunmaktadır. Artık-değer dolaşım alanında değil, üretim alanında yaratılır. Bununla birlikte, ancak üretilen ürün satılıp P' (yani, başlangıçta ortaya konan paradan daha fazla para) elde edildiği zaman gerçeklik kazanır, realize olur. Dolayısıyla, artık-değerin oluşması ve gerçeklik kazanabilmesi için sermaye hem üretim alanını hem de dolaşım alanını kat etmeli, tüm evrelerden sırayla geçmelidir. Artık-değerin realize olmasının ardından, süreç şimdi daha da genişlemiş biçimde yeniden başlar.

Burada önemli nokta, emek-gücünün bir meta olması, alınıp satılan bir nesneye dönüşmüş olmasıdır. Kapitalist sisteme ayırt edici özelliğini veren, emek-gücünün, yani insanın emek kapasitesinin, çalışma yeteneğinin *de* bir metaya dönüşmüş olmasıdır. Kapitalist ile işçi arasındaki ilişkiyi olanaklı kılan, dolaysız üreticilerin üretim araçlarından (özellikle de topraktan) kopartılmış olması, yaşayabilmek için emek-gücünü satmak zorunda kalan işçilere dönüştürülmüş olmasıdır. Bu dönüşüm toprağa doğrudan el koyma ve köylülerin kovulması biçiminde (klasik örneği İngiltere), köylülerin borçlandırılması ve borca karşılık toprakların alınması biçiminde ya da başka biçimlerde olabilir; ancak sonuç aynıdır ve işçileşmedir (Dobb, 1985, s.26). Osmanlı

döneminde Batı Avrupa'dakine benzer ölçekte bir 'mülksüzleştirme'nin yaşanmadığı, dolayısıyla kapitalist üretimin koşullarından birinin eksik olduğu söylenebilir⁵.

Sermaye sürekli olarak P-M-Ü-M'-P' hareketini gerçekleştirir; para formundan meta formuna, sonra üretim (üretken sermaye) formuna, sonra tekrar meta ve ardından da para formuna girer. Bu daimi hareket esnasında değer de büyür, sürekli büyümek sermayenin özünden gelen bir yasa halini alır. Daha önceki üretim tarzlarının aksine kapitalist toplumda 'büyüme'nin genel bir kurala dönüşmesinin nedeni buradadır. Öte yandan, bu büyüme sermayenin sürekli olarak benzer evrelerden geçmesiyle, devir hareketini gerçekleştirilmesiyle olur⁶. İç içe geçen ve birbirlerini izleyen devrelerden, para ile başlayıp biten devre para-sermaye devresini, meta ile başlayıp biten devre meta-sermaye devresini, üretimle başlayıp biten devre ise üretken sermaye devresini oluşturur. Burada Ü, dolaysız üretim sürecini; P-M ve M'-P' evreleri ise dolaşım sürecini ifade eder (Marx, 1992, s.33-96). Artık-değer yalnızca dolaysız üretim sürecinde yaratılır. Kapitalist üretime asıl özgüllüğünü veren, artık-değer üretimidir.

Kapitalist üretimden söz edebilmek için, demek ki, artık-değer üretiminden söz edebilmek şarttır. Ancak, bir toplumda kapitalist üretimin başlaması ve bütün bir toplumsal üretim sistemini egemenlik altına alabilmesi için de belirli bir zaman gerekir. Marx'a göre, kapitalist üretimin çıkış noktasını çok sayıda işçinin bir kapitalistin patronluğu altında belirli bir meta üretmek üzere bir araya getirilmesi oluşturur: "Kapitalist üretim ... ancak her bireysel sermayenin aynı anda oldukça çok sayıda işçi kullanmasıyla, ve bunun sonucu emek-sürecinin büyük ölçüde yürütülmesi ve nispeten geniş miktarda ürün vermesiyle başlar. Çok sayıda işçinin, aynı zamanda, aynı yerde ... tek bir kapitalistin patronluğu altında aynı türden meta üretmek üzere birarada

⁵ "[19. yüzyılda] toprakların çitlenerek az sayıda elde toplanmamış olması, ücretli işçiliği ya da boğaz tokluğuna çalışmayı kabul edecek mülksüzleşmiş bir köylülüğün mevcut olmaması demektir. Dolayısıyla, kapitalist tarıma veya plantasyonlara elverişli şartlar yoktu" (Keyder, 1990, s.21).

⁶ Sermayenin sürekli olarak farklı biçimler içinden geçerek genişlemesi, doğal olarak, herhangi bir evrede yaşanacak kesintinin kriz potansiyeli yaratması anlamına da gelir. Sermaye devrinin her aşaması, özgül sorunlara gebedir: uygun fiyat, nitelik ve miktarda hammadde, üretim aracı ve emek-gücü bulunabilmeli; üretim süreci kesintisiz yürümeli; üretilen metaların satışı sorunsuz gerçekleşebilmelidir. Rekabet ortamında tüm bu hareket, ayrıca, sermaye açısından zorunlu maliyetlerin düşürülmesini ve sermayenin devir süresinin olabildiğince kısa tutulmasını da gerektirir (Harvey, 1999, s.86-8, 194-5). Sanayi sermayesi, pratikte, bu sorunların her birini göz önünde tutar ve çeşitli önlemler alır. Bununla birlikte, süreçteki kesintiler kaçınılmaz olduğunda ve çok sayıda bireysel sermaye birden fazla evrede tıkanıldığında, genel bir kriz olasılığı gündemde demektir.

çalışmaları, hem tarih hem mantık açısından, kapitalist üretimin çıkış noktasını meydana getirir” (1986, s.336). Ancak, çok sayıda işçinin bir arada çalışmasına yani ‘elbirliğine’ yapılan vurgu, ‘kapitalist üretimin çıkış noktasını’ ifade etmekle birlikte, terimin geniş anlamıyla o toplumda kapitalist üretim tarzının egemen olduğu anlamına gelmez. Bu evre yalnızca “sermayenin kendisinin doğumu ile aynı ana raslar” (Marx, 1986, s.348). Marx’a göre, kapitalizmin doğuşunda, elbirliği evresi yerini manüfaktür evresine bırakmış, bu da sırası geldiğinde makineli üretim ve fabrika sistemine giden yolu açmıştır (Dobb, 1985, s.27-31). Bununla birlikte, kapitalist gelişme çerçevesinde ilkin elbirliği ve bunun ardından manüfaktür evreleri, her ne kadar kapitalist üretime giden yolu açmışlarsa da toplumsal üretim yapısını ancak belirli sınırlar içinde değiştirebilmişlerdir: “Manüfaktür, ne toplumsal üretimi bütünüyle kavrayabilmiş, ne de kökünden değiştirebilmişti. Kentteki elzanaatları ile kırsal ev sanayinin yarattığı geniş temel üzerinde, ekonomik bir sanat yapıtı gibi yükselmişti. Gelişmesinin belli bir aşamasında, manüfaktürün dayandığı dar teknik temel, manüfaktürün kendi yarattığı üretim gereksinimleri ile çatışır hale gelmişti” (Marx, 1986, s.381). Bu dar teknik temel, ancak makineli üretimle, büyük sanayinin doğuşuyla ortadan kalkmıştır: “Büyük sanayi, manüfaktürün ürettiği makinelerle, ilk elattığı üretim alanlarındaki elzanaatları ile manüfaktür sistemlerini ortadan kaldırdı. Demek ki, fabrika sistemi, işlerin doğal gidişi içersinde yetersiz bir temel üzerinde yükselmiş oldu. Bu sistem belli bir gelişme düzeyine ulaştınca, hazır bulduğu ve bu arada eski şekli içersinde gelişmesini sürdüren temeli yıkmak ve kendi üretim yöntemlerine uygun bir temeli yeni baştan kurmak zorunda kaldı” (Marx, 1986, s.396). Dolayısıyla, büyük sanayinin gerçek bir sistem halini alabilmesi, ancak kendi temelini kendisi oluşturmaya başladığında söz konusu olabilmıştır. Kapitalist üretim bir toplumda ancak bu noktadan itibaren egemen hale gelmekte ve ancak bundan sonra ‘sermayenin gerçek engeli yine kendisi’ olmaktadır.

Artık-değer üretimi olarak ‘özgül kapitalist üretim tarzı’, demek ki, pratikte büyük sanayinin oluşumu anlamına da gelmektedir⁷. Bir başka deyişle, kapitalist tipte sanayileşme gerçekleşmeden bir ülkede kapitalist üretim tarzının egemenliğinden söz

⁷ *Pratikte*, zira kapitalist üretim tarımdan da başlayabilir. Ancak, Marx’ın kullanımına göre, büyük ölçekli çiftliklerde yürütülen kapitalist tarım *da* bir sanayi koludur. Günlük dilde sanayi ve tarım arasında kurulan karşıtlık, Marx’ın üretim ilişkilerini ön plana alan kullanımında ortadan kalkar ve Marx (1992, s.54) ‘sanayi sermayesi’ derken vurgusu artık-değer üretimine, ücretli emek/sermaye ilişkisine yöneliktir.

edilemez. Burada büyük sanayiye yapılan vurgu teknolojiye, üretim araçlarının gelişmişlik düzeyine ya da üretilen çıktının miktarına değil, artık-değer üretimine ve bunun gerçekleştiği dolaysız üretim sürecine, kısacası üretken sermaye formuna yapılmış bir vurgudur. Bu yaklaşım, sermayenin toplumsal bir ilişki olarak, bir *üretim ilişkisi* olarak kavranmasına dayanır. Artık-değer üretimi, bir yanda üretim araçlarından kopartılmış ve emek gücünden başka satacak bir metaı olmayan işçilerin, bir yanda da üretim araçlarını elinde tutan kapitalistlerin bulunmasını, işçilerin kapitalist sınıf tarafından artık-değer üretmek üzere çalıştırılmasını ve bu süreçte üretilen artık-değere kapitalistler tarafından el konulmasını ifade eder. Dolayısıyla, kapitalist üretimden söz edebilmek için artık-değer üretiminden ve bunun gerektirdiği üretim ilişkilerinden söz edebilmek gerekir. Bu nedenle, bir toplumda kapitalist üretim tarzı ancak üretken sermayenin oluşmasıyla egemen üretim tarzı haline gelebilir. “Sanayi sermayesi, artı-değerin ya da artı-ürünün yalnızca ele geçirildiği değil, aynı zamanda yaratılması sermayenin bir işlevi olan, sermayenin biricik varlık biçimidir. Bu nedenle, onda, üretimin, kapitalist niteliği bir zorunluluktur. Varlığı, kapitalistler ile ücretli-emekçiler arasındaki uzlaşmaz sınıf karşıtlığını gösterir” (Marx, 1992, s.56).

Marx’ın kapitalist üretimin doğuşundaki gelişmelere dair sıralaması elbirliği-manüfaktür-makinelî üretim ve fabrika sistemi biçimindedir. Ancak bu tarihsel sıralama kapitalist üretimin Batı Avrupa’daki gelişim sürecine karşılık gelmektedir. Türkiye gibi geç kapitalistleşmiş ülkelerde kapitalist üretimin ortaya çıkışı buna benzer bir tarihsel çizgi izlememiştir. Örneğin, Osmanlı’da belirli bir büyüklüğe ulaşan el zanaatları tipi üretim, zaman içinde kapitalist tipte elbirliğine ve manüfaktüre dönüşmek bir yana, kapitalist Avrupa ülkeleriyle kurulan temas sonucunda hemen tamamen ortadan kalkmıştır⁸ (Tezel, 2001, s.72-3). Daha sonra, 19. yüzyılın ikinci yarısında, özellikle ihracata yönelik bazı el zanaatları ve tek tük fabrikalar kurulduysa da makineleşmenin çok sınırlı kaldığı gözlenmektedir (Eldem, 1994, s.65; Quataert, 2002, s.201).

⁸ “1800’lerin başında Bursa’da 1000 dokuma tezgâhı varken bu 1847 yılında 75’e inmiştir. İstanbul ve Üsküdar’daki kumaşçı tezgâhlarının sayısı da, 1866’da kurulan Sanayii Islah Komisyonunun bir raporuna göre 30-40 sene içerisinde 2750’den 25’e inmiştir. Bir çok imalâthane kapanmış, örneğin tüm Avrupaya pamuk ipliği ihraç eden Ambelakya boş bir şehir haline gelmiştir. Öte yandan İngiltere’den ithal edilen pamuklu maddelerin değeri 1828’de 465 bin İngiliz Lirasından 1831’de bir milyon 40 bin liraya çıkmıştır. İşkodra’da 1812’de 600 tezgâh varken 1821’de bu 40’a, Tırnova’da 2000 tezgâh varken 1830’da 200’e inmiştir. Bu yıkımın sonucunda ihracat sona erdiği gibi artık iç tüketim de ithalatta karşılanmaktadır” (Arıkan ve Akad, 1977, s.13).

Bu noktaya kadar kısaca geliştirilen yorumu Marx'ın bir diğer vurgusuyla karşılaştırdığımızda, ilk bakışta belirgin bir çelişki ortaya çıkmaktadır. Zira Marx, aynı zamanda, *Kapital*'in Almanca ilk baskısına Önsöz'de (1986, s.17) “sanayi yönünden daha çok gelişmiş bir ülke, daha az gelişmiş olan ülkeye ancak kendi geleceğinin imgesini gösterir” diye de yazmıştır. Bir başka ifadeyle, her toplumun birbirine benzer evrelerden geçeceğini ima ediyor gibi görünmektedir. Oysa, Osmanlı'da yaşanan süreç Batı Avrupa'da yaşanan sürece benzememektedir. Bu aşık çelişkinin sebebi nedir?

Marx'ın, *Kapital*'in Önsöz'ünden aktardığımız cümleden hemen önceki ifadeleri şu şekildedir: “Aslına bakılırsa, konu, kapitalist üretimin doğal yasalarının sonucu olan toplumsal uzlaşmaz karşıtlıkların şu ya da bu derecede gelişmiş olmaları değildir. Burada sözkonusu olan, bu yasaların kendileridir, kaçınılmaz sonuçlara doğru katı bir zorunlulukla işleyen bu eğilimlerdir” (1986, s.17). Şimdi bu çelişkinin yalnızca görünürde olduğu anlaşılabilir. Marx'ın vurguladığı konu kapitalist *üretim* ve bu üretim sisteminin kendine özgü yasalarıdır. Söz konusu olan, her toplumun birbirine benzer evrelerden geçmesi değildir. Daha ziyade, kapitalist üretimin egemen hale gelmesiyle birlikte kendisini ‘katı bir zorunlulukla’ dayatacak olan eğilimlerdir. Demek ki bir toplum, kapitalist üretime Batı Avrupa'daki süreçten farklı bir biçimde de geçebilir. Ancak, bir kez bu geçişi yaptıktan sonra, kapitalist üretimin yasaları kendilerini er ya da geç dayatmaya başlayacaktır. İşte bu anlamda “sanayi yönünden daha çok gelişmiş bir ülke, daha az gelişmiş olan ülkeye ancak kendi geleceğinin imgesini gösterir”.

Marx, *Kapital*'in 3. cildinde feodal üretim tarzından kapitalist üretime farklı geçiş yollarına da kısaca değinmiştir. Burada özellikle tüccar sermayesi ile sanayi sermayesi arasındaki ilişkiyi göz önüne almakta ve üç ana geçiş biçiminden söz etmektedir: (i) üreticinin tüccar ve kapitalist haline geldiği ‘gerçekten devrim yapan’ yol, (ii) tüccarın bağımsız üreticiler üzerinde egemenlik kurduğu ve görünürdeki bağımsızlıklarına karşın onları gerçekte kendine bağladığı yol⁹ ve (iii) tüccarın doğrudan doğruya sanayi kapitalisti haline geldiği yol (Marx, 1990, s.293-5). Türkiye’de tarımda ikinci biçimin gözlemlendiği, yani tüccar sermayesinin bağımsız

⁹ Bu yol “tarihsel yönden bir basamak taşı olarak ne denli fazla hizmet ederse de ... kendiliğinden, eski üretim tarzının alaşağı edilmesine yardımcı olmaz, ancak kendi önkoşulu olarak onu koruma ve sürdürme eğilimini taşır ... Bu sistem, her yerde, gerçek kapitalist üretim tarzı için bir engel olmuş ve onun gelişmesiyle yokolup gitmiştir” (Marx, 1990, s.293-4).

üreticiler üzerinde hakimiyet kurduğu (Keyder, 1990, s.22) ve bir anlamda kapitalist üretime geçişin önünde engel olduğu; kentlerde ise 1950'lerde üçüncü geçiş biçiminin yaşandığı, tüccarın sanayi kapitalisti haline geldiği söylenebilir. Türkiye'de kapitalist gelişme 1950'lerin ortalarına kadar ağırlıklı olarak ticari sermaye birikimine dayanmış, bu dönemden sonra ise ticari burjuvazinin belirli kesimleri sanayi burjuvazisine dönüşmüştür (Gülalp, 1985, s.337). Ancak, Marx'ın bu konuyu fazla derinleştirmedeğini ve bu tarz geçişin tarihsel anlamı konusunda pek açık olmadığını belirtmek gerekiyor.

Bu noktada, kısaca $P - M (E+ÜA) - Ü - M' - P'$ olarak formüle edilen sermayenin kendini genişletme sürecinin daha başlangıçtan itibaren *uluslararası* bir ortamda gerçekleştiğini vurgulamakta yarar var. Büyük ölçekli sanayi üretimi olarak kapitalist üretim, ilk ortaya çıktığı andan itibaren dünya ölçeğini gerektirmiştir. Zira, gerek büyük miktarda hammadde temini için, gerekse çok sayıda üretilen metallerin satılabilmesi için uluslararası ticaret zorunlu bir koşul oluşturmuştur (Sönmez, 1998, s.27). Bununla birlikte, sermayenin sürekli hareketinde iç içe geçmiş olan üç ayrı devrenin, yani meta-sermaye, para-sermaye ve üretken sermaye devrelerinin uluslararası hareketi eşitsiz bir biçimde gelişmiştir. Farklı devrelerin uluslararası hareketindeki eşitsizliği ise *sermayenin uluslararasılaşması* kavramı ifade eder (Palloix, 1977). Uluslararasılaşmanın farklı dönemleri, farklı devrelerin baskınlığıyla karakterize olur (Albo, 2004, s.115). Türkiye gibi ülkelerde kapitalist üretime geçişin (ya da uzun bir süre geçemeyişin) dinamikleri, uluslararasılaşma süreciyle yakından ilişkilidir.

Tarihsel açıdan, bir grup kapitalistleşmiş ülkenin ortaya çıkması ile birlikte 19. yüzyılda dünya ticaretinin ve ülkeler arasındaki meta ilişkilerinin hızla arttığını, bir dünya pazarının oluştuğunu ve kapitalist dünya ekonomisinin şekillendiğini görüyoruz. Kapitalistleşmiş ülkelerin mamul mal, henüz kapitalizm öncesi bir aşamada bulunan ülkelerin ise birincil mal (hammadde ve tarım ürünü) ihracatında 'uzmanlaştıkları' geleneksel uluslararası işbölümü bu dönemde oluşmuştur. 19. yüzyıl sonlarına kadar devam eden bu dönemde söz konusu olan, ağırlıklı olarak, *meta-sermaye devresinin* uluslararası hareketidir (Bina ve Yaghmaian, 1991, s.112; Sönmez, 1998, s.27). Para-sermaye ve üretken sermayenin uluslararası hareketi bu dönemde henüz çok sınırlı bir ölçekte. Daha sonraları para-sermaye devresinin uluslararasılaşması da (özellikle

devletler arası borçlar biçiminde) hız kazanmış olmakla birlikte, iki dünya savaşı arasındaki dönemde uluslararası meta ve sermaye hareketleri belirgin biçimde kesintiye uğrayacaktır. Birinci Dünya Savaşı'nın patlak verişini izleyen 30 yıllık dönemde, dünya ticaret hacmi ve uluslararası yatırımlar hemen hemen aynı kalmıştır (Beaud, 2003, s.241; Maddison, 2001, s.99). Dolayısıyla, sermayenin uluslararasılaşması 1914-1945 arasında az çok durağan bir görünüm kazanmış; bununla birlikte İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen dönemde özellikle ABD kökenli çok-uluslu şirketlerin uluslararası doğrudan yatırımları ile yeniden hızlanmıştır. Üretken sermaye devresinin uluslararası hareketinin hızlanması meta-sermaye ve para-sermaye devrelerinin hareketine de yeni bir atılım kazandıracak, sermaye tüm formları ile küresel ölçeğe yayılırken, kapitalizm gerçek bir dünya sistemine dönüşecektir (Bina ve Yaghmaian, 1991). Üretim uluslararasılaşması ile artık-değer üretiminin coğrafi kapsamı genişlemiş ve kapitalist üretim ilişkileri tüm dünyaya yayılmıştır. Nitekim Türkiye gibi birçok geç kapitalistleşen ülkede kapitalist üretim ilişkileri ancak İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde egemen olmuştur.

İkinci Dünya Savaşı öncesi dönemi bütün olarak aldığımızda, sermayenin uluslararası hareketinin dolaysız üretim alanını genellikle kapsamadığı, ağırlıklı olarak meta ve para-sermaye devreleri ile (dolaşım alanıyla) sınırlı kaldığı söylenebilir. Bu sınırlılığın Türkiye gibi ülkelerde kapitalist üretime geçiş açısından belirleyici sonuçları olmuştur. Sermayenin uluslararasılaşma sürecinin bu erken evrelerinde, henüz kapitalistleşmemiş toplumlarda, artan dış ticaret hacmine bağlı olarak belirli bir ticaret burjuvazisinin ortaya çıkması ve ticari sermaye birikiminin hızlanması söz konusudur (Osmanlı örneği için: Keyder, 1990, s.33). Ticari birikimi kısaca ele alarak, geç kapitalistleşen ülkelerde kapitalist üretime geçişe dair çerçeveyi ortaya koyabiliriz.

2.1.1 'İlkel' Birikim, Ticari Birikim

Marx'a göre "bireysel meta üreticilerinin ellerinde toplanan belli miktarda bir sermaye birikimi, özgül kapitalist üretim tarzının zorunlu önkoşuludur". Marx, devamla, "biz, bunun, elzanaatından kapitalist sanayie geçiş sırasında olduğunu varsaymak zorunda kalmıştık. Özgül kapitalist üretim biçiminin tarihsel sonucu olmak yerine,

tarihsel temeli olması nedeniyle, buna, ilkel birikim denilebilir” (1986, s.641) diye belirtir. Buradaki sorun, büyük ölçekli sanayi üretimini içeren kapitalist üretimin belirli bir sermaye birikimini önkoşul olarak gerektirmesi; ancak, aynı zamanda, sermaye birikiminin de artık-değerin varlığını, dolayısıyla kapitalist üretimi gerektirmesidir. Zira, “artı-değerin sermaye olarak kullanılmasına ve yeniden dönüştürülmesine, sermaye birikimi denir” (Marx, 1986, s.595). Böylece, ilk bakışta bir çelişki, daha doğrusu bir kısır döngü söz konusudur. Bu kısır döngüden ancak “kapitalist birikimden önce, bu üretim tarzının sonucu değil, çıkış noktasını oluşturan bir ilkel birikimin (Adam Smith’in deyimiyle, daha önceki birikimin) bulunduğunu kabul etmekle kurtulmak mümkündür” (Marx, 1986, s.729).

Marx’ın ‘ilkel birikim’ üzerine yazdıkları epey tartışma yaratmıştır. Başta Rosa Luxemburg olmak üzere kimi yorumcular, ilkel birikimin bazı ülkelerin kapitalist üretime geçmeleriyle sona ermediğini, sömürge ve yarı-sömürge ülkelerde devam ettiğini vurgulama gereği duymuşlardır (Luxemburg, 1986, s.278 vd.). Bazı modern yorumculara göre ise ilkel birikim, Marx’ın öngördüğü gibi belirli bir tarihsel dönemi niteleyen bir olgu değil, kapitalist sistemin süreklilik arzeden bir özelliğidir (Perelman, 2000). Bu yorumun lehinde ve aleyhinde bazı metinsel kanıtlar bulunmakla birlikte, buradaki çalışmanın amaçları açısından ‘sürekli ilkel birikim’ tezini daha ayrıntılı tartışmaya gerek bulunmamaktadır. Ancak, şu pasaja dikkat etmek gerekir:

Üretim ve geçim araçları kendiliklerinden nasıl sermaye değilse, para ve metalar da kendiliklerinden sermaye değildir. Bunların sermayeye dönüşmeleri gerekir. Ama bu dönüşümün kendisi, ancak belli koşullar altında olabilir, yani birbirinden çok farklı türden iki meta sahibinin, yüzyüze ve temas haline gelmesi gerekir; bir yanda, başkalarına ait emek-gücünü satınalarak, ellerindeki değerler toplamını artırmak isteğinde bulunan, para, üretim aracı ve geçim aracı sahipleri; öte yanda, kendi emek-güçlerini ve dolayısıyla emeklerini satan özgür emekçiler ... Meta pazarındaki bu kutuplaşma ile kapitalist üretimin temel koşulları sağlanmış olur (...) kapitalist sistemin yolunu açan süreç, emekçinin elinden üretim araçlarının sahipliğini alan süreçten başkası olamaz; bu süreç, bir yandan toplumsal geçim araçlarını sermayeye dönüştürür, öte yandan, doğrudan üreticileri ücretli emekçilere dönüştürür. İlkel birikim denilen şey, bu nedenle, üreticiyi üretim araçlarından ayıran tarihsel süreçten başka bir şey değildir. İlkel olarak görünür, çünkü, sermaye ve buna uygun düşen üretim tarzının tarih-öncesi aşamasını oluşturur (Marx, 1986, s.730-1).

Kısacası, Marx'a göre kapitalist üretimi önceleyen evreye 'ilkel birikim' *de* denilebilir. Bu süreçte, doğrudan üreticileri üretim araçlarından kopartan (özellikle de tarımsal üreticileri topraktan kopartan) ve onları ücretli emekçilere dönüştüren uğraklar büyük önem taşımaktadır. Marx, Batı Avrupa özelindeki tartışmada, sömürge sisteminin kurulması, kamusal borçlanmalar, modern vergi sisteminin oluşması ve himaye sistemi gibi gelişmeleri de vurgular (1986, s.769-76). Bununla birlikte, belirleyici süreç doğrudan üreticilerin mülksüzleştirilmesidir ve bunun tarihi, "farklı ülkelerde, farklı yönler alır ve farklı evrelerini farklı sıralar izleyerek farklı dönemlerde [tamamlar]" (Marx, 1986, s.732).

Kapitalist üretim, belirli bir sermaye birikimini ('ilkel birikimi') *önkoşul* olarak gerektirmektedir. Dikkat edilirse, bu durum geçiş sorunundan bağımsızdır. Yani kapitalist üretimin kurulması, Türkiye gibi geç kapitalistleşen ülkelerde de belli bir sermaye birikimini gerektirmiştir. Bununla birlikte, *geç kapitalistleşen ülkeler özelinde*, kapitalist sanayinin kurulmasını ve toplumda egemen hale gelmesini önceleyen bu evreye 'ilkel birikim' evresi denilebileceği gibi, daha net bir ifadeyle *ticari birikim* evresi de denilebilir. Sermayenin uluslararasılaşmasının erken evresinde meta-sermaye devresi baskın olduğu için, geç kapitalistleşen ülkelerde egemen sınıf koalisyonunun bir üyesi olarak ticari burjuvazi güçlenmiş, genellikle ticari nitelikte sermaye birikimi yaşanmıştır. Bu dönemde sağlanan ticari birikimin, Türkiye'de sonraki dönemlerde ortaya çıkan büyük sermaye grupları için dolaylı (zira, bu tarz birikim öncelikle Osmanlı toplumundaki azınlık unsurlar tarafından elde edilmiş, 1910 ve 20'li yıllardan itibaren Müslüman-Türk tüccarlara aktarılmaya başlanmıştır) ancak önemli bir temel oluşturduğu, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde görülecektir.

Ticari birikim, geç kapitalistleşen ülkelerde kapitalist üretimin egemenliğini önceleyen sermaye birikimi dönemini ifade eder (Weeks ve Dore, 1979, s.81-2). Ancak, bu sürecin *zorunlu olarak* kapitalist üretime ve dolayısıyla artık-değer üretimine, kapitalist üretim ilişkilerinin kurulmasına giden yolu açtığı söylenemez. Zira, ilk olarak, 20. yüzyılın büyük kısmında tüm dünyanın tanıklık ettiği gibi, bir toplumsal devrimle bambaşka bir üretim sistemine geçiş her zaman olanaklıdır. İkincisi, her ne kadar birikim sürecinin mantığı bir noktada kapitalist üretime geçiş yönünde güçlü eğilimler

yaratsa da bu geçiş ancak (aşağıda ele alınacak olan) belli koşullar altında olabilir ve bu koşulların *ne zaman* sağlanacağına dair herhangi bir a priori belirlenim yoktur. Belli miktarda bir sermaye birikimi, özgül kapitalist üretim tarzının zorunlu önkoşuludur; ancak, kendi başına, bunun garantisi değildir. Ticari birikim, tarihsel olarak, büyük ölçekli kapitalist üretimin toplumun dağınık noktalarında ('ekonomik bir sanat yapıtı gibi') ortaya çıktığı, bu arada belirli bir sermaye birikiminin oluştuğu, kırdaki toplumsal ilişkilerin yavaş yavaş çözülmeye yüz tuttuğu, işçileşmenin yavaş ya da hızlı biçimde başladığı bir zaman dilimini ifade eder. Bu sürecin Türkiye'de 1950'lerin ortalarına kadar uzandığını da belirtmek gerekir.

Bu tartışmanın bir sonucu, bir toplumda sermaye birikiminin *başlamış* olmasının zorunlu olarak kapitalist üretimin egemen olduğu anlamına gelmediğidir. Gerçekten de birçok geç kapitalistleşen ülkede kapitalist üretime geçiş, bunu önceleyen bir evre, genellikle de bir *ticari* sermaye birikimi evresi gerektirmiştir. Bu noktada işin içine ticari birikimin diyalektiği girmektedir: ticari birikim eski tarz üretim yapısını çözmekte ve yeni (kapitalist) üretim tarzının koşulunu oluşturmaktadır (Bina ve Yaghmaian, 1991, s.113); ancak, kendi başına, kapitalist sanayinin ve kapitalist üretim ilişkilerinin kurulması için herhangi bir zorunluluk ya da yeterli zemin sağlamamaktadır. Örneğin Türkiye'deki süreçte, Osmanlı döneminden itibaren özellikle Ege bölgesinde ve İstanbul çevresinde belirli bir ticari sermaye birikimi başlamıştır (Kurmuş, 1982). Yine de bu tarz birikim, toplumsal üretim ilişkilerini kökten biçimde değiştirmemiş, daha ziyade eski tip üretim ilişkilerini çözücü bir etki yapmıştır.

Ticari birikimin eski tarz üretim yapısını çözüldürmesi, elbette ki böyle bir sermaye birikiminin kendi içinde sürekli bir kriz potansiyelini barındırdığı anlamına da gelir. Örneğin Osmanlı'da, dış borçlanmanın (1850'lerde) başlamasından çok kısa bir süre sonra dış borçlar ödenemez hale gelmiş ve sonuç olarak 1881'de Düyun-u Umumiye İdaresi kurulmuştur (Çavdar, 2003, s.56-8). Yine de kapitalist üretime ya da ticari birikimden daha farklı bir sermaye birikimi biçimine geçişin olanaksız olduğu koşullarda, süreçteki her kesintinin ya da krizin ardından, ticari birikim yeni bir canlılıkla kaldığı yerden devam etmektedir. Türkiye bağlamında, İkinci Dünya Savaşı'nın hemen sonrası gibi geç bir tarihte bile gözlenen bu olmuştur.

Erken kapitalistleşen Batı Avrupa ülkelerinde kapitalistleşme sürecinin ilk aşamalarını elbirliği ve manüfaktüre dayalı üretim oluştururken, Türkiye gibi ülkelerde kapitalist üretime geçiş Batı Avrupa ülkelerindeki tarihsel sırayı izlemediği için, kapitalist üretim doğrudan doğruya makineli üretimle, fabrikalarla başlamak durumundadır. Nasıl ki bir ülkenin kendi içinde makineli üretim yapan kapitalistler el zanaatlarını bu sisteme uymaya zorlamışlarsa, bir dünya pazarının şekillendiği andan itibaren, henüz kapitalist üretime geçmemiş toplumlardaki eski tarz üretim yapılarının tasfiye olması da kaçınılmaz hale gelir. Rosa Luxemburg'un (1986, s.280 vd.) 'doğal ekonomiyle mücadele' olarak adlandırdığı süreç, bu toplumların Batı Avrupa'daki tarihsel evrim sırasını izlemelerini (zaten herhangi bir garantisi olmayan bu süreci) büsbütün olanaksız hale getirir. Bu nedenle, geç kapitalistleşen ülkelerde kapitalist üretim doğrudan doğruya fabrikalarla başlamak zorundadır. Fabrikaların kurulması ve çalışmaya devam edebilmesi için gereken üretim araçları (makineler, ara malları, yedek parça vb.) ise erken kapitalistleşmiş ülkelere temin edilmektedir. Dolayısıyla, bu ülkelerde kapitalistlere başlangıçta gereken para-sermaye miktarı hem artmış, hem de *döviz biçiminde* para-sermaye ihtiyacı niteliği kazanmış ve devletin döviz kuru üzerinde çeşitli tedbirler alarak sürece dahil olmasını beraberinde getirmiştir (Ercan, 2002, s.67). Öte yandan, başlangıç sermayesi tutarının artmış olması ve döviz biçiminde para-sermaye ihtiyacı niteliğine bürünmesi, kapitalist üretime geçişi yalnızca zorlaştırmakla kalmamış, aynı zamanda, belirli bir üretim kolunda işe başlamak için gereken para-sermayeyi toparlayabilen kapitalistlere büyük bir avantaj da sağlamıştır. Nitekim Türkiye gibi geç kapitalistleşen ülkelerde tipik bir gelişme, belirli bir sektörde fabrika kurabilen ilk kapitalistin kısa sürede tekel haline gelmesi ve 'ilk giren olma avantajını' (*first mover advantage*) uzun bir süre korumasıdır. Türkiye'de 1950-80 arası dönemde faaliyete geçen işletmeler halen birçok sektörde en önemli kuruluşlar arasındadır.

Buraya kadar yazılanlardan, geç kapitalistleşen ülkelerde kapitalist üretime geçişin mantıksal-tarihsel koşulları: (i) ticari sermaye birikiminin kesintiye uğraması ya da sürdürülemez hale gelmesi; (ii) kapitalist üretime geçişi sağlayabilecek nicelikte para-sermaye birikiminin oluşmuş olması; ve (iii) üretim araçlarının (makinelerin ve teknoloji, know-how gibi bileşenlerin) ithalinin olanaklı olması; dolayısıyla, kapitalist dünya sisteminin de böyle bir geçişi gerektirmesi, olarak sıralanabilir. Tarihsel bilanço,

bu geçişte yabancı sermayenin *doğrudan* payının sınırlı olabileceğini sergiler (Amsden, 2001, s.126). Nitekim Türkiye’de hakim sınıfların tüm çabalarına rağmen kapitalist sanayinin oluşum sürecinde yabancı sermayenin doğrudan katılımı aslında sınırlı kalmıştır (Dumludağ, 2002). Tüm bunların yanı sıra, Alice Amsden’in (2001, s.15) vurguladığı gibi, kapitalist sanayileşmeyi önceleyen dönemde, yani ticari birikim döneminde kısmen edinilen imalat sanayii deneyiminin niteliğinin de yeni oluşacak kapitalist sanayinin üretim yapısı üzerinde etkili olacağı söylenebilir.

Birinci koşul, yani ticari birikimin kesintiye uğraması, özellikle dünya ticaretinin daraldığı dönemlerde gerçekleşir. 1930’ların Büyük Bunalımı, ticaret hadlerinin hammaddeler aleyhine dönmesine ve dünya ticaretinin keskin biçimde azalmasına neden olarak, Türkiye dahil birçok geç kapitalistleşen ülkede ilk önemli sanayi tesislerinin kurulmasına giden yolu hazırlamıştır (Boratav, 2003, s.63-4). Savaşların etkileri ise daha çelişkilidir: bir yandan mevcut ticari ilişkiler kesintiye uğrarken, bir yandan da savaşın doğurduğu gereksinimlere bağlı olarak özellikle birincil mallarda yeni bir canlılık ve yeni ticari ilişkiler gündeme gelir. Dolayısıyla, toplam etki nötr olabilir. Nitekim İkinci Dünya Savaşı dünya ticaretini ve bu ticarete geç kapitalistleşen ülkelerin payını (Latin Amerika ülkeleri haricinde) önemli ölçüde etkilemezken (Beaud, 2003, s.241), savaşın ardından başlayan canlanma ve özellikle de Kore Savaşı (1950-53) geç kapitalistleşen dünyanın dış ticaret hacmini kısa bir süre için büyük ölçüde arttırmıştır. Türkiye örneğinde, dış ticaretin (ihracat + ithalatın) GSMH’ya oranı 1940 yılında yüzde 7.1, 1945’te yüzde 6.3, 1950’de yüzde 15.9 ve 1953’te yüzde 16.7’dir (TÜİK, 2006, s.414). Ancak, ithalatın ihracattan daha hızlı artması nedeniyle, dış ticaretteki artış aynı zamanda dış ticaret açıklarının ortaya çıkmasına ve 1948’den itibaren bu açıkların kronik bir nitelik kazanmasına da yol açmıştır. 1950 yılında dış ticarete liberasyona gidilmesi nedeniyle dış ticaret açığı büyüyecek; hem döviz kaynaklarının azalması ve hem de Kore savaşının ardından dünyada başlayan daralma konjonktürü ile 1954 sonrasında ithalat sınırlamaları gündeme gelecektir. 1958-59 yıllarında dış ticaretin GSMH’ya oranı (sırasıyla yüzde 4.5 ve 5.3), 1940 seviyesinin bile çok gerisindedir (TÜİK, 2006, s.414). Kore Savaşı’nın ardından başlayan daralma konjonktürünün Türkiye’de kapitalist üretime geçiş yönünde nihai etkiyi yarattığı söylenebilir: “1954 öncesinde ithalatın % 20 - % 25’ini oluşturan

tüketim mallarının ithalattan payı % 10'un altına düşmüştür. Bu gerileme bir yandan mal yoklukları, kuyruklar ve karaborsaya; bir yandan da ithalatı tüketim mallarında ikame eden bir sanayileşme sürecine yol açmıştır" (Boratav, 2003, s.108). Dolayısıyla, ticari birikimin (özellikle dış ticaretteki azalma ile) kesintiye uğraması kapitalist üretime geçiş yönünde güçlü bir uyarıcı olmuştur.

Geç kapitalistleşen ülkelerde kapitalist üretime geçişin ikinci koşulu olan yeterli para-sermaye birikimi ise kısmen uzun bir ticari birikim döneminin mirası olarak, kısmen de bankacılık sisteminin rasyonalize edilmesi ya da kalkınma bankacılığı gibi yollarla para-sermayenin harekete geçirilmesi ve merkezileşmesi ile gerçekleşir. Türkiye örneğinde, Osmanlı'da azınlıklarla başlayan ve 20. yüzyıl başlarından itibaren Müslüman-Türk burjuvazi tarafından devralınan ticari birikim, 1950'lere geldiğinde neredeyse yüz yıla yakın bir süredir devam ettiği gibi, savaş dönemi 'vurgun'ları (Boratav, 1974, s.302-7) ve savaş sonrası dönemin canlılığıyla birlikte olağanüstü bir ölçüğe ulaşmıştır. Öte yandan, birçok geç kapitalistleşen ülkede kapitalist üretime geçişte önemli işlevler üstlenmiş olan kalkınma bankaları da genelde savaş sonrası dönemde faaliyete geçmiş; daha önceden kurulmuş olanlar ise bu dönemde daha aktif bir rol üstlenmeye başlamıştır (Amsden, 2001, s.125-32). Türkiye'de 1930'lardan beri faaliyette olan Sümerbank ve Etibank'ın yanı sıra, 1950 yılında Dünya Bankası, devlet ve yerli sermaye gruplarının işbirliği ile Türkiye Sınai Kalkınma Bankası kurulacak, bu banka temel olarak (başta Dünya Bankası olmak üzere) uluslararası kurumlar tarafından sağlanan kredilerin ülke içinde sanayi kuruluşlarına aktarılması işlevini üstlenecektir (Üyepazarcı, 1995, s.19-23, 99-102; Çonkar, 1988, s.225-8).

Geç kapitalistleşen ülkelerde kapitalist üretime geçişte üçüncü koşul olan üretim aracı ithali de büyük bir önem taşır. Zira, sürecin gecikmiş olması, makine teknolojisinin gelişmiş ve karmaşıklaşmış olması anlamına gelir. Sanayi Devrimi'ni izleyen dönemde kıta Avrupası ülkeleri ve ABD, İngiliz sanayiinin üstün olduğu alanlardan ziyade yeni teknolojilerde uzmanlaşmaya yönelebilmştir (Amsden, 2001, s.6-7; Kock ve Guillén, 2001, s.90). Buna karşılık, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde kapitalist üretime geçen ülkeler, üretim aracı (ve üretim araçlarını çalıştırabilme bilgisi) ithal etmek zorunda kalmıştır. Örneğin, Türkiye'de İş Bankası'na

bağlı Şişecam'ın düz cam teknolojisini 'Batı'dan' elde etmekte çektiği güçlükler, bu teknolojinin SSCB'den alınması ile aşılabılmıştır (Sönmez, 1992a, s.187).

Öte yandan, geç kapitalistleşen ülkelerin üretim aracı temin etme açısından bir avantajı, giderek karmaşıklaşan teknolojinin aynı zamanda metalaşmış ve para ile satın alınabilir hale gelmiş olmasıdır. Örnek olarak, Sanayi Devrimi döneminde İngiltere tekstil teknolojisine dair bilgilerin başka ülkelere nakledilmesini yasaklamışken, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde başta ABD olmak üzere kapitalist ülkeler makine, patent, lisans, know-how satmaya başlamıştır (Amsden ve Hikino, 1994, s.4). Bu söz konusu ülkelerin hayırseverliğinden değil, savaş sonrası dönemde üretken sermayenin uluslararasılaşmasından ileri gelmiştir. Bir başka ülkede üretim yapmak ya da yaptırabilmek için, gerek makinelerin gerekse üretim sürecine dair diğer bilgilerin bu ülkeye transfer edilmesi gerekir. Karşı yönde, geç kapitalistleşen ülkede, transfer edilen üretim aracı belirli bir tekel durumuna yol açar. Zira, döviz biçiminde para-sermaye kıt olduğu için, çoğu zaman belirli kota tahsis mekanizmaları kurulmuştur ve yeni üretim tekniğini elde edebilen kapitalistler yasal olarak korunan bir tekel konumu elde ederler. Bu nedenle, sermaye gruplarının başlıca rekabet alanlarından biri de yabancı tekniklerin elde edilmesidir (Guillén, 2000, s.364-5). Buna bir örnek olarak, Sabancı grubunun 1960'larda polyester iplik ve bunun hammaddesi olan DMT lisansı elde etmek için Koç grubunun başı çektiği İstanbul KEK (Kimya Endüstrisi Kurumu) grubu ile mücadelesi gösterilebilir (Sabancı, 1988, s.95-8). Sabancılar'ın bu mücadele sonucunda galip gelerek kurdukları polyester iplik fabrikası Sasa'nın 1960'lardaki kuruluşunun öyküsü, 'teknoloji transferi' açısından hayli ilginç ve öğreticidir¹⁰.

¹⁰ "Tek düşüncemiz, Türkiye'de 5.000 tonluk polyester fabrikası kurmak. Cebimizdeki 55 milyon liralık sermaye ve elimizdeki 220 bin marklık döviz lisansı ile bunu yapabileceğimize inanmışız (...) Türkiye'de polyester elyafı satan Höchst olduğundan, doğruca Almanya'da Höchst'le cilveleşip, işi ICI'ye vermek istiyorum. ICI'nin teknolojisinin daha iyi veya daha ucuz maliyetle mal çıkardığını bildiğimizden değil, sadece ismi bize daha cazip geldiğinden (...) ICI'yle çetin bir pazarlık yapıyorum. Ama gerçeği sorarsanız, neyi pazarlık ettiğimizi de bilmiyoruz. Ne alıyoruz, ne satıyoruz meçhul. Polyester teknolojisi nedir? ICI'nin teknolojisi nasıl? Know-how mukavelesi nasıl yapılır? Lisans ödemesinin yolu nedir? (...) ICI'yle lisans ve teknoloji anlaşması yapılırken, ICI firması bir başka şart koştu. 'Teknolojiyi ben vereceğim, mühendisliği ise benim güvendiğim Simon Carves firması yapacak' diyorlar (...) Biz anlaşmayı imzaladık, fakat ne alacağımızı bilemiyoruz (...) Adana'da tesis kuruldu (...) Bir de baktuk ki, biz hepimizin bildiği, baba yadigârı demir tırmanma merdivenine, katlarda insanların üzerinde yürüdüğü delikli demirden balkona da, teknoloji parası lisans ödemişiz. Bunlar İngiltere'de yapılmış, dolarla Türkiye'ye gelmiş" (Sabancı, 2004, s.187-9).

Türkiye gibi bir grup ülkede, kapitalist üretime geçiş için koşulların 1950'lerde olgunlaştığını söylemek olanaklı görünüyor. Ancak, bir kez egemen hale geldikten sonra kapitalist üretim 'kaçınılmaz sonuçlara doğru katı bir zorunlulukla işleyen' eğilimlerini sergilemeye başlar. Bu eğilimlerden konumuz açısından en önemlisi, sermayenin yoğunlaşma ve merkezileşme eğilimidir. Büyük sermaye, bu özgün eğilim sonucunda ortaya çıkmakta ve üretim ve dolaşım süreçlerinde egemenlik kurmaktadır. Sermayenin yoğunlaşma ve merkezileşme eğilimini kısaca ele alarak, bu sürecin neden büyük sermaye gruplarının oluşumuna götürdüğünü sergilemeye çalışabiliriz.

2.1.2 Sermayenin Yoğunlaşma ve Merkezileşmesi

Kapitalist üretim sisteminde artık-değeri arttırmak yönünde sürekli bir eğilim mevcuttur. Bu eğilim iki temel biçimde ortaya çıkar: *mutlak* artık-değer üretimi, işgününün uzatılmasıyla kapitalistlerin daha fazla artık-değer elde etmeleridir; *görelî* artık-değer üretimi ise işçilerin tükettiği ürünlerin değerlerini, dolayısıyla da bir meta olan emek-gücünün değerini azaltmak yoluyla daha fazla artık-değerin elde edilmesidir (Carchedi, 1991, s.13). İşçilerin tükettiği geçim mallarının ucuzlaması için, bu malları üreten üretim kollarında ya da bu malları üreten sektörler için gereken üretim araçlarını sağlayan üretim kollarında emek üretkenliğinin artması gerekir. Bu ise toplumsal üretim sürecinde köklü değişiklikleri beraberinde getirir (Harvey, 1999, s.30-1).

Kapitalist toplumda bir metanın değeri, üretilmesi için gerekli olan emek-zamanı ile belirlenmektedir. Buradaki emek-zamanı, toplumsal olarak gerekli emek-zamanıdır, "bir malı, normal üretim koşulları altında, o sıradaki ortalama hüner derecesi ve yoğunluğu ile elde edebilmek için gerekli zamandır" (Marx, 1986, s.53). Dolayısıyla, emekçileri ortalamanın üzerinde bir üretkenlikle çalışan sermayeler açısından ortalamanın üzerinde bir kâr söz konusu olur (her ne kadar artı-kârın tek kaynağı teknik yenilikler değilse de). Bu nedenle, her kapitalist, emeğin üretkenliğini arttırmak için yeni yöntemler bulmaya çalışacaktır. Emek üretkenliğini arttırmanın, yani daha az emekle daha çok ürün elde etmenin en temel yolu ise daha fazla üretim aracı, daha fazla makine kullanmaktır. Böylece, kapitalist üretimde, üretim ölçeğini genişletmek, daha az

emek ve daha fazla üretim aracı kullanmak yönünde sürekli bir eğilim ortaya çıkar ve buna *sermayenin yoğunlaşması* adı verilir (Sweezy, 1970, s.340). Ancak, kapitalist toplumda üretkenlik artışının başlıca sonucu işçilerin daha az çalışması değil, daha fazla metanın üretilmesidir ve yeni yöntemi ilk uygulayan kapitalist, meta fiyatlarını belirli bir ölçüde düşürerek rekabette avantaj sağlar. Bununla birlikte, diğer kapitalistler de er ya da geç bu yeni yöntemi uygulamak zorunda kalırlar (Mandel, 2008, s.133). Yeni üretim teknikleri yaygınlık kazandığında, söz konusu metanın üretilmesi için toplumsal bakımdan gerekli emek-zamanı da yeni bir seviyeye gelir. Kapitalist üretim, bu yoldan, üretim tekniklerini ve organizasyonunu sürekli olarak değiştirir ve kendine özgü sınırlar içinde geliştirir¹¹. Üretim sürecindeki bu sürekli gelişme, emek sürecinin denetimindeki sürekli artışla birlikte gerçekleşir. Çok sayıda işçinin bir arada çalışması, bir yandan emek sürecindeki koordinasyon ve yönlendirme gibi teknik zorunluluklar nedeniyle, bir yandan da işçilerin direnişinin başlaması nedeniyle, sermayenin emek süreci üzerindeki denetimi artırma çabasını beraberinde getirir ve sırf bu işler için ücret alan ayrı kişiler tutulur. Dolayısıyla, kapitalistler için gereken başlangıç sermayesi tutarı da artmış olur.

“Her bireysel sermaye, şu ya da bu ölçüde üretim araçlarının yoğunlaşması olup, buna uygun düşen büyüklükte bir emek-ordusu üzerinde komuta yetkisi vardır” (Marx, 1986, s.642). Artık-değerin sürekli olarak yeniden sermayeye dönüşmesiyle bireysel sermayeler de büyür. Dolayısıyla, bunlarda toplanmış olan üretim araçları kitlesi ve aynı zamanda sermaye tarafından boyunduruk altına alınmış olan emek-gücü kitlesi de büyür; kapitalist üretimin temeli genişlerken, nüfusun büyük kısmı işçi haline gelir. Birçok bireysel sermayenin büyümesiyle toplumsal sermaye de büyür. Öte yandan, bu süreçte bireysel sermayelerin bazı kısımlarının ayrılarak bağımsız sermayeler olarak iş görmeye başlamaları da söz konusudur. Bunda kapitalist aileler içindeki mülk paylaşımının önemli rolü vardır (Marx, 1986, s.642). Böylece, bir yandan bireysel sermayelerin büyümesiyle toplumsal sermaye de büyür ve kapitalist üretim toplumda egemen hale gelirken, bir yandan da ayrı ayrı iş gören bireysel sermayelerin sayısı artar. Birikim süreci, hem üretim araçlarının giderek artan yoğunlaşması ve emek

¹¹ “Büyük sanayi, mevcut üretim sürecini hiç bir zaman son ve değişmez bir biçim olarak görmez ve ele almaz. Bunun için de, bu sanayi teknik temeli devrimcidir, oysa daha önceki üretim tarzları özünde tutucuydu. Makineler, kimyasal süreçler ve diğer yöntemler yardımıyla, yalnız üretimin teknik temelinde sürekli değişikliklere yol açmakla kalmaz, işçilerin görevleriyle, emek-sürecinin toplumsal bileşiminde de değişikliklere yol açar” (Marx, 1986, s.497).

üzerindeki egemenliğin artması, hem de bu sürecin birçok bireysel sermayeye bölünmesi anlamına gelir. Sermayenin yoğunlaşması, farklı bireysel sermayelere dağılarak ilerler. Bu gelişmelerin konumuz açısından büyük önem taşıyan bir sonucu, farklı üretim kollarının farklı bireysel sermayeler tarafından işgal edilmesi, kapitalistler arasında az çok kendiliğinden bir işbölümünün ortaya çıkmasıdır. Bir kapitalist belli bir üretim aracının üretiminde yoğunlaşırken, diğeri belirli bir tüketim malının üretiminde, bir diğeri de belirli bir hammaddenin üretilmesinde yoğunlaşırlar. Böylece, kapitalist sisteme özgü üretim anarşisi, israf ve düzensizlik içinde, farklı üretim kolları arasındaki toplumsal işbölümü, bireysel sermayeler arasındaki işbölümüne yol açar. Kapitalist sanayinin gelişmesi, farklı üretim kolları arasında ‘ileri-geri bağlantıların’ oluşmasını beraberinde getirir (Harvey, 1999, s.121; Hirschman, 1988, s.98-104).

Öte yandan, sermayelerin yoğunlaşmasına sermayenin merkezileşmesi eşlik eder. “Yoğunlaşma, yalnızca, büyük boyutlu yeniden-üretime verilen bir başka addır. Merkezileşme, zaten varolan sermayelerin dağılımındaki bir değişiklikten, toplumsal sermayeyi oluşturan kısımların nicel gruplanmalarındaki basit bir değişmeden meydana gelebilir” (Marx, 1986, s.644). Merkezileşmede kapitalistler birbirlerini mülksüzleştirir, birçok küçük sermaye birkaç büyük sermayeye dönüşür. Üretimin boyutları arttıkça emeğin üretkenliği de arttığından, daha büyük sermayeler, özellikle fiyat rekabeti söz konusu olduğunda, diğeri karşısında kural olarak avantajlıdır (Sweezy, 1970, s.341). Ayrıca, merkezileşmede kriz dönemleri de önemli rol oynar. Krizlerde zayıf sermayeler tasfiye olur ve üretim araçları daha güçlü sermayelerin elinde toplanır.

Yoğunlaşma ve merkezileşmenin toplumsal etkisi iki yönlüdür. İlk olarak, üretim ölçeğinin giderek artmasıyla emeğe olan *görelî* talep de azalmakta ve ‘yedek sanayi ordusu’ genişlemektedir: “büyük sanayiinin bütün hareket şekli, emekçi nüfusun bir kısmını, sürekli olarak, işsiz ya da yarı-işsiz insanlar haline getirmeye dayanı[r]” (Marx, 1986, s.650). Bu görelî artı-nüfus, işçi sınıfı üzerindeki baskıyı artırarak, ücretler ve çalışma koşulları üzerindeki mücadeleyi zayıflatır. İkinci olarak, sermaye merkezileşmesi ile üretim giderek toplumsal bir nitelik kazanır ve daha önce bağımsız olarak yürütülen üretim faaliyetleri, büyük sermayeler içinde birbirleriyle bütünleşir. Geniş üretim ve satış birimleri içerisinde, planlı üretim ve rasyonalizasyon ortaya çıkar.

F. Engels (1977, s.431), meta üretimine dayalı her toplumda olduğu gibi kapitalist toplumda da üretim anarşisinin, plansızlığın hüküm sürdüğünü belirtmektedir. Bununla birlikte, toplumsal üretimdeki anarşi, bireysel üretim birimlerinde anarşinin tam karşıtı olan bir organizasyonu zorlar (Engels, 1977, s.433-4). Fabrika içindeki disiplin, hiyerarşi ve planlama, toplumsal düzlemdeki üretim anarşisi ile tam bir karşıtlık içindedir. Bu ise *üretimin toplumsal niteliği* ile *mülkiyetin bireysel niteliği* arasındaki çelişkinin kapitalist topluma özgü, çarpık bir dışavurumdur. Özellikle kriz dönemleri bu çelişkinin artık sürdürülemez olduğunu göstermekte, kapitalizme özgü biçimler altında da olsa üretimin toplumsal niteliğinin tanınmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu tanıma, krizlerin beraberinde getirdiği sermaye merkezileşmesi yoluyla, zayıf sermayelerin tasfiye olması ve üretim araçlarının daha güçlü sermayelerin elinde toplanması yoluyla ortaya çıkar (Engels, 1977, s.437-8). Engels'in çizdiği resme göre, üretici güçlerin gelişimi, kapitalist mülkiyet ilişkilerinin bu güçlere giydirmeye çalıştığı dar cekete giderek sığmaz hale gelmekte ve özellikle krizlerde, kapitalist sistem üretici güçleri yönetmekteki yetersizliğini sergilemektedir. Kriz dönemlerinde bir yanda işsizliğin, bir yanda da atıl haldeki fabrikalar gibi üretim araçlarının yanyana bulunması, kapitalizme özgü irrasyonelliğin açık bir görünümüdür.

Kapitalist sistemde üretimin ve emeğin toplumsal bir karakter kazanmasına yapılan bu vurgu, sonraları R. Hilferding, V.I. Lenin ve N. Buharin gibi Marksistler tarafından da tekrarlanacak ve sosyalizmin kaçınılmazlığının başlıca nedeni olarak ele alınacaktır (Hilferding, 1981; Buharin, 2005; Lenin, 1992). 20. yüzyıl başında Marksistlerin ortak düşüncesi, kapitalizmin geçmişte serbest rekabetçi bir nitelik taşıdığı, ancak 19. yüzyıl sonlarından itibaren, sermayenin giderek hızlanan yoğunlaşma ve merkezileşmesiyle, tekelci bir özellik kazandıdır. Tekelci dönem ise sosyalizme geçişi yalnızca olası değil aynı zamanda zorunlu kılmaktadır.

Kapitalist sistemde üretimin toplumsal bir nitelik kazanması, üretim anarşisine bağlı irrasyonelliğin ve toplumsal kaynakların israf edilmesinin sona erdiği anlamına gelmez. Hilferding'in yaptığı gibi, bu olgudan yola çıkarak 'örgütlü kapitalizm' fikrine ulaşmak hatalı olur (Mandel, 2008, s.61). Zira, söz konusu olan, üretimin *kapitalist sisteme özgü sınırlar içinde* toplumsal hale gelmesi, önceden az çok bağımsız olarak

Üretim yapan birimlerin kendi aralarında kalıcı bağlantılar kurmasıdır. Sorun, Engels'in vurguladığı ve sonraları genel olarak kabul edildiği gibi üretim toplumsal karakteri ile mülkiyetin bireysel karakteri arasındaki elişkidenden ibaret de değildir. Anonim şirketlerin yaygınlaşması ve sermayenin çok sayıda küçük hissedar tarafından bölüşülmesi ile günümüz kapitalizmde gayri şahsi, kollektif mülkiyet biçimleri de giderek yaygınlık kazanmıştır (Scott, 1997, s.15). Örneğin Türkiye'de İş Bankası ve Elginkan gibi gruplar belirli şahıslara ait değildir. Bununla birlikte, kapitalist üretime özgü irrasyonellik ortadan kalkmamış, toplum ölçeğinde organize ve planlı üretim gündeme gelmemiştir. Zira, asıl sorun, kapitalist üretim artık-değer üretimine ve dolayısıyla kâr olgusuna bağlı olması; bir emek süreci (kullanım-değerlerinin üretimi) olmasının yanı sıra, daha da önemlisi, aynı zamanda bir artık-değer üretimi süreci (değerlenme süreci) olmasıdır. Kapitalist toplumda üretim, toplumsal ihtiyaçları karşılamak için değil, kâr elde etmek için yapılır. Bunun sonucunda, sosyal anlamda israftan başka hiçbir anlamı olmayan reklamcılık vb. meslekler ortaya çıktığı gibi (Baran ve Sweezy, 1970, s.141-171), aşırı üretim ve aşırı kapasite sorunları yapısal bir özellik kazanır. Öte yandan, geniş halk kitlelerinin ihtiyaç duyduğu ürünler, belirli bir kârlılık söz konusu değilse retilmezler. Kısacası, retim toplumsal bir nitelik kazanması, kapitalist sisteme özgü sınırlar içerisinde gerçekteştiği için, çelişkili ve sınırlı bir toplumsallık olarak anlaşılmalıdır.

Özetle, kapitalist üretim, sermaye yoğunlaşması ve merkezileşmesi ile üretim giderek toplumsal bir nitelik kazanmasını, daha önceden bağımsız olarak yürütölen işlerin birbiriyle ilişki içine girmesini, çok sayıda işçinin belirli bir işbölümü temelinde bir arada çalıştırılmasıyla emeğin de kollektif bir nitelik kazanmasını beraberinde getirir. Büyük sermayenin ortaya çıkışı, sermayenin yoğunlaşma ve merkezileşme eğilimlerinin sonucudur. Bununla birlikte, yoğunlaşma ve merkezileşmede göz önüne alınması gereken bir diğer temel etken, finans sistemidir. Kapitalist finans sistemi (ki bir yanda kredi sistemi ve bu alandaki başlıca kurum olarak bankalardan, bir yanda da sermaye piyasaları ve buradaki başlıca kurum olarak borsalardan oluşur), zaman içinde, sermayenin yoğunlaşma ve merkezileşmesi için muazzam bir araca dönüşmüştür. Kapitalist finans sistemini ele alarak, bu konuya ilişkin genel teorik çerçeveyi tamamlayabiliriz. Aşağıda, ilk olarak kredi sistemi, ardından sermaye piyasaları ve hisseli sermaye biçimi incelenecektir.

2.1.2.1 Kapitalist Kredi Sistemi

Sermayenin genel formülü $P - M (E+\ddot{U}A) - \ddot{U} - M' - P'$ biçimindeydi. P ile (para ile) başlayıp biten bu devre, aslında para-sermayenin formülüdür. “Para-sermaye devresi daima sanayi sermayesinin genel ifadesi olarak kalır, çünkü her zaman yatırılan değer kendisini genişletmesini içerir” (Marx, 1992, s.60). Gerçekte, “Toplam devresi sırasında bu biçimlere bürünen, bunlardan sıyrılan ve herbirinde o özel biçime ait işlevleri yerine getiren sermaye, *sanayi sermayesidir*; sanayi, burada, kapitalist temele göre yürütülen bütün sanayi kollarını kapsayan bir anlamda kullanılmıştır. Para-sermaye, meta-sermaye ve üretken sermaye ... yalnızca, sanayi sermayesinin birbiri ardına her üçüne de büründüğü özel işlevsel biçimleri belirtirler” (Marx, 1992, s.54). Bir başka deyişle, her üç sermaye formu da sanayi sermayesine ait işlevsel biçimleri ifade ederler. Her bireysel sanayi sermayesi, sürekli devir hareketi içerisinde sırasıyla bu biçimlere bürünmekte ve fiiliyatta her üç biçimde aynı anda bulunmaktadır. Örneğin, bir fabrikadaki işleyişe belirli bir anda bakıldığında, ücret ödemeleri, hammadde alımları vb. için bir miktar para hazır tutulmakta (para-sermaye), bir miktar hammadde ve yarı-mamul mal üretim sürecine girmeyi beklemekte (meta-sermaye), bu esnada üretim devam etmekte (üretken sermaye), daha önceden üretilmiş ürünlerin bir kısmı stok olarak beklemekte (meta-sermaye), bir kısmı da satılarak yeniden paraya dönüşmektedir. Dolayısıyla, sanayi sermayesi aynı anda her üç biçimde de bulunurken, bunun değişik kısımları sıra ile kendi devir hareketlerini gerçekleştirirler.

Toplumsal işbölümü nedeniyle, sanayi sermayesinin bazı işlevsel biçimleri ayrılarak bağımsız bir varlık kazanırlar. Marx, bu bağlamda, ticaret sermayesini (*merchant capital*) meta ticaretiyle uğraşan sermaye (*commercial capital*) ve para ticareti ile uğraşan sermaye (*money-dealing capital*) olarak iki biçim altında ele alır (Marx, 1990, s.236; Lapavitsas, 2003, s.78). Metaların alım-satımıyla uğraşan ticari sermaye, gerçekte, toplumsal sermayenin sürekli olarak dolaşım alanında bulunan bir kısmını temsil eder¹². Tüccarın yaptığı iş, üreticinin meta-sermayesinin paraya çevrilmesi işinden ibarettir (Marx, 1990, s.239). Dolayısıyla, meta alım-satımında

¹² *Bir kısmını*, zira “meta alım-satımının bir kısmı, daima, doğrudan doğruya sanayi kapitalistleri arasında olur” (Marx, 1990, s.237).

uzmanlaşan ticaret sermayesi, sanayi sermayesine ait bir işlevin bağımsız bir iş kolu olarak ayrışmasını temsil eder (Harvey, 1999, s.70-1). Bu işlevi sanayi şirketlerinin alt bölümleri, satış departmanları üstlenebildiği gibi, ayrı bireysel sermayeler (ticaret şirketleri) de üstlenir. Benzer biçimde, para ticaretiyle uğraşan sermaye de sanayi sermayesine ait bir işlevin bağımsız bir varlık kazanmasını ifade eder (Marx, 1990, s.277). Bu tür sermaye, dolaşımın parasal yönlerinde uzmanlaşır ve bankalar, genellikle bunun zaman içinde kurumlaşmasıyla ortaya çıkarlar (Lapavitsas, 2003, s.78).

Banka sistemi, kapitalist kredi sisteminin gelişiminde önemli bir uğrağı oluşturur. Kapitalist kredi sistemi, kapitalistlerin birbirlerine açtıkları ticari kredilerden doğmaktadır. Üretim sürecinin kesintiye uğramaması için, farklı bireysel sanayi sermayeleri hem birbirleriyle, hem de tüccarlarla karşılıklı olarak kredi ilişkilerine girerler. Bu tarz kredi ilişkilerinde bazen ödemeler, bazen de mal teslimatları ertelenir, borç senetleri veya ticari senetler gibi kredi-para biçimleri kullanılır. Böylece, elde nakit para bulunmasa bile dolaşım süreci kesintiye uğramamış olur. Ticari kredilerle, sermayenin devir süresi kısaldığı gibi, üretim için kullanılacak sermaye miktarı da artar (Itoh ve Lapavitsas, 1999, s.86-90; Hilferding, 1995, s.131-4).

Kapitalist üretimin genişlemesiyle, bu tarz krediler de artmakta, ticari senetler elden ele geçmekte, bunların birbirleriyle karşılaştırılması ve bakiye ödemelerin yapılması işi (*clearing*) ayrı bir uzmanlık alanına dönüşmektedir. Bankaların ilk ve temel işlevlerinden biri, bu tür ticari senetlerin toplandığı birer merkez oluşturmaktır. Bankalar, ticari senetleri ‘kırarak’ (belli bir iskonto oranıyla satın alır) ve bunun yerine dolaşıma kağıt para (banknot) sürerler. Merkez bankalarının kurulmasını önceleyen dönemde banknot (*bank note*: banka senedi), özel bankaların çıkardığı ve bankaların karşılık olarak belli miktarda altın bulundurduğu bir tür özel senettir. Banka, ticari senetleri kırarak, “tanınmamış bir kredi yerine kendi tanınmış kredilerini” koymaktadır (Hilferding, 1995, s.139). Zira, büyük bankalar ulusal ölçekte kredi sisteminin fiili temsilcileri oldukları için, özel banknotlar ticari senetlerden daha geniş bir geçerliliğe sahiptir (Marx, 1990, s.355). Böylece, *bireysel* nitelikli ticari krediler, bankaların sürece dahil olmasıyla *toplumsal* nitelik kazanmakta, kredi sistemi salt bireysel – ve bu nedenle sınırlı – bir sistemden toplumsal bir sisteme dönüşmektedir (Harvey, 1999, s.247).

Bankaların temel bir işlevi, toplumda atıl durumda bulunan fonların toplanması ve üretici kapitalistlere aktarılması, yani paranın para-sermayeye dönüşmesine aracılık yapmaktır. Burada iki tür parasal fon söz konusudur. İlk olarak, bilfiil üretim sürecinde bulunan ama çeşitli nedenlerle atıl durumda kalan fonlar vardır. Sanayici kapitalistler, ücret ödemeleri ve diğer alımlar için, amortismanlar (sabit sermayenin aşınma-yıpranma fonu) için, dalgalanmalara karşı tedbir amacıyla ya da başka nedenlerle, bir miktar parayı daima elde hazır tutarlar. Bu tür parasal fonlar (Itoh ve Lapavitsas'ın deyiimiyle devredeki 'sızıntılar') bankalarda toplanır ve tüm kapitalistlerin kullanımına hazır bir para-sermaye havuzu oluşturur (Itoh ve Lapavitsas, 1999, s.66-9). Böylece, sermaye bireysel niteliğini yitirir ve kapitalist sınıfın ortak sermayesine dönüşür. İkinci olarak, yalnızca kapitalistlerin değil, toplumdaki tüm sınıfların para biçimindeki gelirleri de bankalarda toplanır ve yine kapitalistlerin kullanımı için para-sermaye kaynağı oluşturur (Harvey, 1999, s.262; Hilferding, 1995, s.145). Örneğin, elden yapılan ücret ödemeleri zamanla bankalar aracılığıyla yapılmaya başlanmış; işçiler ücretlerini genellikle dilimler halinde çekerek harcadıklarından, ücretin henüz harcanmamış bulunan ve bankada duran kısmı kapitalist sınıf için yeni bir kredi kaynağına dönüşmüştür. Kısacası, kapitalist üretim geliştikçe, özellikle parasal varlıkların sermayeye dönüştürülmesi de hızlanmakta, bunların atıl durumda kalmaması için mekanizmalar gelişmektedir.

Kredi işlemlerinin bir çelişkisi, alışverişteki karşılıklı değer dengesinin bir süre için askıya alınması, ertelenmesidir: "Kredi işlemlerinde değer dengesi zaman içinde daha sonraki bir noktada yeniden kurulur" (Lapavitsas, 2003, s.68). Örneğin, sanayici kapitalistlere açılan banka kredisi, gelecekte yaratılacak değerlerin önceden toplumsal onay kazanması anlamını taşır. Bu nedenle, potansiyel sorunların da ertelenmesine yol açar (Ercan, 1997a, s.387). Öte yandan, banka kredisi, sorunun ölçeğinin büyümesine ve bireysel sermayenin sorununun toplumsal bir soruna dönüşmesine de yol açar. Zira, bireysel kapitalistin bankadan aldığı krediyi geri ödemekte sıkıntıya düşmesi, sonuç olarak bankanın ve banka tarafından temsil edilen toplumsal sermayenin de sıkıntıya düşmesi demektir. Özellikle kriz dönemlerinde karşılıksız kredilerin artması nedeniyle bankaların iflas etmesi ve 'zararın toplumsallaştırılması', son yıllarda Türkiye'de ve dünyada herkesin aşına olduğu bir olgudur. Kısacası, banka kredisi, değer ilişkilerini genişletmekte, ancak aynı zamanda bu ilişkideki sorunları da genişletmiş olmaktadır.

Bankaların kredi vermek yoluyla değer ilişkilerini genişletmelerinin bir diğer boyutu ise para yaratma özellikleridir (Harvey, 1999, s.279). Bilindiği gibi, banknot çıkartma yetkisi zaman içinde özel bankalardan merkez bankalarına geçmiştir. Bununla birlikte, bankalar yine de kaydi para yaratabilirler (Ercan, 1997a, s.416-9). Zira, bankanın bir kapitaliste açtığı kredi, gerçekte bir banka hesabından (bir kayıttan) ibarettir. Kapitalist, bu hesap üzerinden çek yazarak çeşitli metalar alabilir ya da ücret ödemelerini bu hesap üzerinden gerçekleştirebilir. Banka sistemini bütün olarak düşündüğümüzde, bu tür hesapların bir kısmı kapatılsa da (yani karşılığı para olarak ödenerek sistemin dışına çıksa da) büyük kısmı banka sistemi içinde kalacak, işlerin büyük kısmı hesap hareketleriyle halledilecektir. Bankaların rezerv yükümlülükleri (mevduat munzam karşılıkları), topladıkları mevduatın yüzde 10-15 gibi küçük bir bölümüdür. Dolayısıyla, bankalar, riske girerek, topladıkları mevduatın birkaç katı kredi açabilirler. Bu hayali kredi-para, üretim sürecine ve artık-değer üretimine girdiği ölçüde gerçek paraya dönüşür (Ercan, 1997a, s.425-6). Bu sürece giremediği ölçüde de hayali para olarak kalır.

Bankalar, yalnız üretici kapitalistlere değil aynı zamanda ticari kapitalistlere, devlete, ‘tüketiciler’ olarak tanımlanan emekçi kitlelere, hatta birbirlerine de kredi açarlar. Böylece, bankacılık sisteminin gelişmesiyle birlikte bir ‘para piyasası’ da ortaya çıkar. Para piyasası, bizzat para-sermayenin alınıp satıldığı, bir metaya dönüştüğü, bunun fiyatının da faiz oranı ile ifade edildiği bir piyasadır (Itoh ve Lapavitsas, 1999, s.97-8).

Kapitalist kredi ve banka sistemi, kapitalist üretimin gelişmesine bağlı olarak gelişir, karşılık olarak da bu üretim sisteminin daha da genişlemesine ve artık-değer üretiminin büyümesine yol açar¹³. Ancak, aynı zamanda, üretim alanında işçiler tarafından yaratılan artık-değer, şimdi sanayicilerle para-sermaye sağlayanlar arasında paylaşılmaktadır (Harvey, 1999, s.257). Bunun bir kısmı ‘girişimci kârı’ olarak üretici kapitalistlerin eline geçerken, bir kısmı da faiz biçimi altında banka sermayesinin eline geçer. Piyasa faiz oranının üst sınırı bu nedenle ortalama kâr oranı tarafından çizilmiştir.

¹³ Kapitalist kredi sisteminin gelişiminde, toplumsal niteliği bireysel bankalardan daha yüksek olan merkez bankası ve uluslararası finans kuruluşları gibi kurumlar da yer alır. Bu çalışmanın sınırları açısından, bu kurumların incelenmesine gerek duyulmamıştır. Kredi sistemi, uluslararası ölçekte birbirine sıkıca bağlı ve hiyerarşik biçimde yapılanmış çeşitli düzlemlerden oluşmaktadır (Lapavitsas, 2003, s.71).

Bununla birlikte, özellikle kredi ihtiyacının arttığı kriz dönemlerinde bu sınır da rahatlıkla aşılabılır ve piyasada geçerli faiz oranı bir süre için ortalama kâr oranından çok daha yüksek seviyelere çıkabilir. Artık-değerin para-sermaye ile üretken sermaye arasındaki bölüşümüne dair bu çelişki, sermayenin farklı işlevsel biçimlerinin birleşmesi olarak finans kapitalde ortadan kalkmak bir yana içselleşmiş durumdadır. Ancak, finans kapital formundaki sermaye bölüşümün her iki yanında da yer aldığı için, diğer bireysel sermayeler karşısında genellikle her durumda avantajlıdır. Faiz oranının yükseldiği ve kredi ihtiyacının arttığı kriz dönemleri ise finans kapital için diğer sermayeleri ele geçirmek ve sermaye merkezleşmesini hızlandırmak açısından özellikle büyük fırsatlar yaratmaktadır. Türkiye’de, örneğin Doğan grubunun büyüme sürecinde 1994 ve 2001 krizlerinin önemli dönemeçler olduğu görülebilmektedir (Bölüm 4.3.7). 2001 krizini izleyen dönemde birçok sektörde yaşanan konsolidasyon, Türkiye’de teknelci yapının daha da sağlamlaşmasını beraberinde getirmiştir.

Kredi sisteminin kapitalistler için sağladığı bir olanak, az miktarda öz sermaye ile büyük boyutta sermayenin harekete geçirilebilmesi, kullanılabilmesidir (Hilferding, 1995, s.149). Finans yazınında ‘kaldıraç etkisi’ olarak bilinen bu durum, özellikle anonim şirketlerin yaygınlaşması ve şirketlerin birbirlerinin sermayesine ortak olması ile çarpıcı boyutlar kazanır (Sweezy, 1970, s.346). Gerek bankalar ve diğer finansal kurumlar yoluyla, gerekse çeşitli ortaklık biçimleri yoluyla para-sermayenin belirli ellerde toplanması, bir yandan sermaye birikimini genel olarak hızlandırır ve kapitalist üretimin boyutlarının büyümesine yardımcı olurken, bir yandan da büyük sermayelerin oluşması ve bunların diğerlerini ele geçirmeleri için güçlü bir kaldıraç yaratır. Örnek olarak, 25 YTL’si ödenmiş sermaye olmak üzere 50 YTL öz sermaye ile kurulan bir şirket, herhangi bir risk taşımadan, yine 50 YTL borçlanabilir ve böylece başlangıçta konulan 25 YTL, 100 YTL’lik toplam varlığın kullanılabilmesi için yeterli olur. Aynı şirket, yarısını borçlanarak edindiği bu varlıkların bir kısmıyla başka şirketlerin sermayelerine de iştirak edebilir. Diyelim ki, alınan borcun 25 YTL’si, aynı şekilde 50 YTL öz sermayeli bir başka şirketin kurulması ya da ele geçirilmesi için kullanılabilir. Bu ikinci şirket de öz sermayesi kadar borç aldığı takdirde, başlangıçta konulan 25 YTL, toplamda 200 YTL’lik sermayenin denetim altına alınabilmesi için yeterli olacaktır. Bu tür ‘piramit’ yapıların anlamı, toplumsal varlıkların belirli sermayelerin denetimine

girmiş olmasıdır¹⁴. Yine de bunun ancak büyük sermaye için geçerli bir olanak olduğunun altını çizmek gerekir. Zira, küçük sermayelerin borçlanma koşulları çoğu zaman daha ağırdır.

Bu noktaya kadar ana hatlarıyla incelenen kredi sistemi ve bu sistemdeki başlıca kurum olarak bankalar, kapitalist finans sisteminin aslında yalnızca bir yönünü oluşturur. Finans dünyasının bir diğer temel alanı, sermaye piyasaları ve buradaki başlıca kurum olarak borsalardır. Nitekim kapitalist ülkelerin finansal sistemleri genellikle banka-merkezli ve borsa-merkezli olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Demirgüç-Kunt ve Levine, 1999). Hem geç kapitalistleşme olgusunun anlaşılması, hem de büyük sermayenin ve finans kapitalin anlaşılabilmesi için, kapitalist finansın ikinci ana kaynağı olarak sermaye piyasalarını da incelemekte yarar var.

2.1.2.2 Hisseli Sermaye ve Sermaye Piyasası

Bu alanda belirleyici gelişme, 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren modern anonim şirketlerin yaygınlaşmaya başlaması olmuştur¹⁵. O dönemde Marx ve Engels'in, sonraları da Hilferding'in (1995, s.171-5) gözlemlediği gibi, eski tarz aile şirketlerinin ya da kişisel girişimlerin yerini anonim şirketlerin ve hisseli sermayenin almaya başlaması, kapitalist üretim ve finans sisteminde temel dönüşümler yaratmıştır. Bu gelişmenin arka planında, çok büyük ölçekli yatırımlar için kredi sisteminin bile yetersiz kalması bulunmaktadır (Satlıgan, 1988, s.507-8; Scott, 1997, s.24). Özellikle demiryolları ve posta sistemi gibi (sonraları elektrik dağıtımı, havagazı, su idaresi gibi hizmetler de bunlara eklenmiştir) çeşitli üretim ve ulaştırma hizmetleri, daha baştan

¹⁴ “Kredi, bireysel kapitaliste ya da kendisine kapitalist gözüyle bakılan kimseye, belli sınırlar içerisinde başkalarının sermayesi ve malı, ve böylece de başkalarının emeği üzerinde mutlak bir denetim olanağı sağlar. Kendi bireysel sermayesi üzerinde değil de toplumsal sermaye üzerindeki bu denetim, ona, toplumsal emek üzerinde denetim olanağını verir. Bir kimsenin gerçekten sahip olduğu ya da kamuoyunca sahip bulunduğu kabul edilen sermayenin kendisi, artık yalnızca kredi üstyapısının oturduğu bir temel haline gelir” (Marx, 1990, s.388).

¹⁵ Modern anonim şirketleri ifade etmek için ABD’de *corporation* terimi kullanılmaktadır. Bu terim İngiltere’deki *joint-stock company* teriminin karşılığıdır (Scott, 1997, s.2, dn.). Tek başına kullanılan *company* sözcüğü ise genellikle *firma* ile eş anlamlıdır (Ireland, 1996, s.42). Türkçe’de hem *company* hem de *corporation*, ‘şirket’ olarak karşılanmaktadır.

itibaren büyük sermayeleri ve anonim şirket gibi işletme biçimlerini gerektirmiştir¹⁶: “Bu üretim ve ulaştırma araçlarından çoğu, daha ilk anda, demiryolları gibi öylesine büyüktürler ki bütün öteki kapitalist işletme biçimlerini dıştalarlar” (Engels, 1977, s.439).

Demiryollarının gelişiminde, ilk sanayileşen kapitalist ülke olan İngiltere'nin başı çektiği gözlenmektedir. Tarihçi Eric Hobsbawm'a göre demiryolu, 1800 yılı civarında dünya kömür ihtiyacının yüzde 90'ını tek başına sağlayan İngiltere'de kömür üretiminin gereklerinden doğmuş ve Sanayi Devrimi'nin en çabuk yayılan icadı haline gelmiştir. Demiryolunun ekonomik önemi, çok büyük miktarda yatırım gerektirmesi ve bir geri bağlantı etkisiyle, demir ve kömür üretimini de olağanüstü ölçüde arttırmasıdır (Hobsbawm, 1989, s.84-7). Hızlı kapitalist gelişme sonucu biriken aşırı sermaye demiryolu yatırımlarına akmış; bunlar da karşılık olarak ticaretin artmasına ve dolayısıyla sermaye birikiminin daha da hızlanmasına yol açmıştır. Demiryollarının gelişimiyle, 19. yüzyıl ortalarında hisseli sermaye biçimi de yaygınlık kazanmaya başlamış; hukuksal mevzuat hızla değişmiş (örneğin, bir şirketin, şirket sahiplerinden ayrı bir hükmi şahsiyet kazanması bu dönemdedir); sermaye piyasası giderek büyümüş ve Londra'da merkezleşmiş ve nihayet, kişisel kapitalist girişimcinin yerini kolektif bir kapitalist olarak anonim şirket almaya başlamıştır (Ireland, 1996).

'Hisse senedi'nin ayrı bir mülkiyet (ve meta) formu olarak kabul edilme tarihi, İngiltere'de 1860'ların başlarındadır (Ireland, 1996, s.60). Hisseli sermaye biçiminin (anonim şirketlerin) yaygınlaşmasıyla, sermayenin kendisi de alınıp satılabilen bir meta haline gelmiştir. Resmi borsaların açılışı daha eski olmakla birlikte (örneğin, Londra Borsası 1802'de açılmıştır) borsaların ilk önemli atılımı demiryollarının gelişmesi ve demiryolu şirketlerinin hisselerinin ticaretiyle gerçekleşmiştir (Henwood, 1998, s.13-4).

Hisse senetleri borsada alınıp satılır, hisse senedi sahipleri de şirketin kârlılık durumuna göre değişebilen bir getiri (temettü) elde ederler. Hisse senedinin fiyatı, bu temettünün piyasa faiz oranı üzerinden sermayeleştirilmesiyle (kapitalize edilmesiyle) belirlenir. Sermayeleştirme, belirli bir parasal gelirin sermayeye dönüştürülmesi (ve

¹⁶ “Eğer dünya, demiryollarının yapımına yetecek kadar bireysel sermayelerin biraraya toplanmasını bekleseydi, bugün bile bu araçtan yoksun kalırdı. Oysa merkezleşme, bunu, anonim şirketlerin aracılığı ile, gözaçap kapayana kadar başarmıştır” (Marx, 1986, s.645).

hayali sermaye oluşumu) anlamına gelmektedir (Marx, 1990, s.414). Hisse senetleri fiyatlandırılırken, temettü gelirleri bankaya yatırılan belirli bir miktar paranın faizi gibi düşünülür ve fiyat buna göre belirlenir (Satlıgan, 1988, s.512; Harvey, 1999, s.268-9). Bir başka deyişle, belirli ve düzenli bir parasal gelir, bir sermaye üzerinden elde edilen faiz gibi kabul edilir¹⁷. Öte yandan, brüt kâr bir yanda faiz ve diğer yanda girişimci kâr olarak ikiye ayrıldığından, “sermaye malları piyasası ile faizler ters yönde gider; faizler düşerse (yükselirse) kârları değişmeyen bir şirketin hisseleri yükselir (düşer). Faizlerin düşmesiyle gelir getiren varlıkların, piyasadaki hisse senetlerinin ve tahvillerin fiyatı artar” (Bulutoğlu, 2003, s.117).

Hisse senetlerinin yanı sıra, devlet tahvilleri, özel sektör tahvilleri ve genel olarak menkul kıymetler denilen sermaye biçimleri, *hayali* (fiktif) sermaye olarak adlandırılmaktadır: “Sermayenin reel/fiziksel varlığının yanı sıra oluşan değerli kağıtların yarattığı değerleri *hayali sermaye* olarak tanımlıyoruz” (Ercan, 1997a, s.390). Bunlara hayali denilmesinin nedeni, gerçek bir sermayeye (para-sermaye, meta-sermaye, üretken sermayeye) karşılık gelmeyip, yalnızca düzenli bir gelirin ana sermayesini temsil ediyor olmalarıdır (Satlıgan, 1988, s.509-10). Burada iki durum söz konusudur. İlk olarak, devlet tahvillerinde, devlete borç olarak verilmiş olan tutar çoğu zaman üretken olmayan biçimde harcanıp tüketilmiş olmakla birlikte, bu tahviller yine de gerçek bir karşılıkları varmış gibi alınıp satılabilir. Zira, devlet, faiz ödemeye devam eder (Hilferding, 1995, s.176-7; Marx, 1990, s.412). Piyasa faiz oranındaki değişimler bu tahvillerin temsil ettiği sermaye değeri ters yönde etkiler. Örneğin, devlet tarafından yüzde 5 faiz oranıyla çıkartılmış 1.000 YTL’lik bir tahvil, yılda 50 YTL gelir getirir. Bu tahvilin fiyatı, piyasa faiz oranı yüzde 10’a çıkarsa 500 YTL’ye düşecek; tersine, piyasa faiz oranı yüzde 2.5’e düşerse 2.000 YTL’ye çıkacaktır. Oysa, hiçbir gerçek sermayeye karşılık gelmemekte, hayali bir sermayeyi temsil etmektedir.

İkinci olarak, borç senedinin, devlete verilen borçlarda olduğunun aksine, tamamen gerçek dışı bir sermayeyi temsil etmediği durumlar söz konusudur. Şirketlere

¹⁷ “Her belirli ve düzenli para gelirin ... bir sermaye üzerinden sağlanan faiz gibi görünmesi olgusundan sorumlu olan faiz getiren sermaye biçimidir. Para gelir, önce faize çevrilir ve bu faizden, insan, onun hangi sermayeden doğduğunu saptayabilir. Bunun gibi, faiz getiren sermaye söz konusu olduğunda, her değer miktarı, gelir olarak harcanmadığı sürece sermaye olarak görünür” (Marx, 1990, s.412). Marx, sermaye ilişkilerinin faiz getiren sermayede en yüzeysel ve fetiş biçime ulaştığını belirtir (1990, s.343).

ait hisse senetleri, sıklıkla başvuru alan ‘hisse sulandırma’ (yani, mevcut sermayenin değerinden daha yüksek değerde hisse senedi satma) gibi sahtekarlıklar ya da borsa balonları bir yana bırakıldığında, elbette ki reel bir karşılığı olan sermayeyi temsil ederler. Bununla birlikte, sermaye yalnızca fiili biçimiyle mevcuttur, hisse senetlerinin sermaye-değeri olarak mevcut değildir. Bir hisse senedi “yalnızca, artı-değerin, kendisi tarafından gerçekleştirilecek kısmına tekabül eden bir mülkiyet hakkıdır” (Marx, 1990, s.414). Tahvil ve hisse senedi gibi menkul kıymetler, gerçek sermayenin kağıt ikizleridir, ama gerçek sermayenin değerinden bağımsız olarak hareket eden kendi fiyatları mevcuttur (Harvey, 1999, s.268).

Hisse senedinin fiyatında, bir yandan şirketin kârlılık durumu, bir yandan da piyasa faiz oranı etkilidir. Ancak, temettü değişken bir getiri olduğundan, hisse senedi fiyatı belirli bir risk primi de içerir. Bu ise hisse senetleri üzerindeki spekülasyon faaliyetinin temelini oluşturur (Marx, 1990, s.415). Hisse senedi fiyatı ile anonim şirketin artık-değer üretme kapasitesi (kârlılık durumu) arasında bir bağlantı varsa bile, söz konusu fiyat bundan bağımsız olarak manipüle edilebilir özelliktedir (Harvey, 1999, s.277). Türkiye’de şirketlerin temettü dağıtmaları yakın zamana kadar pek görülmeyen bir uygulama olduğundan, küçük sermaye sahipleri, elde edecekleri temettüden ziyade hisse senedi fiyatlarındaki iniş ve çıkışlardan yarar sağlamak üzere borsaya girmişlerdir (Bulutoğlu, 2003, s.129).

Hisseli sermaye biçimi, bireysel kapitalistler için, sermayenin mobilize olması, akıcılaşması olanağını sağlar. Bu, özellikle büyük miktarda sabit sermaye yatırımı gerektiren girişimlerde önem taşır. Örneğin, demiryolu yapımına yatırılmış sermaye, bir süre için belirli bir biçim altında bağlanmış durumdadır. Oysa, demiryolu şirketinin hisselerine yatırılan sermaye prensip olarak her an para-sermaye biçiminde geri çekilebilir ve başka bir alana aktarılabilir (Hilferding, 1995, s.222-3). Böylece, fiziksel varlıkların kendileri hareket etmese de bunları temsil eden sermaye hareket edebilir. Ancak, bunun yalnızca bireysel kapitalistler için geçerli bir olanak olduğunun altını çizmek gerekir. Toplumsal açıdan, toplam sermayenin bir kısmı bağlanmış durumdadır. Kendi devir hareketini kesintisiz olarak sürdürmeli, artık-değer üretebilmelidir.

Kapitalist kredi sistemi gibi sermaye piyasası da sermaye merkezleşmesinin önemli bir aracı, kaldıracıdır. Bunda özellikle para piyasasındaki daralmalar büyük rol oynar. Bu tür daralmalarda, bir yandan piyasa faiz oranının yükselmesi, bir yandan da piyasaya daha çok hisse senedi ve tahvil sürülmesi nedeniyle, menkul kıymetlerin değeri düşer. Değerin düştüğü dönemler, elde hazır nakit bulunduran sermayelerin bu tür varlıkları ucuza ele geçirmelerine yardımcı olur: “Bunalım sıralarındaki değer kaybı, servetlerin biraraya toplanmasında güçlü bir araç hizmetini görür” (Marx, 1990, s.415).

Hisse senetli şirketler gibi biçimlerin ortaya çıkması, kapitalistin toplumsal üretim organizasyonundaki yerinin ne kadar önemsiz olduğunun da bir kanıtıdır. Eski tarz aile işletmelerinde kapitalist, üretim sürecinde bizzat yer almakta, salt idari bile olsa bazı görevler üstlenmektedir. Oysa modern anonim şirketlerde, kapitalistin üretimle hiçbir bağı, üretilen ürünle de herhangi bir ilgisi kalmamıştır. Anonim şirkete yatırılan sermaye, kapitalist açısından salt para-sermaye niteliğine bürünür (Hilferding, 1995, s.171; Ercan, 1997a, s.391-2). Eskiden kapitalistin üstlendiği işlevler şimdi profesyonel yöneticiler tarafından yürütülür; sanayici kapitalist, girişimcilik işlevinden kopar. “Gelirleri cebe indirmek, kuponları kesmek ve çeşitli kapitalistlerin karşılıklı olarak birbirlerinin sermayelerini kaptığı borsada oynamak etkinliği dışında, hiçbir toplumsal etkinliği” kalmamıştır (Engels, 1977, s.440-1). Kapitalist, giderek, üretim süreciyle ilişkisi olmayan, yalnızca işe sermaye koyarak kâr payını alan bir rantiyeye dönüşür. Kredi sisteminin ve bankaların gelişmesi, hisseli sermaye gibi biçimlerin ortaya çıkması sermayenin merkezleşme ve yoğunlaşma eğilimini hızlandırmakta, üretimin toplumsal niteliğini güçlendirmektedir. Ancak, üretimdeki toplumsallaşmaya asalak bir sınıfın doğması ve büyümesi eşlik eder. Gerek Marx ve Engels, gerekse diğer Marksistler, bu durumu kapitalistin gereksizliğinin ve sosyalizmin kaçınılmazlığının göstergesi olarak yorumlarlar¹⁸. Hatta Marx, hisse senetli şirketlerin “kapitalist üretim tarzının, bizzat kapitalist üretim tarzı içerisinde ortadan kaldırılması” olduğunu yazar (1990, s.388).

¹⁸ “Hisse senetli şirketlerde, işlev, sermaye mülkiyetinden ayrılmıştır, dolayısıyla da emek, üretim araçları sahipliğinden ve artı-emekten tamamen ayrılmıştır. Kapitalist üretimin sonal gelişmesinin bu sonucu, her ne kadar artık bireysel üreticilerin özel mülkiyeti olmaktan çok, biraraya gelmiş üreticilerin doğrudan toplumsal mülkiyeti haline gelmişse de, sermayenin, üreticilerin mülkiyetine yeniden dönüşmesine yönelik zorunlu bir geçiş evresidir. Öte yandan bu hisse senetli şirketler, yeniden-üretim sürecinde, hala kapitalist mülkiyet ile bağlı bulunan bütün işlevlerin, sırf biraraya gelmiş üreticilerin işlevlerine, toplumsal işlevlere dönüşmesi yönünde bir geçiş evresidir” (Marx, 1990, s.387).

Hisse senetli şirketlerin ardından, 19. yüzyıl sonlarına doğru ABD’de tröstler, Almanya’da karteller gibi yeni tür sermaye birlikleri ortaya çıkmıştır. Anonim şirketten daha ileri bir merkezileşmeye işaret eden bu tür oluşumlarda birleşen sermayeler ‘bireysel’ niteliklerini kaybetmekte, sermaye niteliksel bir dönüşüme uğramaktadır. ‘Finans kapital’ çağının, anonim şirketlerden ziyade karteller ve tröstler gibi tekeli birliklerle açıldığı söylenebilir. Tröstler, karteller, havuz anlaşmaları, tekeli birlikler ve diğer sermaye gruplaşmaları ile birlikte, gerek üretim gerekse dolaşım alanında büyük sermaye egemenliği belirginleşmiştir. Aşağıda, ilk olarak bu tarz sermaye gruplarının doğuşu incelenecek, ardından da finans kapital kavramını teorik olarak geliştirmeye ve faaliyet çeşitliliği olgusuyla ilişkisini kurmaya yönelik düşünceler ortaya konulacaktır.

2.2 Finans Kapital

Erken kapitalistleşen ülkelerde 19. yüzyıl sonu ile 20. yüzyıl başı arasındaki kesitte finans kapitalin oluşması, kapitalist dünyada köklü dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Başlıca kapitalist ülkelerde sermaye her sektörde kendi içinde konsolide olur ve tekelleşme gözle görülür hale gelirken, farklı sektörler arasında ve giderek (finans, sanayi ve ticaret gibi) farklı bileşenler arasında birleşmeler yaşanmış, toplumsal üretim sisteminin tamamı bir grup kapitalistin elinde toplanmıştır. Aynı zamanda uluslararası ölçekte birleşmeler de başlamış, bazı sektörlerde dünya genelinde tekeller oluşmuştur. Bununla birlikte, tekellerin oluşumu rekabetin ortadan kalktığı bir ortam yaratmamış; aksine, tekeller arasında dünya ölçeğinde giderek şiddetlenen bir rekabet başlamıştır. Tüm dünyanın sömürgeler ve nüfuz alanları biçiminde paylaşılması gündeme gelmiş, kapitalist ülkeler arasında değişen güç dengeleri yeni paylaşım mücadelelerine ve sonuç olarak dünya savaşına yol açmıştır (Hobsbawm, 1999). Yüzyıl dönümünde yazan Marksist kuramcılar, finans kapital ve emperyalist politikalar arasındaki bağlantıyı açık biçimde sergilemiştir (Lenin, 1992; Hilferding, 1981; Buharin, 2005).

Finans kapitalle birlikte gündeme gelen bir diğer çarpıcı gelişme, üretimin toplumsal niteliğinin giderek belirginlik kazanmasıdır. Eski topluma özgü izole üretim birimleri ortadan kalktığı gibi, üretim sektörleri arasında karşılıklı bağlantılar oluşmuş,

toplumsal üretim sistemi organik bir bütün niteliği kazanmıştır. Sürecin başlangıcı, gelişimi ve toplumsal üretim sistemlerinde yarattığı dönüşümler bu alt bölümün ana konusunu oluşturmaktadır.

2.2.1 Finans Kapitalin Tarihsel Oluşumu

Bir sermaye örgütlenmesi biçimi olarak anonim şirket formu, tekil kapitalistlerin gücünü çok aşan miktarlarda sermayelerin bir araya toplanmasını sağlamış ve 19. yüzyıl boyunca kapitalizmin hızlı gelişimi için temel oluşturmuştu. Bununla birlikte, 19. yüzyıl sonlarında sermaye merkezileşmesinin ulaştığı boyutlar karşısında anonim şirket formu da yetersiz kalmaya başladı. Kapitalist üretim daha ileri organizasyon biçimlerine gerek duydu ve bu da pratikte şirket birlikleri (*combinations*) biçiminde ortaya çıktı¹⁹. Yeni biçimler arasında en iyi bilinenler, Almanya’da yaygınlık kazanan karteller ve ABD’de yaygınlaşan tröstlerdir. Kartellerde, belirli bir üretim kolunda etkin olan az sayıda şirketin üretim ve satış koşullarını ortaklaşa tespit etmek için aralarında anlaşmaları söz konusudur. Fiyat karteli, bölge paylaşımı karteli, üretim kotası karteli gibi çeşitli biçimleri vardır (Taşdelen, 2005, s.118-9; Liefmann, 2001, s.64-5). Tröstlerde ise birleşen şirketlerin ana hissedarları hisselerinin çoğunluğunu bir mütevellî heyetine (*board of trustees*) emanet etmekte ve karşılığında tröstün gelirleri üzerindeki paylarını gösteren tröst sertifikaları almaktadır (Haney, 2003, s.105; Taşdelen, 2005, s.115). Tröst biçimindeki birleşmelerin, daha sonraları ortaya çıkacak olan *holding* şirketlerin öncüsü olduğu belirtilmektedir (Geisst, 2000, s.13).

Bu dönemde yatay birleşmeler yaygındır: bir üretim kolunda yer alan rakip işletmeler fiyat, satış, üretim gibi konularda anlaşmakta, bazen de tamamen birleşme (*merger*) yoluna gitmektedir. *Entegrasyon* olarak bilinen dikey birleşmeler, yani bir üretim kolunda hammaddenin temininden nihai tüketiciye satışa kadar ara halkaların

¹⁹ “En yüksek gelişme düzeyine ulaşmış kapitalizmin çok önemli bir özelliği, birleşmedir, yani sanayiî çeşitli kollarının tek bir işletme içinde toplaşmasıdır. Bu sanayi kolları, bazan hammaddelerin birbirini izleyen işleme evrelerini oluşturur (demir cevherinin pik demir haline getirilmesi, onunla da türlü çelik maddeler yapılması gibi), bazan biri ötekinin yanında yardımcı bir rol oynar (artıklardan yararlanılması ya da yan ürünlerin kullanılması; ambalaj malzemesi vb.)” (Lenin, 1992, s.21).

birleştirilmesi, demir-çelik sektörü haricinde (Macrosty, 2001, s.18) henüz yaygınlık kazanmamıştır. Bununla birlikte, yüzyıl dönümündeki birleşme dalgasından 1920'lere kadar olan dönemde, yatay birleşmesini tamamlayan sermayeler geriye ve ileriye doğru entegrasyona giderek bütünlüklü yapılar oluşturacaktır (Chandler Jr., 1969, s.271).

Birleşmeler her zaman gönüllü olmamıştır. Çoğu durumda, giderek büyüyen bir işletmenin diğerlerini yutması ya da birlikte hareket etmeye zorlaması söz konusudur. Örneğin, ABD'de tröst hareketine öncülük eden Standard Oil (Taşdelen, 2005, s.115) irili ufaklı birçok işletmeyi ya ele geçirmiş ya da kendi yanına çekmiştir²⁰.

19. yüzyılda ABD'de tekelleşme, özellikle iç savaşı izleyen dönemde artmaya başlamış ve 1873 kriziyle birlikte daha da hızlanmıştır. 1861-65 arasındaki iç savaşın ardından demiryolu yapımının hızlandığı, demiryollarının yanı sıra telgraf hatlarının da kurulduğu ve 10 yıl gibi kısa bir süre içinde ulaştırma ve iletişim altyapısının o dönemin ölçülerine göre hemen hemen tamamlandığı belirtilmektedir (Hise, 1912, s.5-7). Bu şekilde geniş bir iç pazar olanağının ortaya çıkması, büyük ölçekli kitle üretimini ve şirketler arası birleşmeleri teşvik etmiş, rekabet şiddetlenmiş, küçük sermayeler tasfiye olmuştur (Haney, 2003, s.76). İlk olarak demiryolu şirketleri arasındaki anlaşmalarla başlayan sermaye birlikleri, daha sonra diğer sanayi sektörlerinde de ortaya çıkacaktır. 1870'lerin ortalarına kadar olan dönemde, fiyat birlikleri ve centilmen anlaşmaları gibi çok sıkı olmayan sermaye birlikleri ya da bir başka deyimle 'anlaşmalar' (*agreements*) yaygındır. 1873 kriziyle birlikte, aşırı üretimi sınırlandırarak yüksek fiyat elde etme yönünde arayışlar da hızlanmış; görece olarak daha sıkı birlikler ve havuz (*pool*) anlaşmaları yaygınlık kazanmıştır. Havuz anlaşmalarında, sermayeler yalnızca ürünün fiyatı konusunda değil, fiyatı belirleyen (çıktı seviyesi gibi) faktörler üzerinde de anlaşmaktadır. Bunun yanı sıra, toplam kârın bir havuzda toplandığı ve ilgili taraflara bölüştürüldüğü kâr havuzu uygulamaları da görülmüştür (Haney, 2003, s.90-1). Havuz anlaşmalarının bağlayıcı olmamaları ve kolayca bozulabilmeleri, 1880'lerde tröstlerin ortaya çıkışının başlıca nedeni olarak gösterilmektedir (Hise, 1912, s.68-9).

²⁰ Petrol arıtma ve boru hatlarında tek el kuran şirket, rakiplerinin nakliye masraflarını arttırmak ve tasfiye olmalarını sağlamak için demiryolları üzerindeki geniş nüfuzunu da kullanmıştır (Geisst, 2000, s.38). 1870 yılında ABD'de rafine edilen petrolün yüzde 4'ünü üreten Standard Oil, 1873'te başlayan krizin etkisiyle, yanına çektiği şirketlerle birlikte payını 1877'de yüzde 95'e çıkarmıştır (Montague, 2003, s.6).

Bilinen ilk tröst, yanına çektiği şirketlerle birlikte 1882’de tröst formunda örgütlenen Standard Oil’dir. Bunun ardından çelik tröstü, viski tröstü, şeker tröstü, tütün tröstü, pamukyağı tröstü gibi birçok yeni tröst kurulur (Haney, 2003, s.106); hemen her sektör bir ya da birkaç büyük grubun tekeline girer. Örneğin, 1892’de, şeker sektörünün yüzde 90’ı şeker tröstünün denetimindedir (Hise, 1912, s.148). Çelik tröstü sektörün yüzde 60’ını, 1889’da kurulan alüminyum tröstü ise sektörün tamamını elinde tutmaktadır (Liefmann, 2001, s.354-5). 19. yüzyıl sonuna gelindiğinde, 26 sektörde tek bir tröstün payı yüzde 80 civarında, 57 sektörde ise yüzde 60 civarındadır (Taşdelen, 2005, s.116).

Tröst örgütlenmesinde ana hedeflerden biri de aşırı üretimi engelleyerek fiyatları yükseltmektir. Örneğin, 1880’ler boyunca çeşitli havuz anlaşmalarına ve bu anlaşmaların kısa sürede dağılmasına sahne olan viski imalatında, 1887’de tröst kurulduğunda ilk yapılan iş mevcut 80 damıtma tesisinin 68’inin kapatılmasıdır (Haney, 2003, s.105). Şeker imalatında ise 1891’de 20 tesisi denetimine alan tröst, bunların çoğunu kapatacak ve 7 tesisle üretime devam edecektir (Hise, 1912, s.147-8).

Tröstlerin kurulmasında bir diğer önemli faktör, ‘hisse sulandırma’ (*stock watering*) olarak bilinen borsa işlemiyle, birleşen şirketlerin sermaye arttırımına gitmiş gibi gösterilerek değerlerinin olduğundan yüksek seviyelere çekilmesidir. Bu yöntem, daha 1870’lerde, demiryolu şirketlerinin birleşmelerinde yaygın olarak kullanılır (Geisst, 2000, s.19). Sonraları hemen her sektörde bu tür yöntemlerle şirket değerleri şişirilir ve aşırı-sermayeleştirme (*over-capitalization*) kural haline gelir (Edwards, 1938, s.186). Örneğin, tütün tröstünde (American Tobacco Company) 110 milyon dolar, gemi yapımı şirketinde 55 milyon dolar (asıl varlıkların 5 katı), ünlü çelik tröstünde (US Steel) ise 500 milyon dolardan fazla ‘saf su’ (karşılığı olmayan hisse senedi) çıkartıldığı belirtilmektedir (Hise, 1912, s.29). Şeker tröstünde birleşen şirketlerin toplam sermayesi 6.5 milyon dolar olduğu halde tröstün sermayesi 50 milyon dolar olarak ilan edilmiş ve yeni hisseler bu değer üzerinden satılmıştır (Geisst, 2000, s.57).

Şirket birleşmeleriyle ortaya çıkan bu tür olanaklar, finansal işlemlerin de büyük önem kazanmasını beraberinde getirecektir. Temelde aracı kurumlar olan J.P. Morgan gibi büyük yatırım bankerleri bu ortamda sahneye çıkarlar (Edwards, 1938,

s.171). Bunlar, şirketlerin borsaya açılmasında, şirket birleşmelerinde ya da mevcut şirketlerin hisse arttırmalarında işlemlere aracılık²¹ yaparak, ‘kurucu kârı’ (*promoter’s profit*) olarak bilinen kârın (Hilferding, 1995, s.207) önemli bir kısmını almaktadır. Başta Morgan olmak üzere New York ve Boston merkezli büyük bankerler, zaman içinde, ticari bankalar ve sigorta şirketleri gibi finans kurumlarını da ele geçirirler (Edwards, 1938, s.170). Ayrıca, bazı sanayi şirketlerinin hisselerini satın almaya ve yönetim kuruluna kendi elemanlarını yerleştirerek bunları denetlemeye başlarlar (Haney, 2003, s.115). 1890’lardan itibaren önce demiryolları, ardından US Steel firması ile çelik ve General Electric firması ile elektrik sektörleri Morgan’ın denetimine girecektir (Edwards, 1938, s.173-8). Bununla birlikte, ABD’de sanayinin genel olarak bankaların denetimi altına girmesi söz konusu olmamıştır (Scott, 1997, s.105). Başta petrol ve sonraları otomotiv olmak üzere bazı sektörler bankalardan bağımsız olarak büyümüş, hatta bu sektörlerde tekel konumunda bulunan Rockefeller gibi büyük kapitalistler birçok finansal kurumu ve bankayı ele geçirmiştir (Edwards, 1938, s.178-9). Kısacası, hem finans alanında hem de sanayide konsolidasyon yaşanmış, her iki alanda da denetimlerini arttıran büyük sermayeler birbirlerine yaklaşmıştır.

Merkezileşme sürtünmesiz ve çatışmasız bir süreç olmamıştır. İlk tröstlerin ortaya çıkmasından çok kısa bir süre sonra, ABD’de tröstlere karşı tepkiler de başlar. Örneğin, 1870’lerde kırsal bölgelerde hızla yayılan Grange hareketi, “demiryollarına ve tekellere karşı ortaya çıkmış bir çiftçi hareketi[dir]” (Ilıcak, 2003, s.30). Tepkinin nedeni, demiryollarının büyük tekellere indirimli tarife, küçük çiftçilere ise daha yüksek tarife uygulamasıdır. Bunun sonucunda, uzun tartışmalardan sonra, 1887’de Eyaletler Arası Ticaret Yasası (*Interstate Commerce Act*) kabul edilir ve demiryolu şirketleri arasındaki havuz anlaşmaları ve farklı tarife uygulamaları yasaklanır. İronik biçimde, yasanın çıkışını izleyen dönemde demiryolu şirketleri arasında artan rekabet ve bunun beraberinde getirdiği finansal sorunlar, tüm demiryolu sisteminin birkaç yıl içinde J.P. Morgan’ın denetimi altına girmesine yol açacaktır (Geisst, 2000, s.23, 32-6). Yine de tröstlere karşı hareket canlanarak devam eder. Bir yanda çiftçilerin, bir yanda küçük

²¹ Bu aracılık, şirket hisselerinin (indirimli olarak) toptan alınması ve piyasaya arz edilmesinden oluşur (*underwriting*). Çelik tröstünün hisselerini piyasaya süren grup 62.5 milyon dolar kâr elde etmiş, girişime öncülük eden J.P. Morgan’a 12.5 milyon dolar kalmıştır. Yine, biçerdöver makineleri tekeli Harvester tröstüne (International Harvester) giren şirketlerin toplam varlıkları 67 milyon dolarken, 120 milyonluk hisse senedi çıkartılmış ve J.P. Morgan bu işlemde 3 milyon dolar kazanmıştır (Liefmann, 2001, s.368).

sanayicilerin, bir yanda da (tröstlerin aşırı üretimi engellemek için fabrikaları kapatması sonucunda işsiz kalan) işçilerin tepkileri, 1890 tarihli Sherman Anti-Tröst Yasası'nda karşılığını bulur. Bu yasa uygulamada fazla etkili olmamıştır (Gaughan, 2007, s.31). Bununla birlikte, 1890'lardan Birinci Dünya Savaşı'nın başlamasına kadar olan döneme tekellere karşı belirgin bir tepkiyle yüklü olan 'popülist hareket' damgasını vurmuştur (Geisst, 2000, s.47-50). Kibrit, şeker, petrol, viski tröstleri ilk etapta yargılanan ve çeşitli nedenlerle yasadışı bulunan tröstlerdir (Ilıcak, 2003, s.34).

Tröstlere karşı hukuksal engellerin artması nedeniyle, ABD'de sermaye birlikleri daha farklı biçimlere, genellikle de holding tarzı örgütlenmelere yönelecektir. İngilizce 'to hold' (tutmak) fiilinden türetilen *holding* sözcüğü, Türkiye'de 'başka şirketlerin hisselerini elinde tutan' anlamında kullanılmaktadır (Aytulun, 1977, s.9). Buna karşılık bu ifade, İngilizce kullanımda, bir sermaye şirketinin hisse senetlerini elinde tuttuğu şirketleri anlatır (Tekeli ve Menteş, 1982, s.296, dn.6). Bir başka deyişle, İngilizce kullanımda elde *tutulan*, Türkçe kullanımda elde *tutan* ifade edilmektedir. Öte yandan, Türkiye'de bilinen anlamıyla holdingler, ABD'de ortaya çıkan holdinglerden başka açılardan da farklıdır. Türkiye'deki holdingler, genelde aile şirketi niteliğinde, çok sayıda ayrı faaliyeti bir arada yürüten bütünlüklü yapılardır; G. Kore'deki *chaebol* ya da Japonya'daki eski *zaibatsu* gruplarına benzerler. ABD'deki holdingler (Türkçe'de kullanılan anlamıyla 'holdingler'), bu dönemde genellikle eski tröstlerin biçim değiştirmesi ile kurulmuş; daha sonraları kurulanlar ise çoğunlukla salt finansal amaçlı yatırım şirketleri niteliği taşımıştır. Holdingleşmede 1889 (bazı kaynaklara göre 1888) yılında New Jersey eyaletinin bir anonim şirketin başka bir şirketin hisselerini elinde tutması için özel izin gerekmediğine karar vermesi etkili olmuştur (Edwards, 1938, s.163). Birçok tröst ve bu arada Standard Oil, merkezlerini New Jersey'e taşıyarak holding biçimine girerken, New Jersey'i daha sonra diğer eyaletler de izlemiştir (Ilıcak, 2003, s.36). Bunu takiben, 1897-1904 arasında çoğu holding biçiminde (Hise, 1912, s.71) büyük bir birleşme dalgası yaşanmıştır. 1897 yılında 69 adet olan birleşme sayısı, bir yıl sonra 303'e, 1899'da ise 1.208'e yükselmiştir. Bu tarihten itibaren biraz yavaşlayarak devam eden birleşmeler ancak 1904 yılında, borsanın çökmesi sonucunda eski seviyesine gerilemiştir (Gaughan, 2007, s.30-5). Yüzyıl dönümünde gerçekleşen bu ilk birleşme dalgasında, birleşmelerin çoğu (yaklaşık yüzde 80'i) yatay birleşme

biçimindedir²². Öte yandan, birleşme süreci anti-tröst hareketi de hızlandırmış, 1911’de Yüksek Mahkeme tarafından Standard Oil ve American Tobacco şirketlerinin parçalanmasına ve bağımsız şirketlere ayrılmasına karar verilmiştir²³. Standard Oil’in bazı parçaları uzun yıllar sonra yeniden birleşecektir²⁴.

Sermaye birlikleri yalnız ABD’de değil, dönemin diğer kapitalist ülkelerinde de ortaya çıkmıştır. Bu gelişmede önemli bir neden, 19. yüzyılın Büyük Bunalım’ı olan ve 1890’ların ortalarına dek uzayan 1873 krizidir. Kapitalist üretime özgü merkezileşme eğilimleri bu kriz bağlamında kristalize olmuştur. Örneğin, Almanya’da kartel hareketi ilk olarak 1870’lerin ortalarındaki ‘büyük çöküş’ zamanında kayda değer bir ölçüğe erişmiştir²⁵. Gülten Demir’e (2003, s.66) göre, “Kartellerin gelişiminde 1873/75 ekonomik bunalımında firmaların aralarında anlaşmış olmaları ve bu durumu siyasal iktidara da kabul ettirerek lehlerine koruyucu yasayla tescil ettirmeleri etkili [olmuştur]”. Başta kömür olmak üzere birçok sektördeki karteller bu dönemin ürünüdür (Liefmann, 2001, s.52).

Almanya’da sık rastlanan bir diğer birleşme türü de *konzerne*lerdir (İngilizce’de *concerns*). Bu tarz birleşmede, hukuksal olarak bağımsız varlıklarını sürdüren firmalar, belirli finansal, teknik ya da ticari konularda ortak hareket etmek üzere birleşmekte, çoğu zaman da bu amaçla ayrı bir şirket kurmaktadır (Liefmann, 2001, s.277-283). ABD’deki tröst örgütlenmesini andıran ve kısmen holding tarzı örgütlenmeye de yakın olan konzerne’ler, özellikle yeni gelişen kimya ve elektrik gibi sektörlerde dir.

²² “İlk birleşme dalgasında yatay birleşmeler ağırlıklı olmuş, ABD ve diğer ülkelere bugün hala damgasını vuran büyük sanayi tekellerinin bir bölümü bu dönemde kurulmuştur. Singer, Standart Oil, G.Electric, National, Mc Cormik, Kodak ABD’nin, Unilever, Phillips, Hollanda ve İngiltere’nin, Bayer Almanya’nın yapım sanayiindeki ilk firmalarıdır” (Demir, 2003, s.66).

²³ Bir yıl sonra, para tröstüne ilişkin soruşturma gerçekleşir (Edwards, 1938, s.193; Geisst, 2000, s.79-80). 1914 yılında çıkartılan Clayton Yasası ile Sherman Yasası’nın boşlukları kapatılmaya çalışılır ve başka şirketlerin hisselerini satın almak (eğer sektör içi rekabet azalıyorsa) yasaklanır (Gaughan, 2007, s.101).

²⁴ Exxon adını alan New Jersey parçası, 1998’de, Mobil adını almış olan New York ile; Chevron adını almış olan California şirketi, 2001 yılında Texas şirketi (Texaco) ile birleşmiştir. Amoco adını almış olan İndiana şirketi ise 1998’de İngiliz BP tarafından satın alınır (Gaughan, 2007, s.36). Yeni şirketlerin üçü de Fortune Global 500 listesinde 2007 yılında ilk 7 sıra içindedir (Fortune, 23 Temmuz 2007, s.133).

²⁵ “1870’e kadar demir, ray, tuz ve potasyum konusunda olmak üzere dört kartel kurulmuşsa da bu tür örgütlenme istisnai nitelikteydi ... Karteller genellikle ‘işveren sendikası’ adı altında kuruluyordu. 1879’dan itibaren tescil edildiler. Federal Mahkeme, 1890’da, kartel sözleşmesinin geçerli bir sözleşme türü olduğunu kararlaştırdı ... 1879’a kadar 14, 1880’e kadar 210, 1905’e kadar 385 kartel ortaya çıktı. Bu karteller 12.000 en büyük işletmeyi bir araya toplamıştı ... Asıl gelişme 1903’ten sonra oldu. Tahminlere göre ... 1922’de 1.000’in üzerinde, 1935’te 2.100 ve 1937’de 1.700 kartel vardı ... Kömür, çelik ve potasyum kartelleri en etkin ve önemli olanlarıydı” (Taşdelen, 2005, s.120-1).

Almanya’da, sınıai alanda kartel ve konzernlerin yanı sıra, finans alanında da ciddi bir konsolidasyon yaşanmıştır. 20. yüzyıl başlarına gelindiğinde, bankacılık sektöründe hakimiyet altı büyük Berlin bankasının elindedir (Edwards, 1938, s.69-70). Ayrıca, kendi içinde konsolide olan bankacılık sistemi hemen tüm sanayi sektörleri ile sıkı bağlantılar kurmuş durumdadır (Scott, 1997, s.143). Sanayinin finansmanında büyük rol oynayan bankalar, çoğu zaman sanayi şirketleri arasındaki birleşmeleri teşvik etmiş, hatta zorlamıştır. Ancak, Almanya’da bankalarla sanayi arasındaki kaynaşma ve bankaların sanayi üzerindeki denetimi çok ileri boyutlara ulaşmış olmasına rağmen (ki Hilferding ‘finans kapital’ kavramını geliştirirken bu deneyimi göz önüne almıştır), yine de demir-çelik ve elektrik gibi önemli sektörlerde Krupp, Thyssen, Siemens gibi büyük firmalar banka denetiminden bir ölçüde bağımsız biçimde büyüebilmiştir (Edwards, 1938, s.66). Alman finans sisteminde sermaye piyasasından ziyade bankaların ağırlık taşıması, Hilferding’i yanıltarak, borsa merkezli İngiliz sisteminin önemini kaybettiği ve sermaye piyasasının da bankaların denetimi altına girdiği gözlemini yapmaya götürecektir (Hilferding, 1995, s.236-7; Henwood, 1998, s.230).

Dönemin en önde gelen (ancak Alman ve Amerikan rekabeti karşısında giderek zayıflayan) kapitalist gücü olan İngiltere’de, sermaye birlikleri görece olarak daha geç bir tarihte, 1880’li yıllarda yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Macrosty, 2001, s.22-3). Hemen her ülkede olduğu gibi, demir-çelik endüstrisi İngiltere’de de en sıkı yatay ve dikey birliklerin görüldüğü sektördür (Hise, 1912, s.204). Bunun yanı sıra kömür, çimento, dinamit, tuz sektörlerinde birlikler ya da bu yönde girişimler gözlenmiştir. İngiltere’nin geleneksel olarak güçlü olduğu ve Sanayi Devrimi’nin kilit sektörlerinden biri olan tekstilde ise çok sayıda firma mevcuttur ve bunlar arasında yine çok sayıda yatay birleşme gerçekleşmiştir (Macrosty, 2001, s.98-103). Ancak, Almanya’daki ile kıyaslanabilir ölçekte bir banka-sanayi kaynaşması ya da ABD’deki ile kıyaslanabilir bir tröst hareketi ortaya çıkmamıştır. Tekelleşme olarak bilinen süreç, bu iki ülkeye göre İngiltere’de hem daha geç başlamış, hem de daha sınırlı bir ölçekte yaşanmıştır.

İngiltere’nin tekelleşmedeki *görece* geriliğinin bir nedeni, 19. yüzyıl sonuna gelindiğinde Almanya ve ABD karşısında sınıai açıdan geride kalmış olmasıdır. Ancak daha önemli bir neden, İngiltere’nin erken sanayileşmesi dolayısıyla İngiliz şirketlerinin

büyük bir uluslararası rekabet baskısı yaşamadan gelişebilmiş olmalarıdır. Buna bağlı olarak, firmalar dış finansman zorunluluğunu fazlaca hissetmeden, genelde oto-finansman yoluyla ve *dereceli olarak* büyüyebilmiştir (Edwards, 1938, s.167-8). Buna karşılık, ABD ve Almanya gibi görece olarak daha geç kapitalistleşen ülkelerde, hem geniş bir iç pazar nedeniyle hem de uluslararası rekabette yer alabilmek için firmaların başlangıçtan itibaren büyük ölçekli olmaları, bir başka deyişle *sıçramalı olarak* büyümeleri gerekmiştir. Bu durum, doğal olarak, dış finansman baskısını güçlendirmiş, sanayi ile finans alanında yakın bağlantıların kurulmasını beraberinde getirmiştir. İleride görüleceği gibi, genel olarak, Türkiye gibi geç kapitalistleşen ülkelerde sanayileşmenin başlangıcında farklı nedenlerle de olsa finansman sorunu yaşanmış; finansal olanakların kısıtlı olduğu ortamlarda banka-merkezli finans sistemleri neredeyse evrensel bir kural haline gelmiştir. Kapitalist üretime son 50-60 yılda geçen ülkelerin çok azında borsa-merkezli bir finansal sistem görülür (Demirgüç-Kunt ve Levine, 1999).

ABD'nin bir özgüllüğü, iç savaşı izleyen dönemde neredeyse bir kıta ölçeğinde geniş bir iç pazarın ortaya çıkmış olması; bunun da sermaye birleşmelerini ve finans sistemi ile sanayi arasındaki bağlantıları zorunlu hale getirmiş olmasıdır. Ancak, iç pazarın ve kurulan sermaye birliklerinin büyüklüğü, aynı zamanda, New York merkezli bankaların sanayiyi bütünüyle denetim altına alamamalarına da yol açmıştır (Scott, 1997, s.57, 105). ABD'deki sistem, 20. yüzyılın ilk çeyreğine kadar Almanya'daki banka-merkezli sistemle İngiltere'deki borsa-merkezli sistemin bir sentezi olarak gelişecek, 1920'lerden sonra bankerlerin gücü ve etkisi genel olarak zayıflayacaktır.

İngiltere ile ABD ve Almanya gibi sonradan kapitalistleşenler arasındaki bir farklılık da sanayileşme hızlarının ve bu süreçteki öncü sektörlerin farklı olmasıdır. 18. yüzyıl sonundan 19. yüzyılın ilk yarısına uzanan Sanayi Devrimi'ni ilk yaşayan ülke olan İngiltere'nin sınıai üstünlüğü kömür, demir-çelik gibi ağır sanayi ve gıda ve tekstil gibi tüketim malı üreten sektörlerdedir. Ancak, 19. yüzyıl sonuna gelindiğinde, hem ABD'de hem de Almanya'da üretilen dökme demir ve çelik miktarı İngiltere'de üretileni geçmiştir²⁶. Öte yandan, 19. yüzyıl sonunda belirginleşen ve 20. yüzyıl

²⁶ 20. yüzyıl başında ABD'de üretilen kömür İngiltere'dekinin iki katı, Almanya'da üretilen kömür miktarı ise İngiltere'dekine yakındır. Dünya sanayi üretimindeki paylar açısından ABD daha 1880'lerin, Almanya ise 1900'lü yılların başlarında İngiltere'yi geçmiş durumdadır (Beaud, 2003, s.158-60).

boyunca ana hatlarıyla devam eden konumlanışta, ABD ve Almanya'nın esas 'mukayeseli üstünlüğü' kimya, petrol, elektrik ve sonraları da otomotiv, lastik-plastik gibi yeni sektörlerde ve daha ziyade ara malı ve yatırım malı üretimindedir (Chandler Jr., 1994, s.20-3). 19. yüzyıl sonlarında gerçekleşen ve biraz yanıltıcı biçimde 'İkinci Sanayi Devrimi' denilen yeni teknolojik atılım döneminde, ABD ve Almanya'da genelde yeni sektörlerde yer alan ve sonraları giderek büyüyerek çok-uluslu şirket haline gelen dev tekeller, dünya pazarındaki paylarını 20. yüzyıl sonlarına gelindiğinde halen korumaktadır: kimyasal maddelerde Hoechst, Bayer, Dow, DuPont; lastikte Dunlop, Pirelli, Goodyear, Firestone; otomotivde Ford, Fiat, General Motors, Mercedes; elektrik-elektronikte Siemens, Philips, Westinghouse, General Electric bunlara örnek olarak verilebilir (Amsden, 2001, s.7). Kısacası, kapitalist üretime 20. yüzyıl ortalarında geçen Türkiye gibi geç kapitalistleşen ülkelerin aksine, 19. yüzyıl sonlarında sanayileşen yeni (ya da 'ikinci kuşak') kapitalist ülkeler, dönemin önde gelen kapitalist gücünün (İngiltere) belirleyici etkisinden kurtulabilmiş, yeni birikim alanları bulabilmiştir.

19. yüzyıl sonlarında, özellikle kömür ve demir-çelik gibi büyük miktarda sabit sermaye yatırımı gerektiren üretim kollarında (Liefmann, 2001, s.59-60) piyasaya egemen olan şirketlerin sayısının az olması, bunların aralarında birlikler kurmak yoluyla rekabeti önlemelerini, fiyatları düzenlemelerini, paylaşım alanları belirlemelerini kolaylaştıran bir etki yapmıştır (Lenin, 1992, s.21). Bu eğilim şiddetli rekabet dönemlerinde daha da güçlenmektedir ve 19. yüzyıl sonlarında, ABD, Almanya ve Japonya gibi yeni kapitalist güçlerin sahneye çıkmasıyla uluslararası rekabet son derece şiddetlenmiş durumdadır. Bir dizi sanayileşmiş kapitalist ülke arasında artan rekabet, 19. yüzyılın son çeyreğinde hüküm süren genel bunalım ortamında, yeni pazarların (büyük ölçüde zor kullanılarak) açılmasına ve tüm dünyanın kapitalist ekonominin yörüngesine çekilmesine yol açmıştır (Hobsbawm, 1999, s.79). Hem rekabet hem de büyük pazar olanakları, başlıca kapitalist ülkelerde hemen her üretim kolunda konsolidasyonu (şirket birleşmelerini) beraberinde getirecektir. Söz konusu birleşmeler, genellikle fiyat birlikleri ve havuz anlaşmaları gibi gevşek biçimlerle başlayıp, tröstler gibi daha sıkı biçimlerden geçerek, 19. yüzyılın son yıllarında holdingler ve doğrudan birleşmeler biçimini almıştır (Haney, 2003, s.24; Hise, 1912, s.60-71).

Sermaye birlikleri yalnızca ülkelerin kendi içlerinde değil, uluslararası çerçevede de ortaya çıkmıştır. 1833 gibi erken bir tarihte, Avrupa'da demiryolu ray üreticileri kendi aralarında anlaşarak kartel kurmuştur (Taşdelen, 2005, s.121). Ancak, uluslararası sermaye birliklerinin esas oluşum dönemi 19. yüzyıl sonu ve 20. yüzyıl başı arasındaki 'fırtına ve atılım' yıllarıdır. Örneğin, 1902'de İngiliz Imperial Tobacco ile ABD'li American Tobacco arasında varılan anlaşmada, şirketlerin birbirlerinin bölgesine girmemeleri ve British American Tobacco adıyla kurulan ortak bir şirketin de tüm dünyaya satış yapması kararlaştırılır (Macrosty, 2001, s.187-195). 1914 yılına gelindiğinde, 40 civarında üründe uluslararası kartel yürürlüktedir (Taşdelen, 2005, s.121). Üretimin uluslararası hareketindeki sınırlılıkla karakterize olan bu dönemde uluslararası birliklerin en yaygın biçimi bölgesel paylaşım kartelleridir²⁷ (Liefmann, 2001, s.191-2).

Bu dönem boyunca yatay birleşmeler yaygın olmasına rağmen, başta demir-çelik olmak üzere bazı sektörlerde dikey birleşmeler de başlamıştır. Bunda önemli bir neden, girdi üreticilerinin oluşturduğu kartellerin yüksek fiyat politikasının mamul mal üreticilerini entegrasyon arayışına itmesidir. Aynı zamanda, hammadde ve ara malı üretenler de mamul mal üreticilerinin yüksek kârlarından etkilenmiş, fırsat buldukça üretimin daha ileri aşamalarına geçmeye çalışmıştır. Bir başka deyişle, yatay birleşmeler aynı zamanda dikey birleşmeleri tetiklemiştir. Örneğin, Almanya'da Mannesmann boru firması kömür madenleri işletmeye ve çelik hammaddesi üretmeye yönelik tesisler kurmuşken, çelik üreticisi Krupp firması da çelik boru işine yönelmiştir (Liefmann, 2001, s.129-130). Bu tür girişimlerin *bir* sonucu, şimdi birbirine iki veya daha fazla sektörde rakip haline gelen iki büyük şirketin birleşmeye yönelmesi, böylece birbiriyle bağlantılı bir dizi üretim kolunu denetim altına alan büyük bir tekelin ortaya çıkmasıdır. Örneğin, ABD'de petrol tröstüyle birlikte en büyük grup olan çelik tekeli US Steel, karşılıklı hamlelerin ardından, 1901'de bu şekilde kurulmuştur (Hise, 1912, s.113-4). Birleşmenin mimarı, taraflardan birini (Carnegie) yarım milyar dolara yakın bir bedelle satın alan ünlü banker J.P. Morgan'dır (Geisst, 2000, s.61-2).

²⁷ Üretimi düzenlemek üzere iş hacminin paylaşıldığı havuz anlaşmaları da yapılmaktadır. Örneğin, 1883'te yeniden kurulan uluslararası ray kartelinde, İngiltere'nin üçte-ikiye, Almanya'nın üçte-bire yakın, Belçika'nın yüzde 7 pay alması öngörülür. Fiyatların düşmesiyle bozulan anlaşma 1904'te bölge paylaşım karteli olarak yeniden düzenlenir; 1905'te ABD de anlaşmaya dahil edilir (Hise, 1912, s.222).

Özetle, 19. yüzyıl sonu ve 20. yüzyıl başı arasındaki birkaç on yılda, kapitalist ülkelerde büyük bir birleşme dalgası yaşanmış, hemen her sektörde üretimin büyük kısmını ele geçiren tekeller ortaya çıkmıştır. Genellikle yatay birleşmelerin yaşandığı bu dönemde, bazı sektörlerde dikey birleşmeler de gözlenmiştir. Birleşmeler yalnızca ulusal ölçekli olmamış; çelik, tütün, şeker gibi ürünlerde uluslararası birlikler, pazar paylaşımları, havuz ve fiyat anlaşmaları gündeme gelmiştir. Ayrıca, üretim ve satışa yönelik birlikler çoğu zaman finans alanındaki birliklerle güçlü bir etkileşim içindedir. Hızlı tekelleşme ve finans-sanayi kaynaşması, büyük sermayeyi yüzyıl dönümünden itibaren kapitalist dünyanın kalıcı bir olgusu haline getirmiştir. Bu gelişmeler aynı zamanda emperyalist politikalara yol açmış, büyük güçler arasındaki paylaşım mücadelesi dünya savaşına giden yolu hazırlamıştır. 20. yüzyılın başında durumun bir analizini yapan Hilferding, finans kapital kavramını işte böyle bir ortamda geliştirmiştir.

2.2.2 Finans Kapital ve Faaliyet Çeşitliliği

Kapitalist üretim yapısında 19. yüzyıl sonlarında ortaya çıkan (yukarıda değinilen) gelişmelerin analiz edilmesi ve buradan gerekli sonuçların çıkarılması, teorik planda, Engels'in başladığı ancak tamamlayamadığı bir görev olmuştur. Engels, hisse senetli şirketleri tröstlerin, bunu da zorunlu olarak devlet mülkiyetinin izlediği (daha doğrusu izleyeceği) kanısındaydı (Harvey, 1999, s.137). Buradaki argümanı, bir yandan üretimin toplumsal niteliğinin kendini dayatmasına, bir yandan da kapitalist sınıfın gereksizliğinin artık iyice görünür hale gelmiş olmasına dayanıyordu. Devlet mülkiyeti, Engels'e göre, hisseli sermaye ve tröstlerin ardından, üretimin toplumsal niteliğinin zorunlu olarak beraberinde getirdiği bir biçim, sosyalist üretim sisteminin erken biçimiydi²⁸. Ancak Engels, kapitalist üretimde ortaya çıkan yeni gelişmelerin üretimin

²⁸ “Tröstlerde serbest rekabet, tekel durumuna dönüşür, kapitalist toplumun plansız üretimi, yaklaşan sosyalist toplumun planlı üretimi karşısında teslim bayrağını çeker. İlk anda, kuşkusuz kapitalistler yararına. Ama burada sömürü öyle elle tutulur bir duruma gelir ki yıkılması gerekir. Tröstler tarafından yönetilen bir üretime, bütünün küçük bir kupon biriktiricileri tarafından bu derece utanmazcasına sömürülmesine katlanacak bir halk yoktur (...) Ne olursa olsun, tröstlerle ya da tröstsüz, sonunda kapitalist toplumun resmi temsilcisinin, devletin, üretimin yönetimini eline alması gerekir. Devlet mülkiyeti durumuna dönüşüm zorunluluğu, kendini önce posta, telgraf, demiryolları gibi büyük ulaştırma örgenliklerinde gösterir” (Engels, 1977, s.439-440).

toplumsal niteliğini daha da ileri taşıdığını ve sosyalizmi kaçınılmaz kıldığını vurgulamakla yetinmişti. Kapitalist üretimdeki dönüşümlerin getirdiği yenilikler, sistematik biçimde ilk olarak Rudolf Hilferding tarafından ele alınacaktı. Hilferding'in özgün katkısının merkezinde ise 'finans kapital' kavramı bulunuyordu.

Hilferding'e göre kapitalist sistem, geçmişteki serbest rekabetçi yapısının ötesine geçmiş ve yeni bir dönem, tekelci dönem başlamıştır. Üretimin yoğunlaşması ve merkezileşmesiyle, kartel ve tröstlerin oluşumu önce ulusal düzeyde başlamış, giderek dünya ölçeğine yönelmiştir. Bu gelişmelerle birlikte, kapitalist üretimi karakterize eden üretim anarşisi olgusu yerini planlı, düzenli, 'örgütlü' bir sisteme bırakmaktadır (Zoninsein, 1990, s.11). Yüzyıl dönümünde yazan Hilferding, sermayenin merkezileşme ve yoğunlaşmasının yanı sıra, 'modern' kapitalizmin diğer önemli karakteristiğinin banka sermayesi ile sanayi sermayesi arasındaki bütünleşme olduğunu belirtir (1995, s.47). Hilferding'e göre, süreç bankalar tarafından belirlenmiş ve sanayi giderek bankaların denetimi altına girmiştir. Ayrıca, banka-sanayi birleşmesi ticaret sermayesini de içerecek biçimde olmuştur. Bir başka deyişle, banka sermayesi, sanayi sermayesi ve ticaret sermayesi olmak üzere sermayenin üç temel formu, bankaların öncülüğünde birleşmiş durumdadır. 'Finans kapital' bu birleşik sermayeyi ifade eden kavramdır.

Bankalar, firmalar arası birleşmeleri ve dolayısıyla sermaye merkezileşmesini teşvik etmektedir. Zayıf sermayelerin elenmesiyle büyük ve güçlü işletmeler ortaya çıkmakta, kredi sistemi daha etkin işlemekte ve süreci yöneten bankalar sınai işletmeleri daha yakından denetleyebilmektedir. Ayrıca, merkezileşme bankacılık sektöründe de yaşanmaktadır. Bu alandaki gelişme çizgisi, tüm toplumsal üretimi denetleyecek olan tek bir büyük 'merkezi' bankaya doğrudur (Hilferding, 1995, s.278). Üretim alanında genel bir kartelin oluşması ile finans alanında tek bir merkezi bankanın oluşması, birbirini karşılıklı olarak besleyen süreçlerdir (Hilferding, 1981, s.191-2). Kısacası, Hilferding'e göre, finans kapital evresinde (i) üretimin yoğunlaşma ve merkezileşmesi ile kartel ve tröstler oluşmuş, rekabet ortadan kalkmıştır; (ii) sermayenin (banka sermayesi, sanayi sermayesi, ticaret sermayesi gibi) çeşitli bileşenleri, bankaların öncülüğünde bütünleşmiştir. Bu ilişkiler yoluyla sermaye "en üstün ve en soyut ifadesi olan finans kapital biçimine" bürünmektedir (Hilferding, 1981, s.21).

Hilferding'in finans kapital kavramlaştırması önemli bir açılım olmakla birlikte bazı kusurları da barındırır. Öncelikle, finans kapitalle birlikte rekabetin ortadan kalktığı tezi, kapitalist üretimde rekabetin yerine dair hatalı bir kavrayışın ürünüdür. Finans kapitalde rekabet ortadan kalkmak bir yana daha da şiddetlenir ve yeni boyutlar kazanır. Örneğin, büyük sermayeler arasındaki tekelleri rekabet ya da büyük ve küçük sermayeler arasındaki rekabet finans kapital evresine özgüdür. Öte yandan, sermayenin yüzeydeki merkezileşme hareketine büyük firmanın kendi içinde denetimli bir merkezsizleşme de eşlik eder. Örneğin, 1920'lerde ortaya çıkan ve 1960'larda genelleşen M-biçimi (*multi-divisional*: çok bölümlü) organizasyon, ana firma içinde farklı bölümlerin ve birimlerin birbiriyle rekabetini içerir. Bu anlamda, büyük sermaye rekabeti de içselleştirmiş olur (Harvey, 1999, s.148-9). Yine, Hilferding'in finans kapitalde banka egemenliğini vurgulaması da yanıltıcıdır ve Alman deneyiminin genelleştirilmesi gibi görünmektedir (Zoninsein, 1990, s.59-61). Oysa, sermayenin farklı işlevsel biçimleri arasındaki ilişkiler bu biçimlerin kurumsal karşılıkları arasındaki ilişkilere indirgenemez.

Hilferding'in tespit ettiği, ancak bankaların egemenliğine yaptığı vurgu nedeniyle kısmen gözden kaçan asıl özellik, finans kapitalle birlikte sermayenin farklı formlarının (para-sermaye, meta-sermaye ve üretken sermayenin) birleşmesidir. Bu farklı sermaye biçimleri aslında sanayi sermayesine ait farklı işlevleri temsil ederler. Her bireysel sanayi sermayesi, kendi hareketi içinde farklı sermaye formlarına bürünür ve aynı anda her üç form altında da bulunur. Dolayısıyla, sermayenin farklı formlarının birliği, her bireysel sanayi sermayesi için de zaten söz konusudur. Bununla birlikte, yukarıda kredi sistemi incelenirken görüldüğü gibi, meta ticaretiyle uğraşan ticari sermaye ve para ticaretiyle uğraşan mali sermaye, sanayi sermayesine ait işlevleri yerine getirirken, zaman içinde sanayi sermayesinden bağımsız bir kurumlaşmaya yönelir ve ayrı bireysel sermayeler olarak örgütlenirler. Bu ayrılmayla birlikte, günlük dilde finans, ticaret ve sanayi olarak ifade edilen üç ana ekonomik faaliyet biçimi birbirinden ayrılmış olur. Söz konusu faaliyetler para-sermaye, meta-sermaye ve üretken sermaye kavramları ile birebir örtüşmezler (örneğin, 'sanayici' ifadesi, yalnızca üretken sermaye işlevini değil, aslında her üç işlevi içermektedir). Bununla birlikte, buradaki tartışmanın amaçları açısından, bu üç temel ekonomik faaliyetin, farklı sermaye formlarına ait özellikleri yeterli ölçüde yansıttığı kabul edilebilir.

Finans kapital kavramındaki anahtar nokta, bireysel sermaye ile toplumsal sermaye arasındaki ayırım, daha doğrusu bu ayırımın (belirli bir anlamda) ortadan kalkmasıdır. Marx'ın (1992, s.316) ifadesiyle, “bireysel sermayelerin devreleri iç içe girer, birbirlerini öngörür ve zorunlu kılar, ve salt ördükleri bu ağ içerisinde toplam toplumsal sermayenin hareketini meydana getirirler”. Dolayısıyla, toplam toplumsal sermaye, farklı bireysel sermayelerin karşılıklı olarak iç içe geçmiş hareketlerinin bütününden oluşur. Finans kapitalde görülen, tam da toplumsal sermayeye özgü bu iç içe geçme ve kaynaşma durumudur. *Finans kapitalde bireysel sermayeler arasında kurulan kalıcı bağlantılar ve sermaye birlikleri, sermayenin işlevsel biçimlerinin daha üst bir seviyede yeniden birleşmesi anlamına gelir.* Daha önceden bireysel sermayeler olarak ayrılmış kısımlar, finans kapitalde yeniden birleşirler. Sermayenin merkezileşme ve yoğunlaşması, finans kapitalle birlikte daha yüksek bir biçim kazanır.

Bu birleşmenin çelişkisiz bir bütün olmadığını kavramak önemlidir. Gerek finans, ticaret ve üretim arasında artık-değer paylaşımının yol açtığı çelişkiler, gerek (şimdi birlik içindeki ortaklara ya da ana firmanın farklı bölümleri ve birimleri haline dönüşmüş olan) sermayeler arasındaki çelişkiler, gerekse kapitalist üretime özgü daha genel sınıfsal çelişkiler, ortadan kalkmak bir yana, finans kapital içinde içselleşmiş durumdadır. Hilferding'in bir yanılısı da çelişkiyi görmeyip birliğe vurgu yapması olmuştur (Harvey, 1999, s.320-1).

Finans kapitalde bireysel sermaye ile toplumsal sermaye arasındaki ayırımın (çelişkili biçimde) ortadan kalkması, finans kapitalin aynı zamanda *tekel* olduğu göz önüne alındığında daha da netlik kazanacaktır. Bilindiği gibi Lenin, Hilferding'in finans kapital tanımını [“sanayi sermayesi haline dönüşen bu banka sermayesine –yani para-sermayeye– ‘mali-sermaye’, (*finance capital*) diyorum. Kısacası, ‘mali-sermaye’, bankaların çekip çevirdiği, sanayicilerin kullandığı bir sermaye oluyor”] eksik bulur ve Hilferding'in, yapıtında tekellere yeterince yer vermiş olmakla birlikte, tanımında bunu atladığını belirtir. Oysa, finans kapitalin tanımı tekelleri içermelidir (Lenin, 1992, s.51-2). Marksist anlamda ‘tekel’, ana akım iktisat yazınında monopol, düopol, oligopol olarak ayrıştırılan tanımların hepsini içermektedir (bir üretim kolunda birden fazla tekel olabilir). Finans kapitali tanımlayan çelişkili toplumsallık, tekelde daha belirgindir.

Kısacası finans kapital (i) sermayenin (ayrı bireysel sermayeler olarak organize olmuş) farklı işlevsel biçimlerinin birleşmesidir ve (ii) tekel niteliğindedir. Her iki boyutun ortak özelliği (çelişkili bir) toplumsallıktır. İki boyutu bir arada düşünebilmek için, sermayenin işlevsel biçimlerinin bireysel sermayeler olarak ayrılmasının, *hem* tüccar sermayesi (meta-sermaye devresi) ve banka sermayesinin (para-sermaye devresi) ayrı bireysel sermayelere dönüşmesini, *hem de* (üretken sermaye dahil olmak üzere) her biçimin kendi içinde daha ileri bölünmelere uğramasını içermesi gerektiği söylenebilir. Finans kapitalde karşımıza çıkan, bireysel sermayeler biçiminde ayrılmış (ya da ayrı duran) sermayelerin (yeniden) birleşmesidir. Bu birleşme üretim alanındaki birleşmeleri yani merkezileşme sonucu ortaya çıkan tekelleşmeyi de içermelidir. Kapitalist üretimin başlangıcında, sermayeler toplumun yüzeyine dağılmış ayrı bireysel sermayeler olarak işe başlarlar ('serbest rekabetçi dönem' ile kastedilen budur). Belirli bir üretim kolunda egemenlik kurabilecek ölçüğe gelmiş olan (ya da en baştan itibaren bu ölçüğe sahip olan), dağınık bireysel sermayeleri bir çatı altında birleştiren ve tekel niteliği kazanan sermaye, *aynı zamanda* finans kapital özelliği kazanır. Zira, bu tür sermaye birleşmeleri, kural olarak, finans ve ticaret alanlarıyla (para-sermaye ve meta-sermaye devrelerine karşılık gelen alanlarla) kalıcı bağlantıların kurulmasını beraberinde getirir. Bir başka deyişle, belirli bir üretim kolunda sermaye merkezileşmesi ile tekelin ortaya çıkması, finans, sanayi ve ticaret faaliyetlerinin de zorunlu olarak birbiriyle kaynaşmasına yol açar. 20. yüzyıl dönümünde yani finans kapitalin ortaya çıktığı dönemde gözlenen süreç, merkezileşmenin beraberinde getirdiği finans-sanayi birleşmesi (ticareti de içerecek biçimde bir birleşme) olmuştur.

Geç kapitalistleşen ülkelerin bir önemli farklılığı bu noktada ortaya çıkar. ABD, İngiltere gibi ülkelerde tekelleşme sermaye merkezileşmesi ile, yani sermaye birleşmeleri ya da bir firmanın diğerlerini yutması sonucunda gündeme gelmiştir. Oysa Türkiye gibi ülkelerde kapitalist üretime geçişin özgüllükleri nedeniyle merkezileşme (tarihsel olarak) önce para-sermaye alanında yaşanır. Kapitalist üretim doğrudan fabrika ölçeğinden başladığı için, belirli bir sektörde fabrika kurabilecek miktarda para-sermaye toparlayabilen kapitalistler kısa sürede tekel haline gelirler. Kapitalist üretim Türkiye ve benzeri ülkelerde başlangıçtan itibaren 'tekelci'dir (Aker, 1975, s.8). Dolayısıyla, geç kapitalistleşen ülkelerde 'serbest rekabetçi dönem' ve ardından gelen 'tekelci dönem'

biçimindeki ayırım -zaten hayli tartışmalı olan bu ayırım- büsbütün anlamını yitirir²⁹. Erken kapitalistleşen ülkelerde görece olarak uzun zaman almış olan bazı gelişme biçimleri, geç kapitalistleşen ülkelerde çok daha kısa sürede tamamlanır.

Erken kapitalistleşen ülkelerde sermaye birlikleri önce fiyat birlikleri, havuz anlaşmaları gibi gevşek biçimlerle başlamış, tröstler ve holdingler gibi ileri birleşme biçimleri daha sonra ortaya çıkmıştır. Sermaye birleşmelerine sanayi sektörleri açısından bakıldığında, iki büyük ana birleşme biçiminin yatay birleşmeler ve dikey birleşmeler (entegrasyon) olduğu görülür. Bununla birlikte, birleşme hareketi yalnızca sanayi sektörleriyle sınırlı kalmamış, ticaret ve finans alanlarını da içerecek biçimde daha geniş birleşmeler yaşanmıştır. Nasıl ki kapitalist kredi ve finans sistemi bireysel düzlemde toplumsal düzleme doğru ilerleyen bir özellik sergiliyorsa, genel olarak ekonomik yaşamda da bireyselden toplumsala doğru bir gelişme söz konusudur. Üretimin toplumsallaşması olarak ifade edilen olgu, genel anlamda sermayenin toplumsallaşması ile bir arada ortaya çıkar. Sonuç olarak, finans kapital çağında kapitalist üretim sistemi, hemen her sektörün kural olarak bir ya da birkaç büyük sermaye tarafından domine edildiği, bu büyük sermayelerin finans, sanayi ve ticaret faaliyetlerini içselleştirdiği bir sisteme dönüşür. Burada 'büyük sermaye' kavramı, niceliksel bir artışın *nitel* bir farklılığa dönüşmesini ifade eder. Büyük sermaye grupları ya da finans kapital denildiğinde, toplumsal sermayenin önemli bir kısmını düşünmek gerekir. Türkiye'de bir kamu sektörünün, bir özel sektörün, bir de Koç sektörünün bulunduğunu belirten (1970'lerde *Time* dergisinde geçen) ifade, önemli bir hakikati dile getirmektedir (Bizden Haberler, 1976, s.108).

Bireysel sermayelerin finans kapital altında birleşmeleri, öncelikle, bireysel niteliklerini kaybetmeleri anlamına gelir. Ancak, nasıl ki üretimin toplumsallaşması kapitalist sisteme özgü çelişkili ve sınırlı biçimler altında yer alıyorsa, finans kapitalle birlikte sermayenin bireysel niteliğinden sıyrılarak toplumsal bir nitelik kazanmasını da *çelişkili* bir toplumsallık olarak anlamak gerekir: zira, söz konusu toplumsallık

²⁹ Bu ayırım tartışmalıdır, zira serbest rekabetçi dönemle kastedilen, aslında ulaştırma ve haberleşme araçlarının gelişmemiş olduğu bir ortamda her işletmenin kendi lokal çevresinde etkili olduğu, bu nedenle toplum ölçeğinde rekabetin yaşanmadığı bir dönemdir. Sorun rekabetin serbest olup olmaması değil, üretimin toplumsal niteliğinin henüz belirginleşmemiş olmasıdır. Bu anlamda rekabet, tekelci dönemde de (rekabet edebilmek için gereken araçlara ulaşabilen her kapitalist için) tamamen 'serbest'tir.

bireyselliğin damgasını taşır. Bir başka deyişle, toplumsal sermayenin oluşturu bir parçasının bireysel sermayelerin denetimi altına girmesi söz konusudur. Engels'in üretimin toplumsal karakteri ile mülkiyetin bireysel karakteri arasındaki çelişkiye yaptığı vurgu, bunun bir yönüdür. Daha genel olarak, söz konusu olan, sermayenin farklı bir bölümlenışidir. Üretim alanında farklı üretim kolları ('sektörler') arasında yapısal bağlantıların oluşmasına (ki girdi-çıkıtı tabloları bunun bir resmini verir) paralel olarak, finans kapitalle birlikte, sermayeler arasında farklı ve ilkiyle çakışmayan bağlantılar oluşur. Mantık kategorileri ile ifade edildiğinde, yapı her ikisinde de üçlüdür: üretim alanında (i) toplumsal üretimin bütünü ('ekonomi') *evrensellik* kategorisine, (ii) her bir üretim kolu ('sektörler') *tikellik* kategorisine, (iii) her bir üretim birimi (diyelim ki fabrikalar) ise *tekillik* kategorisine karşılık gelir. Buna karşılık, bunun sermaye olarak bölümlenışı (i) toplumsal sermaye, (ii) finans kapital, (iii) bireysel sermayeler biçimindedir. Finans kapitalin ara konumu, bireysel sermaye açısından bakıldığında toplumsal, toplumsal sermaye açısından bakıldığında ise bireysel olarak görünmesine yol açar ve çelişkili toplumsallığının kökeni bu konumdadır. Ayrıca, iki alanın bölümlenışinin birbiriyle çakışmadığını vurgulamak gerekir: nasıl ki her bireysel sermaye, *teknik* açıdan sabit ve dolaşan sermaye; *değer* açısından ise değışen ve değışmeyen sermaye olarak bölümleniyorsa (Harvey, 1999, s.207-8), toplumsal sermaye de *teknik* açıdan farklı üretim kolları arasında, *mülkiyet* açısından ise farklı sermaye grupları arasında bölümlenir. Finans kapitalle birlikte, toplumsal sermaye farklı sermaye grupları arasında paylaşılır. Bir örnek vermek gerekirse, Paul Sweezy'nin 1936 tarihli çalışması ABD ekonomisinin 8 ayrı 'çıkır grubunun' hakimiyeti altında olduğunu sergilemiştir. Bu gruplar tamamen farklı sektörlerde yer almamıştır. Örneğin, demiryollarında birden fazla grup etkindir ve her grubun bir bankası vardır (Sweezy, 1962, s.168 vd.). Benzer biçimde, Türkiye'de üretim yapısının madencilik, tekstil, makine, metal, hizmetler gibi ana 'sektör'lerden oluştuğu, sermaye bölümlenışindeki belirleyici yapının ise Koç grubu, Sabancı grubu, İş Bankası, Çukurova grubu gibi sermaye gruplarına ait 'alanlardan' oluştuğu söylenebilir. Örneğin, otomotiv ve dayanıklı tüketim malları sektörlerinin en büyük kısımları Koç grubuna, bankacılık sektörünün önemli bir kısmı ve cam sektörünün neredeyse tamamı İş Bankası grubuna aittir. Söz konusu olan yalnızca pazar paylaşımı değil, aynı zamanda üretim alanlarının paylaşımıdır. Ayrıca, paylaşımın büyük kapitalistlerin aralarında anlaşmaları ya da

kumpas kurmaları ile ortaya çıkması da gerekmez (her ne kadar bu tür anlaşmalar varsa da). Bir sektörde belirli bir büyüklüğe ulaşan kapitalist(ler), bu sektöre yönelecek sermayeleri çoğu zaman zaten engellemiş olurlar. Ortaya çıkan yapı, bir bakıma, feodal toplumda üretimin coğrafi olarak köylere, mülkiyet bakımından ise farklı senyörlüklere bölünmüş olmasına benzer: en büyük senyörlükler haricinde, bir köyün farklı kısımları genellikle farklı beylere aittir. Öte yandan, birçok senyör de birbirinden çok uzak bölgelerde topraklara sahiptir: “12. yüzyılda ... senyörlük ve köylerin birlikte kurulmuş olduğu yeni tarım alanları dışında, köy ve senyörlük sınırları kesinlikle birbiriyle çakışmamakta[dır]” (Bloch, 1983, s.300). Dolayısıyla, üretim yapısı ile mülkiyet yapısı arasında çapraz ilişkiler söz konusudur. Ancak, benzerlik burada son bulur. Zira, feodal toplumda tarım tekniğinin çok yavaş evrim geçirmesi nedeniyle ekilebilir alanların (toplumsal üretimin) bir ‘doğal’ sınırı vardır. Kapitalist toplumda ise toplumsal üretimin böyle ‘doğal’ bir sınırı bulunmaz.

Büyük sermaye ya da finans kapital egemenliği, küçük sermayelerin ortadan kalkmasına yol açmaz. Aksine, hemen her ülkede şirketlerin ezici bir çoğunluğu küçük ve orta boy işletmelerden oluşmaktadır (Silier, 1977, s.16-7). Nitekim 2002 yılında, Türkiye’de işletmelerin yüzde 96.4’ü 1-9 arası, yüzde 3’ü 10-49 arası sayıda işçi çalıştırmaktadır (Özkan, 2008, s.4). Söz konusu olan, birkaç büyük sermayenin birçok küçük sermayeyi yönlendirir ve sürükler hale gelmesidir³⁰. Örneğin, büyük otomobil fabrikaları, küçük ölçekli yüzlerce yan sanayi şirketini kendilerine bağlarlar. Türkiye’de en büyük otomobil fabrikalarından biri olan Tofaş’ın 2005 yılında 165 adet tedarikçisi ile ilgili tüm operasyonlarını bir internet portalı üzerine taşıdığı, her tedarikçinin de hangi gün hangi malzemeden kaç tane göndereceğini online öğrendiği belirtilmektedir³¹ (Süzer, 2005). Benzer biçimde, Migros gibi büyük perakende firmaları *binlerce* tedarikçi ile çalışmakta ve bunların çoğunu B2B (*business to business*) denilen bilgisayar ağı sistemleri aracılığıyla yönlendirmektedir (Gözütok, 2005).

³⁰ “Eşitsiz ilişki zincirinin tepesinde güçlü büyük sermaye grupları yer alırken, aşağıya doğru orta ve küçük sermaye, zincirin en altında ise ev eksenli çalışma grupları yer almaktadır” (Güler-Müftüoğlu, 2004, s.61)

³¹ Tıpkı feodal toplumdaki ‘çift biat’ sistemi yani bir vassalın birden fazla efendisinin olması gibi (Bloch, 1983, s.266-7), bu tedarikçilerin çoğu da birden fazla ana sanayi firması için üretim yapmaktadır. Ancak, feodal toplumla olan benzerlikleri fazla zorlamamakta yarar var.

Buraya kadar yazılanlardan *pratik* bir sonuç çıkartırsak: (i) sermayenin farklı işlevsel biçimlerinin finans, sanayi ve ticaret olarak ifade edilebilecek karşılıklarını kendi bünyelerinde birleştiren *büyük* sermayeler ya da (ii) belirli bir üretim kolunu denetim altına alabilecek ölçüğe ulaşan tekelci sermayeler, finans kapital olarak nitelenebilirler³². Burada büyüklük (görelî büyüklük anlamında) önemli bir koşuldur, zira küçük ölçekte sınai ve ticari faaliyetler yürüten bir şirketin (ya da şirketler grubunun) henüz ‘bireysel’ niteliğini geride bıraktığı söylenemez. Örneğin, 1913’te ‘Adapazarı İslam Ticaret Bankası’ adıyla kurulan Türk Ticaret Bankası, Sedat Özkol’un (1977, s.11-19) belirttiği gibi kuruluşundan itibaren ‘finans kapital boyutlarına özenme’ çabası içinde olduysa da erken dönemlerinde finans kapital olarak nitelenemez. Buna karşılık, İş Bankası’nın daha 1920’lerin ortalarında finans kapital özelliği sergilediği söylenebilir. Zira İş Bankası, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde görüleceği gibi, kurulduğu tarihten itibaren uzun yıllar boyunca ekonominin merkezinde yer almış ve gerek kredileri gerekse iştirakleri ile toplumsal sermayenin önemli bir parçasını oluşturmuştur. Yine de hangi sermayelerin finans kapital olduğunu ve hangilerinin olmadığını ayırt etmek için elimizde kesin bir ölçünün bulunmadığını belirtmek gerekir.

Dikkat edilmesi gereken bir ayırım, finans kapital ile finans kapital *egemenliği* arasındadır. Kapitalist üretimin egemen olmadığı bir ülkede, finans kapital egemenliği de söz konusu değildir. Zira, üretimin ve sermayenin toplumsallaşması henüz çok sınırlı bir ölçektir. İş Bankası’nın durumunda, toplumsal sermaye küçük, ancak bankanın toplumsal sermaye içindeki payı büyüktür. Dolayısıyla, büyük sermayelerin mevcut olması, bir ülkede finans kapital egemenliğinin kanıtını oluşturmaz. “Tekelci kapitalizm tekellerin varolduğu kapitalizm demek olmadığı gibi, örneğin finans kapital de banka ve sanayi sermayesinin herhangi bir iç içe geçmesi değildir” (Silier, 1977, s.16).

Bankalar bağlamında belirtilmesi gereken bir nokta, Hilferding ve Lenin’in bankalara yaptıkları özel vurgunun yanıltıcı olduğudur (Ercan, 1997b, s.171-4). Kapitalist üretimde finansın birçok biçimi mevcuttur ve örneğin ticari krediler, ortaklıklar ya da borsa yoluyla, para-sermayeye bankalar dışında kanallardan ulaşmak

³² Benzer bir tanımlama F. Ercan tarafından getirilmiştir: finans kapital “ya farklı bireysel sermayelerin arasında bir koalisyon, -iç içe geçme- ya da başlı başına tekel bir sermayenin toplam döngüsü içinde farklı işlevleri üstlenecek şekilde örgütlenmesi, sermayenin toplam sosyal döngüsünün soyut düzeyde tanımlanan işleyişi ile ilişkili bir süreçtir” (1997b, s.168).

olanaklıdır. Bunun pratik anlamı, finans kapitali tespit etmek için mutlaka bankaların işin içinde olmasının gerekmediğidir. Türkiye’de en büyük sermaye grubu olan Koç Holding, borsanın gelişmemiş olduğu bir ortamda, banka kurmadan ya da bir bankaya ortak olmadan da finans kapital niteliği kazanabilmiştir. Bu örnekte, İş Bankası gibi bankalarla kurulan ilişkilerin yanı sıra, geniş bir ticari şebekenin sağladığı para-sermaye kaynakları grubun finans kapitale dönüşümünde belirleyici rol oynamıştır. Dolayısıyla, finans kapitali dar anlamda banka-sanayi birleşmesi olarak kavramak yanıltıcı olabilir.

Finans kapital konusunda vurgulanması gereken bir diğer özellik, analogi yoluyla söylenecek olursa, finans kapital için farklı üretim kollarının ‘genel eşdeğerlik’ kazanmasıdır. Bir başka deyişle, finans kapital biçimi altındaki sermaye *artık-değerin üretildiği çeşitli alanlar arasındaki farklılıklara kayıtsız kalmaktadır*. Finans kapitalin özelliği, farklı üretim kolları (sektörler) arasında kendi varlık biçimini değiştirmeden hareket edebilmesidir. Bu durum, genellikle en akışkan sermaye formu olarak kabul edilen para-sermayeye özgü bir ayrıcalık olarak düşünülür. Buna göre, para-sermaye (daha doğrusu para-sermayeye dönüşmeyi bekleyen para), yalnızca elde edeceği faize baktığı için, hangi üretim kolu olduğuna aldırmaksızın, en yüksek kâr neredeyse oraya yönelir (Harvey, 1999, s.269). Para-sermaye için nitelik değil nicelik önemlidir: P-P’ hareketi, iki kutup arasında yer alan içeriğe karşı tamamen kayıtsızdır. Bununla birlikte, hisseli sermaye biçiminin (anonim şirketlerin) ortaya çıkmasıyla, kapitalist açılarından yatırılan sermaye para-sermaye niteliğine bürünmüş, her bireysel sermaye aynı akışkanlığa az çok kavuşmuştur. Her ne kadar Hilferding (1995, s.222) “Sermayeye böyle *hareketlenme* (akıcılaşma, mobilize olma) olanağını sağlayan ilk kez borsa olmuştur” diyorsa da burada daha temel gelişme borsa değil anonim şirket formudur. Zira, anonim şirketlerin ortaya çıkışıyla sermayelerin birbirlerine iştirak etme olanakları genişlemiş, borsa ise bunun organize bir biçim alması anlamını taşımıştır. Türkiye örneğinde, 1980’lerin sonlarına kadar işlek bir borsa mevcut olmamasına rağmen, özellikle 1960’lı ve 70’li yıllarda sermaye grupları arasında çok sayıda karşılıklı iştirak gözlenmektedir. Dolayısıyla, borsa kavramından daha geniş olan ‘sermaye piyasası’ kavramı bu bağlamda daha uygun görünmektedir (şirketlerin tahvil ve hisse senedi ihraç ederek halktan para toplamaları anlamında değil, birbirlerine iştirak etmeleri anlamında ‘sermaye piyasası’).

Kapitalist üretimin gelişmesiyle, meta ticaretinin yanı sıra, para ticaretinin (para piyasası) ve şirket ticaretinin (sermaye piyasası) yaygınlaşması söz konusudur. Şimdi sermayenin bizzat kendisi bir metaya dönüşmekte, içerdiği tüm ilişkilerle birlikte pazarda alınıp satılabilen bir nesne haline gelmektedir. *Bu temel üzerinde*, finans kapitalde sermaye akıcı, homojen ve standart bir biçime bürünür. Bunun birimi genellikle tek bir şirkettir (tabii pratik anlamda, zira bireysel sermaye kavramı 'şirket'le özdeş değildir). Böylece finans kapital, sermayesinin bir kısmıyla bir şirketin hisselerini satın alarak belirli bir sektöre girebilir; sonra, hisseleri satarak söz konusu sektörden çıkabilir ya da elinde tuttuğu hisselerin bileşimlerini değiştirip, bazı sektöre daha az, bazısına daha çok sermaye koyabilir. Bu bileşimi, genellikle uzun vadede en yüksek kârı elde edecek biçimde oluşturmaya çalışması şaşırtıcı olmayacaktır. Borsada faaliyet göstermek üzere kurulan yatırım şirketleri ise (elbette belli bir büyüklüğe sahip olmaları koşulu ile) doğal olarak finans kapital niteliği taşır ya da finans kapitalin bir parçasını oluştururlar. Zira, bu tarz şirketler içinde kayda değer ölçekte olanlar genelde büyük sermaye grupları tarafından kurulur ya da onların yörüngesinde işlev görürler.

Özetle, finans kapital, (i) sermayenin farklı işlevsel biçimlerine karşılık gelen finans, sanayi ve ticaret etkinliklerinin birleşmesini ve (ii) tekelleri ifade eder. Finans kapital biçimindeki (ya da ölçeğindeki) sermayenin iki temel özelliği ise (i) yalnızca bireysel değil aynı zamanda (çelişkili bir) toplumsal nitelikte olması ve (ii) farklı artı-değer alanlarının (sektörlerin) ötesinde, bu alanların hepsine girebilen ve hepsinden çıkabilen akışkan bir biçim olmasıdır. Finans kapitalin bu iki özelliği birbirine sıkı sıkıya bağlıdır ve kavram, iç içe geçmiş farklı bireysel sermaye devrelerinin *birliğini* ifade eder. Dolayısıyla, pratikte, şirket birlikleri ya da sermaye grupları biçiminde kendisini ortaya koyar. Bu tarz birliklere (gönüllü olarak ya da zorla) giren sermayeler diğerleriyle kaynaşır, bütünün içinde erir, az çok homojen bir bütünün kısımlarını oluştururlar. Bu nedenle, finans kapitalde nicelik (büyüklük) önem kazanır. Para-sermayenin bunun en saf örneğini temsil etmesi ve para-sermaye devresinin, Marx'ın ifadesiyle 'sermayenin genel formülü'nü oluşturması son derece anlaşılır bir durumdur. Aynı nedenle, Hilferding'in bu kavramı *finans* kapital olarak ifade etmesi de yerinde olmuştur (her ne kadar kendisi bu ifadeyi banka sermayesinin egemenliğini vurgulamak için seçmişse de). Buna karşılık, Paul Sweezy'nin (1970, s.353) finans kapital kavramı

yerine önerdiği ‘monopol kapitali’, finans kapitalin ikinci özelliğini, yani hareketliliği ve akıcılığı göz ardı etmektedir. Sweezy, bu noktada, Lenin’in Hilferding’in finans kapital tanımının tekelleri içermeyişini eleştirmesini göz önünde tuttuğu için ‘tekelci sermaye’ kavramını önermiştir. Oysa Lenin, terimi değil tanımı eleştirmiş ve finans kapital kavramını kullanmaya devam etmiştir.

Bu bağlamda yaygın bir yanlış anlama da finans kapitalde sanayi sermayesinin finansal nitelik kazandığı, banka sermayesine benzemeye başladığıdır. Ancak, finans kapitalde sermayenin farklı işlevsel biçimleri arasındaki ayrımlar ortadan kalkmaz. Söz konusu olan, bu farklı işlevsel biçimlere karşılık gelen faaliyetlerin (finans, sanayi, ticaret) birleşmesiyle ortaya çıkan akışkanlıktır.

Finans kapitalin akışkanlığı ve farklı üretim kollarına kayıtsız olması, şüphesiz ki çelişkiler içerisinde yer alan bir fenomendir. Tıpkı hayali sermayenin gerçek sermayeden bağımsız bir varlık biçimi kazanması ama son tahlilde gerçek sermayenin elde ettiği artık-değerden pay alması nedeniyle ona bağımlı olması gibi, finans kapitalin akışkanlığı da *genel kâr oranı* tarafından sınırlanmıştır. Dahası, finans kapital bireysel niteliğinden bir ölçüde sıyrılan ve aynı zamanda toplumsal nitelik kazanan sermaye olduğu için, genel kâr oranı onun için daha da sınırlayıcıdır. Belirli bir üretim kolunu domine eden ve bu üretim kolunda kâr oranının düşmesiyle karşılaşan büyük sermaye diğer sektörler akmaya çalışacak, ancak bu nedenle, bu yeni üretim kollarında da kâr oranının düşmesine katkıda bulunmuş olacaktır. ABD’de büyük firmaların 1960’larda karşılaştıkları durum, biraz aşağıda ele alınacağı gibi, bu olmuştur. Ayrıca, büyük ölçekli sabit sermaye yatırımlarının değer yitirmesi, toplumsal sermayenin büyük parçalarının değer yitirmesi ve genel olarak kâr olanaklarının azalmış olması anlamına gelir. Bu durumda, sermayeler arasındaki rekabet yıkıcı bir biçime bürünür ve artık-değeri arttırabilmek için yeni yöntemlerin bulunması gerekir. Belirli bir sektörde konumlanan ve bir dönem boyunca artık-değeri bu sektörde elde eden büyük sermaye, sektördeki kâr olanaklarının azalmasıyla ya yeni üretim tekniklerine yönelecek ya da arkasında bir enkaz bırakarak diğer sektörler (ki bunlar da çoğu zaman başka büyük sermayeler tarafından işgal edilmiş durumdadır) yönelecektir. Türkiye’de bunun birçok örneğinin yaşandığı ve belli dönemlerde belli sektörlerin öne çıktığı, sonra gerilediği ve

bu sektörlerde yer alan büyük sermayelerin faaliyet bileşimlerini değiştirmeye yöneldikleri sonraki bölümlerde görülecektir. Bu yönelişin hiçbir zaman kolay olmadığını, finans kapitalin akışkanlığının suyun akışı gibi pürüzsüz bir akış anlamına gelmediğini özellikle belirtmek gerekiyor. Ancak, her ne kadar sorunlu bir süreç olsa da finans kapitalin diğer sermayelere göre daha kolay yer değiştirebildiği açıktır. Sermaye piyasasının oluşması her bireysel sermaye için akıcılaşma olanağı yaratmakla birlikte, pratikte yalnızca finans kapital niteliği kazanan sermayeler bu olanaktan tam olarak yararlanabilirler. Örneğin, 1980’lerde ihracata yönelik olarak gelişen ve son on yılda uluslararası rekabetin şiddetlenmesiyle zor duruma düşen Türkiye tekstil sektöründe, çoğu küçük ölçekli yan sanayi şirketleri diğer sektörlerle geçiş yapamazken, büyük sermaye grupları tekstil faaliyetlerini azaltıp diğer sektörlerle yönelebilmıştır (en çarpıcı örnek Akkök grubudur).

Finans kapitalin farklı sektörlerle kayıtsız olmasını ve sermayenin bir meta gibi alınıp satılmasını vurgulamamızın nedeni, bu çalışmanın temel konusu olan ve ‘çeşitlenme’ (*diversification*) olarak ifade edilen kavramın bununla yakından ilişkili olmasıdır. Bu kavram genellikle ‘ürün çeşitlenmesi’ (benzer teknoloji ile yeni ürünlerin üretilmesi) anlamında kullanılır (Penrose, 1995, s.107-10). Bunun yanı sıra, pazar çeşitlenmesi (coğrafi çeşitlenme, yeni pazarlara açılma) (Didrichsen, 1972, s.208) ve hatta finansal çeşitlenme (farklı finans kaynakları bulma, örneğin borsaya açılma) gibi içerimleri de söz konusudur. Kısacası, içeriğinin genişliği nedeniyle bir ölçüde belirsiz bir kavramdır. Bu çalışmanın amaçları açısından, çeşitlenme yalnızca ‘faaliyet çeşitliliği’ anlamında ele alınacak ve ISIC kodları temelinde ölçülecektir (4. Bölüm). Öte yandan, literatürde ‘ilişkili çeşitlenme’ ve ‘ilişkisiz çeşitlenme’ yöntemleri de ayırt edilmektedir (Gaughan, 2007, s.143-4; Karadağlı, 2004, s.9-10). Yine bu çalışmanın amaçları açısından, ilişkili çeşitlenme, bir işletmenin ana faaliyetiyle bağlantılı iş kollarına girerek büyümesi (örneğin, geriye doğru entegrasyona giderek kendi hammaddesini üretmesi); ilişkisiz çeşitlenme ise birbiriyle bağlantısı olmayan ayrı iş kollarında faaliyet göstermeye başlaması olarak tanımlanabilir. İlişkisiz çeşitlenme, bir bakıma, finans yazınında ‘portföy çeşitlenmesi’ denilen, farklı şirketlere yatırım yaparak riski azaltma ya da sık kullanılan tabirle ‘yumurtaları aynı sepete koymama’ pratiğinin karşılığıdır (Mishkin, 2004, s.32).

İlişkısız çeşitlenmenin klasik örnekleri, 1960'larda ABD'de büyük firmaların yeni iş kollarına girmeleriyle ortaya çıkan konglomeralar (*conglomerates*), Japonya'da İkinci Dünya Savaşı öncesinde *zaibatsu* ve savaş sonrası dönemde – biraz daha farklı bir örgütlenme ile – *keiretsu* olarak bilinen gruplar ve geç kapitalistleşen ülkelerde kapitalist üretimin egemen olmasından kısa süre sonra sahneye çıkan büyük sermaye gruplarıdır (Granovetter, 1995; Amsden ve Hikino, 1994; Buğra, 2003, s.244). Güney Kore'de *chaebol*, Latin Amerika'da *grupos economicos*, Hindistan'da *business house*, Endonezya'da *konglomerat*, Tayvan'da *quanxiqiye* ya da *jituan*, Tayland'da *klum*, Türkiye'de *grup* ya da (çoğunun holding olması nedeniyle) *holding* olarak bilinen bu gruplar, genellikle, birçok 'ilişkısız' üretim kolunda aynı anda yer almaları nedeniyle ilgi konusudur (Lee, 2001; Khanna ve Rivkin, 2001; Khanna ve Yafeh, 2005).

Soruna finans kapital açısından baktığımızda, bireysel sermayelerin büyüyerek finans kapitale dönüşmelerinin zorunlu olarak çeşitlenmeyi içerdiği söylenebilir. Büyüme süreci, ister yatay ister dikey genişleme biçiminde olsun, beraberinde çeşitlenmeyi getirir (Penrose, 1995, s.107 vd.). Yalnızca ürün çeşitlenmesi değil, aynı zamanda coğrafi çeşitlenme ve finansal çeşitlenme gibi çeşitlenme türleri de bu süreçte kaçınılmaz olarak ortaya çıkar. Bireysel sermayenin *firma* ile özdeşleştirilmesi yanıltıcı olmakla birlikte, pratikte, farklı faaliyetlerin farklı firmalara bölüştürülmesi ve ana şirket içindeki belirli departmanların zaman içinde bağımsız birer firmaya dönüştürülmesi (*spin-off*) sık rastlanan durumlardır. Buradaki genel gelişme doğrultusu şu şekildedir: belirli bir üretim kolunda yer alan bir bireysel sermaye, büyüme süreci içinde, yeni pazarlara açılır ve üretim ölçeğini büyütürken, belirli işlevleri içselleştirir, örneğin satış-pazarlama departmanı kurar ya da bu işlevleri ayrı birer şirket olarak örgütler. Ayrıca, kural olarak, geriye ve ileriye doğru hareket ederek, kendi üretimi için girdi temin eden tedarikçilerle ve ürünlerini satın alıp kullanan sermayelerle belirli bağlantılar kurar. Bazen, bu işlevleri de (örneğin satın almalarla, kendi bünyesinde departman kurarak ya da ayrı bir şirket oluşturarak) içselleştirebilir ve bu durumda *entegrasyona* gitmiş demektir³³. Soruna firmanın bakış açısından değil toplumsal

³³ “Bir firma ‘geriye doğru’ entegrasyona giderek daha önceden başkalarından satın aldığı ürünleri üretmeye başlayabilir. ‘İleriye doğru’ entegrasyona giderek, üretim zincirinde nihai tüketiciye daha yakın yeni ürünleri (dağıtım hizmetleri de dahil olmak üzere) üretmeye başlayabilir. Bu süreçte mevcut nihai ürünlerinin bir kısmı ara ürünler haline gelebilir” (Penrose, 1995, s.145).

sermayenin bakış açısından yaklaşıldığında, kapitalist gelişme sürecinin her üretim kolunda ve çoğu zaman da birden fazla üretim kolu arasında kalıcı bağlantıları beraberinde getirdiği görülür. Gelişme yazınında ‘ileri-geri bağlantılar’ denilen kavram bu süreci ifade eder (Hirschman, 1988, s.98 vd.). Anlaşılacağı gibi, finans kapital (ve buna işaret eden büyük sermaye grubu), bu bağlantıları ve aynı zamanda rekabeti içselleştirmiş olan sermayedir ve bunun *firma* ile özdeş olmadığını bir kez daha vurgulamak gerekir. Sermayenin büyüme süreci, aynı zamanda çeşitlenme sürecidir. Ancak, bu ilk etapta ‘ilişkili’ çeşitlenmedir. Gerek yatay büyüme gerekse dikey büyüme (entegrasyon) genellikle ilişkili çeşitlenme örnekleridir. Sorun, ‘ilişkisiz’ çeşitlenmenin nasıl ve ne zaman başladığıdır.

ABD örneğinde, 20. yüzyılın ilk çeyreğinde entegre yapılara dönüşmüş olan büyük sermayeler, zaman içinde ilkin ‘ilişkili’ çeşitlenme, daha sonra da ‘ilişkisiz’ çeşitlenme yolu ile büyümelerini sürdürmüştür. Alfred D. Chandler Jr.’un (1969, s.290-8) aktardığı verilere göre, 1909 yılında, en büyük 100 sanayi firması içinde, SIC kodları ile ölçüldüğünde³⁴ 10’den fazla ayrı sınıf alanda ürün üreten firma sayısı yalnızca 3’tür (General Electric, Westinghouse, US Steel). 10’den fazla çeşit ürün üreten firma sayısı 1919’da 4’e, 1929’da 8’e, 1935’te 16’ya, 1948’de 24’e, 1960’da 32’ye yükselmiştir. Aynı zamanda, ilk 100 içindeki diğer firmaların ürün çeşitleri de düzenli olarak artmıştır. Artış eğilimi özellikle kimya, elektrik, metal, makine gibi teknolojik açıdan daha karmaşık yeni sektörlerde daha belirgindir. 1960’larda gerek Avrupa ülkeleri ve Japonya’da savaş sonrası hızlı kapitalist gelişme nedeniyle, gerekse ABD içinde firmaların entegre büyümeleri içinde zorunlu olarak birbirlerinin alanlarına girmeleri nedeniyle hem uluslararası hem ülke içi rekabet artmış, kâr oranları azalmaya başlamış, atıl kapasite sorunları ortaya çıkmıştır (Chandler Jr., 1992, s.274-5). Bu ortamda firmalar birbiri ardına ‘ilişkisiz’ çeşitlenmeye yönelmiş, kâr oranı yüksek sektörlere girmeye çalışmış ve sonuç olarak birçok farklı işi bir arada yürüten *konglomera* tarzı yapılar ortaya çıkmıştır. 20 yıl kadar devam eden bu eğilim, 1980’lerde yeniden tersine dönmüş ve ilişkisiz faaliyetler azaltılarak ana faaliyetlere ‘odaklanma’ stratejisi tercih edilmiştir (Davis ve diğerleri, 1994). Bu dönüşün nedenleri aşağıda ele alınacaktır.

³⁴ Endüstriyel kodlamalar hakkında 4. Bölüm’de daha geniş bilgi verilmektedir.

Kapitalist dünyada 19. yüzyılın son yıllarında başlayan ilk birleşme dalgasında yatay birleşmeler ağırlıklı olmuştur. Birinci Dünya Savaşı'nın ardından başlayan ve 1920'ler boyunca yaşanan ikinci birleşme dalgasında ise dikey birleşmeler ağırlık taşımıştır (Demir, 2003, s.66). Bu her iki birleşme biçiminin de genelde 'ilişkili çeşitlenme' anlamı taşıdığı söylenebilir. Her ikisinde de söz konusu olan, bir üretim kolundaki sermayelerin ya da birbiriyle bir şekilde bağlantılı üretim kollarındaki sermayelerin birleşmesidir. Kapitalist dünyanın genelinde, 'ilişkisiz' çeşitlenme daha sonraları, 1950'lerden sonra yavaş yavaş artmaya başlayan uluslararası rekabet ortamında ortaya çıkmıştır (Chandler Jr., 1992, s.273). Buna karşılık, aynı dönemde kapitalist üretime geçmiş olan Türkiye gibi geç kapitalistleşmiş ülkelerde, sermaye bu dönüşümü çok daha hızlı gerçekleştirmiştir. Geç kapitalistleşmiş ülkelerde kısa sürede oluşan büyük sermaye grupları, hem ilişkili hem de ilişkisiz çeşitlenme sergilemişlerdir (Leff, 1978, s.663-4). İlişkili çeşitlenmenin büyüme sürecinde zorunlu olarak ortaya çıktığı söylenebilir. İlişkisiz çeşitlenmenin ortaya çıkış nedenleri ise daha farklıdır ve Türkiye gibi ülkelerdeki sermaye grupları, *büyüme için* çeşitlenmekten ziyade, büyümelerini *sürdürmek için*, bir başka deyişle *büyüdükleri için* çeşitlenebilmiş ve 'ilişkisiz' alanlara girebilmişlerdir. Bu çalışma boyunca sergilenmeye çalışılacağı üzere, ilişkisiz çeşitlenmeye yönelebilen, bir üretim kolunda belirli bir büyüklüğe (tekel konumuna) ulaşan ve finans kapital özelliği kazanan sermayelerdir. Geç kapitalistleşmiş ülkelerde 'ilişkisiz' çeşitlenme, genel bir kural olarak, finans kapitalin, yani bireysel niteliğini (tabii çelişkili bir anlamda) geride bırakan sermayenin bir özelliğidir. Bununla birlikte, geç kapitalistleşen ülkelerde ilişkisiz çeşitlenmenin finans kapitalle bağlantısını biraz daha netleştirmemiz gerekiyor. Zira, birkaç farklı durum söz konusudur.

(1) İlk olarak, *görünürde* ilişkisiz bir çeşitlenme olan, ancak sermayenin bakış açısına göre aslında ilişkili sayılması gereken durumlar vardır:

a. Bazı sermayeler, birbiriyle ilk bakışta ilgisi olmayan sektörlerde iş yaparken, bu sektörler arasındaki *doğrudan* bağlantıları değil, yapılan işin niteliğine göre, bunların birbirleri üzerinde yaratacakları etkileri ya da güncel deyimle *sinerjiyi* göz önüne alırlar (Gaughan, 2007, s.124 vd.). Örneğin, Türkiye'de son yıllarda öne çıkan sermaye gruplarından biri olan Doğan grubu, 1980'li yıllarda otomotiv pazarlama, turizm ve

gazetecilik (medya) gibi ilişkisiz sektörlerde yer almış, ancak bu farklı işleri gazeteciliğin sağladığı tanıtım olanaklarını kullanarak (Milpa ve Milta için çeşitli kampanyaları gazete ilanlarıyla kitlelere ulaştırarak) etkili bir bütün halinde birleştirmiştir (Bölüm 4.3.7). Doğan grubunun ana faaliyeti medya yayıncılığıdır. Birkaç yıl önce özelleştirilen Petrolofisi’ni İş Bankası ile birlikte satın alan grup, böylece enerji sektörü gibi ilk bakışta ana faaliyetiyle ilişkisiz bir iş koluna daha girmiştir. Ancak, ülkenin her yanında bulunan dört binden fazla petrol istasyonunda gazete-dergi standları açmanın getireceği avantajı da göz önünde tutmuştur (Sönmez, 2003, s.36). Kısacası, hangi işlerin ‘ilişkili’ hangilerinin ‘ilişkisiz’ olduğunu tespit etmek ilk bakışta görüldüğü kadar kolay olmayabilir ve kâr peşinde koşan sermayenin hayli yaratıcı olabildiğini de göz ardı etmemek gerekir.

b. Buna benzer bir diğer durum, sermaye gruplarının kendi bünyelerinde belirli departmanların yürüttüğü bazı hizmet işlerini (sigorta hizmetleri, bilişim hizmetleri vb.) zaman içinde ayrı bir şirkete ya da iş dünyasında tercih edilen tabirle bir ‘kâr merkezi’ne dönüştürmeleridir. Örneğin, Akkök grubuna bağlı Dinkal adlı şirket, tekstil pazarlama firması Ariş bünyesinde 1976’da başlanan sigortacılık hizmetlerinin 1990 yılında ayrı bir şirkete dönüştürülmesiyle oluşmuştur. Benzer biçimde, Kale grubuna bağlı Kalekalıp firması bünyesinde 1990’ların sonlarında başlayan bilgi işlem hizmetleri 2005 yılında Kaledata adıyla ayrı bir şirkete dönüştürülmüştür. Bu tür örneklerde de yüzeysel bir gözlemlerle ‘ilişkisiz çeşitlenme’ denilebilecek durum, aslında, sermayenin bakış açısına göre son derece ‘ilişkili’ olabilir.

c. Yine benzer bir başka durum da kapitalist gelişmenin erken evrelerinde birçok ürün ve hizmetin eksikliğinin yaşanması nedeniyle sermaye gruplarının bu işlere bizzat girmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. “Piyasa kurumları az gelişmiş olan birçok ülkede, ara ürünlere ve hizmetlere güvenli erişim için dikey entegrasyon ve çeşitlenme gereklidir, bu da çeşitlenmiş iş portföylerine sahip olan iş gruplarının ortaya çıkmasına yol açar” (Kim ve diğerleri, 2004, s.27). Alice Amsden (1989, s.126), Güney Kore’nin sanayi devi LG firmasının başkanından şu sözleri aktarmaktadır: “Babam ve ben, 1940’ların sonlarında bir kozmetik krem fabrikası kurduk. O tarihlerde krem kavanozları için uygun kalitede plastik kapağı hiçbir firma tedarik edemiyordu, bu

nedence plastik işine girmek zorunda kaldık. Plastik kalıp tesisini çalıştırmak için yalnızca plastik kapaklar yeterli olmadığından tarak, diş fırçası, sabun kutusu gibi ürünleri de ekledik. Bu plastik işi bizi aynı zamanda elektrikli fan pervanesi kanadı ve telefon kasası imalatına, bu da elektrik-elektronik ürünleri ve telekom ekipmanları imalatına yöneltti. Plastik işi bizi aynı zamanda petrol arıtmaya da yöneltti, ki bu da bir gemi tankerciliği şirketi gerektirdi. Petrol arıtma şirketi, o dönemde Kore'deki en büyük sigorta şirketinin toplam gelirinin yarısından fazla sigorta primini tek başına ödüyordu. Dolayısıyla, bir sigorta şirketi kuruldu. İlişkili işler yoluyla gerçekleşen bu doğal adım evrim, bugün gördüğümüz haliyle Lucky-Goldstar grubunu ortaya çıkardı". Bu kısa anlatım konunun çeşitli boyutlarını açıkta bırakmaktaysa da (örneğin, petrol arıtma, plastik ürün imalatından çok farklı ve büyük ölçekli bir iştir) kapitalist gelişmenin erken evrelerinde sermaye gruplarının birçok işi bizzat kendilerinin yapmak durumunda kaldıklarını sergilemektedir. Bir diğer örneği ise Sakıp Sabancı vermektedir³⁵. Özetle, kapitalist üretimin erken evrelerinde oluşan sermaye gruplarının çok çeşitli işlere yönelmelerinin bir nedeninin mevcut ürün ve hizmetlerdeki yetersizlikler olduğu söylenebilir. Bu durum zaman içinde değişmiş, özellikle 1980'lerden itibaren bu tarz hizmet işleri başka firmalarca sağlanmaya başlanmıştır.

(2) İkinci olarak, özellikle banka-merkezli sermaye grupları, yukarıda para-sermayenin yapılan işin içeriğine kayıtsız olduğunu vurgularken belirttiğimiz gibi, kâr olanağı gördükleri herhangi bir işe ortak olmakta sakınca görmezler. Türkiye'de bunun en parlak örneklerini İş Bankası vermiştir. Gerçekten de İş Bankası, 1924'teki kuruluşunu izleyen birkaç yıl içinde madencilikten sinema filmciliğine, liman işletmesinden şeker imalatına kadar birçok 'ilişkisiz' sektörde rahatlıkla yer almıştır. Bu elbette ki finans yazınında 'portföy çeşitlenmesi' denilen durumun bir örneğidir.

³⁵ "1950'li, 1960'lı yıllarda, müteşebbis, sadece bir tek üretimle uğraşmıyor. O üretime bağlı birçok hizmeti de yürütmek zorunluluğunda kalıyordu (...) Çünkü o yıllarda büyük sanayiye destekleyecek olan kuruluşlar ortaya çıkmamıştı ... Hatta hizmet sektöründekiler, kamyoncusu, lokantacısı hazır değildi (...) Mesela, biz Bossa Fabrikası'nda üretimi yürütebilmek için, sadece tekstilcilik yapmıyorduk. Fabrikanın makinelerinin tamiri ve yedek parça ihtiyacının karşılanması için, Adana'nın en büyük torna atölyesine de sahiptik (...) Bossa'da, Adana'nın en büyük marangozhanesini kurmuştuk. Çünkü ihtiyacımız olan sandıkları yapacak bir kuruluş bulamıyorduk (...) Bossa'nın yemek servisini biz yapmak zorundaydık. Üç bin-beş bin işçiye her gün yemek çıkardığımızı göre, Adana'nın ve hatta Türkiye'nin en büyük mutfağının, lokantasının işletmecisi durumundaydık (...) Kendi ürettiğimiz malları, hammaddelerimizi, kendi kamyonlarımızla taşıdığımızdan, Adana'nın en büyük nakliyecisi, işçilerimizi otobüsle taşıdığımızdan Adana'nın en büyük otobüs işletmecisiydik" (Sabancı, 2004, s.117).

Sermaye piyasasının henüz gelişmemiş olduğu bir ortamda, İş Bankası başlı başına bir sermaye piyasası gibi hareket etmiş ve elindeki kaynakları kâr olanağı gördüğü sektörler kanalize etmiştir. Burada aranan ‘ilişki’, şirketlerin bilançolarındaki kâr kalemlerinden ibarettir (bankanın hatır için kurduğu ortaklıkları bir yana bırakırsak). ABD’de 1960’larda ortaya çıkan konglomera tarzı yapılarda da yeni faaliyetlere girilirken öncelik taşıyan konu kâr olanağıdır (Chandler Jr., 1992, s.275).

(3) Üçüncü durum, aslında en temel durumdur. Özellikle Türkiye gibi geç kapitalistleşmiş ülkelerde, belirli bir sektöre ilk giren sermayeler kısa zamanda tekel (daha doğrusu, finans kapital) haline gelirler. İçe yönelik birikim döneminde genellikle gümrük duvarları arkasında yüksek kârlar elde eden gruplar, ana faaliyetlerinde büyüme olanakları kısıtlı olduğu ölçüde, ellerindeki fazla sermayeyi yeni ve henüz el atılmamış sektörlerde değerlendirme yoluna giderler. Bunun bir sonucu, ‘ilişkisiz’ sektörlerdeki faaliyetlerinin hızla artmasıdır (Hindistan örneği için: Chaudhuri, 1980, s.42-3). Yeni girilen sektörlerdeki işler, söz konusu sermaye grubu için bazen ‘ana faaliyet’ sayılacak kadar önem kazanabilse de çoğunlukla tali işler olarak kalır. Burada asıl söz konusu olan, grubun bir ‘iç sermaye piyasası’ (*internal capital market*) yaratarak büyümesini sürdürmesidir (Kim ve diğerleri, 2004; Karadağlı, 2004). Sermaye piyasasının gelişmemiş olduğu bir ortamda, sermayeyi etkin kullanabilmek için, bir anlamda grup içinde sermaye piyasası yaratılmıştır (Samphantharak, 2006). Grup şirketleri arasındaki alışverişlerde piyasa fiyatından farklı transfer fiyatlaması (Bal, 1994, s.84-5), şirketlerin karşılıklı olarak birbirlerinin sermayelerine iştirak etmesi, yine karşılıklı ticari krediler, ara şirketler yoluyla vergi avantajı sağlamak gibi yöntemlerle, sermaye grup içinde şirketler arasında kaydırılır ve sermaye piyasasından beklenen işlev, yani kaynakların etkin dağılımı, grup içerisinde gerçekleştirilmiş olur. *Genel olarak, ‘ilişkisiz çeşitlenme’ denilen olgunun anlamı, iç sermaye piyasası yaratmak yoluyla grubun daha da büyümesini ve sermayenin etkin kullanımını sağlamaktır.* Bunun pratikteki sınırı, dış kaynak maliyetinin iç kaynak maliyetinin altına düştüğü noktadır³⁶. (i) Grubun ‘tali’ işlerinde kâr oranının düşmeye başlaması ve (ii) sermaye piyasasının gelişmesi sonucu ya da uluslararası finans kurumları aracılığıyla daha ucuz fon sağlamanın olanaklı hale gelmesi, ‘ilişkisiz çeşitlenme’den ‘odaklanma’ stratejisine geçmek için iki ana nedendir.

³⁶ ‘İç’ ve ‘dış’ sermaye piyasalarını karşılaştıran bir çalışma için: Liebeskind, 2000.

Türkiye’de büyük sermaye grupları açısından son on yılda yaşanan ve 2001 krizinin ardından hızlanan süreçte, temelde bu iki nedene bağlı olarak, ilişkisiz faaliyetlerin azaltıldığı ve ‘odaklanma’ stratejisinin öne çıktığı söylenebilir.

Birçok yazar, sermaye gruplarının yalnızca sermaye piyasasını içselleştirmekle kalmayıp, genel anlamda piyasa aksaklıkları (*market failures*) ve özel olarak da ürün ve emek piyasalarındaki aksaklıklar nedeniyle ortaya çıktıklarını düşünürler (Khanna ve Rivkin, 2001, s.49). Nitekim geç kapitalistleşen ülkelerde sermaye grupları üzerine ilk çalışmalardan birini yapan Nathaniel Leff’e göre “sınai örgütlenmenin grup modeli, az gelişmiş ülkelerdeki iyi bilinen piyasa aksaklığı koşullarına mikroekonomik bir tepki olarak anlaşılabilir” (1978, s.666). Bu gözlemler genel olarak doğru olmakla birlikte, sermaye gruplarının *ilişkisiz* çeşitlenmeye yönelişlerini açıklamak için yetersiz kaldıkları söylenebilir. Zira, ilk olarak, ürün piyasalarının içselleştirilmesi, özellikle ilişkili çeşitlenmede nedensel önem taşır (yukarıdaki LG örneği bu açıdan anlamlıdır) ve ilişkisiz çeşitlenmede nedenden ziyade sonuçtur. Örneğin, Koç grubunun 1978 yılında marina işletmeciliğine başlamasında bu ‘piyasayı’ içselleştirme gereği büyük olasılıkla herhangi bir rol oynamamıştır. İkinci olarak, emek ‘piyasası’ ile kastedilen genellikle düz işçiler değil, yönetim kadrolarında görev yapanlar ve mühendis, ustabaşı gibi vasıflı işçilerdir. Bir sermaye grubuna ait şirketlerde yetişen yöneticiler ve bazı vasıflı elemanlar zaman içinde diğer şirketlere ve özellikle yeni başlatılan işlere kaydırılır ve grup içi deneyimi bu şirketlere taşırlar (Amsden ve Hikino, 1994, s.36-7). Grupların bu şekilde ellerindeki ‘insan kaynaklarını’ tasarruflu biçimde kullandıkları doğrudur. Ayrıca, ‘piyasada’ kıt olan belirli vasıflı emek türlerini içselleştirerek avantaj sağladıkları da açıktır. Örneğin taahhüt sektöründe bazı dönemlerde (özellikle boru hattı projelerinin arttığı dönemlerde) kaynak ustaları kritik önem kazanır ve hatta uluslararası ölçekte kaynak emekçisi ‘piyasası’ oluşur. Kendi bünyesinde daha önceden yeteri kadar kaynakçı yetiştirmiş olan inşaat firmaları avantaj elde ederler. Ancak, bu tür avantajları abartmamak gerekir ve ilişkisiz çeşitlenmede bu da neden değil sonuçtur. Bir başka deyişle, ilişkisiz çeşitlenme sonucunda firmalar için bazı avantajlar elbette ortaya çıkar, ama sermaye gruplarının bu tür yan faydaları göz önünde tutarak ilişkisiz çeşitlenmeye yöneldikleri söylenemez. Dolayısıyla, ilişkisiz çeşitlenme olgusunun nedenini ürün piyasalarına ve emek ‘piyasa’sına bağlamak hatalı olur. Yukarıda vurgulandığı gibi, bu

tarz gelişmede asıl belirleyici olan, genel olarak, iç sermaye piyasası yaratmaktır. Bu söylenenler elbette finans kapital için, yani büyük sermaye grupları için söz konusu olan gelişme yollarıdır. Henüz 'büyük' niteliği taşımayan bir işletme, ilişkisiz çeşitlenmeden ziyade yaptığı işte büyüme yolunu izlemek zorundadır. Yapılan işin içeriğine kayıtsız olmak, çelişkili bir biçimde olmakla birlikte, ancak finans kapitalin bir ayrıcalığıdır.

Özetle, çeşitlenme denilen olgu ile finans kapital arasında belirli bir ilişki vardır ve ilişkisiz çeşitlenme, kural olarak, finans kapitalin bir ayrıcalığıdır. Öte yandan, finans kapitalin kapitalist gelişme ile ortaya çıktığı, kapitalist gelişmenin zorunlu bir sonucu olduğu da söylenebilir. 1950'lerin ikinci yarısından itibaren Türkiye'de de egemen hale gelen kapitalist üretim, kısa süre sonra hemen her sektörün bir veya birkaç sermaye grubunun denetimine girmesini, büyük finans kapital gruplarının oluşmasını beraberinde getirmiştir. Ancak, Türkiye'deki deneyimi incelemeye başlamadan önce kapitalist dünyadaki genel eğilimlere ve bazı geç kapitalistleşen ülkelerdeki gelişmelere kısaca bakmakta yarar var.

2.2.3 Finans Kapitalin Gelişimi – Farklı Deneyimler

Finans kapital ve çeşitlenme olgusu arasındaki ilişkiyi teorik olarak ortaya koyduğumuz bu aşamada, söz konusu ilişkinin farklı ülkelerde nasıl deneyimlendiğini de incelemek gerekir. Genel olarak, aralarındaki farklılıklar unutulmamak kaydıyla, erken kapitalistleşmiş ülkeler grubunda büyük sermayenin 19. yüzyıl sonundaki büyük birleşme dalgası ile ortaya çıktığı, 20. yüzyılın ilk yarısı boyunca 'ilişkili' çeşitlenme yoluyla (yatay ve dikey birleşmelerle) büyümesini sürdürdüğü, 20. yüzyılın ikinci yarısında ise bir dönem boyunca 'ilişkisiz' yapılara yöneldiği söylenebilir. Buna karşılık Türkiye, Güney Kore, Meksika, Hindistan gibi birçok geç kapitalistleşmiş ülkede finans kapital, kapitalist üretimin egemen hale gelmesinden çok kısa bir süre sonra sahneye çıkmış, büyümesini hem ilişkili hem de ilişkisiz çeşitlenme yoluyla sürdürmüştür. İlişkisiz çeşitlenme konusunda yukarıda getirilen çekince (ilk bakışta 'ilişkisiz' görünen faaliyetlerin sermayenin bakış açısına göre aslında belli bir ilişkiyi içermesi) bir yana, yine de ilişkisiz çeşitlenmenin geç kapitalistleşen dünyada genel bir kural olduğu

söylenbilir. Aşağıda göreceğimiz gibi, geç kapitalistleşmede tipik görüngülerden biri çok-faaliyetli büyük sermaye gruplarıdır. Bu ve bunu izleyen alt bölümlerde, ilk olarak ileri kapitalist ülkelerdeki deneyimlere bakılacak, ardından da geç kapitalistleşen ülkelerde finans kapitalin oluşumu ve gelişimi üzerinde durulacaktır. Çok ayrıntılı olmamakla birlikte, birkaç örnek ülke üzerinden, farklı ülkelerde finans kapitalin büründüğü biçimler ve faaliyet yapısı ortaya konulmaya çalışılacaktır. Böylece, daha sonraki bölümlerle birlikte düşünüldüğünde, Türkiye’de yaşanan deneyimin de geç kapitalistleşmenin genel özelliklerini paylaştığı gösterilmiş olacaktır.

İlk olarak, Hilferding’in finans kapital kavramında temel önem taşıyan ilişkiye, yani bankalarla sanayinin kaynaşmasına baktığımızda, önde gelen kapitalist ülkelerde bunun çeşitli biçimler aldığını görüyoruz. Örneğin, ABD’de bu ilişki Hilferding’in öngördüğünden farklı bir doğrultuda evrilmiş, bankaların ve diğer finans kurumlarının sanayi üzerindeki etkisi giderek gerilerken, büyük sanayi işletmeleri genellikle oto-finansmana ve bunun yeterli olmadığı durumlarda da para-sermaye gereksinimleri için sermaye piyasasına yönelmişlerdir (Henwood, 1998, s.72-5). Bunda, 1930’ların Büyük Bunalım ortamında finans kurumlarının faaliyetlerini kısıtlamak üzere getirilen düzenlemelerin de payı vardır³⁷. ABD bankalarının, ekonominin büyüklüğü ile orantısız biçimde *görelî olarak küçük* kaldığı görülmektedir. 1991 gibi geç bir tarihte bile, en büyük ABD bankası olan Citicorp’un varlıkları toplamı, GSMH’sı ABD’nin yüzde 60’ı kadar olan Japonya’nın ilk on bankasının her birininkinden daha küçüktür (Roe, 1993, s.1946-7). Buna karşılık, ABD borsaları, başta New York ve Chicago borsaları olmak üzere, dünyanın en büyük borsaları niteliğindedir. Eylül 2005 itibarıyla ABD borsalarında işlem gören hisselerin toplam değeri (piyasa kapitalizasyonu, 17 trilyon dolar) Japonya’dakinin 4, İngiltere’dekinin 5, Almanya’dakinin 14 katından daha fazladır (Levinson, 2006, s.130).

³⁷ Nitekim, 1933 tarihli Glass-Steagal ve 1956 tarihli Bank Holding Company yasaları ile finansal kurumların şirketlerde hisse sahibi olmalarını caydırıcı tedbirler alınmıştır (Prowse, 1994, s.16). Bankalar üzerindeki bir diğer sınırlama, 1927 tarihli McFadden yasası ile, kuruldukları eyaletin dışında şube açabilmelerinin izne bağlanmış olması ve bu iznin çoğu zaman verilmemesidir. Yine, ticari bankaların menkul değerler alanında faaliyet göstermeleri, müşterek fonlarla ve sigorta şirketleriyle yakın ilişki kurmaları, yatırım bankacılığı yapmaları da yasaklanmıştır (Roe, 1993, s.1948-9).

ABD’de bankalar 20. yüzyılın ilk çeyreğinden sonra sanayi sektörlerinin gelişimi üzerinde görece olarak etkisiz kalmışken, Almanya ve Japonya gibi ülkelerde bunun aksi yönde, Hilferding’in kavramlaştırmasına benzer bir sürecin ortaya çıktığı söylenebilir (Roe, 1993). Alman ve Japon kökenli sanayi şirketleri dış finansmana daha fazla yönelmiş ve bu finansmanın başlıca kaynağını bankalar oluşturmuştur³⁸. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemin genelinde, bu iki ülkede menkul kıymetler piyasalarının ‘çok az gelişmiş’ olduğu belirtilmektedir (Prowse, 1994, s.24).

Genel olarak, ilk kapitalistleşen ülke olan İngiltere’nin aksine, daha sonra kapitalistleşen ülkelerde bankaların finansal sistem içinde büyük bir ağırlık taşıdığı söylenebilir. Hem ‘ikinci kuşak’ kapitalist ülkelerde, hem de Türkiye gibi geç kapitalistleşen ülkelerde, büyük ölçekli sanayi sermayesini oluşturma zorunluluğu banka sermayesine kritik bir önem kazandırmıştır. Genel kuralın en önemli istisnası ise ABD’dir. Bu ülkede 20. yüzyıl başlarında yatırım bankerlerinin finansal sistem içinde belirli bir ağırlığı bulunmakla birlikte, 1920’lerden itibaren oto-finansman ve -olduğu kadarıyla- dış finansmanın başlıca biçimi olarak da sermaye piyasaları baskın olmuştur.

İkinci olarak, finans kapital kavramının içerdiği tekelleşmeye (ve bunun beraberinde getirdiği faaliyet çeşitliliğine) bakarsak, ABD’de dikey ve yatay genişleme sonucu oluşan entegre yapıların 1920’lerde hemen hemen tamamlandığı söylenebilir. Büyük sermayenin özellikle sermaye-yoğun sektörlerde konumlanan kesimi, giderek artan bir hızla ürün çeşitlenmesine ve coğrafi genişlemeye (coğrafi çeşitlenmeye) yönelmiş, yeni ürünlerle yeni pazarlara açılmıştır (Chandler Jr., 1992, s.271). Özellikle talebin azaldığı dönemler, hem yeni ürünlerin geliştirilmesi için, hem de yeni pazarların bulunması için çabaların arttığı dönemlerdir. 1920’lerden itibaren gündeme gelen bir önemli gelişme, DuPont ve General Motors gibi en büyük şirketlerin başını çektiği yeni bir organizasyon biçiminin, yani çok-bölümlü (*multidivisional*) ve çok-merkezli büyük şirketin kimya, elektrik gibi yeni sektörlerden başlayarak yaygınlık kazanmasıdır (Chandler Jr., 1984, s.42-4; Didrichsen, 1972, s.204). 1919 yılında en büyük 100 ABD şirketinin 69’u basit bir işlevsel organizasyona sahipken 31 tanesi holding biçimindedir.

³⁸ Örnek olarak, 1985 yılında, şirketlerin başlıca kredi kaynakları arasında hisse senedi ve tahvillerin payı ABD’de yüzde 55, İngiltere’de biraz daha düşük (yüzde 23), Almanya ve Japonya’da ise çok daha düşüktür (sırasıyla yüzde 6 ve 9). Buna karşılık, finansal araçlardan (çoğunlukla bankalardan) sağlanan kredilerin payı Japonya’da yüzde 91, Almanya’da yüzde 94 seviyesindedir (Prowse, 1994, s.31).

1979'da holding sayısı 4'e, basit işlevsel organizasyona sahip olanların sayısı 10'a düşmüş, ancak geriye kalan 86 tane dev şirketin hepsi de çok-bölümlü organizasyona yönelmiştir. Bunun önemli bir nedeni, elbette ki ABD şirketlerinin uluslararası faaliyetlerindeki artıştır. Nitekim söz konusu 100 şirketin 1919 yılında ancak 41 tanesi çok-uluslu denilebilecek nitelikteyken 1979'a gelindiğinde 93 tanesi çok-uluslu şirkete dönüşmüş durumdadır (Scott, 1997, s.223). Bu sürece eşlik eden tipik bir gelişme de sermayenin merkezileşme ve yoğunlaşmasındaki hızlanmadır. Birinci Dünya Savaşı yıllarında başlayan yeni bir birleşme dalgası 1929 yılında borsanın çöküşüne kadar devam etmiştir. Bu yeni dalgada, ilk birleşme dalgasından farklı olarak dikey birleşmeler daha belirgindir (Demir, 2003, s.66). Özellikle ana metal, petrol, kimya, taşıma araçları, gıda gibi sektörlerde artan birleşmeler nedeniyle ABD ekonomisinde yoğunlaşma düzeyi bu dönemde önemli ölçüde yükselmiştir. Yalnızca 1926-30 arasında 4.600 civarında şirket birleşmesi gerçekleşmiştir (Gaughan, 2007, s.37-8). İkinci Dünya Savaşı yıllarına kadar artarak devam eden yoğunlaşma, savaş sonrasında hafif bir gerileme sergiler³⁹ (Chandler Jr., 1969, s.257). Bunda bir yandan savaş sonrası dönemde ekonomik büyümeye paralel olarak birçok yeni şirketin üretim alanına girmesi, bir yandan da ABD kökenli çok-uluslu şirketlerin uluslararası üretim faaliyetlerinin artması etkili olmuş kabul edilebilir. Ancak, 1950'lerden sonra yoğunlaşma yeniden artmaya başlamıştır⁴⁰. Özetle, her ne kadar bankaların finansal sistem içindeki ağırlığı geçmişte fazla değilse de ABD'de finans kapitalin gelişiminin 20. yüzyılın ilk yarısında hızlandığı, bunun başını kendi içinde konsolide olan sanayi sermayesinin çektiği söylenebilir.

ABD'de tekelleşme düzeyinin artması, bu ülke için tipik biçimde, anti-tekelleşme mücadelesinin şiddetlenmesini de beraberinde getirmiştir. Özellikle 1930'larda, Büyük Bunalım'dan büyük şirketlerin sorumlu olduğu düşüncesi yaygındır. Bu çerçevede, bunalım ortamında yürürlüğe konan 'New Deal' uygulamalarının bir kısmını tekellere

³⁹ Yoğunlaşma, ana akım yazında bir sektörde en büyük birkaç firmanın toplam üretim kapasitesi ya da satışlar içindeki payını gösteren bir ölçü olarak kullanılır (Bal, 1998; Tekeli ve diğerleri, 1981, s.22). Marksist anlamda sermaye yoğunlaşması ile özdeş değildir. Genel olarak, hem sermaye yoğunlaşmasının hem de sermaye merkezileşmesinin kaba bir göstergesi olduğu düşünülebilir.

⁴⁰ En büyük 100 firmanın net imalat sanayi üretimindeki payına bakıldığında, uzun vadede artış eğilimi gözlenmektedir: 1909'da yüzde 22 olan bu oran, 1930'lar boyunca yükselmiş, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra biraz gerilemiş, 1958'de yüzde 30'a, 1963'te yüzde 33'e çıkmıştır (Arıman, 1982, s.19).

karşı yasalar ve soruşturmalar oluşturur. Ulusal Kaynaklar Komitesi NRC'nin 1939'da yayınladığı *Amerikan Ekonomisi'nin Yapısı* başlıklı çalışma büyük yankı yaratmış, Marksist iktisatçı Paul Sweezy'nin *Amerikan Ekonomisi'nde Çıkar Grupları* başlıklı makalesi bu çalışmanın ek bölümlerinden biri olarak yayınlanmıştır. Sweezy, 1935 yılında en büyük 200 sanayi işletmesinin sekiz büyük 'çıkar grubu' tarafından denetlendiğini ve ayrıca, her ne kadar Hilferding'in finans kapital kavramlaştırmasını sorunlu bulsa da her grubun en az bir büyük banka içerdiğini öne sürmektedir (1962, s.168 vd.). Bu sekiz grup arasında Morgan (First National Bank, General Electric, US Steel, AT&T, Guaranty Trust), Rockefeller (Chase National Bank, Standard Oil'in parça şirketleri), Kuhn, Loeb (Manhattan Bank, demiryolları), Mellon (Gulf Oil, Westinghouse) ve DuPont (DuPont, General Motors, US Rubber) en önde gelenlerdir.

Sweezy'nin vurguladığı 'oligarşik şebeke'nin zaman içinde daha gevşek bir yapıya dönüştüğü (aslında Sweezy'nin yazdığı dönemde de öne sürdüğü kadar sıkı bir nitelikte olmadığı) genel bir kabul görmektedir (Scott, 1997, s.110; Mizruchi, 1983). Bir yandan giderek büyüyen ve hızla uluslararasılaşan üretim yapısı, bir yandan da bankalar üzerindeki kısıtlamalar nedeniyle genel olarak bankacılık kurumunun ekonominin merkezi olma özelliğini kaybetmesi, ABD'de büyük sermayenin zaman içinde sıkı bir şebekeden ziyade daha gevşek bir çıkar topluluğu biçimini almasına yol açmıştır (Scott, 1997, s.48). Önemli bir gelişme de şirketlerin büyümesiyle hissedar sayısının çok artması, şirketi denetlemek için gereken hisse oranının giderek azalması ve sonuç olarak, belirli bir hisse payına ulaşabilen sermayeler tarafından şirketlerin ele geçirilebilir hale gelmesidir⁴¹. Daha 20. yüzyıl başlarında Hilferding, anonim şirketlerde denetimin ele geçirilebilmesi için gereken hisse oranının "sermayenin üçte veya dörtte biri, hatta daha düşük düzeyde" olduğunu belirtmektedir (1995, s.191). Denetim için gereken asgari hisse oranı zaman içinde giderek azalmış ve yüzde 5-10 gibi bir seviyeye gelmiştir (Scott, 1997, s.43). Bunun bir sonucu, merkezileşmenin kolaylaşması, büyük para-sermaye kaynaklarına sahip şirketlerin diğerlerini kolayca ele geçirebilmesidir. Ancak, aynı gelişme karşıt yönde, sermaye merkezileşmesini zorlaştıran bir eğilim de yaratmıştır. Zira, şirketleri ele geçirebilmek kolaylaşsa da onları elde tutabilmek

⁴¹ "Şirketler hisse senedi çıkarıp küçük tasarruflulara sattıkça, büyük paydaşlar gittikçe daha küçük bir oy yüzdesi ile yönetimi kontrol altında tutmayı başarıyorlar. Dünyanın en büyük şirketlerinden General Motors'un genel kurulunda %1 - %2 gibi bir pay ile çoğunluk elde edilir" (Bulutoglu, 2003, s.237).

zorlaşmıştır. Tıpkı Marx'ın değindiği 'kapitalist aileler içindeki mülk bölüşümü'ne benzer biçimde, bu da hem sermayenin yoğunlaşmasına hem de yoğunlaşmanın farklı bireysel sermayelere dağılarak ilerlemesine yol açmaktadır.

Anonim şirketlerin büyümesi ve hisselerin çok sayıda hissedara dağılması⁴², Sweezy'nin çalışmasını yazdığı dönemde yeni bir teoriyi beraberinde getirmiştir. İlk olarak 1932 yılında Adolf Berle ve Gardiner Means tarafından geliştirilen bu görüş 'menajeryalizm' ya da 'menajeryal kapitalizm' tezi olarak bilinmektedir (Scott, 1997, s.29-33). Tıpkı Sweezy gibi en büyük 200 ABD şirketini inceleyen Berle ve Means, bunların sayı olarak yüzde 44, büyüklük (ya da zenginlik) olarak da yüzde 58'inin nihai denetiminin belirli kapitalistlerin değil yöneticilerin elinde bulunduğunu öne sürerler (1991, s.86-107, 109). Yazarlara göre modern şirkette mülkiyet ve denetim birbirinden kopmuş; şirket hisseleri çok sayıda kapitaliste dağıldığı için şirketlerin fiili denetimi genellikle yöneticilerin eline geçmiştir. Ayrıca, mülkiyet ve denetim arasındaki kopuş giderek hızlanan bir eğilimdir. Hisse senedi sahipleri eski tarz aile işletmelerindeki gibi yönetimi elde tutan aktif failler değil pasif faillerdir. Zira, hisse senetleri şirketle ilgili belirli hakları ve beklentileri temsil etmekte, ancak şirketin yönetimi ve fiziki varlıkları üzerinde herhangi bir denetim hakkı sağlamamaktadır (Berle ve Means, 1991, s.64-5). Bu hak çoğu durumda yöneticilere geçmiştir. Tezin bir iması da denetimin profesyonel yöneticilere geçmesiyle kapitalizmin sınıf doğasının değiştiği, hatta kapitalist sınıfın ortadan kalktığıdır (Aaronovitch, 1961, s.26-7). 1950 ve 60'larda giderek popüler olan bu görüş, M. Zeitlin'in (1974) Berle ve Means'in çalışmalarındaki ampirik sorunlara dikkat çekmesinin ardından kısmen gözden düşecektir. İlginç bir nokta, Sweezy'nin de sonradan bu tezi benimsemiş ve Baran'la birlikte Marksist bir versiyonunu geliştirmeye yönelmiş olmasıdır (Baran ve Sweezy, 1970; Scott, 1997, s.27).

Sermayenin merkezileşmesini kolaylaştıran, ancak aynı zamanda mülkiyetin dağılması ve merkezlesizleşme yönünde de etkiler yaratan gelişmeler, finansal sistem

⁴² 1929 gibi erken bir tarihte, Büyük Depresyon'un hemen öncesinde, ABD'de en büyük şirketlerin hemen hemen yarısında en az 20 bin hissedar bulunmaktadır. 1974'e gelindiğinde, 20 binden fazla hissedarı olan en büyük şirketlerin oranı yüzde 90'ı geçmiştir. 100 binden fazla hissedarı olan şirketlerin sayısı, 1929-1974 arasında 10'dan 70'e çıkmıştır. Yaygın hisse yapısının bir sonucu, şirketleri denetim altında tutmanın giderek zorlaşmasıdır. 1900 yılında büyük şirketlerin hemen hemen dörtte birinde hiçbir hakim hissedar yoktur. Bu oran 1929'da yüzde 40'a, 1975'e gelindiğinde ise yüzde 85'e yükselmiştir (Scott, 1997, s.57-9).

içinde sermaye piyasasının büyük önem taşıdığı ABD ve İngiltere gibi ülkelerde daha belirgindir. Buna karşılık, Türkiye'nin de dahil edilebileceği 'banka-merkezli' sistemlerde şirket sahipliği daha kalıcı bir özellik sergiler. 'Anglo-sakson' ekolü ile diğerleri arasındaki en belirgin farklılıklardan biri, şirketlerin borsada zorla ele geçirilmesinin (*hostile takeover*) ikinci gruptaki ülkelerde yakın zamana kadar nadiren görülen bir şey olmasıdır. Örneğin, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde, 1990'ların ortalarına kadar, Almanya'da yalnızca dört adet zorla ele geçirmenin gerçekleştiği belirtilmektedir. Japonya'daki durum da bundan farklı değildir. Buna karşılık, ABD'de 1980 yılında *Fortune* dergisinin yayınladığı ilk beş yüz büyük sanayi şirketi listesinde yer alan şirketlerin yüzde onu, izleyen on-on beş yıllık dönemde zorla ele geçirmeye konu olmuştur (Prowse, 1994, s.48). Ancak, bu dönemin ABD'de aynı zamanda yeni bir büyük birleşme dalgasını içerdiğini unutmamak gerekiyor.

ABD'de üçüncü birleşme dalgasının 1965-69 arasında yaşandığı genel bir kabul görmektedir (Demir, 2003, s.64). Birleşmelerin sayısı 1963'te 1.361'den 1967'de 2.975'e, 1969'da ise 6.107'ye yükselmiştir (Gaughan, 2007, s.40). Yeni dönemde birleşmeler genellikle 'ilişkisiz' sektörlerdeki firmalar arasındadır (Chandler Jr., 1992, s.275). Böylece, ilk kez 1953'te ortaya çıkmış olan konglomera tarzı büyük firma grupları giderek yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Didrichsen, 1972, s.209). Bu gelişmenin görünürdeki nedeni, anti-tekel yasaların yeni bir örneği olarak 1950'de yürürlüğe girmiş olan Celler-Kefauver yasasının hem yatay hem de dikey birleşmeleri yasaklaması ve şirketlere büyüyebilmek için yalnızca ilişkisiz sektörlerdeki birleşmeleri serbest bırakmış olmasıdır (Davis ve diğerleri, 1994, s.547). Ancak daha önemli bir neden, Alfred D. Chandler Jr.'un (1992, s.274-5) gözlemlediği gibi, hem ülke içinde hem de (Japonya ve Almanya başta olmak üzere Avrupa ülkelerinde hızlı kapitalist gelişme ile) uluslararası planda rekabetin şiddetlenmesidir. Genellikle satın almalar yoluyla büyüyen konglomeralarda yeni şirketler özerk birimler olarak örgütlenmiş⁴³, merkez ise sermayenin farklı birimler arasındaki dağılımını planlayan bir 'iç sermaye piyasası' olarak işlev görmüştür (Davis ve diğerleri, 1994, s.552).

⁴³ 1960'larda, General Electric'de 190, konglomera tarzının en tipik örneği olarak gösterilen ITT'de ise 200'den fazla ayrı iş birimi ('kâr merkezi') bulunmaktadır (Chandler Jr., 1992, s.277).

Konglomera tarzı yapılar Türkiye’deki holdinglere bir hayli yakındır. Başlıca farklılık, holdinglerde mülkiyetin genellikle belirli bir ailenin elinde olması, oysa birçok konglomeranın, olağanüstü büyük ölçeği nedeniyle genellikle tek bir ailenin ya da kişinin denetimi altında olmamasıdır. İkinci olarak, holdinglerde ve geç kapitalistleşen dünyadaki diğer sermaye gruplarında ‘grup’ niteliği (ortak ve merkezi bir yönetim, grup şirketleri arasında ‘sinerji’, ortak personel politikası) söz konusuysa, konglomeralar daha ziyade *finansal* girişimlerdir ve grup şirketleri arasında çoğu zaman kayda değer bir etkileşim gözlenmez (Amsden ve Hikino, 1994, s.43-4). Bir önemli farklılık da holdinglerin (ya da geç kapitalistleşen ülkelerdeki diğer benzeri yapıların) kapitalist gelişmenin erken evrelerinde ortaya çıkmış ve süreklilik sergilemiş olmalarına karşılık, konglomeraların daha geç ortaya çıkmış ve 1980’lerden itibaren giderek gözden düşmüş olmasıdır.

Konglomeraların ilişkisiz çeşitlenmede geri adım atmalarında 1980 yılı önemli bir dönüm noktasıdır (Markides, 1995, s.6). “Asıl iş alanında yoğunlaşma eğilimi, firmaların bağlı işletme ve birimlerinin satış dalgasını da (*outsourcing*) beraberinde getirmiştir” (Demir, 2003, s.69). Bu gelişmelerin bir nedeni, Reagan döneminde ABD’de anti-tekelleşme yasalarının yumuşatılması ve dikey ve yatay birleşmelerin önündeki engellerin kaldırılmasıdır. Buna bağlı olarak ‘ilişkisiz’ sektörlerdeki şirketler elden çıkartılırken, firmalar yeniden ilişkili sektörlerle yönelmiş ve yatay birleşmeler yoluyla büyüme yoluna gitmiştir (Davis ve diğerleri, 1994, s.554, 560-1). Ancak, yasal mevzuattaki değişimden daha temel ve muhtemelen bunu önceleyen bir diğer neden, 1970’lerin başlarında kapitalist dünya genelinde büyük bir bunalımın patlak vermesidir. Yeniden yapılanma 1970’lerin sonları ve 1980’lerin başlarından itibaren belirginlik kazanmıştır. Dolayısıyla, konglomeraların ‘ilişkisiz’ faaliyetlerden uzaklaşarak ana iş kollarına dönmeye başlamalarını genel yönelimin bir parçası olarak görmek gerekir⁴⁴.

ABD’de 1984-89 arasında yeni bir birleşme dalgası yaşanmış ve borsa yoluyla ele geçirmeler yaygınlaşmıştır (Gaughan, 2007, s.53). Yeni dönemin özelliği, 1970’lerde şirketlerin bütün olarak ya da parçalar halinde alınıp satılması ile ortaya

⁴⁴ 4-haneli SIC sınıflamasına göre, New York ve Amerikan Borsaları’nda kayıtlı firmaların ortalama faaliyet alanı sayısı 1978’de 2.58 iken 1988’de 1.94’e gerilemiştir. Tek bir konuda faaliyet gösteren firmaların oranı da 1978’de yüzde 36.2’den 1988’de yüzde 55.7’ye yükselmiştir (Lee, 2001, s.8-9).

çıkan olanakları değerlendiren yatırım bankerlerinin de sermayenin yeniden yapılanma sürecine dahil olmasıdır (Chandler Jr., 1992, s.281). Başta yatırım bankerleri olmak üzere finansal araçlar, 20. yüzyıl başındaki ilk birleşme dalgasında olduğu gibi bu dönemde de şirketler arası işlemlerden büyük kazanç sağlamıştır⁴⁵. Böylece, sanayi ve finans arasındaki etkileşim bir kez daha görünür hale gelmiştir. Ancak, bunun yalnızca altta yatan bir dinamiğin belirginleşmesi olduğu düşünülebilir. Zira, her ne kadar bankaların banka dışı kurumlarda hisse sahibi olmaları yasaklanmışsa da ABD’de başta sigorta şirketleri olmak üzere finansal araçlar sermaye piyasası üzerinde her zaman etkili olmuştur (Scott, 1997, s.109). Yine, ilişkisiz çeşitlenmede bir azalma olduysa da genel olarak çeşitlenme derecesi artmıştır⁴⁶. Kısacası, uluslararasılaşmanın hızlanması ile artan coğrafi çeşitlenme bir yana bırakılsa bile, salt ürün çeşitliliği açısından da ABD’de finans kapitalin bu dönemde *daha çok* çeşitlendiği söylenebilir.

Özetle, ABD’de büyük sermayenin 20. yüzyıl boyunca bir dizi birleşme dalgasıyla merkezileştiğini; 1950’lere kadar ilişkili alanlarda, sonra 20 yıl kadar ‘ilişkisiz’ faaliyetlerde yoğunlaştığını; sermayenin merkezileşme ve yoğunlaşmasının zaman zaman yavaşlamakla birlikte tüm dönem boyunca devam ettiğini; nihayet, finans kapitalin Hilferding’in öngördüğü klasik banka-sanayi bütünleşmesinden ziyade daha farklı biçimler altında geliştiğini söylemek olanaklı görünmektedir. Ancak, ABD örneği, finans kapitalin genel gelişme kuralına en önemli istisnadır. Diğer kapitalist ülkelerde ve geç kapitalistleşen dünyada finans kapitalin gelişimini görmek için başka bir deneyime, örneğin Japonya’ya bakmak daha yararlıdır.

Japonya şüphesiz ki erken kapitalistleşmiş ülkeler grubunun bir üyesidir. Bununla birlikte, hem bu grubun içinde kapitalist üretime en son geçen ülke olması, hem de Japonya’da kapitalist sanayinin Almanya ve ABD gibi ‘ikinci kuşak’ ülkelere farklı olarak madencilik ve tekstil gibi daha geleneksel sektörlerin öncülüğünde başlamış olması nedeniyle, geç kapitalistleşen ülkelerin ilk ve en erken örneği olarak da

⁴⁵ “ABD’de 1982-1987 arası dönemde sermaye piyasaları operasyonları ile işletmeler devralınmış, bunlar hisse senedi fiyatlarını yükseltmek üzere parçalanmış ya da diğer işletmelerle birleştirilmiş ve hisse senetleri fiyatları hızla yükselmiştir. Sonuçta bu devir ve birleşme çılgınlığının oluşturduğu spekülasyon balon Ekim 1987’de Wall Street’de patlamıştır” (Demir, 2003, s.67).

⁴⁶ 1985-92 arasında, ilk beş yüz şirket içinde SIC kodları ile 5’ten fazla çeşit ürün üretenlerin oranı yüzde 67.6’dan yüzde 69.6’ya, 10’dan fazla ürün üretenlerin oranı da yüzde 42’den yüzde 43.8’e yükselmiştir (Montgomery, 1994, s.163-4).

görülebılır. Nitekim Güney Kore’de ‘geç sanayileşme’ üzerine çalışmasında Alice Amsden (1989, s.v), Japonya’yı Güney Kore, Tayvan, Brezilya, Türkiye, Hindistan ve Meksika’nın yanı sıra geç sanayileşen ülkeler arasında saymaktadır⁴⁷. Genel olarak, Japonya’da sanayileşmenin (feodal Tokugawa hanedanını devirerek tahta geçen) Meiji döneminde (1868-1912 arasında) başladığı ve 19. yüzyıl sonlarına doğru hızlandığı kabul edilmektedir (Morck ve Nakamura, 2003, s.9-10). İkinci Dünya Savaşı sonuna kadar olan dönemde, Japonya’da finans kapitalin tipik biçimi *zaibatsu* olarak bilinen sermaye gruplarıdır (Kazuo, 1966, s.535). Bir aileye (klana) ait holding konumundaki ana şirkete bağlı şirketlerden ve bunlara bağlı diğer şirketlerden oluşan piramit biçimindeki zaibatsu tarzı örgütlenme, daha sonraları geç kapitalistleşen ülkelerde ortaya çıkan sermaye gruplarının ve bu arada Türkiye’deki holdinglerin örgütlenme yapılarının ilk örneğini oluşturur (Morck ve Nakamura, 2003, s.2).

Japon zaibatsuları Almanya ve ABD gibi ülkelerdeki sermaye gruplarına kıyasla bazı farklılıklara sahiptir. İlk olarak, Mitsui ve Sumitomo gibi en eski zaibatsu gruplarının erken dönem imalat faaliyetleri, demir-çelik gibi ağır sanayi ya da kimya, elektrik gibi yeni sanayilerden ziyade, başta madencilik olmak üzere basit ve geleneksel üretim kollarına dayanır. Buna karşılık, ticari şirketler ve bankalar, zaibatsu yapısı içinde daha büyük önem taşır. Zaibatsu, belirli bir sektörde tekel konumunda olan bir şirketten ziyade, hemen her önemli sektörde yer alan ve ekonominin geneli üzerinde tekeli güce sahip bir finans kapital örneğidir. İkinci olarak, Almanya ve ABD’de bu dönemde ortaya çıkan sermaye birliklerinin aksine, zaibatsu şirketlerinde (en azından 1920’lere kadar) dış finansman sınırlı bir öneme sahiptir⁴⁸. Grup içindeki bankaların birincil işlevi, grup şirketlerine fon aktarmak değil, zaibatsunun denetim alanını genişletmektir (Kazuo, 1966, s.535-6).

⁴⁷ Amsden, daha sonraki çalışmasında, Japonya’yı çıkardığı listeye Çin, Endonezya, Malezya, Tayland, Arjantin, Şili gibi ülkeleri de eklemiş ve bu grubu ‘kalanlar’ (*the rest*) olarak yeniden tarif etmiştir. Sınai açıdan çok daha geride olan Vietnam, Bangladeş gibi ülkeler ise ‘arta kalanlar’ (*the remainder*) grubunu oluşturmaktadır. ‘Gelişmekte olan’ ülkelerin ana grubu içinde, ‘kalanlar’ ile ‘arta kalanlar’ arasındaki belirleyici farklılık, İkinci Dünya Savaşı *öncesi* dönemden miras kalan imalat sanayi deneyimidir (Amsden, 2001, s.15-6).

⁴⁸ Nitekim en büyük gruplardan Mitsui, Mitsubishi ve Sumitomo’ya ait bankaların kredileri içinde grup şirketlerinin aldığı pay, bu dönemde yalnızca yüzde 10-20 arasındadır (Morck ve Nakamura, 2003, s.39).

Mitsui ve Mitsubishi gibi en büyük zaibatsu gruplarının gelişimi, ticaretle başlayan, sonra hafif ve sonra da (özellikle 1930'larda) ağır sanayi kollarına yayılan bir çizgi sergiler. Grupların erken dönem büyümelerinde bir etken, 1878 yılında Tokyo ve Osaka borsalarının faaliyete geçmesidir. Bazı şirketlerinin azınlık hisselerini denetimli biçimde borsaya süren gruplar, bu şekilde ek bir sermaye kaynağına ulaşmıştır. Erken dönem büyümede daha önemli bir diğer etken ise Meiji hükümetinin 1880'lerde hızlandırdığı özelleştirme programıdır (Morck ve Nakamura, 2003, s.23). Bu dönemde özelleştirilen tesisler, büyük grupların ilk kayda değer genişleme ve çeşitlenme atılımlarının temelini oluşturur. Eskiden beri madencilik alanında güçlü olan Sumitomo grubunun yanı sıra, Mitsui ve Mitsubishi grupları da özelleştirilen işletmeleri satın alarak madencilik alanında yer almıştır. Mitsubishi'nin güçlü olduğu bir diğer alan gemi yapımı iken, Mitsui 1890'lardan itibaren Japonya'nın en önemli sektörü niteliğini kazanan tekstilde⁴⁹ güçlüdür (Kazuo, 1966, s.546). İkinci Dünya Savaşı öncesi dönemde Japonya'da en büyük dört sermaye grubu Mitsui, Sumitomo, Mitsubishi ve Yasuda'dır. Bunların içinde Yasuda grubunun, özellikle finans alanında güçlü olduğu ve İkinci Dünya Savaşı yıllarına dek sanayi alanında büyük girişimlerde bulunmadığı belirtiliyor (Morck ve Nakamura, 2003, s.29-31). Diğer üç grubun her biri, madencilikte, imalat sanayiinin çeşitli alt kollarında, bankacılık ve sigortacılıkta ve özellikle de dış ticarete yer almıştır. 1920'lerin sonlarına gelindiğinde, bu üç grup Japon sanayisinin yaklaşık yüzde 60'ını denetleyebilecek büyüklüğe ulaşmış durumdadır (Shimotani, 1997, s.17).

Dört büyük grubun ve 1927 bunalımında çöken Suzuki grubunun yanı sıra, genellikle bir banka sahibi olmayan daha küçük zaibatsu grupları ve ayrıca, belirli bölgelerde etkin olan yerel zaibatsu grupları da mevcuttur. Çoğu 1910'lu yıllarda kurulmuş olmakla birlikte, kimya, makine ve elektrik gibi sektörlerde yer alan yeni gruplar (*shinko zaibatsu*) 1930'lara doğru sahneye çıkar: Nichitsu, Nisso, Mori (kimya), Riken (makine imalat), Nissan (makine, kimya) (Frankl, 1999, s.997-8; Morck ve Nakamura, 2003, s.33-4). Yeni gruplar, eski zaibatsu gruplarının aksine, ağır sanayide

⁴⁹ Kadın işçilerin ucuz emek-gücüne, etkin bir ticari organizasyona ve modern makinelere dayanarak uluslararası pazarda rekabet eden Japon tekstil sektörü, 1913'te Almanya'nın iki katı ve İngiltere'nin yaklaşık yarısı değerinde tekstil ihracatı yapmaya başlamış, 1935'e gelindiğinde dünya pamuklu pazarındaki payını yüzde 44'e kadar yükseltmiştir (Amsden, 1989, s.60). Bu ticaretin önemli bir kısmı, 20. yüzyılın ilk yarısında emperyalist bir politika izleyen Japonya'nın çeşitli yollarla kendisine bağladığı Tayvan, Kore ve Mançurya (Çin) gibi bölgelerle yapılmıştır.

ve teknolojik olarak daha karmaşık yeni sektörlerde yer almış, borsa kaldıracına daha fazla başvurmuş, tedarikçi şirketlerle bağlantılar ve yeni alt şirketler kurarak dikey ve yatay entegrasyon sağlamıştır. Ayrıca, diğer gruplarla birlikte, Japonya'nın sömürgeci politikalarına aktif destek sağladıkları belirtilmektedir (Shimotani, 1997, s.14-6). Yarım yüzyıl boyunca Japonya'nın sömürgesi olan Kore'de Japon firmaları tarafından yapılan yatırımların yüzde 70'i altı büyük zaibatsu'dan gelmiştir (Amsden, 1989, s.34).

1930'lu yıllarda eski zaibatsu gruplarının biçimsel yapısı değişmeye başlar. Bunda önemli bir neden, yeni grupların rekabet baskısı altında, eski grupların da ağır sanayiye ve kimya, elektrik gibi yeni endüstrilere daha büyük ölçüde girmeye başlamalarıdır. Shimotani'ye (1997, s.18-9) göre, yeni sektörlerde sermaye ihtiyacının daha fazla olması finansman için borsa kanalının daha çok kullanılmasını gerektirmiş⁵⁰; ayrıca bu sektörlerde yer alan firmalar, sektörlerin teknolojik özellikleri nedeniyle, ana gruptan bir ölçüde özerkleşmiş ve bir dizi bağlı şirket ve tedarikçi ile bağlantı kurarak ayrı birer sermaye grubuna dönüşmüştür. Böylece, eski zaibatsu grupları da pratikte yeni gruplarla benzer bir yapıya bürünmüştür.

Bununla birlikte, zaibatsu gruplarının resmi olarak tasfiyesi Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'ndaki yenilgisi ile gelir. Ülke 1945-52 arasında Amerikan işgali altına girerken, işgal güçleri tarafından zaibatsu gruplarının parçalanması, hisselerinin borsada satılması ve bankaların sanayi şirketlerinde yüzde 5'ten fazla hisse sahibi olmasının yasaklanması talimatı verilir. Ancak, Soğuk Savaş'ın başlaması, 1949 Çin Devrimi ve 1950'de patlak veren Kore Savaşı nedeniyle, kapitalist dünyanın bir parçası olan Japon ekonomisinin güçlendirilmesi eğilimi ağır basar ve tasfiye süreci ağırdan alınır (Roe, 1993, s.1927). Buna rağmen, Japonya'da 1950'den itibaren belirginlik kazanmaya başlayan yeni sistemde, eski zaibatsu gruplarının sıkı birliklerinin yerini daha gevşek şirket birliklerinin alması söz konusudur (Scott, 1997, s.189). Daha doğrusu, kademeli ve hiyerarşik bir şirketler gruplaşmasından söz edilmektedir:

(i) En üstte, 200'e yakın büyük şirketin oluşturduğu altı adet 'sınai kompleks' (*kigyo-shudan*) bulunur (Shimotani, 1997, s.11). Genellikle *keiretsu* olarak da bilinen bu

⁵⁰ 1929 yılında, Mitsui, Mitsubishi ve Sumitomo gruplarının her üçünde de başlıca grup şirketlerinin yüzde 50'den fazla hissesi ana şirketin (ailelerin) elindedir. 1943'e gelindiğinde bu oran her üçü için de yüzde 30'lara düşmüştür (Morck ve Nakamura, 2003, s.128).

altı grubun üç tanesi (Mitsui, Mitsubishi ve Sumitomo), eski zaibatsu gruplarının iskeletleri üzerine inşa edilmiştir. Bunda zaibatsu gruplarının parçalanması ile oluşan yeni şirketlerin birbirlerinin sermayesine küçük oranlarla (zira, 1947 tarihli anti-tekel yasası ile piramit yapılanmalar yasaklanmıştır) iştirak ederek grubun bütünlüğünü koruma çabaları belirleyici olmuştur. Diğer üç grup ise bankaların öncülüğünde oluşturulan Sanwa, Dai-Ichi Kangin ve (eski Yasuda grubunun kalıntılarına dayanan) Fuyo gruplarıdır (Scott, 1997, s.192). Tipik olarak, her grupta bir ana banka, sigorta şirketleri, hemen her önemli sektörde dev sanayi şirketleri ve genel ticaret şirket(ler)i (*sogo shosha*) bulunmaktadır (Shimotani, 1997, s.11). Grupların bankaları, hem Japonya'nın hem de dünyanın en büyük bankaları arasındadır (Taşdelen, 2005, s.136-7). Grup içi şirketler, genellikle grubun ana bankası ile çalışır, birbirlerinin sermayelerine küçük oranlarla iştirak eder, ticari alışverişleri mümkün olduğunca birbirleriyle yapar ve ayda bir gerçekleşen 'başkanlar konseyi' toplantılarında temsil edilirler. Ancak, ortak bir yönetim özelliği sergilemezler ve aralarında rekabet ve sürtüşmeler eksik olmaz (Shimotani, 1997, s.13). Yine de Japon ekonomisinin geneli bu altı gruba üye şirketlerin (daha doğrusu, şirket gruplarının) denetimindedir. Örneğin, 1974 yılında altı grubun sanayideki payı yüzde 60, banka kredilerindeki payı yüzde 42, sigorta primi gelirlerindeki payı yüzde 54 olarak gerçekleşmiştir (Scott, 1997, s.262).

(ii) Altı büyük grubun oluşturduğu düzlemin bir altında, büyük sanayi şirketleri ve bunlara bağlı çok sayıda küçük ve orta boy şirketten oluşan şirket kümeleri yer almaktadır. Her biri bir *kigyoshudan* grubu ile değişen ölçülerde ilişkili olan bu tarz kümeler Toyota, Hitachi, Nissan, Matsushita, Sony gibi büyük sanayi şirketleri ile bunların etrafındaki bağlı şirketlerin ve iştiraklerin dikey birliklerini içerir (Scott, 1997, s.194). Bağlı şirketlerin (*subsidiaries*) sayısı yüzlerle ifade edilmektedir: 1991 yılında, Hitachi'nin 764, Toyota'nın 200, Nissan'ın 590, MHI'nin (Mitsubishi Heavy Industries) 272, Matsushita'nın 671, NEC'in 235 adet bağlı şirketinin bulunduğu belirtilmiştir (Shimotani, 1997, s.8). Bunların büyük kısmı, zaman içinde ana şirketten ayrılarak kurulmuş olan (*spun-off*) şirketlerdir. Örneğin Matsushita Elektrik şirketi, daha 1940'ların başında bu şekilde 30'u aşkın bağlı şirket kurmuştur.

(iii) Japon sermaye gruplarının bu iki düzlemi, yatay (banka-merkezli) gruplar ve dikey (imalat-merkezli) gruplar olarak da ifade edilmektedir (Yafeh, 2002, s.3). Bir üçüncü düzlem, sanayi şirketleri ile tedarikçi şirketler arasındaki ilişkilerden oluşur. Burada da genelde kalıcı ilişkiler söz konusudur, ancak sermaye iştirakleri bulunmaz. Toyota'nın, 200 civarındaki bağlı şirketin yanı sıra, yüzlerce tedarikçi ile iş yaptığı ve bunları iki örgütte bir araya getirdiği bilinmektedir. Yine, Matsushita Elektrik şirketi, 600'ü aşkın bağlı şirketin dışında, 6.000'i aşkın tedarikçi ile çalışmakta ve bunların içinde en büyüklerini oluşturan 300'den fazlasını ayrı bir örgütte bir arada tutmaktadır (Shimotani, 1997, s.22). Bunların hemen tamamı küçük ve orta ölçekli şirketlerdir. 1982 yılında, Japonya'daki küçük ve orta ölçekli şirketlerin üçte ikisinin büyük sanayi şirketleriyle bağlantılı olduğu belirtilmiştir (Scott, 1997, s.195).

Japonya'da şirketlerin oluşturduğu bu 'organize' yapının yanı sıra, devletle şirket grupları arasında da yakın ilişkiler söz konusudur. Bunun önemli bir boyutunu *amakudari* ('cennetten düşüş') denilen gelenek oluşturur. Yüksek bürokratların özel sektöre geçerek şirket yönetimlerine girmeleri anlamına gelen *amakudari*, hemen tüm kapitalist ülkelerde ve Türkiye'de de var olan bir gelenek olmasına rağmen, Japonya'da son derece kurumlaşmış bir özelliktedir. Bu kurumlaşma nedeniyle, belirli sektörleri düzenlemekle görevli devlet organlarının sektörde yer alan büyük şirketlerin temsilcisi gibi davrandıkları, şirket çıkarlarını (diğer kapitalist ülkelerde az çok gözetilen nezaket sınırlarının da ötesinde) kolladıkları belirtilmiştir (Morck ve Nakamura, 2003, s.100-1). Söz konusu geleneğin dışında, devlet-şirket işbirliğinin teminatı, 1955-93 arasında yaklaşık kırk yıl iktidarda kalan ve John Scott'ın (1997, s.306) deyiimiyle 'örgütlü iş dünyasının siyasi kolu' olarak hareket eden Liberal Demokrat Parti olmuştur.

Japonya'da holding tarzı örgütlenmenin İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen işgal döneminde yasaklanmış olması, bağımsız şirketler arasında görünürde daha gevşek ilişkilerin kurulmasına yol açmıştır. Esas ağırlık, ikinci ve üçüncü düzlemlerdeki, yani büyük sanayi şirketleri ve bunların etrafındaki şirketlerden oluşan 'dikey' düzlemdeki şirket gruplaşmalarındadır. Şirketlerin resmi olarak bağımsız olmaları, 'çeşitlenme' ölçümlerini son derece zorlaştırır. Örneğin, Toyota şirketi tek başına ele alındığında ürün çeşitliliği çok azdır. Oysa, bir şirketler grubu olarak bakıldığında, onlarca ayrı çeşit

ürün söz konusudur (bir otomobilde 8.000 civarında ayrı parça bulunduğu göz önünde tutulursa). 1975 yılının verilerini ele alan bir çalışmada, en büyük 124 şirkette satışların yarısından fazlasının tek bir endüstriyel koda karşılık gelen ürünlerden oluştuğu hesaplanmıştır (Goto, 1981, s.273). Firmaların hukuksal olarak ayrı olmalarının bu tür ölçümlerin anlamını azalttığını kabul ederek, Japon finans kapitalinin ağırlıklı olarak dikey ve 'ilişkili' çeşitlenme yoluyla büyüdüğünü düşünmek gerçekçi olacaktır.

Japonya'da 1990'lardan 2000'li yıllara uzanan ekonomik durgunluğun, İkinci Dünya Savaşı'nın ardından uzun süre devam eden şirket gruplaşmaları yapısı üzerinde kalıcı ve dağıtıcı etkiler yarattığı belirtilmektedir. A. Rothacher'e (2006) göre, bu dönemde sanayi tesislerinin başta Çin olmak üzere diğer ülkelere taşınması ve giderek artan uluslararası rekabet, ikinci ve üçüncü düzeylerdeki (yani büyük sanayi şirketleri ile bunlara çeşitli biçimlerde bağlı küçük ve orta ölçekli şirketlerden oluşan düzlemdeki) bağlantıları epey tahrip etmiştir. Artan iflaslar şirketler arası 'dayanışma' ilişkilerini sona erdirirken, durgunluk nedeniyle finans alanında şiddetlenen rekabet de bankacılık sektöründe konsolidasyonu ve şirket birleşmelerini beraberinde getirmiştir. Rothacher, yeni gruplarda grup içi bağlantıların eskiye göre çok daha zayıf olduğunu, şirketler arası karşılıklı iştiraklerin belirgin biçimde azaldığını, hatta yeni gruplarda birbiriyle yoğun rekabet içindeki birçok firmanın yer aldığını belirtmektedir (2006, s.410-1). Büyük *keiretsular* içinde yalnızca Mitsubishi ve (Mitsui'nin büyük kısmını yutan) Sumitomo bir ölçüde ayakta kalabilirken, diğer büyük gruplar hemen tamamen ortadan kalkmıştır. Bu ölçekte olmasa da Türkiye ve Güney Kore gibi ülkelerde de 21. yüzyıl dönümünde büyük sermaye gruplarının bir yeniden yapılanmadan geçtiği sonraki bölümlerde görülecektir.

İkinci Dünya Savaşı öncesi Japonyası'ndaki büyük sermaye grupları (*zaibatsu*) geç kapitalistleşen ülkeler için önemli bir model oluşturmuştur. Ancak, model olmanın da ötesinde, aradaki benzerliğin yapısal nedenlerden, daha doğrusu geç kapitalistleşme sürecinin mantığından ileri geldiği söylenebilir. Nitekim Türkiye'de 1960'larda zaibatsu modelinin bilinçli olarak örnek alındığına dair herhangi bir bilgi yoktur. Bununla birlikte, Japon zaibatsu örgütlenmesi en azından bir ülke için açıkça model oluşturmuş, 1960'lı yıllarda bilinçli olarak taklit edilmiştir. Söz konusu ülke Samsung, Hyundai,

Daewoo, LG gibi tanınmış chaebolleri ile Güney Kore'dir⁵¹. Bir sonraki alt bölümde, başta G. Kore olmak üzere birkaç ülke deneyimi kısaca ele alınarak, geç kapitalistleşen dünyada finans kapitalin gelişimi üzerinde durulacaktır.

2.3 Geç Kapitalistleşen Ülkelerde Finans Kapital

Yukarıda vurgulanmaya çalışıldığı gibi, geç kapitalistleşen ülkelerde finans kapital oluşumları erken kapitalistleşen ülkelere kıyasla belirli özgülükler içermektedir. G. Kore gibi bazı istisnalar haricinde, en belirgin özgülüklerden biri, Hilferding'in öngördüğü banka-merkezli sistemlerin yaygınlığıdır. Sürecin geç başlamış olması, hızlı kapitalist gelişme için para-sermayeye kritik bir önem kazandırmıştır. Yine de Hilferding'in öngörüsünün diğer içerimi, yani bankaların öncülüğü pek sık rastlanan bir durum değildir. Örneğin, Türkiye'de en yaygın gözlenen biçim, sanayi sermayesinin büyüme sürecinde banka sermayesini içselleştirmesidir.

Geç kapitalistleşen ülkelerde büyük sermaye gruplarına genel bir bakış, ilk olarak, bunların son kırk yılda dünya ölçeğindeki ağırlıklarının giderek arttığını ortaya koyar. 1962 yılında, dünyanın en büyük 497 sanayi şirketi arasında geç kapitalistleşen ülkelerden yalnızca 4 şirket yer alırken, 1992 yılında ilk 500 içinde 33 GKÜ şirketi bulunmaktadır (Amsden ve Hikino, 1994, s.53). 2007 yılında ise Fortune Global 500 listesinde (ki yalnızca sanayi şirketlerini değil tüm şirketleri kapsar) 72 GKÜ şirketi mevcuttur⁵². Son yıllarda Çin kökenli şirketlerin sayısı artarken, G. Kore sermaye gruplarının payı 1980'lerden bu yana fazla değişmemiştir. 1992 yılında en büyük 500 şirketin 12 tanesi G. Kore kökenlidir. Daha eski bir tarihe baktığımızda, 1987 yılında, geç kapitalistleşen ülkelerdeki en büyük 10 şirketin 6 tanesi G. Kore, 2 tanesi Türkiye kökenlidir (Koç ve Sabancı). Koç'un 4.7, Sabancı'nın 4.6 milyar dolarlık satışlarına karşılık, ilk sıradaki Hyundai'nin satışları 25.2, ikinci Samsung'un satışları 21 milyar

⁵¹ *Zaibatsu* sözcüğü, Japonya'da büyük sermaye gruplarını eleştirenler tarafından kullanılır ve 'finans kliği' gibi bir anlam taşır. Bu sözcüğü gösteren Çince karakterler, Kore dilinde *chaebol* olarak telaffuz edilmektedir (Lee, 1997, s.18; Scott, 1997, s.183, 196, dn.20).

⁵² Çin 24, G. Kore 14, Hindistan ve Tayvan 6'şar, Brezilya ve Meksika 5'er, Rusya 4, İrlanda 2, Malezya, Polonya, S. Arabistan, Singapur, Tayland ve Türkiye 1'er şirket (Fortune, 23 Temmuz 2007, s.133-140).

dolardır (Amsden ve Hikino, 1994, s.55). Kısacası, chaeboller daha 1980'lerden itibaren dünya ölçeğinde en büyükler arasındadır. Aşağıda, G. Kore chaebollerinden başlayarak Asya, Güney Amerika ülkeleri ve diğer birkaç örnek üzerinden geç kapitalistleşen ülkelerde büyük sermaye grupları kısaca gözden geçirilecektir.

G. Kore chaebollerinin tipik özellikleri (i) her birinin bir ailenin denetiminde olması, (ii) hem yatay hem de dikey çeşitlenme ile birçok sektöre girmiş olmaları ve (iii) büyüme ve uluslararasılaşma süreçlerinin çok hızlı gerçekleşmiş olmasıdır. Japon zaibatsu kurumunda aile egemenliği (tamamen ortadan kalkmasa da) zaman içinde çeşitli nedenlerle zayıflamışken, chaebol açıkça aile şirketi niteliğindedir. Bu bakımdan, Türkiye'deki holdinglere çok benzer (Buğra, 2003, s.52-5). Yine, tıpkı holdingler gibi chaeboller de aynı anda çok sayıda ilişkili ve ilişkisiz faaliyette yer alan sermaye gruplarıdır. Bu, geç kapitalistleşen dünyada birçok sermaye grubu için standart bir özelliktir (Amsden ve Hikino, 1994, s.18). Chaebollerin diğerlerinden farklılaştıkları en önemli nokta, G. Kore'nin hızlı büyümesine paralel olarak, kısa sürede olağanüstü hızlı büyümüş olmalarıdır⁵³.

Birçok chaebol, 1945 sonrasında Kore'nin bağımsızlığını kazanmasının ardından başlayan kapitalist gelişme döneminde oluşmuştur: 1985 yılındaki en büyük 50 chaebolün yaklaşık yüzde 70'i, 1945 ile 1960 arasında ortaya çıkmıştır (Lee, 1997, s.21). Japonya'dan bağımsızlığın kazanılmasının ardından eskiden Japonlar tarafından işletilen sanayi tesislerinin Koreli işadamlarına paylaşılması, çoğu chaebolün büyümesinde ilk adımı oluşturur (Kang, 1996, s.25-6; Amsden, 2001, s.120). 1961'de general Park Chung-hee'nin bir darbe ile yönetimi ele almasını takiben planlı kalkınma dönemi başlamış, Japon zaibatsu modeli örnek alınarak, ihracat teşvikleri ile büyük sermaye gruplarının oluşumu hızlandırılmıştır (Amsden, 1989, s.49-51).

G. Kore ve Türkiye deneyimlerinde süreçteki belirli dönüm noktalarının zamanlamasındaki paralellik çarpıcıdır. Hızlı kapitalist sanayileşmenin başlangıcı (1950'ler), bir askeri darbenin ardından planlı bir doğrultuya girmesi (1960-61), büyük kriz (1970'lerin sonu) ve bir diğer askeri darbe (1980) ile yeni bir dönemin başlaması,

⁵³ Bir kaynağa göre, chaebollerin asıl atılımlarını yaptıkları 1973-80 arasında "en büyük altı chaebolün – Hyundai, Lucky-Goldstar (LG), Samsung, Sunkyong, Daewoo ve Ssangyong – satışları yılda ortalama yüzde 50.9, brüt üretimleri ise yüzde 16.2" artmıştır (Choi ve Cowing, 2002, s.274).

hem Türkiye’de hem de G. Kore’de neredeyse aynı tarihlerde gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, Türkiye (ve Türkiye’ye benzer bir gelişme sergileyen Latin Amerika ülkeleri ve Hindistan) ile G. Kore arasındaki en temel farklılık, G. Kore’de sanayileşmenin daha başlangıçtan itibaren iç pazarın yanı sıra uluslararası pazara yönelik olması, büyümenin ciddi bir ihracata dayanmasıdır⁵⁴. G. Kore’de 1960’ların başlarından itibaren ihracata yönelik bir strateji izlendiği, genel bir kabul görmektedir (Cypher ve Dietz, 1997, s.302-9; Chibber, 2003; Eski, 1989, s.16-21; Amsden, 1989, s.69-70).

G. Kore’de planlı kalkınma döneminin başında bankalar ulusallaştırılmış (çoğu iflas halinde olduğundan aslında kurtarılmış), ancak chaebollerin banka dışı finansal şirketlerin sahibi olmaları yasaklanmamıştır (Amsden, 1989, s.73; Kang, 1996, s.52). Öte yandan, bankaları elinde tutan devletin, dış kredileri düşük faizle ve uygun koşullarla chaebollere aktarmakta hayli cömert davrandığı da bilinmektedir (Lee, 1997, s.37-8). Çoğu zaman ihracat kriterleri gözetilerek verilen ucuz ve birkaç yılı geri ödemesiz krediler, chaebollerin genelde dış finansman yoluyla büyümesinde belirleyici önem taşır. Nitekim en büyük 30 chaebolün borç/öz varlık oranları 1971-80 arasında 3.66, 1981-85 arasında 3.74, 1986-90 arasında 2.96’dır (Kang, 2002, s.192). Devlet eliyle merkezileşen kredi sistemi, chaebollerin az bir sermaye ile büyük bir sermayeyi denetlemesine olanak sağlamış (Eski, 1989, s.74), sonuç hızlı merkezileşme olmuştur. En büyük on chaebolün satış gelirlerinin GSMH’ya oranı 1974’te yüzde 15, 1978’de yüzde 30, 1980’de yüzde 48, 1984’te yüzde 67.4’tür (Amsden, 1989, s.116; buna yakın veriler için: Eski, 1989, s.74). Üstelik bu artış, ekonominin hızla büyüdüğü bir dönemde gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, chaebol gelirlerindeki artışın asıl kısmı ihracat ve diğer uluslararası faaliyetlerden elde edilmiştir⁵⁵.

⁵⁴ 1962-84 yılları arasında Türkiye ve G. Kore’yi bu açıdan karşılaştırsak: G. Kore’nin *yıllık ortalama* ihracat artış hızı (nominal ABD doları cinsinden) yüzde 34’e yakındır (genel ekonomik büyüme hızının dört katı). Türkiye’de yıllık ortalama ihracat artış hızı (yine ABD doları cinsinden) yüzde 15 civarındadır ve toplam artışın önemli kısmı, yaklaşık üçte biri, 1981-84 arasındaki dört yıldan kaynaklanır. Türkiye’de GSMH artış hızı ise yıllık ortalama yüzde 5’dir. Bir başka deyişle, Türkiye’de de ihracat artış hızı genel ekonomik büyümeden daha yüksektir, ancak G. Kore ile kıyaslandığında her iki kalemdeki artış çok sınırlıdır (Amsden, 1989, s.56, Tablo 3.1 ve TÜİK, 2006, s.412-3 ve s.618’den hesaplandı).

⁵⁵ Satışlardan daha gerçekçi bir gösterge olarak ‘katma değer’e bakılırsa: en büyük 5 chaebolün tarım dışı GSMH içindeki payı 1973 yılında yüzde 5, 1975’te yüzde 7’dir. En büyük dört chaebol olan Hyundai, Samsung, LG ve Daewoo’nun GSMH içindeki payı 1986’da yüzde 5.7 iken düzenli olarak artmış ve 1995’te yüzde 9.3’e yükselmiştir (Kang, 2002, s.192, 198).

Chaebol grupları, genelde bir ya da birkaç ana şirketten ve bunların altındaki diğer şirketlerden oluşan, piramit benzeri ancak biraz daha karmaşık örgütlenmelere yönelmişlerdir. Örneğin Samsung grubunda, Samsung Elektronik ve Samsung Hayat Sigortası şirketleri ana şirket niteliğindedir. Grubun diğer şirketleri arasında da küçük oranlı karşılıklı iştirakler bulunmaktadır (Lee, 2001, s.23). Ayrıca, tıpkı Türkiye'deki holdingler gibi G. Kore chaebolleri de çok sayıda ilişkili ya da ilişkisiz faaliyette yer alan gruplardır. 1996 yılında, finans dışı sektörler olarak ve 4 haneli SIC kodları ile Hyundai'nin 39, Samsung'un 57, LG'nin 38, Daewoo'nun 25 ayrı sanayi kolunda faaliyeti devam etmektedir (Kim ve diğerleri, 2004, s.39).

En büyük chaebollerden Samsung, ticaret ve daha sonra emek-yoğun sanayilerden (şeker, tekstil) zaman içinde sermaye-yoğun sanayi kollarına (elektronik, petrokimya, gemi yapımı) ve hizmetler alanına doğru genişlerken; Hyundai ticaret ve inşaatın ağır sanayiye (otomotiv, gemi yapımı, demir-çelik), daha sonra da finans, sanayi ve ticareti içeren çok çeşitli alanlara açılmıştır (Amsden ve Hikino, 1994, s.24-5). Her iki grup da ilkin belirli bir sektörde (Hyundai inşaat, Samsung tekstil) büyümüş ve sonra diğer sektörlerle yayılmaya başlamıştır. Çeşitlenme, her iki grup için de 1970'lerde belirginlik kazanır. Hyundai finans alanında ve otomotiv ile ağır sanayide daha etkiliyken, Samsung elektronik ve bilgisayar gibi yeni teknolojilerde daha güçlü konumdadır. Ancak, her iki grup da birçok faaliyeti bir arada yürütürler.

1997'de Asya ülkelerini sarsan ve G. Kore'yi çok fazla etkileyen büyük kriz, ekonomik etkileri açısından Türkiye'de 2001 yılında yaşanan krize benzemektedir. Kriz öncesi dört yıl içinde G. Kore'nin dış borcu neredeyse 4 kat artar ve 150 milyar dolara ulaşırken; 1995'te Dünya Ticaret Örgütü'ne üye olunması ve Çin parası yuanın devalüe edilmesi ile G. Kore ekonomisinin rekabet avantajlarını kaybettiği, ihracatın yavaşladığı, durgunluğun başladığı, firmaların giderek artan ölçüde dış finansmana yöneldiği, karşılıksız kredilerin 2 milyar doları aştığı ve toplam kredilerin yüzde 21'ine ulaştığı belirtilmektedir (Lee, 2000, s.3-6). Krizde 1.8 milyon işçi işini kaybederken, chaebollere yönelik ilgi de birden canlandırmıştır. Daha bir yıl öncesine kadar hızlı kalkınmanın ve G. Kore mucizesinin arkasındaki güçler olarak lanse edilen chaeboller, krizin ardından, 'ilişkisiz' çeşitlenmeye gereğinden fazla yönelmiş, hantal, rant kollayan

gruplar olarak sergilenmeye başlanmıştır (Song ve Cho, 2002, s.2). Kriz, chaebollerin kendi içlerinde yeniden yapılanmalarına ve aralarındaki güç dengelerinin değişmesine de yol açmıştır. En büyük 30 chaebolün 13 tanesi ve bu arada ünlü Daewoo grubu tasfiye edilirken, hükümet tarafından 'chaebol reformu'na yönelik çalışmalar başlatılmıştır (Chang, 2006b). Bu çalışmalarda, tıpkı Türkiye'de 2001 krizinin ardından banka operasyonlarında olduğu gibi, IMF de devreye girmiştir. Uygulamalarda, grup şirketleri arasındaki borç garantilerinin sonlandırılması, borç/öz varlık oranlarının 2'nin altına çekilmesi (1997'de en büyük 30 chaebolün borç/öz varlık oranı 5.2'dir), grup içinde karşılıklı iştiraklerin ve transfer fiyatlamasının (piyasa fiyatından farklı fiyat uygulayarak kaynak aktarmanın) sona erdirilmesi gibi tedbirler söz konusudur (Kim ve diğerleri, 2004, s.36-7). Bu tedbirler, geleneksel 'iç sermaye piyasası'nı daraltan ve G. Kore sermayesini uluslararası 'kural'lara uymaya zorlayan tedbirlerdir. Dolayısıyla, 'IMF tedbirleri' olarak eleştiri konusu olmuşlardır. Chaeboller bir yandan yeni kriterlere kısmen uymaya, kısmen uyar görünerek direnmeye, bir yandan da kendi içlerinde yeniden yapılanmaya yönelirler (Lee, 2000). Türkiye'de 2001 sonrasında çoğu holdingin de yapacağı gibi, 'odaklanma' stratejisi benimsenir, 'ilişkisiz' sektörlerdeki şirketler satılır ya da tasfiye edilir, yakın sektörlerdeki şirketler birleştirilir, grup yapısı sadeleştirilir (Kim ve diğerleri, 2004). Rasyonalizasyon uygulamalarının faturası ise öncelikle işçi sınıfı tarafından ödenir ve işsizlik rekor seviyelere ulaşır. Ayrıca, Asya krizinin yalnızca G. Kore'yi değil, Endonezya, Malezya, Tayvan, Tayland gibi birçok ülkeyi etkilediğini, bölgesel olarak bakıldığında 'fatura'nın çok daha ağır olduğunu eklemek gerekiyor. Sermaye grupları açısından, krizi izleyen dönemde bölge ülkelerinin hemen hepsinde 'reform' adı altında bir tasfiye ve konsolidasyon sürecinin yaşandığı; Tayland, Kore, Endonezya gibi ülkelerde çok sayıda banka ve finans kurumunun kapandığı ya da (Türkiye'deki gibi) 'fona' devredildiği; 'şirket yönetimi' (*corporate governance*) alanında getirilen yeni kurullarla eski tarz 'iç sermaye piyasası' uygulamalarının sınırlandığı bilinmektedir (Chang, 2006a, s.11-2).

Asya krizi en çok Endonezya'yı etkilemiştir. 220 milyon nüfuslu, 17 bin civarında irili ufaklı adadan oluşan bu büyük ülkede; krizin ardından çok sayıda banka batmış, 4 milyonu aşkın insan işsiz kalmış, toplam işsiz sayısı 17 milyona (işsizlik oranı resmi rakamlara göre yüzde 20'ye) yükselmiş, nüfusun yüzde 40'ı mutlak yoksulluk

sınırının altında yaşamaya başlamış, tüm bunların sonucunda 1998 yılında kitlesel bir isyanla 33 yıllık Suharto diktatörlüğü yıkılmıştır (Işıldak, 2001, s.24-31; Hadiz, 2001, s.141). Bir başka deyişle kriz, politik düzlemde, Türkiye’de yaşanandan daha radikal değişimlere yol açmıştır. Krizin ardından IMF devreye girmiş, Türkiye’deki TMSF’ye benzer bir örgüt olan IBRA (*Indonesian Bank Restructuring Agency*) kurulmuş, birçok banka ve şirket tasfiye edilmiştir (Hanani, 2006, s.192-4). 1998 başlarında, borsada işlem gören 282 şirketten yalnızca 22 tanesi teknik olarak iflas durumunda değildir (Hadiz, 2001, s.134). Ayrıca, Suharto’nun çekilmesi ile politik dengeler değiştiği için, uzun süren diktatörlük döneminde sermaye birikimi sağlayan büyük sermaye grupları da tasfiyenin eşiğine gelmiştir. Bunların içinde en büyüğü (hatta Güneydoğu Asya’nın en büyük grubu), gıda, finans, çimento, otomotiv ve diğer birçok alanda faaliyet gösteren Salim grubudur. Salim grubunun, 1992 yılında 427 şirkette 135 bin çalışanın bulunduğu ve satışlarının 10 milyar dolara yakın olduğu belirtilmektedir (Sato, 1993, s.409). Grubun 1996 yılı satışları ise 22.8 milyar dolardır (Dieleman, 2007, s.110-1). Bir karşılaştırma olarak, Koç grubunun 1995 yılı satışları 6.2 milyar dolar, grupta çalışan sayısı da 1996 yılında 43 bin civarındadır (Bazzal, 2006c). Kısacası, 1990’ların ortalarında Salim grubu Koç grubunun yaklaşık üç katı büyüklüğündedir.

Çinli göçmenler tarafından kurulan büyük sermaye grupları, Filipinler, Tayland, Malezya ve Endonezya gibi Güneydoğu Asya ülkelerinde bir hayli yaygındır (Dieleman, 2007, s.16). Endonezya’da, 1996 yılında faaliyette olan 300 civarındaki sermaye grubunun (başta Salim olmak üzere) en büyükleri de Suharto ailesi ve Çin kökenli aile dostları ile bağlantılı gruplardır (Hanani, 2006, s.186). Salim grubunun kurucusu Liem Sioe Liong, 1938’de Çin’den Endonezya’ya gelmiş ve bir süre ticaretle uğraşmıştır. Bu yıllarda Endonezya, 1942-45 arasında Japon işgalini, 1945-49 arasında bağımsızlık mücadelesini ve daha sonra da Sukarno’nun milliyetçi politika denemesini yaşayacaktır. 1965-66’da, o dönemde kapitalist dünyanın en büyük komünist partisi olan Endonezya Komünist Partisi üyelerinin büyük bir katliamdan geçirildiği (500 bin ile 1 milyon arası parti üyesi öldürülmüştür) kanlı bir darbe ile Suharto dönemi başlamıştır (Işıldak, 2001, s.14-9). Darbenin ardından, Suharto rejimi (birçok geç kapitalistleşen ülkede olduğu gibi) ithal ikamesine yönelik politikaları uygulamaya koymuş, Salim grubu da devlet koruması ve çeşitli ayrıcalıklar sayesinde hızlı bir

büyüme sürecine girmiştir⁵⁶. 1980'lerin sonlarında banka sektörü deregüle edilir ve borsa teşvik edilirken (Hanani, 2006, s.185), Salim grubu finans alanında büyümüş, uluslararası sermaye piyasalarına açılmış ve yurtdışı yatırımlara başlamıştır⁵⁷. 1997 krizi ve 1998'de başlayan isyanlar⁵⁸ grubun hızlı büyümesini sekteye uğratacak, Salim grubu bankasını ve 100'den fazla şirketteki hisselerini fona devredecek, ancak 2000'li yıllarda şirketlerini birer birer geri almaya başlayacaktır (Dieleman, 2007, s.153-5).

Politik ilişkiler, Salim grubunun büyümesinde olduğu gibi, başka ülkelerde de finans kapitalin oluşumu üzerinde etkili olmuştur. Örneğin Türkiye'de, 1924'te kurulan İş Bankası'nın ilk yönetim kurulu üyelerinin tamamı CHP'li milletvekilleridir (Boratav, 1974, s.32). Pakistan'da, ülkenin 1947'de Hindistan'dan koparak ayrı bir ulus-devlete dönüşmesi M. Ali Cinnah'ın çevresinde toplanan işadamlarının desteğiyle gerçekleşmiş; Pakistan'ın büyük grupları, bağımsızlığı izleyen yıllarda birçok sanayi koluna girmiş; finans, ticaret, büyük ölçekli tarım gibi alanlarda egemenlik kurmuştur. 1959-60'da özel sanayi sermayesinin yaklaşık dörtte biri yedi ailenin, yaklaşık yüzde 40'ı on altı ailenin denetimindedir⁵⁹ (Papanek, 1972).

Pakistan'ın Hindistan'dan bağımsızlığını kazanmasına destek veren sermaye grupları bağımsızlık sonrası dönemde çeşitli avantajlar elde ederken, Hindistan'ın İngiliz İmparatorluğu'ndan bağımsızlığını kazanmasına destek veren Hintli gruplar da benzer avantajlara kavuşmuştur. Örneğin, bu ülkede en eski sermaye gruplarından biri olan Tata grubu, bağımsızlık mücadelesine verdiği destek dolayısıyla, J. Nehru (Kongre Partisi) hükümeti tarafından birçok proje ile ödüllendirilmiştir (Kedia, Mukherjee ve Lahiri, 2006, s.566). Kökleri 19. yüzyılın ikinci yarısına uzanan Tata, o dönemlerden beri Hindistan'ın en büyük sermaye grubudur (Tata, 2008).

⁵⁶ Gıda (1971-72), çimento (1974), otomobil montajı (1975) bu yıllarda Salim grubunun sanayideki faaliyetlerini oluşturur (Dieleman, 2007, s.91). Ayrıca, 1970'lerde petrol fiyatlarının tüm dünyada yükselmesi de Endonezya ekonomisine büyük bir ivme kazandırır. Salim 1980'lerde bankacılığa (daha önce ele geçirmiş olduğu bankaları büyümeye), çelik ve kimya gibi sektörlerle yönelir; zamanla hemen her sektöre giriş yapar (Sato, 1993, s.412-22; Dieleman, 2007, s.93-6).

⁵⁷ 1990'ların ortalarına gelindiğinde, grup varlıklarının yüzde 25-30'u başta Çin olmak üzere Asya ülkelerinde ve bir kısmı da Avrupa'da bulunmaktadır (Dieleman, 2007, s.99).

⁵⁸ İsyarlarda Çinlilere saldırılar olur, Salim ailesinin evi ateşe verilir, bankalar ve mağazalar tahrip edilir.

⁵⁹ "Pakistan'da 22 ailenin ülke sanayinin %66'sını, sigorta şirketlerinin %79'unu, bankacılığın, %80'ini kontrol ettiği, 15 ailenin devlet kredilerinin %80'ini aldığı; 19 ailenin Karaşi Borsasına kayıtlı hisse senetlerinin %75'ine sahip olduğu, geriye kalan bölümün %20'sinin de yine büyük işadamlarının elinde bulunduğu; petrol, sigara, kimya ve ilaç sanayilerinde yabancı ve yerli tekellerin hakimiyetinin kesin olduğu bilinmektedir" (Silier, 1977, s.22-3).

Hindistan'da büyük sermaye gruplarının tarihsel kökeni, 18. yüzyıl sonlarında sömürge ekonomisi bağlamında ortaya çıkan 'yönetici firma' (*management agency*) sisteminde bulunmaktadır. Hint-İngiliz ticaretinin Doğu Hindistan Kumpanyası'nın tekelinden çıkması ile gündeme gelen bu sistemde, genellikle ticaretle uğraşan bir şirket kurulmakta, şirket belli bir büyüklüğe ulaştığında hisselerin çoğu satılmakta, ancak aynı zamanda bir sözleşme imzalanarak şirketin yönetimi kuruculara kalmaktadır. Satıştan elde edilen gelir ise yeni girişimler için kullanılmaktadır (Manos, Murinde ve Green, 2007, s.444). Böylece başlangıçta konan az miktardaki sermaye yeni faaliyet alanlarına girebilmek için sıçrama tahtası görevi görmektedir. Yönetici firma modeli zaman içinde Hindistan'da ticari sermayenin yoğunlaşmasını, sanayi sermayesine dönüşmesini ve çok çeşitli faaliyet kollarında yer almasını ('ilişkisiz' çeşitlenmeye yönelmesini) beraberinde getirir (Chaudhuri, 1980, s.38-9). Tıpkı erken dönem Japon zaibatsu grupları gibi, bu şekilde oluşan gruplar da belirli bir sektörde tekel gücüne sahip olmaktan ziyade ekonominin geneli üzerinde tekeli denetim uygulayan gruplardır. 1968 yılında bir yasa ile sona erdirilen, ancak holding ve yatırım şirketi gibi biçimlere bürünerek devam eden yönetici firma sisteminin "sınai alanda denetimin Hindistan büyük sermayesinin elinde merkezileşmesinin başlıca aracı" olduğu belirtilmektedir (Chaudhuri, 1984, s.27).

Hindistan'da büyük sermaye gruplarının oluşumunda Birinci Dünya Savaşı sırasında ticari spekülasyon yoluyla elde edilen birikim önemli rol oynamıştır. Savaş sonrası dönemde Tata, Birla, Godrej, Dalmia, Juggilal Kamlapat gibi büyük gruplar yavaş yavaş şekillenmeye ve sanayi sektörlerine girmeye başlarlar (Kedia, Mukherjee ve Lahiri, 2006, s.561). 1947 sonrası planlı kalkınma döneminde sermaye gruplarının büyümesi daha da hızlanarak devam eder. Bunların içinde Tata ve Birla grupları, tıpkı Koç-Sabancı ikilisi gibi, uzun yıllar boyunca Hindistan'da en büyük iki grup olmuş, hem rekabet hem işbirliği sergilemiş, ancak son yıllarda Birla grubu görece olarak zayıflamıştır. Tata grubu daha 1920'den önce bile tekstil, otelcilik, çelik, hidroelektrik, çimento, sabun imalatı gibi alanlarda faaliyet göstermiştir⁶⁰. 1995-96 mali yılında Tata grubunda çalışan sayısı 300 bin, grubun toplam satışları ise 8.6 milyar dolar civarındadır (Khanna ve Palepu, 1997, s.48). Çok çeşitli alanlarda faaliyet gösteren

⁶⁰ Grup, sonraki dönemlerde yayıncılık, kimya, tüketici elektroniği, motorlu araç imalatı, kozmetik, çay, finans, telekom, perakende gibi farklı alanlara girerek büyümesini ve çeşitlenmesini sürdürecektir (Khanna ve Palepu, 2004, s.41).

grup, Hindistan'da birçok sermaye grubu gibi, 1990-91 sonrasında sermaye denetimlerinin kaldırılması ve ekonominin liberalize edilmesi ile yeniden yapılanmaya, ana faaliyetlerine odaklanmaya, 'ilişkili' çeşitlenme yoluyla büyümeye, uluslararası faaliyetlerini arttırmaya yönelecektir (Kedia, Mukherjee ve Lahiri, 2006, s.568-9). 2000'li yıllar ise Tata'nın bir dizi uluslararası satın alma yoluyla çok-uluslu bir şirkete dönüştüğü yıllardır⁶¹. Son yıllarda grubun çelik alanında dünyada en büyük beşinci üretici konumuna geldiği belirtilmektedir (Tata, 2008).

Asya'dan Ortadoğu'ya ve Afrika'ya doğru uzandığımızda, büyük sermaye gruplarının belirli bir kapitalist gelişme seviyesinde bulunan hemen her ülkede egemen olduğu görülebilir. Örneğin, Güney Afrika üzerine makalesinde David Lewis (1991, s.32-3), bu ülkede altı adet 'sermaye eksenli' bulunduğunu belirtmektedir: Anglo American Corporation, Anglovaal, Rembrandt grubu, Sanlam, Old Mutual ve Liberty Life. Hemen hepsi de madencilik (altın ve elmas), finans ve imalat sanayiinin çeşitli kollarında faaliyet gösteren bu grupların kökenleri, G. Afrika'nın doğal kaynakları nedeniyle, madencilik ve sigortacılık sektörlerindedir. İsrail'de ise – tıpkı G. Kore chaebollerinin Japon zaibatsu modelinde kurulmasına benzer biçimde – Alman konzermleri model alınarak oluşturulan sermaye grupları mevcuttur. Bu ülkedeki sermaye grupları üzerine çalışmalar yapan Daniel Maman (2002, s.740), İsrail'de birçok sermaye grubunun 1960'lı ve 70'li yıllarda oluştuğunu, 1980'lerde bunların bir kısmının ortadan kalktığını, 2000 yılı itibarıyla beş adet büyük sermaye grubunun bulunduğunu (Hapoalim, Koor, IDB, Leumi ve Türkiye'deki 'yatırımları' ile tanıdığımız Ofer), dokuz grubun da oluşum sürecinde olduğunu belirtmektedir. İsrailli gruplar, geç kapitalistleşen ülkelerin genelinde olduğu gibi, yüksek bir faaliyet çeşitliliği sergilerler. Grupların egemenliği konusunda fikir vermek açısından, tek bir grubun (Koor) 1983 yılı satışları İsrail GSMH'sinin yüzde 14'üne, çalışan sayısı toplam istihdamın yüzde 11'ine, ihracatı ise ülkenin toplam ihracatının yüzde 15'ine eşittir (Maman, 2002, s.740-1).

Bir diğer coğrafi bölgeye, Latin Amerika'ya geçtiğimizde, kapitalistleşmenin görece olarak daha erken başlamış olması nedeniyle, sermaye gruplarının egemenliği de

⁶¹ İngiliz Tetley (çay), G. Koreli Daewoo'nun ağır vasıta birimi, Singapurlu Natsteel ve İngiliz-Hollanda şirketi Corus (çelik), ayrıca ünlü Jaguar ve Land Rover markaları, Tata'nın bu dönemde gerçekleştirdiği önemli satın almalarıdır.

daha belirgindir. Latin Amerika genelinde büyük sanayi işletmelerinin bir kısmının kökeni 19. yüzyıl sonlarındaki ilk sanayileşme dalgasında, çoğunun kökeni ise 1950-70 arasında, iç pazara dönük sermaye birikimi dönemindedir. Bunların dışında, son yıllarda hızlanan özelleştirmeler sonucunda ortaya çıkan ‘yeni ekonomik gruplar’ da mevcuttur (Jilberto ve Hogenboom, 2004, s.154). Latin Amerika’nın büyük sermaye grupları içinde Meksika ve Brezilya kökenlilerin büyük bir ağırlığı bulunmaktadır. 2002 yılında, bölge genelinde en büyük 500 şirketin 241’i Meksika, 136’sı Brezilya şirkettir (Jilberto ve Hogenboom, 2004, s.155-6). Ancak, bu gruplar G. Kore ve Çin kökenli gruplara kıyasla dünya ölçeğinde hayli geridedir.

Erken bir tarihte (1820’lerde) sömürge statüsünden kurtulan ve bağımsız ulus-devletlerini oluşturan Latin Amerika ülkelerinde, 19. yüzyılda genişleyen dünya ticareti ile bütünleşme sonucunda sermaye grupları yavaş yavaş ortaya çıkmaya başlamıştır. Örneğin Meksika’da, Porfirio Diaz’ın diktatörlüğü döneminde (1876-1910) ilk sınai girişimlerin yanı sıra; finans, sanayi ve ticarete faaliyet gösteren, ayrıca aileler arası evlilikler yoluyla aralarındaki kanbağı ilişkilerini güçlendiren ilk sermaye grupları da sahneye çıkar (Sargent, 2001, s.18-9). Meksika devriminin gerçekleştiği 1910 yılında, tekstil, kağıt, tütün, bira, sabun, çimento gibi bir dizi hızlı tüketim malı sektörü az sayıda firmanın tekelindedir (Lanoue, 1999, s.254). Bununla birlikte, banka ve borsa gibi dış finansman kaynaklarının kurumlaşmamış olduğu bir ortamda, para-sermaye kıtlığı işletme ölçeği üzerinde belirleyici olmuş, sınai tesisler için gereken sermaye (1930’lara kadar) öncelikle zengin ailelerden oluşan şebekelerden sağlanmıştır (Haber, 1991, s.564). Bu nedenle, Meksika sanayisi, her ne kadar tekelci bir özellik sergilese de aslında küçük ölçeklidir. 1930’larda dünya bunalımının etkisiyle Meksika devleti sanayileşme konusunda devreye girecek, 1934’te kurulan Nafinsa (Nacional Financiera) birkaç yıl sonra yatırım bankasına dönüştürülerek sanayi yatırımlarını finanse etmeye başlayacaktır (Lanoue, 1999, s.257). Tıpkı Türkiye’deki TSKB gibi dış kaynaklı kredilerle ülke içi sanayi kuruluşları arasında (Banco de México üzerinden) aracılık işlevi üstlenen Nafinsa, 1961 yılında, özel kredi kurumları tarafından sağlanan uzun vadeli kredilerin yaklaşık iki katını tek başına sağlamaktadır (Amsden, 2001, s.127). Yine TSKB gibi, Nafinsa da salt kredi sağlamanın ötesine geçmiş, sanayi kuruluşlarına sermayelerine iştirak etmek yoluyla kaynak aktarma görevini de üstlenmiştir.

1940’lardan sonra iç pazara dönük olarak gelişen Meksika kapitalizmi, *grupos* olarak adlandırılan büyük sermaye gruplarının çok çeşitli sektörlerle açılmalarına ve aynı zamanda finansal alana uzanarak banka ve sigortacılık kurumlarını içselleştirmelerine tanık olmuştur (Lanoue, 1999, s.259). 1970’lerde Meksika körfezinde bulunan büyük petrol yatakları sayesinde yabancı sermaye girişi ve dış borçlar artmaya, finansal olanaklar genişlemeye, sermaye merkezileşmesi hızlanmaya başlar (Hogenboom, 2004, s.211-2). 1980’lere yaklaştıkça petrol sektörünün ekonomi içindeki ağırlığı olağanüstü artarken, banka kredilerinin üçte ikisi, dış borçların üçte biri 10 civarında büyük gruba aittir (Lanoue, 1999, s.260). Petrol fiyatlarının keskin biçimde düşmeye başlaması ile Meksika 1982’de büyük bir borç krizi ile karşılaşır. Bankacılık sektörü ulusallaştırılır, özel şirketlerin zararları kamulaştırılır, ihracatı arttıracak ve ekonomiyi daha fazla dışa açacak tedbirler alınır. Bu dönemde sermaye grupları giderek artan ölçüde borsaya yönelirken, borsa vurgunları ile zenginleşen yeni kapitalistler (‘los bolsistas’) sahneye çıkar (Hogenboom, 2004, s.212). Yine bu yıllarda, tıpkı Türkiye’de ve diğer Latin Amerika ülkelerinde olduğu gibi “yatırımcının, özelleştirilen bir şirketi bu şirketin kendi kaynaklarıyla ele geçirmesine olanak veren ... özgül bir özelleştirme mekanizması” (Jilberto ve Hogenboom, 2004, s.160) sayesinde grupların sermaye birikimi hızlanır, uluslararası sermaye ile daha etkin bağlantılar kurulur. Ancak aynı zamanda, 2000’li yılların başlarına gelindiğinde bankacılık sektörünün yüzde 92’si, borsadaki hisselerin yüzde 54’ü uluslararası sermayenin eline geçer (Hogenboom, 2004, s.218).

Büyük sermaye gruplarının oluşumunda özelleştirmelerin belirgin etkisinin gözlemlendiği bir diğer ülke Şili’dir. Zengin bakır madenleri ile tanınan bu ülkede, geçmiş dönemlerde ihracata yönelik tarım ve madencilikte egemen olan güçlü bir oligarşi mevcuttur. 1960’lı yıllarda ise finans ve sanayi sektörlerinde güçlenen yeni sermaye grupları, ‘Piranhalar’ olarak adlandırılan bir grup yükselmeye başlar (Caldèron, 1982, s.15-6). 1970-73 arasında Salvador Allende’nin sosyalist hükümeti sırasında mevcut sanayi işletmelerinin çoğu kamulaştırılır. Ancak, 11 Eylül 1973 tarihinde Pinochet’nin kanlı darbesi gerçekleşir ve bunun ardından, büyük grupları kollayan bir özelleştirme dalgasıyla sermaye yeniden el değiştirir. Allende döneminde sermayesini para-sermaye biçimine dönüştürerek elde tutan ya da yurtdışına kaçırarak, ayrıca karaborsa ve spekülasyon yoluyla para-sermaye ve ticari sermaye birikimini arttıran ‘Piranhalar’

özelleştirmelerde en avantajlı kesim durumundadır (Caldèron, 1982, s.27). Birçok işletmeyi ele geçiren gruplar 1970'lerde 'çok-faaliyetli' grup niteliği kazanırlar. Ayrıca, ülkedeki en büyük 250 işletmenin üçte ikisinin denetimi beş grubun eline geçer (Jilberto, 2004, s.192-3). 1980'lerde yeni bir özelleştirme dalgası başlarken, Pinochet'nin teknokratlarının bir kısmı da 'girişimci' olarak süreçte yer alır ve yeni bir grup olarak ortaya çıkarlar. Pinochet'nin iktidardan uzaklaşmasını izleyen dönemde, bu yeni girişimcilerin büyük kısmı UDI (Bağımsız Demokratik Birlik) adlı siyasi partide toplanacaktır (Jilberto, 2004, s.202).

İngiltere, ABD, Almanya gibi erken kapitalistleşen ülkelerde finans kapitalin oluşumu kabaca 19. yüzyıl sonları ile 20. yüzyıl başlarına tarihlenebilir. Buna karşılık geç kapitalistleşen dünyada finans kapitalin asıl oluşum dönemi İkinci Dünya Savaşı sonrası hızlı kapitalist gelişme yıllarıdır. Meksika, Hindistan gibi ülkelerde 19. yüzyıl sonlarında bile (esasen ticaretle uğraşan) büyük kapitalistler varsa da bu ülkelerde de finans kapitalin asıl olarak 1960'lı yıllarda gelişme gösterdiği, toplumsal üretimin geneline egemen olduğu görülmektedir. 19. yüzyıl sonlarına doğru Osmanlı'da da belirli bir ticari birikimin başlaması ile dönemin ölçülerine göre büyük denilebilecek sermayeler ortaya çıkmış, ancak genelde azınlıkların elinde toplanan bu sermaye 20. yüzyıl başlarından itibaren Müslüman-Türk işadamları tarafından çeşitli yollarla devralınmıştır (Özkol, 1977, s.9).

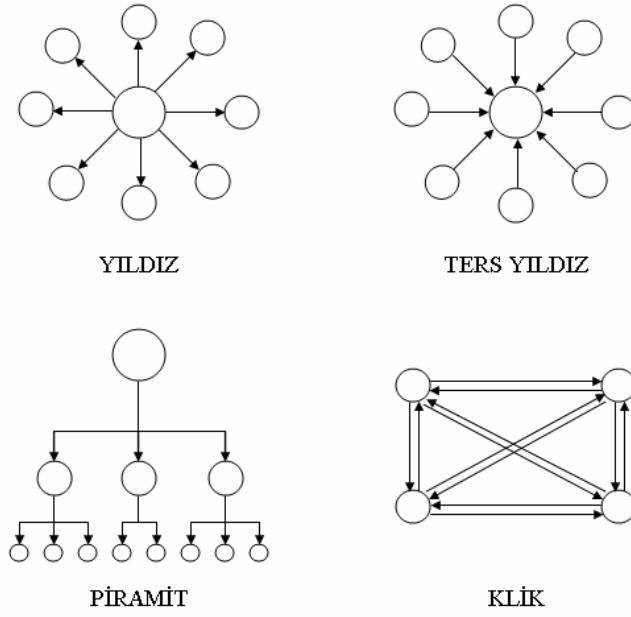
Bu alt bölümde kısaca yapılan ülke taraması elbette eksiksiz olmaktan çok uzaktır⁶². Ancak, geç kapitalistleşen dünyada kapitalist üretimin başlaması ile finans kapitalin de ortaya çıktığı ve zamanla toplumsal üretim üzerinde egemenlik kurduğu gözlenebilmektedir. Geç kapitalistleşen dünyada finans kapitalin belirgin özellikleri (i) çok sayıda ilişkili ve ilişkisiz faaliyette yer alması, (ii) kapitalist gelişmeyi hızlandıran politikalarından (ithal ikamesi, özelleştirme, teşvikler vb.) her dönemde en fazla yarar sağlayan kesim olması, (iii) genelde aile şirketi niteliği taşıması, (iv) son yirmi yılda uluslararası sermaye ile bağlantılarını hızla arttırmış ve uluslararasılaşmış olmasıdır. Ancak, uluslararasılaşma süreci GKÜ'lerdeki finans kapitalin yapısı üzerinde bazı değişiklikleri de beraberinde getirmekte, özellikle kriz dönemleri sermayenin yeniden

⁶² Daha bütünlüklü bir çalışma için: Scott, 1997.

yapılanmasına yol açmaktadır. 1990'lardan itibaren sıklaşan krizler ve 'rekabetçi şok'lar GKÜ sermaye gruplarını 'odaklanma' stratejisi benimsemeye, ilişkisiz faaliyetleri azaltmaya ve sonuç olarak 'iç sermaye piyasasını' sınırlandırmaya yöneltmiştir.

ABD ve İngiltere gibi ülkelerle geç kapitalistleşen ülkelerdeki finans kapital grupları arasındaki önemli bir farklılık da sermaye yapılarına ilişkindir. Firma şebekelerinin örgütsel yapılarını sınıflandıran iki araştırmacıya göre (Windolf ve Beyer, 1996, s.209), ABD ve İngiltere'de firma toplulukları, genelde, bir firmaya çok sayıda finans kuruluşunun iştirak ettiği 'ters yıldız' modelindedir. Bu ülkelerde 'kurumsal yatırımcı' denilen finans şirketlerinin elinde toplanan para-sermaye çok fazladır. Örneğin, 2000 yılı civarında her iki ülkede de kurumsal yatırımcıların finansal varlıkları GSMH'nin iki katı seviyesindedir (Levinson, 2006, s.9). Kısmen yasal sınırlamalar nedeniyle, emeklilik fonları, yatırım fonları gibi finans şirketleri sanayi şirketlerinden küçük yüzdeli hisseler satın alırlar⁶³. Böylece merkezdeki sanayi şirketinin, yönetimde söz sahibi olmayan çok sayıda ortağı olur. IBM, General Motors, Ford, BP gibi şirketlerin hisseleri çok sayıda kurumsal yatırımcıya dağılmış durumdadır. Buna karşılık Almanya'da kurumsal yatırımcıların finansal büyüklükleri daha sınırlıdır ve GSMH'nin yüzde 80'i seviyesindedir. Sanayi şirketlerinin hisseleri az sayıda kurumsal yatırımcının elinde toplanmıştır ve hisse payları genelde yüksektir (Daimler-Benz örneği için: Prowse, 1994, s.61). Yine Almanya'da, merkezdeki sanayi firmasının başka şirketlere denetimi elinde tutacak biçimde iştirak ettiği 'yıldız' modeli de söz konusudur. Japonya'daki (Sony vb.) büyük sanayi şirketlerinin de 'yıldız' biçiminde örgütlendiği, merkezdeki sanayi şirketinin çok sayıda yan sanayi şirketinin hisselerini elinde tuttuğu söylenebilir. Ancak, Japonya'da en üst düzlemde bulunan 'keiretsu' biçimi örgütlenme bundan biraz daha farklıdır ve çok sayıda şirketin karşılıklı olarak birbirlerinin küçük oranlı hisselerini elde tutmalarına dayanır. Windolf ve Beyer bu tarz örgütlenmeyi 'klik' olarak adlandırır. 'Yıldız', 'ters yıldız' ve 'klik' dışında dördüncü bir örgütlenme türü de İkinci Dünya Savaşı öncesi Japon zaibatsularında klasik biçimini bulan 'piramit' tarzıdır (Windolf ve Beyer, 1996, s.209). Firma gruplarının farklı örgütlenme tarzları Şekil 2.1'den izlenebilir.

⁶³ Finansal kurumların şirketlerdeki hisse payları 1900 yılında yalnızca yüzde 6.7'dir. Bu pay 1978'de yüzde 34.7'ye, 1981'de yüzde 38'e, 1990'da ise yüzde 53.3'e yükselmiştir. Finansal kurumlar içinde ağırlık 1970'lerden itibaren emeklilik fonlarına ve sigorta şirketlerine kaymıştır (Scott, 1997, s.66-8).



Şekil 2.1: Firma Gruplarının Örgütlenme Tarzları

Kaynak: Windolf ve Beyler, 1996 (ok işaretleri iştiraklerin yönünü gösterir).

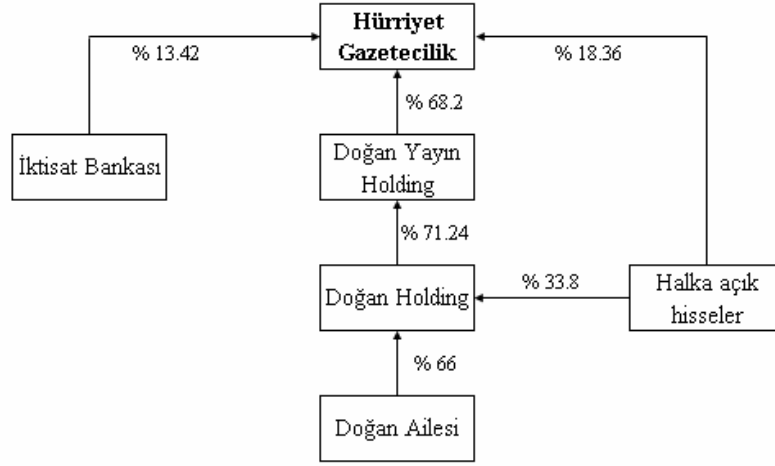
Piramit tarzında, ana firma ikinci bir firmanın, bu da üçüncü bir firmanın denetleyici oranda hisselerini elinde tutar. Alt alta zincirler çok sayıda firmayı içerebilir. Alt kademelerdeki şirketler borsaya açılır ya da ortaklık kurarlar. Böylece, ana firmanın denetimi elden bırakılmadan dış finansman sağlanmış olur. Ayrıca, bu şekilde elde edilen para-sermaye kaynakları zincir boyunca yukarıya doğru kaydırılarak ana firmanın gücü artırılabilir. Son olarak, piramit biçiminin pratikte sağladığı bir avantaj da alttaki firmadan elde edilen gelirin vergisinin geç ödenmesidir.

Piramit biçimi örgütlenmede dış finansman gereği belirleyici iken, 'klik' tarzı örgütlenmede dış finansman olanakları çok sınırlıdır. Aslında 'klik' biçiminin tam da 'iç sermaye piyasası'na karşılık geldiği söylenebilir. Burada aslolan, karşılıklı iştirakler yoluyla sermayenin grup şirketleri arasında kaydırılmasıdır. Bununla birlikte, klik tarzı örgütlenmede tipik olarak bir banka da yer alır ve grup dışından elde edilen para-sermaye banka kredileri ve iştirakleri aracılığıyla grup şirketleri arasında paylaşılır.

Bu iki tarzın aksine, finansal olanakların en fazla olduğu biçim 'ters yıldız' tarzı örgütlenmedir. Ancak bunun için ülkede finansal kurumların çok gelişmiş ve aşırı

genişlemiş olmasının gerektiği düşünülebilir. Bir anlamda, para-sermaye alanında aşırı birikim olmadan ters yıldız tarzı örgütlenmenin de söz konusu olamayacağı söylenebilir. Bu nedenle, geç kapitalistleşmiş ülkelerde ters yıldız biçimi sermaye örgütlenmesi pek görülmez. Buna karşılık, Japon zaibatsu modelinin bir mirası olan piramit tarzı örgütlenme ve keiretsu benzeri 'klik' tarzı örgütlenme en sık rastlanan biçimlerdir. Türkiye bağlamında, piramit tarzı örgütlenme özellikle borsaya açılan şirketlerde söz konusudur (Yurtoglu, 2000, s.202-3). Öte yandan, 'klik' tarzı örgütlenme de pratik gereklerden dolayı ortaya çıkan bir tür zorunlu biçimdir. Zira 'iç sermaye piyasası' mantığı uyarınca, yeni bir iş kurulurken ya da mevcut şirketlerden biri sermaye arttırımına giderken, grup şirketleri içinden hangisi uygun durumdaysa sermayeye o iştirak etmekte, böylece zaman içinde karmaşık bir karşılıklı iştirakler yapısı ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Tekfen Holding'in (Bölüm 4.5.2) gelişiminde durum bu olmuş, grubun borsaya açılmaya karar verdiği ve uluslararası faaliyetlerinin hızlandığı dönemde, 2000 yılında, tüm şirketlerin hisseleri holdingin elinde toplanarak sermaye yapısı sadeleştirilmiştir (Altun, 2006, s.242).

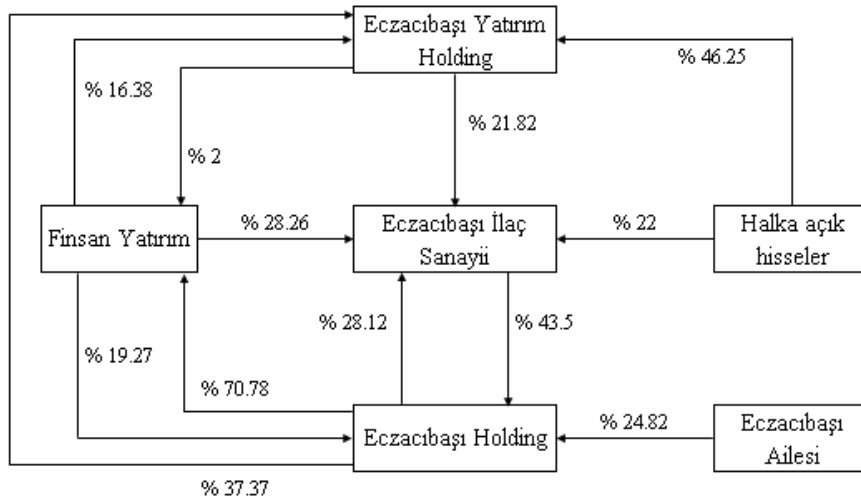
Son olarak, Türkiye bağlamında 'yıldız' tarzı örgütlenmeye de rastlandığını, bir ana sanayi şirketinin yan şirketleri elinde tuttuğu bu modelin özellikle Şişecam, Vestel, Turkcell gibi teknolojik özelliği yüksek, başlı başına bir grup niteliğinde olan şirketlerde görüldüğünü belirtmek gerekiyor. Bizzat 'holding' örgütlenmesinin de yıldız modeline benzediği düşünülürse, en azından Türkiye örneğinde 'piramit', 'yıldız' ve 'klik' biçimlerinin karışık olarak bulunduğu söylenebilir. Piramit biçimi örgütlenme için bir örnek Şekil 2.2'de sergilenmektedir. Bu örnekte Doğan ailesi, Hürriyet Gazetecilik AŞ.'nin yüzde 68.2'sini sermayenin yalnızca yüzde 32'si aracılığı ile denetlemektedir ($\% 66 \times \% 71.24 \times \% 68.2 = \% 32$). Kaldıraç etkisi, 2.13'tür ($= 68.2 / 32$). Ayrıca, iştiraklerden elde edilen gelirlerin vergisi bir yıl sonra ödendiği için, kademeli örgütlenme yoluyla vergi avantajı söz konusudur (Tenker, 1979, s.57).



Şekil 2.2: Piramit Tarzı Örgütlenme Örneği

Kaynak: Yurtoglu, 2000, s.203.

Windolf ve Beyler'in 'klik' olarak adlandırdıkları karşılıklı iştirakler yoluyla örgütlenme modeli için bir örneği ise Eczacıbaşı grubu sağlamaktadır (Şekil 2.3). Kaldıraç etkisinin daha sınırlı olduğu bu tip örgütlenmede, Eczacıbaşı ailesi Eczacıbaşı İlaç Sanayii'nin toplam yüzde 78 hissesini elde tutmaktadır (Yurtoglu, 2000, s.203).



Şekil 2.3: 'Klik' Tarzı Örgütlenme Örneği

Kaynak: Yurtoglu, 2000, s.204

Özetle, Türkiye’de büyük sermaye gruplarına ait şirket örgütlenmelerinin belirli bir modelle sınırlı olmadığı, ABD ve İngiltere’de yaygın olan ‘ters yıldız’ modeli dışında birkaç farklı biçimin gözlenebildiği söylenebilir. Bir sonraki ana bölümde (3. Bölüm) Türkiye örneği daha yakından incelenecek, Türkiye’de finans kapitalin oluşumu ve gelişimi çeşitli yönleriyle ele alınacaktır. Bununla birlikte, Türkiye örneğine ayrıntılı olarak bakmadan önce, aşağıda geç kapitalistleşen dünyada büyük sermaye gruplarına yönelik olarak geliştirilen yaklaşımlar ve Türkiye’deki büyük sermaye gruplarını ele alan az sayıdaki çalışma kısaca değerlendirilmektedir.

2.4 Büyük Sermaye Gruplarını Ele Alan Çalışmalar

Bir önceki bölümde ele alınan büyük sermaye grupları, geç kapitalistleşen ülkelerde tipik bir görünüş oluştururlar. Bu yönleriyle sosyal bilimcilerin ilgisini çekmişlerdir. Geç kapitalistleşen ülkelerde grupların oluşumu ve etkileri üzerine çeşitli düşünceler ortaya atılmış, genellikle iktisat ve işletme yazınları içerisinde farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Söz konusu yaklaşımlar çoğu zaman birbirlerine alternatif olarak değil, birbirini tamamlar biçimde ortaya konulmuştur. Bu alt bölümde bu yaklaşımların bir kısmı ana hatlarıyla değerlendirilecek, ardından da Türkiye’de büyük sermaye grupları üzerine yapılmış çalışmalar gözden geçirilecektir.

2.4.1 ‘İş Grupları’na Yönelik Çalışmalar

Geç kapitalistleşen ülkelerdeki sermaye grupları, bu ülkelerin çoğunda kapitalist üretimin sonuçlarının ortaya çıkmaya başladığı bir dönemde, yani 1970’lerin ikinci yarısında sosyal bilimcilerin ilgisini çekmeye başlamıştır. Bu konuda ilk çalışmalardan birini yapan Nathaniel Leff (1978), GKÜ gruplarının Japon zaibatsu gruplarına benzediklerini ve ABD’de görülen konglomera tarzı örgütlenmelerden farklı olduklarını vurgulamaktadır. Leff, az gelişmiş ülkelere özgü bir sınıai örgütlenme biçimi olarak kabul ettiği ‘ekonomik gruplar’ hakkında çok az araştırmanın bulunduğunu ve

genel bir teorik çerçeveninse bulunmadığını belirtir. Oysa, Leff'in yazdığı dönemde, grupların varlığı ve etkileri yadsınamayacak bir önem kazanmıştır⁶⁴.

Leff, 'ekonomik grupları' temelde girişimcilik ve kalkınma ilişkisi bağlamında ele alır ve bu ülkelerde grupların ortaya çıkışını 'piyasa aksaklıklarına' bağlar. Aynı konuda bir yıl sonra yazdığı ikinci makalede vurguladığı gibi, az gelişmiş bir ülkede girişimcinin işlevi, piyasa aksaklıklarını telafi etmeyi ve atıl durumdaki kaynakları (sermaye ve uzmanlaşmış emek gibi faktörleri) harekete geçirmeyi, üretken kullanıma yöneltmeyi içerir (Leff, 1979, s.48). Bu açıdan, az gelişmiş ülkelerde girişimci işlevini üstlenen ekonomik gruplar, kalkınma yolunda önemli bir boşluğu doldururlar. Bununla birlikte, Leff, grupların ortaya çıkışının hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara yol açtığını belirtir. 'Olumlu' yönde, grupların farklı faaliyetlere yönelmek ve özellikle de dikey entegrasyona gitmek suretiyle piyasaları ve piyasa işlemlerini geliştirmeleri; sermayenin yanı sıra yönetimde de tasarruf sağlamaları; sermayenin farklı üretim kolları arasındaki akışını sağlayarak toplumsal bakımdan 'daha optimal' bir yatırım tahsisine yol açmaları; sermaye piyasasını ikame etmeleri ve hükümetin planlama yükünü azaltmaları söz konusudur. Olumsuz yönde ise grup içi etkinsizlik; firmalar ya da sektörler arasında orantısız gelişme ve grupların, ülkenin genel gelişme doğrultusu üzerindeki siyasal-ekonomik etkileri görülmektedir. Leff'e göre, az gelişmiş ülkelerdeki 'gruplar', *faktör* piyasalarındaki aksaklıkları almış ve *ürün* piyasası aksaklıklarına dönüştürmüştür. Bir başka deyişle, gruplar faktör piyasalarındaki (emek ve sermaye piyasalarındaki) aksaklıkları bir ölçüde gidermekle birlikte, bu piyasaları içselleştirerek, belirli ürünlerin arzını ellerinde tutan tekelci güçlere dönmüşlerdir. Süreç içinde hızlı bir sınai gelişme sağlanmış, ancak aynı zamanda az gelişmiş ülkelere özgü bir tür tekelci kapitalizm de ortaya çıkmıştır (Leff, 1978, s.671-3; 1979, s.55). Yine de Leff 'tekelci kapitalizm'in eleştirisine yönelmez ve grupları kapitalist gelişmenin bir *sonucu* olarak görmekten ziyade, bunları (az gelişmişliğe özgü 'piyasa aksaklıkları' koşullarında)

⁶⁴ "Nikaragua'da ... 1970'lerin başlarında dört grup, finansal sektör genelindeki tüm kredilerin ve yatırımların yüzde 35'ine ve özel finansal sektördeki kredilerin ve yatırımların çok daha büyük bir yüzdesine sahipti. Pakistan'da, 1968 yılında 10 grup, modern imalat sektöründeki özel ve Pakistanlılarca denetlenen firmaların tüm varlıklarının yüzde 33'ünü, 30 grupsa yüzde 52'sini denetlemekteydi. Bu varlıklar geniş ölçüde çeşitlenmiş faaliyetlere yayılmış durumdaydı. Benzer biçimde, Hindistan'da 1958'de kamusal ve özel şirketlerin varlıklarının yüzde 17'sini dört grup, yüzde 28'ini ise en büyük 20 grup elinde tutmaktaydı. Çeşitlenme bakımından, Hindistan'da en büyük 37 yerel grup için veriler, grup başına ortalama beş faaliyetin var olduğunu sergilemekteydi" (Leff, 1978, s.665).

kapitalist gelişmeyi sağlayan veya en azından buna öncülük eden güçler olarak sunar. Bununla birlikte, Leff'in makaleleri geç kapitalistleşen ülkelerdeki sermaye grupları üzerine daha sonra gelişen yazına kıyasla belirli bir eleştirel perspektifi barındırır.

Leff'in çalışmaları *firma* teorisinin geç kapitalistleşen ülkelere yönelik olarak genişletilmesini de içerir. Nitekim firma teorisi konusunda öncü bir çalışmada iktisatçı R. Coase "firmanın ayırt edici özelliği fiyat mekanizmasının askıya alınmasıdır" diye belirtmiştir (1937, s.389). Buna göre firma, piyasa sistemini kısmen ihlal ve ikame eder, değişim ilişkilerini ve sözleşmeleri içselleştirir, böylece işlem maliyetlerini azaltır: "Bir piyasanın işleyişinin bir maliyeti vardır ve bir yetkilinin (bir 'girişimcinin') kaynakları yönlendirmesine izin verilerek, belirli piyasa maliyetlerinden tasarruf edilmiş olunur" (1937, s.392). Coase "iktisat teorisine göre, üretim faktörlerinin farklı kullanımlar arasındaki tahsisi fiyat mekanizması ile belirlenir" diye yazar, oysa "bir işçi Y departmanından X departmanına gittiğinde, görelî fiyatlardaki bir değişim nedeniyle değil, bunu yapması söylendiği için gider. İktisadi planlamaya bu sorunun fiyat hareketleriyle çözüldüğünü öne sürerek karşı çıkanlara, ekonomik sistemimizin içinde planlamanın var olduğuna işaret edilerek yanıt verilebilir" (1937, s.387-8).

Kuşkusuz, Coase'ın piyasa mekanizmasına bir itirazı bulunmaz. 1930'ların bunalım ortamında yazılan çalışma, 'firmalar neden var?' gibi naif ancak anlamlı bir soruya yanıt vermek amacındadır. Bu soruya Coase'ın verdiği yanıt, yani firmaların bazı piyasa işlevlerini içselleştirmek suretiyle işlem maliyetlerini azalttıkları fikri, Leff'in çalışmasının da çıkış noktasını oluşturur. Geç kapitalistleşen ülkeler açısından sorun, söz konusu piyasaların henüz oluşum halinde olmasıdır. 'Ekonomik gruplar' bu piyasaları, içselleştirmek yoluyla aynı zamanda yaratmaktadır da.

Coase'ın sorusu ve 'savunmacı' denilebilecek yanıtı sonraki dönemlerde yerini başka bir soruya, firmaların nasıl büyüdükleri sorusuna bırakır. 1959 yılında yayınlanan bir diğer öncü çalışmanın başlığı, 'Firma Büyümesinin Teorisi'dir (Penrose, 1995). Kapitalizmin genişleme evresinde sorun artık firmaların neden var oldukları değil, nasıl büyüdükleri ve nasıl daha da büyüyecekleridir. Kaynak-temelli görüş (*resource based view*) olarak bilinen yeni yaklaşıma göre firma, bir üretken kaynaklar (fiziksel ve insani kaynaklar) topluluğu, 'özünde bir kaynaklar havuzu'dur (Penrose, 1995, s.24, 149).

Çoğu zaman belirsizliklerle dolu bir ortamda kâr elde etmek için üretim yapan firma (daha doğrusu firma yönetimi), bu kaynakların kendilerini değil hizmetlerini kullanır ve en üretken bileşimi elde etmeye çalışır⁶⁵.

Aynı dönemde yazılan ve Penrose'un yapıtından daha etkili olmuş bir diğer çalışma ise Alfred D. Chandler Jr.'un 1962'de yayınlanan 'Strateji ve Yapı' başlıklı kitabıdır (Chandler Jr., 1984). Chandler'a göre firma büyümesinin farklı biçimleri vardır ve bunlar farklı örgütsel düzenlemelere yol açarlar⁶⁶. Büyümenin planlanmasına ve yürütülmesine *strateji*, giderek büyüyen etkinliklerin ve kaynakların idaresi için geliştirilen organizasyona ise *yapı* denilebilir ve yazarın ünlü tezine göre, 'yapı stratejiyi izler' (Chandler Jr., 1984, s.13-4).

Her iki yazar da firma büyümesinin çeşitli yönlerine odaklanırlar ve firmaların birleşmelerini bir büyüme yöntemi ya da büyüme sürecinde ortaya çıkan kaçınılmaz bir biçim olarak ele alırlar. Coase tarafından sorunsallaştırılan firma olgusu yeni yazında bir veri olarak kabul edilir. Araştırmanın merkezi, firmanın toplumsal anlamından ve etkilerinden uzaklaşarak firmanın kendisine ve iç yapısına kaymıştır. Daha sonraları geç kapitalistleşen ülkelerdeki sermaye gruplarını ele alan çalışmalarda da firmalar ve firma büyümesinin çeşitli yönleri ön plana çıkacaktır. Bir başka deyişle, asıl ilgi konusu 'sermaye' olgusu ve bunun toplumsal içeriği değil, firmaların nasıl büyüdükleri ve nasıl daha da büyüebilecekleridir.

İlginç ve önemli bir nokta, firmalara odaklanan yazında firma *gruplarının* fazla ilgi çekmemiş olmasıdır. 1995 gibi geç bir tarihte konuyu ele alan Mark Granovetter, Japonya'daki keiretsu ve G. Kore'deki chaebol tarzı sermaye gruplarına dair birçok çalışma yapıldığını, bunun da genelde Doğu Asya 'mucizesinin' sırrını bulma niyeti ile olduğunu, oysa gelişmiş ülkelerdeki 'iş gruplarının' neredeyse görünmez hale geldiğini

⁶⁵ Doğal olarak, firma yönetiminin zaman içinde edindiği (ya da devralma/birleşmelerle elde edilen) bilgi ve deneyim birikiminin belirleyici bir etkisi vardır (Pitelis ve Wahl, 1998, s.253). Çeşitlenme olgusunu da firma büyüme yollarından biri olarak ele alan Penrose, her firmanın bir ya da birden fazla 'uzmanlaşma alanının' (ya da 'teknoloji temeli'nin) bulunduğunu, büyüme sürecinin çeşitlenmeyi ve çoğu zaman da devralma/birleşmeleri beraberinde getirdiğini belirtir (Penrose, 1995, s.109, 127-8).

⁶⁶ Bir organizasyon tarzı olarak çok-bölmü (multidivisional) M-biçimi yapıların ortaya çıkışını ve yaygınlaşmasını inceleyen Chandler Jr., o dönemde popüler olan 'menajeryal kapitalizm' fikrine de sahip çıkar. Önceki bölümlerde değinildiği gibi, 1930'larda A. Berle ve G. Means (1991, s.64-5) tarafından geliştirilmiş olan bu görüş, modern şirkette mülkiyet ve denetimin birbirinden kopmuşunu (zira hisse sayısı çok artmıştır) ve firmanın denetiminin yöneticilere geçtiğini öne sürmektedir.

belirtir. Araştırmacılar genelde ya firma düzeyinde ya da ‘makro’ düzeyde ulusal ölçekli sorunlarla ilgilenmektedir. Ara bir düzlem olan ‘iş grupları’ ise teorize edilememiştir. Buna karşılık Granovetter, Coase’ın sorusunu genişleterek ‘iş grupları *neden* var?’ sorusunun sorulabileceğini, daha uygun olanın ise ‘nasıl?’ sorusu olduğunu öne sürer (Granovetter, 1995). Bu sorunun yanıtı ülkeye ve bağlama göre elbette değişik olacaktır. Gerçekten de iş grupları bir ‘örgütsel *biçim*’ olarak tanımlandığında, bunun her ülkede farklı olacağı ve dolayısıyla ‘kapitalist gelişme’ gibi ‘evrenselci’ bir yaklaşımın yetersiz olduğu söylenebilecektir. Nitekim son yıllarda akademik araştırmalar bu tür evrenselci yaklaşımlara ‘meydan okumakta’ ve her ülkedeki ‘iş sistemlerinin’ farklı olduğunu isabetli olarak tespit ettikten sonra bu farklılıkları incelemeye girişmektedir (örn., Gökşen ve Üsdiken, 2001, s.325-7).

Granovetter’in belirttiği gibi, geç kapitalistleşen ülkelerdeki sermaye grupları görece olarak daha fazla ilgi çekmiştir. Leff’in çalışmasını izleyen dönemde bu tür ülkelerde ‘iş gruplarının (İG’ler) doğuşunu’ açıklamaya yönelik olarak geliştirilen yaklaşımlar, Chung (2004, s.67) tarafından şu şekilde özetlenmektedir: “Kurumsal teori, yüksek ölçüde çeşitlenmiş İG’lerin, bir ulusun etkinlikten uzak sermaye, emek ve ürün piyasalarını ikame ederek değer yarattığını savunur ... kurumsal teoriyle uyuşan piyasa aksaklığı teorisi, dışsal piyasaların, etkinlikten uzak piyasa mekanizmaları, yasal engeller ve güven eksikliği nedeniyle başarısız olabileceğini öne sürer ... işlem maliyeti teorisi, grup içi işlemlerin kontratlar, pazarlıklar ve kontrat uygulamaları ile ilişkili maliyetlerden kaçınarak maliyetleri azalttığını savunur ... kaynak-temelli teori, İG içi şirketlerin, sanayiye giriş becerileri, eğitilmiş çalışanlar, yönetsel beceriler, ihracatla ilişkili beceriler ve diğerleri gibi değerli kaynakları edinmek ve biriktirmek için fırsatlarının bulunduğunu, bunun da onlara gruplarla bağlantılı olmayan şirketler karşısında kaynak avantajı yarattığını savunur ... beşeri sermaye teorisi İG şirketleri gibi firmalar-arası şebekelerin değer yaratımını gerçekleştirecek beşeri sermaye olduğunu ileri sürer ... vekalet [*agency*] teorisi, İG’ler kurucu ailelerin mülkiyetinde olduğu ve onlar tarafından yönetildiği için, profesyonel yöneticilerle hissedarlar arasındaki vekalet sorunlarının asgariye indiğini savunur”. Bu kısa özetle görüldüğü gibi, konu hakkındaki çeşitli ‘teoriler’, öncelikle firmalara odaklanmakta ve grup üyesi olmanın avantajları, şirket performansına etkisi, bunun borsaya yansımaları gibi sorunlara ağırlık vermektedir.

Geç kapitalistleşen ülkelerdeki sermaye gruplarına ilişkin en etkili açıklamalar genellikle kaynak-temelli görüş çerçevesinde ortaya konulmuştur. Bu tür ülkelerde sermaye gruplarının çoğu zaman 'ilişkisiz' çeşitlenme sergilemeleri, bu konunun özel ilgi çekmesine neden olmuştur. Dolayısıyla birçok analiz, sermaye gruplarının yanı sıra ilişkisiz çeşitlenmeye yönelik açıklamalar da getirmektedir. Örneğin Amsden ve Hikino (1994, s.2), bu çeşitlenmenin yabancı teknoloji kullanımının bir sonucu olduğunu belirtirler. Yazarlara göre, geç kapitalistleşen ülkelerde firmaların Chandler tarafından betimlenen şekilde büyümeleri, yani önce belirli bir ürünün imalatında uzmanlaştıktan sonra ilişkili alanlara doğru genişlemeleri olanaklı değildir. Zira 20. yüzyıl dönümünden itibaren dünya ölçeğinde tekellerin oluşması yeni sektörlere giriş engelleri ortaya çıkarmıştır. Bu ortamda, geç kapitalistleşen ülkelerdeki firmaların, sanayinin 'yüksek segmentlerine' girme şansları bulunmaz. Dolayısıyla, bu alanda elde edilen teknolojiyi ilişkili sektörlere geçiş için kullanma şansları da bulunmaz. Temel başlangıç sanayilerindeki yüksek kârlar da çeşitlenme için ek bir teşvik niteliğindedir. Sonuç olarak, geç kapitalistleşen ülkelerdeki firmaların önündeki en makul yol, ilişkisiz çeşitlenme yoluyla büyümektir (Amsden ve Hikino, 1994, s.4-5). Gelişmiş ülkelerdeki firmalar ana faaliyet kollarıyla ilişkili alanlara girerken işlem maliyetlerini göz önünde tutarlar. Oysa, geç kapitalistleşen dünyada firmalar ilişkisiz alanlara girdikleri için işlem maliyetleri değil yapabilirlik daha önemli bir kriterdir. Zira, sanayilerin çoğu yeni kurulmaktadır. Dolayısıyla, bu tür firmalar için 'proje yürütme kabiliyeti' (*project execution capability*) daha büyük önem kazanır (Amsden ve Hikino, 1994, s.27-8). Bu da bir projeye başlamak, sürdürmek ve tamamlamak yoluyla elde edilen bilgi birikimi anlamına gelir. Bir projeyi yürüterek deneyim kazanan bir firma, bu deneyimi yeni ve çoğunlukla ilişkisiz alanlara da taşır. Nitekim çeşitlenme 'stratejisi', yazarlara göre, geç kapitalistleşmiş ülkelerin hemen tümünde 'başarılı' firmalar tarafından uygulanmıştır. Bu noktada, Amsden ve Hikino tarafından getirilen bu yorumun bir *ex-post* açıklama niteliğinde olduğunu vurgulamak gerekir. Bir başka deyişle, yazarlar zaten başarılı olmuş firmalara baktıkları için çeşitlenme 'stratejisinin' büyümek için uygun bir yol olduğunu önermektedirler. Oysa böyle *genel* bir stratejiden söz etmek olanaklı değildir.

Kaynak-temelli görüşü bir adım daha ileri götüren bir diğer açıklama, Mauro Guillén (2000) tarafından getirilmiştir. Buna göre geç kapitalistleşen ülkelerdeki

girişimciler, olanaklı tek yol sürekli olarak yeni sektörlere girerek büyümek olduğu için, yerli ve yabancı kaynaklara daha etkin biçimde ulaşabilmek amacıyla iş grupları oluştururlar. Girdilere, süreç bilgisine (teknolojiye) ve piyasalara ulaşabilen ve bu kaynakları etkin biçimde birleştirebilen girişimciler, sürekli olarak yeni sektörlere girebilme yeteneği elde ederler (Guillén, 2000, s.364-5). Geç kapitalistleşme ortamında bu oldukça kıt ve değerli bir yetenektir ve bunu elde edebilen firmalar, yeni sektörlere girdikçe bu yeteneği geliştirmiş olurlar. Bununla birlikte, dış ticaret koşulları değişmeye başladığında ve sermaye akımları (uluslararası yatırımlar) arttığında, kısacası içe yönelik birikim süreci sona erdiği zaman, iş grubunun avantajları ortadan kalkar.

Gerçekten de son dönemde, uluslararasılaşma süreci hızlandıkça, iş gruplarının yapılarının değişeceğini veya değişmesi gerektiğini öne süren çalışmalar da artmıştır (Chung, 2004; Kim ve diğerleri, 2004; Chang, 2006). Bunda özellikle Doğu Asya krizi ve krizin ardından chaebollerin ve diğer ülkelerdeki sermaye gruplarının yeniden yapılanması etkili olmuştur. Buna karşılık, Khanna ve Palepu (1997), ‘gelişen piyasalar’da iş gruplarının ‘odaklanma’ stratejisine geçmelerinin yanlış olabileceğini belirtmektedir. Zira, piyasa aksaklıkları henüz tam olarak ortadan kalkmış değildir ve bu gruplar halen ‘değer yaratabilirler’.

Bu geniş yazının ayrıntılı bir incelemesi konumuz açısından gerekli görünmemektedir. Burada bazı örnekleri verilmeye çalışılan incelemeler genellikle pragmatik amaçlıdır (örneğin, birçok çalışmanın temel konusu grup şirketlerinin borsa performanslarıdır), ampirisist eğilimlidir (bir grup borsa şirketinin verilerinden yola çıkılarak genellemeler yapılmaktadır) ve daha da kötüsü, bazı ‘akademik’ çalışmalar şirketlere yol göstermeye ve akıl vermeye yöneliktir (örn. Kim, Kandemir ve Cavusgil, 2004; Khanna ve Palepu, 2004). Bununla birlikte, Amsden ve Hikino’nun (1994) çalışması gibi nitelikli örneklerde de ‘çeşitlenme’ bir ‘strateji’ olarak ele alınmakta ve firmaların büyümeleri için bir yöntem olarak kavramlaştırılmaktadır. Oysa, yukarıda açıklamaya çalışıldığı gibi, özellikle ‘ilişkisiz’ çeşitlenme yalnızca finans kapitale özgü bir ayrıcalık olarak görülmelidir. Bir başka deyişle, bu tarz bir ‘strateji’ yalnızca büyük sermaye niteliği kazanabilmiş sermayeler tarafından izlenebilir. Zira ilişkisiz çeşitlenme olgusu temelde iç sermaye piyasası oluşturma ile ilgilidir.

Sonuç olarak, geç kapitalistleşen dünyadaki sermaye grupları üzerine yazın *genellikle* firmalara odaklanmakta ve firmaların nasıl büyüdüğü ile ilgilenmektedir. Bazı nadir örneklerde konuya kapitalist gelişme ve finans kapitalin oluşumu açısından yaklaşıldığı görülür (Chaudhuri, 1980; 1984; Kazuo, 1966). Ancak, bu örneklerde genellikle teorik açıdan önemli bir yenilik getirilmemiş, tekelleri kapitalizm teorisi belirli ülkeler özelinde uygulanmıştır. Aslında genel olarak, Hilferding ve Lenin'in ardından finans kapital teorisinde teorik anlamda ilerleme çok sınırlıdır. Bu yöndeki çeşitli çalışmalara, konumuzla olan ilgileri ölçüsünde kısaca değinebiliriz.

Hilferding ve Lenin tarafından finans kapital içinde bankaların öncü rolüne ve hakimiyetine yapılan vurgu, sonraları Paul Sweezy tarafından eleştirilmiştir. Sweezy'ye göre finans kapital içinde bankaların hakimiyeti yalnızca kısa bir dönem için söz konusudur (1970, s.351-2). Sermaye birleşmeleri tamamlanıp tekelleri dönem bir kez başladığında, bankalar yine eskisi gibi sanayi sermayesine tabi bir konuma gelirler. ABD örneğini incelerken gördüğümüz gibi, gerçekten de bu ülkede bankaların sanayi ile yakınlaşması ve sanayi işletmelerini denetim altına alması çok kısa bir dönem için söz konusu olmuştur. Dolayısıyla Sweezy, ilk bakışta, banka hakimiyetinin yalnızca rekabetçi kapitalizmden tekelleri kapitalizme geçiş sırasında gözlemlendiğini belirtirken haklı gibidir. Bununla birlikte, Sweezy'nin argümanı aslında Hilferding'e yönelik köklü bir eleştiri sayılamaz. Zira, Sweezy de Hilferding gibi sermayenin farklı işlevsel biçimlerini bu biçimlere karşılık gelen kurumsal biçimlerle özdeş tutmaktadır. Dolayısıyla sorun hatalı olarak "finans kapitalde bankalar mı sanayi işletmeleri mi hakim durumdadır?" biçimine bürünmüştür. Ayrıca, Hilferding'in Alman deneyimini evrensel bir modele dönüştürmesi gibi, Sweezy de ABD'de yaşanan süreci genel bir teorik önermeye dönüştürmüştür (Zoninsein, 1990, s.60-1).

Sweezy'nin eleştirisi, daha sonraları Paul Baran'la birlikte yazılan 'Tekelleri Kapitalizm' başlıklı çalışmada yeni boyutlar kazanmış olarak devam eder (Baran ve Sweezy, 1970). Şimdi söz konusu olan, Lenin ve Hilferding de dahil olmak üzere Marksist analizin rekabetçi bir ekonomi varsayımından hiçbir zaman kopmamış olduğu iddiasıdır. Bu çalışmada iki yazar, modern tekelleri kapitalizmin bir dev şirketler sistemi olduğunu belirtirler (Baran ve Sweezy, 1970, s.64-5). Bu şirketlerin çevreleri ile ilişkisi

temelde fiyat mekanizması aracılığıyla olur ve dev şirket, fiyat koyan şirkettir (1970, s.66). Üretim maliyetleri giderek azalmakla birlikte fiyatlar artmakta, buna bağlı olarak tekellerin elinde biriken artık da artmaktadır. Sonuç olarak, tekelci kapitalizmde artığın artması eğilimi ortaya çıkmıştır (1970, s.83). Tekelci kapitalizmin temel sorunu bu artan artığın nasıl emileceğidir ve askeri harcamalar, reklam harcamaları, diğer büyük ölçekli yatırımlar yoluyla aşırı biriken sermayenin azaltılmasına yönelik sürekli bir çaba mevcuttur.

Baran ve Sweezy'nin 'dev şirketler'i vurgulamaları ilginç bir yeniliktir; zira, Marx ve Engels tarafından belirtilmiş olan bir gelişmeyi, yani kapitalistin girişimci işlevinden kopuşunu analizin merkezine taşımış olurlar. Yönetimin profesyonellere geçmesi ile birlikte modern şirket, firma sahibi bireylerin öznel yaklaşımının ötesine geçerek hem daha geniş bir zaman ufkuna kavuşmakta, hem de (kapitalist rasyonalite ölçüsünde) ussal bir makineye dönüşmektedir. Bu durumda eski tarz patronlara özgü kaprisler ve kumarbazca yaklaşımlar ortadan kalkar, hesaplı kitaplı bir yönetim başlar (Baran ve Sweezy, 1970, s.59-60). Bir yandan eski tarz 'çıkarcı grupları'nın ortadan kalkmış olması, bir yandan da modern şirketin yükselişi ile kapitalizm kendi içinde daha tutarlı bir sisteme dönüşmüştür. Bununla birlikte, Baran ve Sweezy aynı zamanda Berle ve Means tarafından ortaya atılan tezi, modern şirkette mülkiyet ve denetimin ayrıldığı, denetimin yöneticilerde olduğu tezini de benimserler (1970, s.19). Ancak, buna bir ekleme yapar ve bu durumun kapitalist sınıfın ortadan kalkmasına yol açmadığını, zira yöneticilerin de bizzat bu sınıfın üyeleri arasında olduğunu belirtirler: "Yöneticiler büyük hisse sahipleri arasındadır. Stratejik bir mevkide bulunmaları yüzünden de, büyük hisse sahiplerinin koruyucusu ve sözcüsü olarak iş görürler. Ayrı bir sınıf olmak şöyle dursun, gerçekte, mal sahibi sınıfın önde gelen tabakasını meydana getirirler" (1970, s.42-3). Esas çatışma yöneticilerle büyük hisse sahipleri arasında değil, yöneticilerle küçük hisse sahipleri arasındadır. Böylece Baran ve Sweezy, sonraları geliştirilen 'vekalet' (*agency*) teorisini de kısmen öncelemiş olurlar. J. Scott'ın belirttiği gibi, Sweezy ve Baran'ın bu çalışması iki görüş (menajeryalizm tezi ve Marksist teori) arasında bir sentez ya da 'Marksist menajeryalizm' olarak görülebilir. Büyük şirketlerin yöneticilerinin kapitalist sınıf içinde ele alınması temelde haklı olmakla birlikte, 'aile şirketi'nin ölümünün biraz fazla erken ilan edildiğini belirtmek gerekir. Nitekim Baran

ve Sweezy'nin çalışması temelde yalnızca ABD ekonomisine yöneliktir ve M. Zeitlin'in (1974) sonradan ortaya koyduğu gibi, Berle ve Means'in çalışması da bu açıdan ampirik sorunlar içermektedir.

Finans kapital teorisini şirket gruplaşmaları ve ülke örnekleri üzerinden ele alan çalışmalar arasında Sam Aaronovitch'in (1961) İngiltere üzerine çalışması ve William K. Carroll'un (1989) Kanada üzerine çalışması sayılabilir. Aaronovitch'in kitabı Berle ve Means ve onların izleyicileri ile polemik niteliğindedir ve İngiliz kapitalizminde finans kapital hakimiyetini etkili biçimde sergilemektedir. William Carroll'un kitabı ise Kanada kapitalizmi bağlamında 'bağımlılık okulu' yaklaşımına karşı çıkmakta ve bir yandan Kanada ile ABD arasındaki sermaye hareketlerini ve şirketler arasındaki bağlantıları sergilemekte, bir yandan da Kanada burjuvazisinin ABD'ye büyük miktarda yatırım yaptığını göstermektedir (1989, s.202). Ancak, Carroll'un çalışmasının esas özgün yönü, 'yönetim kurulu bağlantılarının' (*interlocking directorates*) ortaya konulmasındadır.

Yönetim kurulu bağlantıları, Sweezy'nin ABD ekonomisinde çıkar gruplarını incelediği 1936 tarihli çalışmadan bu yana finans kapital analizlerinde önemli bir damar oluşturmuştur. Buradaki temel fikir şu şekildedir: eğer bir kişi iki ayrı firmanın yönetim kurulunda yer alıyorsa, bu iki firma arasında belirli bir bağlantı (*interlock*) olduğunu gösterir. Aslen A firmasıyla ilişkili bir kişi B firmasının yönetim kurulunda yer alırsa, A ve B firmaları arasında bir birincil bağlantı (*primary interlock*) mevcut demektir. Eğer aynı kişi başka bir C firmasının yönetim kurulunda da yer alırsa, B ve C firmaları arasında bir dolaylı ya da ikincil bağlantı söz konusudur (Sweezy, 1962, s.162). Birincil bağlantılar, ikincil bağlantılara kıyasla daha sağlam ilişkilere işaret eder. Bu şekilde, şirketlerin yönetim kurul listeleri analiz edilerek, tekil şirketlerin ötesinde daha geniş çıkar gruplarının varlığı ortaya konulabilir. Kuşkusuz, bu tarz bir analiz şirketler arasındaki sermaye ilişkilerinin analizi ile desteklendiğinde daha sağlıklı ve anlamlı olur. Carroll'un Kanada için yaptığı bu tarz bir analizdir. Zamanla bu tarz analizleri genişleten Carroll, dünya ölçeğinde (Bilderberg, Üçlü Komisyon gibi) kurumları ele alarak ulusötesi çıkar gruplarını analiz etmeye yönelmiştir (Carroll ve Carson, 2003).

ABD’de firmalar arasındaki bağlantıları ve firma şebekelerini (dolayısıyla ‘çıkar gruplarını’) analiz eden önemli çalışmalar yapılmıştır. Mark Mizruchi, Meindert Fennema gibi sosyologlar ve birlikte çalıştıkları akademisyenler tarafından yapılmış olan birçok çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlardan biri de ABD ekonomisinde çıkar gruplarının sıkı bir şebekeden ziyade gevşek bir yapı biçiminde örgütlenmiş olduğudur (Mizruchi, 1983). John Scott, gelişmiş kapitalist ülkelerin hemen hepsini ele aldığı önemli yapıtında, bu tür sistemleri ‘çıkar takımlaşmaları’ (*constellation of interests*) olarak adlandırmaktadır (1997, s.16). Scott’ın bir gözlemi, modern kapitalizmde her ne kadar aile şirketlerinin etkisi devam etse de gayri şahsi, kollektif mülkiyet biçimlerinin giderek yaygınlık kazanmaya başladığıdır (1997, s.15).

Türkiye bağlamında, özellikle holding şirketlerin yönetim kurullarında yer alan ‘bağımsız’ üyelerin incelenmesinin önemli sonuçlar ortaya çıkarabileceğini söylemek olanaklıdır. Örneğin, daha önce Merkez Bankası başkanlığı ve devlet bakanlığı yapan Rüşdü Saracoğlu, Koç Holding ve Eczacıbaşı Holding yönetim kurullarında (aynı anda) görev yapmıştır. Yine, Vural Akışık, Adalet eski Bakanı Hasan Denizkurdu gibi isimler de birden fazla holdingin yönetim kurulunda aynı anda yer alan isimlerdir. Yalnızca holdinglere değil holdinglere ait şirket yönetim kurullarına da bakıldığında, Türkiye’de birkaç ‘çıkar grubu’nun bulunduğu ortaya konulabilir. Bu konuda (bilgimiz dahilinde) bir çalışma yapılmış olmamakla birlikte, TÜSİAD’ın iç çekirdeğini oluşturan Koç, Sabancı, Doğan, Doğuş, Eczacıbaşı gibi grupların, İş Bankası ve Oyak’la belirli ilişkiler içinde, etkili bir merkez güç oluşturdukları tahmin edilebilir. Ancak, bu ayrı bir çalışma konusudur ve şimdilik yalnızca gözlemlerden ileri gelen bir tahmin olarak belirtilebilir. Aşağıda, Türkiye’de finans kapitalin ve büyük sermayenin yapısı üzerine şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalar (bunların içinden ulaşılabilenler) kısaca değerlendirilmektedir.

2.4.2 Türkiye’de Büyük Sermaye Grupları Üzerine Çalışmalar

Daha önce belirtildiği gibi, Türkiye’de büyük sermaye grupları ve finans kapital üzerine çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Özellikle Hikmet Kıvılcımlı ile başlamış olan bir analiz hattı, temelde Lenin’in emperyalizm analizini uygulayarak,

Türkiye’de kapitalizmin gelişimini finans kapitalin oluşumu ve tekelleşme açısından değerlendirmektedir. Bu özgün yorumda önemli tespitler ortaya konulmasına rağmen, kapitalistleşme süreci ile kapitalist üretim arasında net bir ayrım yapılmadığı için, Türkiye’de 19. yüzyıldan itibaren finans kapitalin egemen olduğu sonucuna ulaşılır. Buna göre, başlangıçta Avrupa finans kapitalinin kurduğu hakimiyet, zamanla yerini (uluslararası sermaye ile kaynaşmış olan) ‘yerli’ finans kapitalin hakimiyetine bırakmıştır. Türkiye’de finans kapitalin ‘çeşitlenmiş’ yapısı, bu yorumda temelde açıklanmadan kalır. Marksist yaklaşımı savunan bu yorum çizgisinin yanı sıra, sorunu kapitalist gelişme ve sermaye açısından ele alan başka çalışmalar da mevcuttur. Ancak, toplumda, bu birinci grup içindeki çalışmalarda holdingler üzerine bütünlüklü araştırmalar ancak birkaç tanedir ve ilişkisiz çeşitlenme olgusu da fazla ilgi çekmemiştir. Öte yandan, ikinci bir grup içinde sayılabilecek olan ve genelde işletme disiplini içinde ortaya konan çalışmalar ‘ilişkisiz’ çeşitlenme olgusuna daha fazla eğilmiştir. Bununla birlikte, bu gruptaki çalışmalarda da kapitalist gelişme teorisinin bir yana bırakıldığı ve soruna girişimci kültürü ve devletle işadamları arasındaki ilişkiler açısından yaklaşıldığı gözlenmektedir. Bu tarz analizlerde ‘girişimcilerin’ birçok faaliyete girmelerinin nedeni, devletin ekonomi politikalarındaki belirsizlikler olarak kabul edilmektedir. Kısacası, hem kapitalist gelişme sorununu merkeze alan, hem de ‘ilişkisiz’ çeşitlenmeyi açıklamaya çalışan bir analiz tespit edilememiştir. Böyle bir çaba ise finans kapital kavramına dair yeni açıklamalar getirmek durumundadır.

Bu alt bölümde, Türkiye’de büyük sermaye gruplarını ele alan ya da bunların kimi özelliklerine yönelik açıklamalar geliştiren çalışmalar kısaca değerlendirilecektir. Bu çalışmanın ana konusu sayılabilecek ‘faaliyet çeşitliliği’ olgusu ve bunun nedenleri birçok incelemede ele alınmadığı için, değerlendirmeler genelde kısa tutulmuş ve eleştiriden ziyade tanıtıma ağırlık verilmiştir. Kuşkusuz, buradaki literatür taraması eksiksiz olmaktan çok uzaktır. Ancak, bu bölümde kısaca tanıtılan ve değerlendirilen çalışmaların, konuya ilişkin daha ileri araştırmalar için yeterli ve uygun bir başlangıç noktası sağlayacakları düşünülmüştür.

Türkiye’de finans kapitale dair ilk ve en önemli çalışmalardan birini 1935 yılında Hikmet Kıvılcımlı (2007a) yapmıştır. Lenin’in emperyalizm analizini izleyen

Kıvılcımlı, Hilferding'in yapıtını dikkate almaz⁶⁷ (bibliyografyada bu yapıt yoktur). Bununla birlikte, finans kapitalin ve emperyalist sistemin renkli, bütünlüklü bir analizini ortaya koyar. Kıvılcımlı, bu yapıtta finans kapitalin özelliklerini incelerken, Türkiye'de çeşitli sektörlerdeki tekelleri de örnek olarak verir ve *örtük olarak* Türkiye'de tekelci kapitalizmin egemen olduğunu belirtir (2007a, s.27-9; 54-5) 1965 yılında yayınladığı 'Türkiye'de Kapitalizmin Gelişimi' ise aynı yorum çizgisini devam ettirmektedir. Kıvılcımlı'nın ana tezi, Türkiye'nin 19. yüzyılda Avrupa finans kapitalinin hakimiyeti altına girdiği, tefeci-bezirgan sermayenin Avrupa finans kapitali ile (tabi bir konumda) kaynaştığı, daha sonra bu hakimiyetin yerini 'yerli' finans kapitalin hakimiyetine bıraktığıdır. Ancak, tüccar-tefeci niteliği baskın olan 'yerli' finans kapital, eskiden beri uluslararası sermaye ile kaynaşmış durumdadır. Devletçilik uygulaması, tefeci-bezirgan sermayeyi finans kapital haline getirmekte belirleyici olmuştur (1989, s.77, 102) ve Kıvılcımlı, İş Bankası'nı bir finans kapital örneği olarak ele alır (2007a, s.40-1; 2007b).

Kıvılcımlı'nın çalışması değerlidir ve erken bir tarihte finans kapitalin egemen olduğunu savunmaktadır. Gözlemlerinin genel olarak haklı ve çarpıcı olduğu, ancak kapitalist gelişme ile kapitalist üretim arasında açık bir ayrım gözetmediği için, finans kapital kavramında içkin olan üretimin toplumsallaşması boyutunu gözden kaçırdığı söylenebilir. Zira, 1920'lerin ve 30'ların Türkiye'sinde kapitalist üretim henüz egemen değildir. Belirli sektörlerde (bankacılık, kömür, tuz, çimento) tekel niteliğinde firmalar elbette mevcuttur. Ancak, tekellerin mevcut olması Türkiye'nin tekelci kapitalizm evresinde yaşayan bir toplum olduğunu kanıtlamaz.

Kıvılcımlı'nın yapıtının asıl etkisi 1970'lerde görülecektir. Bu tarihlerde, Türkiye'de tekeller üzerine yayınlar artmış, finans kapital ve bunun Türkiye'deki biçimi üzerine analiz çabası hız kazanmıştır. Bakılan ilk kaynaklardan biri de Kıvılcımlı'dır. Yeni dönemde yapılmış olan öncü bir çalışma, İlke dergisinin 1974 Haziran ve Ağustos sayılarında iki bölüm halinde yayınlanan 'Türkiye'de Sermayenin Yapısı' başlıklı incelemidir. Yazar adı belirtilmeyen inceleme, olasılıkla Sedat Özkol tarafından yapılmıştır. Genelde Lenin'in finans kapital analizini ve Kıvılcımlı yorumunu izleyen çalışmada, az gelişmiş ülkelerde kapitalist gelişmenin başlangıçtan itibaren tekelci

⁶⁷ Kıvılcımlı (2007b), Lenin'den önceki finans kapital tariflerini önemli saymadığını belirtir.

nitelikte olduğu vurgulanır (İlke, 1974c, s.68). Bu tür ÷lkelerde finans kapitalin (i) emperyalizmin zorlaması ile ortaya çıktığı, (ii) sanayi ve bankacılık alanlarının ayrı ayrı geliştikten sonra kaynaşması biçiminde değil, önce büyük bankaların (İş Bankası gibi) kurulması ve sonra da gerek devlet eliyle gerekse bankalar tarafından sanayinin kurulması biçiminde olduğu, (iii) bir dış oluşumun etkisi ile ortaya çıktığı için, kendisinin emperyalist olmadığı, sermaye ihracı yapmadığı belirtilmektedir. Bu üç yönüyle, az gelişmiş ÷lkelerdeki finans kapital gelişmiş ÷lkelerden farklılaşır (İlke, 1974c, s.69). Çalışmanın ikinci bölümünde holdingler ele alınmakta ve yine Kıvılcımlı çizgisinde, holdinglerin, tüccar sermayesinin devlet desteği ile finans kapitale dönüşmesini temsil ettikleri belirtilmektedir (İlke, 1974d, s.81). Bu çalışmada yararlı ve ayrıntılı bilgiler mevcuttur. Geç kapitalistleşen ÷lkelerde kapitalist gelişmenin başlangıçtan itibaren tekelci nitelikte olduğu saptaması da özünde doğrudur. Ancak, kapitalist *üretim* kavramsal olarak ayrıştırılmadığı için, bankaların öncülüğüne aşırı vurgu yapılmaktadır. Kuşkusuz, Türkiye’de kapitalizmin gelişiminde İş Bankası önemli ve merkezi bir rol oynamıştır. Ancak, sanayide asıl gelişmelerin 1950’lerde ortaya çıkmış olması finans kapitalin bankaların güdümünde olmadığını gösteren bir veri olarak değerlendirilebilir. Örneğin, o dönemde birçok sanayi işletmesine kredi veren TSKB’nin bu işletmeleri denetim altına alacak konumda olmadığı bilinmektedir. Son olarak, çalışma 1970’lerde yaygın olan bağımlılık okulu analizlerine de yakındır.

1970’li yıllarda sermaye gruplarına ve tekelleşme konusuna yönelik canlı bir ilgi vardır. Nitekim 1976 yılında Makina Mühendisleri Odası tarafından düzenlenen TMMOB Sanayi Kongresi’nde ‘Türkiye Sanayiinde Tekelleşme’ konulu bir oturum yapılmış ve tebliğler 1977 yılında yayınlanmıştır. Burada Orhan Silier (1977), Türkiye sanayiinde yoğunlaşma ve tekelleşmenin kapitalist gelişmeye bağılı olarak hızla artmakta olduğunu vurgulamaktadır. Sulhiye Arıkan ve Mehmet Tanju Akad’ın (1977) tebliğleri sektörel bazda yoğunlaşmaya dair ayrıntılı bir incelemedir. Sedat Özkol’un (1977) ‘Türkiye Kapitalizminin Tekelci Yapısı ve Bankalar’ başlıklı tebliği ise İlke dergisindeki analizi hemen hemen tekrarlamakta, Türkiye’de kapitalizmin başlangıçtan itibaren tekelci nitelikte olduğunu, finans kapitalin daha baştan iş başında olduğunu vurgulamaktadır. Özkol, tezlerini Adapazarı Ticaret Bankası (Türk Ticaret Bankası) ve İş Bankası örneklerini ele alarak somutlar. Ancak, Özkol da kapitalist gelişme ve

kapitalist üretim arasında bir ayırım gözetmemektedir ve Türkiye’de 1920’li yıllarda finans kapital evresinin yaşandığını öne sürer durumdadır.

İlhan Tekeli ve Gökhan Menteş’in (1982) 1976 yılında yazdıkları ‘Türkiye’de Holdingleşme ve Holding Sistemlerinin Mekandaki Örgütlenmesi’ başlıklı makale⁶⁸, holdingler konusuna farklı bir yönden, mekansal örgütlenme açısından yaklaşmaktadır. Finans kapital örgütlenmesinin mekansal boyutu üzerine son derece özgün açıklamalar getiren yazarlar, holding faaliyetlerinin çeşitlenmesini ele aldıkları bölümde iki ayrı çeşitlenme yolu ayırt etmektedir. Biri, grubun daha önce ithal ederek sattığı ürünlerin imalatına başlamasıdır. Diğeri ise geriye ve ileriye doğru bağlantılar kurma yoluyla ilişkili çeşitlenmedir (Tekeli ve Menteş, 1982, s.273). Bu çerçevede ‘ilişkisiz’ çeşitlenme sorusu yanıtızsız kalmaktadır. Buna karşılık, Tekeli ve Menteş holdinglerin finans kapital örneği olduklarını haklı olarak vurgularlar. “Türkiye’deki finans-kapital kurumları, var olan kurumsal olanaklar içinde, kendi sistemlerinin büyümesini hızlandıran, dış etkenlere karşı riskini azaltan bir örgüt şemasına yaklaşmaktadır” (Tekeli ve Menteş, 1982, s.263). Buradan yola çıkan iki yazar, holdingler için bir ‘maksimalist’ örgütlenme şeması çıkarır ve bu şema üzerinden, holdinglerin mekandaki örgütlenmesini analiz ederler (bu konu, buradaki çalışmanın kapsamı dışındadır).

A. Cumhur Aytulun’un 1977’de yayınlanan “Türkiye Ekonomisine Yön Veren Holdingler” başlıklı kitabı, beş holdingi (Koç, Eczacıbaşı, Transtürk, Sabancı, Yaşar) ele almaktadır. Tekellerin sermaye yoğunlaşması ve merkezileşmesi ile ortaya çıktığını belirten Aytulun, holdingleşmenin kapitalist gelişmenin bir sonucu olduğunu vurgular. Ayrıca, bu kapitalist gelişmenin emperyalist ülkelere bağımlı, onların denetiminde ilerleyen bir süreç olduğunu belirtir. “Türkiye’deki holdingleşme hareketi, emperyalist metropollerin güdümünde ve denetiminde çarpık bir biçimde yukardan aşağı gelişen Türkiye kapitalizminin gelişiminin hızlandığı bir dönemde sermayenin yoğunlaşmasının ve merkezileşmesinin belirli bir aşamaya varmasının sonucunda ortaya çıkmıştır” (Aytulun, 1977, s.27). Holdingleşmeye dair mevzuatın gelişimini de ayrıntılı olarak açıklayan Aytulun, sözü edilen beş holdinge dair geniş ve yararlı bilgiler sağlamaktadır. Ancak, finans kapitalin doğası konusunda önemli bir teorik açıklama getirmemekte,

⁶⁸ Bu makale Toplum ve Bilim dergisinin 1977 tarihli 4. sayısında da yayınlanmıştır.

sermayenin yoğunlaşma ve merkezileşmesi gibi genel doğruları geç kapitalistleşen ülkelerde de aynen geçerli eğilimler olarak ele almakta, kısacası Türkiye bağlamında geç kapitalistleşmenin yol açtığı özgüllükleri fazla incelememektedir. Yine, o dönemde yaygın olan bağımlılık teorilerinden etkilenecek, kapitalistleşme süreci ile kapitalist üretim arasında da bir ayırım gözetmemektedir. Tıpkı İlke dergisindeki analiz gibi, Aytulun da holdingleri çok ayrıntılı biçimde incelemesine rağmen 'ilişkisiz' çeşitlenme olgusuna özel olarak dikkat etmemektedir.

A. Arıman'ın (1982) çalışmasının özgün tarafı, 1979 yılı itibarıyla en büyük 34 sermaye grubunu ele alması ve bunların tüm şirketlerinin ve iştiraklerinin dökümünü vermesidir. Arıman, teorik açıdan bir yenilik getirmemekle birlikte, grupların kendi aralarındaki ortaklıklar, kamu-özel ortaklıkları, banka iştirakleri gibi konularda değerli bilgiler sağlamaktadır. Benzer bir çalışma M. Köymen'e (1989) aittir. Çok değerli veriler içeren ve büyük emek harcanmış bir çalışma olan Köymen'in tezi, Arıman'ın tezi ile birlikte, bu çalışmanın başlıca kaynaklarından biridir. G. Kazgan'ın Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi içinde yayınlanan 'Büyük Sermaye Gruplarının Türkiye Ekonomisindeki Yeri' başlıklı makalesi ise holdingleri çeşitli yönleri ile tanıtmaktadır (Kazgan, 1983). Bu alandaki birçok çalışma gibi Kazgan da yararlı bilgiler vermekte, ancak teorik bir analize pek girişmemektedir.

Türkiye'de sermaye gruplarına ilişkin en ayrıntılı ve bütünlüklü çalışma Mustafa Sönmez'in (1992a) ilk kez 1987'de yayınladığı 'Kırk Haramiler: Türkiye'de Holdingler' başlıklı kitabıdır. Sermaye gruplarını çeşitli yönlerden inceleyen Sönmez, grupların yurtiçi ve yurtdışı şirketlerini, uluslararası sermaye ile ilişkilerini, sermaye örgütleri içindeki yerlerini, devletle bağlantılarını, çeşitli sektörlerdeki pazar paylarını sergilemektedir. Sönmez'in yapıtı, Türkiye'de sermaye grupları üzerine herhangi bir araştırma için en önemli kaynaktır. Ancak, önsözde kendisinin de belirttiği gibi, kitapta holdinglere dair ciddi bir sentez yapılmamış, alanın boşluğu dikkate alınarak bir envanter çıkarılmıştır. Sönmez (2003a) 'Filler ve Çimenler' başlıklı çalışmada bu kez daha dar bir konuya eğilmekte ve 2001 krizinin ardından sermaye grupları arasında yaşanan mücadeleyi ele almaktadır. Bu çalışma da ilki gibi ilginç ve yararlı bilgiler sağlamaktadır, ancak aynı şekilde bu çalışmada da teorik bir açılım getirilmemiştir.

Özetle, Türkiye’de büyük sermaye grupları üzerine yapılan çalışmaların önemli bir bölümü, teorik açıdan Marksist kapitalist gelişme yaklaşımını ana hatlarıyla izleyen, tekelleşmeyi ve finans kapitali kapitalist gelişmenin bir sonucu olarak ele alan değerli analizlerdir⁶⁹. Bununla birlikte, geç kapitalistleşmenin özgüllükleri çoğu zaman bir yana bırakılmış, hesaba katıldığı zaman da ‘bağımlı kapitalist gelişme’ olarak düşünülmüştür. Bu yaklaşım bazı önemli noktalarda isabetli gözlemler ortaya koymaktadır. Örneğin, Türkiye gibi ülkelerde kapitalizmin başlangıçtan itibaren tekelci nitelik taşıdığı tespiti özünde doğru kabul edilmelidir. Ancak, kapitalistleşme ile kapitalist üretim arasında bir ayrım konulmadığı için, Türkiye’de kapitalist üretimin 1920’li yıllarda finans kapital evresinde bulunduğu (örtük ya da açık olarak) öne sürülmüş olmaktadır. Oysa finans kapital olgusu, sermayenin işlevsel biçimlerine karşılık gelen bireysel sermayelerin bir kaynaşması olarak, yalnızca tekellerin var olmasını değil, üretimin tekelci bir tarzda örgütlenmesini ve toplumsal nitelik kazanmasını gerektirir. Dolayısıyla, henüz kapitalist üretimin toplumsal düzeyde egemen olmadığı koşullarda, finans kapital egemenliğinden söz etmek hatalı olacaktır. Bu gruptaki çalışmalarda gözlenen bir eksik de Türkiye’de ve benzer ülkelerde sermaye gruplarının neden ‘ilişkısiz’ faaliyetlere yönediklerinin bir açıklamasının verilmemiş olmasıdır. Kendi başına çok önemli gibi görülmeyebilecek bu olgu, kapitalist üretimin hızla yeni alanlara girmesini ve sermaye egemenliğinin ve meta ilişkilerinin tüm topluma yayılmasını beraberinde getirmiştir. Türkiye’de meta ilişkileri ve sermaye mantığı bugün birçok alanda ‘doğal’ görülüyorsa, bunda büyük sermaye gruplarının sürekli olarak yeni birikim alanları ‘keşfetmiş’ olmalarının da payı vardır.

Genel olarak, Marksist çalışmalardaki bir problem de yapı (sermaye birikimi süreci) ile özne (ya da aktörler) arasındaki ilişkilerin belirsiz bir biçimde ele alınmasıdır. Büyük sermaye gruplarının sürecin öznelere haline geldikleri açıksa da yapı ile özne arasındaki ilişkilerin niteliği belli değildir. Bu sorunu teorik düzeyde ortaya koymaya ve aşmaya yönelik bir girişim, Fuat Ercan’ın 1997 Sanayi Kongresi’ne sunduğu tebliğdir⁷⁰. Ercan’a göre iki düzey arasındaki dolayımı *kontrol* kavramı ile düşünmek gerekir:

⁶⁹ Geçerken değinilmesi gereken bir çalışma, Erol Manisalı’nın (2002) ‘Dünya’da ve Türkiye’de Büyük Sermaye’ başlıklı kitabıdır. İddialı başlığına rağmen ne dünyada ne de Türkiye’de büyük sermayeye dair ciddi bir analiz ortaya koyabilen bu kitabın, en büyük çok-uluslu şirketlere dair birkaç tablo sağlamanın dışında tek yaptığı, yazarın Türkiye ekonomisinin dışa açılması ve küresel güçlere ‘teslim edilmesi’ konusundaki değerlendirmelerini sergilemektir.

⁷⁰ Yazarın bu tebliğdeki perspektifi sürdüren ve geliştiren diğer çalışmaları: Ercan, 1997b; 2004; 2005.

“Yapı burada *sermaye birikim süreci* olarak tanımlanırken, aktör ya da ajan ise birikim sürecinde açığa çıkan somut ilişkileri işaret etmekte[dir] ... Kontrol kavramı ise sermaye birikiminin nesnel gelişimine bağlı olarak, tek tek aktörlerin bireysel belirlemelerinin ötesinde, sürece egemen olan ilişkiler dolayımında açığa çıkar ... temel sınıflar olan kapitalist ile işçi arasındaki kontrolün yanı sıra, sermaye içinde farklı işlevlerle tanımlanan sermayeler arasında da kontrol/güç ilişkileri belirleyici öneme sahiptir” (Ercan, 1998, s.163). Bir başka deyişle, birikim sürecinin faileri olarak sermaye içi kesimler, hem işçi sınıfı ile hem de diğer sermaye kesimleri ile kontrol esası temelinde ilişki kurarlar. Türkiye’de sermaye birikimi süreci 1970’li yılların ortalarında belirli bir aşamaya ulaşmış, giderek finans kapitalin oluşumunu beraberinde getirmiştir. Ercan’a göre, 1980’li yıllarda Türkiye kapitalizmi, artık *finans kapital* evresindedir⁷¹. Bu süreçte, holding tarzı örgütlenme, bireysel sermayelerin farklı sermaye işlevlerinde uzmanlaşmaları ve sermayenin toplumsal döngüsünde kontrol yeteneklerini arttırmaları anlamına gelmiştir. Holdinglerin ekonominin geneli üzerindeki belirleyicilikleri artmış, bunun yanı sıra, 1980’li yıllarda sermaye-içi yeniden yapılanmada para-sermaye büyük bir önem kazanmıştır. Ayrıca, finansal hareketliliğin hacim ve hız olarak artması ile risk ve belirsizlik artmış, sermaye-içi fraksiyonlar arasındaki güç ilişkilerinde para-sermaye stratejik konuma yerleşmiştir (Ercan, 1998, s.172 vd.). 1990’lı yıllarda geliştirilen ‘rant ekonomisi’ analizleri önemli bir gerçeği gözden kaçırmazlar: “Rant ekonomisi olarak tanımlanan süreç, aslında sermayenin yeni birikim rejimine geçişini hızlandırmak için gerekli kaynakları sınırlı sayıda bireysel sermaye sahiplerine aktarmayı sağlayan bir mekanizmadır. Bu süreçte belirleyici olan sadece ticari, para ya da üretken sermaye değil, bir bütün olarak kontrolü eline geçiren bireysel sermaye gruplarıdır” (s.184).

⁷¹ “Türkiye’de sermaye birikiminin tarihsel gelişimine bakıldığında, henüz üretken sermayenin gelişmediği dönemlerde, ekonomide belirleyici olan sermaye, ticari-sermayedir, sınıf olarak ise ticari-kapitalistlerdir. Montaja bağlı sanayileşme olarak adlandırılan 1950-1960’lar arası ise ticari-sermayeden üretken sermayeye geçişini işaret eder. Bu aşamayı ancak montaj aşaması için gerekli sermaye donanımı olan kapitalistler geçecek diğer kesimler elenecektir. 1960’lı yıllarla birlikte uygulanan ithal ikamesi politikaları ise, üretken sermaye formasyonunun gelişimini sağlamış, bu aşamada üretken sermaye yatırımlarını gerçekleştirecek az sayıda sermaye kesimi sürece uyum sağlarken, bu yoğunlukta sermaye birikimi olmayan kesimler ise süreç içinde elenmişlerdir (...) 1980’li yıllarla başlayan süreci, sermaye birikiminin *finans-kapital aşamasına* geçtiği bir aşama olarak tanımlıyoruz ... üretken sermaye, para-sermaye ve ticari sermaye kavramlaştırmaları bazı bireysel sermayeler ya da sermaye grupları için artık anlamsız hale gelmiştir” (Ercan, 1998, s.169).

Birikim sürecinin yeni aşaması, “sermayenin toplam döngüsünde belirli bir güce ulaşan bir dizi bireysel sermayenin, sermaye birikim koşullarını artık dünya ölçeğinde yerine getirme gibi bir zorunlulukla” (s.180-1) karşılaşmasına da yol açmıştır. Uluslararasılaşmanın hız kazanması finans kapital için yararlı olurken, bu ölçeğe ulaşamayan bireysel sermayeler süreçte dezavantajlı konuma gelmiş; ayrıca neo-liberal küreselleşme süreci bütün olarak ülke ekonomisi için olumsuz sonuçlar yaratmıştır. Üretim sürecinde dis-entegrasyon ve taşeronlaşma gibi gelişmelerle, büyük sermaye küçük ölçeklileri de kontrol eder ve beraberinde sürükler hale gelmiştir.

1980 sonrası dönemde para-sermayenin stratejik önemini açıklayan Ercan’ın bu çalışması, finans kapital analizini güncelleme ve operasyonel hale getirme yönünde önemli açılımlardan biridir. Daha doğrusu, Türkiye’de finans kapital kavramını teorik düzlemde geliştiren (bilgimiz dahilindeki) yegane çalışmanın Ercan’a ait olduğu söylenebilir. Farklı sermaye bileşenlerini içselleştiren finans kapital grupları, toplumsal sermaye üzerindeki denetim güçlerini arttırarak, hem emek karşısında hem de diğer sermayeler karşısında avantajlı konuma gelmiştir. (Aşağıda değinilen, *Ufuk Çizgisi* dergisindeki makale haricinde) Marksist yaklaşımı izleyen diğer analizlerin aksine, Ercan’ın çalışmasında üretken sermayenin ve daha sonra para-sermayenin belirleyici olmasına dair özel bir vurgu da mevcuttur. Her ne kadar Ercan Türkiye’de finans kapital aşamasını 1980’li yıllardan başlatıyorsa da bu evrenin 1970’li yıllarda başladığı öne sürülebilir. ‘İlişkisiz çeşitlenme’ ve bunun yanı sıra ‘iç sermaye piyasası’ oluşturma olgusu ise diğer çalışmalarda olduğu gibi Ercan’ın analizinde de ele alınmamaktadır. Finans kapitalde farklı sermaye bileşenlerinin ve toplumsal sermayenin kontrol altına alınması, holdinglerin şirket sayılarının artması gibi vurgular ‘ilişkisiz çeşitlenme’ye dair ipuçları sağlamakla birlikte, bu konuda açık bir tahlil getirilmemiştir.

Marksist yaklaşımı izleyen analizler içinde, yakın dönemde yapılmış iki önemli çalışmaya da değinmek gerekir. *Ufuk Çizgisi* dergisinin 49.-53. sayıları arasında beş bölüm olarak yayınlanan ‘İşbirlikçi Burjuvazinin Koçbaşı’ başlıklı araştırma, Koç grubu üzerine Türkiye’de şu ana dek yapılmış en önemli çalışmalardan biri, belki de en önde gelenidir (*Ufuk Çizgisi*, 2 Kasım 2006; 18 Kasım 2006; 3 Aralık 2006; 18 Aralık 2006; 5 Ocak 2007). Koç grubunun son yıllardaki yeni yönelimlerini değerlendiren çalışmada,

grubun tarihsel gelişimi, 2001 sonrasında hızlanan uluslararasılaşması, organizasyon yapısının dönüşümü, 'sosyal sorumluluk' adı altında yürüttüğü projelerin asıl anlamı gibi konular ele alınmaktadır. Makalede Türkiye'de kapitalist gelişmenin evreleri oldukça nesnel bir biçimde dönemleştirilmekte, 2001 sonrası dönem ise özel olarak değerlendirilmektedir. Ancak, diğer çalışmalar gibi, 'ilişkısiz çeşitlenme' bu makalenin de asıl konusu değildir. Benzer biçimde, yine 'ilişkısiz çeşitlenme'ye odaklanmayan bir diğer son dönem çalışma, A. Öncü'nün Devrimci Marksizm dergisinde yayınlanan 'Türkiye'de Finans Kapitalin İktidar Yapısı ve Çelişkileri Üzerine Notlar' başlıklı 2008 tarihli makalesidir. Öncü, Türkiye'de büyük burjuvazinin bir finans kapital oluşumu olarak ele alınması gerektiğini vurgulamakta, Türkiye'deki yapıyı diğer ülkelerdeki (G. Kore ve Japonya'daki) oluşumlarla kısaca karşılaştırmakta, ayrıca Türkiye'de finans kapitalin iki önemli zaafına işaret etmektedir. "Bunlar Türkiye burjuvazisinin sermaye birikimini sürdürebilmesi için emperyalist sermayeye muhtaç olması ile siyasal düzeyde aşamadığı rejim krizinin nedenlerinden biri olarak sınıf içi Batıcı ve İslamcı kamplara bölünmesidir" (Öncü, 2008, s.109). Gerçekten de Türkiye'de büyük sermaye grupları arasında özellikle 1990'lı yıllardan bu yana şiddetli bir sınıf içi çatışmanın yaşandığı söylenebilir (bu konuya 3. Bölüm'de kısaca değinilecektir). Öncü, 'Batıcı' ve 'İslamcı' olarak anılan kesimler arasındaki çelişkilerin yapısal bir nitelik kazandığına işaret etmekte ve 'İslamcı' sermaye kesiminin gerek kendi içinde (Ülker-Boydak ortaklığı gibi) gerekse uluslararası düzlemde ortaklık arayışlarını hızlandırdığını belirtmektedir. Bu grup, ayrıca, finansal alanda daha etkin biçimde yer almaya çalışmaktadır. Hem Ufuk Çizgisi dergisinde yayınlanan araştırma, hem de Öncü'nün çalışması, Türkiye'de finans kapitalin siyasal, ekonomik ve toplumsal alandaki iktidarını nasıl sürdürdüğüne dair önemli açıklamalar getirmektedir.

Yukarıda belirtildiği gibi, 'ilişkısiz' çeşitlenmeye yönelik açıklama Marksist yaklaşımı benimseyen araştırmacılardan değil, bu yaklaşıma karşı çıkan ve sorunu 'girişimci kültürü' açısından inceleyen, temelde işletme yazını içinde kabul edilmesi gereken araştırmacılardan gelmiştir. Bu alanda öncü çalışma, Ayşe Buğra'nın (2003) 'Devlet ve İşadamları' başlıklı kitabıdır. Söz konusu yapıt, genel olarak, Türkiye'de iş dünyası üzerine yapılmış en kapsamlı çalışmalardan birisi ve teorik açıdan en içerikli çalışmadır. Bununla birlikte, Buğra 'çeşitlenmiş iş grupları' yaklaşımını sürdürmektedir.

Holdingleleri ‘toplumsal bir kurum’ olarak ele alan Buğra, holdingleşme sürecinde vergi avantajını ve iç sermaye piyasasını (“holdingin kârlarını ve maliyetlerini şirketleri arasında yayabilme olanağı”) iki önemli neden olarak gösterir (2003, s.259-60). Ancak daha önemli bir neden, Buğra’ya göre aile şirketinin devamlılığını sağlama ihtiyacıdır (s.261). Çok-faaliyetli yapılar ya da ‘ilişkisiz’ çeşitlenme konusunda ise Buğra asıl nedenin devlet olduğu kanısındadır⁷². Bu aslında Buğra’nın yapıtı boyunca savunduğu ve sık sık tekrarladığı temel tezidir: Türkiye’de ekonomi politikalarındaki belirsizlik ve keyfilikler, işadamlarının uzun perspektifli, sağlıklı değerlendirmeler yapmalarını engellemekte ve uzun vadeli sanayi yatırımlarına değil kısa vadeli, mali nitelikli, hatta spekülatif alanlara yönelmelerine neden olmaktadır (s.56). Buğra’ya (ve işadamlarına) göre ‘esas mesele’ devletin ekonomiye müdahalesi değil, bu müdahalenin değişken ve kapsamının belirsiz olmasıdır. Analizini devlet – (sivil) toplum ikiliği üzerine oturtan Buğra’nın, gerçekte ‘işadamlarının gözünden Türkiye’de devletin rolü ve etkisi’ni anlattığı söylenebilir. Bu konuda kitapta çokça örnek varsa da en çarpıcı olan, Buğra’nın TÜSİAD’ın kuruluş amacını bizzat kurucuların sözcükleri ile açıklaması, görüşmeler yaptığı işadamlarının açıklamalarını eleştirisiz benimsemesidir (s.337). Bu çalışmanın, genel olarak işadamlarının başta devlet olmak üzere çeşitli konulardaki görüşlerinin sistemleştirilip yeniden sunulmasından öteye gidemediği söylenebilir.

Buğra’nın analizi akademik alanda birçok çalışmayı etkilemiştir. Genellikle işletme disiplini içinde yer alan bu çalışmalar (örn. Gökşen ve Üsdiken, 2001) burada ayrıntılı olarak ele alınmayacaktır. Holdinglerin sermaye piyasasındaki etkinlikleri, bir gruba ait olan ve olmayan şirketlerin borsa performansları gibi genelde spesifik konuları ele alan bu tarz çalışmalarda yer yer eleştirel perspektiflerin görüldüğü, ancak temelde firma odaklı yaklaşımın ve devlet - toplum ikiliği kabulünün devam ettiği söylenebilir. Bu iki ana yaklaşım dışında, holdingleri vergi muhasebesi açısından inceleyen (örn., Tenker, 1979; Bal, 1994; Yalçın, 1995) ve holdinglerin organizasyon biçimlerini inceleyen çalışmalar da mevcuttur (örn., Aksan ve diğerleri, 1982).

⁷² “Sık sık yapılan politika değişimleri ve temel ekonomik değişkenlerle keyfi bir biçimde oynanması şeklinde ortaya çıkan devlet müdahalesi, hem rant olanakları yaratmakta hem de riskleri artırmaktadır. Neticede, büyük işletmelerin değişik faaliyetlerde bulunmaları, bu tür politikalara bir cevap niteliği taşımakta olup, hem rantlardan yararlanmayı hem de riski azaltmayı hedeflemektedir” (Buğra, 2003, s.264-5).

Kuşkusuz, büyük sermaye olgusu ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili olan birçok konu birçok yapıtta ele alınmıştır. Bununla birlikte, Türkiye’de büyük sermaye gruplarını sistematik olarak ele alan ve bütünsel olarak analiz eden çalışmaların hayli az sayıda olduğu ve hemen yalnızca ilk iki gruptaki çalışmalarla sınırlı kaldığı söylenebilir. İlk gruptaki çalışmalar kapitalist gelişme olgusunu ve finans kapital kavramını merkeze almakta, ancak (istisnai örnekler dışında) teorik bakımdan bazı eksiklikler taşımaktadır. İkinci grupta, ilişkisiz çeşitlenme konusunda A. Buğra tarafından getirilen açıklama yaygınlık kazanmıştır, ancak, bu açıklama fazla yararlı değildir. Yine de toplamda, Türkiye’de holdingler ve büyük sermayeyi ele alan küçük ama nitelikli bir yazının mevcut olduğu söylenebilir. Bu alt bölümde, söz konusu yazının içinden ulaşılabilen ve önemli bulunan çalışmalar tanıtılmaya ve kısaca değerlendirilmeye çalışılmıştır. Genel olarak, bu bölümün teorik anlamda eksiksiz bir gruplama ve eleştiri olarak değil, konu hakkında daha ileri çalışmalar için (yararlı olacağı umut edilen) bir bibliyografya taslağı olarak görülmesi daha doğru olacaktır. Çalışmanın bir sonraki ana bölümünde, yukarıda sözü edilen analizlerden ve bilgi birikiminden yararlanmak suretiyle, Türkiye’de finans kapitalin oluşumu ve gelişimi ana hatlarıyla ele alınacaktır.

3. TÜRKİYE'DE FINANS KAPİTAL'İN OLUŞUMU VE GELİŞİMİ

Bir önceki bölümde finans kapitalin, kapitalist üretimin kaçınılmaz bir sonucu olduğu gösterilmeye çalışıldı. Kapitalist üretimle birlikte gündeme gelen sermayenin yoğunlaşma ve merkezileşmesi ile bu süreçte bir kaldıraç olarak finans sistemi, bir noktada finans kapitalin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Gerek erken kapitalistleşmiş İngiltere, ABD, Almanya gibi ülkelerde, gerekse geç kapitalistleşen G. Kore, Hindistan, Meksika, Türkiye gibi ülkelerde, kapitalist üretime geçişin ardından finans kapital gruplarının oluştuğu görülmektedir. Bununla birlikte, finans kapitalin oluşumu tekdüze bir nitelik sergilememiş ve her ülkenin kendi sosyal, tarihsel ve sınıfsal koşullarına bağlı olarak değişen özgüllükler taşımıştır. Genel olarak, geç kapitalistleşen ülkelerde finans kapitalin özgüllükleri: (i) İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde ortaya çıkmış olması, (ii) genellikle şirket grupları biçimini alması, (iii) en azından yakın zamana kadar, hem ilişkili hem de ilişkisiz çeşitlenme yoluyla büyümesini sürdürmesi ve (iv) genelde banka-merkezli finans sistemlerine ve iç sermaye piyasalarına dayanması olarak sıralanabilir. Geç kapitalistleşen ülkelerde finans kapital, bu gibi özellikleriyle erken kapitalistleşen ülkelerdeki finans kapitalden farklılıklar gösterir. Bu genel çerçevede, geç kapitalistleşen ülkeler grubunun kendi içinde de elbette ki önemli farklılıklar söz konusudur. Türkiye'de finans kapitalin oluşumunu ele alırken, bunun hem Türkiye'deki kapitalist gelişmenin zorunlu bir sonucu olduğunu, hem de diğer ülkelere ve özellikle erken kapitalistleşmiş ülkelere kıyasla belirli özgüllükler taşıdığını ilk başta belirtmek gerekir.

Önceki bölümde vurgulanmaya çalışılan bir diğer husus, geç kapitalistleşen ülkelerde ticari birikim ile kapitalist üretimin, her ne kadar belirli bir sürekliliği ifade etseler de kapitalist gelişmenin iki ayrı evresi olduğuydu. Bu konuda açık bir kavramsal ayırım koymak çeşitli karışıklıkları önlemek açısından gerekli görünmektedir. Zira, bu iki evre arasında ayırım gözetilmediği zaman, bağımlılık kuramlarında olduğu gibi, dünya kapitalist sistemiyle ticari ilişkiler içine giren ve belirli bir sermaye birikiminin başladığı her toplumu 'kapitalist' olarak niteleme yanlısına düşülmektedir. Oysa bir toplumun kapitalist sayılması için nihai kriter, o toplumda kapitalist üretim ilişkilerinin

yani artık-değer üretiminin egemen olup olmadığıdır. Türkiye’de kapitalistleşme süreci 19. yüzyıldan itibaren başlamış olmakla birlikte kapitalist üretim ilişkilerinin ne zaman *egemen* olduğu sorusunun yanıtı “1950’li yılların ikinci yarısı ve daha kesin olarak da 1960’lar” olacaktır. Bunu önceleyen yarım yüzyıllık dönem ise epey sancılı bir ‘geçiş’ dönemidir. Burada ‘geçiş’ ifadesinin teleolojik anlamda (ulaşılacak noktanın baştan itibaren belli olduğu bir süreç anlamında) kullanılmadığı belirtilmelidir. Osmanlı İmparatorluğu’nun dünya kapitalizmiyle kurduğu ilişki sonucunda çözülen üretim yapısının kapitalist bir doğrultuya evrilmesi 19. yüzyılda başlamışsa da ancak 20. yüzyılın ilk çeyreğinde gerçekleşen ve kendi içlerinde belirli bir süreklilik taşıyan iki önemli toplumsal devrimle (1908 ve 1923) kalıcı ve geri döndürülemez bir hal kazanabilmiştir. 20. yüzyılın ilk yarısında Türkiye toplumu, henüz kapitalist üretimin egemenliğiyle karakterize olmayan, ancak bu yönde ilerleyen bir toplumdur. Bununla birlikte, 1930’ların sınai atılımlarının dünya savaşı ile kesintiye uğramasının ardından, İkinci Dünya Savaşı yıllarında bile Türkiye’de kapitalist üretimin kısa süre sonra egemen üretim tarzı haline geleceğine dair belirgin bir emare bulunmamaktadır. Hatta denebilir ki, Türkiye’de o dönemde hakim olan ticaret burjuvazisi ve toprak sahibi sınıf ittifakı, kapitalist üretime büyük ölçüde dünya kapitalizminin geçirdiği dönüşümlere bağlı olarak ve neredeyse mecburen angaje olmuştur. Bu yılları önceleyen yüz yılı aşkın dönemde ise sermaye birikimi esas olarak *ticari* niteliktedir.

Tarihsel açıdan, Türkiye gibi geç kapitalistleşen ülkelerde ticari birikim ikili bir işlevi yerine getirir. Erken kapitalistleşmiş bir grup ülkenin ortaya çıkması ve bir dünya pazarının oluşmasıyla birlikte, henüz kapitalistleşmemiş ülkelerde ticari sermaye birikiminin giderek hızlanması, bir yandan, eski tarz üretim yapısını çözücü bir etki yapar. Türkiye’de bu sürecin ilk nüveleri Osmanlı’nın gerilemiş ve çöküş döneminde, 19. yüzyıl başlarında görülür. Bu dönemde imparatorluk, Sanayi Devrimi’nin ardından hızla dünyaya yayılan Avrupa kapitalizmiyle zorunlu olarak temas girmiş, bu temas Osmanlı’nın geri üretim yapılarının çözümlüşünü hızlandırmıştır. Aynı dönemde Çin, Hindistan, Latin Amerika ülkeleri gibi ülkelerde de benzer bir sürecin deneyimlendiği görülmektedir. Örneğin Hindistan’da, İngiliz emperyalizminin etkisiyle eski tarz üretim yapısının çözümlüşünün son derece yıkıcı bir biçim aldığı bilinmektedir (Kiely, 1998, s.28; Sönmez, 1998, s.33-4).

Geç kapitalistleşen ülkelerde ticari birikim, diğer yandan, değişim ilişkilerini ve pazar için üretimi yaygınlaştırarak, tarihsel açıdan bakıldığında kapitalistleşmenin ilk tohumlarını da atmaktadır. 'Emperyalizmin Türkiye'ye girişi' (Kurmuş, 1982), yalnızca Osmanlı'ya özgü kapitalizm öncesi üretim tarzının çöküşünü hızlandırmakla kalmamış; aynı zamanda, ticari ilişkileri yaygınlaştırarak, dünya kapitalizminin hiyerarşik yapısı içerisinde, sonraki dönemlerde kapitalist üretime geçişin koşullarını da oluşturmuştur. Ticari birikimin başlamasıyla birlikte, belirli bir niceliğe ulaştığında ve koşullar uygun olduğunda artık-değer üretimine yönelebilecek belirli bir sermaye birikimi de başlar. Bu birikim ise kapitalist üretime geçişin ön koşulunu (yukarıda gördüğümüz gibi, gerekli ancak tek başına yeterli olmayan bir koşulunu) oluşturmaktadır. Türkiye'de kapitalist üretimi ('özümlü kapitalist üretim tarzını') öncelemiş olan tarihsel dönemin yani ticari sermaye birikiminin uzun yüzyılının mirası, sonraki dönemde ortaya çıkacak olan büyük sermaye gruplarının kökenleri üzerinde bazı sonuçlar doğurmuş, çeşitli özgül etkiler yaratmıştır.

Günümüzün büyük sermaye grupları içinde Koç, Çukurova, Sabancı ve İş Bankası grubu gibi en önde gelenlerin temelleri cumhuriyetin ilk yıllarında atılmıştır. Sermaye grupları açısından bu erken dönem, kabaca İkinci Dünya Savaşı sonrasına yani 1940'ların ikinci yarısına kadar sürer. Bu dönemde grupların faaliyetleri genellikle ticaret ve İş Bankası örneğinde de finans ağırlıklıdır. Aslında İş Bankası büyük sermaye grupları içinde hayli sıra dışı bir özellik sergiler. Daha 1920'lerden itibaren sanayi sektörlerinde yer alan ve yarı-resmi niteliğinin verdiği avantajla uzunca bir süre en büyük grup olma özelliğini sürdüren banka, verdiği krediler ve iştirakleri ile Türkiye'de kapitalist gelişmenin erken dönemlerine damgasını vurmuştur. Bununla birlikte, Türkiye'de kapitalist üretimin ve sanayileşmenin asıl başlangıç yılları 1950'li yıllardır. Bu açıdan İş Bankası önemli bir istisna oluşturur. Koç grubunun sanayiye girişi belirgin biçimde 1940'ların sonlarında, Çukurova ve Sabancı gruplarının sanayi yatırımları ise ileride ele alınacak bölgesel özellikler nedeniyle bir müddet daha erken gerçekleşmiştir. Ancak, bunlar henüz ilk adımlardır ve Türkiye'de sanayi burjuvazisinin oluşması ya da ticaret burjuvazisinin neredeyse kitlesel biçimde sanayi yatırımlarına yönelmesi ve sanayici niteliğini kazanması, 1950'lerin ikinci yarısında gerçekleşecektir. Türkiye'de kapitalist üretimin ve kapitalist üretim ilişkilerinin gerçek anlamda egemen hale

gelmesi, bu yıllardan itibaren söz konusudur. 1970'lerin sonlarına kadar iç pazara yönelik niteliğini koruyan kapitalist sanayileşme süreci, uluslararası kapitalist ilişkiler tarafından şekillenen bir çerçevede, giderek finans kapitalin oluşmasını ve egemen hale gelmesini beraberinde getirmiştir. 1970'li yıllarda hızlanan holdingleşme, bu sürecin kurumsal bir biçim kazanmaya yöneldiğinin işaretidir. Aynı dönem, içe yönelik birikimin de hızla kendi sınırlarına ulaştığı ve şiddetlenen sınıf mücadelesi ortamında sermayenin genişleyen ölçekte yeniden üretiminin belirgin biçimde sekteye uğradığı, yeni oluşan finans kapital açısından daha ileri bir uluslararasılaşmaya yönelmenin zorunlu hale geldiği bir dönemdir. Bunalımın yoğunlaşması ile arayışlar 1970'lerin sonlarına doğru hız kazanacak, nihayet 1980 dönüşümü ile birlikte Türkiye kapitalizmi 'dışa açık' bir sermaye birikimine yönelecektir. Yine de bu yönelim uzunca sayılabilecek bir dönemin akabinde, ancak 20. yüzyılın sonlarında tam anlamıyla gerçeklik kazanabilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye'de finans kapitalin oluşumu ve gelişimi tarihsel perspektif içinde ele alınmaktadır. Bir sonraki bölüm ise (4. Bölüm) Türkiye'de en büyük sermaye gruplarından 20 tanesinin gelişiminin daha ayrıntılı biçimde, faaliyet çeşitliliği açısından incelenmesine ayrılmıştır. Diğer kapitalist ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de kapitalist üretime geçişin ardından büyük sermaye grupları oluşmuştur. Söz konusu gruplar, özellikle içe yönelik dönemin hızlı sermaye birikimi koşullarında birçok üretim kolunda faaliyet göstermeye yönelmişlerdir. 4. Bölüm'de bu olgu ayrıntılı olarak sergilenecektir. Bu noktada, çalışmanın anahtar cümlesi şu şekilde ifade edilebilir: *Türkiye'de büyük sermaye gruplarının birikim süreçleri birbirine benzer ve ülkedeki sermaye birikimi sürecinin bir parçasını oluşturur; ancak her bir grubun birikimini sağladığı temel faaliyet alan(lar)ı diğerlerinden farklı olmuştur, zira kapitalist üretim süreci, aynı zamanda, farklı üretim kollarının farklı sermayeler arasında bölüşüm sürecidir.* 1970 yılı civarında netlik kazanan sektörel konumlanışlar, grupların yeni alanlara açılarak 'çok-faaliyetli' grup niteliği kazanmalarına yol açacak, ancak 'dışa açılma' süreci bu tarz yapıları kısmen dönüştürecektir. Holdinglerin 1990'lı yılların sonlarından itibaren en güçlü oldukları iş kollarına odaklanmaya başlamaları, keyfi bir karar ya da modaya uymak amacıyla yöneldikleri bir strateji değil, çok-faaliyetli yapıların artık sürdürülemez hale gelmiş olmasının bir sonucudur.

3.1.1 Osmanlı'dan Kalan Miras

Osmanlı'da kapitalistleşme yönünde ilk adımların 19. yüzyılda, özellikle Ege ve Akdeniz bölgelerinde ticari tarımın gelişmesi, demiryollarının kurulmaya başlanması ve ekilen arazilerin hızlı biçimde artmasıyla atıldığı söylenebilir (Pamuk, 1988, s.215-7). İmparatorluğun çeşitli bölgeleri dünya kapitalizmiyle ilişki içine girdikçe, doğrudan üretici olan köylülükle yabancı sermaye arasındaki ilişkilerin aracısı olarak bir ticaret burjuvazisi de ortaya çıkmış ve gelişmiştir (Keyder, 1990, s.22). Öte yandan, bireysel toprak mülkiyetini esasta dışlayan Osmanlı toprak düzeninin çözülüşü, iltizam sistemi ve vakıf topraklarının yaygınlaşması sonucunda, özellikle pazara dönük üretim yapılan bölgelerde, bir büyük toprak sahipleri sınıfını da ortaya çıkarmıştır (Çavdar, 2003, s.74-5; Tezel, 2001, s.77). Verilerin sağlamlığı kesin olmamakla birlikte, 1913 yılında ekilebilir toprakların yaklaşık üçte ikisi, köylü nüfusun yüzde 5'ini oluşturan büyük toprak sahiplerinin elindedir (Kepenek ve Yentürk, 2003, s.14).

Osmanlı'nın son dönemine özgü sınıfsal yapının temel bir özelliği etnik-dinsel çizgilerle bölünmüş olmasıdır. K. Boratav'a göre "Bir Osmanlı burjuvazisi şüphesiz ki vardı; ancak bu sınıfın üç belirgin niteliği, sanayide değil ticarete (ve özellikle dış ticarete) gelişmiş olması; buna bağlı olarak *komprador* bir özellik taşıması ve büyük ölçüde gayri müslim (Rum, Yahudi, Levanten, Ermeni) unsurlardan oluşmasıydı (...) Buna karşılık iç ticarete küçük ve orta sermayeli (dolayısıyla *esnaf* özellikleri ağır basan) Türk ve Müslüman burjuvazi zayıf, dağınık, örgütsüz ve büyük ölçüde birincilere bağımlı durumdaydı" (2003, s.23-4). Dolayısıyla, Osmanlı toplumunun Avrupa kapitalizmi ile kurduğu çeşitli ekonomik ilişkiler, öncelikle azınlık unsurların aracılığına dayanmıştır. 20. yüzyıl başlarında imparatorluğun dağılması ve yeni bir ulus-devletin kurulması sürecinde, özellikle de İkinci Meşrutiyet sonrasında uygulanan 'milli iktisat' politikaları ile bu aracı konum azınlıklardan Müslüman-Türk işadamlarına aktarılacak; ekonomik yapı ve bu yapının dünya kapitalizmiyle bütünleşme biçimi değişmemekle birlikte sürecin taşıyıcı aktörleri değişecektir. Sermaye birikimi süreci azınlıklarca başlatılmış ve Müslüman-Türk unsurlar tarafından devralınmış, kısacası belirli bir süreklilik boyutu taşımıştır (Keyder, 1982, s.35-6). Ticari (ve daha sınırlı bir ölçekte sınai ve mali) burjuvazinin kendi içinde böyle geniş kapsamlı bir tasfiye ve yer

değiştirmenin, geç kapitalistleşen ülkeler içinde bir başka örneği muhtemelen yoktur⁷³. Öte yandan, yalnızca ülkeden ayrılanlar değil, İkinci Dünya Savaşı yıllarında yürürlüğe giren Varlık Vergisi gibi uygulamalarla, Türkiye’de kalan azınlıklar da zaman içinde etkinliklerini önemli ölçüde yitirmiştir. Koç, Sabancı, Çukurova gibi sonraları öne çıkacak olan sermaye gruplarının, gayrimüslimlerin elindeki ekonomik olanaklardan dolayı ya da dolaysız çeşitli şekillerde yararlandıkları görülmektedir.

19. yüzyıl sonlarında Osmanlı ekonomisi, dünya kapitalizmiyle birincil mal ihraç ederek ve sınai mal ithal ederek bütünleşen bir yapıya sahiptir (Tezel, 2001, s.72). Yalnızca Osmanlı’nın gerilemesinden ileri gelmeyen bu durum, Avrupa kapitalizminin yükselişi ile dünyanın bir yanda mamul mal ihraç eden emperyalist ülkeler, bir yanda da henüz kapitalist üretime geçememiş olan ve tarım ürünü ve hammadde ihraç eden sömürge ve yarı-sömürge ülkeler biçiminde bölümlenmiş olmasının bir sonucudur (Bina ve Yaghmaian, 1991, s.113-4). Genişleyen ticari ilişkiler ortamında sürece aracılık ederek öne çıkan ticaret sermayesi, kapitalizm öncesi yapılarla kapitalist toplumlar arasındaki bağlantıyı kurmakta, ancak kendi başına kapitalist üretim ilişkilerinden söz etmeye yetmemektedir (Weeks ve Dore, 1979, s.81-4; Ercan, 2002, s.59). Yine de bu tarz birikim, sonraki dönemlerde kapitalist üretime geçişte önemli bir rol oynamıştır.

Sermaye birikiminde 1950’lere dek ticaret sermayesinin başat olduğunu vurgulamak, elbette ki sanayi yönünde herhangi bir gelişmenin olmadığı anlamına gelmez. Nitekim 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren Osmanlı’da da sanayileşme yönünde bazı adımlar atılmış ve yeni oluşan burjuvaziye çeşitli teşvikler sağlanmıştır. 1866 yılında ‘İslah-ı Sanayi Encümeni’nin kurulması; 1873 yılında fabrika kuracaklara gümrük ve vergi muafiyetlerinin verilmesi ve 1888’de bu nitelikteki muafiyetlerin kapsamının genişletilmesi; ayrıca 1897 yılında padişah Abdülhamit tarafından daha önce verilen teşviklerin süresinin on yıl uzatılması; 1913 sonlarında İttihat ve Terakki yönetimince ‘Teşvik-i Sanayi Kanun-u Muvakkatı’nın çıkartılması bu yöndeki girişimler olarak sıralanabilir (Varlık, 1976, s.10-14). Ancak, bu tür teşviklere rağmen, 20. yüzyıl başı itibariyle Osmanlı’da kapitalist sanayi kayda değer bir ölçüğe ulaşmamıştır. Bu durum 1913-15 ve 1921 sanayi sayımlarının sonuçlarından görülebilir:

⁷³ O. Silier, bu durumu Hindistan, Pakistan, Endonezya ve Mısır gibi ülkelerde sömürgeciliğin sona ermesiyle ülkeden ayrılan sömürgecilerin yerini yerli kapitalistlerin almasıyla kıyaslar (1977, s.26).

1920'lere gelindiğinde Türkiye'de -olduğu kadarıyla- kapitalist sanayi, kapitalizm öncesi kırsal ilişkiler denizi içindeki küçük ve dağılık adacıklardan ibarettir. Genelde atölye niteliğinde, 2-3 işçi çalıştıran, dokuma, gıda ve kısmen de madencilik gibi temel ya da geleneksel sayılabilecek üretim kollarında yoğunlaşmış bulunan, zayıf bir sanayi yapısı söz konusudur (Eldem, 1994, s.67; Çavdar, 2003, s.119-122, 178; Varlık, 1976, s.23-5; Kepenek, 1983, s.1761).

Sanayinin yanı sıra, Osmanlı'da para-sermayenin kurumlaşması da sınırlıdır. Kapitalist sistemde para-sermayenin iki ana kurumsal kaynağını oluşturan borsalar ve bankalar, Osmanlı'da devletin borçlanma gereksinimine bağlı olarak ortaya çıkmıştır. 1854 Kırım Savaşı sırasında başlayan dış borçlanma, hem sermaye piyasasının hem de bankaların oluşumunda belirleyicidir (Fertekligil, 1993, s.18-22; Akgüç, 1987, s.8-9). Yine de resmi bir borsanın kurulması ancak 1873 yılında gerçekleşmiştir. Genelde önemsiz bir kurum olarak kalan borsa, yalnızca “sigorta, belediye hizmetleri (tramvay, tarifeli vapur, gaz, su gibi) sunan yabancı şirketlerin hisselerinin pazarlanmasında” kullanılmış ve Birinci Dünya Savaşı'yla birlikte kapatılmıştır (Bulutoğlu, 2003, s.44).

Osmanlı döneminde kurulan en önemli bankalar, Osmanlı Bankası ve Ziraat Bankası'dır⁷⁴. 19. yüzyıl sonunda Osmanlı bankacılık sistemi, başta Osmanlı Bankası olmak üzere yabancı bankaların denetimi altındadır ve kredi yaratma kapasitesi çok sınırlıdır (Artun, 1983b, s.40-1). 1908 devriminin ardından, ‘milli iktisat’ oluşturma çabalarıyla birlikte yerel bankacılık bir ölçüde gelişmiş, ekonomik yapıya hakim olmak için Müslüman-Türk unsurların azınlıklara karşı mücadelesi şiddetlenmiş ve bankacılık alanına da yansımıştır (Ökçün, 1975, s.458). Yine de cumhuriyetin kurulduğu yıllarda bankacılık sistemindeki durum çok fazla değişmemiştir (Akgüç, 1987, s.15-6). Benzer biçimde, genelde bankacılıkla bir arada gelişen sigortacılık alanında da 19. yüzyıl içinde bazı şirketler kurulmuş, ancak Osmanlı'da ve cumhuriyet döneminin başlarında sigorta şirketleri finans kurumları olarak fazla etkili olmamıştır (İMKB, 1999, s.102-4). Özetle, kapitalist gelişmenin yavaşlığı ve zayıflığı neticesinde, Osmanlı'da para-sermayenin kurumsal kaynakları da genel olarak zayıftır. Sermaye piyasası ve bankacılıkta yaşanan

⁷⁴ 1856'da İngiliz sermayesi ile kurulan ve 1863'te İngiliz-Fransız ortaklığı biçimine giren Osmanlı Bankası, yarı-resmi bir merkez bankası statüsündedir (Artun, 1983b, s.26-30; Tekeli ve İlkin, 1983, s.146). Temeli 1863'te tarımsal kredi vermek amacıyla oluşturulan ‘Memleket Sandıkları’na dayanan Ziraat Bankası'nın kuruluşu ise 1888'de gerçekleşmiştir (Yüzgün, 1982, s.11, 26).

kısmi gelişmeler, temelde Avrupa kapitalizmi ile girilen ilişkilere ve devletin borçlanma gereksinimine bağlı olarak ortaya çıkmıştır.

Osmanlı toplumunda 19. yüzyılda başlayan kapitalistleşme, Marx tarafından resmedilen Batı Avrupa'daki gelişimden farklı bir çizgi sergiler. Her şeyden önce, kapitalist tipte elbirliği ve manüfaktür evreleri Osmanlı toplumunda sınırlı bir ölçekte yaşanmış, geç kapitalistleşme süreci kapitalist üretimin doğrudan doğruya fabrikalarla başlamasını zorunlu kılmıştır. Ancak, Osmanlı'da bu tür büyük ölçekli makineli üretimi başlatabilecek nicelikte sermaye birikimi ya da bu yönde bir atılımı olanaklı kılacak koşullar bulunmamaktadır. Dolayısıyla Osmanlı toplumunda kapitalist üretime geçiş söz konusu olmamış ve uzunca bir süre ticari birikim devam etmiştir. Gerek Osmanlı dönemindeki tek tük fabrikaların, gerekse cumhuriyetin ardından şeker ve dokuma gibi temel tüketim mallarının büyük ölçekte üretilmesi için gereken fabrikaların devletin öncülüğünde kurulması, geç kapitalistleşen ülkelere özgü yetersiz sermaye birikiminin ortaya çıkardığı bir sonuç olarak kabul edilebilir.

Osmanlı'da kapitalist gelişmenin sınırlı niteliği, kapitalistleşmenin kurumsal bir göstergesi olarak şirketleşme verilerinden de gözlenebilir. Bireysel sermayelerin örgütlenme biçimi olarak 'şirket' formunun ortaya çıkması ve yaygınlık kazanması, kapitalistleşme sürecinin başlangıcında standart bir gelişmedir. Osmanlı'da ise şirket formunun içerdiği mülkiyet ilişkilerinin ve gerektirdiği hukuksal üstyapının gelişimi de sınırlı kalmıştır. Osmanlı'da şirketleşme temelde Tanzimat sonrası döneme özgü bir olgudur. Bunun öncesinde, daha ziyade şer'i hukuk çerçevesinde oluşturulan ortaklıklar söz konusudur (Taşdelen, 2005, s.147-8). Şirketlerden söz eden ilk yasa, Fransız Ticaret Yasası'ndan çok az değişiklikle tercüme edilmiş olan 1850 tarihli *Kanunname-i Ticaret*'tir (Çetin ve Çevik, 2005, s.13). Bu tarihten İkinci Meşrutiyet'e kadar geçen 58 yıllık sürede 86 anonim şirket kurulur. Bunların çoğunda yabancı sermaye hakimdir ve faaliyetleri bankacılık, sigortacılık, demiryolları, madencilik ve kentsel hizmetlerde yoğunlaşmıştır (Tekeli, 1983, s.2388). Bir başka deyişle, artık-değer üretimi açısından önem taşıyan sınai girişimler fazla ilgi çekmemiştir (Alpar, 1983, s.507).

Osmanlı döneminde başlayan ticari sermaye birikimi, kapitalist üretime geçişi beraberinde getirmemiş, ancak bir burjuva sınıfının oluşmasına yol açmıştır. 19. yüzyıl

sonlarına doğru, yeni oluşan burjuvazi ticaret ve sanayi odaları biçiminde örgütlenmeye yönelir⁷⁵. Bu dönemde sanayi ve ticaret odalarının aynı çatı altında bulunmaları, sanayi burjuvazisinin zayıf olmasının ve sermaye sınıfı içinde ticari burjuvazinin hakimiyetinin bir sonucudur. Sanayi burjuvazisinin ticari burjuvaziden bağımsız oda örgütlenmesine gidebilmesi ancak 1950’de olanaklı hale gelecektir (Koraltürk, 1999, s.296).

İkinci Meşrutiyet’le birlikte kapitalistleşme yönündeki çabalar hızlanmış, bu durum yeni kurulan şirketlerin sayısındaki artışta yansımaları bulmuştur. 1908-1919 arasında, yarıya yakını anonim şirket olan 208 şirket kurulur (Taşdelen, 2005, s.169). Ayrıca, Birinci Dünya Savaşı da sermaye birikimi için önemli fırsatlar yaratmıştır. Yabancı şirketlerin ayrıcalıklarına ve kapitülasyonlara son vermek isteyen İttihat ve Terakki hükümeti, savaşı ‘milli iktisat’ ve yerli bir burjuvazi oluşturmak açısından değerlendirmiş ve başta Anadolu olmak üzere imparatorluğun çeşitli bölgelerinde çok sayıda şirket kurmuş ya da kurulmasını desteklemiştir (Ahmad, 1986, s.55-78; Tekeli, 1983, s.2388-9).

İkinci Meşrutiyet döneminin bir özelliği de burjuvazinin odalar dışında, çeşitli dernek ve birliklerde örgütlenmeye başlamasıdır. Dönemin ‘milli iktisat’ anlayışına uygun olarak, derneklerin hemen tamamı ‘iktisadi Türkçülük’ üzerine kurulmuştur (Koraltürk, 1999, s.297). Bu örgütlerin çoğu zaman içinde etkisiz kalarak ortadan kalkmışsa da imparatorluğun son günlerinde, 1922’de kurulan ve 1923 İzmir İktisat Kongresi’ne oldukça hazırlıklı biçimde katılarak alınan kararları etkileyen Milli Türk Ticaret Birliği önemli bir sınıf örgütü niteliğindedir. Birliğin kurucularından Ahmet Hamdi Başar, örgütün kuruluş amacını, Avrupa sermayesi ile Türkiye arasında aracılık yapan gayrimüslim tüccarların tasfiye edilmesi ve yerlerine Türk tüccarların geçirilmesi olarak açıkça ifade etmiştir (Boratav, 1974, s.24-6).

⁷⁵ Faaliyete geçen ilk odalar, yabancı devletlere ait ticaret odalarıdır. İlk yerli ticaret odası, 1880’de kurulan ve 1882’de faaliyete geçebilen Dersaadet Ticaret Odası; ilk yerli sanayi odası ise yine 1880’de kurulan ancak faaliyete geçemeyen Dersaadet Sanayi Odası’dır. 1889 yılında, ticaret odaları, ziraat ve sanayi odaları ile bir çatı altında birleştirildiği sıralarda, ülkede 100’e yakın oda bulunmaktadır. Bu sayı 1897’de 115’e, 1908’de ise 160’a ulaşmıştır. Ancak, bunların içinde İstanbul, İzmir, Selanik ve Bursa gibi canlı bir ticari hayata sahip olan kentlerin dışındakilerin varlığı yalnızca kağıt üzerindedir. 1910 yılında ziraat odalarının bağımsız örgütlenmesi gündeme gelmiş; sanayi ve ticaret odaları ise faaliyetlerini birlikte yürütmeye devam etmiştir (Koraltürk, 1999, s.292-3).

Sonuçta, Osmanlı'dan cumhuriyete miras kalan ekonomik ve toplumsal yapıda başlıca aktörler olarak son derece zayıf olan sanayi burjuvazisi değil, 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren güçlenmeye başlayan ticaret burjuvazisi ve eski tarımsal yapının çözülmesiyle ortaya çıkan toprak sahibi sınıf öne çıkmaktadır. 1908 devrimi, ticaret sermayesiyle büyük toprak sahiplerinin çıkarlarına yasallık kazandırmaya çalışan ve kapitalist gelişmenin önünü açmayı hedefleyen bir burjuva devrimi olarak düşünülebilir. İlk başta çok belirgin olmayan bu yönelim birkaç yıl içinde netlik kazanacak, özellikle Balkan Savaşları döneminde azınlıklarla yaşanan sorunlu ilişkiler nedeniyle İttihat ve Terakki yönetimi azınlıkları tasfiye ederek 'milli iktisat' ve 'milli burjuvazi' yaratmak için harekete geçecektir (Ahmad, 1986, s.113 vd.). Bu noktada, Türkiye'de burjuvazi devleti yaratmadığını özellikle vurgulamak gerekir. Söz konusu olan, sermaye sınıfı içinde geçmişte tabii konumda bulunan kesimlerin, savaşlar ve çalkantılarla dolu bir dönemde devlet iktidarını ele geçirmenin sağladığı olanaklarla hızla üstün konuma geçmeleridir. Gerek İttihatçılarla Kemalist iktidar arasında süreklilik arzeden ekonomi politikaları, gerekse 1923 sonrasında uygulamaya konan hukuksal-toplumsal reformlar, bu sınıfın istekleri doğrultusundadır ve kapitalist gelişmeyi hızlandırmayı amaçlamıştır. Ayrıca, Birinci Dünya Savaşı da kapitalist gelişmeyi hızlandırıcı etkiler yaratmıştır: iç bölgeler arasındaki ekonomik bağların kuvvetlenmesi (ki öncelikle iç ticarete yönelmiş olan yerli tüccarlara yarar sağlamıştır) ve savaş döneminin yarattığı fırsatlar, yerli bir burjuva sınıfının sermaye birikimini arttırmasında önemli rol oynamıştır (Boratav, 2003, s.27-9).

Sınai gelişmenin zayıflığının bir sonucu, işçi sınıfının da zayıf ve etkisiz bir sınıf olmasıdır. Cumhuriyete geçişte sınıfsal yapının genel görünümü, geniş ancak siyasal etkisi zayıf bir sınıf olarak köylülük ile küçük ama siyasal açıdan son derece etkili ve belirgin bir sınıf bilinciyle hareket eden tüccar-toprak sahibi sınıfın bir bileşimi biçimindedir. Cumhuriyetin kurulması ne sınıfsal yapıyı ne de ülkenin uluslararası işbölümündeki yerini değiştirmiştir. Aksine, cumhuriyetin kurulmasının ardından egemen sınıf koalisyonunun esas çabası, tarımsal üretimin canlandırılması ve dünya pazarıyla olan ticari bağlantıların yeniden kurularak güçlendirilmesidir (Gülalp, 1985, s.334). Ayrıca, 1925 tarihli Takrir-i Sükun yasası çerçevesinde, yeni yeni başlayan işçi sınıfı hareketleri de baskı altına alınmış ve işçi örgütlenmeleri dolaylı bir biçimde

yasaklanmıştır (Çavdar, 2003, s.169). Cumhuriyet döneminin kapitalistleşme atılımına, işçi sınıfına uygulanan baskı eşlik etmiştir.

3.1.2 Cumhuriyetin İlk Yıllarında Kapitalistleşme Yönünde Çabalar

Osmanlı İmparatorluğu'nun tarihe karıştığı yıllarda, kapitalistleşme yolunda belirli bir mesafe alınmış olmasına rağmen, kapitalist üretime geçiş henüz ufukta görünmemektedir⁷⁶. Dönem itibariyle, en temel tüketim mallarını bile karşılayamayan zayıf bir sınai yapı söz konusudur. 1923 yılında cumhuriyetin ilan edilmesinin ardından kapitalistleşme yönünde girişimlerin hızlandığı ve belirli bir siyasal-hukuksal ifadeye kavuştuğu görülür. Cumhuriyetin ilk yıllarında ardarda gerçekleştirilen 'inkılaplar', dünya kapitalizmiyle bütünleşmenin ve ülke içinde kapitalist gelişmenin kurumsal bir biçim kazanmasını ifade eder. Bu bağlamda, Kurtuluş Savaşı ve ardından kurulan cumhuriyet, misyonu 1908 devriminin yarım bıraktığını tamamlamak olan, *ikinci* bir burjuva devrimi olarak görülebilir⁷⁷. Cumhuriyetle birlikte uygulamaya konulan üstyapı reformları ve 'milli iktisat' yönelimli ekonomi politikaları, İkinci Meşrutiyet dönemiyle belirgin bir süreklilik içindedir (Boratav, 2003, s.39-40). Öte yandan, cumhuriyetin kurulması siyasal düzlemde Osmanlı imparatorluğu ile açık bir kopuşu da beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla, 1908-1923 devrimleri bir zincirin iki halkası ya da aralarında hem süreklilik hem de kopuş gözlenebilen iki burjuva devrimi olarak kabul edilebilir. Bu iki devrimle, Türkiye'de kapitalist gelişme kalıcı ve geri döndürülemez bir nitelik kazanmıştır. Ancak, Türkiye'de kapitalist *üretim* ilişkilerinin egemen olması çok daha sonraları, 1950'lerin ikinci yarısından itibaren gerçekleşecektir.

⁷⁶ Bu dönemde "Türkiye'nin 1923 sınırları esas alındığında, yerli fabrika üretiminin yurtiçi tüketimi karşılama oranı pamuklu kumaşlarda % 10, yünlü kumaşlarda % 40, ipekli kumaşlarda % 5, sabunda % 20, buğday ununda % 60'dı. Porselen, cam, çatal-bıçak, şeker gibi tüketim mallarının tamamı ithal edilmekteydi. Taşıma zorlukları açısından yurtiçi üretime büyük avantajlar sağlayan tuğla ve kiremitte bile iç üretim piyasanın ancak üçte birine cevap vermekteydi" (Tezel, 2001, s.103-4).

⁷⁷ Sungur Savran'a (1992, s.51) göre "Ticaret, sözleşme, mülkiyet, miras, aile hukuku konularında, Türkiye'nin hukuksal düzeni, kısmen şeriata dayanan, yoğun olarak kapitalizm-öncesi hukukun öğeleriyle örülmüş bir hukuk sisteminden kopararak, kıta Avrupası'nın gelişmiş kapitalist ülkelerinin hukuk sistemine uyarlanmıştır. Bu hızlı ve köklü değişimin sonuçları, gerek kırdaki, gerekse kentte kapitalizmin gelişmesinin yolunu açmak bakımından büyük önem taşır. Herşeyden önce, uzun bir tarihsel süreç içinde, Osmanlı toplumunda yaygınlaşmakta olan modern (burjuva) özel mülkiyet biçimi, bu sıçramayla birlikte **kesin bir güvenceye** kavuşmaktadır".

Şubat-Mart 1923'te İzmir İktisat Kongresi'nde alınan kararlar da 1920'lerin kapitalistleşme deneyiminin anlaşılabilmesi için ipuçları sağlamaktadır. Lozan'da barış görüşmelerinin sürdüğü bir sırada toplanan kongre, öncelikle, gerek Avrupa'nın kapitalist devletlerinin gerekse ülke içi burjuvazinin tereddütlerini gidermek ve özel sektöre ağırlık veren politikalar izleneceği yolunda güvence vermek gibi örtük bir amaç taşımaktaydı (Gülalp, 1985, s.334). Kongreye katılan işçiler, tüccarlar, çiftçiler ve sanayiciler olmak üzere dört 'kesim' arasında en iyi organize olanı, Milli Türk Ticaret Birliği bünyesindeki tüccarlardı (Kepenek ve Yentürk, 2003, s.33). İşçilerin ve sanayicilerin katılımı genelde göstermelikti. Hatta, İstanbul işçi temsilcilerinin seçimi de Milli Türk Ticaret Birliği tarafından gerçekleştirilmişti. Sonuç olarak, İzmir İktisat Kongresi tüccarlarla toprak sahibi sınıfın belirgin hakimiyetini sergiledi (Boratav, 1974, s.28-31). Kongre'nin önemi şuradan anlaşılabilir ki sonraları hayata geçirilen birçok uygulama, örneğin Aşar vergisinin kaldırılması (1925); Medeni Kanun'un kabulü ve özel mülkiyetin güvence altına alınması (1926); ticari krediler için İş Bankası'nın (1924) ve sınai krediler için Sanayi ve Maadin Bankası'nın (1925) kurulması; Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun (1927) çıkarılması, "İzmir İktisat Kongresi'nde gruplara yönelik olarak alınan kararların uygulamaya konulmasından ibaret kararlardır" (İMKB, 1999, s.34). Ancak aynı kongrede işçilere yönelik olarak alınan, sendika ve grev hakkı gibi çeşitli kararlar hayata geçirilmemiştir (Çavdar, 2003, s.164).

İzmir İktisat Kongresi'nde vurgulanan en önemli sorunlardan biri, ekonominin gelişmesi için yeterli kredi ve para-sermaye olanaklarının mevcut olmamasıydı. Özellikle ticaret grubu, bir ana ticaret bankası kurulması talebini dillendirmiş, buna ek olarak sanayi ve tarım kesimleri de kredi sistemindeki yetersizliklere değinmişlerdi (Akgüç, 1987, s.17-20). Cumhuriyet'in kurulmasından sonra bankacılık alanında atılan adımlar, ana hatlarıyla kongrede alınan kararlarla uyum içindedir. Hayata geçirilmeye çalışılan model, her ana sektöre bir büyük banka biçiminde özetlenebilecek basit ama işlek bir bankacılık yapısıdır. Böylece 1924 yılında İş Bankası, 1925 yılında Sanayi ve Maadin Bankası, 1926'da Emlak ve Eytam Bankası kurulmuş, ayrıca Ziraat Bankası'nın statüsü değiştirilerek çiftçiye daha çok kredi sağlayabilmesi hedeflenmiştir.

Bu dönemde yeni kurulan ya da yeniden örgütlenen büyükçe bankalar içinde yalnızca İş Bankası bir ‘özel sektör’ bankası niteliği taşır. Ancak İş Bankası, her ne kadar özel sektör bankası ise de kuruluşundan itibaren devletin koruması altında büyümüş ve giderek yarı-resmi bir nitelik kazanmıştır. Kuruluş esnasında bankanın sermayesinin neredeyse yarısı bizzat Atatürk tarafından sağlanmıştır (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001, s.4-5). İş Bankası’nın ilk genel müdürü Celal Bayar, daha sonra iktisat vekaleti, başbakanlık ve cumhurbaşkanlığı görevleri de yürütecektir.

1920’lerde ticari burjuvazinin hakimiyeti oldukça belirgindir. Örneğin 1924-29 arasında, banka kredilerinde tarımın payı yüzde 14, konut kredilerinin ve devletin aldığı kredilerin payı yüzde 8, tarım dışı iş sektörlerinin payı yüzde 78’dir. Tarım dışı iş sektörleri içinde en büyük pay ticaret kesimine aitken, tarıma verilen kredilerin çoğu da aslında büyük toprak sahiplerine ve tüccarlara gitmektedir⁷⁸. Bu ortamda sanayicilerin başlıca şikayet konusu, sabit sermaye yatırımlarının finansmanı için kredi sisteminin yetersiz olmasıdır. Banka kredilerinin kısıtlı olmasının yanı sıra, sanayinin finansmanı için sermaye piyasası da oldukça yetersizdir ve faaliyette olan İstanbul Borsası’nda hisse senedinden ziyade kambiyo işlemleri yapılmaktadır (İMKB, 1999, s.84-98).

Sanayileşme çabaları 1927 tarihli Teşvik-i Sanayi Kanunu’nda somutlaşmış, yasanın 15 yıl yürürlükte kalması öngörülmüştür (Özgür, 1972, s.86). Teşvik-i Sanayi Kanunu’nun sanayi burjuvazisini koruyucu bir özelliği olmasına rağmen⁷⁹, 1920’ler ve 1930’lar Türkiye’inde etkili bir sanayi burjuvazisinden söz edilemez. Örneğin, ticaret odalarından bağımsız sanayi odalarının kurulması talebi, 1925’te çıkartılan 655 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu’nda göz ardı edilmiş ve sanayicilerin ticaret odaları bünyesinde faaliyet sürdürmeleri görüşü benimsenmiştir. Bunun üzerine sanayiciler 1927’den itibaren, dernek statüsünde bulunan ve Milli Sanayi Birliği adını taşıyan

⁷⁸ “1927 yılında fındık üretiminin dörtte üçü, tütünün %62’si, pamuğun %41’i ve kuru üzümün %40’ı dış pazarlara satılıyordu. Dolayısıyla tarımsal ürün ihracatçıları ülkenin önde gelen işadamları grubunu oluşturmaktaydılar” (Alkan, 1998, s.55).

⁷⁹ Yasaya göre, sanayicilere, belediye sınırları dışında 10 hektara kadar arazi bedelsiz tahsis edilmekte, belediye sınırları içinde ise bedelin 10 yılda ödenmesi istenmekteydi. Sanayi tesisleri, çeşitli vergilerin yanı sıra yatırımlarda kullanılacak makine-teçhizat, hammadde ve inşaat malzemeleri için gümrük vergisinden muafı. Yapı malzemeleri ile makine-teçhizat nakliyesinde sanayicilere yüzde 30 indirim sağlanmakta; sanayicilerin, Bakanlar Kurulu kararı ile devletten yıllık imalat değerlerinin yüzde 10’una kadar prim alabilecekleri hükme bağlanmakta; sanayi kuruluşlarının bazı girdileri devletten indirimle satın alabilmeleri öngörülmekte ve devlet alımlarında, ülke içinde üretilen malların, fiyatları ülke dışında üretilenlerden yüzde 10 pahalı olsa bile tercih edileceği belirtilmekteydi (Varlık, 1976, s.29-31).

kurumlarda örgütlenmeye yönelirler. 1930 Sanayi Kongresi'nde sanayicilerin bağımsız odalarda örgütlenme talebi bir kez daha dile getirildiyse de yine kabul görmemiştir. Ticari burjuvazi ile sanayi burjuvazisi arasındaki mücadeleden kaynaklanan bağımsız bir sanayi odası talebi, giderek kendi başına bir mücadele alanı haline gelecektir. Bu mücadelede güçlü konumda bulunan ve en azından 1950'ye kadar iradesini geçerli kılabilen sınıf kesimi, ticaret burjuvazisidir. Sanayicilerin tüccarlardan bağımsız odalarda örgütlenebilmeleri, İstanbul Tüccar Derneği'nin muhalefetine rağmen özellikle İstanbul Sanayi Birliği'nin baskısıyla ancak 1948'de kabul görmüş ve 1950 tarihli 5590 sayılı yasayla olanaklı hale gelmiştir (Koraltürk, 1999, s.294-6). Bu tarihte sanayi yatırımlarına yeni başlamış olan Vehbi Koç, 5590 sayılı yasanın çıkışında epey emeğinin geçtiğini belirtmektedir (Koç, 1973, s.108).

1920'lerin Türkiye'sinde kapitalist üretime geçiş yönünde bazı cılız adımlar atılmakta, ancak ticari burjuvazi etkinliğini sürdürmektedir. Üretimin büyük kısmı tarıma dayanmaktadır, ancak tarımda kapitalistleşme hayli sınırlı bir ölçekte⁸⁰. Öte yandan, olduğu kadarıyla sanayi burjuvazisi, ticaret odalarından bağımsız olarak örgütlenme talebini bile kabul ettirebilecek güçte değildir. Sanayinin (ve dolayısıyla sanayi burjuvazisinin) zayıflığı 1927 sanayi sayımından görülebilir⁸¹. Nüfusun ezici çoğunluğu kırsal bölgelerde yaşamakta, ancak siyasal düzeyde görünür bir etki yapamamaktadır. Sanayi üretiminin ve yabancı doğrudan yatırımların sınırlılığına bağlı olarak, işçi sınıfı da nicel ve nitel açıdan önemsiz bir sınıf durumundadır.

Bu noktaya kadar, Osmanlı'dan kalan miras ve cumhuriyetin ilk yıllarında kapitalistleşme yolunda alınan (ya da alınamayan) mesafe ana hatlarıyla ortaya konulmaya çalışıldı. Konumuz açısından böyle bir arka plan çizmenin önemi, ilk olarak, kapitalistleşme sürecinin Osmanlı'dan cumhuriyete belirli bir süreklilik taşıdığı ve Avrupa ülkelerine kıyasla zayıf da olsa bir burjuvazinin oluştuğunun, ticari nitelikte

⁸⁰ "Cumhuriyet sonrasında piyasa ilişkilerinden kopuk, geçimlik üretime dayalı kırsal üretim yapısı, 1950'li yıllara dek, Ege Bölgesi kıyı şeridi ve ovaları ile Çukurova Bölgesi ve Marmara Bölgesi'nin bazı yöreleri hariç tutulursa, fazla değişmeden kalmıştır" (Teoman, 2001, s.43).

⁸¹ Bu sayıma göre toplam 65 bin işyerinde 257 bin işçi çalışmaktaydı. Ancak, sayıma gerçekte 'sanayi' sayılmayacak bazı sektörler de dahil edildiği için rakamlar olduğundan yüksekti. Örneğin, işyerlerinin yüzde 44'ü, işçilerinse yüzde 43'ü 'tarım, evcil hayvanlar, ev üretimi' sektöründeydi. Bunun dışında en büyük sektör 'maden sanayi, işleme, makina onarımı' olarak tasnif edilen ve işyerlerinin yaklaşık yüzde 23'ünü, işçilerin yüzde 13'ünü kapsayan sektördü. Ortalama işçi sayısı yaklaşık 4'tü. Ancak işçilerin büyük çoğunluğu, yüzde 80'i, en fazla 2-3 çalışanı olan küçük işyerlerindedi (Varlık, 1976, s.32-3).

sermaye birikiminin başladığının gösterilmesindedir. İkinci olarak, bu süreklilik kendi içinde bir kırılmayı da barındırmış, ticari birikim gayrimüslim unsurlarla başlamakla birlikte 20. yüzyılın ilk yıllarından itibaren Müslüman-Türk unsurlarla devralınarak ileri taşınmıştır. Bu süreçte yaşanan iki önemli toplumsal devrim (1908 ve 1923) ise kapitalistleşme sürecinin kalıcı bir nitelik kazanması anlamını taşımaktadır. Üçüncü olarak, Türkiye’de cumhuriyet döneminin başlarında kapitalist üretim ilişkileri egemen değildir. Avrupa kapitalizminin gelişme sürecinde manüfaktürün “kentteki elzanaatları ile kırsal ev sanayiinin yarattığı geniş temel üzerinde, ekonomik bir sanat yapıtı gibi” (Marx, 1986, s.381) yükselmesine benzer biçimde, Türkiye’de kurulan tek tük fabrikalar da Anadolu’da egemen olan kapitalizm öncesi üretim ilişkilerinin yarattığı geniş temel üzerinde ‘ekonomik bir sanat yapıtı’ gibi yükselecektir.

Sonraları Türkiye’de öne çıkacak olan büyük sermaye gruplarının bazılarının kökenleri cumhuriyetin ilk yıllarına dek uzanmaktadır. İş Bankası bu dönemde en hızlı gelişimi sergilemiş ve sonraki dönemlerde de büyümesini sürdürmüştür. Bunun dışında Koç, Sabancı, Çukurova gibi büyük grupların kurucuları 1920’lerde iş dünyasında henüz ilk adımlarını atmaktadır. Vehbi Koç kendi adına ilk şirketini kurup İstanbul’dan Ankara’ya mal getirip satmaya ve Ford, Mobil gibi firmaların temsilciliğini yapmaya başlarken; Hacı Ömer Sabancı Adana’da pamuk ticareti ile uğraşmaktadır. Yaşar grubunun kurucusu Durmuş Yaşar, 1927 yılında Rodos’tan İzmir’e gelerek başladığı boya ve gemicilik malzemesi ticaretini sürdürmektedir. Çukurova grubunun kurucuları Karamehmet ve Eliyeşil aileleri ise Tarsus bölgesinde büyük toprak sahibidir. Ancak Çukurova grubu, 1887’de Rum azınlıklar tarafından kurulan bir iplik fabrikasını 1925 yılında ele geçirerek erken bir tarihte sanayici kimliği de kazanacaktır⁸² (Sönmez, 1992a, s.217). Yine de bu dönemde yeni yeni oluşmaya başlayan sermaye grupları, bazı istisnai örnekler dışında ağırlıklı olarak iç ve dış ticarete yer almıştır.

Belirtilmesi gereken bir nokta da bu dönemde yabancı sermayenin genelde fazla engellemeye karşılığın, özellikle asker-bürokrat kesimden olmak üzere yerli

⁸² Bu dönemde Çukurova’da azınlıklardan devralınan bir diğer fabrika, 1906 yılında Ermeni Aristidis Simyonoğlu tarafından kurulan bez fabrikasıdır. Adana’da Fransız işgalinin 1921’de sona ermesinin ardından 1923 yılında Milli Ticaret Türk Anonim Şirketi’ne kiralanın fabrika, birkaç yıl sonra Kayseri milletvekili Nuh Naci Yazgan tarafından (Kadir Has’ın babası) Nuri Has ve diğer iki ortakla (Mustafa Özgür, Seyit Tekin) beraber devralınarak Milli Mensucat Fabrikası’na dönüştürülür (Has, 2006, s.79-80).

ortaklar edinerek faaliyet gösterdiği; ancak Türkiye’de yatırım yapmaya pek rağbet etmediğidir. Bu dönemde kurulan yerli-yabancı sermaye ortaklıklarında “Ortaklığın yabancı unsuru sermayeyi sağlamakla; ortaklığın yerli unsuru, siyasi iktidarla yakınlık derecesine göre nüfuzunu kullanarak gerekli kolaylıkları elde etmekle yükümlü idiler” (Boratav, 2003, s.42). 1920-30 arasında kurulan 201 anonim şirketin üçte birinde yabancı sermaye mevcuttur ve anonim şirketlerin toplam sermayesi içinde yabancı ortaklıkların payı yüzde 43’tür. Bu şirketler sigorta ve bankacılığın yanı sıra dokuma, gıda, çimento, elektrik ve havagazı gibi alanlarda faaliyet göstermektedir (İMKB, 1999, s.34). Kısa süren bir önemli girişim, Amerikan Ford tarafından 1929’da İstanbul Tophane’de kurulan ancak 1936’da üretimi durduran montaj fabrikasıdır (Tezel, 2001, s.196). 1929 itibariyle Türkiye’de kurulu şirketlerin ödenmiş sermayelerinin yüzde 50’si Türk, yüzde 32’si İngiliz, yüzde 14’ü İsviçre şirketlerine aittir (Alpar, 1983, s.508). 1929 Dünya Bunalımı ile birlikte yabancı sermayeye yönelik uygulamalar değişecek, yabancı sermaye yatırımları önemini yitirecek ve sonuç olarak, İkinci Dünya Savaşı’nın sonlarına kadar doğrudan yabancı sermaye yatırımları hemen hemen sıfırlanacaktır (Dumludağ, 2002, s.49). 1950’li yıllara kadar Türkiye’de kayda değer ölçekte doğrudan yabancı sermaye yatırımının gerçekleşmediği söylenebilir. Nitekim yabancı sermaye çekmeyi amaçlayan yasal düzenlemeler hayli geç tarihlerde gündeme gelmiştir⁸³.

3.1.3 Devletçilik ve ‘Özel’ Sektör

1930’larda, Türkiye’de önemli bir sınıf kesimi olarak sanayi burjuvazisinden söz etmek henüz olanaklı değildir. 1930’ların devletçiliği, gerçekte, dünya bunalımı ve ülke içi sanayi burjuvazisinin zayıflığı koşullarında, devletin işe girişmesi ve yurtdışından ithali olanaksız hale gelen bazı temel tüketim mallarını üretmeye başlaması anlamına gelir. “Türkiye’de bunalım ortamında sınai sermaye birikimi gereği ortaya çıktığında, bunu üstlenecek bir sanayi burjuvazisinin henüz var olmayışı, ‘Devletçiliği’ zorunlu kılmıştır” (Gülalp, 1983, s.28). Yine de 1930’ların sonlarına gelindiğinde

⁸³ 1954 tarihli 6224 sayılı özel yabancı sermayeyi teşvik yasası öncesinde, yabancı özel sermayeye dair önemli bir yasa yoktur. “22.5.1947 tarihinde çıkarılan 13 sayılı Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında Karar, Cumhuriyet döneminde yabancı sermaye konusundaki ilk düzenlemedir” (Karluk, 1983, s.47).

ülkedeki sınıfsal yapı temelde herhangi bir dönüşüm geçirmemiş durumdadır. Kırdaki toplumsal ilişkiler değişmemiştir, sanayi burjuvazisi yine oldukça cılızdır ve olduğu kadarıyla işçi sınıfı da nicel ve nitel olarak oldukça zayıf olmasına rağmen örgütlenme, sendika kurma, grev yapma gibi haklardan mahrumdur. Dahası, İkinci Dünya Savaşı sırasında ticari burjuvazi ile toprak sahibi sınıfın egemenliğini takviye edecek yeni uygulamalara da gidilmiştir (Gülalp, 1985, s.335-6). Bu noktada, 1930'ların devletçi politikalarına ve İkinci Dünya Savaşı sırasında sermaye birikimi sürecinin izlediği evrime kısaca değinmek yararlı olacaktır.

“Devlet işletmeciliği ve devlet müdahalesi yoluyla kapitalist gelişme yolu, kısacası devletçilik uygulamaları belirgin biçimde 1932 yılı ile başlar” (Boratav, 1974, s.11). 1930'ların devletçiliği, özel sektör karşıtı olmak bir yana, İttihat ve Terakki devrinde başlayan ve cumhuriyetin kuruluşuyla belirgin bir yasal-siyasal biçim kazanan ‘milli iktisat’ ve ‘milli burjuvazi yaratma’ uygulamalarının büyük bir dünya bunalımı ortamındaki mantıksal uzantısını oluşturur. İttihat ve Terakki'nin ‘milli iktisat’ından İkinci Dünya Savaşı yıllarının Varlık Vergisi'ne kadar birçok ekonomi politikası, sürecin kendi içinde tutarlı adımlarıdır.

Devletçi uygulamaların temeli, özel sektörün sermayesinin yetersiz kaldığı alanlara devletin yatırım yapmasıdır. Bu özel sektörün dışlanması ya da bürokratların ekonomiyi denetleme arzularının dışavurumundan ziyade, toplumsal düzeyde sermaye birikimi için yine toplumsal kaynakların seferber edilmesidir. Devletçilik anti-kapitalist bir özellik taşımadığı gibi, tam aksine, mevcut koşullarda kapitalist gelişme için elverişli bir yöntem olarak ortaya çıkmıştır (Boratav, 1974, s.161). Ayrıca, dönem itibarıyla tüm dünyada ekonomik bunalım dolayısıyla liberal serbest piyasa ilkelerinin gözden düşmesi ve Sovyetler Birliği'nin sosyalist planlama çerçevesindeki sınıai başarılarının gözle görülür olması, devletin ekonomiyi yönlendirici bir rol oynaması gerektiği konusunda ideolojik bir dayanak noktası oluşturmuştur (Çavdar, 2003, s.231-2).

Devletçiliğin özel sektöre karşı bir nitelik taşımadığı, gerek devletçi politikaları yürütenler tarafından, gerekse konu hakkında çalışma yapan araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (Tezel, 2001, s.245-7; Boratav, 1974, s.160; Aydemir, 2000, s.421-2).

Hatta, dönemin koşulları içerisinde hayli liberal yönlerinin bulunduğu söylenebilir. 1930'ların bunalım ortamında ABD'de bile New Deal programı çerçevesinde para-kredi sistemine, sanayiye, ticarete ve tekellere sıkı denetimler ve düzenlemeler getirilmişken; Türkiye'de, devletçi dönemin başlangıcında, iş çevrelerinin tedirginliğini yatıştırmak üzere Celal Bayar iktisat vekaletine getirilmiş ve önceki bakan Mustafa Şeref Bey döneminde getirilen ancak (başta İş Bankası olmak üzere) 'özel sektörün' hoşuna gitmeyen uygulamalar sonlandırılmıştır (Tezel, 2001, s.255).

İş Bankası çevrelerinin 'aşırı devletçi' bularak itiraz ettiği uygulamalar, bankacılıkla sanayinin iç içe geçmişliğini ('finans kapitali') ortadan kaldırmak üzere Sanayi ve Maadin Bankası yatırımlarının işletme ve finansman boyutlarını birbirinden ayırarak Devlet Sanayi Ofisi ile Sanayi Kredi Bankası'na bölüştüren uygulamalardı (Kuruç, 1999, s.88-9). Böylece bankacılık kesiminin sanayi üzerindeki denetimi zayıflatılıyordu. Ayrıca Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun özel sektöre makine ve hammadde ithalatında tanıdığı gümrük muafiyetleri de iptal edilmekteydi. Yine, piyasa şartlarının az sayıda fabrikanın kurulmasına olanak verdiği durumlarda fabrika kurulması devletin onayına bağlanmış ve bunlar devletin denetimi altına alınmıştı (İMKB, 1999, s.119-120; Boratav, 1974, s.258-9). Bu tür 'aşırı' uygulamalar Celal Bayar'ın iktisat vekaletine getirilmesiyle sona erecek⁸⁴; 1933 yılında Devlet Sanayi Ofisi ve Sanayi Kredi Bankası tasfiye edilerek her ikisinin işlevlerini birleştiren Sümerbank kurulacaktır (Kuruç, 1999, s.96-102). Ayrıca, yine 1933'te, "sanayide gereksiz rekabeti önlemek ve aşırı üretimi engellemek amacıyla" Sürproduksiyon Kararnamesi çıkartılmıştır (İMKB, 1999, s.121).

Sümerbank ve İş Bankası, biri kamu alanında diğeri 'özel' sektörde, Türkiye'de kapitalist sanayinin kurulmasında bir ilk evre kabul edilebilecek devletçi dönemde para-sermaye, meta-sermaye ve üretken sermayenin bir bütünlük içinde birleşmesinin, yani finans kapitalin öncüleridir. Bu iki banka hem sanayi, hem finans hem de ticaret alanında birçok ortaklık kurmuş ya da mevcut işletmelerin sermayesine iştirak etmiştir (İMKB, 1999, s.153-4; ayrıca, aşağıdaki Bölüm 4.2.1'e bkz.). Banka ve sanayi sermayesi arasındaki (ticari sermayeyi de içerecek biçimde oluşan) bu iç içe

⁸⁴ Mustafa Şeref Bey'in istifasında etkili olan bir konu da devlet tarafından kurulması öngörülen kağıt-selüloz sanayiini İş Bankası'nın kurmak ister görünmesi ve bu yönde lobi faaliyeti yapmasıdır. Ancak, Celal Bayar'ın bakanlığı döneminde uygulanan birinci beş yıllık sanayi planında kağıt sanayii yine devlet tarafından üstlenilmiştir (Aydemir, 2000, s.464).

geçme süreci, büyük ölçüde, geç kapitalistleşmenin zorunlu kıldığı bir gelişmedir. Zira, önceki bölümde belirtildiği üzere, geç kapitalistleşme bağlamında kapitalist üretime geçiş Batı Avrupa'daki elbirliği-manüfaktür-makineli üretim tarihsel sırasını izlememiştir. Erken kapitalistleşmiş bir grup ülkenin bulunduğu bir dünya sistemi içinde, kapitalist üretimin doğrudan doğruya makineli üretimle, fabrikalarla başlaması bir zorunluluktur. Ancak bu durum, süreci başlatacak olan para-sermayenin de büyük ölçekte olmasını gerektirir. Osmanlı döneminde böyle bir geçiş söz konusu olamamış, ticari sermaye birikimi hiçbir zaman Avrupa mallarıyla rekabet edebilecek ölçekte fabrikalar kurabilecek düzeye gelmemiştir. Ayrıca, Osmanlı'nın dünya kapitalizmiyle bütünleşmesi de hiçbir zaman geleneksel uluslararası işbölümünün dışına çıkamamıştır. Bu işbölümü sürece aracılık eden ticaret burjuvazisinin etkisini bir hayli arttırmış, sermaye ilişkileri sanayileşmeyi zorunlu kılmamıştır. Bununla birlikte, 1930'lara gelindiğinde dünya kapitalizmi büyük bir bunalıma sürüklenmiş, uluslararası ticaret hacmi ve birincil mal fiyatları yaklaşık yüzde 60 gerilemiştir (Sönmez, 1998, s.79-80). Uluslararası ticaretteki daralma eski tarz uluslararası işbölümünün aynı şekilde devam etmesini olanaksız kılarken, belli başlı kapitalist ülkelerin yöneldiği korumacı politikalar da Türkiye gibi geç kapitalistleşen ülkeler için dış ticareti son derece güçleştirmiştir. Bu ortamda, en azından temel tüketim mallarını içeren belirli bir 'ithal ikamesi' kaçınılmaz olmuştur. Devletin bunda üstlendiği rol, piyasayı ikame edecek biçimde, toplam toplumsal sermayenin düzenlenmesi biçimini almıştır ki devletçiliğin özü de budur. Dolayısıyla, devletçiliğin görünürde 'finans kapital' biçimini alması, yani toplumsal sermayenin denetim altına alınmasını içermesi kaçınılmazdır. Devletçilik ya da devlet işletmeciliği yoluyla kapitalist gelişme, değer ilişkilerinin askıya alınması değil, zorla ve tepeden dayatılmasıdır. Sümerbank ve İş Bankası'nın bu dönemde birer finans kapital örneği olarak ortaya çıkması ise finans kapitalin hakimiyetini değil, belirli bir dönem için devlet politikası haline gelmesini temsil eder. Zira, 1930'ların Türkiye toplumu henüz kapitalist üretim ilişkilerinin egemen olduğu bir toplum olmaktan uzaktır. Nitekim 1934-38 arasında uygulamaya konulan Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı, ekonomik hayatın tümünü kuşatan kapsamlı bir plan olmaktan çok, yalnızca devlet tarafından beş ana sektörde (doküma, maden, seramik, selüloz ve kimya sektörlerinde) kurulması planlanan 20 kadar fabrikayı içeren bir 'beş yıllık sınai yatırımlar programı' niteliğindedir (Boratav, 1974, s.156; İMKB, 1999, s.122-4).

Birinci Sanayi Planı, ağırlıklı olarak temel tüketim mallarını ve bazı ara girdileri üretmesi öngörülen sanayi tesislerini içermiş ve İş Bankası'nın aktif katılımıyla uygulanmıştır. Buna karşılık, 1938-1943 döneminde uygulanması öngörülen ikinci plan çok daha geniş kapsamlıdır ve yatırım malı tesislerini de kapsayan, 100 kadar fabrikanın kurulmasını içermiştir. İkinci Dünya Savaşı'nın başlamasıyla bu ikinci plan uygulamaya girmemiştir. Ancak, savaş başlamış olmasaydı da hayata geçirilebileceği şüphelidir. Zira, dönemin koşulları içinde böyle iddialı bir planı gerçekleştirmek için kaynakların yeterli olmadığı kısa sürede görülmüştür (İMKB, 1999, s.126). Bununla birlikte devletçi dönemde gerçekleştirilen sınai atılımı küçümsemek için herhangi bir neden yoktur⁸⁵. Bu dönemde kurulan tesisler ve izlenen politikalar, tam da devletçi yaklaşımın ruhuna uygun biçimde, 'özel' sektör için dolaylı ya da dolaysız olarak ciddi yararlar sağlamış, sonraki dönemde sanayiye kanalize edilecek olan sermaye birikiminin hızlanmasına yol açmıştır (Altıparmak, 2002, s.44-5). Her şeyden önce, bu 'devletçi' dönemde özel sektöre teşvikler sunan Teşvik-i Sanayi Kanunu yürürlüktedir. Devlet fabrikalarında üretilen ürünler kural olarak özel ticaret şirketleri tarafından pazarlanmış, ayrıca devlet işletmelerinde yetişen teknik ve idari personel de özel sektör için yetişmiş insan gücü kaynağı oluşturmuştur (Tezel, 2001, s.252-3). Yine, dokuma, gıda gibi sektörlerdeki özel işletmeler, metalarını, maliyetleri ve dolayısıyla fiyatları yüksek olan devlet işletmelerinin fiyatından satabilme olanağı bulmuştur⁸⁶. "Bu sebeplerden dolayı 1930'dan bu yana Türkiye'de özel sermayenin daha önce devlet tarafından işletme kurulmuş olan alanları tercih ettiği görülmektedir" (Altıparmak, 2002, s.44). Bunların yanı sıra, Anadolu'nun çeşitli yerlerine dağılan sanayi tesisleri, civardaki ekonomik coğrafyanın şekillenmesine yol, elektrik gibi dışsal ekonomiler yaratarak katkıda bulunmuştur (Tezel, 2001, s.253). Belki hepsinden önemlisi, yıllar boyunca hazırlanan çeşitli tasarımların ardından 1936'da yürürlüğe giren İş Kanunu ile burjuvaziye düşük ücretle işçi çalıştırma olanağı getirilmesidir. "Adı İş Kanunu olan bu yasa, işçiye grev,

⁸⁵ 1948 yılı sabit fiyatlarıyla, 1923-31 arasındaki yıllarda sanayinin GSMH içindeki payı ortalama yüzde 10 seviyesindedir. Oysa 1932-47 arasındaki 16 yılda bu oran ortalama yüzde 14.8'e yükselmiştir. 1948 sonrasında ticari canlanmaya paralel olarak sanayinin payı yeniden gerilemiş ve yüzde 12'ye kadar düşmüş, ancak 1953'ten itibaren yeniden yükselmeye başlamış ve 1960'larda yüzde 20'lere çıkmıştır (TÜİK, 2006, s.648).

⁸⁶ 1940'ların başında Adana'da bitkisel yağ fabrikasını kuran Hacı Ömer Sabancı'ya dair bir anekdot bu açıdan ilginçtir. O sıralarda Sümerbank suni ipek fabrikası kurmasına rağmen bir tane de kendisi kurmaya niyetlenen Sabancı, devletin ürünü pahalıya mal edeceğini, kendisinin ise ucuza mal edip devlet fabrikası fiyatına satacağını hesap etmektedir (Tanju, 1983, s.81; Sabancı, 1988, s.46).

toplu sözleşme ve asgarî ücrete ilişkin hiçbir şey getirmezken, 13 saatlik çalışmayı öngörebilmiştir. İlgili kanunun hazırlanmasında Faşist İtalyan Kanunundan büyük ölçüde yararlanılmıştır” (Özgür, 1972, s.96).

Sanayileşme yönünde kısmen de olsa alınan mesafeye rağmen, gerek 1930’larda gerekse İkinci Dünya Savaşı yıllarında Türkiye’de hakim sınıf kesimi sanayi burjuvazisi değil, ticaret burjuvazisi ve toprak sahipleri ittifakıdır. Bu ittifak içinde ticaret burjuvazisinin ağırlığı belirgindir. Örneğin, 1935-38 arasında toplam krediler içinde devletin payı yüzde 9, tarımın payı yüzde 15, büyük ölçüde ticaret kesiminden oluşan tarım dışı iş sektörlerinin payı ise yüzde 73 civarındadır (İMKB, 1999, s.160). Öte yandan, devletçi dönemde büyük toprak sahipleri de korumaya alınmış, 1930’ların dünya bunalımının tarımsal ürün fiyatları üzerindeki olumsuz etkisi belirli ölçüde önlenmiştir. Öyle ki, 1925 yılında 3.5 milyon ton olan tahıl üretimi 1939’da 8.2 milyon tona kadar yükselmiştir. Daha sonraları, 1950 gibi olumlu bir konjunktürde dahi tahıl üretimi ancak 7.8 milyon ton olacaktır (Özgür, 1972, s.92-6).

Ticari sermayenin 1930’lardaki üstünlüğü, sermaye gruplarının faaliyetlerinden de izlenebilir. İş Bankası, Koç, Sabancı, Yaşar gibi gruplar ticari faaliyetlerini genişletirken, bu yıllarda Akkök grubu (Dinçkökler), Borusan (Kocabıyık ailesi) ve daha sınırlı bir ölçekte, Anadolu grubunun kurucularından Yazıcı ailesi de küçük çaplı ticarete başlamıştır. Ticarete önemli bir birikim kaynağı, genelde İstanbul merkezli Burla Biraderler, Gesaryanlar, Avundukzadeler gibi azınlık tüccarlar tarafından yürütülen yabancı firma temsilciliğidir. Adana bölgesinde ise Rum ve Ermeniler’in çekilmesinin ardından Lübnanlı Katolik Arapların ağırlığı artmış, pamuk ihracatının yanı sıra traktör, otomobil, yedek parça ticareti Coç Lütfullah ve Alber Diyaş adlı iki tüccarın denetimi altına girmiştir (Tanju, 1983, s.30-1). Hacı Ömer Sabancı, bu yıllarda bu iki tüccarla yakın ilişkiler kuracaktır.

1930’larda İş Bankası dışında ‘sermaye grubu’ nitelemesini hak eden bir grup aslında bulunmamaktadır. Koç, Sabancı, Çukurova grupları henüz oluşum evresinde, diğer grupların bir kısmı ise kuruluş evresindedir. Dolayısıyla, bu dönemde grupların sınai faaliyetleri hemen yalnızca İş Bankası’nın sanayi iştirakleri ile sınırlıdır. Bu iştirakler ağırlıklı olarak birincil mallar (madencilik, tarımsal ürünler), dayanıksız

tüketim malları (dokuma, şeker) ve kısmen de ara mallarda (cam, metal imalat) yoğunlaşmıştır. Bu dönemde Koç grubu, kısa bir süre azınlıklarla birlikte demir boru imalatı ve zeytinyağı üretiminde yer almış, ancak ciddi anlamda sanayiye giriş yapmamıştır (Koç, 1973, s.36-7, 59, 67-8). Sabancı grubu ise Sapmaz ailesi ile birlikte ilk çırçır fabrikasını kurmuştur (Sabancı, 1988, s.20). Taranto, Behar ve Bezmen ailelerinin ortaklığı ile kurulan Mensucat Santral de dönemin önemli tekstil tesisleri arasındadır (Kalyoncu, 2003). Bunların ve Çukurova grubunun 1930'larda yeni yatırımlarla kapasite arttırımına gittiği iplik fabrikasının dışında, dönem boyunca sanai alandaki yatırımlar esas olarak devlet tarafından gerçekleştirilmiştir⁸⁷.

1930'larda önem kazanmaya başlayan bir faaliyet alanı da inşaat sektörüdür. İş Bankası, Koç ve Akkök grupları bu dönemde taahhüt işleri yaparken, sonraları büyük bir sermaye grubuna dönüşecek olan STFA da 1938 yılında faaliyete başlamıştır (STFA, 2008, s.2). Ancak, 1930'larda çimento sektöründe düşük üretim/yüksek fiyat politikası uygulayan bir kartelin bulunması, ithalat kısıtlamaları ve üretimde aksaklıklar nedeniyle (Sey, 2003, s.41-3), inşaat sektörünün çok kârlı bir iş kolu olmadığı tahmin edilebilir.

İkinci Dünya Savaşı yılları, iktisadi açıdan bir ara dönem görüntüsü sergilese de sermaye sınıfının oluşumu açısından önceki dönemlerle belirgin bir süreklilik taşır. Öncelikle, 1942 tarihli Varlık Vergisi ile gayrimüslimlerin birikimlerine bir kez daha ve sistemli biçimde el konulmuştur. Verginin büyük kısmını gayrimüslimler ödemiş, uygulamada İstanbul'un dış ticarete yönelik azınlık unsurları özellikle hedef alınmıştır (Boratav, 1974, s.347-50; İMKB, 1999, s.178). Bu bağlamda ilginç bir nokta da İş Bankası'nın Varlık Vergisi mükelleflerinin bir kısmına açtığı kredilerdir⁸⁸. Örneğin, dönemin en yüksek vergilerinden birini ödeyen Mensucat Santral'in ortaklarından Halil Ali Bezmen İş Bankası'ndan 950 bin lira kredi almış (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001, s.230), bu sayede vergiyi ödeyemeyecek durumdaki ortağı Taranto ailesinin şirketteki hisselerini ele geçirmiştir. Benzer biçimde, Varlık Vergisi'ni ödemekte zorluk çeken

⁸⁷ Kurulan tesislere dair kronolojik bilgi için: Sönmez, 2003b, s.217-220.

⁸⁸ 316 bin lira vergi kesilen Hacı Ömer Sabancı İş Bankası'ndan 150 bin lira, 300 bin lira civarında vergi kesilen Nuri Has 200 bin lira, 600 bin lira vergi kesilen Vehbi Koç ise 880 bin lira (!) kredi alacaktır. Ayrıca, Çukurova grubundan Şadi Eliyeşil 700 bin, Karamehmetler ise 130 bin lira kredi almıştır (Sabancı, 1988, s.39; Has, 2006, s.85; Koç, 1973, s.69; Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001, s.230).

azınlıkların çoğu mülklerini satışa çıkarırken, hem devlet kurumları hem de özel şirketler bu mülkleri düşük fiyatlarla satın almıştır (Söylemez, 2000). Kısacası, Varlık Vergisi uygulamada gayrimüslimlerden Müslüman-Türk kapitalistlere sermaye aktarımı anlamını taşımıştır. Varlık Vergisi ile birlikte dönemin bir diğer önemli kanunu olan Milli Korunma Kanunu ise bu açıdan önemli bir yenilik getirmez. Üretim, ticaret, fiyatlama gibi birçok alanı devlet denetimi altına sokan ve Bakanlar Kurulu'na geniş yetkiler veren yasa, işçiler için aşırı çalışma zorunluluğu getiren hükümleriyle asıl baskıyı çalışanlar üzerinde kurmuştur (Özgür, 1972, s.101-3).

İkinci Dünya Savaşı yıllarında önemli fiyat artışları ve savaş dönemi yoklukları ticari birikimin hızlanmasına vesile olmuş, genellikle devlet kadroları ile yakın ilişki içinde birçok yeni tüccar ortaya çıkmıştır (Boratav, 1974, s.302-13). Bu durum savaş sonrası canlanan dünya ticaretiyle birleştiğinde ticaret burjuvazisinin egemenliğini pekiştirmiştir. Savaş sonrası ticaretindeki canlılık sermaye gruplarının faaliyetlerinden de görülebilir. Örneğin Koç grubu, bu dönemde Oliver (traktör), US Rubber (oto lastiği) ve Siemens (elektrikli cihazlar) firmalarının temsilciliklerini almış, Ford bayiliğini Anadolu'nun çeşitli bölgelerini kapsayacak şekilde genişletmiş, yurtiçinde yeni ticaret şirketleri oluşturmuş, ayrıca ilk yurtdışı ticaret şirketini ABD'de 1945 yılında kurmuştur (Koç, 1973, s.74; Nahum, 1992, s.52-8; Dündar, 2006, s.286-8). Hacı Ömer Sabancı 1948-49'da Adana'nın önde gelen tüccarlarından Alber Diyar'la birlikte pamuk ihracatına başlarken; Borusan grubuna ait İstikbal Ticaret bu yıllarda demir-çelik ithalatı ve kuru meyve ihracatı, Çukurova grubu ise Caterpillar iş makinelerinin ve çeşitli tarım araçlarının temsilciliğini yapmaktadır. Savaşın sonlarına doğru ve savaş sonrasında yeni bankaların ve sigorta şirketlerinin birbiri ardına kurulması, giderek artan ticaretin gerekleriyle ilişkili bir durum olarak görülebilir⁸⁹. Yapı ve Kredi Bankası (1944), Garanti Bankası (1946), Akbank (1948) gibi sonraları Türkiye bankacılık sektöründe ilk sıraları alacak olan bankalar birkaç yıl içinde kurulmuştur. Bankacılıktaki canlanmaya paralel olarak sigortacılık alanında Doğan Sigorta (1942), Halk Sigorta (1944), Genel Sigorta (1947) ve reasürans alanında İş Bankası iştiraki olan Destek Sigorta (1945) bu yıllarda faaliyete geçen kuruluşlardır (İMKB, 1999, s.190).

⁸⁹ “Savaşı izleyen yıllarda, özel girişimin öncülüğünde hızlı bir banka kurma çabası vardır. Ziraat Bankası ve İş Bankası dışında kalan dört büyük banka bu dönemde kurulduklar ... bu gelişme, kuşkusuz bir önceki dönemin ticari sermaye birikiminin bir sonucudur” (Kepenek ve Yentürk, 2003, s.97).

Büyük sermaye grupları açısından, 1940'lı yıllarda sanayi tesislerinin ve yabancı ortaklıkların da yavaş yavaş kurulmaya başlandığı söylenebilir (4. Bölüm). Koç grubu 1947'de Ankara Oksijen Fabrikası ile sanayi sektörüne kalıcı adım atmış, bir yıl sonra da İş Bankası ve Amerikan General Electric ile ortaklaşa ampul fabrikasını hayata geçirmiştir. Sabancı grubu bu dönemde yerli ortaklarıyla birlikte bitkisel yağ fabrikası (Yağsa) kurmuş, bir tane de (Marsa) azınlıklardan satın almıştır. Ancak, en büyük gruplar haricinde, sermaye gruplarının 1950 öncesindeki sınıai faaliyetleri genelde küçük ölçeklidir. 1940'lı yıllarda atölye ölçeğinde imalata başlayan Akkök (iplik ve dokuma), Eczacıbaşı (ilaç ve seramik fincan), Yaşar (boya), Ülker (bisküvi) gibi gruplar 1950'li yıllarda bu faaliyetlerini (tipik olarak TSKB kredileri ile) fabrika ölçeğine taşımıştır. 1950'lerin ikinci yarısında hız kazanan kapitalist sanayileşme süreci 1960'lardan itibaren planlı bir doğrultuya evrilecek, giderek Türkiye'de kapitalist üretim ilişkilerinin egemen oluşunu beraberinde getirecektir.

İş Bankası, Koç, Sabancı gibi en büyük grupların faaliyetleri, genellikle 1945 sonrasında hızlanan ve 1960'ların başlarında belirli bir yavaşlama sergileyen, sonra yeniden hızlanan bir örüntü sergiler. Buna karşılık Eczacıbaşı, Yaşar, Akkök, Profilo, Kale ve Borusan gibi ölçek olarak daha küçük sermaye gruplarının gelişme çizgileri 1950'lerin ortalarında yoğunlaşan bir sınıai atılımı içerir. Sanayileşme sürecinin netlik kazanması 1960 darbesi ve darbenin ardından hayata geçen düzenlemeler ile söz konusu olacaktır. İkinci Dünya Savaşı'nın sona erdiği 1945 yılından 1960'ların başlarına kadar olan dönemi 'sanayi sermayesinin oluşumu' ya da 'içe yönelik birikime geçiş' dönemi olarak nitelenebilir. Bu kısa dönemin karakteristiği, sanayileşmenin 1930'lara kıyasla daha ciddi bir ölçeğe ulaşması ve sanayi burjuvazisinin sermaye sınıfı içinde üstünlüğü ele geçirmeye başlamasıdır. Buna paralel olarak devletin sanayi kesimine yönelik destekleri artmaya başlamış, 'sübvansiyonlar' ve KİT – özel sektör ortaklıkları gibi yollarla sanayiye kaynak aktarımı hızlanmıştır (Kepenek ve Yentürk, 2003, s.98-9).

Sermayenin uluslararasılaşma sürecinin belirgin bir kesintiye uğradığı 1914-45 döneminin aksine, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönem üretken sermayenin uluslararası hareketi ile karakterize olur. Bu süreç meta ve para-sermaye hareketlerine de belirgin bir hız kazandıracak, kapitalist üretim ilişkileri tüm dünyaya yayılmaya başlayacaktır

(Bina ve Yaghmaian, 1991). Sürecin siyasal bağlamı ABD ve SSCB tarafından önderlik edilen kapitalist ve sosyalist sistemlerin karşılıklı olarak konumlandığı, 'iki kutuplu' bir dünyadır. Yeni konjunktürde ABD, bir yandan uluslararası kapitalist sistemin işleyişini sağlayacak düzenlemeleri hayata geçirmeyi, bir yandan kendi etki alanını ve kapitalist sistemin sınırlarını genişletmeyi amaçlamış; bu dönemde siyasal bağımsızlıklarını yeni kazanmış olan eski sömürge ülkelerin kapitalist sisteme entegrasyonları kritik önem kazanmıştır. Söz konusu entegrasyonda uluslararası yardımlar önemli bir işlev görmüş, geç kapitalistleşen ülkelerde gelişme/modernleşme olarak ifade edilen kapitalistleşme süreci ile çakışmış; iç ve dış dinamiklerin çakıştığı noktada, ulusal kalkınma projeleri gündeme gelmiştir (Türkay, 1997, s.30).

Türkiye'de 20. yüzyılın ilk yarısında bazen yavaş bazen hızlı tempoda ilerleyen kapitalistleşme, içe yönelik birikime (ya da kapitalist üretime) geçiş döneminde nihai yol ayrımındadır. Kapitalist üretime geçişte, İkinci Dünya Savaşı'nın ardından gündeme gelen üretken sermayenin uluslararasılaşma dinamiği çok önemli ve hatta belirleyici bir etki yapmıştır. Nitekim, 1950'li yıllarda kurulan önemli sanayi tesislerinin büyük kısmı yabancı teknoloji ve üretim araçları ile faaliyete başlamıştır (Altıok, 2002, s.84-5). 1950'lerde başlayan ve 1960'larda sistematik nitelik kazanan uygulamalar, uluslararası kapitalist sistemin gerekleriyle ana hatlarıyla uyum içindedir (Türkay, 2000).

3.2 Finans Kapitalin Oluşumu

Finans kapital sermayenin işlevsel biçimlerinin (para-sermaye, meta-sermaye, üretken sermayenin) ve dolayısıyla bu biçimlere karşılık gelen finans, ticaret, üretim faaliyetlerinin bir bütünlük içinde birleşmesini ifade ettiğinden, kapitalist üretime henüz geçmemiş bir toplumda finans kapitalin egemenliği de söz konusu değildir. Elbette ki, geç kapitalistleşen bir ülkede kapitalist üretime geçişi genellikle önceleyen ticari birikim evresinde, sanayi işletmeleri kurulduğu gibi, finans kapital biçiminde organize olan sermaye grupları da ortaya çıkabilir. Türkiye bağlamında İş Bankası, buna açık bir örnek oluşturur. Bununla birlikte, kapitalist üretim ilişkilerinin egemenliğini önceleyen evrede üretimin toplumsal nitelik kazandığı söylenemez ve finans kapital kavramının

asıl (derin) anlamı tam da buna işaret eder. Sorun finans, sanayi ve ticaretle aynı anda uğraşan kapitalistlerin bir şekilde ortaya çıkması değil, sermayenin işlevsel biçimlerinin iç içe geçmesi, kaynaşması ve toplumsal üretimin bütününe kapsar hale gelmesidir. Süreç, Türkiye’de İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde ve asıl olarak 1950’li yıllarda başlamış, 1960’lı yıllarda belirgin bir biçim kazanmış ve giderek finans kapitalin oluşumunu beraberinde getirmiştir. Bu alt bölümde ele alınacak konu, ana hatlarıyla Türkiye’de finans kapitalin ve dolayısıyla büyük sermaye gruplarının oluşum sürecidir.

3.2.1 Kapitalist Üretime Geçiş ve Sanayi Sermayesinin Oluşumu

Türkiye’de büyük sermaye gruplarının oluşumunda 1945 sonrası dönem kritik özelliكتedir. Sonraları öne çıkacak olan grupların çoğunun ilk önemli sınai atılımları bu dönemde gerçekleşmiştir. Yine de İkinci Dünya Savaşı’nın bitiminde, Türkiye’de kapitalistleşme yolunda belirli bir mesafe alınmış olmakla birlikte, kapitalist üretime geçiş yönünde herhangi bir belirti görülmez. Savaş yıllarında ekonomik faaliyetlerde belirli bir daralma yaşanmış, ancak ticaret burjuvazisi ve toprak sahibi sınıfın gücü görece olarak artmıştır. Böyle bir ortamda, savaşın bitimiyle dünya ticaretinin yeniden genişlemesi Türkiye’deki hakim sınıf koalisyonu için yeni fırsatların açılması anlamını taşımıştır. Canlanan dünya ticareti ve birkaç yıl sonra başlayan Kore Savaşı ile birincil mal talebi tüm dünyada artmış, bu durum ticaret ve tarım çıkarlarının egemenliğinin sürmesi için önemli bir itilim sağlamıştır. Savaş sonrasında Türkiye kapitalizmi, geleneksel uluslararası işbölümü içindeki konumuna -bu kez yeni bir canlılıkla- geri dönmüştür. Nitekim Marshall Planı kapsamında Türkiye için biçilen rol de Avrupa ekonomilerinin yeniden inşasına hammadde ve tarım ürünü ihraç ederek katılması beklenen ‘geleneksel’ roldür (Gülalp, 1983, s.45; Kepenek ve Yentürk, 2003, s.93).

Ancak bu durum kısa süre sonra değişecektir. Savaş sonrasında Türkiye’nin dış ticareti hızla artarken ithalat ihracattan çok daha hızlı yükselmiş, 1948 yılından itibaren dış ticaret açıkları süreklilik kazanmıştır. Ayrıca, 1953’te sona eren Kore Savaşı’nın ardından dünya ticaret hadlerinin yeniden birincil malların aleyhine dönmesi, ihracatı genelde bu ürünlerle sınırlı olan Türkiye gibi ülkelerin ihracat gelirlerinin azalmasına

neden olmuştur (Keyder, 1990, s.109). İthalatın artarak sürdüğü ve ihracatın gerilediği koşullarda dış ticaret dengesi daha da bozulmuş, açığı kapatacak yabancı sermaye girişinin yeterli olmaması nedeniyle 1954'ten itibaren ithalatta sınırlamalar ve ithalatı ikame edecek uygulamalar gündeme gelmiştir (İMKB, 1999, s.245). Bununla birlikte, yeni dönemde “Bunalım döneminden farklı olarak, uluslararası kapitalizm bir çöküntü değil, genişleme süreci içindedir. Genişlemenin dinamiği sermayenin uluslararası dolaşımıdır ve bu aynı zamanda metaların dolaşımını sağlayan, onun yolunu açan bir süreçtir. Diğer bir deyişle metropol sermayesi yitirdiği pazarları dolaylı yöntemlerle yeniden ele geçirmek için daha önce doğrudan pazarladığı ürünlerin bu kez ülke içinde üretilmesini başlatmıştır” (Gülalp, 1983, s.47). Nitekim ithalatta sınırlamalar söz konusu iken, Türkiye'ye yabancı sermaye çekmek üzere aynı dönemde kapsamlı bir (daha doğrusu birkaç) yasa hazırlanmış, 1950 ve 1951 tarihli yasaların ardından 1954 yılında 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu çıkmıştır (Tüzün, 1999, s.157-9). Rıdvan Karluk'a göre bu yasa “dünyanın en liberal yabancı sermaye kanunlarından biridir. Yabancı sermayenin kâr transferleri ile ana sermayenin iadesi konusunda hiçbir kısıtlama yoktur ... Yerli ortaklık durumunda yabancı ortak için bir sermaye payı tavanı getirmemekte, kanunda yerli şirketlere tanınan bütün haklardan yabancı şirketlerin de yararlanabileceği öngörülmektedir” (1983, s.50). Uzunca bir süre boyunca, Türkiye'ye yabancı sermaye asıl olarak bu yasa kapsamında gelmiştir (Alpar, 1983, s.510).

Ancak, Türkiye'de kapitalist üretime geçişte uluslararası sermayenin *doğrudan* yatırımlar yoluyla çok belirleyici bir etkisi olmamıştır (Silier, 1977, s.25; Dumludağ, 2002). 1975 yılına gelindiğinde, yabancı doğrudan yatırımların Türkiye'de GSMH içindeki payı yalnızca yüzde 1.4'tür. Buna karşılık, aynı dönemde bu oran Yunanistan'da yüzde 4.2, Güney Kore'de yüzde 4.8, Meksika'da yüzde 7.6, Brezilya'da yüzde 8.3, Hindistan'da yüzde 2.8'dir (Karluk, 1983, s.211). Uluslararası sermaye Türkiye'de doğrudan ortaklıktan ziyade patent, lisans, know-how gibi teknolojik biçimde işbirliği yoluyla daha etkili olmuş, 1950'lerde sanayi sektörlerine giren sermaye grupları gerekli makineleri ve teknolojiyi dışarıdan temin etmiştir. Örnek olarak, 1950'lerde kurulan Eczacıbaşı ilaç fabrikası birçok yabancı firmadan aldığı lisanslarla üretim yapmış; Sabancı'nın Bossa fabrikasının makineleri çeşitli Avrupa ülkelerinden, Elginkan grubunun armatür fabrikası ECA'nın makineleri Almanya'dan,

Yaşar grubuna ait DYO boya fabrikasının teknolojisi ise Danimarka'dan alınmıştır (Eczacıbaşı, 1982, s.97; Sabancı, 2004, s.114; Elginkan, 2006, s.5; Yaşar, 1996, s.77).

Uluslararası sermayenin önemli bir etkisi de Türkiye Sınai Kalkınma Bankası aracılığıyla olmuştur (Arıkan ve Akad, 1977, s.16-7). İş Bankası öncülüğünde bir grup ticari banka ve Koç, Çukurova gibi büyük kapitalistler tarafından 1950'de kurulan TSKB, Dünya Bankası desteği ile kurulan ilk kalkınma bankalarından biridir ve sanayi kuruluşlarına orta ve uzun vadeli ve daha önemlisi, döviz biçiminde kredi sağlamıştır. Türkiye'de birçok sermaye grubunun 1950'li yıllardaki ilk önemli sanayi tesisleri, TSKB'nin sabit kur üzerinden yüzde 12 faizle sağladığı uzun vadeli (genellikle 5-12 yıl arasında değişen) ve 1-3 yıl arası geri ödemesiz dönemi bulunan kredileri sayesinde hayata geçmiştir⁹⁰. Ayrıca, salt kredi sağlamanın ötesinde, TSKB, çoğu sınai nitelikte şirketlere iştirak etmek yoluyla da sermaye aktarmıştır⁹¹. Öte yandan, TSKB'nin kaynakları ağırlıklı olarak yurtdışı kaynaklardır ve bunların büyük kısmı, hükümetle Dünya Bankası arasında anlaşmazlık yaşanan 1954-60 yılları dışında, Dünya Bankası kredileridir (Çonkar, 1988, s.205, 227-8; Üyepazarcı, 1995, s.99-102). Kısacası, bankanın fiili işlevi sanayi kuruluşları ile (başta Dünya Bankası kredileri olmak üzere) uluslararası sermaye arasında aracılık yapmak olmuştur (Keyder, 1990, s.114).

Sonuç olarak, 1950'li yılların ortalarına doğru, Türkiye'de ticari burjuvazinin belirli bir sermaye birikimi elde edebilen kesimlerinin, özellikle dayanıksız tüketim mallarında, 'ithal ikamesi' sağlayacak sanayi yatırımlarına yönelmesi için ortam uygundur. Bu yıllarda ticari sermayenin bir bölümü "yabancı sermaye ile doğrudan ya da dolaylı işbirliği içinde (yani ortaklıklar ve lisans anlaşmaları yoluyla) sınai sermayeye" dönüşmüş, "teknoloji, sermaye malları ve girdilerin ithal edildiği ve nihai ürünün ülke içinde üretildiği tipik bir İİS [ithal ikameci sanayileşme] süreci" başlamış ve bu durum 1960'larda açıklık kazanmıştır (Gülalp, 1985, s.337). Süreç içinde devlet,

⁹⁰ Banka 1958 devalüasyonu ile (kredilerin değeri üçte bire indiği için) zorlanmış, bu nedenle 1960'tan sonra kur riskini firmalara yüklemeye başlamış ve kredilerinin cazibesi azalmıştır (Bulutolu, 2003, s.283-4). TSKB'ye benzer bir diğer banka, 1963'te kurulan Sınai Yatırım ve Kredi Bankası'dır. TSKB genelde yatırım kredileri sağlarken, SYKB hem yatırım hem de işletme sermayesi kredileri vermiştir. Vakıfbank, İş Bankası, Akbank, Osmanlı Bankası, T. Kredi Bankası ve Garanti Bankası'nın iştirakiyle kurulan SYKB, TSKB'ye kıyasla yabancı kaynaklara daha az ağırlık vermiştir (Çonkar, 1988, s.231-41).

⁹¹ Bankanın 1963 yılında 29 şirkette, 1975 sonunda 45 şirkette, 1986 sonunda 61 şirkette (16.2 milyar TL) iştiraki bulunmaktadır (Çonkar, 1988, s.217-8). Karşılaştırma olarak, 1986'da İş Bankası'nın iştirakleri 140 milyar lira civarındadır (Sönmez, 1992a, s.186).

altyapı yatırımlarını arttırarak ve ulaştırma, enerji, iletişim için yeni olanaklar yaratarak kapitalist gelişmeyi hızlandırıcı bir rol oynamıştır (Kepenek ve Yentürk, 2003, s.110). Bunun yanı sıra, 1950’li yıllarda devletin, tüketim malı ve (daha sınırlı bir ölçekteki) yatırım malı üretimini özel sektöre bırakarak bu alanlardan çekilmeye başlaması ve ara malı üretimine yoğunlaşması söz konusudur. Nitekim 1950-63 arasında, imalat değeri (çıktı) içinde kamunun payı, tüketim mallarında yüzde 52.1’den yüzde 38.7’ye, yatırım mallarında yüzde 73.6’dan yüzde 34’e gerilemiş, buna karşılık ara malı üretimindeki payı yüzde 36.3’ten yüzde 60.9’a yükselmiştir (Tüzün, 1999, s.151).

Bu dönemde sanayi burjuvazisinin öne çıkmaya başlamasının bir göstergesi (ya da sonucu), devletin sınai yatırımları destekler bir yönelim içine girmeye başlamış olmasıdır. İki temel destekleme biçimi, kamu işletmeleri tarafından üretilen ve özel sektör tarafından girdi olarak kullanılan mal ve hizmetlerin fiyatlarının düşük (çoğu zaman maliyetten de düşük) tutulması ve KİT – özel sektör ortaklıklarıdır (Sönmez, 1992a, s.114-6). Birinci tür, ‘sübvansiyon’ tarzı destek, 1950’li yıllarda özellikle ara malı üreten kamu kuruluşlarının devreye girmesiyle artmaya başlamış, uzun yıllar sistemli biçimde uygulanmıştır⁹². İkinci tür destekte yani karma sermayeli işletmelerde ise devletle ortak olmanın güvencesi, finansman kolaylıkları gibi avantajların yanı sıra, kamu kuruluşu taahhüt ettiği sermayeyi hemen ödemekte, özel şirket ise kendi taahhüt ettiği kısmı ödemeyi geciktirerek bir avantaj daha elde etmektedir (İMKB, 1999, s.251). Bu tür karma işletmelerin sayısı 1962 yılında 72, 1983’te 247, 1984’te 281’dir (Kepenek ve Yentürk, 2003, s.99; Sönmez, 1992a, s.116).

Türkiye’de büyük sanayi işletmeleri genelde kapitalist üretime geçiş dönemi olan 1945-60 arasında kurulmaya başlanmıştır. 1958 istatistiklerine göre, 6 büyük ilde 50 veya daha fazla işçi çalıştıran işletme sayısı 367’dir (Payaslıoğlu, 1961, s.2-3). Bu işletmelerin yarısını kapsayan bir çalışma yapan Arif Payaslıoğlu, kuruluş tarihi tespit edilebilen 126 işletmenin dörtte üçünün 1946-60 arasında kurulmuş olduğunu, işletme sahiplerinin üçte ikisinin sanayiciliğe atılmadan önce ticaretle uğraştığını ve işletmelerin

⁹² Bu dönemin başlıca KİT’leri “Makine Kimya Endüstrisi Kurumu (MKEK) (1950), Gübre, Et ve Balık Kurumu (EBK) (1952), Türkiye Çimento, Azot (1953), Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO), Devlet Malzeme Ofisi (DMO) (1954), Selüloz ve Kağıt (SEKA) (1955), Demir-Çelik (1955), ve Türkiye Kömür İşletmeleri (1957)’dir. Et ve Balık ve Azot dışında kalanlar, daha önce, Sümerbank ve Etibank’a bağlı kuruluşların yeniden örgütlenmesiyle oluşturulmuştur” (Kepenek ve Yentürk, 2003, s.110).

üçte ikisinin gıda, tekstil ve tütün sektörlerinde yer aldığını belirtmektedir (1961, s.31, 36, 50). İlginç bir nokta, ‘müteşebbislerimiz’in beşte ikisinin KİT’lere, üçte ikisinin grev hakkına karşı olması, buna karşılık dörtte üçünün asgari ücrete olumlu bakmasıdır (1961, s.43-5). Benzer bir çalışma yapan Erdoğan Soral, 1970 yılında faaliyette olan teşebbüslerin yüzde 13’ünün 1940’lı, yüzde 40’ının 1950’li, yüzde 25’inin de 1960’lı yıllarda kurulduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmaya göre, çoğu ticaretten ya da devlet memuriyetinden gelen ‘müteşebbislerimiz’in beşte ikisi vergi yükünün azaltılması ve işçi sendikalarının kontrol altına alınması gerektiği kanısında; yarısı Ortak Pazar’a girilmesine taraftar, beşte ikisi buna karşıdır (1974, s.30, 39-41, 160-1, 167).

Sermaye grupları açısından, sınai faaliyetler 1950’lerde büyük bir artış sergiler. Bu dönemin sanayi tesislerinde birkaç temel özellik göze çarpar. İlk olarak, dönemin birçok önemli sanayi kuruluşu TSKB kredileri ya da iştirakleri ile hayata geçmiştir. Akkök grubunun Aksu (iplik), Sabancı’nın Bossa, Koç grubunun Türk Demirdöküm, Yaşar grubunun DYÖ, Eczacıbaşı grubunun ilaç ve seramik fabrikaları, Kale grubunun Çanakkale Seramik, Elginkan grubunun ECA fabrikaları bunlar arasında sayılabilir. Ayrıca, Çukurova grubunun Çukurova Sanayi İşletmeleri adlı tekstil tesisi de 1950’li yıllarda TSKB kredileri ile büyütülmüş ve “çırçır, iplik, dokuma, boya ve terbiye birimlerinden oluşan entegre bir tesise” dönüştürülmüştür (Sönmez, 1992a, s.218). TSKB’nin bu kritik işlevi daha sonraki dönemlerde biraz azalarak da olsa devam edecek, 1960’lı yıllarda plastik, kağıt, kimya ürünleri gibi ara malların üretimi genelde TSKB sayesinde başlayacaktır (Üyepazarcı, 1995, s.108-9).

İkinci olarak, büyük (ya da daha sonraları büyüyen) grupların 1950’li yıllardaki sınai girişimleri genelde dayanıksız tüketim mallarına (gıda, tekstil) ve ara mallara (yapı malzemeleri, çimento, cam, metal imalat, kimyevi maddeler, seramik) yöneliktir. 1960’lara doğru yaklaştıkça dayanıklı tüketim malı ve yatırım malı sektörlerinde de girişimlerin başladığı gözlenmektedir (4. Bölüm). Bu sektörlerdeki yatırımlarda öncülüğü Koç grubu yapmıştır. Örnek olarak, dayanıklı tüketim mallarının büyük ölçekli üretimi 1959’da Koç’un Arçelik firmasında çamaşır makinesi ve termosifon imalatı ile başlar; otomotivde (ki ‘iyimser’ bir bakışla genellikle yatırım malı kabul edilmektedir) Koç’un Amerikan Ford ortaklı Otosan firması ilk tesislerden biridir.

Aradan geçen 50 yılı aşkın zamana rağmen, bu dönemde faaliyete geçen işletmelerin çoğu halen kendi sektörlerinde en önemli kuruluşlar arasındadır. ECA, DYO, Çanakkale Seramik, Türk Demirdöküm, Eczacıbaşı seramik ve ilaç fabrikaları, Türkiye Çimento Sanayii öncülüğünde kurulan çimento fabrikaları, Arçelik, Otosan bunlar arasında sayılabilir. Sanayi üretiminin henüz yeni başladığı dönemde, bir sektöre ilk giren sermayeler kısa sürede iç pazarı ele geçirip tekel konumuna ulaşmakta, yüksek kâr marjlarıyla çalışıp sektöre daha sonra giren rakipleri karşısında avantaj elde etmektedir. Ayrıca, belirli bir sektörde tekel konumuna ulaşan sermayeler bu sektörde elde ettikleri aşırı kârları genellikle başka ve henüz el atılmamış sektörlerle yöneltmekte ve böylece birçok sektörde faaliyet gösteren büyük sermaye gruplarına dönüşmektedir. Daha ileride görüleceği gibi, çok-faaliyetli büyük sermaye gruplarının çoğunun temeli belirli bir sektörde elde edilen tekel konumuna dayanmaktadır.

1950'lerde kurulmaya başlanan sanayi işletmelerinin bir özelliği de 'montaj sanayii' tipinde olmalarıdır. Özellikle dayanıklı tüketim malı üreten işletmeler hemen bütün girdileri ve parçaları dışarıdan temin etmekte, bunları birleştirerek nihai ürüne dönüştürmektedir. Bu yönüyle montaj sanayii, içinde hem ticaret sermayesinin hem de sanayi sermayesinin karakteristiklerini barındıran bir yapı sergiler (Ercan, 2002, s.69). Zaman içinde, emek-gücünün katkısı giderek arttıkça, montaj sanayii de giderek sanayi sermayesine dönüşür ve kârın kaynağı ticari faaliyetten (ucuza alıp pahalıya satmaktan) ziyade artık-değere dayanmaya başlar (Aker, 1975, s.9). Türkiye'de Sanayi Bakanlığı 1963 yılında Montaj Sanayi Talimatnamesi'ni yayınlamış; otomotiv, buzdolabı, radyo, TV, elektrik süpürgesi gibi ürünler (genelde Koç grubu tarafından üretilen ürünler) talimatname kapsamına alınmıştır. Talimatnamenin amacı, montaj aşamasındaki sanayi kollarını ithalat kotaları ile korumak ve zamanla yerli girdi üretimini artırmaktır. Montaj sanayii kapsamındaki sanayiciler bir süre sonra yabancı girdi ile parça üreten yan sanayi şirketlerinden parça satın almaya yönelmiş ve bu şekilde 'yerli' girdi kullanıyor izlenimi yaratmaya özen göstermiştir. Ayrıca, ev cihazları da birkaç yıl sonra talimatname kapsamından çıkartılmıştır (Yaman Öztürk, 2008, s.224-6). Uluslararası literatürde yer almayan 'montaj sanayii' tarifi, aslında ticari sermayenin sanayi sermayesine dönüşüm evresini gayet iyi ifade eden bir kavramlaştırma olarak kabul edilebilir.

1950’li yıllarda sanayi tesislerinin artmaya başlaması, ayrıca devletin altyapı yatırımlarının ve baraj, havaalanı, karayolu, NATO tesisleri gibi inşaatların hızlanması nedeniyle inşaat sektörü de giderek önem kazanmıştır⁹³. Türkiye’de birçok sermaye grubu ticaret ya da sanayi kökenlidir. Ancak, bazı sermaye grupları ilk önemli birikimlerini inşaat sektöründe elde etmiş, bunların bazıları daha sonra diğer sektörlerle yönelip ana faaliyetlerini değiştirirken bazıları inşaat firması niteliklerini korumuşlardır. Enka, Tekfen, Doğuş ve tesisat ağırlıklı Alarko gibi inşaat kökenli grupların (daha doğrusu bu grupların temelini oluşturan firmaların) hepsi de 1950’li yıllarda kurulmuştur. Bu gruplar zaman içinde birçok iş koluna yayılarak çok-faaliyetli gruplar haline gelmiştir. Buna karşılık, 1938’de kurulan STFA ve 1950’lerde faaliyete geçen Kutlutaş, Gama, Güriş gibi gruplarda ‘inşaat firması’ niteliği daha belirgindir. Bununla birlikte, büyük sermaye gruplarının hemen hepsinin bir şekilde inşaat sektörüne girmiş olduğunu belirtmek gerekir. Koç, Toprak, Çukurova gibi gruplar da inşaat sektöründe belirli dönemlerde hayli aktif olmuştur.

İlk önemli özel sanayi tesislerinin kurulmaya başlanması, artan inşaat işleri, uluslararası sermayenin doğrudan ya da dolaylı olarak sürece dahil olması, devletin çeşitli yollarla sanayiye kaynak aktarması, tarımda başlayan (biraz aşağıda ele alınacak olan) kapitalist dönüşüm ve işçileşmenin hızlanması gibi gelişmelerle kapitalist üretimin maddi temeli genişlemiş, toplumsal düzeyde kapitalist üretim ilişkileri hakim olmaya başlamış, sanayi burjuvazisinin gücü ve belirleyiciliği artmıştır. Bu süreç bankacılık ve para-kredi sisteminde gelişmeleri de beraberinde getirmiştir. Gelişme öncelikle banka sayısındadır: 1945 yılında 40, 1950’de 44 olan banka sayısı, 1950’lerin sonlarında 60’a ulaşmıştır (Yüzgün, 1982, s.18-9; Akgüç, 1987, s.39-41). 1950’li yıllarda birçok yeni ve önemli banka devreye girmiş⁹⁴, T. Artun’un ifadesiyle “Halkın tasarruflarını çoğu kez yasalara aykırı bir biçimde belli kişilere kredi ve hisse senedi olarak plâse eden” bir grup banka 1960’larda tasfiyeye tabi tutulmuştur (1983b, s.48; ayrıca, Akgüç, 1987, s.48-9). Bunun sonucunda banka sayısı yeniden azalmış, 1970’lerde 44 adet civarında (yani 1950 yılındaki ile aynı sayıda) sabitlenmiştir (Yüzgün, 1982, s.19).

⁹³ 1950-60 arasında sabit sermaye yatırımlarının ulusal gelire oranı yüzde 10’dan yüzde 15’e yükselirken, bu yatırımların üçte ikisi inşaat yatırımlarına gitmiştir (Kepenek ve Yentürk, 2003, s.104).

⁹⁴ Bunlar arasında Pamukbank, İstanbul Bankası, Şekerbank, İşçi Kredi Bankası, Çaybank ve özel yasa ile kurulan Öğretmenler Bankası, Vakıflar Bankası, Turizm Bankası sayılabilir (Artun, 1983b, s.46).

Banka sayısı 1950'lerden 1970'lere kadar önce hızla artıp sonra azalır ve eski seviyesine dönerken, banka kredileri ve mevduatlar 1970'lerin sonlarına kadar düzenli olarak artmıştır. Banka kredileri, sabit fiyatlarla, 1950 yılında 1945 yılı seviyesinin 2.5 katına, 1950'lerin ikinci yarısında ise 1950 yılı seviyesinin 3 katına ulaşmıştır. Benzer biçimde, banka mevduatları, 1950 yılında 1945 yılının 2 katına ve 1950'lerin sonlarında 1950 seviyesinin yaklaşık 3 katına çıkmıştır. Banka mevduatları toplamının GSMH'ya oranı 1940'ların ikinci yarısında yüzde 10, 1950'lerin ortalarında yüzde 20 civarındadır (Yüzgün, 1982, s.90-5). Bir başka deyişle, bankacılık sistemi hem genişlemiş hem de merkezileşmiştir. Buna karşılık borsa etkisiz kalmış, hatta birkaç yıl için İstanbul'dan Ankara'ya nakledilmiş, 1958 yılında kambiyo işlemleri yapma yetkisi sona erdirilmiştir (Fertekligil, 1993, s.173-7). Borsa ancak 1980'li yılların sonlarına doğru kayda değer bir para-sermaye kaynağı haline gelecektir. Türkiye'de finansal sistem, birçok geç kapitalistleşen ülkede olduğu gibi, açıkça banka-merkezli bir gelişim sergilemiştir. Daha da önemlisi, bankacılık sistemi kendi içinde merkezileşmiş, özellikle planlı dönemde sanayi kesimine yönelen ucuz krediler öncelikle banka sahibi ya da bankalarla veya devletle yakın ilişkili sermaye gruplarına akmıştır (Özcan ve Çokgezen, 2003, s.2064).

1945 sonrası dönemde değer ilişkilerinin epey hızlı biçimde tarıma da nüfuz etmeye başladığı ve tarımda kapitalist dönüşümün hızlandığı gözlenmektedir⁹⁵. Tarımda artan makineleşme ve modern üretim teknikleri bunun bir yansımasıdır. Nitekim 1945 yılında 1.150 civarında olan traktör sayısı 1949'da 9 binin, 1957'de 44 binin üzerine çıkmış, daha sonra ithalat güçlükleri ve yedek parça sorunları nedeniyle bir miktar azalmıştır (Kepenek ve Yentürk, 2003, s.106). Tarımda üretkenlik artmış, kırsal nüfus azalmasına rağmen üretimde büyük sıçramalar gerçekleşmiştir. İşlenen toprakların genişliği 1948-56 arasında yüzde 60, tahıl üretimi 1950-60 arasında yüzde 95 artmıştır. Ayrıca "Kapitalizmin gelişmesi gereği sınaî bitkilerdeki artış, tahıl üretimine oranla daha da hızlı olmuştur. Türkiye tarihinde on yıllık hiç bir dönem yoktur ki, tarımda böylesine hızlı bir gelişmeye tanık olunmuş olsun" (Özgür, 1972, s.110). Ancak bu hızlı

⁹⁵ 1950 Tarım Sayımı'na göre, 400 bin aile tarım işçiliği yapmaktadır. Bunların 90 bininin hiç toprağı yoktur. 1950-1960 arasında 369 bin aileye toprak dağıtılmış, ancak topraksız ailelerin sayısı hızla artarak 1963 yılında 309 bine ulaşmıştır. 1970'lerin başında, köy envanter etüdülerine göre, 1.2 milyon civarında çiftçi ailesi topraksız, 1.4 milyona yakın aile 0-25 dönüm arasında (geçinmeye yetmeyecek kadar küçük) toprak sahibidir. Toplamda "2.5 milyona yakın ailenin tarım işçiliği yaptığı düşünülürse, Türk tarımında kapitalist ilişkilerin küçümsenmeyecek oranda geliştiği rahatlıkla söylenebilir" (Özgür, 1972, s.128-9).

gelişmeye rağmen, sanayi üretiminin daha hızlı artması sonucu milli gelir içinde tarımın payı gerilemiş, 1948-58 arasında yüzde 53'ten yüzde 44'e düşmüştür. Aynı dönemde sanayi üretiminin payı ise yüzde 14'ten yüzde 22'ye yükselmiştir (DPT, 1964, s.9).

Bir yandan tarımda kapitalist ilişkiler yerleşmeye başlarken, bir yandan da kırsal nüfus yavaş yavaş topraktan kopmaya, şehirlere göç ederek proleterleşmeye, yeni gelişen sanayi için emek-gücü kaynağı haline gelmeye başlamıştır. İmalat sanayiinde çalışan sayısı 1950 yılında 482 bin kişi, 1960 yılında ise 791 bin kişidir (TÜİK, 2006, s.159). 1945 sonrasında çalışan nüfus içinde imalat sanayii istihdamının payı yavaş ancak düzenli olarak artmaya, tarımsal istihdamın payı ise aynı şekilde azalmaya başlar. Her iki eğilim de 1948-58 arasında çok belirgindir⁹⁶.

Kitle halinde işçileşmeyle birlikte sanayi burjuvazisi ile işçi sınıfı arasındaki karşıtlık da yavaş yavaş belirginlik kazanmış; Türkiye işçi sınıfı 1945 sonrasında tarihinde ilk kez toplumsal-siyasal yaşamda etkili bir özneye dönüşmeye başlamıştır. Buna bağlı olarak, cumhuriyet döneminin başlangıcından itibaren engellenen sendikal hareketler de canlanmış, kısa süren '1946 sendikacılığı' deneyiminin (Öztürk, 1996) ardından 1947'de çıkan 5018 sayılı Sendikalar Kanunu ile sendikalar yasal statü kazanmıştır. Bu yasanın sendikalar üzerinde birçok kısıtlaması ve grev hakkına değinmeyerek, 1936 tarihli İş Kanunu'nun grev yasağını örtük olarak devam ettirmesi söz konusudur. "1946-1960 döneminde sendikal örgütlenme ve toplu pazarlık hukuksal olarak varlık kazanmış olmasına rağmen, süregelmekte olan grev yasağı rejimi çalışma ilişkilerine damgasını vuracak, diğer hakların işlevsellik kazanmasını engelleyecektir" (Makal, 2004, s.2). Yine de bu tarihten itibaren birçok işçi sendikası ve 1952 yılında ulusal düzeyde sendikal örgüt olarak Türk-İş kurulur (Talas, 1992). Bu gelişmelerle birlikte işveren sendikaları da yavaş yavaş gündeme gelmeye başlamıştır.

Sermaye kesimi içinde sanayi burjuvazisinin hakim duruma geçmesi, sanayiciler işçi sınıfı ile artık-değer ilişkisi içinde doğrudan karşı karşıya oldukları için,

⁹⁶ Avcılık, ormancılık ve balıkçılık da dahil olmak üzere, tarım istihdamının toplam içindeki payı 1948'de yüzde 85.7'den 1958'de yüzde 70'e düşmüş, imalat sanayi istihdamının payı ise 1948'de yüzde 5'ten 1958'de yüzde 6.8'e yükselmiştir. 1959 yılı değerleri, 1958 devalüasyonunun etkisi ile eğilimden sapma gösterir, ancak 1960'tan itibaren aynı trend yeniden başlar. 1980 yılına gelindiğinde tarım istihdamının toplam içindeki payı her on yılda yüzde 20'ye yakın bir azalma ile yüzde 50.6'ya gerilemiş, imalat sanayi istihdamının payı her on yılda yüzde 50 civarında artışla yüzde 12.5'e ulaşmıştır (TÜİK, 2006, s.159).

işveren sendikalarının kurulmasını tetikleyen bir gelişmedir. Kapitalist üretime geçişin ardından hemen her ülkede olduğu gibi (Tokol, 1998, s.144) Türkiye’de de işveren sendikaları işçi sendikalarını izlemiş, işçi sendikalarının yaygınlaşması işverenleri sendikalarda birleşmeye yöneltmiştir. Türkiye’de işveren sendikalarının daha geç kurulmasında önemli bir neden, Sendikalar Kanunu’nun grevleri yasaklaması nedeniyle işçi sendikalarının çok etkili olamamasıdır. 1960 öncesinde kurulan az sayıdaki işveren sendikası, bugünkü anlamda işveren sendikaları olmaktan ziyade, ithalat zorlukları nedeniyle üyelerine ithal girdi temin etmek amacıyla kurulmuş birliklerdir (Esin, 1974, s.173-4). İşveren sendikalarının kurulması 1960 yılı civarında hızlanmış, günümüzün büyük sendikalarından TTSİS (tekstil) ve KİPLAS (kimya, petrol, lastik ve plastik) 1961’de, ÇEİS (çimento) 1964’te kurulmuştur. 1959’da Koç grubunun öncülüğünde İstanbul merkezli sanayi burjuvazisi tarafından kurulan (Sönmez, 1992a, s.159) Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası MESS ise sanayici kesimin önemli bir sınıf örgütü haline gelecek, 1960 darbesini izleyen yıllarda ulusal ölçekli işveren örgütü olarak Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu’nun (TİSK) kurulmasına da ön ayak olacaktır. ABD ve İngiltere gibi ülkelerde ilk işveren sendikalarının kurulmasının ardından ulusal ölçekli işveren sendikalarının oluşması ve bunların bir çatı altında birleşmesi on yıllar sürmüştü (Esin, 1974, s. 56-87), Türkiye’de tüm bu gelişmeler yalnızca birkaç yıl içinde tamamlanmıştır.

1960 civarında önem kazanmaya başlayan işveren sendikaları dışında, sanayi burjuvazisi 1950’ler boyunca (1950 tarihli 5590 sayılı yasayla) ticaret odalarından bağımsız sanayi odalarında örgütlenmeye yönelmiştir. Zamanla küçük ve orta ölçekli sermayelerin temsilcisi niteliğini kazanan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) bu yasa ile kurulmuş, bunun yanı sıra 1951’de İzmir, 1952’de İstanbul sanayi odaları faaliyete geçmiştir (Koraltürk, 1999, s.294-6). Böylece sanayi burjuvazisi de bağımsız biçimde örgütlenmiş, yeni dönemin etkili bir diğer toplumsal-siyasal öznesi olarak işçi sınıfının karşısında konumlanmıştır. Bu tarihten itibaren Türkiye’de sınıf mücadelesinin temel eksenini sanayi burjuvazisi ile işçi sınıfı arasındaki mücadele oluşturur. Ek olarak, yükselen sanayi burjuvazisi ile gerileyen tüccar ve toprak sahibi kesimler arasında, ayrıca zaman zaman ‘yerli’ ve ‘yabancı’ sermayeler arasında da bazı çatışmalar görülür. Tekellerin ve finans kapitalin kısa sürede oluşmasıyla birlikte, sermaye sınıfı içinde bir

üçüncü çatışma alanı da büyük ve küçük sermayeler arasında ortaya çıkacaktır. Ayrıca, artık-değerin paylaşımına yönelik olarak sanayi sermayesi ile para-sermaye kesimleri arasındaki (finans kapital içinde içselleşmiş) çekişme de kimi zaman açık çatışma biçimine bürünecektir. Yine de 1960 yılına gelindiğinde sanayi burjuvazisinin sermaye sınıfı içindeki hakimiyeti belirginlik kazanmış durumdadır. 1960 darbesi ve ardından başlayan ‘planlı kalkınma’ bunun ifadesi olmuş, “Ticari ve para-sermayenin üretken sermayeye dönüşü ve üretken kapitalistlerin organize olması 27 Mayıs 1960 yılında gerçekleştirilen askeri darbe ile belirli bir hız kazanmıştır” (Ercan, 2004, s.16). İzleyen alt bölümde bu sürecin ana hatları ele alınmaya çalışılmakta ve finans kapitalin oluşumu holdingleşme ile ilişkili olarak incelenmektedir.

3.2.2 Finans Kapital: İçe Yönelik Birikim Sürecinde Holdingleşme

Tıpkı ticari sermayenin belirli bir büyüklüğe ulaşan kesimlerinin hızla sanayi sermayesine dönüşmesi gibi, 1960-80 arası içe yönelik birikim döneminde egemenliğini ilan eden sanayi burjuvazisinin bazı kesimleri de 1960’ların sonları ile 1970’lerin başlarında büyük sermaye gruplarına dönüşmeye başlamıştır. Sermaye gruplarının bu yıllarda yöneldikleri organizasyon tarzı olarak holdingleşme, çeşitli farklı alanlarda (sermayenin işlevsel biçimlerine karşılık gelen sanayi, finans ve ticaret alanlarında) artmaya başlayan faaliyetlerinin ve şirket sayılarının beraberinde getirdiği bir örgütlenme biçimidir⁹⁷. Türkiye’de ‘planlı’ dönem, birçok toplumsal dönüşümün yanı sıra holding tarzı örgütlenmenin de ortaya çıktığı dönemdir.

1960 darbesinin ardından uygulamaya giren beş yıllık kalkınma planları yoluyla ‘planlı kalkınma’, 1950’lerde başlayan sürecin bir uzantısını oluşturur (Gülalp, 1983, s.51-2). 1950’li yılların sonlarına doğru, gerek ülke içi sermaye kesimleri, gerekse uluslararası kurumlar tarafından planlamaya yönelik ısrarlı bir talep söz konusudur (Akçay, 2007, s.66-9). Planlı kalkınmaya geçişte birçok etken varsa da sanayi sermayesinin ve buna dayalı sınıai birikimin ticari birikimden esaslı farklılıklarının

⁹⁷ Örneğin, holdingleşmeye öncülük eden Koç Holding 1963 yılında kurulduğunda, bünyesinde 26 şirket bulunmaktadır (Aytulun, 1977, s.46).

bulunması, temel belirleyici olarak düşünülebilir. Zira, P – M – Ü – M' – P' biçimini taşıyan 'sermayenin genel formülü' ve artık-değerin üretimi ve realizasyonu, dolaşım evresiyle sınırlı ticari sermayeden farklı olarak, birçok koşulun yerine gelmesini gerektirir. Öncelikle, üretimin başlayabilmesi için yeterli nicelikte ve biçimde (örneğin, gerekiyorsa döviz biçiminde) para-sermaye bulunmalıdır. Bunun yanı sıra, ortaya konan paranın uygun miktar ve nitelikte metalara dönüşebilmesi gerekir. Yalnızca yeterli paranın bulunması değil, aynı zamanda yeterli miktar ve nitelikte hammaddenin, üretim aracının (makinelerin ve diğer girdilerin), emek-gücünün de mevcut olması gereklidir. Üçüncü evrede, emek-gücü ile birlikte metaların üretim sürecine girmesi ve üretimin aksamadan devam edebilmesi gerekir ki işçilerin kitle halinde bir arada çalıştığı kapitalist üretim koşullarında bunun için birtakım düzenlemelere, çalışma yasalarına, üretimi engellemesi olası unsurların disiplin altına alınması için baskı gücüne gerek duyulur. Son olarak, üretim sürecinden çıkan yeni metaldaki artık-değerin realize olması, bir başka deyişle ürünlerin satılabilmesi, ayrıca satışın ardından üretimin şimdi daha da genişlemiş bir ölçekte yeniden başlaması gerekir. Bunun için de iç pazarın belirli bir ölçekte ve az çok bütünleşmiş biçimde oluşması, dolayısıyla yol, iletişim gibi altyapıların yeterince mevcut olması, üretilen ürünlerin belirli ihtiyaçları karşılayabilir olması ya da reklamlar vb. yoluyla yeni ihtiyaçların ve tüketim alışkanlıklarının oluşturulması gereği vardır. Kısacası, sanayi sermayesine dayalı sermaye birikimi, ticari birikimle kıyaslandığında çok daha 'total' bir niteliktedir ve en azından sürecin erken aşamalarında devlet, belirli bir 'planlama' yoluyla sanayi burjuvazisi için 'yol gösterici' olarak ortaya çıkmıştır. 'Kamu kesimi için emredici, özel kesim için yol gösterici' olması beklenen planlar, aynı zamanda, altyapı oluşumunu hızlandırmayı ve sanayinin gerek duyduğu ara girdileri üretmeyi üstlenen devlet için⁹⁸, üretim birimleri arasında koordinasyon sağlamak açısından da işlevsel olmuştur.

Planlamaya verilen önem, 1961 Anayasası'nda planlamanın 'devletin ödevi' olarak tanımlanmasında açık biçimde görülebilir (Tayanç, 1973, s.160-1). Bu ortamda hazırlanan ve 1963-67 arasında uygulanan birinci plan, ithalat yerine yerli üretimi (ithal

⁹⁸ Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'na göre eğitim, sağlık, ulaştırma, enerji gibi "Temel hizmetlerle ilgili yatırımlar, fazla sermaye istediği, geniş bir organizasyonu gerektirdiği ve mahiyetleri icabı kısa sürede kârlı olmadıkları için bunları Devlet üzerine alacaktır. Bu hizmetler, üretken yatırımların yapılabilmesi için gereklidir" (DPT, 1964, s.61).

ikamesini) hedef almakta ve beş yıllık sürede en hızlı büyümenin enerjide ve imalat sanayiinde gerçekleşmesini öngörmektedir (DPT, 1964, s.139). 1968-72 dönemini kapsayan ikinci plan döneminde öncelik daha belirgin biçimde sanayiye verilmiş ve kamu kesiminin ara ve yatırım malları üretiminde, özel kesimin ve yabancı sermayenin ise dayanıklı tüketim malları üretiminde yoğunlaşması hedeflenmiştir (Kepenek ve Yentürk, 2003, s.147-8). Bir başka deyişle, ithal ikamesinin tüketim mallarının yerli üretimine ağırlık veren ve erken ya da ‘kolay’ aşaması olarak bilinen evresinin tamamlanması ve dayanıklı-dayanıksız tüketim mallarının yanı sıra demir-çelik ve petrokimya ürünleri gibi ara malların ve yatırım mallarının da ülke içinde üretilmesine başlanması, kısacası ithal ikamesinin ‘ileri’ aşamalarına geçilmesi söz konusudur (Eser, 1993, s.64-5). Ara malı ve yatırım malı üretimine verilen öncelik, 1973-77 yıllarını kapsayan (12 Mart döneminde hazırlanan) üçüncü planda devam etmiş; içe yönelik birikimin giderek ağırlaşan bunalımı nedeniyle bir yıl gecikmeyle hazırlanan ve 1979-83 yıllarını içeren dördüncü plan döneminde ise ihracata (ve örtük olarak dışa açılmaya) özel bir vurgu yapılmıştır (Kepenek ve Yentürk, 2003, s.150-3). Planlar arasındaki vurgu farklılıkları, ithal ikamesinin ‘ileri’ aşamalarına geçişte sorunların yaşandığına dair işaretler olarak görülebilir. Öte yandan, dördüncü plan aynı zamanda TÜSİAD’ın ‘yapısal değişim’ talebinin netleştiği ve buna yönelik baskısının (yeni bir kalkınma planı önerisi eşliğinde) arttığı bir dönemde hazırlanmıştır (Olaylara Bakış, 1978).

İthal ikamesinin ‘ileri’ aşaması olarak ifade edilen süreç (üretim araçlarının yurtiçinde üretilmesi), daha gelişmiş teknolojilerin ve petrol gibi çeşitli hammaddelerin ithal edilebilmesine bağlıdır. Ülke içinde tüketim malı üretiminden ara ve yatırım malları üretimine doğru geçiş başladıkça, hammadde ve yatırım malı ithalatı da artmaktadır (Ercan, 2002, s.69). Uğur Eser’e göre, “Sanayileşmenin sürmesi ve bunun gerektirdiği hammadde ve yatırım malları ithalatının yapılması için istikrarlı bir döviz gelinine, yani ihracatın artırılmasına gerek vardır. Bu ise, rekabet gücü olan, yeni teknoloji kullanan, etkin ölçeklerde kurulmuş bir sanayi yapısına, yani esas olarak sınai üretimin verimliliğine bağlıdır. Oysa, Türkiye’de sanayinin verimlilik düzeyi oldukça düşüktür ... Büyük ölçüde iç pazar gözetilerek kurulan işletmeler, ölçek yararlarının söz konusu olacağı optimal büyüklüklerin oldukça altında ve düşük kapasitede çalışmaktadır” (1993, s.65). Türkiye’de içe yönelik birikim döneminde kurulan

işletmeler, dünya pazarında rekabet edebilmek için gereken minimum etkin ölçeğin (*efficient scale*) çok altındadır⁹⁹. Buna bağlı olarak, içe yönelik birikimde oluşan sanayi yapısı, uluslararası pazarlarda rekabet şansı fazla olmayan ve dolayısıyla döviz kazandıramayan metalar üretmektedir (Gülalp, 1985, s.339). Bunun bir göstergesi sayılabilecek ihracatın ithalatı karşılama oranı 1960'ların ortalarında yüzde 70-80 civarındayken 1970'lerin ortalarında yüzde 30-40 seviyesine düşmüştür (TÜİK, 2006, s.415). Ara malı ve yatırım malı üretiminin artması, başta petrol olmak üzere ara malı ithalatını da yükseltmiş, üretimin aksamadan sürebilmesi için gereken döviz 1970'ler boyunca sürekli bir sıkıntı haline gelmiştir¹⁰⁰. 1963 yılında toplam ithalat içinde tüketim malı ithalatının payı yüzde 5.4 seviyesinde, geri kalan yüzde 95'lik pay ise ara malı ve yatırım malları arasında hemen hemen eşit olarak dağılmış durumdadır. Giderek artan ara malı ithalatının payı 1979'da yüzde 66, 1980'de yüzde 78 olacaktır (Kepenek ve Yentürk, 2003, s.290). Bunun yanı sıra, ithalatın GSMH'ya oranı da giderek yükselmiş, 1958'de yüzde 2.5'ten 1960'ların başlarında yüzde 9'un üzerine çıkmış, daha sonra biraz azalsa da 1970'lerin sonunda yeniden yüzde 9'u aşmış, 1978-79'da ise ödeme güçlükleri nedeniyle gerilemeye başlamıştır (TÜİK, 2006, s.415). 1970'lerin dünya krizi ortamında mevcut birikim sistemi sürdürülemez hale geldiyse de işçi dövizlerinin artması ile Türkiye'de kriz bir süre ertelenebilmiştir¹⁰¹. Ancak, ertelenen kriz 1970'lerin sonlarında olanca ağırlığıyla patlak verecektir. 1970'lerin sonunda yaşanan bunalım bir 'döviz krizi' biçiminde açığa çıkmıştır (Altıok, 2002, s.86; Ercan, 2002, s.70). 24 Ocak 1980 Kararları ve 12 Eylül darbesi ile Türkiye kapitalizmi içe yönelik birikimden uzaklaşarak 'dışa açık' bir birikime yönelecek, ilk etapta ihracata özel önem verilecektir.

⁹⁹ Örneğin, 1974 yılında minimum etkin ölçek traktör üretiminde 50 bin adettir. Türkiye'de ise toplam 26, tesis başına ortalama 4 bin adet üretim söz konusudur. Aynı yıl içinde, etkin ölçek otomobilde 500 bin (Türkiye'de toplam 60, ortalama 20 bin), küçük dizel motorda 250 bin (Türkiye'de toplam 16, ortalama 2 bin), bisiklette 100 bin (Türkiye'de toplam 85, ortalama 11 bin) adettir (Yaman Öztürk, 2008, s.227). Ayrıca, etkin ölçek sabit bir büyüklük değil, zamanla artan bir büyüklüktür (Amsden, 2001, s.117).

¹⁰⁰ Üretimi sürdürebilmek için yoğun biçimde ithalat yapmak zorunda olan imalat sanayii sektörlerinin imalat sanayii katma değeri içindeki payı, 1950'de yüzde 19'dan 1976'da yüzde 51'in üzerine çıkmıştır. 1962-1977 arasında, imalat sanayii üretimi içinde tüketim malı üretimi yüzde 62'den yüzde 49'a gerilerken, ara malı üretimi yüzde 28'den yüzde 38'e, yatırım malı üretimi yüzde 10'dan yüzde 13.3'e yükselmiştir (Tekeli ve diğerleri, 1981, s.2-3). 1980 yılına gelindiğinde tüketim malı ve ara malı üretimlerinin her ikisi de yüzde 44 seviyesindedir (İMKB, 1999, s.309).

¹⁰¹ İşçi dövizleri 1970'te 273 milyon dolardan 1974'te 1.46 milyar dolara kadar çıkmış, ancak daha sonra biraz azalmıştır. Dış borçlar ise 1970'te 2 milyar dolar seviyesinden 1978'de 14.4 milyar dolara çıkmıştır (Yaman Öztürk, 2008, s.293-4).

Bir süre için sermayenin hızlı birikimine yol açan içe yönelik birikim, zamanla bunun önünde bir engele dönüşmüştür. Bu süreç, aynı zamanda, Türkiye’de büyük sermaye gruplarının ve finans kapitalin ortaya çıktığı süreç olmuştur. 1950’li yıllarda toplumsal düzeyde egemen hale gelmeye başlayan sanayi sermayesi, zamanla ticaret sermayesini içselleştirmiş, başta İş Bankası olmak üzere finans kurumlarıyla bağlantılar ve ortaklıklar kurmuş, buna bağlı olarak finans kapitalin oluşumu hızlanmış ve büyük sermaye grupları ‘düzeni’ şekillenmiştir. 1969 yılında, yaygın olarak kullanılan 251 maddenin 236 tanesinde toplam üretimin yarısından fazlası en çok üç firma tarafından gerçekleştirilmektedir (Silier, 1977, s.31). 1960’lı yıllarda belirginleşmeye başlayan büyük sermaye egemenliği, 1960’ların sonlarından itibaren ciddi bir sıçrama sergiler¹⁰². 1968-76 arasında, imalat sanayiinde en büyük 100 firmanın satışlarının GSMH’ya oranı yüzde 70, imalat sanayii toplam satışlarına oranı ise yüzde 40’tan fazla artış göstermiştir (Tekeli ve diğerleri, 1981, s.9’dan hesaplandı). S. Arıkan ve M. T. Akad da sermaye birikiminin 1968 sonrasında önemli bir sıçrama gösterdiğini belirtirler: ancak, “Yerli tekeli sermayenin dinamik gücü olan tekeli sanayi sermayesinin olgunluk dönemine girmesi 1971 sonrasında olmuştur” (1977, s.20-1). 12 Mart 1971 muhtırası ve bundan birkaç hafta sonra TÜSİAD’ın kurulması, büyük sermayenin etkili bir toplumsal güç haline gelişinin ilk göstergeleridir¹⁰³. 1960’lardan itibaren yeni faaliyetlere yönelen ve 1970’lerde hızla ‘holding’ tarzı örgütlenmeyi benimseyen büyük sermaye grupları, bu tarihten itibaren toplumsal değişimin en önemli aktörleri olacaktır.

TÜSİAD, açıkça finans kapitalin örgütüdür. Derneğin ilk on iki kurucusu İstanbul ve İzmir’in büyük sermaye gruplarının (Koç, Sabancı, Eczacıbaşı, Tekfen, Boyner, Bodur, İzmir’den Yaşar, Özakat, Özsaruhan) temsilcileridir (Buğra, 2003, s.336, dn.33). Kısa sürede yeni katılımlarla genişleyen örgüt, kuruluşunu 85 imzalı bir bildiri ile kamuoyuna ilan etmiştir (İlke, 1974a, s.13-5). Bununla birlikte, Sabancı

¹⁰² “200’den fazla işçi çalıştıran bir avuç tekel, 1963’te 278 ve 1967 yılında 387 işyeri, Türkiye’nin sınıf üretiminin 1963 yılında %64.2’sine, 1967 yılında ise %71.5’na egemen[dir]” (Özgür, 1972, s.183-4). 10 ve daha fazla sayıda işçi çalıştıran işletmeler içinde, 200’den fazla işçi çalıştıranlar, 1963 yılında imalat sanayiinde işletmelerin yüzde 5.2’sini oluştururken, katma değerinin yüzde 52.8’ine sahiptir. 1970 yılına gelindiğinde, oranlar sırasıyla yüzde 7 ve yüzde 58.5 olmuştur. Gıda sanayii gibi küçük işletmelerin yoğun olduğu sektörler dışında bu oranlar daha da yüksektir (Arıkan ve Akad, 1977, s.25, 44).

¹⁰³ “12 Mart dönemi, büyük sanayi sermayesinin ekonomik egemenliğini pekiştirdiği bir dönem olarak nitelenebilir. Bu dönemde ekonomi politikasının temelini, büyük sanayinin teşviki ve tekelleşmenin desteklenmesi oluşturmuştur. Bunun yanısıra büyük sanayiye kaynak aktarmanın diğer temel iki mekanizması, işçi ücretlerinin ve tarımda taban fiyatlarının düşürülmesi olmuştur” (Gülalp, 1983, s.63).

Holding ve TÜSİAD’da uzun yıllar çalışmış olan Güngör Uras’a göre, dernek ilk dönemlerde ‘çok seçkinci’ bir yapıdadır ve herkes üye olamamaktadır (Capital, 2001). H. Alkan’a göre, dernek içinde Yüksek İstişare Konseyi merkezi önemdedir ve başlarda Koç, Sabancı, Tekfen, Ege Yatırım, Akın ve Alarko gruplarının etkili olduğu konseye zamanla Santral Holding, Narin, Yaşar, Altınyıldız, Ercan ve Enka grupları da katılmıştır (1998, s.145). Yaşar grubundan Selçuk Yaşar TÜSİAD’ın ‘aşırı sola karşı’ kurulduğunu belirtirken, Borusan grubundan Asım Kocabıyık da buna benzer bir görüş öne sürmektedir (Fırat, 2007c; Kocabıyık, 2007, s.221). Bununla birlikte, TÜSİAD’ın kurulmasında birçok faktörden söz edilebilir ve esas olarak (i) TOBB’un bileşiminin büyük sermayenin çıkarlarını temsil etmek için yetersiz kalması, (ii) işçi hareketinin (özellikle 15-16 Haziran 1970’te) büyük burjuvazi için belli bir tehdide dönüştüğünü göstermeye başlamış olması, ayrıca (iii) Ortak Pazar üyeliği ve Avrupa ile entegrasyon konusunda baskı yapacak bir örgüte ihtiyaç duyulması gibi konular etkili olmuştur denilebilir (Gülfidan, 1993, s.26-39; Alkan, 1998, s.141-2).

1971 yılında TÜSİAD’ı kuran büyük sermaye grupları, içe yönelik birikimin planlı bir doğrultuya girdiği 1960’lı ve 70’li yıllarda, sanayide ağırlıklı olarak ara malı üretimine (cam, çimento, kimya, metal, kağıt-karton, plastik, elektronik parça, seramik, gübre) yönelmiş durumdadır. Sektörel bazda, kağıt-karton (ambalaj), plastik ürünler gibi hafif ara girdiler ve elektronik parça (komponent, TV tüpü), sınav kimyasallar gibi imalatlar daha ziyade 1970’lerde yoğunlaşmıştır (4. Bölüm). Bir başka deyişle, *temel* nitelikte ara girdiler (cam, çimento, metal, seramik) sermaye grupları tarafından *daha erken* tarihlerde üretilmeye başlanmıştır. Temel ara malı sektörlerinde tekelleşme çok belirgindir¹⁰⁴. Kamunun üstlendiği (petrokimya ürünleri gibi) bir kısım ara malların özel sektör tarafından üretimine yönelik girişimler de 1970’lerde yavaş yavaş başlamıştır.

Ara malların yanı sıra, daha sınırlı bir ölçekte olmakla birlikte yatırım malı sektörlerine de girişler olmuştur. İçe yönelik birikim döneminde büyük grupların çoğu makine imalatı, daha sınırlı bir kesim otomotiv ve motor sanayilerinde, daha küçük bir grup da elektrikli makinelerde yer almıştır. Koç grubu otomotivin hemen tüm alt

¹⁰⁴ Çimentoda kamu şirketi olan Çitosan, İş Bankası, Sabancı ve Oyak; camda İş Bankası; seramikte (yapı malzemelerinde) Kale ve (sağlık gereçlerinde) Eczacıbaşı grupları pazarda etkili konumdadır. Metal imalatı hemen tüm gruplar yer almıştır. Ancak, temel girdiler olan yassı çelik ve uzun ürünler kamu kuruluşları tarafından sağlanmaktadır. Çelik boruda Borusan ve Sümerbank-Mannesmann etkilidir.

kollarında (binek otosu, ticari araç, oto yan sanayi, motosiklet) hakim konumdadır. Buna karşılık, Oyak binek otosunda (Oyak-Renault ortaklığı), Anadolu grubu ticari araç ve motosiklet imalatında kısmen etkilidir. Borusan, Çukurova, Elginkan gibi gruplar ise oto yan sanayiinde etkili durumdadır. Bununla birlikte, kısmen dayanıklı tüketim malı sayılması gereken otomotiv hariç tutulursa, yatırım malı üretimi Türkiye’de hiçbir dönemde iç pazarın ihtiyaçlarını karşılayacak ölçüğe ulaşmamıştır.

Dokuma ve gıda gibi dayanıksız tüketim malı sektörleri içe yönelik birikim döneminde iç pazarın ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeye az çok erişmiş durumdadır. Buna bağlı olarak, 1960’lardan sonra sermaye grupları tarafından bu alana yeni girişler fazla olmamıştır. Kişi başına gelirin artması ve yeni tüketim alışkanlıkları nedeniyle, dayanıksız tüketim malları alanında bu dönemde biracılık, konservecilik, meşrubat, temizlik kağıtları üretimi gibi yeni alt sektörlerin oluşması söz konusudur. Bir başka deyişle, dayanıksız tüketim malı sanayileri, zaman içinde değişen tüketim alışkanlıkları ve gelir artışı gibi nedenlerle genişleyebilen sektörlerdir. Ancak, “Sanayinin büyümesi alt sektörlerin sayısında ve çeşitliliğinde bir artışa” yol açmış olmasına rağmen, “ekonomide bütünleşme yeterince gelişmemiştir” (Tekeli ve diğerleri, 1981, s.2).

İçe yönelik birikim döneminin ilk yarısında inşaat ve tesisat işleri Enka, Doğuş, Tekfen, Alarko, STFA gibi şirketler tarafından domine edilmiş durumdadır. Dönemin inşaat sektörünün bir özelliği, büyük firmaların belirli taahhüt işlerine yoğunlaşmış olmalarıdır. Doğuş grubu genelde baraj inşaatlarında, Enka sınai tesislerin inşasında, Tekfen petrokimya tesisleri ve boru hatlarında, STFA ise baraj, köprü, yol inşaatlarında ve enerji nakil hatlarında etkilidir. Ancak, bu pazar karteli durumu zamanla değişmiş (muhtemelen başka tür kartellere dönüşmüş) ve firmalar hemen her tür inşaat işini gerçekleştirmeye başlamışlardır. Önemli bir nokta, inşaat sektöründeki büyük firmaların 1970’lerin başında STFA ve Enka öncülüğünde Libya ve diğer Arap ülkelerinden başlayarak uluslararası taahhüt projelerine yönelmiş olmalarıdır (Çakıroğlu, 1 Eylül 1998). Türkiye’de en erken uluslararasılaşan sermaye gruplarının inşaat kökenli gruplar olduğu söylenebilir. 1970’lerde petrol fiyatlarının artmasıyla Ortadoğu’da hızlanan inşaat işleri 1980’lerde yavaşlamış, bu nedenle inşaat firmaları ağırlıklı olarak (ANAP iktidarı döneminde yol, köprü, enerji gibi altyapı yatırımlarının hızlanmasıyla canlanan)

iç pazara yönelmiş, ancak 1990'larda Sovyetler Birliği'nin dağılmasının ardından Rusya büyük bir pazar olarak ortaya çıkmıştır (Sönmez, 1992b, s.66). İnşaat kökenli grupların erken uluslararasılaşmasının bir sonucu da bu grupların giderek artan biçimde dış ticarete yönelmeleridir. 1980'lerde dış ticaret şirketleri içinde en etkili olanlardan dördü STFA, Enka, Tekfen ve Doğuş gruplarına aittir (Erkan, 1994, s.104-7). Bu şirketler zamanla ithalat-ihracatın ötesine geçerek uluslararası ticaret şirketi niteliği kazanmış, örneğin Almanya'dan aldığı malları ABD'de pazarlamaya başlamış, ancak 1990'larda (ileride değinilecek olan) çeşitli nedenlerle etkinlikleri bir ölçüde azalmıştır.

Dayanıklı tüketim malı sektörlerine en erken giriş yapan Koç grubu, daha küçük ölçekli Profilo grubu ile birlikte bu alanı hemen tamamen ele geçirmiştir. 1960'lı yıllarda ürün çeşitliliğini arttıran grup, buzdolabı, elektrik süpürgesi, şofben, radyo ve televizyon gibi ürünlerin üretimine geçecek, hatta (kısmen devlet tarafından 'sübvansé' edilerek) buzdolabı ve radyatör ihracatına da başlayacaktır. Grubun yatırım malı sektörlerindeki faaliyetlerini arttırdığı ve 1960'ların ikinci yarısında binek otosu (Anadol) ve traktör imalatına başladığı gözlenmektedir (Bölüm 4.2.2). Ayrıca, Koç'un iç pazarı tamamen kaplayan geniş ticaret şebekesi ve bayi ağı bu dönemde oluşmuş durumdadır (Aytulun, 1977, s.49). Buna bağlı olarak grup şirketlerinin sayısı artmış, bu artış Türkiye'de holdingler konusundaki mevzuatın oluşmasında son derece belirleyici olmuştur. Zira, şirket sayısı arttıkça, bu şirketlerin kendi arasındaki karşılıklı iştirakler de artmış (Nahum, 1992, s.263); ortaya çıkan çifte vergi durumu nedeniyle Vehbi Koç, mevzuatın değişmesi ve holdingleşmenin kolaylaşması yönünde baskı yapmıştır¹⁰⁵. 1961'de vergi yasasının değişmesi, dönem itibariyle en karmaşık ticari şebekeye sahip olduğu için öncelikle Koç grubuna yaramıştır. Öte yandan, Koç'a (1973, s.101-5) göre holdingleşmenin önündeki bir engel de holdingi içerisine alan bir vakfın Medeni Kanun'a uygun olmamasıdır. Bir başka deyişle, holdingleşmeyle beraber grubun 'aile

¹⁰⁵ "5421 sayılı Gelir Vergisi Yasamızda, menkul sermaye gelirleri dağıtılması sırasında, geliri elde eden gerçek veya tüzel kişi olduğuna bakılmaksızın vergi kesintisine tabi tutuluyordu. Bu uygulama çifte vergilemeye neden oluyordu. İş çevrelerinin zorlaması sonucu, 1.1.1961 tarihinde yürürlüğe giren ve 19.2.1963 tarihli 202 sayılı, 27.12.1963 tarihli 365 sayılı, 27.3.1969 tarihli 1137 sayılı yasalarla değişikliğe uğrayan Gelir Vergisi Yasamız, tüzel kişilere yapılan ödemelerde vergi kesintisini kaldırarak, ülkemizde holdingleşme için gereken yasal ortamı sağlamış oldu. Nitekim ... 1963 tarihinden itibaren holdingleşmenin yoğunluk kazandığını görmekteyiz" (Tenker, 1979, s.15). Holdingleşmeyi kolaylaştıran bir diğer değişiklik 1975'te Ticaret Kanunu'nda yapılmış, hissedarlar eski yasaya göre anonim şirket genel kurulunda en çok on oy kullanabilirken, yeni hükme göre sahip oldukları hisse kadar oy kullanabilir hale gelmiştir (Tenker, 1979, s.16).

şirketi' niteliğinin sürmesi için de yasal değişiklikler gerekli olmuştur (Buğra, 2003, s.261-2). Koç grubu yöneticilerinden Hulki Alisbah, "Bu iki engeli yıkmak için yapılan teşebbüsler, Sayın Vehbi KOÇ'un son 12-13 senelik çalışmaları arasında kuvvetle yer alır" diye belirtir (1964, s.1). Bununla birlikte, Koç Holding'in 1963 yılında, yani vakıf konusundaki 1967 tarihli yeni yasal düzenlemeler gerçekleşmeden önce kurulması, asıl sorunun 'çifte vergi' olduğunun bir işareti olarak görülebilir (Koç, 1973, s.106). Nitekim Nejat Tenker (1979, s.99) holdingleşme ile vergi yükünün yaklaşık yüzde 27 azaltılabildiğini belirtmektedir¹⁰⁶. Genel olarak, kâr dağıtımının yapılmadığı durumda ödenecek vergi daha az olmaktadır (Bal, 1994, s.118).

Türkiye'de ilk holding, 1958 yılında kurulan ve çok ortaklı bir şirket özelliği taşıyan Deva Holding'tir. İkincisi ise 1960 darbesinin ardından erken emekli edilen bir grup subaya ödenen tazminatın işletilmesi amacıyla kurulan Yatırımlar (Holding) Anonim Şirketi'dir¹⁰⁷. Ancak, bu iki istisnai örnek dışında, Türkiye'de holdingleşme konusunda asıl öncülüğü Koç grubunun yaptığını söylemek yanlış olmaz. Koç grubunu diğer gruplar da izleyecek, 1960'larda başlayan holdingleşme 1970'lerin ilk yarısında büyük bir hız kazanacaktır (Tekeli, 1983, s.2390). 1963'ten önce yalnızca iki adet holding kurulmuşken, 1963-1970 arasında 19, 1971-1976 arasında ise 106 adet holding faaliyete geçmiştir (Taşdelen, 2005, s.235). 1977'den itibaren yeni kurulan holding sayısı belirgin biçimde azalacaktır (Bal, 1994, s.43). Bir başka deyişle, holdingleşmede esas atılım dönemi 1970'lerin ilk yarısıdır.

Holding tarzı örgütlenmede bir ana şirket ile bu ana şirketin sermayesine iştirak ettiği yavru şirketler (filyaller) söz konusudur. Ana şirket genellikle 'holding' adını taşır (Koç Holding, Yaşar Holding gibi) ve kural olarak anonim şirket biçiminde kurulur (Bal, 1994, s.15, 63). Bunun bir nedeni, mevcut yasalarda holdinglere dair açık bir tanımın bulunmamasıdır (Tenker, 1979, s.11). Bir tanıma en çok yaklaşan ifade, 6762

¹⁰⁶ Karmaşık vergi mevzuatına göre, holding formunun beraberinde getirdiği kurumlar vergisi avantajının 1985'ten sonra ortadan kalktığı, ancak gelir vergisi biçiminde devam ettiği ve 1994'te yeniden kurumlar vergisi kapsamına alındığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, iştiraklerden elde edilen gelirin vergisi de bir yıl sonra ödenmektedir (Yalçın, 1995, s.87-8; Bal, 1994, s.182; Buğra, 2003, s.259; Demirag ve Serter, 2003, s.42).

¹⁰⁷ 1960 tarihli 86 sayılı yasayla Yatırımlar Holding'e bazı vergi muafiyetleri ve istisnalar sağlanmıştır (Taşdelen, 2005, s.233). Pul, harç, damga resmi gibi çeşitli ödemelerden muaf tutulmasının yanı sıra, şirkete tanınan bir ayrıcalık, Ticaret Kanunu'nun 422. maddesinden (şirketlerin çıkardığı tahvillerin esas sermayeden yüksek olamaması) muaf tutulmasıdır (Resmi Gazete, 20 Eylül 1960, s.3309).

sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 466. maddesinde geçen “gayesi esas itibariyle başka işletmelere iştiraktan ibaret olan ‘Holding’ şirketleri” ifadesidir (Resmi Gazete, 29 Haziran 1956, s.2838). Türkiye’de birçok büyük sermaye grubunun aslında birden fazla holding şirketi bulunur (Kazgan, 1983, s.2398). Holdinglerin yavru şirketleri ise bağlı ortaklıklar ve iştirakler olarak iki gruptur. Bağlı ortaklık doğrudan doğruya ana şirketin denetiminde bulunan, holding yapısı içinde yer alan, belirli bir ekonomik bütünlüğün parçası olarak işlev gören bir şirkettir. İştirakler ise holdingin esas olarak kâr payı elde ettiği, bunun dışında *biçimsel olarak* holding çatısı altında yer almayan ve denetimi başka bir holdingde bulunabilen şirketlerdir. Ancak, pratikte, holdinglerin iştirakleri genellikle açık ya da örtük bir grup bağlantısına işaret eder. İş Bankası gibi banka-merkezli grupların istisnai iştirakleri dışında, Türkiye’de holdingler yalnızca kâr payı elde etmek için şirketlere iştirak etmezler. Bu anlamda holding yönetimi portföy yönetiminden farklıdır ve iştiraklerin (ticari ilişkileri kalıcı hale getirmek, bir ortaklığı pekiştirmek, şirket yönetimine girmek gibi) belirli amaçlara hizmet etmesi gerekir. Dolayısıyla, Türkiye bağlamında ‘sermaye grubu’ ifadesi, bir gruba bağlı holding(ler), bağlı ortaklıklar ve iştiraklerden oluşan bütünlüğü anlatır. İş Bankası gibi bazı gruplar ‘holding’ tarzı örgütlenmeye gitmemiştir, ancak Türkiye’de sermaye gruplarının çoğunluğu holding biçiminde örgütlenmiş durumdadır.

Holdingleşmede esas olarak 1970 civarı yıllar önem taşımış, bu dönemde tekeli konumları belirginleşen sermaye grupları hızla holdingleşmeye yönelmiştir. En büyük sermaye gruplarından Koç grubu 1963’te, Elginkan ve Sabancı 1967’de, Yaşar grubu ve Hürriyet Holding 1968’de, Mengerler ve Anadolu grubu 1969’da, Eczacıbaşı ve Kutlutaş 1970’te, Kale, Profilo, Transtürk ve Tekfen 1971’de, Alarko, Borusan, Çukurova, Sapmaz grubu ve Enka 1972’de holdingleşmeye gitmiştir (Aytulun, 1977, s.30-3). Holdingleşmenin 1970 civarında hızlanmasında temel etken şu şekilde açıklanabilir: içe yönelik birikim döneminde belli bir sektörde yer alan sermayeler kısa sürede tekel haline gelirler; tekel konumunun bir sonucu olarak elde ettikleri aşırı kârları¹⁰⁸ ise aynı sektörde değil (zira, iç pazarın darlığı, sürekli ölçek büyütme ve verimliliği arttırmaya yönelik dikey yatırımları anlamsız kılar), henüz girilmemiş

¹⁰⁸ Türkiye imalat sanayilerinde yoğunlaşma (tekelleşme) ile kârlılık arasında açık ve kesin bir ilişki tespit eden bir çalışma için: Tekeli ve diğerleri, 1981, s.80-1.

sektörlerde değerlendirme yoluna giderler. Ayrıca, 'ithal ikamesini' hedef alan devletin sağladığı teşvikler de çoğu zaman herhangi bir sektörde yalnızca yatırım yapmayı bile aşırı kârlı hale getirir. Dolayısıyla, mümkün olduğunca çok sektörde yer almak avantajlıdır. Ancak, bunu yapabilmek için de ilkin belirli bir sektörde tekel haline gelmek, buradaki aşırı kârlar sayesinde aşırı birikim sağlayabilmek gerekir. Kısacası, ilişkisiz çeşitlenme yoluyla büyümek herkese açık olan bir yol değil, yalnızca tekelleşen büyük sermaye gruplarına açık olan bir yoldur. Bu şekilde 'ilişkisiz' faaliyetleri artan ve bir 'iç sermaye piyasası' oluşturan finans kapital grupları, şirketleri arasındaki sermaye bağlantılarını karşılıklı iştiraklerle kurarlar. Holding, bu iştirakleri merkezileştirme, iç sermaye piyasasını bir merkezden yönetme olanağı sağlar. Böylece, bir sektörde tekelleşen ve finans kapitale dönüşen bir sermaye grubu, holding tarzı örgütlenmeye de genellikle aynı dönemde yönelir. 1970 yılı civarında sermaye gruplarının birbiri ardına holding kurmalarının gerisindeki neden, asıl olarak tekelleşme ve bunu izleyen ilişkisiz çeşitlenme mantığıdır¹⁰⁹.

Önemli bir nokta, büyük sermaye gruplarının ortaya çıkmasıyla ayrı bir ekonomik faaliyet kolu olarak ticaretin giderek özerkliğini yitirmesi ve sanayi sermayesine tabi hale gelmesidir. Kapitalist sanayileşme sürecinin başlarında sermaye içi mücadeleler sanayi burjuvazisi ile ticaret burjuvazisi, toprak sahibi kesimler ve hatta özel bankalar arasında cereyan etmiştir (Bianchi, 1984, s.252). Buna karşılık, özellikle 1960'lardan itibaren finans kapitalin etkili bir toplumsal güç olarak yükselerek çeşitli sermaye bileşenlerini içselleştirmesi, sermaye içi çatışmalarda temel ekseni yavaş yavaş sanayi - ticaret çelişkisinden uzaklaştırarak büyük sermayelerin kendi aralarındaki iç çekişmelere ve büyük ve küçük sermayeler arasındaki çatışmalara doğru kaydıracaktır. Bu dönüşüm, kapitalist gelişme sürecinin başlarında büyük önem taşıyan *tüccar* figürünün zamanla ortadan kalkmasını beraberinde getirmiştir. Marx'ın gözlemlendiği hareket, yani ticaret sermayesinin sanayi sermayesinden koparak ayrı bireysel sermaye biçimini alması, finans kapitalde yerini ticaret sermayesi ile sanayi sermayesi arasındaki birleşmeye bırakmaktadır. Ticari faaliyet sermaye grubu içine alınarak ayrı bir departmana ya da şirkete dönüştürülmekte, sanayi sermayesi ile bütünleşmektedir. Bir

¹⁰⁹ Yakın tarihli bir araştırmada, Türkiye'de sermaye gruplarının büyüklükleri ile 'ilişkisiz çeşitlenme' dereceleri arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu, ayrıca 1980 sonrasında kurulan grupların da ilişkisiz çeşitlenmeye yöneldikleri saptanmıştır (Gökşen ve Üsdiken, 2001, s.337).

sanayi tesisinin kurulmasına çoğu zaman eşlik eden standart bir gelişme, üretilen ürünleri satacak bir ya da birkaç ticaret şirketinin de aynı anda kurulmasıdır. Zaman içinde, söz konusu ticaret şirket(ler)inin yurtiçi ya da yurtdışında çok sayıda şube ya da bayi açtığı da görülmektedir. Yine süreç içinde gözlenen bir diğer gelişme, kurulan bir ticaret şirketinin *başka* şirketler tarafından üretilen ürünleri de pazarlamaya başlaması, böylece sermaye grubu bünyesindeki ticari faaliyetin giderek büyümesidir. Örneğin, büyük sermaye grupları bünyesinde 1970’li yıllarda (ithalat ve ihracat faaliyetlerini yürütmek üzere) kurulmaya başlanan dış ticaret şirketleri, 1980’li yıllarda irili ufaklı yüzlerce şirketin ürünlerini uluslararası piyasalarda pazarlar hale gelmiştir. Bazı örneklerde, ticari faaliyetin sınai alanda yeni girişimlere yol açtığı da görülür. Örneğin, Tekfen ampullerinin dağıtımını için kurulan pazarlama birimi ayrı bir şirkete dönüşmüş, ampulün yanı sıra kibrit, gıda maddeleri gibi çok sayıda ürünün dağıtım ve pazarlamasını yapmaya başlamıştır. Bu alanda Koç grubunun etkili rekabeti ile karşılaşan Tekfen, ayakta kalabilmek için, 1970’lerde Mis Süt’ü kurarak süt ürünleri üretimine de başlamak durumunda kalacaktır (Bölüm 4.5.2).

Ticaretin yanı sıra, finans kapitalde sanayi sermayesi ile finansal sermaye de bütünleşmiştir. Bu bütünleşmenin *biçimsel* anlamda alınmaması, bankalarla sanayi şirketleri arasındaki birleşmelerle sınırlı olarak düşünülmemesi gerekir. Zira, ikinci bölümde ele alındığı gibi, para-sermaye kaynakları anlamında finans kavramı kapitalist toplumda çeşitli boyutlar içermektedir. Örnek olarak, sanayi şirketleri arasındaki karşılıklı ticari krediler ya da sermaye ortaklıkları da çoğu zaman banka kredileri kadar etkili birer finansman kaynağıdır. Söz konusu olan, daha ziyade, para-sermaye kaynaklarının finans kapitalin yapısı içinde bütünleşmiş olmasıdır. Yine de Türkiye’de geç kapitalistleme bağlamında, Hilferding’in öngördüğü banka-sanayi birleşmesinin de belirginlik kazandığı, 1970’lerde ‘holding bankacılığı’nın yaygınlaştığı bilinmektedir¹¹⁰.

¹¹⁰ “Holding bankacılığının gelişmesinde, (i) hızla büyüyen firmaların, grupların finansman gereksinimlerini, (ii) az bir öz kaynakla çok geniş bir kaynağı denetim altına alma, diğer bir deyişle holdingleşmenin piramitleşme etkisinden yararlanma, (iii) finansal pazarlarda fon akımlarını denetim altında tutma, (iv) kamuoyunda bankası olan holding görüntüsü, imajı yaratarak, itibar sağlama, (v) herhangi bir mali bunalım halinde holdinge bağlı kuruluşlara fon sağlanmasını güvence altına alma, (vi) diğer holdinglerle rekabette geri kalmama, (vii) holding banka modelini uygulayan gruplara öykünme gibi güdüler, nedenler etkili olmuştur (...) 1970’li yıllardan sonra hemen hemen tüm özel ticaret bankaları, belirli holdinglerin veya grupların denetimi altına girmiş, bazı bankalar da holdingler arasında el değiştirmiştir” (Akgüç, 1987, s.61-2).

Bunda önemli bir neden, bir bankanın, kendi iştiraki olan bir şirkete, sermayenin yüzde 25'ine ortak olması ve şirketin (sanayi, ihracat, bayındırlık, enerji, ulaştırma ve madencilik gibi) 'öncelikli' alanlarda faaliyet göstermesi koşulu ile *sınırsız* kredi açabileceğini öngören yasa maddesidir (Artun, 1983b, s.60-2). Bir başka deyişle, 1990'lı yıllarda 'hortumlama' olarak nitelenerek kural dışı bulunacak olan olgu, içe yönelik birikim döneminde yasal olarak özellikle teşvik edilmiştir. Bunun sonucunda, "1980'li yıllara gelindiğinde, özel sermaye gruplarının dışında kalmış az sayıda özel bankanın bulunduğu görülmektedir" (Kazgan, 1983, s.2399). Holding bankacılığında en etkili grup ise Sabancı grubudur (Akgüç, 1987, s.61). Sabancı'nın yanı sıra Çukurova, Doğu gibi gruplar da 1970'lerde banka sahibi holdingler arasındadır.

İçe yönelik birikim döneminde faiz hadleri genellikle düşük tutulmuş, çoğu zaman da reel olarak negatif düzeylerde seyretmiş, dolayısıyla artık-değer paylaşımında üretken sermaye banka sermayesine göre daha avantajlı konumda olmuştur (Ercan, 2002, s.66). Özellikle 1970'lerde banka mevduatları giderek gözden düşecek, tasarruflar altın ve gayrimenkul gibi alanlara ve 'örgütlenmemiş para piyasasına' (yüksek faiz veren banker ve tefecilere) yönelecektir (Sönmez, 1992b, s.28). Bu yıllarda Türkiye'de bankacılık sisteminin kaynakları, tasarruflardan ziyade ağırlıklı olarak Merkez Bankası kredilerinden oluşmaktadır (Artun, 1983b, s.68). Bir başka deyişle, büyüme, emisyon (ve dolayısıyla enflasyon) yoluyla devlet tarafından finanse edilmektedir. Bu ortamda banka sahibi olmak, sermaye grupları açısından, kendi başına çok kârlı bir faaliyet olmasa da para-sermayeyi diğer sektörlerle kanalize edebilmek için işlevsel önem taşımıştır¹¹¹. Örneğin, holding bankacılığının öncüsü olan Sabancı grubu, Akbank'ta denetimi ele geçirdiği 1960'lı yıllardan itibaren hızlı bir büyüme süreci içine girmiş, büyük ölçekli sanayi tesisleri kurmaya başlamıştır.

1970'lerde bankacılık sistemine girişler engellenmiş, banka sahibi grupların finansman sorunları fazla olmazken, para-sermayeye erişimi sınırlı sermayeler rekabette dezavantajlı konuma düşmüştür (Artun, 1983a, s.77). Bununla birlikte, içe yönelik

¹¹¹ Tabii, kârlılığı görece anlamda almak gerekir. Zira, Türkiye'de bankacılık genelde çok kârlı bir faaliyet olagelmıştır. "Türk bankalarının 1980'li yıllara kadar, ulusal piyasadaki kârları diğer ülke bankalarından hayli yüksek oranda gerçekleşmiştir. Örneğin, ABD bankalarında % 14.60, Avrupa bankalarında % 10.45 düzeyinde bulunan mali rantabilite Türk banka sisteminde % 43.7'dir. Bu veriler ilgili ülkelerin 1980 yılı için geçerlidir" (Ekren, t.y., s.259).

birikim dönemi boyunca reel negatif faiz hadleri, sanayi sermayesi açısından genel olarak avantajlı bir durum yaratmıştır. Yine de 1970'lerin ikinci yarısında sermaye gruplarının banka sahibi olma çabaları artmış; yasal sınırlamalar, yerel bankaların satın alınıp ulusal bankalara dönüştürülmesi yoluyla aşılmaya çalışılmıştır¹¹². Ayrıca, büyük holdinglerin bir kısmı bu yıllarda kendi banker kuruluşlarını faaliyete geçirmiştir. 1980'lerin serbest faiz ortamında zorlanan bazı grupların bankaları ise el değiştirecektir (Ergüneş, 2008, s.171-3).

İçe yönelik birikim döneminde para-sermayeyi harekete geçirmeye ve döviz biçiminde para-sermaye elde etmeye yönelik bir girişim, Döviz Çevrilebilir Mevduat (DÇM) olarak bilinen uygulamadır¹¹³ (Köne, 2002, s.120-1). Kur garantisi içeren DÇM uygulaması ilk olarak 1967-72 arasında yürürlükte kalmış ve bu dönemde 460 milyon dolarlık döviz girişi sağlamıştır (Özcan ve Çokgezen, 2003, s.2065). 1975 yılında yurtdışı yatırımcıları içerecek biçimde yeniden uygulamaya giren DÇM sistemi, 1979 yılına kadar 2.8 milyar dolarlık döviz girişi sağlayacaktır (Töre, 1982, s.12). Temelde bir dış borçlanma yöntemi olan DÇM mevduatlarının sahipleri, ağırlıklı olarak yabancı bankalardır. “Öylesine ki 1978 yılının sonlarında Türkiye DÇM borçlarını ertelemek üzere görüşmelere başladığında, karşısında 220 yabancı bankayı temsil eden Dünya'nın en büyük bankalarından 8 yabancı bankayı bulmuştur” (Artun, 1983b, s.199).

Finansal sistemin ikinci ana alanı olan sermaye piyasası ve borsa, geçmişte olduğu gibi içe yönelik birikim döneminin geneli boyunca da etkisizliğini sürdürmüştür. Anonim şirketlerin birbirlerine ortak olmaları anlamında ‘sermaye piyasası’ dönem boyunca hayli aktifken, şirketlerin hisse senedi ve tahvil ihraç ederek halktan para toplamaları anlamında (yaygın olarak kastedilen anlamıyla) sermaye piyasasının 1980'lere kadar fazla gelişmediği gözlenmektedir. İkinci plan döneminde bazı holding

¹¹² Örneğin, 1980'lerde hızlı bir yükseliş ve düşüş yaşayan Kozanoğlu-Çavuşoğlu grubu Afyon Terakki Servet Bankası'nı Hisarbank'a, Elazığ İktisat Bankası'nı Odibank'a dönüştürmüştür. Özkat grubu İzmir Esnaf Bankası'nı Egebank'a dönüştürürken, Ergür ve Erikoğlu aileleri Denizli İktisat Bankası'nı İktisat Bankası'na, Derinkök ailesi Kayseri İşçi ve Kredi Bankası'nı İşçi ve Kredi Bankası'na, Yaşar grubu Akhisar Tütüncüler Bankası'nı Tütünbank'a (Yaşarbank), Çolakoğlu grubu Kocaeli Bankası'nı Türk Ekonomi Bankası'na, Sürmenler ise Manisa Bağcılar Bankası'nı Bağcılar Bankası'na dönüştürmüştür (Ergüneş, 2008, s.237).

¹¹³ Bu uygulamada, bankaların, yurtiçinde ve dışındaki gerçek ve tüzel kişilerin “yurda getirmeleri zorunlu olmayan konvertibl dövizleri karşılığında, bu dövizleri Merkez Bankası'na devrederek ve buna karşılık hesap sahibinin isteminde, kendisine aynı döviz ödeme hakkını koruyarak” hesap açmaları söz konusudur (Artun, 1983b, s.199).

şirketlerinin yüksek fiyatla hisse senedi satarak ‘halka’ açılması, ancak aynı zamanda düşük kâr payı ödemesi söz konusudur (İMKB, 1999, s.326). Bu nedenle fazla rağbet görmeyen sermaye piyasası, 1960’ların ikinci yarısında ‘Hastaş olayı’ ile¹¹⁴ cazibesini daha da yitirecektir (Fertekligil, 1993, s.183). Bununla birlikte, 1973-74 yıllarında Koç, Sabancı, Eczacıbaşı gibi büyük holdinglerin bir kez daha ve bu kez büyük bir kampanya yürüterek yeniden ‘halka açılma’yı denedikleri görülür (İlke, 1974b; Alkan, 1998, s.213). Bunda önemli bir neden, Türkiye ile Avrupa Ekonomik Topluluğu arasında 1970’te imzalanan ‘Katma Protokol’ün 1973 yılında yürürlüğe girmesi, Ortak Pazar üyeliğinin bir olasılık olarak belirmesidir. Bankacılık sistemi dışındaki tasarrufları çekmeyi ve böylece büyük ölçekli sanayi tesisleri kurmayı amaçlayan bu girişim de fazla başarılı olamayacaktır¹¹⁵. Sermaye piyasası oluşturmaya ve borsayı yeniden düzenlemeye yönelik (20 yıldan uzun süren) çalışmalar, ancak 1980’lerin başlarında, 12 Eylül koşullarında yasalaşmıştır. 1981 tarihli 2799 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ve 1983 tarihli 91 sayılı Kanun Hükmünde Kararname, bu konudaki yasal düzenlemelerdir. Sermaye piyasasına dair mevzuatın gecikmesinde holding bankalarının etkisinin olduğu öne sürülmüştür (Fertekligil, 1993, s.195-212).

Holdingleler hukuksal olarak ayrı ve bağımsız varlıklar olmalarına rağmen, sermaye grupları, aralarındaki ortaklıklar ve iştiraklerle kısmen örtüşen ve birbirine bağlı ‘sermaye alanları’ oluştururlar. Bir sermaye grubu, gerçekte kendi şirketlerinin sermayeleri toplamından daha geniş bir alanı denetler. Pratikte en sık karşılaşılan durum, bir sektörün birkaç sermaye grubunun denetiminde olduğu durumdur. Bunlar, çoğu zaman aralarında anlaşarak fiyatlar, üretim miktarı, pazarların belirlenmesi gibi

¹¹⁴ “Hastaş projesinin amacı, birçok sektörde büyük işletmeler kurmaktır. Holding daha çok hastane ve sağlık tesislerinin inşasında yoğunlaştı. Yaptığı reklamlarda ülkenin çeşitli yerlerinde hastane ve başka sağlık tesisleri inşaa ederek bunları son derece uygun şartlarla ortaklarının istifadesine sunacağını ve yüksek kârlar dağıtacağını ilan ediyordu. Bu doğrultuda, çıkarılan hisse senetleriyle binlerce tasarrufçudan, özellikle sağlık alanında çalışanlardan toplanan yüz milyonlarca lirayla çeşitli sanayi dallarında yatırıma başlandı. Ancak, Hastaş bir türlü sağlıklı bir işleyişe kavuşamadı ve proje iki yıl içinde tüm fonu harcanmış olarak büyük bir skandalla sona erdi. Hastaş tecrübesi, küçük tasarrufçuların sermaye piyasasına yönelmesini uzunca bir süre geciktirdi” (İMKB, 1999, s.328).

¹¹⁵ Ahmet Aker’e göre, “Bu ‘halka açılmada’, büyük sanayi sermayesi ‘açıldığı’ halka ne kârından pek daha fazla bir şey veriyor, ne de halkı üretimde herhangi bir şekilde söz sahibi ediyordu. Bütün mesele, büyük sanayi sermayesinin bankaları kısmen atlayarak sermaye toplayabilmesi idi. Bankalara %18-20 faiz veren sanayici, ‘halka açılmakla’ %15’ten para bulabiliyordu. Üstelik bu para, bankalardan alabildiğinden çok daha uzun vadeli idi ... Halktan toplanan paranın çok büyük bir kısmı hisse senedi satarak değil, istikraz (borç senedi) satarak toplanmıştır. Halka göstermelik olsun diye bile hisse senedi satıldığı pek olmamıştır” (1975, s.12-3).

konularda birlikte hareket ederler (Rekabet Kurumu kararları bunun örnekleriyle doludur). Ancak, aralarındaki rekabet ya da çatışmalar son bulmaz, zira büyük sermaye grupları arasındaki ilişkiler hem rekabeti hem de işbirliğini içeren ilişkilerdir¹¹⁶. Dolayısıyla asıl söz konusu olan, hemen her sektörün birkaç sermaye grubunun *kollektif denetimi* altına girmiş olmasıdır. Her birinin kendine ait bir denetim alanı varsa da asıl önemli olan hep birlikte yaratılan toplu etkidir. Örneğin Koç grubu, içe yönelik birikim döneminde birçok girişimini diğer sermaye grupları ve uluslararası tekellerle ortaklık kurarak başlatmıştır. Bu bir ‘dış finansman’ sağlama yöntemi olarak görülebilirse de sonuçta Koç grubunun çok geniş ve birçok sermaye grubunun (bazen birbiriyle çatışan) çıkarlarının kesiştiği bir ‘sermaye alanında’ konumlanmasına yol açmıştır. 1970’li yılların sonlarına doğru grupların etkili oldukları sektörlerden Koç grubunun konumuna dair bir fikir edinmek olanaklıdır (Tablo 3.1). Sermaye gruplarının sektörel ayrışmaları 1960’larda belirginlik kazanmaya başlamış, elde edilen tekel konumları genellikle kalıcı olmuştur. Bu çalışmada incelenen 20 gruptan Zorlu ve Doğan dışındaki 18 tanesi, 1960’ların sonlarında en az bir sektörde ya da alt sektörde tekeller arasında yerini almıştır. 1970’lerin sonunda ise tüm gruplar en az bir sektör/alt sektörde egemendir. 1970’li yılların sonlarına gelindiğinde Türkiye’de tekeli üretimin ne ölçüde ‘gelişmiş’ olduğu A. Bağrıaçık tarafından gerçekleştirilen bir çalışmanın sonuçlarından izlenebilir. Buna göre, 1979 yılı itibariyle incelenen 950 ürünün 839 tanesi (yüzde 88’i) tekeli piyasa koşullarında üretilmektedir¹¹⁷ (Bağrıaçık, 1983, s.134). Bir başka çalışma, 1976 yılında, Türkiye’de yalnızca özel kesim kuruluşları ele alındığında, 115 sektörün 66 tanesinde tek bir firmanın pazar payının yüzde 25’ten yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. İlk dört firma olarak bakıldığında ise 115 sektörün 106 tanesinde ilk dört firma yüzde 30’dan fazla pay sahibidir (Tekeli ve diğerleri, 1981, s.40, 42). Kısacası, 1970’li yılların sonlarında hayli ileri düzeyde bir tekelleşme söz konusudur.

¹¹⁶ Örneğin, 1960’lı ve 70’li yıllarda beyaz eşya ve elektronik eşya sektörlerinde rekabet eden Koç ve Profilo, aynı zamanda (Tüpko, Özemay gibi) bazı şirketlerde ortaktır. Yine, 2002 sonrasında en şiddetli çatışmayı sergileyen Doğan ve Çukurova grupları 2005 yılına kadar İstanbul Elektrik Dağıtım şirketinde ortaklığı sürdürmüştür. Bu tür açık ortaklıkların dışında, elbette her sektörde kartel türü anlaşmalar vardır.

¹¹⁷ Bağrıaçık’ın kategorizasyonu aslında daha ayrıntılıdır. Metal ürünlerde 373 ürünün 65’inde mutlak monopol, 82’sinde kısmi monopol (tek firmanın payı yüzde 50’nin üzerinde), 76’sında mutlak oligopol (en fazla 5 firma tüm arzı denetliyor), 120’sinde kısmi oligopol (en fazla dört firmanın payı yüzde 50’nin üzerinde) koşulları söz konusudur. Bir başka deyişle, 373 ürünün 343’ü tekeli koşullarda üretilmektedir. Metal dışı sanayide 331 ürünün 300’ü; tekstil, konfeksiyon ve deri sanayinde 152 ürünün 117’si; gıda ve içki sanayiinde 94 ürünün 65 tanesi de tekeli koşullarda üretilmektedir (Bağrıaçık, 1983, s.37, 134).

Tablo 2.1**Sermaye Grupları ve Etkili Oldukları Sektörler (1970'lerin Sonu)**

Grup	Etkili olduğu sektörler / alt sektörler
Akkök	Tekstil, tekstil ara malları (akrilik elyaf), makine halısı, kimyevi maddeler
Alarko	Isıtma-soğutma cihazları, ısı tesisatları, ağır makineler, inşaat
Anadolu	Biracılık, kırtasiye malzemeleri, endüstriyel motorlar, ticari araç imalatı
Borusan	Çelik boru, oto yan sanayii
Çukurova	Bankacılık, sigortacılık, bitkisel yağ, iş makineleri, tekstil, kimya, oto yan sanayi, makine imalat, inşaat, çelik
Doğan	Medya
Doğuş	Bankacılık, inşaat, gıda, lastik, oto yan sanayii
Eczacıbaşı	İlaç, seramik sağlık gereçleri, temizlik kağıtları, menkul değerler,
Elginkan	Valf-armatür imalatı, döküm, oto yan sanayii, inşaat, seramik
Enka	İnşaat, PVC ürünler
İş Bankası	Bankacılık, sigortacılık, cam, çimento, elektrik ampülü, bitkisel yağ, şeker, temizlik maddeleri, metal, oto lastiği, tekstil, ambalaj, kimya, plastik, seramik
Kale	Seramik yapı malzemeleri, PVC ürünler, dış cephe sıvası
Koç	Bankacılık, sigortacılık, kablo, elektrik ampülü, elektrik motoru, elektronik eşya, beyaz eşya, küçük ev aletleri, LPG cihazları, salça-konserve, oto lastiği, izolasyon malzemeleri, kibrit, tarım makineleri, binek oto, motosiklet, ticari araç imalatı, tekstil, tesisat işleri
Oyak	Çimento, salça-konserve, tarım ilaçları, oto lastiği, ticari araç imalatı, inşaat
Profilo	Beyaz eşya, küçük ev aletleri, elektronik eşya, gemi ve yat yapımı, metal imalat
Sabancı	Bankacılık, sigortacılık, çimento, bitkisel yağ, oluklu mukavva, genel amaçlı makineler, plastik ürünler, suni elyaf, metal imalat, oto yan sanayii, tekstil
Tekfen	İnşaat, elektrik ampülü, süt ürünleri, metal imalat, gübre
Toprak	Tekstil, inşaat, seramik
Yaşar	Biracılık, boya, süt ürünleri, gübre
Zorlu	Tekstil

Not: 4. Bölüm'deki verilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Özetle, içe yönelik birikim döneminde tekeli bir üretim yapısının ortaya çıktığı, tekelleşen ve finans kapital niteliği kazanan sermayelerin yeni faaliyet alanlarına girdikleri, böylece bir 'iç sermaye piyasası' oluşturdukları, artan şirket sayısının ise beraberinde yeni bir örgütlenme yapısı (holding) getirdiği söylenebilir. Bu süreç 1970 yılı civarında, içe yönelik birikim döneminin ortalarında belirginleşmiş, 12 Mart askeri muhtırasını izleyen yıllarda holdinglerin egemenliği pekişmiştir (Aker, 1975; Gülalp, 1983, s.63). Ayrıca, büyük sermaye egemenliği 1970 sonrasında daha da ilerlemiş¹¹⁸, bu ilerlemede uluslararası ortaklıklar önemli rol oynamıştır. 1973 yılı itibarıyla Türkiye'de

¹¹⁸ Örneğin, 1970-1981 arasında, en büyük 100 sanayi şirketi içinde Koç grubu şirketlerinin sayısı 6'dan 8'e, Sabancı'nın 3'ten 7'ye, Çukurova grubunun 0'dan 4'e, İş Bankası'nın 1'den 4'e, Oyak ve Anadolu Endüstri gruplarının 0'dan 3'e, Profilol'nun şirket sayısı ise 1'den 2'ye çıkmıştır (Kazgan, 1983, s.2401).

yabancı sermayeli şirketlerden en büyüklerini oluşturan üçte ikisi, yurtiçinde büyük gruplarla ortaklık kurmuş durumdadır. Geriye kalanların bir kısmının satış-dağıtım işlerini de büyük sermaye gruplarına bağlı şirketler yapmaktadır (Silier, 1977, s.37).

Tekelleşme ve finans kapital hakimiyetinin bir sonucu, büyük sermayenin çıkarlarının TOBB içinde etkili biçimde temsil edilememesi nedeniyle, finans kapitalin kendi ayrı örgütünü (TÜSİAD) kurmaya yönelmesidir¹¹⁹. 1950’lerde genelde ticari burjuvazinin denetiminde bulunan, 1958 (devalüasyonu) sonrasında sanayi kesiminin de etkili olmaya başladığı ve 1960’lar boyunca sanayi ve ticaret kesimleri arasındaki çekişmelere sahne olan TOBB, TÜSİAD’ın kurulmasını izleyen dönemde KOBİ’lerin (küçük ve orta boy işletmelerin) temsilcisi konumunu yavaş yavaş netleştirmiştir (Tuna, 2008). Süreç içinde, sanayi odaları aracılığıyla TOBB’u denetlemeye çalışan büyük sermayenin çabaları başarısız olmuş (Gülfidan, 1993, s.33-4); TOBB, ithalat kotaları ve döviz tahsisleri gibi kritik konularda ticaret sermayesini kollayan tavrını sürdürmüştür (Bianchi, 1984, s.253; Alkan, 1998, s.113, 191-2). 1960’ların sonlarında, sanayi odalarının TOBB’dan ayrılmayı düşündükleri bir ortamda yaşanan ‘Erbakan Olayı’ ise (N. Erbakan’ın listesinin TOBB yönetimini alması ve AP hükümetince yasal-siyasal yollarla devrilmesi) sanayi-ticaret çekişmesinin ötesinde, İstanbul ve İzmir büyük burjuvazisi ile Anadolu merkezli küçük sermayeler arasındaki çatışmanın ilk önemli dışavurumudur (Tuna, 2008; Alkan, 1998, s.193-4). 12 Mart muhtırasının ardından TÜSİAD’ın kurulması çatışmanın taraflarını daha belirgin hale getirecek, Anadolu’nun küçük sermayelerinin bir kısmı, ‘İslami’ vurgulu ve zamanla kalıcılık kazanan bir siyasal hareketin paralelinde konumlanacaktır.

İçer yönelik birikim ve kapitalist sanayileşme, büyük sermaye gruplarının yanı sıra işçi sınıfının genişlemesini ve güçlenmesini de beraberinde getirmiştir. İşçileşmenin hızlanması sonucunda, 1960 yılında 791 bin kişi olan imalat sanayii istihdamı, 1970 yılında 1 milyon 338 bin, 1980 yılında 2 milyon 60 bin kişidir (TÜİK, 2006, s.159-160). Bir başka deyişle, 1960-80 arasında imalat sanayiinde çalışan işçi sayısı, yaklaşık üç katına çıkmıştır. Dönemin başında, 1961 Anayasası’nda öngörülen grev ve toplu

¹¹⁹ TOBB içindeki temsil mekanizması, “küçük odaların ve tüccarların çoğunlukta olduğu odaların ağır bastığı bir genel kurul bileşimini sağlamaktadır ... Genel kurulun en önemli işlevinin yönetim kurulunun seçilmesi olduğu gözönünde tutulursa, Birliği esas itibarıyla küçük ve ticaret kesiminin ağırlıkta olduğu odaların temsilcisi olarak görmek yanlış olmayacaktır” (Öncü, 1983, s.1572).

sözleşme ile sendika kurma hakkı, 1963 yılında yürürlüğe giren 274 sayılı Sendikalar Yasası ve 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Yasası ile somutlaşmıştır. Bu iki yasa içe yönelik birikim döneminde çalışma ilişkilerinin temelini oluşturmuş, ancak 12 Eylül darbesinin ardından fiilen yürürlükten kalkmıştır (Talas, 1992, s.172). 274 ve 275 sayılı yasaların kabul edilmesi ve işçilere sendikal hakların (belli çekincelerle de olsa) tanınması, işçi sınıfının 1950'lerde etkili bir toplumsal güç olarak ortaya çıkmış olmasının bir sonucudur. Dönem itibariyle, sermaye sınıfı içinde hakim konuma yükselen sanayi burjuvazisi açısından işçi sınıfı taleplerinin kısmen de olsa tanınması zorunlu olmuştur. Bununla birlikte, özellikle 1967'de DİSK'in kurulmasını izleyen dönemde işçi sınıfı mücadelesi şiddetlenmiş, o dönemde tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de yükselişte bulunan sol hareketle bağlantı kurmuştur. Bu ortamda DİSK'e karşı bazı girişimlerin başlaması üzerine, 15-16 Haziran 1970'te kitlesel protestolar yaşanacaktır. 12 Mart döneminde kısa bir süre için bastırılan işçi hareketi 1970'lerin geneli boyunca canlılığını korumuş, özellikle 1977-78 yılı MESS grevleri ile büyük sermaye açısından ciddi bir soruna dönüşmüştür (Şafak, 2007). İşçi hareketi, genişlemiş ölçekte yeniden üretimin önünde giderek engel olmaya başlamıştır.

İçe yönelik birikimin tıkanmasında önemli bir etken de iç pazarın sınırlılığıdır. Özellikle motorlu araçlarda iç pazar kısa sürede doyma noktasına gelmiş ve kamyon, kamyonet, minibüs, otomobil gibi araçların üretimi 1977'den itibaren keskin düşüşler sergilemiştir. Çamaşır makinesi, buzdolabı gibi dayanıklı tüketim mallarında da (grevlerin ve 'döviz darboğazının' etkisi ile) 1970'lerin ikinci yarısında üretimde yıldan yıla büyük dalgalanmalar ve keskin azalışlar gözlenmektedir (TÜİK, 2006, s.317, 319).

1950'li yıllarda başlayan ve 1960'larda planlı bir yönelim kazanan içe yönelik sermaye birikimi, 1970'lerin sonlarında açıkça bir yol ayrımına gelmiştir. Büyük burjuvazinin önünde görüldüğü kadarıyla iki yol bulunmaktadır. Ya içe yönelik birikim daha yoğun biçimde devam edecek, ithal ikamesinin bir üst aşamasına (yatırım malı üretimine) geçiş zorlanacak ve ara malı, yatırım malı gibi kalemlerde ithalat gereğini azaltan 'entegre' bir sanayi yapısı oluşturulacak; ya da ihracat yönelimli, ücretleri bastıran, iç pazarı daraltan, ihracatçıları devlet koruması altına alarak zayıf sanayi yapısının rekabet edebilirliğini arttıran, aynı zamanda uluslararası finans sistemiyle

bütünleşmeyi sağlayan, böylece üretken sermaye donanımının zayıflığını uzun vadede telafi etmeyi amaçlayan bir ‘model’ hayata geçecektir. Büyük burjuvazi ve onun örgütü TÜSİAD, 1970’li yılların sonlarında tercihini açıkça ikinci modelden yana kullanmıştır. Bu hem uluslararası sermayenin beklentilerine daha uygun düşmekte, hem de büyük sermaye için uzun vadede daha ileri bir uluslararasılaşma ve daha fazla artık-değer vaat etmektedir. 24 Ocak 1980 Kararları bu tercihin ilan edilmesidir.

TÜSİAD’ın ‘dışa açılma’ yönündeki talepleri 1970’lerin ikinci yarısında şekil kazanmaya başlar. 1975 yılında yayınlanan önerilerde ‘sanayide gerçek ithal ikamesine gitmek’ uzun dönemli bir hedef olarak konulurken, ‘dışa açılma’ gerçekçi bir opsiyon olarak görülmez (TÜSİAD, 1975, s.2). Buna karşılık, 1978 yılına gelindiğinde TÜSİAD ‘yapısal değişim’ önermektedir (Olaylara Bakış, 1978). Aradaki dönemde, özellikle 1976’da, sanayileşmenin ‘kolay’ aşamasının (tüketim malı üretimi ağırlıklı aşamanın) artık sona erdiği ve büyük bir krizin kapıda olduğu açıklık kazanmıştır (Tekeli ve diğerleri, 1981, s.18). 1978 yılında bir heyetle ABD’ye ziyaret gerçekleştiren TÜSİAD, bu ülkede IMF, Dünya Bankası ve finans çevreleriyle görüşecek; görüşmeleri izleyen günlerde kapsamlı bir istikrar programının uygulamaya konması için Ecevit hükümetine baskı yapmaya başlayacaktır (Gülfidan, 1993, s.88-9). Ancak, hükümetin bu konudaki ‘duyarsızlığı’, TÜSİAD’ın hızla sert bir muhalefete başlamasına ve 1979 yılı Mayıs-Haziran aylarında gazete ve dergilerde yayınlanan ünlü ilanlar yoluyla protestolarına yol açmıştır (Alkan, 1998, s.224-5). Dışa açılma ve ‘içe dönük kalkınma modelinin terk edilmesi’, bu dönemde Koç Topluluğu yayın organı Bizden Haberler’de de gürültülü bir kampanyaya dönüştürülmüş durumdadır (Bizden Haberler, 1979; 1980).

TÜSİAD dışa açılmadan yana tavır alırken, 1978 yılı içinde, Dünya Bankası ve IMF tarafından da ‘ihtiraslı’ sanayileşme programlarının bir yana bırakılarak piyasaya uyumu ön plana alan politikaların benimsenmesi önerilmektedir. Dördüncü beş yıllık kalkınma planının 1978 yerine 1979 yılında yayınlanabilmiş olması, yeni bir ‘model’ arayışına yönelik tartışmaların uzun sürmesi ile ilişkilidir. Nitekim 24 Ocak Kararları olarak bilinen programın ilk taslakları 1978 sonunda Dünya Bankası temsilcileri (Kemal Derviş, Anne Krueger ve S. Robinson) tarafından ortaya konulmuş; “DPT içinde 4. Plan sanayileşme stratejisini hazırlayan kadro bu taslak programa karşı çıkarken, Maliye

Bakanlığı ve İşletmeler Bakanlığı'nın taslağa daha yakın durdukları görülmüştür" (BSB, 2008, s.60). Uygulama altyapısı CHP tarafından hazırlanan programın ilanı, AP hükümetine nasip olacaktır.

1978-79 yıllarında IMF ile iki stand-by anlaşması imzalanmışsa da dönemin siyasal ortamı bunların hayata geçmesine olanak vermemiştir (İMKB, 1999, s.360; BSB, 2008, s.60-1). 1980 yılında Demirel hükümeti tarafından ilan edilen 24 Ocak Kararları da muhtemelen aynı akıbete uğrayacakken, devreye 12 Eylül darbesi girmiştir (Altıok, 2002, s88). 24 Ocak Kararları ile ilan edilen ve 12 Eylül darbesi ile uygulanma olanağı bulan politikaların özelliği, TÜSİAD tarafından açıklanan 'dışa açılma' ve buna eşlik edecek düzenlemelere yönelik önerilerin karşılık bulmuş olmasıdır. Ayrıca, kamu yönetimi sisteminde yeni düzenlemeler getirilmiş, hızlı karar alabilen yeni kurullar oluşturulmuş, TÜSİAD'ın bürokrasi ile ilişkileri güçlenmiştir (Alkan, 1998, s.230). Aynı süreçte, Devlet Planlama Teşkilatı'nda da kapsamlı bir kadro değişikliği yapılmış ve kurumsal düzeyde içe yönelik birikim dönemini ifade eden 'planlı kalkınma' fiilen sona ermiştir (Akçay, 2007, 61-2). Türkiye'deki sürecin bir benzerinin uluslararası kurumlarda da yaşanmış olması, örneğin Dünya Bankası'nda 1980 yılına kadar hakim olan 'kalkınma' yanlısı ekibin bu dönemde yerini 'neo-liberal iktisat' yanlısı yeni bir ekibe bırakmış olması, ilginç ve anlamlı bir çakışmadır (BSB, 2008, s.59).

1979 yılının ortalarına gelindiğinde, ara malı ve yatırım malı üreten sanayi kollarında üretim durmuştur (TÜSİAD, 1979, s.18). Metin Altıok'a göre, Türkiye imalat sanayiinde 1969 yılında yüzde 25 seviyesindeki kâr oranları, 1979'da yüzde 9'a kadar gerilemiştir (2002, s.86). İşçi sınıfının sendikal mücadelesi sanayi burjuvazisi için sorun yaratmaya devam etmektedir. 1978 sonrasında işçi hareketi belirli bir duraklama içine girmiş görünmekle birlikte, 1977-80 arasındaki grevlerin etkisi önceki dört yıla kıyasla çok daha ağırdır (Boratav, 2003, s.146). Özellikle 1977-78 ve 1980 MESS grevleri, geniş katılımlı ve uzun süren grevler olarak, başta Koç grubu olmak üzere metal sektöründeki sanayicileri epey zorlamış¹²⁰ ve giderek işçi sınıfı ile burjuvazi arasında

¹²⁰ V. Koç'un kızı Suna Kırac, 1980 grevleri sırasında babasına gönderdiği bir mektupta "Çark dönmüyor ve geçen grev döneminde olduğu gibi, Arçelik'in buna dayanma gücü kalmamıştır. Şirketin istikbalini ve gelişmesini tehlikeye atıyoruz (...) Bizim bu yıl geçen sefer olduğu gibi 8.5 aylık bir greve dayanma gücümüz yoktur" diye yazar (2006, s.101-2). Kırac'ın önerisi, Arçelik'in sendikayla bir an önce sözleşme imzalaması ve gerekiyorsa MESS'den ihraç edilmeyi göze almasıdır.

kapsamlı bir hesaplaşmaya dönüşmüştür (Yükselen, 1998; Şafak, 2007). 12 Eylül darbesi, 1980 grevleri henüz devam ederken gerçekleşmiştir. Darbe yapıldığında, yarısı metal sektöründe olmak üzere 60 bine yakın işçi grevde, 130 bin civarında işçi de (grevleri ertelendiği için) beklemededir. “Erteleme süreleri dolunca büyük bir olasılıkla bu işçiler de greve çıkacaklardı. Bir başka deyişle, eğer 12 Eylül askeri müdahalesi olmasaydı, 1980 yılında grevdeki işçi sayısı 200 bini bulacaktı” (MESS, 2000, s.79). Nitekim cuntanın ilk icraatı her türlü sendikal faaliyeti ve grevleri yasaklamak olacaktır.

Darbeden üç hafta sonra Vehbi Koç, Kenan Evren’e gönderdiği mektupta, ‘Nelere Dikkat Edilmeli?’ başlığı altında yapılması gerekenleri sıralamaktadır. Koç’a göre ‘temel’ yasal düzenlemeler yapıldıktan sonra ordu kışlasına dönmeli, ‘Batı Dünyası’nın güveni sarsılmamalı, ‘anarşistlerin’ cezaları süratle verilmeli, ayrıca işçi-işveren ilişkileri düzenlenirken sendikaların geçmişte yaptığı ‘aşırı’ hareketler göz önünde tutulmalıdır. Uyarılarını ve yer yer eleştirilerini sürdüren Vehbi Koç, büyük sermayenin Özal’ın arkasında olduğunu da hatırlatır (Koç, 1987, s.50-3).

12 Eylül darbesinin ardından 24 Ocak Kararları’nın uygulanması, kararların hazırlanmasında önemli payı bulunan Turgut Özal’a bırakılmıştır. Kararların içeriği, Boratav tarafından şu şekilde özetlenmektedir: “Reel devalüasyonlar doğrultusunda işletilen bir kambiyo politikası; adım adım liberasyona yönelen bir ithalat rejimi; pahalı döviz, ucuz kredi ve vergi iadesi gibi teşvik ve sübvansiyonlarla desteklenen ihracatın bir ulusal öncelik haline getirilmesi; fiyat kontrollerinin ve temel malların çoğundaki sübvansiyonların kaldırılması ve iç talebin daraltulmasına dönük makro-politikalar 24 Ocak kararları ile ekonomiye damgasını vuracak olan iktisat politikaları yönelişinin temel unsurlarıdır” (2003, s.149).

Kısacası, 1980 yılından itibaren köklü bir dönüşüm gündeme gelmiştir. İstikrar programı olarak ilan edilen süreç, bir ‘yapısal uyum’ programına dönüşerek genişlemiş, radikal bir nitelik kazanmıştır. Bu dönüşüm, özünde, iç pazara öncelik veren bir birikimden dışa yönelik bir birikime geçiş anlamını taşır (Altıok, 2002, s.89-92). Ancak, bunun birdenbire gerçekleşmediği, belirli evreler halinde ve değişken bir tempoda yıllara yayıldığı belirtilmelidir. Bir başka deyişle, 1980’de daha ileri bir uluslararasılaşma yönünde bir ilk adım atılmıştır. Sermayenin tüm devrelerinin uluslararasılaşması ancak

1990'lardan itibaren bir gerçeklik halini almaya başlayacak ve 2000'li yıllarda nihai boyutlarına ulaşacaktır. Aşağıda, bu yeni dönemin başlıca özellikleri ve büyük sermaye gruplarının süreç içindeki konumları ana hatlarıyla ele alınmaktadır.

3.3 Finans Kapitalin Gelişimi: 'Dışa Açılma' ve Holdingler

Türkiye kapitalizminin geçmişe kıyasla çok daha ileri bir uluslararasılaşmaya yöneldiği 1980 sonrası dönemi üç ana evreye ayırmak olanaklıdır. 1980'leri içeren ilk evrede uluslararasılaşma öncelikle ticaret alanında, meta-sermaye devresindedir. 1990'lı yılları içeren ikinci evrede para-sermayenin uluslararası hareketi daha belirgin olmuş, buna karşılık 1990'ların sonlarından ve özellikle de 2000-2001 krizlerinden günümüze kadar yaşanan süreçte üretken sermaye temelli birikim ve uluslararasılaşma ön plana çıkmıştır (Karakas ve Ercan, 2008, s.47; Ufuk Çizgisi, 18 Aralık 2006).

1980'li yıllarda dış ticaretin giderek genişlediği, büyük sermaye gruplarının hemen hepsinin bu alanda konumlandığı, yurtiçinde ve yurtdışında dış ticaret şirketleri oluşturarak ihracat-ithalata ve bazı örneklerde uluslararası ticarete (yabancı ülkelerin kendi arasındaki ticarete) ağırlık verdikleri görülmektedir. Dış ticarete genişleme buna eşlik eden finansal akımlarda bir artışı yani para-sermaye alanında uluslararasılaşmanın hızlanmasını da beraberinde getirmiştir. Nitekim 1980'li yıllarda bu yönde bir dizi açılım gerçekleşmiş, döviz kuru rejimi esnetilmiş, yabancı sermayeli bankalar ve banka şubeleri için kolaylıklar getirilmiş, döviz tevdiat hesapları serbest bırakılmıştır (Kazgan, 2002, s.138-9; Köne, 2002, s.95). Döviz işlemleri yapma, döviz pozisyonu tutma ya da yurtdışında temsilcilik ve şube açma gibi faaliyetler daha önceden başlamış olmakla birlikte, 'Türk bankacılığının dışa açılması' (Töre, 1982) denilen sürecin esas başlangıcı 1980'lerdir. Yine de 1980'li yılların asıl karakteristiği, meta-sermayenin uluslararası hareketliliğindeki artıştır. Para-sermaye, ticari sermayeyi izlemiştir.

İkinci evre 1989-90 yıllarında, 32 sayılı Kararname ile sermaye hareketlerinin serbest bırakılması ve ardından konvertibiliteye geçişle başlar (Boratav, 2003, s.179). Bu evrede para-sermayenin hareketliliği çok belirgindir. Mali sistem serbestleştirilmiş,

uluslararası sermayenin ÷lkeye para-sermaye biçiminde gelmesi beklenmiştir (Altıok, 2002, s.103-4). Beklentinin dolaylı yoldan gerçekleştiği, Türkiye’de yerleşik bankaların (çoğu gruplara ait bankaların) uluslararası finans sistemi ile devlet borçları arasında aracılık yaparak büyük miktarda para-sermaye kaynaklarına ve artık-değere ulaştıkları söylenebilir. Dönem boyunca devletin yüksek faizle ve yüksek miktarda borç alması, bankacılık kesiminde büyük fonların birikmesine, finansal alanın genişlemesine, büyük sermaye gruplarının ÷lke içinde yaratılan artık-değere finansal mekanizmalarla el koymasına yol açmıştır. Bu çalışmada incelenen 20 büyük grubun 14’ü, 1990’lı yıllarda bankacılık sektöründe bir şekilde yer almıştır. Diğer altı grup (Akkök, Borusan, Profilo, Eczacıbaşı, Kale, Elginkan), hiçbir dönemde bankacılık sektörüne giriş yapmamıştır (yalnızca Eczacıbaşı sigortacılık, menkul değerler gibi sektörlerde faaliyet göstermiştir).

Uluslararasılaşmanın ikinci evresinde üretim alanında da uluslararası yatırımlar yavaş yavaş başlamış, özellikle Avrupa ÷lkelerine ve SSCB’nin dağılmasını izleyen dönemde Sovyet Bloğu ÷lkelerine doğrudan yatırım biçiminde sermaye ihraç edilmiştir. Bir sonraki ana bölümde (4. Bölüm) her grup için ayrıntılı olarak sergilenen bu eğilim esas olarak 2000’li yıllarda hızlanacak, üretken sermaye ile birlikte sermayenin tüm formlarında uluslararasılaşma büyük bir ölçeğe ulaşacaktır. Bu nedenle, Türkiye’de kapitalist üretimin gerçek anlamda uluslararası bir nitelik kazanmasının ancak 1990’lı yılların ikinci yarısında ve daha kesin olarak 2001 krizini izleyen dönemde söz konusu olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, dışa açılma sürecinde yani Türkiye’de belirli bir ölçeğe ulaşan sermayenin daha ileri bir uluslararasılaşmaya yönelme sürecinde üçüncü evre, 2000 yılı civarında başlamış ve özellikle 2001 krizi ile belirginlik kazanmıştır. Halen içinde bulunduğumuz bu evrede sermayenin uluslararasılaşması günden güne derinleşmektedir. Son yıllarda Türkiye kökenli büyük gruplar Çin, ABD, Endonezya, Güney Afrika gibi coğrafî olarak çok uzak bölgelerde bile üretim yapar durumdadır.

Kabaca 1980-2000 yıllarını içeren ilk iki evre belirli bir ‘uyarlanma’ dönemini ifade ederken¹²¹, 2001 ve sonrasını içeren üçüncü evre her yönüyle uluslararası nitelik kazanmış bir birikime işaret eder. Zira, sermayenin uluslararasılaşması ancak üretken

¹²¹ “Aslında 1980’li yıllardan 2000’li yıllara kadarki süre, Türkiye’de üretken ve ticari ya da para-sermaye sahiplerinin yeni koşullar karşısında güç kazanma ya da ayakta kalma mücadelesi ile geçmiştir. Bu mücadelede tüm toplumsal kaynaklar/olanaklar sermaye birikimi adına hızla tüketilmiş ya da ilkel sermaye birikim dönemine özgü bir dizi araçla talan edilmiştir” (Ercan, 2004, s.12-3).

sermayenin uluslararası hareketi ile tamamlanmıştır. İlk iki evre dolaşım alanında uluslararasılaşmaya, üçüncü evre ise dolaşım alanını da içerecek biçimde genel olarak üretim alanında uluslararasılaşmaya karşılık gelmektedir.

Doğal olarak, dönemler arasındaki farklılıkları mutlak ayrımlar ve kopuşlar biçiminde değil, kimi karakteristiklerin belirginlik kazanması anlamında düşünmek gerekir. Nitekim üç evrenin ayırt edici özellikleri (ticaret, finans ve üretim alanında uluslararasılaşma), her üç evrede de görülebilmektedir. Örneğin, Sabancı daha 1986 yılında İsviçre’de bir tekstil fabrikası satın alarak üretimi uluslararası düzleme taşımıştır. Sermayenin farklı bileşenlerinin uluslararası hareketinin her üç evrede de gözlenebilmesinin nedeni, farklı devrelerin uluslararası hareketinin birbirinden kopuk süreçler olmamasıdır. Bununla birlikte, farklı sermaye devrelerinin hareketindeki eşitsiz ve bileşik gelişme, bu temelde bir dönemleştirmeyi olanaklı kılar (Palloix, 1977; Albo, 2004, s.115).

Uluslararasılaşma sürecinde birbirini karşılıklı olarak besleyen iki boyut, bir yandan uluslararası sermayenin Türkiye’deki faaliyetlerinin artması, bir yandan da Türkiye kökenli sermayenin uluslararası faaliyetlerinin zaman içinde genişlemesidir (Karakaş ve Ercan, 2008, s.41). Dünya kapitalizminin 1970’li yıllarda içine girdiği (sanayide kâr oranlarının gerilemesi ve aşırı sermaye birikimine bağlı olarak ortaya çıkan) bunalımın bir sonucu olarak, sermayenin para-sermaye biçiminde değerlendirme eğilimi güçlenmiş, para-sermayenin uluslararası hareketi hızlanmış, özellikle Türkiye gibi geç kapitalistleşen ülkelere yönelen krediler artmıştır (Demir, 1999, s.19-20). İçerik yönelik birikim döneminin uluslararası yardımları, yeni dönemin kriz koşullarında yerini geç kapitalistleşen dünyaya yönelik kredilere bırakmıştır¹²². Bununla birlikte, çoğu Latin Amerika ülkesi olmak üzere birçok ülkenin borç ödemesinde zorlanması nedeniyle, 1982 yılında büyük bir borç krizi patlak verecektir (Balkan, 1994). O tarihte

¹²² “Kriz öncesi dönemde kapitalizmin uluslararası entegrasyonuna hizmet eden stratejik ve jeopolitik kaygıların harekete geçirdiği yardım ve borçların sisteme yükledikleri maliyet krizle beraber artmaya başlamıştır. Petrol fiyatlarındaki büyük oranlı artışlar ve krizin getirdiği belirsizlikle artan yatırım riskleri bankalardaki özel fonları önemli boyutlara çıkarmıştır. Bankalarda biriken özel fonlar uluslararası borç mekanizmasını hızla harekete geçirmiştir. Böylece az gelişmiş ülkeler süreç içinde bir borç kıskacının içine girmişlerdir. Eğitim sağlık ve sosyal güvenlik alanlarında gerçekleştirilen refah devleti uygulamaları tasfiye edilerek yeni kâr alanları yaratmak amacıyla hızla özelleştirilmeye başlanmıştır. Uluslararası kapitalist entegrasyonu mümkün en yüksek düzeye çıkarmak amacıyla para, meta ve üretici sermayenin uluslararasıında serbest dolaşımını sağlayacak düzenlemeler gerçekleştirilmiştir” (Türkay, 1997, s.34).

borç servisini durduran ülke sayısı 33'tür¹²³. Borç krizinin ardından geç kapitalistleşen dünyaya yönelen uluslararası para-sermaye akışında belli bir yavaşlama olduysa da 1980'lerin sonlarına doğru ve 1990'larda yeniden artışlar başlamıştır (Yentürk, 2003, s.9-14). 1991 yılına gelindiğinde, net uluslararası banka kredilerinin dünya çıktısına oranı, 1980 yılı seviyesinin iki katına yükselmiş durumdadır (Köne, 2002, s.69). Zira, değerlendirme arayışı içindeki sermaye tüm dünya coğrafyasına yayılmaya yönelmiştir. Sermaye hareketleri üzerindeki denetimlerin hemen her ülkede kaldırılması bunun ifadesidir (Demir, 1999, s.25). Türkiye'de yaşanan süreç, bu genel gelişmenin bir parçasıdır.

İçe yönelik birikimin tıkanıdığı dönemde Türkiye'de büyük sermaye grupları açısından dışa yönelmek bir zorunluluğa dönüşmüş, kısacası iç ve dış dinamikler çakışmıştır. Bir başka deyişle, tıpkı içe yönelik birikimin başlamasında uluslararası sermaye ile ülke içi sermayenin çıkarlarının karşılıklı olarak çakışmasının belirleyici olması gibi, dışa açılma sürecinde de hem ülke içinde belirli bir büyüklüğe ulaşan finans kapital gruplarının uluslararası pazarlara girme isteği ve zorunluluğu, hem de dünya çapında değerlendirme arayışına giren küresel sermayenin Türkiye gibi ülkelerdeki faaliyetlerini arttırma isteği çakışmıştır (Bina ve Yaghmaian, 1991).

Yine aynı dönem boyunca dünya ölçeğinde gözlenen bir diğer dönüşüm, devlet-sermaye ilişkileri alanındadır. Ana hatlarıyla, 1980'lerden 2000'lere kadar olan 'uyarlanma' evresinde içe yönelik birikim dönemine özgü devlet yapılanması ve yasal çerçeve ortadan kaldırılır ve düzensizleştirilirken, 1990'ların sonlarından itibaren yeni döneme özgü yapısal 'reformlar'ın ve yeniden düzenlemelerin hayata geçmesi söz konusudur (Ercan, 2003a, s.6). Devlet yapıları hemen her ülkede uluslararasılaşmayı destekleyecek ve hızlandıracak dönüşümlere uğramış, özellikle 1995'ten sonra bağımsız denetleyici kurumlar yaygınlık kazanmıştır (Bayramoğlu, s.278, 280-3). Türkiye'de de birçok düzenleyici kurul 2000 yılı civarında faaliyete başlamıştır¹²⁴. Bir yandan hızla yasal düzenlemeler gerçekleşir ve serbest piyasa işleyişini siyasal 'müdahale'lerden

¹²³ Benzer bir süreç Türkiye'de 1970'li yılların sonlarında gündeme gelmiş, 1978 yılında IMF ile varılan anlaşma uyarınca borç ödemeleri beş yıl için ertelenmiştir (Yaman Öztürk, 2008, s.296-7).

¹²⁴ Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu BDDK 1999'da, Telekomünikasyon Kurumu 2000 yılında, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu ve Şeker Kurumu 2001 yılında, Kamu İhale Kurumu ve Tütün Kurumu 2002'de kurularak faaliyete geçmiştir (Bayramoğlu, 2005, s.306-7).

koruyacak kurumlar oluşturulurken, bir yandan da kamu kesiminin sanayi yatırımları azaltılmış, altyapı, yol, iletişim, enerji gibi konulara ağırlık verilmeye başlanmıştır. 1980 sonrasında hemen her ülkede hızlanan özelleştirmeler, bu dönemin tamamlayıcı bir gelişmesidir.

Kısacası, Türkiye’de 1980 sonrasında yaşanan dönüşümler dünya ölçeğinde yaşanan dönüşümlerden ayrı değildir ve bunun bir parçasını oluşturmaktadır. Sermaye egemenliğinin günlük yaşamın her alanına uzandığı bu süreç, daha önceki dönemlerde metalaşma hareketinin bir ölçüde dışında kalan birçok toplumsal varlığın da metalaştığı, kapitalist ilişkilerin en izole dokulara bile nüfuz ettiği bir ortamın şekillenmesine yol açmıştır. Bu süreçte, 1980’lerin başlarından itibaren Çin’in kapitalist bir gelişme yolunu benimsemesi ve 1990’ların başında SSCB’nin dağılması da son yirmi yıl boyunca dünya ölçeğinde sermaye hareketlerini hızlandırıcı bir etki yapmıştır.

Genel çerçevesi bu şekilde olan gelişmelerin Türkiye kısmı, daha spesifik olarak da süreç içinde büyük sermaye gruplarının yeri, bu alt bölümün ana konusudur. Yaşanan süreç büyük finans kapital gruplarının etkinlikleri üzerinden incelenmeye ve açıklanmaya çalışılacaktır. Bölümün esas vurgusu uluslararası sermayenin Türkiye’deki faaliyetleri üzerine değil, Türkiye kökenli sermaye gruplarının yurtiçi ve yurtdışı faaliyetleri üzerine olacaktır. Yine, son otuz yılda yaşanan ve sürecin temel boyutlarını oluşturan birçok önemli dönüşüm (devlet yapısında, toplumsal-siyasal alanda, hukuk alanında yaşanan dönüşümler) özel olarak el alınmayacak, bunlara yalnızca geçerken değinilecektir. Ayrıca, kapitalist toplumun en temel dinamiğini oluşturan emek-sermaye arasındaki sınıf mücadelesine de yalnızca değinilecektir. Çalışma esas olarak büyük sermaye gruplarının üretim, ticaret, finans faaliyetlerine ve bunların zamanlamasına odaklanmıştır. Bununla birlikte, bu faaliyetleri olanaklı kılanın artık-değer olgusu ve kapitalist sömürü olduğu unutulmamalıdır. Küreselleşme, ‘dünya şirketi’ ya da ‘global oyuncu’ olma gibi parıltılı gelişmelerin arka planında kapitalist üretim ilişkileri ve sömürü olgusu bulunur. 1980’lerden sonra giderek hızlanan uluslararasılaşmanın yükü, başlangıçtan itibaren, 1980 darbesi, işçi sınıfının baskı altına alınması, reel ücretlerin gerilemesi, sosyal ve yasal hakların sınırlandırılması gibi uygulamalarla çalışan sınıflara yüklenmiştir.

1970’li yılların sonlarında, içe yönelik birikim döneminde belirli bir büyüklüğe ulaşan finans kapital grupları için daha ileri bir uluslararasılaşmaya yönelmek nesnel bir zorunluluk haline gelmiştir. Zira, sermayenin genişleyen ölçekte yeniden üretimi açısından iç pazarın olanakları tükenmektedir. Bununla birlikte, ‘dışa açılma’, aynı zamanda finans kapital gruplarının denetimlerinin dışında bir alana açılmaları anlamına da gelir (Ercan, 2004, s.11). İçe yönelik dönemde devletle olan yakın ilişkileri sayesinde sektörel tercihler, teşvikler, döviz kuru politikaları gibi çeşitli değişkenleri (az ya da çok) belirleme gücü bulunan büyük gruplar, bir sonraki evrede daha çetin bir sorunla ve yönlendirme yeteneklerinin olmadığı bir ortamla karşı karşıyadır. Bu nedenle, bir yandan uluslararası ortaklıklar kurmak suretiyle sermaye, uluslararası pazarlara erişim, teknoloji gibi ihtiyaçlarını karşılamaya, bir yandan da iç pazardaki konumlarını sağlamlaştırmaya ve artık-değeri kısa vadede olanaklı en uç sınırlara kadar çekmeye çalışacaklardır. Ayrıca, devletin de uluslararası alana açılan sermayelerin (daha doğrusu bunun içinde belirli kesimlerin) arkasında daha kararlı biçimde durması ve çeşitli sübvansiyonlarla geçişi olanaklı kılması gerekmiştir.

Bununla birlikte, süreç yalnızca büyük sermaye tarafından dikte edilen ve devlet kurumları tarafından uygulamaya konulan politikalarla değil, genellikle bir dizi çatışma/uzlaşma sonucunda şekillenmiştir. Bu çatışmalarda büyük sermayenin en avantajlı kesim olduğu kuşkusuzsa da özellikle büyüme sürecindeki diğer sermayeler de zaman zaman etkili olabilen çeşitli direniş biçimleri bulabilmiştir. Bunların içinde belirli bir büyüklüğe ulaşabilenler finans kapital yapısı içine ve büyük sermaye saflarına dahil olurken, büyük gruplar içinden bazıları da süreç içinde ‘kaybedenler’ safına geçmiş ve küçülmüş, hatta bazıları tamamen tasfiye olmuştur. Dolayısıyla, büyük sermayeyi kaskatı bir oligarşi olarak değil, içinde yer alan aktörlerin değişebildiği, ayrıca bunların hem birbirleriyle hem de diğer sermayelerle rekabet ettiği, bir yandan da çeşitli konularda işbirliğine gittiği bir ‘alan’ olarak düşünmek daha uygun olur. Sermaye içi mücadele birçok değişkeni içermektedir: finans gücü, sınai güç, sektörel konumlanıştan gelen güç, ticari organizasyon gücü, hatta siyasal iktidarla kurulan ilişkilerin sağladığı güç ve medya gücü. Farklı işlevleri etkin biçimde içselleştiren finans kapital grupları hem değişen koşullara uyabilmek için büyük bir esneklik, hem de diğer sermayeler karşısında rekabette avantaj elde etmektedir. Yine, uluslararasılaşmanın seyrinde sınıf

mücadelesinin aldığı biçim de etkili olmaktadır. Türkiye’de sermaye birikiminin önemli dönemlerinin arka planında, çoğu zaman, işçi sınıfı mücadelesinin şiddetlenmiş olması bulunur.

Bu genel gözlemlerin ardından, Türkiye’de sürecin nasıl yaşandığına ana hatları ile bakabiliriz. Aşağıda, 1980’lerin başlarından günümüze kadar olan gelişmeler dönemlere ayrılarak kısaca ele alınmaya çalışılacak, sonuncu alt bölümde 2001 krizi ve bu krizin ardından gerçekleşen yeniden yapılanma incelenecektir. Sürece büyük sermaye gruplarının faaliyetleri açısından bakılacağı için, Türkiye’de sermaye birikiminin birçok önemli boyutu doğal olarak ya dışarıda bırakılacak ya da bunlara ancak geçerken değinilecektir. Bölümün amacı Türkiye’nin 1980 sonrası dışa açılma macerasının bilançosunu çıkartmak değil, holdinglerin 1980 sonrası uluslararasılaşma sürecindeki yerlerini ve yönelimlerini ana hatlarıyla ortaya koyabilmektir. Bu süreç ülke içinde bir dizi önemli dönüşümle bir arada ilerlemiştir. Ortaya çıkan tablo, Türkiye’de finans kapitalin son otuz yılda giderek güçlendiğini ve toplumsal yaşamın her alanını denetimi altına aldığını göstermektedir.

3.3.1 Uluslararasılaşmanın İlk Evresi: 1980’li Yıllar

12 Eylül cuntasının büyük sermayenin beklentilerini boşa çıkartmadığı ve dönemin TİSK başkanı Halit Narin’in ifadesiyle ‘gülme sırasının’ patronlara geldiği bilinmektedir. 1980’li yıllarda sermayenin yeniden yapılanmasının en önemli boyutunu emek-sermaye ilişkilerinin yeniden yapılanması oluşturur. 12 Eylül darbesinin ardından başta DİSK’e bağlı olanlar olmak üzere birçok sendikaların kapatılması, mücadeleciler işçilerin yargılanması, toplu sözleşme düzeninin askıya alınması ve bunun yerine Yüksek Hakem Kurulu’nun geçmesi ile başlayan süreç, 1983 yılında 2821 ve 2822 sayılı yeni çalışma yasalarının çıkartılması ile devam etmiştir (Sönmez, 1984). Boratav’ın ifadesiyle ‘sermayenin karşı saldırısı’ biçiminde gelişen uygulamalar sonucunda, 1980’lerde reel ücretler ve diğer sosyal haklar çarpıcı biçimde gerilemiş; örneğin, imalat sanayiinde ücretlerin katma değer içindeki payı yarıya düşmüştür (Boratav, 2003, s.164-5; Köse ve Yeldan, 1998, s.49).

Bununla birlikte, 24 Ocak Kararları ile ilan edilen ve 12 Eylül ile uygulanma olanağı bulan politikalar yalnızca işçi sınıfı kazanımlarını budamaktan ibaret değildir. 1980'lerde yaşananlar, aynı zamanda sermaye içi ilişkilerin yeniden yapılanmasını da içerir. Sermaye içi ilişkilerin yeniden yapılanması ise uluslararası sermaye ile ilişkilerin, devlet-sermaye ilişkilerinin ve ülke içi sermaye kesimleri arasındaki ilişkilerin yeniden yapılanmasını beraberinde getirmiştir. Temel bir gözlem olarak, Türkiye kapitalizminin 1980 yılında başlayan 'dışa açılma'sının büyük sermaye gruplarının gücünü arttıran ve sermaye birikimini çeşitli yollarla hızlandıran bir süreç olduğu söylenebilir. Birikimin hızlanmasında işçi sınıfını baskı altına alan ve mutlak artık-değerin yükselmesine yol açan uygulamalar etkili olurken; sermaye kesiminin kendi içinde merkezileşme, büyük sermayenin gücünün artmasına yol açmıştır. Ayrıca, dışa açılma sermaye içi dengeleri yeniden düzenleyen, uluslararasılaşan sermayeleri (en başta finans kapital gruplarını) rekabette avantajlı kılan bir niteliğe sahiptir. Kısacası dışa açılma, hem genel anlamda emeğin aleyhine ve sermayenin lehine bir süreç, hem de sermaye kesimi içinde büyük sermaye lehine bir süreçtir.

Uluslararasılaşmanın birinci evresi olarak ifade ettiğimiz 1980'li yıllarda finans kapital grupları etkilerini iki ana düzlemde arttırmıştır. Bu gruplar bir yandan dış ticaret alanına (geçmişe göre daha büyük ölçüde) yönelmiş, bir yandan da ülke içinde birikim süreci üzerindeki denetimi sıkılaştırmıştır. Bunda özellikle finansal alanda gerçekleşen dönüşümlere bağlı olarak gerçekleşen sermaye merkezileşmesi belirleyicidir. Nitekim 1980'ler boyunca teknelci üretim yapısı pekişmiştir. Bu bölümde ilk olarak bu olgu kısaca ele alınacak; ardından, dış ticarete genişleme ve merkezileşme ile para-sermaye alanındaki dönüşümler incelenecektir.

3.3.1.1 Üretimde Merkezileşme ve Tekelleşmenin Artışı

1980'lerin sonlarına gelindiğinde, çeşitli sektörlerde tekellerin egemenliği 1970'lere kıyasla daha da ilerlemiş durumdadır. Bunun bir yönünü, tekel konumundaki firmaların sektörel paylarının artışı oluşturur. Örnek olarak, Türkiye imalat sanayii genelinde ilk on firmanın pazar payı, 1977 yılında yüzde 28'den 1982'de yüzde 41'e

sıçramış, daha sonra biraz azaldıysa da 1990'lı yılların ilk yarısında yüzde 50'nin üzerine yükselmiştir (Bal, 1998, s.96). Bir başka deyişle, Türkiye imalat sanayii genelinde en büyük on firmanın pazar payı 1970'lerden 1990'lara uzanan süreçte neredeyse iki katına çıkmıştır.

Tekelleşmede artışın bir diğer yönü ise daha önceden tekeli denetim altına her nasılsa girmemiş olan sektörlerin de şimdi tekeli denetime dahil olmasıdır. 1987 yılı verilerini inceleyen bir çalışmaya göre, ele alınan 115 sektörün 108'inde pazarın yüzde 50'den fazlası ilk dört firma (bazı örneklerde altı firma) tarafından paylaşılmaktadır (Köymen, 1989, s.144). Tekellerin egemenliği altındaki sektör sayısının toplam sayıya oranı neredeyse yüzde 94'tür. Bu oran, özel kesim kuruluşlarının ele alındığı ve 115 sektörün 106'sında ilk dört firmanın pazar payının yüzde 30'un üzerinde olduğu 1976 yılına göre; ve yine, tekeli koşullarda üretilen ürünlerin genele oranının yüzde 88 olduğu 1979 yılına göre tekelleşmede bir 'gelişmeyi' gösterir (Tekeli ve diğerleri, 1981, s.40; Bağrıaçık, 1983, s.134). Kısacası, dışa açılma sürecine 1980'li yıllarda ülke içinde tekelleşmenin artması eşlik etmiştir¹²⁵.

Tekelleşmenin artışının yanı sıra, 1980 sonrası dönemde üretim alanında yaşanan en çarpıcı dönüşüm şüphesiz ki işçi sınıfı mücadelesini etkisiz kılmaya yönelik yasaların ve uygulamaların artmış olmasıdır. Bunda önemli bir neden, uluslararası pazarlara açılan sermayenin bu alanda rekabet edebilmek için verimliliği artırma ihtiyacıdır. 1980'li yıllarda verimliliği ilk etapta arttıran iki temel faktör, bir yandan kapasite kullanım oranlarının artışı, bir yandan da reel ücretlerin düşürülmesi ile mutlak artık-değerin yükselişidir. 1970'lerin sonlarında imalat sanayiinde azalan kapasite kullanımı, 1980'lerde ihracat teşvikleri ile giderek yükselmiş ve bu yıllarda gerçekleşen üretim artışlarının ana kaynağı olmuştur (Boratav, 2003, s.162). Öte yandan, reel ücretlere bakarsak "Genelde reel ücretler, 1988'e gelindiğinde (1977=100) 1977'deki düzeyinden yüzde 55, imalat sanayiinde ise yüzde 20 oranında değer kaybetmişti[r]" (Kazgan, 2002, s.130-1).

¹²⁵ Ele aldıkları dönem itibarıyla birbirlerini tamamlayan diğer iki analize göre ise 1980-1994 ve 1994-2000 dönemleri boyunca tekelleşme oranı (ilk dört firmanın pazar payının yüzde 50'nin üzerinde olduğu sektörlerin tüm sektörlerle oranı) yüzde 54-58 arasında değişmiştir (Bayramoğlu, 2003, s.20; Zeybek, 2005, s.17). Genelde CR4 yoğunlaşma oranlarından yola çıkan bu iki çalışmanın aksine, Köymen'in çalışması ürün ve sektör bazında daha ayrıntılı araştırmalara dayanmaktadır.

Bu iki gelişme, üretim alanındaki bir diğer çarpıcı dönüşümü göz önüne aldığımızda daha açık bir anlam kazanır. Zira, 1980 sonrası dönemde, en azından 2000’li yıllara kadar, imalat sanayii yatırımlarının giderek azalması, buna karşılık hizmet sektörlerindeki yatırımların artması söz konusudur. İmalat sanayii sabit sermaye stoğunun toplam içindeki payı 1970’lerin ikinci yarısında yüzde 32 civarındayken, 1980’lerin başlarından itibaren azalmış ve 1990’da yüzde 23, 2001 yılında yüzde 18 seviyesine düşmüştür. Aynı dönemde hizmetler sektöründeki yatırımların toplam içindeki payı yüzde 50’lerden yüzde 68-70’e çıkmıştır ve bunun yarından fazlası konut yatırımlarıdır (Saygılı, Cihan ve Yurtoğlu, 2005, s.47). İmalat sanayii yatırımlarının gerilemesinde kamu yatırımlarının azaltılmasının da önemli payı vardır¹²⁶. 1980’li yıllarda kamu yatırımları altyapı, enerji gibi alanlara, özel yatırımlar ise konut sektörüne yönelmiştir (Yeldan, 2003, s.47). Bir başka deyişle, 1980’lerden 2000’lere uzanan dönemde, uluslararası rekabette yer almak için olmazsa olmaz bir koşul niteliğindeki üretken sermaye donanımı, artmak bir yana gerileme yaşamıştır. Yine de söz konusu gerilemenin *genel* bir durumu ifade ettiği ve özellikle 1996 tarihli Gümrük Birliği’ni izleyen dönemde bazı sermayelerin (dayanıklı tüketim malı gibi dış rekabet karşısında kısa sürede ciddi pazar payı kaybeden sermayelerin, başta Koç grubunun) üretken yatırımları hızlandırma gereği duymuş oldukları belirtilmelidir¹²⁷. Ancak, toplamda, 1980 sonrasında üretken sermaye donanımı ciddi ölçüde gerilemiştir. Buna paralel olarak yatırım teşviklerinin sektörel dağılımı da değişmiş, 1979 yılında teşviklerin yüzde 90’ı imalat sanayiine aitken, bu oran 1982’de yüzde 40’a, 1985’te yüzde 26’ya kadar düşmüştür. Teşvikli yatırımlar içinde imalat sanayii payı 1990’lı yılların başında yeniden yükselerek yüzde 70’e kadar çıkmış, ancak sonra tekrar azalmıştır. Öte yandan, payı azalan imalat sanayiinin kendi içinde, tüketim malı sektörlerine (gıda, dokuma) verilen teşvikler ciddi ölçüde artmıştır (Sungur, 2004, s.45-7).

¹²⁶ “1979 yılında toplam kamu yatırımları içinde yüzde 31.8’lik bir paya sahip olan imalat sanayiinin 1991 yılında payı sadece yüzde 5.1’dir” (Eser, 1993, s.82). Özel kesimin üretken yatırımlarında da yüzde 34’ten yüzde 29.8’e bir gerileme söz konusudur.

¹²⁷ Örneğin, buzdolabı üretiminde kurulu kapasite 1993-96 arasındaki dört yılda 2 milyon adet seviyesinde sabitken, 1997’de 2 milyon 300 bine, 1998’de 2 milyon 700 bine çıkmıştır. Benzer biçimde, otomatik çamaşır makinesinde kapasite 1993-96 arasında sabittir (1 milyon adet), ancak 1997’de 1 milyon 500 bin adede çıkmıştır. 1997’de kapasite kullanım oranlarında da bir sıçrama gözlenmektedir. 1995-96’da, başta Arçelik olmak üzere beyaz eşya firmaları önemli ölçüde modernizasyon ve tevsi yatırımları gerçekleştirmiştir. Yatırımların ertelenmesinde 1994 krizi de etkili olmuştur. Yine, Gümrük Birliği ile renkli TV ihracatında da büyük bir sıçrama yaşanmış, 1995’te 945 bin, 1996’da 1 milyon 200 bin, 1997’de 2 milyon 660 bin TV ihraç edilmiştir (Öz, 1998, s.10, 48-9, 59).

Üretken sermaye yatırımlarının azalması, teşviklerin azalmasının yanında, esas olarak, hızla artan faiz oranlarının ve üretken sermaye açısından ortaya çıkan olumsuz koşulların bir sonucudur. Bu koşullar özellikle mali yapısı zayıf sanayi işletmelerinin zor duruma düşmesine ve çoğunlukla el değiştirmesine yol açmıştır. 1980’li yıllarda gözle görülür bir biçime bürünen ve 1990’lara uzanan merkezileşme sürecinde verimsiz sermayeler elenecek, güçlü olanlar ayakta kalacaktır (Yaman Öztürk, 2008, s.322-4). Aynı zamanda, büyük sermaye gruplarının kendi arasında da bir yeniden yapılanma söz konusudur.

1980 sonrasında, iç pazarın daraldığı ve ‘sıkı para’ politikaları ile kredilerin pahalı hale geldiği bir ortamda, ağırlıklı olarak iç pazara yönelik üretim yapan sermayelerle (ki birçok firma bu durumdadır) finansal alanda zayıf konumda bulunan sermayeler (bunlar da çoğunluktadır) ilk etapta büyük zorluk yaşamıştır. Nitekim 1980’li yıllara iflaslar ve el değiştirmeler damgasını vurmuştur. 1980’lerin ilk yarısında finansal alandaki dönüşümlere bağlı olarak birçok işletmenin zor duruma düştüğü, 80’lerin ikinci yarısında yeni bir dalga ile büyük sermaye gruplarının bir kısmının da ayakta kalmakta zorlandığı gözlenmektedir. 1980’de başlayan ‘serbest faiz’ politikası ile kredi koşullarının ağırlaşması birçok sanayi işletmesini açmaza düşürmüştür. İçe yönelik birikim döneminin negatif reel faiz koşullarında dış finansman yoluyla (kredilere erişebildikleri ölçüde) büyüeyebilen sanayi işletmeleri, 1980 sonrasında öz kaynaklarına dayanmak ya da pahalı kredi kullanmak ikilemi ile karşı karşıyadır (Sönmez, 1992b, s.153). Bu ortamda, para-sermaye kaynaklarını elinde tutan büyük sermayeler, başta İş Bankası, Sabancı, Çukurova ve o dönemde Tütünbank’ı ele geçiren Yaşar grubu gibi gruplar rekabette büyük bir avantaja kavuşmuştur¹²⁸.

1980 yılında uygulamaya konan ‘serbest faiz’ politikası, tasarrufların finans kurumlarına yönelmesini, ülke içinde ‘atıl’ durumdaki para-sermaye kaynaklarının sistem içine çekilmesini hedeflemiştir (Ergüneş, 2008, s.145). Yeni politika ilk anda çok etkili olmadıysa da bir süre sonra kredi ve mevduat faiz oranları artmaya başlamış; kredi

¹²⁸ “24 Ocak kararlarıyla gerçekleştirilen en önemli uygulama ... faizlerin serbest bırakılmasıdır ... faizin reel getirisindeki artış, ekonominin üretken sermaye yönelimli yapısının önemli ölçüde değişmesine neden olmuştur ... Para-sermaye konusundaki bu yeniden yapılanma, holding biçiminde organize olan sermayenin para-sermaye kaynaklarına ulaşmasını kolaylaştırdığı ölçüde, ülke içinde var olan sermaye grupları arasındaki çelişkinin de artmasına neden olmuştur” (Ercan, 2004, s.22).

faizlerinin yükselmesiyle, 1980'lerin başlarında bir iflaslar dalgası yaşanmıştır. Bu durumu yeni kurulan ve kapanan firma ve kooperatif sayılarından *dolaylı olarak* gözlemek olanaklıdır (dolaylı olarak, zira birçok işletme iflas etmeden el değiştirmiştir). Yeni kurulan şirket ve kooperatif sayısı 1976-80 arasında her yıl için 7.500'ün üzerindeyken 1981-82'de ortalama 6.500'e gerilemiş; kapanan firma ve kooperatif sayısı ise 1980 yılında 182'den, 1981'de 298'e, 1982'de 562'ye yükselmiştir¹²⁹. Genel olarak, tasfiyeler ve devralmalar 1980'ler boyunca sürmüş, zora düşen bazı sanayi işletmeleri doğrudan el değiştirmiş, borçları karşılığında kredi veren bankalara (başta İş Bankası) ya da diğer holdinglere devredilmiştir.

Çok sayıda sanayi işletmesinin el değiştirmesi ve büyük gruplara geçmesi, merkezileşmenin bir ifadesidir. Bu dönemde ayakta kalabilen sermayeler diğerlerini ele geçirerek daha da güçlenmiştir. 1960'lı ve 1970'li yıllarda fazla rastlanmayan 'ele geçirme' olgusu, 1980'lerin başlarında çarpıcı bir artış sergiler. Her ne kadar bunda çok çeşitli faktörler söz konusu olduysa da dönem boyunca para-sermayeye erişimi olan grupların genel olarak daha avantajlı olduğu söylenebilir¹³⁰. Ayrıca, süreç yalnız küçük sermayeleri değil, bazı büyük sermaye gruplarını da olumsuz etkilemiştir (Kazgan, 1983, 2403). Sapmaz grubu (Güney Sanayi), Anadolu grubu, Ercan Holding bunlar arasındadır. Finans alanının kendi içindeki merkezileşme ve bankerlerin tasfiyesi de 1980'lerin başında bu alana fazla yüklenen bazı grupları zora sokmuştur¹³¹.

Sanayi alanında sermaye merkezileşmesine eşlik eden bir uygulama, devlet tarafından gerçekleştirilen 'kurtarma' operasyonları ile bazı firmaların kurtarılmasıdır.

¹²⁹ Benzer bir durum 1988-89'da gözlenmektedir. Bu dönemde de (her iki yılda) yeni açılan şirket sayısı bir önceki yıla göre keskin biçimde azalırken, kapanan şirket sayısı aynı şekilde artmaktadır (Çetin ve Çevik, 2005, s.54, 57). Bilindiği gibi bu yıllarda büyümenin durması ve 'stagflasyon' olarak ifade edilen kriz koşullarının ortaya çıkması söz konusudur (Kazgan, 2002, s.147-8).

¹³⁰ Büyük grupların bu dönemde ele geçirdiği önemli sanayi işletmeleri arasında Akkök grubuna geçen Kartopu Yünleri; Enka'ya geçen Kelebek Mobilya, Burtrak Traktör, Çetaş Çelik Endüstrisi, Elmet Elektrometal, İzoyün, Mesaş, Parsan; İş Bankası'na geçen Güney Sanayi, Mensa Mensucat, Ödemiş Tekstil, Ceyhan Tekstil, Tezsan, Bimak, Nasaş, Adel Kalemcilik, Ülkü Kırtasiye, Man Kamyon Sanayii; Sabancı'ya geçen Olmuk ve Akkardan, ayrıca Sasa ve Akbank'taki Sapmaz hisseleri; Yaşar grubuna geçen Viking Kağıt; Tütünbank ve iştirakleri (Akhisar Un), Bayraklı Boya, Dewiluks Boya; Çukurova grubuna geçen Kaplamin Ambalaj, BMC; Koç grubuna geçen Besan sayılabilir (Sönmez, 1992a, 295; 1992b, s.162, 164).

¹³¹ Meban adlı bankerlik kuruluşu ile banker piyasasında Kastelli'nin yanında büyüklerden biri olan Transtürk, İstanbul Bankası'nı elinde tutan Has grubu (ailenin Kemal Has kanadı), bu dönemde kısa sürede hızlı bir yükseliş ve düşüş yaşayan Kozanoğlu-Çavuşoğlu grubu bunlar arasında sayılabilir (Sönmez, 1992a, s.295).

Büyük gruplara ait ve zor duruma düşen şirketlerin bir kısmı 1980’lerde kamu kuruluşlarına devredilmiştir. Koç grubunun Asil Çelik, Oyak’ın denetimindeki Türk Otomotiv Endüstrisi, Motorlu Araçlar Ticaret, Toprak grubunun Paktaş şirketleri bunun örnekleridir (Sönmez, 1992b, s.162-3). Yine, bir kısım firma da kamu kuruluşları ortak edilerek kurtarılmaktadır¹³². Bu tür kurtarma operasyonları, finans kapital yapısı içinde verimsiz ve dolayısıyla kârlılığı düşük olan sermaye dilimlerinin ayıklanması, genellikle yüksek bir bedelle elden çıkartılması anlamına gelir. Bu anlamda merkezileşmenin tamamlayıcı bir kısmını oluşturur.

Özetle, 1980 sonrası dönemde sermaye merkezileşmesinin hızlandığı, (zaten yüksek olan) tekelleşmenin daha da arttığı, büyük sermaye gruplarının ülke içi sermaye birikimi üzerindeki etkilerini arttırdıkları söylenebilir. Üretim alanında merkezileşme yaşanırken, 1980’lerde büyük boyutlara ulaşan dış ticaret alanında da merkezileşme söz konusu olmuştur. Daha doğrusu, bu alanda süreç en baştan itibaren büyük grupların denetiminde ilerlemiştir. Bir sonraki alt bölümde, 1980’li yıllarda dış ticaret alanının genişlemesinin boyutları ve bu alanda büyük sermaye hakimiyeti ele alınmaktadır.

3.3.1.2 Dış Ticaretin Genişlemesi ve Merkezileşmesi

Yukarıda belirtildiği gibi, 1980’li yıllarda dışa açılmaya eşlik eden yapısal bir durum, üretken sermaye donanımının gerilemesidir. Yeni sabit sermaye yatırımları gerçekleşmediği ve uluslararası alanda rekabetçi bir sanayi yapısı oluşmadığı ölçüde, iç pazarın daraldığı koşullarda, ihracat ancak teşviklerle sürdürülebilmıştır. Bunun bir boyutunu ihracat için dolaylı teşvik niteliğindeki, esnek kur sistemi yoluyla sürekli reel devalüasyonlar oluşturur (Kepenek ve Yentürk, 2003, s.202-3). Daha doğrudan bir diğer boyutu ise ihracat teşvikleridir. İhracatta devlet sübvansiyonunun ölçüsü hakkında A.H. Köse ve E. Yeldan’ın tespiti, 1980’li yıllarda ‘kurumlar vergisi’ adı altında toplanan vergi gelirlerinin, ihracatçı imalat sanayiine tanınan teşvik tutarını karşılamaya bile yetmediğidir (1998, s.51). Öte yandan, “Hayali ihracat bir hesaba göre yılda 1 milyar

¹³² Örneğin Okan Holding’e ait Beslen Gıda’ya Toprak Mahsulleri Ofisi’nin, Oyak-Kutlutaş şirketlerine Emlak Bankası’nın, Gülüm Süt’e yine Emlak Bankası’nın ortak edilmesi (Ergüneş, 2008, s.165, 169).

dolar kadardı; bu da, 1984-87 arasındaki yaklaşık 4.5 milyar dolarlık ihracat artışının neredeyse tümünün hayali ihracattan kaynaklanması demektir” (Kazgan, 2002, s.142). Dolayısıyla söz konusu olan, ihracata yönelik bir ‘sanayi stratejisi’ değil, öncelikle, döviz biçimindeki ihracat gelirini arttırmaya yönelik uygulamalardır (Yentürk, 2003, s.35). Bu yargı özellikle 1980’li yıllar için açık görünmektedir¹³³.

Yine de Türkiye’nin ihracatında 1980 sonrası döneme baktığımızda dikkati çeken ilk nokta, ihracatta sanayi ürünlerinin payının çok kısa bir sürede hızla artmış olmasıdır. Sanayi ürünleri 1980 yılında toplam ihracatın yüzde 36’sını oluştururken, bu oran iki yıl sonra yüzde 60’a, on yıl sonra yüzde 80’e, yirmi yıl sonra ise yüzde 90’ın üstüne çıkmıştır (TÜİK, 2006, s.420). Bununla birlikte, Türkiye’de 1980 sonrasında üretken sermaye donanımı ciddi bir artış ya da yapısal dönüşüm yaşamamış olduğu için, sanayi üretiminin ve ihracatın artışı da esas olarak ithalatın artışı ile paralel olarak seyretmiştir. Nitekim, Türkiye’de ihracatın ‘ithalat bağımlılığı’ epeydir kalıcı bir nitelik kazanmıştır (Sönmez, 2005; Vakıfbank, 2007).

1980’lerde başlayan dışa açılma süreci yalnızca sanayi ürünleri ihracatının artmasını değil, genel olarak dış ticaret alanının genişlemesini beraberinde getirmiştir. İhracatı arttıracak teşviklere ve uygulamalara öncelik verilirken, aynı zamanda ithalatta yeni düzenlemelere gidilmiş ve ithalat aşamalı olarak serbestleştirilmiştir (Kazgan, 2002, s.138). Dolayısıyla dış ticaretin artması, ancak ihracatın bunun içindeki payının daha fazla artması beklenmiştir. Nitekim 1980 yılında 3 milyar dolara yakın olan ihracat 1980’lerin sonlarına doğru 12 milyar dolar seviyesine, 8 milyar dolar seviyesinde olan ithalat ise 15 milyar dolar seviyesine çıkmıştır. Her iki kalemdeki yükselişin sonucu olarak, dış ticaretin (ithalat + ihracatın) GSMH içindeki payı 1980’lerin ikinci yarısında yüzde 25-30 arası seviyelerdedir (TÜİK, 2006, s.413, 415). Dışa açıklığın basit bir göstergesi olarak kabul edilebilecek dış ticaret/GSMH oranı, 1970’ler boyunca hiçbir yılda yüzde 15’in üzerine çıkmamıştır. Dolayısıyla, 1980’li yıllarda dışa açılmanın ticaret boyutunda belli bir hızlanmanın yaşandığı, buna bağlı olarak dış ticaretin önem kazandığı söylenebilir.

¹³³ “Bir yandan yoğun teşvikler ve ücret maliyetlerinin bastırılması sayesinde, bir yandan da 1980 öncesinde atıl kalan kapasitelerin devreye girmesiyle imalat sanayiindeki ihracat ve üretim artışları gerçekleştirilebilmiş, ancak bu uygulama gerekli sabit sermaye yatırımları ile ‘sürdürülebilir’ bir stratejiye dönüştürülebilmiştir” (Köse ve Yeldan, 1998, s.51).

Bu gelişmelere büyük sermayeyi kollayan uygulamalar eşlik etmiştir. Dış ticaret artar ve önemli bir birikim alanı haline gelirken, büyük sermaye gruplarına ait dış ticaret şirketlerine çeşitli ayrıcalıklar getirilmiştir (Sönmez, 1992b, s.56-7). Temmuz 1980’de ‘İhracatçı Sermaye Şirketleri’ adıyla başlatılan ve daha sonra ‘Dış Ticaret Sermaye Şirketleri’ (DTSS) adıyla devam eden yeni sistem, görünürde Japon *sogo shosha* (büyük gruplara ait genel ticaret şirketleri) modelinden esinlenmiştir (Kozlu, 1988). Yeni uygulamada, Dış Ticaret Sermaye Şirketleri’nin belirli miktarda ihracat yapmaları beklenmekte¹³⁴, buna karşılık DTSS’ler daha yüksek vergi iadesi, ilave teşvikler ve Sovyet Bloku ülkelerinden ithalat yapma tekeli elde etmektedir (Erkan, 1994, s.122-47). Öte yandan, DTSS sahibi gruplar ihracat için aldıkları kredileri başka işler için de kullanmaktadır (Kozlu, 1988, s.164). Sayıları 1986 yılında 50’yi bulan ‘imtiyazlı ihracatçılar’ tarafından yapılan ihracat 1988 yılında Türkiye’nin ihracatının yüzde 50’den fazlası, 1980’ler genelinde ortalama yüzde 40’ıdır (Erkan, 1994, s.92; DTM, 12 Temmuz 2006). Ayrıca, DTSS’ler yalnızca kendi grup şirketlerinin ürünlerini değil, diğer şirketlerin ürünlerini de ihraç etmiştir. Örnek olarak, Tekfen Dış Ticaret 1980’lerde 50’ye yakın ülkede 200 civarında firmanın ürünlerini pazarlamıştır (Altun, 2006, s.182). Kısacası, dışa açılma sürecinde önemli bir birikim alanına dönüşen dış ticaret, genelde büyük gruplara ait az sayıda şirketin elinde merkezileşmiştir¹³⁵.

Doğal olarak, sermaye gruplarına ait dış ticaret şirketleri finansman güçleri, ait oldukları grupların üretim kapasiteleri ve diğer özellikleri ile bu konuda zaten avantajlı durumdadır. Ancak, önemli bir nokta, 1980’lerde çoğu DTSS haline gelen şirketlerin büyük bir kısmının 1970’lerde kurulmuş olmasıdır. Vehbi Koç’un Japon modelinden etkilenerek 1970 yılında kurduğu Ram Dış Ticaret, bu tür dış ticaret şirketlerinin öncüsüdür (Ram, 2004). Exsa, Çukurova Dış Ticaret, Borusan İthalat İhracat, Yaşar Dış Ticaret, İmeks, Akpa (Akkök grubu) gibi şirketlerin hepsi de 1970’lerde kurulmuştur. Dolayısıyla, 1980 yılında yeni DTSS sistemi getirildiğinde bu gruplara ait şirketler dış

¹³⁴ Bu rakam 1980 yılında 15 milyon dolardır. Zamanla önce 30 sonra 50 milyon dolara ve 1980’lerin sonunda 100 milyon dolara yükseltilmiştir. Ayrıca, DTSS’lerin yaptığı ihracatın yarısının (daha sonra yüzde 75’inin) sanayi ve madencilik ürünlerinden oluşması istenmektedir (Erkan, 1994, s.85-90).

¹³⁵ Dış ticaret sermaye şirketleri içinde en büyükleri, her biri genelde birkaç yüz milyon dolarlık ihracat yapan, Koç grubunun Ram, Sabancı’nın Exsa, Çukurova Dış Ticaret, Yaşar Dış Ticaret, Tekfen Dış Ticaret, Enka Pazarlama, İş Bankası’nın Cam Pazarlama, STFA’ya ait Temel Dış Ticaret ve Doğu grubunun İmeks adlı şirketleridir. Demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren İzdaş, Çolakoğlu gibi grupların, Borusan’ın dış ticaret şirketleri de büyükçe DTSS’ler arasındadır (Erkan, 1994).

ticarete deneyimli ve gereken (minimum ihracat koşulu gibi) koşulları yerine getirebilecek durumdadır. Ayrıca, büyük sermaye grupları daha 1970’li yıllardan itibaren yurtdışında ticaret şirketleri oluşturmaya da başlamıştır¹³⁶. Bir başka deyişle, büyük gruplar 1970’lerden itibaren dış ticaret konusunda hazırlıklıdır. İhracat teşvikleri, ilk etapta büyük sermaye gruplarının gücünü arttıran bir nitelik taşımıştır¹³⁷.

1989 yılından itibaren (GATT hükümleri dolayısıyla) ihracatta vergi iadesi uygulamasının son bulması, prosedürlerin kolaylaşması, teşviklerin pazarlamadan ziyade üretime kaydırılması gibi nedenlerle dış ticaret sermaye şirketleri modeli önemini kısmen yitirmiştir (Sönmez, 1992b, s.57-8). Ancak, bu sistem halen devam etmekte ve DTSS’lere çeşitli kolaylıklar sağlanmaktadır¹³⁸. Dış Ticaret Müsteşarlığı verilerine göre, DTSS’lerin genel ihracat içindeki payları 2001 sonrasındaki beş yılda ortalama yüzde 30 seviyelerindedir (DTM, 12 Temmuz 2006). Dolayısıyla, önemini bir parça yitirse de DTSS modeli halen etkilidir. 2008 yılı itibariyle çoğu büyük gruba ait olan 51 şirket DTSS statüsündedir¹³⁹. Genelde imalat sanayiinde yer alan bu şirketler, DTSS statüsünün daha da kolaylaştırdığı Dahilde İşlem Rejimi ile hem ihracat hem de ithalatlarını olağanüstü arttırmıştır. Dahilde İşlem Rejimi ise üretimin ithal girdilere bağlı olduğu bir ortamda ihracatı arttırmak üzere getirilmiş, ihracatı ve ithalatı bir arada arttıran, dolayısıyla dış ticaretin büyümesine yol açan bir sistemdir¹⁴⁰. Özellikle, üretimi ithal ara girdilerle sürdüren beyaz eşya, elektronik, otomotiv gibi sektörlerde Dahilde

¹³⁶ Bunlar arasında, Koç’un İsviçre’de kurduğu İtalyan ortaklı Kofisa Trading, Sabancı’nın Almanya’da Exsa Handels GmbH, Çukurova grubunun ABD’de Equipment and Parts Export (EPE), İş Bankası’nın Paşabahçe New York temsilciliği, Oyak’ın İspanya’da Oysem Hispania (çimento) sayılabilir. Profilo’nun Proeks, Oyak’ın Teteks adlı dış ticaret şirketleri de 70’lerde kurulmuştur. 1970’lerde, henüz fabrikası bulunmayan Zorlu grubu bile ihracat yapmaktadır.

¹³⁷ Cumhuriyet gazetesinde o dönemde çıkan bir habere göre ihracatında usulsüzlük belirlenen firmaların bazıları “Tekfen Holding, Yaşar Grubunun Yaşar Dış Ticaret, Anadolu Grubunun Anadolu Ekspor, Net Holdingin Net Turizm, Koç Grubunun Ram Dış Ticaret, Demirören Grubu, Çolakoğlu Dış Ticaret, Çukurova Dış Ticaret, Toprak Dış Ticaret, Süzer Dış Ticaret, İmeks, Eksel ve Batı Pazarlama” şirketleridir (Ergüneş, 2008, s.168). İhracatta en öndeki şirketler, olasılıkla, hayali ihracatta da en öndedir.

¹³⁸ KDV iadelerinde teminat kolaylığı, Dahilde İşleme Rejiminde Teminat Kolaylığı, Eximbank kredilerinde indirimli faiz ve indirimli teminat, ihracatta bazı devlet yardımları, ‘onaylanmış kişi’ statüsü verilerek gümrük işlemlerinde kolaylıklar (DTM, 12 Temmuz 2006).

¹³⁹ Söz konusu 51 DTSS’nin 5 tanesi Koç grubunun (Arçelik, Beko-Grundig, Tofaş, Türk Traktör, Ram), 2 tanesi Sabancı grubunun (Exsa, Temsa), 2 tanesi Zorlu grubunundur (Vestel, Zorlu).

¹⁴⁰ Bu sistemde, ihracata yönelik üretim yapabilmek için gereken ve gümrük vergisine tabi ithal ara mallara gümrük muafiyeti getirilmektedir. Örneğin 2004 yılında toplam ihracatın yüzde 55’i otomotiv, elektrikli cihazlar (TV seti), demir-çelik ve tekstilden oluşurken, bu sektörlerde ihracat ağırlıklı olarak Dahilde İşlem Rejimi ile yapılmakta, düşük kur politikası ile ithal girdi oranı yüzde 66 seviyesinde seyretmektedir. 1998-2004 arasında Dahilde İşlem Rejimi’nin ihracattaki payı genelde yüzde 50’nin üzerinde, ithalattaki payı da yüzde 20’nin üzerindedir (Sönmez, 2005, s.12, 24).

İşlem Rejimi ile üretim ve dış ticaret artmakta, aynı zamanda düşük kur uygulamasıyla büyük sermaye avantajlı konuma gelmektedir. Zira, küçük ve orta boy sermayelerin aksine büyük sermaye grupları, üretim, finans ve ticarete aynı anda yer aldıkları için, ayrıca uluslararasılaşmış nitelikte oldukları ve hem ihracat, hem ithalat hem de uluslararası ticaret yaptıkları için, hemen her durumda yeni koşullara uyarlanabilecek esnekliği gösterebilmektedir¹⁴¹. Bir başka deyişle, yüksek kur politikası genel olarak tüm sektörler için ihracatı teşvik edici bir uygulama olmasına rağmen, düşük kur politikası ithal ara girdi kullanan, sermaye yoğun sektörlerde yer alan ve hem ithalat hem ihracat yapabilen sermaye kesimleri (büyük sermaye kesimleri) için daha avantajlıdır.

1980’li yıllarda dış ticaret alanı genişlerken, büyük sermaye grupları bünyesinde *yurtdışı* ithalat-ihracat şirketlerinin ve uluslararası ticaret şirketlerinin kurulması da söz konusudur. Genellikle ihracat ve ithalat yapmak amacıyla yabancı bir ülkede kurulan bir şirket, bir süre sonra yalnızca Türkiye bağlantılı dış ticaretin ötesine geçerek uluslararası ticaret şirketi hüviyeti kazanmaktadır. 1970’li yıllarda kurulmaya başlanan yurtdışı ticaret şirketlerinin bir bölümü, daha 1980’lerde uluslararası ticaret şirketi hüviyeti kazanmaya başlamıştır (örneğin Enka, Tekfen). Bunun yanı sıra, yurtdışında ticaret şirketi kurma eğilimi 1980’lerde daha da hızlanarak devam etmiş, bir başka ülkede ticaret şirketi olmayan büyük grup hemen hemen kalmamıştır¹⁴². Yurtdışı ticaret şirketleri konusunda öncülüğü 1970’lerin başlarında yurtdışında taahhüt işleri almaya başlayan inşaat firmaları yapmış, taahhüt işleri için yurtdışında kurulan ofisler zamanla ithalat-ihracata yönelmiştir. Bu dönemde yurtdışı taahhüt işleri yavaş yavaş azalmaya başlayan büyük inşaat firmaları, yine de dünya standartlarına göre bile hayli

¹⁴¹ Örneğin Vestel, elektronik/beyaz eşya ihraç eden bir şirket ve büyük bir ithalatçı ve dağıtım-pazarlama grubudur. Yurtiçi ve dışında toplam 196 mağazada Vestel ürünlerinin yanı sıra JVC, Whirlpool, Moulinex, Tefal, Rowenta, Samsung, Motorola, HP, Nokia, Philips gibi yabancı markaların ürünleri de satılmaktadır (Vestel, 2007, s.21, 53). Vestel, üretimi iki ülkede (Türkiye ve Rusya) gerçekleştirmektedir.

¹⁴² Bu dönemde yurtdışında kurulan ticaret şirketlerinden bazıları şunlardır: Akkök grubunun Atak GmbH (Almanya); Anadolu grubunun Oyex ve AEH und Co. (Almanya); Borusan grubunun Comment Intertrade GmbH (Almanya), Tubeco Pipe and Steel (ABD), Tubex Jersey ve Ferco Intertrade (İngiltere); Çukurova grubunun Baytur Trading SA (İsviçre); Doğu grubunun Intrade Co. (ABD), Sunnydale (İngiltere); Eczacıbaşı’nın Entrade AG (İsveç); Enka’nın Entrade şirketleri (İngiltere, ABD, Almanya, İsveç) ve Sipco (S. Arabistan); Şişecam’ın Caminter (Almanya), Şişecam China (Çin); Koç’un Ramerica International (ABD), Ram France (Fransa), Ram Deutschland ve Beko Deutschland (Almanya); Sabancı’nın Exsa Americas ve Holsa International (ABD), Exsa UK ve Universal Trading (İngiltere); Tekfen’in Fentex (ABD), Tekfen Trading SA (İsviçre), Petrofertil Trading (İngiltere), Ripiano (İrlanda); Toprak grubunun Topravit ve Topex firmaları (İngiltere).

önemli bir ölçüğe ulaşmış durumdadır. 1983 yılı itibariyle dünyanın en büyük 250 uluslararası taahhüt şirketi arasında Türkiye’den toplam 10 şirket yer alırken, Enka 11., Tekfen 59., Doğuş İnşaat 62. sıradadır¹⁴³.

Bu noktaya kadar yürütülen tartışmanın sonuçları şu şekilde çıkartılabilir: 1980 sonrası uluslararasılaşmanın birinci evresi olan 1980’li yıllar boyunca, (i) dış ticaret artmış, önemli bir birikim alanı haline gelmiş, az sayıda büyük grubun denetiminde olmuştur; (ii) sermaye içi ilişkiler kapsamlı bir yeniden yapılanmadan geçmiş, verimsiz sermayeler elenmiş, sermayenin merkezileşmesi hızlanmıştır. Süreç, aynı zamanda ülke içinde tekeli denetimin artışı beraberinde getirmiştir. Kısacası hem üretim alanında, hem de dış ticaret alanında merkezileşme yaşanmıştır. Ticaretteki merkezileşmenin salt dış ticaretle sınırlı olmadığı, aynı zamanda ülke içi ticareti ve bunun çeşitli boyutlarını (toptan ticaret, perakende ticaret) içerdiği biraz aşağıda görülecektir. Bununla birlikte, bu noktada işaret edilmesi gereken en önemli konu, üretim alanındaki ve dış ticaretteki merkezileşmede para-sermayenin belirleyici bir rol oynadığı, dönüşümlerin genelde para-sermaye alanıyla ilişkili olduğudur. Para-sermaye alanında en önemli kurum ise Türkiye’de bankalardır.

3.3.1.3 Para-Sermaye Alanında Dönüşümler

1980’lerde yeniden yapılanan sermaye içi ilişkiler bankacılık alanında çeşitli açılımları içerir. Sektörün uluslararası finans kurumlarıyla bağlantıları artırılmış; yabancı bankaların şube açmaları kolaylaştırılmış, yerli bankalara yurtdışında döviz pozisyonu tutma, yurtdışından borçlanma, yurtiçinde yerleşiklerin döviz tevdiat hesabı açtırabilmesi gibi serbestlikler getirilmiş, ancak sermaye hareketleri üzerinde denetimler sürdürülmüştür (Köne, 2002, s.95-6; Ergüneş, 2008, s.153-8). Öte yandan, uzun bir dönemden sonra banka kurma izinlerinin yeniden verilmeye başlanmasıyla, bu alan sermaye gruplarının ve yabancı bankaların akınına sahne olmuştur. 1980 sonrasında bankacılığa başlayan gruplar arasında Yaşar, Anadolu, Doğan, Enka, (kısa bir süre)

¹⁴³ Diğerleri şu firmalardır: Saraçoğlu grubu 85., Çukurova grubunun Baytur firması 106., STFA 123., Soytaş Holding 123., Kutlutaş 147., Bimhol 195., Gama 202. (Kazgan, 1983, s.2410).

Alarko, Oyak, Tekfen, Toprak, Zorlu sayılabilir. Yine bu dönemde, Türkiye bankacılık sistemi uluslararası bankacılık alanına aktif bir şekilde giriş yapmıştır¹⁴⁴.

1980’li yıllar finansal alanda radikal dönüşümlerle, en önemlisi de içe yönelik birikimde sanayi yatırımlarının arkasındaki temel ‘sübvansiyon’ olan negatif reel faiz uygulamasının terk edilmesiyle açılır. Pozitif faiz uygulaması, sanayi işletmelerinin el değiştirmesini ve finansal alanda merkezileşmeyi beraberinde getirmiştir. Ancak, bunun gerçekleşmesinin birkaç yıl aldığı görülmektedir. 1980 yılı Temmuz ayında faizlerin serbest bırakılmasının ardından, ilk etapta, büyük bankalar aralarında anlaşarak faizleri belirlemeye başlamıştır¹⁴⁵. Öte yandan, küçük bankaların ve banker kuruluşlarının serbest faiz ortamını fırsat bilerek yüksek faizle tasarruf toplamaya başlamaları üzerine kısa sürede çok sayıda yeni banker ortaya çıkmıştır¹⁴⁶. 1980-81’de bu tür piyasa bankerlerinin topladığı para tahminen 3.2 milyar dolar civarında, banka mevduatlarının dörtte biri seviyesindedir (Özcan ve Çokgezen, 2003, s.2066). Bir başka deyişle, serbest faiz uygulaması ve bankerliğin yaygınlaşması ile ilk başta sermaye merkezileşmesi değil, tam ters yönde gelişmeler yaşanmıştır. Büyük bankalardan kredi alamayan küçük işletmeler, yüksek faizle, bankerlere ve ‘Tahtakale piyasasına’ yönelmiş durumdadır (Ergüneş, 2008, s.147-8). Ayrıca, Kastelli gibi büyük bankerler (mevduat sertifikası gibi araçlarla) bankalarla işbirliği içinde çalışmakta, Eczacıbaşı, Transtürk, Çukurova gibi birkaç büyük grup da ‘organize olmamış’ para piyasasında kendi bankerlik kuruluşları ile faaliyet göstermektedir. Bununla birlikte, 1981 sonlarında hükümet devreye girerek bankerlerin çalışmasına bazı sınırlamalar getirmiş, ayrıca resmi düzeyde açıklamalarla bankerlerin itibarı sarsılmıştır (Fertekligil, 1993, s.215-6; Kafaoğlu, 1982, s.100-3). Bu gelişmeler sonucunda, Ponzi finansman modeli ile çalışan, topladığı paranın faizini ödeyebilmek için daha fazla para toplaması gereken küçük bankerler birbiri ardına iflas etmiş; dalga dalga genişleyen kriz önce Kastelli gibi büyük banker kuruluşlarının, ardından da birkaç bankanın tasfiye olmasına yol açmıştır (Ergüneş, 2008, s.157-8).

¹⁴⁴ 1984 yılı itibarıyla yurtdışı temsilcilik sayısı 63, irtibat bürosu sayısı 21, şube sayısı 13’tür. Şubelerin çoğu Kıbrıs’ta, temsilciliklerin çoğu Avrupa ülkelerindedir (Ekren, t.y., 234).

¹⁴⁵ Her ne kadar Kafaoğlu (1982, s.85) bankaların ‘centilmen anlaşmasını’ daha imzalar kurumadan ihlal etmeye başladıklarını belirtse de bankacılık sisteminin bu türden işbirliği/rekabet yapısını geçmişte de içinde barındırdığı, tekeli anlaşmaların rekabeti dışlamadığı kabul edilebilir (Artun, 1983a, s.37-8).

¹⁴⁶ Tuncay Artun’a göre bunların “büyük bir bölümü ... 1800’lü yıllardan beri ülkemizde varolan tefeciliğin, yani ‘örgütlenmemiş kredi piyasası’nın, belli bir ekonomik politikadan cesaret, teşvik ve güç de alarak örgütlenmesinden başka bir şey değildir” (1983a, s.69).

1980 sonrasında genel olarak bankacılık sisteminin genişlemesi söz konusudur. Nitekim sektörün aktif büyüklüğünün GSMH'ya oranı 1980 yılında yüzde 28.6'dan 1990 yılında yüzde 38.2'ye yükselmiştir (Köne, 2002, s.135). 1993 yılına gelindiğinde, bankacılık sektörünün ekonominin geneli içindeki göreceli ağırlığı 1980 seviyesinin iki katına, yüzde 56'ya yükselmiş durumdadır (Tacer, 2004, s.56). Sektörün toplam aktif büyüklüğü, 1980 yılında 20.8 milyar dolardan 1990 yılında 58.2 milyar dolara ve 2000 yılında 155 milyar dolara yükselmiştir (Ergüneş, 2008, s.228). 2000 yılı itibariyle banka sisteminin aktif büyüklüğü GSMH'nin yüzde 77'si seviyesindedir. Dolayısıyla, 1980 sonrasında bankacılık alanı, tıpkı dış ticaret alanı gibi ciddi ölçüde genişlemiştir. Yalnızca 1980'lerin ilk yarısına bakarsak, banka mevduatlarının GSMH'ya oranı 1980 yılında yüzde 15 iken düzenli olarak yükselmiş ve 1986 yılında yüzde 30'a ulaşmıştır (TÜSİAD, 2005, s.16).

Her ne kadar 1980 sonrasında banka kurma izinlerinin gevşetilmesi ile birçok sermaye grubu bu alana girdiyse de sektöre egemen olan büyük bankaların konumları (uzun vadede) sarsılmamıştır. 1980-90 arasında, en büyük üç bankanın toplam aktifler içindeki payı yüzde 51'den yüzde 44'e, toplam mevduat içindeki payı ise yüzde 53'ten yüzde 43'e gerilemiştir (Köne, 2002, s.130). Ancak, sektördeki genişleme bu azalmayı fazlasıyla telafi edecek büyüklüktedir. Ayrıca, yeni kurulan bankalardan bazıları zaten bankası olan Sabancı, Doğuş gibi gruplara aittir. Şurası çarpıcı ki, günümüzde aktif büyüklüklerine göre ilk on banka içinde yalnızca bir tanesi (8. sıradaki Finansbank) 1980 sonrasında sektöre girmiştir (TBB, 2007, Tablo 1). 1980'lerde yeni kurulan bankalar "çoğunlukla 1980 öncesinde banka kuramamış ya da banka ele geçirememiş sermaye gruplarınca kurulan, az şubeli ve dış ticarete uzmanlaşma amacı güden bankalardır" yani genellikle mevduat toplamayan 'ihtisas' bankalarıdır (Ergüneş, 2008, s.172). Tacer'in saptamasına göre, 1980-89 arasında 19 ticari bankaya lisans verilmiştir ve bunların 8 tanesi yabancı bankadır. Diğer bankalardan 8 tanesi (toplamda 9 banka) ise 2003 yılından önce faaliyetini çeşitli nedenlerle durdurmuştur (2004, s.73).

Özetle, 1980 sonrasındaki ilk on yılda bankacılık sektörünün önemli ölçüde genişlediği, yeni bankaların sisteme girdiği, ancak bu durumun sektöre egemen olan büyük bankaların konumunu fazla etkilemediği söylenebilir. Sonuç olarak, 1980-89

yıllarını içeren uluslararasılaşmanın ilk evresinde, özellikle imalat sanayii yatırımlarının gerilediği, dış ticaret ve bankacılık gibi sektörlerin genişlediği görülmektedir. Bu dönüşüm artık-değerin *paylaşımının* giderek daha büyük önem kazandığını ve dolaşım sermayesinin (finans ve ticaretin) ön plana çıktığını gösterir. Nitekim 1980-88 arasında, banka kârlarıyla 500 büyük özel sanayi kuruluşunun kârları kıyaslandığında, sanayi kuruluşlarının kârlarının 35 kat, bankaların kârlarının 85 kat arttığı görülmektedir (Eser, 1993, s.144). Aynı dönemde, sanayi işletmelerinin gelirleri içinde faaliyet dışı gelirlerin payı da artmış, 1982 yılında yüzde 15.3 olan bu oran 1988’de yüzde 25.4, 1989’da yüzde 31, 1991’de yüzde 51 olmuştur (Köne, 2002, s.102). Kısacası, üretken sermaye aleyhine, meta ve para-sermaye lehine bir durum söz konusudur.

Bu dönemde büyük gruplar yabancı sermayeli banka ortaklıklarını arttırmaya, yurtdışında banka ve finans şirketleri kurmaya yönelmiş; uluslararası finans sistemi ile eskisine göre daha ileri bir bütünleşmeye ulaşmıştır. Sabancı 1981’de İngiltere’de, Çukurova grubu 1987’de Almanya’da banka kurarken; yurtiçinde, Sabancı Fransız ve Alman ortaklarıyla BNP-Ak-Dresdner Bank’ı, Enka Japon ve ABD’li ortaklarıyla Chemical Mitsui Bank’ı, Koç grubu ABD’li ortağıyla Koç Amerikan Bank’ı, Doğuş grubu Katarlı ortağıyla Körfezbank’ı faaliyete geçirmiştir. Ayrıca Sabancı, Çukurova, Enka, Doğuş, Tekfen, Eczacıbaşı bu dönemde yurtdışında (İsviçre, Almanya ve İngiltere’de) banka dışı finans şirketleri oluşturmuştur (4. Bölüm).

1980’lerde para-sermaye konusunda yeni düzenlemelerin hayata geçtiği bir diğer alan sermaye piyasasıdır. Dönemin başında bankerlerin yüksek faiz vererek para toplamaları 1972 yılından beri bekleyen tasarının yasalaşmasını hızlandırmış, Sermaye Piyasası Kanunu 1981’de yürürlüğe girmiştir (Fertekligil, 1993, s.246). Bununla birlikte, sermaye piyasasının ciddi bir para-sermaye kaynağı haline gelişi ancak 1990’lı yıllardadır. Sermaye Piyasası Kanunu’nun yürürlüğe girdiği 1981 yılından 1993’e kadar olan 12 yıllık dönemde, sermaye piyasasında yaratılan kaynakların yüzde 95’i kamu tarafından kullanılmıştır (Eser, 1995, s.27). Bir başka deyişle, sermaye piyasası 1980’li yıllar boyunca temelde devlet iç borçlanması için bir mekanizma durumundadır. Bu nedenle, sermaye piyasası alanındaki gelişme ve bu alanda da karşımıza çıkan büyük sermaye egemenliği bir sonraki bölümde incelenecektir.

1980'ler boyunca dolaylı/dolaysız sübvansiyonlarla ve ücretlerin bastırılması ile devam eden 'ihracata yönelik' birikim, sabit sermaye donanımının ciddi anlamda yenilenmediği bir ortamda, bir süre sonra artık sürdürülemez bir niteliğe bürünmüştür. Sürecin tıkanmasında önemli bir neden, uzun yıllar baskılanan işçi hareketinin 1985-86'da ilk kıpırtıları gösterdikten sonra 1987 yılından itibaren canlanması ve 1989 Bahar Eylemleri ile büyük bir patlama yapmasıdır (Çetik ve Akkaya, 1999, s.134). Yüzbinlerce kamu işçisinin aylarca eylem yaptığı 1989 Bahar Eylemleri ile açılan iki yıllık dönem, 1980 sonrasında işçi hareketinin zirveye ulaştığı kesitlerden biridir. Uzun yıllardır gerilemekte olan reel ücretler bu dönemde ilk kez ciddi bir artış sergilemiştir (Boratav, 2003, s.175-6). Aynı yıllarda dış borçlar da kısa sürede büyük ölçüde artmış, 1984-87 arasında 30 milyar dolar olan dış borç stoku bir yıl sonra 40 milyara yükselmiş, 1994'te 67.4 milyar dolara ulaşmıştır (Kazgan, 2003, s.133; Altıok, 2002, s.107). Bu ortamda, 1989 yılında çıkartılan 32 sayılı kararname ile sermaye hareketleri üzerindeki denetimler kaldırılacak (Köne, 2002, s.98-9), böylece uluslararasılaşma sürecinde bir adım daha atılacaktır. Aşağıda bu dönemin başlıca karakteristikleri ele alınmaktadır.

3.3.2 Uluslararasılaşmada İkinci Evre: 1990'lar

1990'lı yıllar Türkiye kapitalizminin 1980 sonrası uluslararasılaşmasında ikinci evreyi oluşturur. Bu dönemin en temel karakteristiği, birikim sürecinin uluslararası para-sermaye akımları ile bütünleşmesinin daha ileri bir seviyeye taşınmasıdır. Dönem boyunca, 'küreselleşme' olarak bilinen büyük finansal genişleme ile uluslararası para-sermaye hareketleri hız kazanmış, Türkiye burjuvazisi dünya finans sistemi ile bağlarını derinleştirmiştir.

Dönemin bir diğer karakteristiği, hızla genişleyen finansal hareketlere bağlı olarak, geç kapitalistleşen dünyada büyük krizlerin yaşanmasıdır. Finansal sistemin dünya ölçeğinde bütünleşmesi ve genişlemesi, aynı zamanda giderek organik bir bütüne dönüşmesini ve bir bölgede yaşanan krizin diğer bölgelere de sıçramasını beraberinde getirmektedir (Demir, 1999, s.63-4). 1994 Meksika krizi ile başlayan süreç, 1997'de Doğu Asya ülkelerinde yaşanan krizle devam edecek, daha sonra Brezilya ve Rusya'dan

geçerek 21. yüzyıl başında Arjantin ve Türkiye krizleri ile çarpıcı boyutlar kazanacaktır. Bu yıllar boyunca uluslararası finans sistemi ile bütünleşen Türkiye kapitalizmi, 1994 ve 1997 yıllarında da krizler yaşamıştır.

Kapitalist üretimde krizlerin ikili bir işlevi bulunmaktadır. Bir yandan, krizle birlikte verimsiz sermayeler elenir ve tasfiye olurken, sermaye genel olarak bir yeniden yapılanmadan geçmekte ve birikim süreci genişlemiş ölçekte devam etmektedir. Tasfiye olan sermayelerin el değiştirmesi, sürecin yeni bir atılım gerçekleştirilmesinin temelini kurar. Dolayısıyla, krizler aynı zamanda sermaye merkezileşmesinin etkin bir aracıdır. Türkiye’de de 1990’lar boyunca yaşanan krizler, sermaye merkezileşmesini hızlandıran bir sonuç yaratmıştır. Ancak, sürecin tepe noktası 2001 krizidir. Bu krizle Türkiye kapitalizmi tarihinin (1979’dan sonra) en ağır krizlerinden biri ile karşılaşmış, sermaye geniş ölçekli bir yeniden yapılanmaya uğramıştır. Aşağıda, ilk olarak 1990’larda yaşanan gelişmelere, bir sonraki alt bölümde ise 2000’li yıllara kısaca bakılmaktadır.

3.3.2.1 1990’larda Bankacılık Sektörü

1990’larda bankacılık sektöründe yine hızlı bir genişleme ve uluslararasılaşma sürecinin yaşandığı ilk başta söylenebilir. Mevduat toplamının GSMH’ya oranı özellikle 1994 yılından itibaren yükselişe geçmiştir. Bunda, 1994’te yaşanan kriz ortamında banka mevduatlarına devlet garantisi getirilmiş olmasının önemli payı bulunmaktadır. Nitekim mevduat/GSMH oranı 1993’te yüzde 27’den, 1999-2002 arasında yüzde 50-60 arası seviyelere yükselmiştir (TÜSİAD, 2005, s.16). Bu genişlemeye banka sayısının hızlı yükselişi, sonra hızlı azalışı eşlik eder. 1994 yılında 67 olan banka sayısı 1999’da 81’e kadar çıkmış, üç yıl sonra 54’e düşmüştür (Ergüneş, 2008, s.358). Benzer biçimde, bankacılık sistemi içinde ilk beş bankanın toplam aktiflerdeki payı 1990 yılında yüzde 54’ten 1998’de yüzde 44’e kadar düşmüş, ancak daha sonra yeniden yükselmiş ve 2001 yılında yüzde 56’ya ulaşmıştır (Köne, 2003, s.243). Tıpkı 1980’lerin başlarında banker krizi evresinde olduğu gibi, bankacılık sektörünün kısa sürede hızlı bir genişleme ve büyüme, ardından yine kısa sürede hızlı bir merkezileşme sergilediği görülmektedir. Yalnızca özel bankalara ve bunların içinde holding bankalarına baktığımızda, holding

bankaları 1993 yılı itibariyle özel bankalardaki toplam aktiflerin, toplam mevduatın ve kredilerin üçte ikisini elinde tutmaktadır (Bal, 1994, s.77). Bankacılık sektöründe merkezileşme, özellikle 1997-2003 arasında yaşanan banka tasfiyeleri ve sistemin yeniden yapılandırılması ile belirginlik kazanmıştır.

1990’larda bankacılık sektörü, devlet iç borçlanmasının artışı ve bankaların yurtdışından buldukları kredileri devlete borç olarak transfer etmeleri ile büyümüştür¹⁴⁷. “Bankalar yurtdışından % 6-7 faizle aldıkları kredileri daha yüksek reel faizlerle % 20 hatta bazen daha da yüksek % 40 oranlarında devlete borç vermişlerdir” (Kansu, 2004, s.157). 1990’lı yıllar boyunca devletin ödediği faiz oranı, enflasyonun ortalama 30 puan üzerinde ve reel olarak ortalama yüzde 17’nin üzerindedir (Akyüz ve Boratav, 2002, s.5). Nitekim bankaların faiz gelirleri 1990 yılından itibaren hızla artmıştır. 1989 yılında 450 milyon dolar seviyesinde olan faiz gelirleri, 1990 yılında üç katına (1.48 milyar dolara) çıkmış, daha sonra artmaya devam etmiş ve 1997’de 5 milyar dolar seviyelerini de aşmıştır (Ergüneş, 2008, s.364). 1999 yılı sonunda, devletin (genellikle bankalara) ödediği reel faiz yüzde 60’ın üzerindedir (Köne, 2002, s.106). Ayrıca, devlet iç borçlanması hemen yalnızca bankalar aracılığıyla gerçekleşmiştir. “Bankacılık kesimi devlet iç borçlanma senetlerinin neredeyse monopsonist bir tarzda biricik alıcısı haline gelmiş ve toplam DİBS ihraçları içindeki payı 1993 ve 1994 yılları haricinde %85’in altına düşmemiştir” (Yeldan, 2003, s.149). Bankaların devlet kağıtlarına olan talepleri giderek artmış, “Mevduat bankalarında devlet borçlanma kağıtlarının toplam aktifler içindeki payı 1990 yılında % 10 iken 1999 yılında % 23’e yükselmiştir” (Kansu, 2004, s.170). Dolayısıyla, 1990’lar boyunca yaşanan süreçte bankacılık sektörü kritik bir nitelik kazanmış, bu dönemde devletin sermayeye ve büyük gruplara yönelik teşvikleri bankacılık sektörü üzerinden gerçekleşmiştir (Gültekin-Karakaş, 2008). Bu dönemde devlet borçları sürekli olarak artmış, 1980’lerin sonlarında vergi gelirlerinin yüzde 20’sinden az olan iç borç faiz ödemeleri, düzenli olarak artarak, 1990’ların sonlarında vergi gelirlerinin dörtte üçünü aşmıştır (Akyüz ve Boratav, 2002, s.6).

¹⁴⁷ “Türkiye’de yaratılan kaynakların yeniden devlet kanalıyla dağıtılma biçimindeki en önemli değişim, devletin iç piyasadan borçlanması olmuştur ... İç borçlanmanın alıcılara göre dağılımına baktığımızda, holdinglerin sahip olduğu bankaların belirleyici olduğunu görüyoruz ... iç borçlanma aynı zamanda sermayenin uluslararası para-sermaye ile ilişkiye geçmesinin de önünü açmıştır ... 1980’li yıllarda kamu borçları ... sadece muazzam kaynakların sermayeye aktarılması anlamına gelmiyor, aynı zamanda borçların özel sektör tarafından sosyalizasyonu anlamına geliyor” (Ercan, 2004, s.23).

Uluslararası kredilerle devlet iç borçlanması arasında aracılık yapan bankaların borçları döviz biçiminde, alacakları TL biçiminde olduğu için, bu konularından ortaya çıkan ve 'açık pozisyon' olarak adlandırılan risk 1990'larda önemli boyutlara ulaşmıştır. 1993-99 arasında bankaların (çoğu özel bankalara ait olan) açık pozisyonlarının toplam ödenmiş sermayeye oranı, yalnızca bir yıl (kriz yılı 1994'te) yüzde 50'ler seviyesinde, diğer yıllarda ise çok daha yüksektir¹⁴⁸. Bir başka deyişle, bankalar, döviz kurunda hareketlilik yaşanması riskini üstlenerek dış kredi toplamaya yönelmişlerdir. Ayrıca, söz konusu açık pozisyon büyük ölçüde kamu kağıtlarında değerlendirilmiştir (Köne, 2002, s.104). 1990'ların sonlarına doğru sistem yavaş yavaş değişmeye başlarken ilk olarak açık pozisyona yönelik düzenlemeler getirilmiş, açık pozisyon sınırı kademeli olarak sermayenin yüzde 20'sine kadar düşürülmüştür. Ancak, pratikte bu düzenleme işlememiş ve bankaların açık pozisyon riskleri konulan limitin 10 kat üstüne kadar çıkan oranlarda seyretmeye devam etmiştir (Kazgan, 2005, s.249; Uygur, 2001, s.15).

Özetle, 1990'lı yıllarda bankaların uluslararası para-sermaye akımları ile devlet iç borçlanma mekanizması arasında konumlanarak büyük kârlar elde ettikleri, sektörün bütün olarak genişlediği, ancak aynı zamanda, yüksek enflasyon ortamında, bankaların büyük miktarda açık pozisyon riski üstlendikleri söylenebilir. Bankacılık sektörü bu şekilde önem kazanır ve genişlerken, bir yandan da yeni alt sektörler oluşmuş, leasing, faktoring, off-shore bankacılık, gayrimenkul yatırım ortaklığı gibi yeni kanallar ortaya çıkmıştır. 1990'lı yıllarda Doğuş, Doğan, Çukurova, İş Bankası, Toprak, Zorlu ve Koç grupları faktoring alanına girerken; aynı grupların yanı sıra Oyak, Anadolu ve Tekfen grupları da leasing alanında yer almış durumdadır.

'Türk bankacılığının dışa açılması' olarak ifade edilen süreç 1990'larda daha da hızlanarak devam etmiştir. 1990'lı yıllarda, bu çalışmada incelenen sermaye grupları içinde Çukurova grubu ABD, Almanya, İsviçre ve Rusya'da; Doğan grubu Malta, Hollanda, Kıbrıs, Bahreyn'de; Sabancı İngiltere'de; İş Bankası, Yaşar grubu ve Oyak Almanya'da; Koç grubu Hollanda ve Azerbaycan'da; Anadolu grubu İrlanda'da; Doğuş grubu Hollanda, Rusya, Kıbrıs ve Channel Adaları'nda bankacılık sektöründe yer alan gruplardır. Bunların dışında, 2000 yılı itibarıyla yurtdışı bankacılık faaliyetleri en fazla

¹⁴⁸ Örneğin, krizi önceleyen 1993 yılında bu oran yüzde 178.4'tür. 1998'de yüzde 90, 1999'da yüzde 80'e yakındır (Yeldan, 2003, s.152-3).

olan bankalar, Cingilloğlu grubuna ait Demirbank (Hollanda, Romanya, Kırgızistan, Kazakistan, Bulgaristan), H. Özyeğin'in Fiba grubuna ait Finansbank (Hollanda, Rusya, Romanya) ve Süzer grubuna ait Kentbank (Kazakistan, Arnavutluk, Kıbrıs) olarak görünmektedir (TBB, 2000, Tablo 11). Bu dönemde yurtdışında banka dışı finans kurumlarının sayısı da artmaya devam etmiştir (ayrıntılar için 4. Bölüm'e bkz.). Yine bu dönem içinde ilk kez yurtdışında bir sigorta şirketi (İş Bankası'nın Azerbaycan'da kurduğu Günay Anadolu Sigorta) kurulmuştur.

Bankacılığın yanı sıra, 1990'larda sermaye piyasası da yeni bir para-sermaye kaynağı olarak ciddi bir ölçeye ulaşmıştır. 1980'lerde faaliyete geöen İMKB ancak 1990'larda kayda değer bir para-sermaye kaynağına dönüşmüştür. Hemen her alanda söz konusu olan büyük sermaye egemenliği, borsada da gözlenmektedir. Dış ticaret alanının büyük sermayenin ayrıcalıklı bir alanı olarak oluşmasına benzer biçimde, İMKB de fiiliyatta büyük sermaye grupları için önemli bir birikim alanı olmuş, borsa operasyonları ile küçük çaplı birikimlere el koymanın bir mekanizmasını oluşturmuştur.

3.3.2.2 Sermaye Piyasası'nda Yoğunlaşma

1980'li yıllardan itibaren para-sermaye alanını genişletmeye yönelik çabaların bir kısmı sermaye piyasasında yoğunlaşır. 1981'de Sermaye Piyasaları Kanunu çıkmış, 1983'te 91 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile İstanbul Menkul Kıymetler Borsası yeniden düzenlenmiş, 1984 yılında 'Menkul Kıymet Borsalarının Kuruluşu ve Çalışma Esasları' Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiş, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası ise 1985'te kurulmuş ve 1986'da faaliyete geçmiştir (Bulutoğlu, 2003, s.46). 1986'da 80 şirketle faaliyete başlayan İMKB'de işlem gören şirket sayısı düzenli olarak artarak 2000 yılında 316'ya yükselmiştir¹⁴⁹. Piyasa kapitalizasyonu (işlem gören şirket hisselerinin toplam değeri) açısından bakıldığında, bu toplamın GSMH'ya oranının büyük dalgalanmalar sergilediği, 1990'ların sonlarından itibaren genellikle GSMH'nın yüzde 25-30'u civarında olduğu söylenebilir (Yurtoğlu, 2003, s.19). İMKB'nin yanı

¹⁴⁹ 1986'da 13 milyon dolar olan işlem hacmi 1999 yılında 84 milyar dolara, 2000 yılında ise olasılıkla spekülatif amaçlı işlemlerin aniden hızlanması ile 182 milyar dolara yükselmiştir (Yurtoğlu, 2003, s.19).

sıra, özellikle 2001 krizini izleyen dönemde türev piyasaları oluşturmak için çabalar da artmış, ilk olarak İMKB bünyesinde başlayan türev piyasa işlemleri 2002 yılında İzmir’de kurulan Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası (VOB) ile kurumsallaşmıştır¹⁵⁰. Ancak vadeli işlemler borsası henüz İMKB’ye ciddi bir alternatif olmamıştır.

Borsa 1980’lerin sonlarından itibaren yeni bir para-sermaye kaynağı olarak önem kazanırken, tıpkı bankacılık alanında olduğu gibi büyük sermaye gruplarının egemenliği altındadır (Yıldız, 1999, s.68). Türkiye’de borsada işlem gören şirketlerin ezici çoğunluğu, ‘halka açık’ şirketler olmaktan ziyade hisselerinin küçük bir kısmı borsada işlem gören, holdinglerin denetimi elden bırakmadan para toplamasına olanak sağlayan şirketlerdir. Holdinglerin borsadaki egemenliğini sergileyen birçok çalışma yapılmıştır. Örneğin, Demirağ ve Serter’in (2003) çalışmasına göre, 1999 sonunda İMKB’de işlem gören en büyük 100 şirketten nihai sahiplik yapısı belirlenebilen 94 şirketin nihai sahibi, aynı zamanda holding sahibi olan ailelerdir. İMKB’de 1991-1997 arasında işlem gören şirketleri inceleyen Önder (2003), şirketlerde halka açıklık oranının ortalama yüzde 32, en büyük hissedarın payının ortalama yüzde 43, en büyük 3 hissedarın payının ise ortalama yüzde 62 olduğunu tespit etmiştir. Burçin Yurtoğlu’nun (2000) çalışmasına göre, 1998 Temmuz ayında İMKB’de işlem gören 257 şirketin yüzde 77’si ailelere aittir. Yurtoğlu’nun (2003) bir diğer çalışmasına göre ise sahiplik oranı daha da yüksektir: 2001 sonunda işlem görmekte olan 305 şirketi (bu şirketlerde toplam 250 bin kişi çalışmaktadır) inceleyen Yurtoğlu, bunların 242’sinde (yüzde 79.3’ünde) nihai söz sahibinin aileler olduğunu tespit etmiştir. Geriye kalan şirketlerin 26’sı OYAK ve İş Bankası gibi anonim sermaye gruplarının, 22’si yabancı firmaların, 12’si devlet kurumlarının, 3’ü diğer tür grupların elindedir. Bu hayli yüksek oran, farklı oy hakkına sahip hisselerin hesaba katılmasıyla ortaya çıkmaktadır¹⁵¹. Ailelerin denetimindeki şirketlerin yüzde 44’ünde bu tarz hisseler mevcuttur. Ayrıca, şirket ana

¹⁵⁰ VOB’un ortakları arasında İzmir Ticaret Borsası, TOBB, İş Yatırım Menkul Değerler, Yapı Kredi Bankası, Vakıflar Bankası, Garanti Bankası, Akbank, İMKB, TSKB, İMKB Takasbank, Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşlar Birliği bulunmaktadır (VOB, t.y.).

¹⁵¹ “Ticaret Kanununda bir paya bir oy kuralı vardır. Ancak bazı ülkelerde, paylar A ve B diye iki kümeye ayrılarak, birindekilere diğerindekilerden 5-10 kat fazla oy hakkı tanınır. Türk Ticaret Kanununa göre böyle bir oy imtiyazı yaratılamaz. Avrupa ticaret hukukunda da bu kural yaygındır. Ama Anglo-sakson hukukunda oyca imtiyazlı hisse senetleri yaygındır (...) 1995’te Sermaye Piyasası Kanununda yapılan bir değişiklik, anonim şirketlerin hiçbir oy hakkı olmayan hisse senetleri çıkarmalarına izin verdi. Bunun başka hiçbir ülkede uygulaması olduğunu sanmıyorum (Bulutoglu 2003, s.85-6).

sözleşmelerinde büyük hissedarları koruyan birçok madde bulunmaktadır: büyük hissedarlar, kendilerine yönetim ve danışma kurullarında imtiyaz tanıyan, temettü ödemelerinde ve tasfiye durumunda öncelik tanıyan çeşitli maddelerle korunmaktadır (Demirağ ve Serter, 2003, s.42).

Yalnızca üç grup (Koç, Sabancı, İş Bankası), İMKB'deki toplam sermayenin 1988'de yüzde 43'ünü, 1991'de yüzde 45'ini, 1994'te yüzde 27'sini, 1998'de yüzde 34'ünü elinde tutmaktadır (Yıldız, 1999, s.75-8). 2001 yılına gelindiğinde, İMKB'de işlem gören şirketlerin toplam sermayesinin yüzde 57'si, 5 büyük gruba ait 55 şirketin elindedir. Bunlardan, Koç grubu 15 şirketle toplamın yüzde 18.6'sına, Sabancı 10 şirketle yüzde 13.5'ine, Çukurova grubu 6 şirketle yüzde 12.5'ine, İş Bankası grubu 13 şirketle yüzde 9.6'sına, Doğan grubu 11 şirketle yüzde 3'üne sahip durumdadır. İlk beş grubu Akkök, Enka, Oyak, Alarko ve Eczacıbaşı takip ederken, ilk on grup toplam sermayenin yüzde 64'üne hakimdir (Yurtoğlu, 2003, s.22). Bu oranlar, Filipinler ve Güney Kore'ye yakın, Tayland'dan yüksektir. 2005 yılı Mart ayına gelindiğinde, ilk on grubun payı yüzde 58'dir (Ararat ve Uğur, 2006).

Son durum itibariyle, İMKB'nin toplam piyasa değerinin üçte biri (yüzde 33.4) Koç, Sabancı ve İş Bankası'ndan oluşan ilk üç grup bünyesindeki 43 şirketin elindedir. Toplam piyasa değerinin yarıdan fazlası (yüzde 54'ü) 15 gruba ait şirketlerin elinde bulunmaktadır. Söz konusu 15 grup, Koç, Sabancı, İş Bankası, Doğuş, Oyak, Anadolu, Vakıfbank, Zorlu, Akkök, Eczacıbaşı, Alarko, Yaşar, Ülker, İhlas ve Boyner gruplarıdır (Referans, 5 Haziran 2008).

Sonuç olarak, bankacılık alanında olduğu gibi sermaye piyasası alanında da büyük sermaye gruplarının etkinliği hayli belirgindir. Bu etkinliğin derecesi zaman zaman hafif dalgalanmalar sergilemekle birlikte, Türkiye'de para-sermayenin başlıca kurumsal kaynaklarını oluşturan bankacılık sistemi ve borsanın denetiminin büyük sermaye gruplarının elinde olduğu söylenebilir. Sermaye piyasasında yoğunlaşma sonucunda, borsa temelde holdingle fon aktaran bir kuruma dönüşmüş, daha doğrusu baştan itibaren bu şekilde oluşmuştur (Özcan ve Çokgezen, 2003, s.2066-7).

3.3.2.3 Dış Ticarete Genişleme

1990'lı yıllarda finansal alanda genişleme ve uluslararası finans sistemi ile bütünleşmenin yanı sıra, meta-sermaye ve üretken sermaye devrelerindeki uluslararasılaşma da hız kazanmıştır. Örneğin dış ticaret alanına baktığımızda, 1980'lerde artmaya başlayan dış ticaretin 1990'lı yıllarda da genişlemesini sürdürdüğü görülmektedir. 2000'li yıllarda ise tam anlamıyla bir dış ticaret patlaması yaşanmıştır. Dış ticaretin GSMH içindeki payı 1980'de yaklaşık yüzde 15'ten 1990'ların başında yüzde 25 seviyesine yükselmiş, 1990'ların ortalarında yüzde 35, 2000 yılı civarında yüzde 40 olmuş, 2000'li yılların ortalarında ise yüzde 50'nin üzerine çıkmıştır (TÜİK, 2006, s.415). Bu süreçte ithalatın istikrarlı biçimde arttığı, buna karşılık ihracatın özellikle kriz yaşanan yıllarda sıçrama sergilediği gözlenmektedir. Bunun nedeni, krizlerle birlikte yaşanan devalüasyonların ihracatı arttırıcı etki yapmasıdır. Ancak, üretimin ithalata dayanması nedeniyle aynı dönemlerde ithalat da artmaktadır. Böylece (bir sonraki krize kadar) dış ticaret ve dış ticaret açığı yeniden yükselmeye başlamakta, krizle birlikte bir 'düzeltme' yaşandıktan sonra bu kez daha da genişlemiş ölçekte dış ticaretle süreç devam etmektedir. Nitekim ihracatın ithalatı karşılama oranı kriz öncesi yılda yüzde 50'ye kadar düşmekte, krizle birlikte yüzde 70'lerin üzerine çıkmakta, sonra yeniden azalmaya başlamaktadır. Sürecin net etkisi, dış ticaretin her aşamada giderek genişlemesidir. Türkiye'de yaşanan sürecin bir benzeri diğer geç kapitalistleşen ülkelerde de ortaya çıkmış, "gelişmekte olan ülkelerin GSYH'ında dış ticaretin payı 1980'lerde %30 civarındayken 2000'li yıllarda %60-%70 aralığına yükselmiştir" (Vakıfbank, 2007, s.4).

1980'lerden itibaren dış ticaretin önemli bir birikim alanına dönüştüğüne ve büyük sermayenin elinde merkezileştiğine değinilmişti. Merkezileşme sürecinin 1990'lı yıllarda devam ettiği söylenebilir. Örneğin, Dış Ticaret Sermaye Şirketleri tarafından gerçekleştirilen ihracat içinde holdinglerin payı 1991 yılında yüzde 55'ten 1993 yılında yüzde 67.7'ye yükselmiştir. Bu dönemde DTSS ihracatının toplam içindeki payı yüzde 27-28 civarındadır ve holdinglerin ihracatı yalnızca DTSS statüsü taşıyan şirketleri ile sınırlı olmamıştır (Bal, 1994, s.78-9). Genellikle Dış Ticaret Sermaye Şirketleri modeli ile devam eden bu sürecin yanında, 1990'larda devreye giren bir diğer uygulama

'Sektörel Dış Ticaret Şirketleri' (SDŞ) modelidir. Küçük ve orta ölçekli firmaların (KOBİ'lerin) yaptığı ihracatı arttırmak üzere yürürlüğe giren sistem, sermaye merkezleşmesinin nesnel zeminini sergilemesi açısından anlamlıdır. SDŞ modelinde, en az 10 küçük şirketin bir araya gelmesi ve ortak bir dış ticaret şirketi oluşturması söz konusudur. Bu şekilde birleşen firmalara Eximbank kredilerinde çeşitli kolaylıklar sağlanmaktadır. 1992'de Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri adıyla başlanan ve 1994'te Sektörel Dış Ticaret Şirketleri adı altında yeniden düzenlenen sistemde, 1997 yılında çoğu tekstil sektöründen 27 SDŞ faaliyettedir ve aynı yıl en çok ihracat yapan, 76 milyon dolarla Gisad (Giyim Sanayicileri Derneği) olmuştur (Gövdere, 1999, Tablo 6). 49 ortaklı bir şirket olarak kurulan Gisad, kısa zamanda holdingleşmiş, bünyesine çok sayıda şirket katarak ve yeni şirketler oluşturarak, günümüzde 2.4 milyar dolar ihracat yapan 200 ortaklı bir gruba dönüşmüştür (Gisad, 2007). Daha da çarpıcı olan, giderek büyüyen Gisad'ın zaman içinde DTSS statüsüne geçmesidir. Bir başka deyişle, küçük firmaların dış ticaretinin önemli bir kısmı Gisad bünyesinde merkezleşmiş, bu şekilde büyüyen firma 'büyükler' statüsüne yani DTSS statüsüne terfi etmiştir. Etkisi sınırlı kalan SDŞ modeli ise kısa zamanda işlevsiz kalmıştır¹⁵².

Ticaret alanında bir diğer süreç, grupların yurtdışı ticari etkinliklerinin giderek yeni boyutlar kazanması, kendi içinde çeşitlenmesidir. Bu alanda 1990'lı yıllar için üç ayrı çeşitlenme biçiminden söz edilebilir. İlk olarak, temsilcilik faaliyeti bu dönemde yurtdışına doğru genişlemeye başlamıştır. Özellikle Sovyet Bloğu'nun dağılmasını izleyen dönemde bazı sermaye grupları uluslararası şirketlerin Orta Asya ülkelerinde temsilciliklerini üstlenmiştir. Örneğin, Borusan grubu Caterpillar iş makinelerinin ve Massey Ferguson tarım araçlarının Orta Asya ülkelerinin bir kısmındaki temsilcisidir. Anadolu grubu birçok ülkede Coca-Cola'nın üretim, dağıtım ve pazarlamasını üstlenmiş durumdadır. Türkiye'nin büyük sermaye grupları, özellikle Orta Asya bölgesinde çok-uluslu tekellerin temsilcisi olarak hizmet vermektedir. İkinci olarak, büyük sermaye gruplarının yurtdışında satış, dağıtım, servis ağlarını oluşturmaya başlamaları söz konusudur. 1990'larda Avrupa TV ve elektronik eşya pazarı Türkiye kökenli firmaların hakimiyetine geçerken, buna eşlik eden bir gelişme bu tür bayi ve servis şebekelerinin

¹⁵² Günümüzde yalnızca 9 SDŞ mevcuttur ve bunların 4-5 tanesi tekstil, 2 tanesi de 'kesme çiçek' ihracatı amacıyla oluşturulmuştur (DTM, t.y.). Gövdere'nin (1999) ifadesine göre, KOBİ'lerin ihracattaki payı yalnızca yüzde 8'dir.

kurulması olmuştur. Örneğin Koç grubu, Avrupa ve Avrasya bölgesi genelinde birçok ülkede satış ve satış sonrası servis organizasyonunu geliştirmektedir. Benzer biçimde, Profilo grubu da bu dönemde gerek Avrupa'ya ihracat (Proeks) gerekse satış sonrası servis için (Pesaş) Avrupa'da yeni şirketler oluşturmuştur. Üçüncü olarak, yine 1990'lı yıllarda, Rusya ve Azerbaycan'dan başlamak üzere perakende ticarete yönelik büyük marketlerin ve alışveriş merkezlerinin kurulmaya başlandığı gözlenmektedir. Bu alanda Koç ve Enka ortaklığı ile kurulan Ramenka öncülük yapmış, zaman içinde Rusya'da ve diğer ülkelerde 50'den fazla alışveriş merkezi kurmuş ve perakende mağazalar zinciri oluşturmuştur. Bunun yanı sıra, 90'lardan itibaren yalnızca büyük perakende mağazaları değil, diğer alanlardaki perakende zincirleri de yurtdışına taşmaya başlamıştır. 2005 yılı itibariyle 78 ülkede 543 satış noktası faaliyettedir. Örneğin, mobilya şirketi Alfemo'nun 37, Quicksilver'in 23, Collezione'nin 21, Seray Mobilya'nın 20 yurtdışı mağazası bulunmaktadır (Türk, 5 Haziran 2005).

Kısacası, 1980'li yıllardan ve özellikle de 90'lardan itibaren büyük sermaye gruplarının uluslararası ticari faaliyetlerini Avrupa ve Avrasya bölgesini içeren son derece geniş bir coğrafyaya yaydığı görülmektedir. Bu bir yandan üretimin uluslararası düzleme taşınması ile bir arada yürümekte, bir yandan da salt ticari faaliyet anlamında bir genişleme anlamını taşımaktadır. Aynı zamanda, yurtdışı ticari faaliyet kendi içinde çeşitlenmeye başlamış, bayi teşkilatı, temsilcilik, perakende zincirleri gibi yeni boyutlar kazanmıştır. Bununla birlikte, sürece büyük sermaye gruplarının gelişimi açısından baktığımızda, 1990'larda yalnızca dış ticaret alanında değil yurtiçi ticaret alanında da ciddi bir merkezleşmenin ve 'çeşitlenme'nin yaşandığını vurgulamak gerekir. Büyük sermaye egemenliği, ticari faaliyeti adım adım ele geçirerek ilerlemektedir.

3.3.2.4 Ticaret Alanında Merkezleşme ve Yoğunlaşma

Türkiye'de kapitalist üretimin başlangıç evrelerinde, daha 1950'li yıllarda bayi teşkilatlarının kurulmaya başlandığı, ticari faaliyetin sanayi sermayesine tabi hale gelişinin ilk adımlarının o dönemde atıldığı bilinmektedir. Sanayi sermayesinin zamanla finans kapitale dönüşen belirli kesimleri, bir adım daha atarak ticaret sermayesini tam

olarak içselleştirmeye yönelmişlerdir. Sanayi şirketlerinin kendi bünyelerinde satın alma ve pazarlama departmanları kurmaları, sürecin yalnızca bir yönüdür. Diğer yanda ‘organize perakende’nin büyümesi ve B2B (*business to business*) gibi uygulamaların artmasıyla ticaret sermayesine ait çeşitli alanların (toptan ticaret, perakende ticaret) birer birer ele geçirilmesi söz konusudur. Ayrıca, süpermarket, hipermarket, mağaza zinciri, alışveriş merkezi gibi tesislerin sayısının artması¹⁵³, tıpkı bağımsız ticaret sermayesinin finans kapitalle birlikte ortadan silinmesi gibi, ‘esnaf’ kesiminin de işçi sınıfı safları içinde yerini almaya başlamasına yol açmıştır¹⁵⁴. Kuşkusuz, bu hareket henüz tamamlanmış olmaktan uzaktır ve belli bir esnaf nüfusu her durumda varlığını devam ettirecektir. Ancak, genel eğilim bunun giderek zayıflaması yönündedir¹⁵⁵.

Türkiye’de gıda perakendesi alanında kurulan ilk marketler, 1954’te İstanbul Belediyesi tarafından (Migros adlı İsviçre kooperatifinin yardımı ile) açılan Migros ve 1956’da Ankara’da bir kamu kuruluşu olarak açılan Gima’dır. Migros 1975’te Koç grubuna satılırken, Gima 1993’te Dedeman grubuna satılmış, 1997’de Fiba Holding tarafından alınmıştır (Yardımcı, 8 Mayıs 2005). 1980’lerden itibaren marketlerin sayısı artarken, 80’lerin sonları ve 1990’ların başlarında ilk büyük ölçekli marketlerin (süper ve hipermarketlerin) kurulması söz konusudur. Carrefour, Metro, Real gibi Avrupa kökenli şirketler ülke içi perakende sektörüne giriş yapmış, bir yandan da holdingler bu alana yönelmiştir. Migros’la birlikte sektörde en büyük paya sahip olan Koç grubunun yanı sıra, Sabancı Carrefour’la, Doğuş grubu Hollandalı Promodes ile (Continent mağazaları), Tekfen grubu Fransız Prisunic ve İstanbul Belediyesi ile (Belpri) ortaklık kurarak sektörde yer almıştır. 1998’de yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye’de 400’den

¹⁵³ Satış alanı 50 m²’den küçük olanlara ‘bakkal’, 50-100 m² arasındakilere ‘market’, 400-2.500 m² arasında olanlara ‘süpermarket’, 2.500 m²’nin üzerinde olanlara ise ‘hipermarket’ denilmektedir (Uras, 15 Şubat 2005).

¹⁵⁴ 1999-2003 arasındaki beş yılda bakkal sayısı 150 binden 125 bine gerilerken, perakende pazarındaki bakkal payı yüzde 50’den yüzde 33’e düşmüş, buna karşılık hipermarketler ve süpermarketler paylarını yüzde 23.6’dan yüzde 56.6’ya yükseltmiştir (Uras, 15 Şubat 2005). Sanayi Bakanı’nın yaptığı açıklamaya göre, 2004 yılı sonrasında kapanan bakkal sayısı 60 binden fazladır (Vatan, 16 Eylül 2008).

¹⁵⁵ Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği AMPD, ünlü danışmanlık kuruluşu Mc Kinsey’den, Perakendecilik Yasa Tasarısı hakkında bir rapor hazırlamasını istemiştir. Raporunda, esnaf kesimini bekleyen gelecek çarpıcı bir açıklıkla ifade edilmektedir: “Elbette, değişimi gerçekleştiremeyen pek çok oyuncu olacaktır. Bunların çoğunluğu için en kötü netice, modern oyuncuların çalışanları durumuna gelme ihtimalidir – yani sektörde açılacak olan yüz binlerce işten birine girmeleri (...) hızla büyüyen bir sektörde, geniş bir sosyal haklar şemsiyesinin koruması altında [!], muhtemel kişisel iflas güvensizliği olmadan, ücretli olarak çalışmanın kendilerine ve ailelerine çok daha iyi bir yaşam sağlayacağını kanıtlamak güç değildir” (Mc Kinsey, 2003, s.9).

fazla mağazaya sahip 18 zincir ve 200'den fazla mağazaya sahip 37 yerel-bölgesel zincir bulunmaktadır (Özcan, 2000, s.106-7). Giderek büyüyen sektörde, özellikle 2000 yılı sonrasında büyük çaplı birleşme ve satın almalar gözlenmiş, Tansaş, Endi, Gima ve 2007 yılında Migros gibi büyük zincirler el değiştirmiştir.

Perakende sektörüne holdinglerin girmesi ve Şok, Discount, Bim gibi 'semt marketleri'nin örgütlenmesi yalnızca bakkalları değil, aynı zamanda marketleri, ara toptancıları ve plasiyerleri de devreden çıkmaya zorlamıştır (Kalyoncu, 1996). Süreç içinde yaşanan bir gelişme, büyük sermayelerin rekabetine karşı koyabilmek için marketlerin de (toptan alım gibi konularda) örgütlenmeye yönelmeleri, ancak bu süreçte öncülük yapan (Ankara'da Canerler gibi) bazı marketlerin güçlenerek birer market zincirine dönüşmeleri (Özcan, 2000), sonra da Kiler gibi daha büyük gruplar tarafından satın alınmalarıdır. Türkiye'de belki en hızlı büyüyen sektör olan gıda perakendeciliği alanında, günümüzde tek tek marketler değil market zincirleri el değiştirmektedir¹⁵⁶. Süreç içerisinde büyük perakende zincirlerine yönelik bir yasa tasarısı hazırlanmışsa da 2001 krizinin ardından bu konu rafa kaldırılmıştır.

Türkiye'de perakende sektörünün 2006 yılında 137 milyar dolarlık bir ciroya ulaştığı ve bunun yüzde 65'inin geleneksel perakende, yüzde 35'inin ise 'organize' perakendeden oluştuğu belirtilmektedir. Organize perakendenin payının önümüzdeki yıllarda artacağına kesin gözüyle bakılmaktadır. 2006 yılı itibariyle 182 hipermarket, 6.030 süpermarket, 3.790 indirim marketi mevcuttur (Gözütok, 2007b). Öte yandan, yalnızca gıda perakendeciliği değil, süreç içinde teknoloji marketleri (Teknosa, Darty, Bimeks, Vatan) ve diğer perakende satış organizasyonları da büyümektedir¹⁵⁷. Bu alanda bir gelişme de alışveriş merkezlerinin sayılarının hızla artmasıdır. Mağaza zincirleri genelde alışveriş merkezleri bünyesinde. Perakende sektöründe danışmanlık hizmeti veren Sosyal Danışmanlık adlı kuruluşun verilerine göre, 1980'lerde üç adet

¹⁵⁶ Örneğin Kiler grubu, son üç yılda Canerler (Ankara), Güler (Trakya), Karıncalar (Adana) marketlerini ve son olarak Yimpaş'ın 15 mağazasını alarak 15 ilde 168 mağazaya ulaşmıştır (Referans, 7 Ağustos 2008). 1995'te 21 mağazası olan Bim, bu rakamı 2004 yılında 1.040'a, 2008'de ise 2.000'in üzerine çıkarmıştır. 2007 yılı itibariyle Migros'un yüzde 22, CarrefourSa ve DiaSa'nın yüzde 13.6, Bim'in yüzde 13 pazar payı bulunurken; Bim'in 2.057, Migros'un 1.051, CarrefourSa ve DiaSa'nın toplam 696 mağazasının olduğu belirtilmektedir (Gözütok, 2005; Başaran, 29 Temmuz 2008).

¹⁵⁷ Örnek olarak, 2006 sonunda Bellona'nın 770 (mobilya), İstikbal'in 991 (mobilya), Teknosa'nın 152, Goldaş'ın 77 (kuyumculuk), Yataş'ın 605 (yatak odası mobilyası), Collezione'nin 235 (tekstil) mağazası bulunmaktadır (Firat, 2007b).

(ilki İstanbul Bakırköy’de Bayraktar grubunun açtığı Galleria) alışveriş merkezinin kurulması ile başlayan süreçte, 1990’larda 32, 2000’li yıllarda ise 154 adet alışveriş merkezi açılmıştır. 2008 yılı itibariyle 189 alışveriş merkezi faaliyette, 133 tanesi de inşaat veya proje halindedir (Soysal, 2008, s.30-1). Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu TESK’in verilerine göre, Türkiye’deki alışveriş merkezleri toplam alan büyüklüğü açısından Avrupa’da altıncı sıradadır ve İngiltere, Fransa, İtalya, Almanya gibi ülkelerin önündedir (Vitrin, Nisan 2008, s.13).

Organize perakendenin son yıllarda hızlı gelişimiyle bir yandan daha küçük marketler ve bakkal esnafı, bir yandan da ara toptancılar gibi ticaret esnafı piyasadan silinmektedir. Migros gibi büyük zincirlerin bir avantajı, büyük çaplı alımlar sayesinde çok ucuza mal alabilmeleri, ayrıca küçük tedarikçiler üzerinde net bir egemenlik kurabilmeleridir (Bayıksel, 2003). Örneğin Migros, 2005 yılında, 2 bin civarında tedarikçi ile çalışmakta ve bunlarla yaptığı alışverişin yüzde 70’ini B2B sistemi üzerinden, doğrudan şirketler arası ticaretle gerçekleştirmektedir (Gözütok, 2005). B2B olarak ifade edilen sistem, özellikle büyük şirketler ve onların tedarikçileri arasındaki işlemlerin bilgisayar ağları üzerinden yapılmasını ve araçların ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir. 1980’li yıllarda EDI (Electronic Data Interchange) adı verilen bir biçimde başlayan ancak fazla başarılı olmayan sistem, 2000’li yıllarda B2B biçimini alarak yaygınlık kazanmış, otomotiv, beyaz eşya, lojistik, perakende gibi tedarik ilişkilerinin yoğun olduğu sektörlerde kural halini almıştır (Süzer, 2004).

3.3.2.5 Sermaye İçi Mücadele ve 1990’larda Uluslararasılaşma

Türkiye kapitalizminin 1980’li yıllardan itibaren büyük bir hız kazanan uluslararasılaşma dinamiğine büyük sermaye egemenliğinin giderek derinleşmesi ve yeni boyutlar kazanarak ilerlemesi eşlik etmektedir. Bankacılık sektörü, sermaye piyasası, dış ve iç ticaret gibi alanlarda finans kapital egemenliği belirginlik kazanmış, süreç içinde yaşanan sermaye merkezileşmesi ile büyük sermaye gruplarının gücü artmıştır. 1980’lerin sonlarında başlayan ve 1990’lı yılların ortalarından itibaren hız kazanan özelleştirme uygulamaları da bu dönemde sermaye merkezileşmesinin önemli

bir aracı olmuştur. Genelde özelleştirmeler sayesinde, İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl yayınladığı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde özel firmaların sayısı 1983-2004 arasında 426'dan 482'ye yükselmiştir (Ertuna, 2005, s.40-1). Ancak, bundan da önemlisi, birçok özelleştirme uygulaması doğrudan doğruya ilgili sektörde tekel yaratmıştır. Örnek olarak, 1989-91 yılları arasında Fransız SCF firması özelleştirmede 5 adet çimento fabrikası almıştır ve bu kapasite olarak sektörün yüzde 10'una karşılık gelmektedir. Yine, 1992-97 arasında Rumeli Holding (Uzanlar) 8 adet çimento fabrikası alırken, sektörün toplam kapasitesinin yüzde 15'ini ele geçirmiştir (Sey, 2003, s.123, 127). Samsun Gübre'yi 2005 yılında (2000 yılındaki bedelinin yarı fiyatına) alan Tekfen grubu, fabrikanın yanı sıra bir de liman işletmesi elde etmiş, hem 'liman inhisarını' hem de gübre pazarındaki tekel konumunu güçlendirmiştir (Altun, 2006, s.155-6). Tüpraş'ı alan Koç Holding'in rafineri alanında, Erdemir'i alan Oyak'ın yassı çelik alanında, Türk Telekom'u alan Oger firmasının telekom alanında tekel haline geldiği zaten açıktır. Dolayısıyla, özellikle 1990'lardan itibaren özelleştirme yoluyla tekelleşme hızlanmıştır. Bunun yanı sıra, özelleştirmeler genellikle en büyük sermaye gruplarına yaramıştır. Mustafa Sönmez'in (17 Eylül 2008) belirttiğine göre, 2008 yılı ortalarına kadar gerçekleştirilen 36 milyar dolar tutarındaki özelleştirmenin yüzde 80'i 13 sermaye grubuna yapılmıştır ve bunların içinde en büyükleri Koç (Tüpraş), Oyak (Erdemir), İş Bankası, Doğan (Petrolofisi), Zorlu (Karayolları arazisi), Doğuş-Akfen-TÜV (Araç Muayene İstasyonları) gruplarının aldıkları özelleştirmelerdir.

Kısacası, 1990'lardan itibaren hızlanan ve 2000'li yıllarda büyük KİT'leri içeren özelleştirmelerde en büyük payı yine TÜSİAD çevresinde toplanan sermaye grupları elde etmiş durumdadır. Bununla birlikte, özellikle 1990'lı yıllarda palazlanan yeni sermaye gruplarının TÜSİAD'a karşı mücadelesinin şiddetlendiği gözlenmektedir. Büyük sermaye egemenliğinin her alanda artışı, büyümek isteyen sermayeler için yeni arayışlara yol açmıştır. Örneğin, 1980'lerde faizsiz bankacılık (özel finans kurumları) biçimi altında başlayan sistemde¹⁵⁸ toplanan fonların büyüklüğü, 1999 yılında banka mevduatlarının yüzde 3'ü civarındadır (Ergüneş, 2008, s.231). Bu fazla etkileyici bir

¹⁵⁸ Genelde İslami cemaatlerle bağlantılı özel finans kurumları, Anadolu Finans, İhlas Finans (Nakşibendi cemaati), Asya Finans (Bank Asya, Fethullah Gülen cemaati) gibi yerel kuruluşların yanı sıra Al Baraka, Faysal Finans, Kuveyt Evkaf gibi Arap sermayeli kuruluşları içermektedir (Özcan ve Çokgezen, 2003, s.2071, 2081, dn.23). 1999'da Boydak grubunun aldığı Anadolu Finans ve 2001'de Ülker grubunun aldığı Faysal Finans (Family Finans), 2005 yılında Türkiye Finans adıyla birleştirilmiştir (Öncü, 2008, s.122).

büyükölük olmasa da aynı dönemde genellikle kayıt dışı çalışan, binlerce küçük tasarruf sahibini bir araya getiren Yimpaş, İttifak ve Kombassan gibi 'İslami Holdingler' olarak anılan yeni gruplar da önemli bir ölçeğe ulaşmıştır (Çemrek, 2002, s.141-2). Örneğin, 1988 yılında kurulan Kombassan, zaman içinde 30 bini aşkın ortağı, 27.500 işçisi, 56 fabrikası, on sektörde faaliyet gösteren firmaları ve 1997 yılında özelleştirmede Petlas'ı alışı ile kamuoyunun dikkatini çekmiştir. Afra alışveriş merkezlerinin yanı sıra ABD'de bir perakende zinciri (Hit or Miss) satın alan grup, 28 Şubat sürecinde Genelkurmay'ın ambargo listesine girmiş, Meclis ve SPK soruşturmalarına konu olmuştur (Dinçel, 1999, s.158; Petlas, t.y.). Sermaye arttırımına sınırlamaların getirildiği bu tarihten itibaren Kombassan grubunun sınıai faaliyetleri azalmış, görüldüğü kadarıyla, grup 2000'li yıllarda yalnızca birkaç otel kurmuştur (Kombassan, t.y.). Ancak, 2000'li yıllara doğru bu tarz grupların önemli bir kısmı ağırlaşan ekonomik koşullar dolayısıyla zaten krize girmiş durumdadır. Refahyol iktidarının sona ermesi ile arkalarındaki siyasal desteği de yitiren 'İslami holdingler', başta Jet-Pa, Endüstri Holding, Kimpaş gibi büyükler olmak üzere birer ikişer tasfiye olmuş ya da küçölme sürecine girmiş; bunlardan bazıları SPK tarafından soruşturulmuş ve ceza almıştır (Özcan ve Çokgezen, 2003, s.2071-4).

Bu dönemde küçük ve orta boy işletmelerin ekonomideki payının artması talebi ile ortaya çıkan ve özellikle 90'lı yılların ortalarında Refahyol iktidarı döneminde epey etkili olan bir sermaye örgütü, 1990 yılında kurulan Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği MÜSİAD'dır¹⁵⁹ (Alkan, 1998, s.167). TÜSİAD'ın Avrupa yanlısı tutumuna ve genelde merkez sağ politik çizgisine karşı MÜSİAD Milli Görüş çizgisine daha yakın durmuş ve Doğu Asya 'kaplanları' modelini savunmuştur. Ancak, 1997'de Refahyol iktidarının tasfiye edildiği 28 Şubat süreci ve daha sonra da Asya krizi, MÜSİAD'ın etkisini ve radikal vurgularını bir hayli azaltacaktır (Çemrek, 2002, s.222-235). MÜSİAD'ın yanı sıra, yerel düzeyde hızlanan sermaye birikimi sonucunda belirli bir güce ulaşan sermayelerin yöneldiği sanayici ve işadamı dernekleri de (SİAD'lar) bu dönemde KOBİ niteliğindeki sermayeleri temsil eden oluşumlardır (Gündoğdu, 2008). Ayrıca, TOBB da KOBİ'lere yönelik vurgularını arttırmıştır.

¹⁵⁹ MÜSİAD'a benzer biçimde 'İslami' bir vurgu ile ortaya çıkan İŞHAD (İş Hayatında Dayanışma), SESİAD (Serbest Sanayici ve İşadamları Derneği), ASKON (Anadolu Aslanları İşadamları Derneği) gibi oluşumlar da 1990'lı yıllarda kurulan sermaye örgütleridir. Çoğu üyesi 25'ten az işçi çalıştıran ve 1980 sonrasında kurulmuş küçük tekstil, gıda, inşaat, hizmet işletmeleri olan MÜSİAD'ın üye sayısı 1998'e kadar hızla artarak 3.000'e yaklaşmış, ancak sonra azalmaya başlamıştır (Çemrek, 2002, s.150, 166-8).

1990'lı yıllarda sahneye çıkan yeni gruplar TÜSİAD çevresindeki holdinglerle belirli ölçüde rekabet etmiş, ancak büyük sermaye egemenliği 2000'li yıllara girerken fazla sarsılmamıştır. TÜSİAD üyelerinin etkisinin 1980'lerin ortalarında olağanüstü bir ölçüğe ulaştığı, 1990'ların ikinci yarısında kısmen gerilediği, ancak sonra yine yükselişe geçtiği söylenebilir. 1986 yılında, 500 büyük sanayi firması içinde TÜSİAD üyelerinin payı üretimden satışlarda yüzde 71.5, brüt katma değerde yüzde 70, ihracatta yüzde 73 ve istihdamda yüzde 67'dir (Alkan, 1998, s.143). Bu oranlar zamanla bir miktar azalsa da halen çok yüksek seviyelerdedir¹⁶⁰. Kısacası, derneğin etkisi kısmen gerilemiş olmakla birlikte TÜSİAD üyeleri halen Türkiye'de en önemli sermaye kesimlerini oluşturmaktadır.

TÜSİAD grubunun ekonomideki ağırlığının 1990'ların ikinci yarısında kısmen gerilemesinde Gümrük Birliği'nin ve Refahiyol iktidarının bazı kararlarının etkili olduğu söylenebilir. Özellikle 1996 tarihli Bedelsiz İthalat Kararnamesi, kullanılmış otomobil ve makine-teçhizat ithalatını olanaklı hale getirerek, TÜSİAD'ın yanı sıra İstanbul Sanayi Odası gibi büyükçe sanayi odalarının da tepkisini çekmiştir (Alkan, 1998, s.340-2). 1990'ların ilk yarısında düzenli olarak artan ve 1993'te tepe noktasına ulaşan otomobil üretimi 1994 krizi sonrasında gerileyecek, 1996 yılında yeniden ciddi ölçüde azalacak, sektörde ithal otomobil ve ticari araçların payı 1997 yılında yüzde 40'a ulaşacak (Özertem, 1998, s.96, 111), bu ortamda başta Koç grubu olmak üzere TÜSİAD çevresinin Refahiyol iktidarına karşı muhalefeti açık hale gelecektir. Bununla birlikte, Türkiye'de sermayenin en ileri ölçüde uluslararasılaşmış kesimlerini oluşturan büyük holdinglerin AB projesine baştan beri tam destek verdikleri bilinmektedir. Nitekim Gümrük Birliği ile kısmi sorunlar yaşansa da otomotiv ve elektronik/beyaz eşyada AB pazarı Türkiye kökenli firmalar için en önemli pazar niteliği kazanmıştır.

Dolaşım alanında uluslararasılaşma olarak ifade ettiğimiz 1980-2000 dönemine sermaye gruplarının faaliyetleri açısından baktığımızda, sınai yapının değişmemesi ve üretken sermaye donanımının gerilemesi olgusunu sermaye gruplarının faaliyetlerinde de görmek olanaklıdır. Örneğin, Koç grubunun 1980-2000 yılları arasında dayanıklı

¹⁶⁰ Türkiye'nin toplam ihracatının 1997'de yüzde 35'i, 2000 yılında yüzde 47'si, 2007'de yüzde 44.5'i; toplam katma değerinin 1997'de yüzde 41.6'sı, 2000 yılında yüzde 47'si, 2007'de yüzde 37.6'sı TÜSİAD üyelerine aittir. 2007 yılında, TÜSİAD üyelerinin temsil ettikleri işyerlerinde 626 bin kişi çalışmaktadır (TÜSİAD, 2007, s.12-3; 2008, s.12-3).

tüketim malı, ara malı ve yatırım malı sektörlerindeki yatırımları, 1950-80 dönemine kıyasla çok daha azdır. Buna karşılık finans, turizm ve özellikle dış ticaret konularında çok aktif olduğu görülmektedir¹⁶¹. Benzer biçimde, Oyak grubu finans (bankacılık, sigortacılık, menkul değerler) ve ulaştırma (Omsan Lojistik) alanlarında önemli atılımlar yaparken, 1980-2000 arasında sınai alanda birkaç gıda iştiraki ve bu dönemde özelleştirilen çimento sektöründe birkaç satın alma dışında kayda değer yeni yatırım gerçekleştirmemiştir. Yine, İş Bankası'nın da gıda, tekstil, çimento, metal gibi birçok sektördeki iştiraklerini elden çıkarttığı, genel olarak iştiraklerini azaltma yoluna gittiği gözlenmektedir (Koçak, 2001, s.231, 234). Bununla birlikte, İş Bankası grubunun cam sektöründeki yeni yatırımları özellikle 1990'larda artarak devam etmiştir.

Bu çalışmada incelenen sermaye grupları içinde, 1980-2000 arası dönemde sanayiden uzaklaşma ve ticaret-hizmet faaliyetlerine yönelme eğilimine ters düşen en önemli gruplar Sabancı, Zorlu ve Toprak gruplarıdır. Toprak ve Zorlu 'geç büyüyen' gruplardır ve asıl sınai atılımlarını bu dönemde yapmaları itibariyle diğerlerinden farklılaşır¹⁶². Buna karşılık Sabancı, 80'li yılların ikinci yarısından itibaren bir kısmı uluslararası ortaklı sanayi tesisleri kurmaya devam etmiş; 1986 gibi erken bir tarihte İsviçre'de tekstil fabrikası satın alarak üretimini uluslararası düzleme taşımaya başlamış; Dusa (suni elyaf), Beksa (çelik kord), Toyotasa (otomotiv) gibi uluslararası ortaklıkların ardından 1990'lı yıllarda üretimdeki uluslararasılaşmasını hızlandırmıştır. 1980-2000 arasında sanayi sermayesi açısından olumsuz denilebilecek koşullar, finans alanındaki güçlü konumu ve bu alanda erken bir tarihte uluslararası faaliyetlere yönelmiş olması sayesinde, Sabancı için 'agresif büyüme' olanağı yaratmış gibidir. Söz konusu büyümenin bir yönünü uluslararası ortaklıklar oluştururken, bir diğer yönünü de merkezileşme oluşturmuştur.

¹⁶¹ 1980'lerde genellikle Ram şirketi bünyesinde İran, Cezayir, ABD, Almanya, Fransa ve Macaristan'da birimler oluşturan Koç, 1990'larda Rusya ve Türki cumhuriyetlere yönelmiş; bu ülkelerde Ramstore'lar (Migros benzeri perakende mağazaları) ve oto satış şirketleri kurmuştur. Yine aynı dönemde Avrupa pazarında yeni şirketler oluşturarak Beko markası ile elektronik eşyada önemli bir pazar payı elde etmeye başlamıştır (Bölüm 4.2.2).

¹⁶² Zorlu grubu 1980'li yıllarda tekstil ihracatı ile elde ettiği birikimi 1990'larda (1994 krizinde Vestel'i alarak) elektronik eşya sektörüne kanalize etmiş, bu sektörde de ihracat yoluyla büyümüş ve beyaz eşya, finans (Denizbank) gibi sektörlerle uzanmıştır. Benzer biçimde, Toprak grubunun büyümesi de tekstil sektörüne ve ihracata dayanır. Ancak Toprak'ın bu dönemde ANAP hükümeti ile kurduğu yakın ilişkiler daha etkili olmuş gibi görünmektedir.

1990’larda üretim alanındaki uluslararasılaşmanın da belli bir hız kazandığı, birçok grubun yurtdışında üretim yapmaya başladığı gözlenmektedir. Sabancı’nın 1986 yılında İsviçre’de satın aldığı fabrika ile başlayan üretimde uluslararasılaşma, 1990’lı yıllarda diğer grupları da içermiş, 2000’li yıllarda ise tam anlamıyla patlamalı bir biçim almıştır. Tıpkı ülke içi sanayileşme sürecinde olduğu gibi, 1990’lı yıllarda yurtdışında kurulan ilk fabrikalar da genelde dayanıksız tüketim malı ve ara malı sektörlerindedir. Akkök grubu Romanya’da (iplik), Anadolu grubu Rusya, Romanya ve Orta Asya’da (bira ve meşrubat), Sabancı İngiltere’de (tekstil), Tekfen Kazakistan (süt ürünleri) ve Özbekistan’da (iplik), Zorlu grubu ise Fransa, ABD ve Güney Afrika Cumhuriyeti’nde (tekstil) bu dönemde dayanıksız tüketim malı niteliğinde üretime başlamış gruplardır. Öte yandan, yurtdışında ara malı üretimi de 1990’larda önemli bir ölçeğe ulaşmıştır. Sabancı, DuPont ortaklığı ile Brezilya, Arjantin, Almanya ve Mısır’da kord bezi ve sentetik elyaf üretimine başlarken, Enka Rusya’da (PVC boru ve profil), Toprak grubu İngiltere’de (seramik), Eczacıbaşı İrlanda’da (seramik), Profilo Litvanya’da (TV tüpü), İş Bankası Bulgaristan ve Gürcistan’da (cam hammaddesi ve cam) bu dönemde ara malı üretimine başlayan gruplardır. Dayanıksız tüketim malı ve ara mallarındaki yoğunluğa karşılık, 1990’larda yurtdışında dayanıklı tüketim malı ve yatırım malı üretimi yalnızca Koç’un Tunus’ta beyaz eşya imalatı ve otomotiv alanında Koç grubunun Özbekistan, Çukurova grubunun Kazakistan’daki üretimi ile sınırlıdır. İnşaat kökenli gruplar haricinde diğer gruplar, ana faaliyetlerini ülke dışına uzatmış durumdadırlar.

Ticaret ve imalat sanayii üretiminin yanı sıra, 1990’larda haberleşme, inşaat, ulaşım gibi fizik altyapıya yönelik sektörlerle hizmet sektörlerinde de uluslararasılaşma hızlanmıştır. 1980’lerde petrol fiyatlarının düşmesiyle Ortadoğu’da inşaat işlerinin azalması, firmaları yurtiçi altyapı projelerine yöneltmiştir. 1990’larda ise SSCB’nin dağılması sonucunda Rusya pazarı büyük bir önem kazanmıştır. 1994’ten sonra kamu harcamalarının azalması, inşaat firmalarını yurtdışına yönelten bir diğer faktördür. Son yıllarda Çin, Brezilya, G. Kore, Hindistan gibi ülkelerle birlikte Türkiye kökenli inşaat firmaları da uluslararası pazarda hayli etkindir (Gülöksüz, 2008). Süreç zamanla çarpıcı boyutlar kazanmış, örneğin Enka neredeyse Rusya merkezli bir çok-uluslu şirket niteliği kazanmıştır (Bölüm 4.5.1). Çalışmak için giden elemanların Rusya’da kendi adlarına kurdukları inşaat firmaları da büyümüş, bunlardan biri olan Rönesans İnşaat dünyanın

en büyük 100 inşaat firması arasına girmiştir. Kısacası, inşaat sektörü Türkiye’de en fazla uluslararasılaşmış sektör olma özelliğini 1990’lı yıllarda da devam ettirmiştir. Ayrıca, ticaret alanında gördüğümüz alt sektörlere doğru çeşitlenmenin bir benzeri de inşaat sektöründe gözlenmektedir. Bu dönemde Rusya’da iş merkezi işletimi (Alarko, Enka) ve gayrimenkul (Enka), inşaat firmalarının yeni başladığı ‘ilişkili’ faaliyetlerdir.

Altyapı ve hizmet faaliyetlerinde uluslararasılaşma 1990’larda yalnızca inşaat firmaları ile sınırlı değildir. Medya (Doğan grubu), telekom (Çukurova grubu), lojistik (Oyak), hatta Ar-Ge (Zorlu grubu) gibi faaliyetler de bu yıllarda uluslararası düzleme taşınmıştır. Kısacası, 1990’larda hız ve derinlik kazanan uluslararasılaşma sürecinin finans, sanayi ve ticaretten alt kollara doğru genişlediğini, ‘çeşitlendiğini’ söylemek olanaklıdır. Daha da çarpıcı olan nokta, uluslararası faaliyetlerin belirgin bir mantığa uygun olarak ilerlemesi, ülke içindeki kapitalistleşme sürecine benzer biçimde ticaret ve finans alanlarında (ya da dolaşım alanında) başlayıp sonra üretim alanına uzanmasıdır.

Sermayenin farklı devrelerinde uluslararasılaşmanın 1990’lı yıllarda hayli ileri boyutlar kazandığı, yavaş yavaş üretim alanına da uzanmaya başladığı görülmektedir. Ancak, üretim alanında uluslararasılaşma esas olarak 2000’li yıllarda büyük bir ölçüğe ulaşacak, yurtiçinde üretim ve yurtdışında üretim arasındaki ayrım ortadan kalkmasa da epey zayıflayacaktır. Yine, bu süreç meta-sermaye ve para-sermaye alanlarında yaşanan uluslararasılaşmayı daha da hızlandıracak, sermayenin uluslararasılaşması kavramı bir gerçekliği ifade etmeye başlayacaktır. Bununla birlikte, sürecin ülke içinde işçi sınıfını (zaten 12 Eylül darbesinin asıl muhatabı olan sınıfı) daha da zayıflattığını unutmamak gerekir. Örneğin, 1997 yılı verileri 100 olarak alındığında, 2006 yılına gelindiğinde imalat sanayiinde çalışan sayısı 84’e gerilemiş, ancak çalışan başına verimlilik 162’ye yükselmiştir (BSB, 2008, s.98). Uluslararası faaliyetleri artan sermaye, şiddetli rekabet ortamında, ülke içindeki denetimini arttırmak ve daha sıkı hale getirmek durumundadır. Bunun yansımaları 2001 krizinin ardından daha da belirgin hale gelmiş, özellikle 2003 tarihli yeni İş Yasası bu eğilimin ifadesi olmuştur (Bilgin, 2003). Aynı dönemde hızla hayata geçirilen yasal düzenlemeler, uluslararasılaşma süreci için önemli bir zemin oluşturmuştur. K. Derviş tarafından ‘15 günde 15 yasa’ biçiminde sloganlaştırılan hızlı yasama faaliyeti, yeni dönemin uluslararasılaşmış birikim koşulları için kurumsal

çerçevenin oluşturulması anlamını taşır (Ercan, 2003b, s.21). Elektrik Piyasası Yasası, Şeker Yasası, Kamu İhale Yasası, Tahkim Yasası gibi piyasa alanını genişleten yeni yasalar, giderek artan bir hızla uluslararasılaşan sermayenin ihtiyaçlarına yanıt veren düzenlemeler niteliğindedir.

Sermayenin uluslararasılaşmasına eşlik eden bir durum da krizlerin süreklilik kazanmasıdır. Türkiye’de 1994, 1997 ve 2000-2001 yıllarında yaşanan ağır krizler, birikim sürecinin çelişkilerinin finans alanına taşındığı ve orada çözümlendiği krizler olmuştur. Sermaye merkezileşmesinin hızlanması, sermayenin kendi içinde yeniden yapılanması ve verimsiz sermayelerin elenmesi, krizlerin diğer sonucudur. Yaşanan her kriz, sermaye birikiminin daha geniş bir ölçeğe taşınarak ilerlemesine, ancak aynı zamanda birikimin çelişkilerinin de daha geniş bir ölçeğe taşınmasına yol açmaktadır. Bunun en ağır biçimde ortaya çıktığı 2001 krizi ve bu krizle birlikte netlik kazanan eğilimler, bir sonraki bölümün başlıca konusudur.

3.3.3 2001 Krizi ve Uluslararasılaşmada Üçüncü Evre

2001 krizinin ardından Türkiye’de sermaye birikimi bir kez daha yeni bir yön kazanmıştır. Uluslararasılaşmanın birinci evresinde meta-sermaye üzerinden yaşanan süreç, 1990’lar boyunca (ikinci evrede) para-sermaye hareketleri aracılığıyla ilerlemişti. 1990’ların sonlarına gelindiğinde bu tarz birikim de artık sürdürülemez hale gelmiş ve 2000-2001 yıllarını içeren büyük bir krizle uluslararasılaşmanın üçüncü evresi, üretken sermaye evresi açılmıştır. Bu dönemde hızlanan üretken sermaye hareketi 1990’larda başlamış olan sürecin bir devamı olmakla birlikte, yine de 2000 yılı civarında ve özellikle 2001 krizinin ardından nitel bir dönüşümün yaşandığı görülebilmektedir. Yeni dönemin en çarpıcı karakteristiği, üretken sermayenin ve bunun yanında meta-sermaye ile para-sermayenin uluslararası hareketindeki olağanüstü boyutlardır.

Öncelikle, Türkiye’ye gelen ve Türkiye’den yurtdışına çıkan sermaye miktarı 2000 yılından itibaren keskin bir artış sergiler. Bu artışta, 1999’dan itibaren Anayasa’da gerçekleştirilen yeni düzenlemelerin ardından 2001 yılında kabul edilen 4686 sayılı

Uluslararası Tahkim Yasası'nın da önemli payı bulunmaktadır. Hazine Müsteşarlığı verilerine göre, Türkiye'ye gelen yabancı sermaye (çıkışlar ve kâr transferleri hariç tutulduğunda) 1980-89 arasında toplam 1.84; 1990-99 arasında 8.35 milyar dolardır. Buna karşılık 2000-2001 yıllarını içeren yalnızca iki yılda toplam sermaye girişi (her iki yılda da bir önceki yılın iki katına çıkarak) 5 milyar dolar olmuş, daha önceki 20 yılın toplamının yarısına ulaşmıştır (Hazine, 2003, s.45). Ayrıca, 2000-2001 arasındaki sermaye girişlerinin çoğu (4.33 milyar) doğrudan yatırım biçimindedir. 2001 krizi ile azalan doğrudan yatırımlar, 2002 yılında 1.13 milyar dolar seviyesinde kalmıştır. Bununla birlikte, 2003 tarihli 4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu ile yabancı sermayeli şirketlerin yeni şirket kurmak veya şube açmak için izin alma zorunluluğu kaldırılmış (Resmi Gazete, 17 Haziran 2003); TC vatandaşı olmayanlara gayrimenkul alım izni veren yeni düzenlemelerin de etkisiyle yabancı doğrudan yatırım miktarı yeniden artmaya başlamıştır¹⁶³. 2003-2004 yıllarında doğrudan yatırım girişleri toplam 4.64 milyar dolara ulaşırken, bunun yarısı gayrimenkul alımlarından kaynaklanmıştır. 2004 yılı sonrasında ise doğrudan yabancı yatırımlar tam anlamıyla patlamalı bir gelişim sergilemiştir: 2005 yılında 10, 2006 yılında 20, 2007 yılında yaklaşık 22 milyar dolar doğrudan yabancı sermaye girişi söz konusudur. Bu hızlı artışlarla Türkiye, en fazla uluslararası doğrudan yatırım çeken ülkeler içinde 2003 yılında 53. sıradan 2007 yılında 16. sıraya (gelişmekte olan ülkeler arasında 5. sıraya) kadar yükselmiştir. Türkiye'de 79 milyar dolar olan uluslararası doğrudan yatırım stoğunun yüzde 78'i (62 milyar) 2000 yılı ve sonrasında, üçte ikisi (52 milyar) son üç yılda gerçekleşmiştir (Hazine, 2008, s.2-10). Öte yandan, yalnızca doğrudan yatırımlara değil, toplam sermaye hareketlerine bakıldığında, 2002 ve 2003 yıllarında 10 milyar dolar seviyesinde olan sermaye girişlerinin 2004'te 23, 2005'te 40, 2006 ve 2007 yıllarında ise 55-56 milyar dolar seviyelerine sığradığı gözlenmektedir. Aynı dönemde toplam dış borç stoku da hızla artmış, 2000 yılında yaklaşık 120 milyar dolardan 2007 yılında yaklaşık 240 milyar dolara yükselerek iki katına çıkmıştır (BSB, 2008, s.130, 135). 2008 Haziran sonu itibariyle, Türkiye'nin dış borç stoku 284.4 milyar dolar, bunun üçte ikisi (190.5 milyar) özel sektöre ait borçlardır (Ayaydın, 22 Ekim 2008).

¹⁶³ Yabancı yatırımcıların gayrimenkul alım serbestisi Anayasa Mahkemesi'nin 11.03.2008 tarihli ve Ekim 2008'de yürürlüğe girecek kararı ile iptal edilmiştir (Resmi Gazete, 17 Haziran 2003, s.8470).

Kısacası, son yıllarda Türkiye’de dış borç stoku ve yabancı sermaye girişleri (özellikle doğrudan yatırım biçimi altında) hızlı bir artış göstermiştir. Bunda 2003-2007 arasında toplam 10 milyar dolarlık gayrimenkul alımlarının ve 2000-2007 arasında toplam 10.6 milyar dolar civarında gerçekleşen¹⁶⁴ özelleştirme gelirlerinin de önemli bir etkisi bulunmaktadır (Hazine, 2008, s.10, 13). Yine, bu iki rakama yakın seviyedeki banka ve banka hissesi satışları da göz önüne alındığında, 2000 yılı ve sonrasında toplam yabancı doğrudan yatırımların yarısının özelleştirmelerle gayrimenkul ve banka satışlarından ileri geldiği söylenebilir. ABD ekonomisinde 2007 sonlarında başlayan ve 2008 yılında olağanüstü bir kriz biçimine bürünerek tüm dünyaya yayılan yavaşlama sonucunda, önümüzdeki dönemde doğrudan yabancı sermaye girişlerinde bir azalmanın gündeme geleceği kesin gibidir. Yine de en azından 2000-2008 yıllarını kapsayan dönemde, Türkiye’de yabancı sermaye girişlerinin hayli yüksek seviyede gerçekleştiği ve geçmiş dönemlere kıyasla niteliksel bir dönüşümün yaşandığı açıktır. Bu dönüşümün çarpıcı bir yönü, geçmişte genellikle sıfırdan tesis kurma (*greenfield*) biçiminde olan doğrudan yatırımların 1990’lardan itibaren ağırlıklı olarak (özelleştirmeleri de içeren) *satın almalar* biçiminde gerçekleşmiş olmasıdır (BSB, 2008, s.136).

Doğrudan sermaye girişleri 2000 yılı ve sonrasında ve özellikle de son üç yılda büyük bir sıçrama sergilerken, aynı dönemde Türkiye’den yurtdışına sermaye ihracı da çarpıcı bir artış gösterir. 1980-99 arasındaki 20 yılda Türkiye’de yerleşiklerin yurtdışına sermaye ihracı toplam 2.78 milyar dolardır (yurtdışında kurulmuş firmaların yatırımları hariç). Buna karşılık 2000-2001 yılları toplamı neredeyse buna eşittir (2.65 milyar dolar). Kriz sonrasında, 2002 yılından itibaren bir miktar gerileyen bu rakam 2002-2004 arasında toplam 1.7 milyar, 2005’te 1.08 milyar, 2006’da 1.7 milyar dolar olmuş ve 2007 yılında 3.5 milyar doları aşacağı öngörülmüştür (Hazine, 2007; Yeni Şafak, 14 Ekim 2007; Hürriyet, 26 Aralık 2007). Bir başka deyişle, biraz ‘dalgalı’ bir seyir izlemekle birlikte, yurtdışına doğrudan sermaye ihracı da 2000 yılından itibaren ciddi oranda artmış ve son sekiz yılda önceki 20 yılın toplamının dört katına yaklaşmıştır¹⁶⁵.

¹⁶⁴ Türk Telekom özelleştirmesinden kaynaklanan sermaye girişinin 4.3 milyar dolarlık kısmı Hazine tarafından doğrudan yatırım olarak değil kredi olarak kabul edilmiştir (Hazine, 2008, s.13). Burada ise doğrudan yatırım olarak hesaba katılmıştır.

¹⁶⁵ 2007 yılı itibariyle yurtdışı geliri en yüksek olan gruplar, dolar olarak, Koç grubu (2.6 milyar), Çukurova grubuna bağlı Turkcell (Fintur iştiraki hariç, 1.74 milyar), Sabancı grubu (1.33 milyar), Gama Holding (1.14 milyar) ve Anadolu grubudur (1.09 milyar) (Gözütok, 2008a).

Ayrıca, tıpkı doğrudan sermaye girişleri gibi, sermaye ihracının önemli bir bölümü de son yıllarda satın almalarla gerçekleşmiştir. Eczacıbaşı'nın Villeroy & Boch'un seramik karo bölümünü, Ülker'in çikolata firması Godiva'yı, Anadolu grubuna bağlı Efes'in Rusya'da Krasny Vostok ve Gürcistan'da Lomisi bira gruplarını, Sabancı'nın DuPont ile ortak olduğu DuSa International'in tamamını, Koç grubunun çamaşır makinesi üreten Blomberg'i, elektronik firması Grundig'i ve beyaz eşya üreten Arctic'i alması bunların içinde dikkati çekenlerdir (Gözütok, 2008a; Türk, 25 Mayıs 2008).

Doğrudan yabancı yatırım giriş ve çıkışlarını bir arada ele aldığımızda, 2000 ve 2001 yıllarında önemli sıçramaların gerçekleştiği, daha sonra kısa süreli bir gerilemenin yaşandığı, ancak bunun ardından yeni ve daha büyük ölçekli bir genişlemenin ortaya çıktığı gözlenmektedir. Bu evrimde asıl belirleyici olanın 2001 krizi olduğu, krizin ilk anda sermaye hareketlerini belirli ölçüde yavaşlatsa da ardından yeni bir sıçramaya yol açtığı söylenebilir. Zira, bu krizle birlikte birikim süreci yeni bir yönelim içine girmiştir.

Yeni yönelimin ana hatları, 1990'lar boyunca özellikle devlet iç borçlanması ve bankalar aracılığıyla büyük boyutlara ulaşan para-sermaye alanında birikim sürecinin tıkanmasını izleyen dönemde belirginlik kazanmıştır. 1994 ve 1997'de krizlerle sarsılan, 2000 yılı Kasım ayında bir bankacılık krizi olarak açığa çıkan süreç, Şubat 2001'de çok daha ağır bir finansal kriz biçimini almıştır. Krizin ardından geniş kapsamlı bir yeniden yapılanma gündeme gelirken, 1990'lar boyunca devam eden birikim süreci ciddi bir kırılma, daha doğrusu süreklilik içinde bir dönüşüm sergiler. 1980'lerde ticari sermaye ve 1990'larda para-sermaye başat konumdayken, 2000'li yıllarda Türkiye'de birikim süreci ve uluslararasılaşma dinamiği üretken sermayenin baskın olduğu bir biçime bürünmüştür. Nitekim 1997-2001 yılları arasında sanayide yıllık ortalama yüzde -0.9 olan büyüme oranı, 2001-2007 arasında yüzde 7.7 civarındadır. Benzer biçimde, imalat sanayiinde 1998-2001 arasında yıllık ortalama yüzde 18.2'ye gerileyen sabit yatırımlar, 2002-2007 arasında ortalama yüzde 30 seviyesindedir. Bu dönemde artan dış finansman olanakları ve elverişli döviz kuru ortamı sabit yatırımların artışını beraberinde getirmiş, ancak bu yatırımlar yeni kapasiteden ziyade yenileme ve modernizasyona yönelmiştir. Ayrıca, 2002 yılından itibaren kapasite kullanım oranlarının artması ve GSMH'nin yüzdesi olarak özel sabit sermaye yatırımlarının *daha da gerilemesi* söz konusudur

(BSB, 2008, s.81-2, 88, 90-1). Kısacası, ‘üretken sermaye temelli birikim’ ifadesi büyük bir ‘sınai atılım’ anlamında alınmamalıdır. Söz konusu olan, kriz ve bunun beraberinde gelen yeniden yapılanma ile sermaye merkezleşmesinin hızlanması, büyük sermaye grupları açısından 1990’lar boyunca finansal mekanizmalarla elde edilen artık-değerin 2001 sonrasında (özellikle satın almalar yoluyla: Süzer, 2006) üretken sermaye donanımı arttırmaya yöneltilmesidir. 2001 sonrasında başlayan büyük özelleştirmeler, bu sürecin tamamlayıcı bir parçasını oluşturmaktadır.

Bununla birlikte, 90’ların finansal genişlemesinden pay almak üzere bankacılık alanına giren birçok sermaye grubu, yeni dönemde tasfiyeye uğrayacaktır. Süreç, daha 1990’ların sonlarından itibaren kısmen dönüşmeye başlamıştır. 1994’te mevduata devlet güvencesi getirilmesinin ardından bankacılık çok daha kârlı bir alan haline gelirken, en önemli sermaye gruplarının hemen tamamı sektörde yer almış, banka sayısı 1994-99 arasında hızlı bir artış sergilemiştir (Ergüneş, 2008, s.358). Aynı zamanda, uluslararası kredilerle devlet arasında aracılık yapmanın beraberinde getirdiği açık pozisyon riski de özellikle kriz dönemlerinde bankaları zorlamaya başlamıştır. Nitekim 1997’den itibaren banka tasfiyeleri gündeme gelmiştir. 1997-2003 arasında 22 banka TMSF bünyesine alınmış, tasfiyelerin çoğu 2001 sonrasında gerçekleşmiştir (Tartan, 2003). Öte yandan, krizi atlatabilen bankaların bir kısmı 2000’li yıllarda el değiştirecek, genellikle yabancı gruplara satılacak, bazıları yabancı ortaklı banka haline gelecektir. Birikim sürecinin çelişkilerinin 1990’lı yıllarda bankacılık sektöründe yoğunlaşmış olması, kriz sonrası yeniden yapılanmanın öncelikle banka sektöründen başlamasına yol açmıştır (Gültekin-Karakaş, 2008).

Dışa açılma sürecinin 1980’li yılları içeren birinci evresinde meta-sermaye alanında uluslararasılaşma, devletin çeşitli yollarla sermaye gruplarının arkasında durmasını, dışa açılan sermaye gruplarının özellikle ihracat teşvikleri ile koruma altına almasını beraberinde getirmişti. Buna karşılık 1990’lı yıllarda süreç, teşvik ve koruma mekanizmasının daha dolaylı biçimde, bankacılık sektörü aracılığıyla işlediği bir ortam yarattı. Bu mekanizma, temelde, Türkiye kapitalizminin uluslararası para-sermaye hareketlerinden yararlanması, bununla devletin yüksek faizle ‘iç’ borçlanması ile gerçekleşmesi temeline dayanıyordu. Bankalar ve dolayısıyla banka sahibi sermaye

grupları bu borçlanmaya aracılık ederek yüksek kârlar elde ediyorlardı. Ancak, yüksek faiz ortamı sanayi sermayesi açısından 1980’lerde başlayan olumsuz koşulların devam etmesi anlamına gelirken, aynı zamanda birikimin sürdürülemez bir biçim kazanmasını beraberinde getirmekteydi. Nitekim bankaların toplam aktifleri içinde kredilerin payı sürekli azalır ve 1980-2000 arasında yüzde 54’ten yüzde 33’e gerilerken, ağırlıklı olarak kamu kağıtlarından oluşan menkul değerlerin payı aynı dönemde yüzde 6’dan yüzde 24’e yükselmisti (Köne, 2002, s.136). Öte yandan, bizzat büyük sanayi işletmeleri de giderek artan ölçülerde faaliyet dışı gelirlere dayanmaya başlamışlardı. İstanbul Sanayi Odası’nın hazırladığı Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listelerinde yer alan özel firmaların faaliyet dışı gelirlerinin net bilanço kârlarına oranı, ortalama olarak, 1990’lar boyunca yüzde 50’nin üzerindeydi. 1999 yılında ise yüzde 219 olarak gerçekleşti (Yeldan, 2003, s.156). Bir başka deyişle, süreç, birikimin temeli olan artık-değer üretimi önünde bir engele dönüşmüş durumdaydı¹⁶⁶.

2001 krizi bu mekanizmanın ana hatlarıyla (ama tamamen değil) sona ermesi anlamına gelmiştir. Aslında Ocak 2000’de uygulamaya konan IMF destekli enflasyonla mücadele programı, bir bakıma sürecin sona ermesinin ifadesidir (Altıok, 2002, s.116-7). Ancak, bu program başlı başına kriz oluşumunu hızlandırıcı bir etki yapmıştır (Akyüz ve Boratav, 2002, s.18). Enflasyonu kontrol altına almak için sabit kur (döviz çıpası) ve para kurulu benzeri bir yapılanma öngören program, bankaların kısa vadeli borçlanmayı hızlandırmasını, iç talebin genişlemesini ve ihracatın yavaşlamasını, buna bağlı olarak da cari açığın hızla artmasını beraberinde getirmiştir (Uygur, 2001, s.13-4). 2000 yılı Kasım ayında bir bankacılık krizi biçiminde başlayan süreç, 2001 Şubat’ında Türkiye tarihinin en büyük krizlerinden birine dönüşmüştür: “Kasım ve Şubat aylarında ... net olarak 11.5 milyar dolarlık sermaye çıkışı gerçekleşmiş ve bu büyük kanamanın 10.3 milyar doları yabancılardan” kaynaklanmıştır (Boratav, 2001, s.212, 214). Krizin ardından yürürlüğe konan ‘Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı’nın en önemli ayağını ise BDDK tarafından hazırlanan ‘banka reformu’ oluşturmuştur (Gültekin-Karakaş, 2008).

2001 krizinin ardından bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılmasını hedef alan reform süreci ve bu süreçte yaşanan banka tasfiyeleri ile söz konusu olan, geçmişte

¹⁶⁶ Yalnızca 2000 yılı içinde, bankacılık kesimi yurtdışından GSMH’ya yakın miktarda (209 milyar dolar) kredi almış, 204 milyar dolar borç ödemişti (Köne, 2003, s.241).

bankacılık sektörü üzerinden gerçekleşen teşviklerin önemli ölçüde sona ermesi; sektörde az sayıda büyük ticari bankadan ve onların etrafında küçük 'ihtisas' bankalarından oluşan bir yapının hayata geçmesidir. Böylece, bankacılık sektörü başlı başına artık-değer bölüşümü için bir alan olmaktan bir ölçüde çıkmaktadır. Nitekim BDDK tarafından tasfiye edilmeyen küçük bankalar birer ikişer bu alanı terketmeye başlamış, genellikle yabancı finans kurumlarına devredilmiş; sektörü domine eden Akbank, Garanti gibi büyük bankalar yabancı ortak almaya yönelmiştir. Koç grubunun 2005 yılında Çukurova grubundan aldığı Yapı Kredi de bu el değiştirme ile yabancı ortaklı banka niteliği kazanmıştır. Çarpıcı bir olgu, TMSF'den banka devralarak kendi bankaları ile birleştiren büyük grupların daha sonra bankalarını satmış olmalarıdır. Örneğin, TMSF bünyesindeki bir grup bankanın (Bank Kapital, Egebank, Yaşarbank, Yurtbank, Ulusal Bank) birleştirilmesi ile bir çatı bankası haline getirilen Sümerbank 'sembolik' bir bedelle Oyak grubuna devredilmiş, hatta devir işlemi Meclis Yolsuzluk Araştırma Komisyonu tarafından TMSF için zararına bir satış olarak nitelendirilmiş, Sümerbank'la birleştirilen Oyakbank daha sonra ING grubuna satılmıştır (Bölüm 4.4.4). Benzer biçimde, Tarişbank'ı TMSF'den bedelsiz olarak devralan Zorlu grubunun Denizbank'ı 2006 yılında Dexia'ya satılmıştır (Yıldırım, 2006, s.11). Yine, 2001 yılında Bank Ekspres'i TMSF'den 10 milyar gibi 'sembolik' bir bedelle alıp (Hürriyet, 30 Haziran 2001) Tekfenbank ile birleştiren Tekfen grubu da bankasının yüzde 70 hissesini 2006 yılında Yunanlı Eurobank EFG'ye satacaktır.

Geçmişte bankacılık sektörü üzerinden yaşanan teşvik ve koruma mekanizması 'reform' sonrasında farklı biçimler alarak devam etmiştir. 2001 sonrasında hızlanan özelleştirmeler, bunun en önemli boyutudur. Bir bakıma, sürecin özeti Oyak grubunun özelleştirmede Erdemir'i alması, İskenderun'da 1.320 MW'lık büyük bir enerji tesisi olan Sugözü termik santraline yüzde 49 ortak olması ve aynı süreçte Oyakbank'ı satmasıdır. Bunu sürecin özeti yapan, finans alanından uzaklaşma ve üretken sermaye donanımı edinme biçimindeki yönelimdir. Bir başka deyişle, 90'lar boyunca finansal alandan elde edilen birikim, 2000'li yıllarda üretken sermaye donanımına yöneltilmeye başlanmıştır (Karakaş ve Ercan, 2008). Ancak, bu gelişme daha yüksek bir üretkenlik düzeyi ya da yüksek teknolojiye yatırım yapma anlamına gelmemektedir. Aksine, söz konusu olan, daha önce kamu kesiminde ya da özel sektörde yaratılmış bulunan büyük

tesislerin (Tüpraş, Erdemir, Telekom) sermaye gruplarına özelleştirme aracılığı ile verilmesi ya da satın alma yoluyla el değiştirmesidir.

Yeni dönemde özelleştirme yoluyla merkezileşmenin hızlandığı bir alan, enerji sektörüdür. Devletin enerji üretiminden ve dağıtımından çekilmesi, bu alanı büyük sermaye grupları için önemli bir birikim alanı haline getirmektedir. Elektrik üretiminde özel kuruluşların payı 2000 yılı sonrasında hızla artmış, 1990-2005 arasında elektrik üretiminde devletin payı yüzde 86'dan yüzde 54'e gerilerken, özel üretim şirketlerinin payı yüzde 0.1'den yüzde 28'e çıkmıştır (BSB, 2008, s.197). Bunların içinde Enka'ya ait üç santral, Türkiye'nin toplam enerji üretiminin yüzde 17.5'ini gerçekleştirmektedir (Enka İnşaat, 2007, s.47). Öte yandan, 2008 yılı sonlarında başlanan elektrik dağıtım ihalelerinde, Başkent Elektrik Dağıtım (Ankara, Kırıkkale, Zonguldak, Bartın, Karabük, Çankırı, Kastamonu) şirketi 1.225 milyar dolar bedelle Sabancı-Verbund ortaklığına satılırken, Sakarya Elektrik Dağıtım (Sakarya, Bolu, Düzce, Kocaeli) şirketi 600 milyon dolar bedelle Akkök-Cez (Çek Cum.) ortaklığına satılmıştır. Bunların yanı sıra, Meram Elektrik Dağıtım (Konya, Karaman, Kırşehir, Nevşehir, Niğde, Aksaray) şirketi için yapılan ihalede en yüksek teklif Alarko'dan, Aras Elektrik Dağıtım (Erzurum, Ağrı, Ardahan, Bayburt, Erzincan, Iğdır, Kars) şirketi için yapılan ihalede en yüksek teklif ise Kiler grubundan gelmiştir (Referans, 1 Ekim 2008). Kısacası, sermaye merkezileşmesi yeni dönemde enerji sektörünü de içerecek biçimde ve farklı boyutlar kazanmış olarak devam etmektedir. Bu süreçte, 2005 yılında çıkan 5398 sayılı yeni yasa ile enerji üretim ve dağıtım şirketlerinin dikey bütünleşmesi önündeki engeller de kaldırılmıştır (BSB, 2008, s.202-3).

2000 yılı civarında ve sonrasında grupların yeniden yapılanmalarına hızlıca baktığımızda, bankacılık alanından çıkış ve bunun yerine üretken sermaye donanımını arttırmaya yönelik girişimler dikkati çeker. Sektörel dağılım olarak bakıldığında, özel sabit sermaye yatırımları içinde imalat sanayiinin payı 1997-2004 arasında neredeyse iki katına çıkarak yüzde 22.9'dan yüzde 42.2'ye yükselmiş, 2003 ve sonrasında genelde yüzde 40'lar seviyesinde gerçekleşmiştir (BSB, 2008, s.91). Ancak, üretken sermaye donanımı artışı genellikle (özelleştirmeleri de içeren) satın almalar biçimindedir. Örnek olarak, Doğan grubu süreç içinde Dışbank'ı satmış, ancak Petrolofisi gibi önemli bir

varlığı ele geçirmiştir. Bunun yanı sıra, ana faaliyet konusu olan medya sektöründe çok sayıda TV-radyo kanalı satın almış, uluslararası girişimlerini de arttırmaya yönelmiştir. Tekfen grubu Tekfenbank'ın çoğunluk hissesini satmış, özelleştirilen Samsun Gübre'yi ve Sabancı grubundan Sapeksa'yı (Agripark) alarak sınai tarım alanındaki konumunu güçlendirmiştir. Tekfen, bu dönemde süt ürünleri (Mis Süt), perakende mağazacılık, elektrik ampülü imalatı gibi faaliyet alanlarından uzaklaşmıştır. Zorlu grubu bankası Denizbank'ı Dexia'ya satmış, ancak aynı zamanda yurtdışında elektronik/beyaz eşya üretimi, enerji yatırımları gibi faaliyetlere yönelmiştir. En büyük yapısal dönüşümü gerçekleştiren ise Koç grubudur. Grup bu dönemde Tüpraş ve Opet'i satın alarak petrol sektörüne girmiş, ayrıca Yapı Kredi'yi alarak bankacılıktaki konumunu güçlendirmiştir. Bunun yanı sıra, perakende, cam yünü, demirdöküm gibi faaliyetlerden uzaklaşmıştır. Dolayısıyla, Koç grubunun dönüşümü salt banka satın üretken sermaye donanımı artırma biçiminde değil, üretken sermaye donanımını artırma, yeniden yapılandırma ve aynı zamanda finans alanında güçlenme biçimindedir. Koç grubu bu dönemde yurtdışı imalat sanayi yatırımlarına da ağırlık vermiş, elektronik ve beyaz eşya üretimindeki uluslararasılaşma dinamiğini daha ileriye taşımıştır (Bölüm 4.2.2).

2000 yılı civarında birçok büyük sermaye grubunun kendi içinde bir yeniden yapılanmaya gittiği gözlenmektedir. Grupların kendi içlerinde yeniden yapılanmaları 'odaklanma' ve 'toparlanma' biçiminde iki yönelimi içermiştir. Burada odaklanma, tali faaliyetlerin azaltılması ve ana faaliyetlerin yeni satın almalar ve yeni yatırımlar yoluyla takviye edilmesi anlamındadır. Bu gelişme faaliyet sayılarının azalmasını beraberinde getirmiştir. Örneğin, 1980'li ve 90'lı yıllarda finans sektöründe yer alan birçok holding, 2001 sonrasında bankacılık sektöründen çıkışa yönelmiştir. Doğan, Zorlu, Oyak, Tekfen gibi gruplar bankalarını büyük ölçüde elden çıkartırken, Akbank ve Garanti gibi büyük bankalar uluslararası finans kurumlarıyla ortaklık kurmuştur (Citibank ve GE Capital). Bu tür ortaklıklarda yabancı sermaye ülke içi pazarda etkin bir konumda bulunan bir firma aracılığıyla Türkiye pazarına girerken, yerli ortak da uluslararası pazarlara daha kolay açılabilmeyi hedeflemektedir (Kim, Kandemir ve Cavusgil, 2004). Örneğin Doğuş grubu, GE Capital ile kurduğu ortaklığı Romanya, Bulgaristan gibi ülkelere doğru genişletmektedir.

‘Odaklanma’ süreci, doğal olarak, belirli sektörlerden çıkışlara yol açmaktadır. Örneğin, tekstil sektöründen (Sabancı, Akkök), perakende sektöründen (Doğuş, Tekfen, Koç), gıdadan (Doğuş, Tekfen) çıkan ya da bu sektörlerdeki faaliyetlerini belirgin biçimde azaltan sermaye grupları söz konusudur. Bunun görünür nedeni, tekelleşmenin artması ile sektörlerde ilk sıralarda yer almayan firmaların kâr oranlarının düşük kalmasıdır. Bir nedeni de uluslararasılaşma potansiyeli zayıf görülen sektörlerin elden çıkartılmasıdır. Ancak daha önemli bir neden, finansal alanda yaşanan uluslararasılaşma ile görece ucuz fon elde etmenin olanaklı hale gelmesi, buna bağlı olarak ‘iç sermaye piyasası’nın anlamını yitirmiş olmasıdır.

‘Odaklanma’nın yanı sıra, grupların bu dönemde yeniden yapılanmalarının bir diğer boyutunu oluşturan ‘toparlanma’, benzer faaliyetteki şirketlerin bir çatı altında birleştirilmesi, böylece maliyetlerin düşürülmeye çalışılmasıdır. Örneğin, Koç grubu gıda alanındaki şirketlerini Tat bünyesinde, oto pazarlama alanındaki şirketlerini Otokoç ve Birmot bünyesinde birleştirmiştir. Yaşar grubu birbirine yakın faaliyette bulunan işletmelerini birer grup altında birleştirmiş, grup yapısını rasyonalize etmeye çalışmıştır (Sipahi, 9 Kasım 2003). İş Bankası finans alanında Sınai Yatırım ve Kredi Bankası’nı TSKB ile, Destek Reasürans’ı Milli Reasürans ile, gayrimenkul yatırım şirketlerini İş GYO ile birleştirmiş, ayrıca 1990’lardan itibaren cam sektöründeki bir dizi şirketini birleşmelere tabi tutmuştur. Zorlu grubu bazı şirketleri Vestel Komünikasyon çatısı altında bir araya toplarken, birleştirme eğilimi Doğuş grubunda da belirgindir. Yine de ‘odaklanma’ ve ‘toparlanma’ uygulamaları toplamda şirket sayılarının azalmasına yol açmamıştır. *Capital* dergisinde yayınlanan bir araştırmaya göre, en büyük 40 holding 2001 yılında 1.206 şirkete sahipken, bu sayı 2007 yılında 1.649’a yükselmiştir. 2007 yılı itibariyle, Koç, Doğan ve Çukurova gruplarının şirket sayıları 100’ün üzerindedir (Cirik, 2007). Şirket sayılarının artışında odak olarak seçilen sektörlerdeki (özellikle enerji sektöründeki) satın almalar da etkili olmaktadır.

Bu dönemde sermaye gruplarının uluslararası faaliyetleri hem coğrafi hem de sektörel olarak çeşitlenmiş ve genişlemiştir. Sektörlere göre baktığımızda, bu çalışmada ele alınan gruplar 2000’li yıllarda yurtdışında asıl olarak ara malı niteliğindeki üretime ağırlık vermiştir. Sabancı, kord bezi ve sentetik elyaf üretimini ABD, İngiltere,

Almanya, İnan, Fransa, Endonezya, Tayland, Çin ve Güney Amerika ülkelerine doğru genişletmiş, ayrıca bu girişimde ortağı olan DuPont'un hisselerini de satın almıştır. Borusan grubu, İtalya ve İspanya'da çelik boru ve yassı çelik üretimine başlamıştır. İş Bankası cam ve cam ürünleri imatını Bulgaristan ve Rusya'da başlatırken, İtalya'da ve Bosna Hersek'te kimyasal madde imalatı için bazı girişimleri hayata geçirmiştir. Zorlu grubunun İsrail, Rusya ve Pakistan'daki elektrik enerjisi yatırımları; Yaşar grubunun Romanya'da boya fabrikası; Akkök grubunun Mısır'da akrilik elyaf fabrikası; Enka'nın Rusya'da PVC profil ve Çin'de çelik boru imalatı, ayrıca Azerbaycan'da petrol sahası işletmesi; benzer biçimde Çukurova grubunun Irak'ta petrol sahası işletmesi; Koç grubunun Çin'de demirdöküm fabrikası; Eczacıbaşı'nın satın aldığı Engers Keramik ve Villeroy & Boch seramik tesisleri, bu dönemde büyük sermaye gruplarının yurtdışında gerçekleştirdiği ara malı üretimi niteliği taşıyan önemli yatırımlardır.

Ara malı üretiminde uluslararasılaşma ciddi bir sıçrama sergilerken, yatırım malı niteliğindeki yurtdışı yatırımlar buna kıyasla hayli önemsiz bir seviyededir. Kale grubunun Ukrayna'da başladığı mekanik parça imalatı ve Sabancı'nın Mısır'da ticari araç üretimine yönelik yatırımı dışında, büyük sermaye gruplarının yurtdışında yatırım malı üretimine fazla girmedikleri gözlenmektedir.

Holdinglein yurtdışında dayanıksız tüketim malı üretimleri, 2000'li yıllarda Anadolu grubu (bira ve meşrubat) ve Zorlu grubu (tekstil) ile artarak devam etmiştir. Bu iki grubun yanı sıra, Eczacıbaşı Kazakistan'da temizlik kağıtları üretimine başlamıştır. Dayanıklı tüketim malı alanında ise 2000'li yıllarda ciddi bir sıçrama yaşanmıştır: Koç grubu Romanya, Rusya ve Çin'de beyaz eşya üretimine başlarken, Zorlu Rusya'da elektronik ve beyaz eşya üretimi için yeni tesisler oluşturmuş, Profilo Avusturya'da TV fabrikası (Grundig) satın almıştır. Özetle, Türkiye kökenli büyük sermaye gruplarının imalat sanayiinde uluslararasılaşması, 1990'lardan 2000'lere uzanan süreçte genellikle dayanıksız tüketim malı, sonraları dayanıklı tüketim malı ve daha büyük ölçüde de ara malı niteliği taşıyan üretimlerde yoğunlaşmış durumdadır. Yatırım malı üretimi ise yurtiçinde olduğu gibi yurtdışında da hayli sınırlı bir ölçekte dir. Bu gözlemler, elbette ki yalnızca bu çalışmada ele alınan gruplara ilişkindir.

Türkiye kökenli büyük sermayenin uluslararasılaşma sürecinde büyük rol oynayan altyapı sektörlerindeki (inşaat, ulaştırma, haberleşme) uluslararası yatırımlar, 2000’li yıllarda da yüksek bir seviyede devam etmiştir. Bunların içinde, Çukurova grubunun Ukrayna, Gürcistan, Moldova ve Kıbrıs’taki telekom (GSM) şirketleri; Oyak grubunun Rusya, Romanya, Azerbaycan, Bulgaristan, Hollanda ve İspanya gibi birçok ülkeye yayılan lojistik şirketleri; ayrıca, inşaat kökenli grupların (Enka, Tekfen, Doğuş, Alarko) yurtdışı inşaat işleri dikkat çekmektedir. Türkiye Mütahhitler Birliği verilerine göre, yurtdışı inşaat işlerinin hacmi 2002 yılında 1.7 milyar dolardan 2005’te 9.8 milyar dolara, 2007 yılında 19.5 milyar dolara yükselmiştir. Sektörün yurtdışına ilk açıldığı yıl olan 1971’den günümüze kadar olan 37 yıllık dönemde yurtdışında üstlenilen toplam iş tutarı 105 milyar dolar civarındadır¹⁶⁷ ve bu toplamın yüzde 23’ü (24.4 milyar dolar) yalnızca Enka’ya aittir (Gündem, Nisan 2008, s.13; Enka İnşaat, 2007, s.10). Kısacası, inşaat sektöründe uluslararasılaşma 2000 yılı sonrasında ciddi bir sıçrama sergilemiştir.

Diğer hizmet sektörlerine baktığımızda, 2000’li yıllarda gayrimenkul (Tekfen, Enka, Doğuş), yazılım ve Ar-Ge (Zorlu) ve medya (Doğan) sektörlerinde de uluslararası yatırımların arttığı görülmektedir. Ancak, bunlardan daha önemlisi, 1980’lerden sonra hızla uluslararasılaşan ticaret ve finans sektörleridir. Salt firma sayısı açısından, 2000’li yıllarda sermaye gruplarının uluslararası faaliyetleri ticaret, finans ve sanayi arasında kabaca eşit biçimde dağılmış durumdadır. Finans alanında Çukurova, İş Bankası, Koç, Doğuş ve Sabancı en fazla uluslararasılaşmış sermaye gruplarıdır. Ticari alanda ise Koç, Zorlu, İş Bankası, Sabancı, Eczacıbaşı ve Doğan grupları yurtdışında en fazla şirkete sahip gruplardır. Zorlu ve Koç, bu dönemde elektronik/beyaz eşyada Avrupa genelinde çok sayıda pazarlama şirketi ve bayilik oluşturmuş; Zorlu, ev tekstili perakendesinde de birçok ülkeye yayılmıştır. Sabancı özellikle tekstil ve çimentoda yurtdışı ticaret şirketleri kurarken, İş Bankası cam ürünleri satışına yönelik bir atılım başlatmıştır. Doğan grubu ise 2000 yılında özelleştirmede İş Bankası ile birlikte aldığı ve daha sonra tamamen ele geçirdiği Petrolofisi bünyesinde birçok yurtdışı akaryakıt satış şirketine sahiptir. Bununla birlikte, ticaret alanında 1990’lı yıllarda başlayan hızlı çeşitlenme süreci 2000’li yıllarda çok kayda değer bir ilerleme sergilememiştir.

¹⁶⁷ Yurtdışı iş hacmi 1972-79 arasında 1.56 milyar, 1980-89 arasında 10.7 milyar, 1990-99 arasında ise toplam 18.4 milyar dolardır (Bozoklar, 2000, s.136). Buna göre, 2000 yılı ve sonrasında 74.3 milyar dolarlık inşaat işi üstlenildiği anlaşılmaktadır.

Özetle, Türkiye'nin büyük sermaye grupları 2000'li yıllarda üretim alanında uluslararasılaşmayı hızlandırmış, ara malı, dayanıksız tüketim malı ve kısmen de dayanıklı tüketim malı alanlarına yoğunlaşmış, bunun yanı sıra ticaret ve finans alanındaki uluslararası yatırımlar da yeni bir ivme kazanmıştır. Türkiye'nin sınai üretim yapısının dünya ölçeğinde birikim süreciyle hayli ileri bir bütünleşme seviyesine ulaştığı söylenebilir. Buna karşılık, ülke içi entegrasyon bir hayli zayıftır. Düşük kur ve 'dahilde işlem rejimi' uygulaması üretimde ithal girdi kullanımını arttırmış, ihracatta en yüksek payı alan otomotiv, elektrikli cihazlar (renkli TV), demir-çelik ve konfeksiyon sektörlerinde ithal girdi kullanımı bazen yüzde 75'e kadar çıkmıştır (Sönmez, 2005, s.12). 1997-2000 yılları ortalaması olarak, üretimde ara malı kullanımı TV ve radyo cihazlarında yüzde 73, tütün mamullerinde yüzde 62, kimyasal gübrede yüzde 50, motorlu kara taşıtlarında yüzde 38'dir. İthal girdi kullanımı ise ana metal sanayiinde yüzde 35.7, kimyasal maddeler ve elektrikli cihazlarda yüzde 30 seviyesindedir (Fırat, 2007a). 2002-2004 yılları arasında, ihracatın gerektirdiği ithalat, taşıt araçlarında yüzde 60'ın, elektronikte yüzde 77'nin, elektrikli makinelerde yüzde 58'in, makine imalatıta yüzde 45'in, madeni eşyada yüzde 54'ün üzerindedir (Sönmez, 2005, s.34-40). Yeni dönemde ara malı temini büyük ölçüde yurtdışından (özellikle Uzakdoğu ülkelerinden) karşılanırken, ihracata yönelik nihai üretim ülke içinde yapılmaktadır.

Yine de bu dönemde ana sanayi – yan sanayi ilişkilerinin kopması söz konusu değildir. Beyaz eşya, elektronik, otomotiv gibi sektörlerde 1990'lardan itibaren parça imalatları yan sanayiye kaydırılırken, ana şirketler tedarikçilere daha fazla yönelmeye başlamış, hatta süreç içinde, yan sanayi şirketleri de uluslararası pazarlara açılmıştır (Fırat, 2007a). Koç Holding CEO'su Bülend Özaydınlı'nın ana sanayide kapasiteler artarken yan sanayinin buna ayak uyduramamasından yakınması ve devletin 'kamu sektörü için emredici, özel sektör için yol gösterici' bir planlama yapması için çağrıda bulunması, ana sanayi – yan sanayi ilişkisinin önemini ve büyük sermayenin planlama konusuna yaklaşımındaki pragmatizmi sergilemektedir (Tamer, 29 Temmuz 2004). Geçmişte ülke içinde bir ölçüde oluşan 'ileri-geri bağlantılar'ın günümüzde uluslararası düzlemde yer aldığı, kapitalist üretime özgü üretimin toplumsallaşmasının artık dünya ölçeğinde geçerli olduğu söylenebilir.

Üretim alanı bir yandan uluslararası düzeyde giderek hızlanan bağlantılarla bir arada genişlerken, ülke içinde büyük ve küçük sermayeler arasındaki ilişkiler de yeni boyutlar kazanmış; Denizli, Gaziantep, Konya, Kayseri gibi kentlerde genelde Organize Sanayi Bölgeleri'nde yoğunlaşan üretim birimleri, hem uluslararası pazarla hem de ülke içinde Marmara-Ege bölgesinde yoğunlaşan büyük sermayelerle bağlantılar kurmuştur. Buna bağlı olarak, TÜSİAD bir yandan yurtdışı temsilcilikler ve ofisler açmaya önem vermiş, bir yandan da Anadolu'da yerel derneklerde örgütlenen sermayeleri 2004 yılı içinde Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) adlı yeni bir çatı altında birleştirmiştir. Buna benzer bir diğer oluşum, yine TÜSİAD öncülüğünde hayata geçen Sektörel Dernekler Federasyonu'dur (SEDEFED). Söz konusu örgütler, Avrupa Birliği sürecinin ve 'küreselleşmenin' güçlendirdiği 'yerelleşme' vurgusu bağlamında, TÜSİAD'ın yerel dinamikleri tanımak, bunlardan etkin biçimde yararlanmak ve aynı zamanda bunları kontrol altında tutmak amacıyla geliştirdiği stratejik açılımlar olarak görülebilir. Aynı süreçte gündeme gelen Bölgesel Kalkınma Ajansları Yasası tasarısı, TÜSİAD ve MÜSİAD arasında bir çekişmenin konusu olmuş, tasarının final versiyonu TÜSİAD'ın merkezi denetimi vurgulayan yaklaşımı doğrultusunda şekillenmiştir (Gündoğdu, 2008).

Son yıllarda TÜSİAD içinde ortaya çıkan bir gelişme de derneğe hakim olan büyük grupların daha küçük ve işlevsel bir örgüt arayışlarıdır. 2001 krizinin ilk günleri içinde başlayan ve aylık toplantılar biçiminde düzenlilik kazanarak 'İş Çevresi Grubu' adı verilen yeni oluşum, Koç, Sabancı, Eczacıbaşı, İş Bankası, Doğan, Doğuş, Anadolu, Oyak, Çukurova, Akkök gruplarını ve İSO, MESS, TİSK, TOBB başkanlarını içermiştir (Milliyet, 20 Mart 2001; 20 Haziran 2001). 2002 yılı Haziran ayına kadar aralıklarla 9 kez toplanan ve çeşitli konularda görüş açıklayan İş Çevresi Grubu, zamanla, seçim ve siyasi partiler yasalarında reform konusuna yoğunlaşmıştır. Bu amaçla, ANAP-DSP ya da ANAYOL formüllerinin hayata geçmesini sağlayacak bir seçim yasası taslağı hazırlanmıştır (Berberoğlu, 12 Kasım 2001). Pamukbank'ın TMSF'ye devredilmesini izleyen süreçte Çukurova grubu İş Çevresi Grubu'ndan uzaklaşırken, toplantılar daha uzun aralıklarla yapılmaya başlanmış ve AKP iktidarı döneminde, Başbakan Erdoğan'ın da katıldığı yemekli toplantılar biçimine bürünmüştür (Cumhuriyet, 28 Haziran 2002; Tamer, 29 Temmuz 2004). Pratik anlamda kayda değer etkinlik kazanamadığı gözlenen

İş Çevresi Grubu, TÜSİAD içinde çekirdek bir grubun varlığını sergilemesi ve daha dar bir örgüt arayışına işaret etmesi açısından önemlidir. Ancak, son birkaç yıldır toplantılar hakkında (eğer toplantı yapılıyorsa elbette) kamuoyuna bilgi verilmemektedir.

Sonuç olarak, Türkiye’de genellikle TÜSİAD çevresinde toplanmış olan büyük sermaye gruplarının 1990’lardan itibaren belirli bir rekabetle karşılaştıkları, 1990’ların ikinci yarısında kısmi bir güç kaybı yaşadıkları, ancak 2000’li yıllarda hem uluslararası ölçekte hem de ülke içinde bir dizi hamle ile konumlarını sağlamlaştırmaya yöneldikleri söylenebilir. Kuşkusuz, 2001 krizi büyük sermaye gruplarını farklı biçimlerde etkilemiş, bazı gruplar tasfiye olur ya da küçülmek zorunda kalırken bazıları süreçten güçlenerek çıkmıştır. Genel olarak, Türkiye’de 1980 sonrasında hızlanan uluslararasılaşma, finans kapitalin gücünü ve etkisini arttıran bir süreç olmuştur. Son yıllarda ticaret ve finansın yanında üretim alanına da genişleyen ‘dışa açılma’, bir yandan sermayeye karşı emeğin konumunu zayıflatmış, bir yandan da burjuvazi içinde küçük sermayelere karşı büyük sermayeyi güçlendirmiştir. Bu dönemde büyük sermaye saflarına yeni katılımlar olmuş, TÜSİAD’ın çekirdeğini oluşturan gruplarla yeni gruplar arasında ve hatta TÜSİAD’ın kendi içinde zaman zaman şiddetli çatışmalar yaşanmış; bu çatışmalar, salt ‘ekonomik’ alanın ötesinde, medya, politika, yasama-yürütme-yargı gibi farklı düzlemlerde cereyan etmiştir. Söz konusu çatışmaların ve güç ilişkilerinin analizi bu çalışmanın sınırlarını aşmaktadır. Ancak, genel bir gözlem olarak, son yıllarda Türkiye’de finans kapitalin denetiminin belirgin biçimde genişlediği ve toplumsal yaşamın her alanına uzandığı söylenebilir. Bu bölüm boyunca ana hatları ile bakılmaya çalışılan sürecin daha ayrıntılı bir incelemesi, bir sonraki ana bölümde tarihsel süreç içinde yapılmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın dördüncü ana bölümü, Türkiye’de en büyük sermaye gruplarından yirmi tanesinin faaliyetlerinin zaman içindeki evrimini ele almaktadır.

4. TÜRKİYE’DE BÜYÜK SERMAYE GRUPLARINDA FAALİYET ÇEŞİTLİLİĞİ

Bu çalışmanın 2. ve 3. bölümlerden oluşan ilk kısmında, genel olarak kapitalist üretimin özellikleri, geç kapitalistleşen ülkelerde kapitalist üretime geçiş, finans kapital gruplarının oluşumu ve gelişimi ele alınmış, ayrıca finans kapitalin erken kapitalistleşen ve geç kapitalistleşmiş ülkelerde büründüğü çeşitli biçimler kısaca gözden geçirilmiştir. Daha sonra, Türkiye’de kapitalist üretimin başlaması ve bunun ardından büyük sermaye gruplarının ortaya çıkışı ile günümüze kadar olan dönemdeki gelişimleri de ana hatları ile incelendi. Birçok geç kapitalistleşen ülkede olduğu gibi, Türkiye’de de kapitalist üretime geçişle birlikte büyük sermaye gruplarının oluşması söz konusudur. Grupların toplumsal düzeydeki egemenliği içe yönelik birikim döneminin ortalarında, 1970 yılı civarında belirginlik kazanmıştır. Büyük sermayenin örgütü olan TUSİAD’ın kurulması ve yeni bir organizasyon tarzı olarak holdingleşmenin yaygınlık kazanması, yine bu yıllara ait iki gelişmedir. Belirli sektörlerde tekeli denetim kuran ve finans kapital niteliği kazanan sermayeler hızla ‘ilişkısiz’ çeşitlenmeye yönelmiş, bu yeni yönelim sonucunda grupların şirket sayıları da hızla artmış, holding tarzı örgütlenme ‘iç sermaye piyasası’ oluşturmak ve sermayeyi etkin kullanabilmek için elverişli bir biçim olarak ortaya çıkmıştır.

1980’li yıllarda başlayan ‘dışa açılma’, içe yönelik birikim döneminde oluşan ve belirli bir büyüklüğe ulaşan sermaye grupları açısından nesnel bir zorunluluk olduğu gibi, çeşitli özgül sorunlar da yaratmıştır. Evreler halinde gelişen ve meta-sermayenin uluslararası hareketi ile başlayıp para-sermaye alanındaki genişleme ile devam ederek 2000’li yıllarda üretken sermaye ağırlıklı olarak yaşanan bu sürecin ana hatları önceki bölümde ele alınmıştır. Dışa açılma, daha doğrusu sermayenin uluslararasılaşmasının yeni boyutlar kazanarak ilerlemesi, genel olarak emeğin aleyhine ve sermayenin lehine bir süreç olmuş, ancak aynı zamanda sermaye içinde büyük sermayenin gücünün artışı beraberinde getirmiştir. Bununla birlikte, sürecin belirli dönüm noktalarında sermayenin yeniden yapılanması ile büyük grupların kendi arasında da tasfiyeler ve merkezileşme yaşanmaktadır.

Önceki bölümlerde belirtilen bir diğer konu, Türkiye’de büyük sermaye grupları üzerine sistematik çalışmaların hayli az sayıda olduğu, ayrıca bu çalışmalarda grupların (‘çok-faaliyetli’ yapılar oluşturma gibi) bazı temel özelliklerinin doyurucu bir biçimde teorize edilemediğiydi. Bu çalışmanın genelde teorik ve tarihsel ağırlıklı ilk kısmının aksine daha olgusal özellikteki bu dördüncü bölümde, sözü edilen eksikliğin giderilmesine yönelik bir katkı olarak, Türkiye’deki büyük sermaye gruplarının gelişim çizgileri tarihsel perspektif içinde ve sistematik olarak incelenmektedir. Çalışmanın bu kısmı gerek dil gerekse içerik olarak önceki bölümlerden farklıdır ve sermaye grupları birer birer ele alınarak incelenmektedir. İncelemenin odağında, grupların yıllar içinde sergiledikleri faaliyet çeşitliliği bulunmaktadır. Her bir sermaye grubunun farklı dönemlerdeki faaliyet çeşitliliği ISIC¹⁶⁸ kodları kullanılarak ölçülmüş ve inceleme ampirik bir zemine oturtulmaya çalışılmıştır. Bir anlamda, önceki bölümlerin ‘makro’ niteliğine karşılık bu bölüm hem ‘mikro’ hem de ara düzeyi içermektedir. Çalışmanın izlenmesini kolaylaştırmak ve kullanılan tekniğe ve bunun sınırlılıklarına dair bilgi vermek amacıyla, bir sonraki alt bölümde kısa bir ara not sunulmuştur. ISIC kodlarının kullanımına ilişkin bu notun ardından, Türkiye’deki belli başlı 20 ‘çeşitlenmiş’ sermaye grubu tek tek ele alınmaktadır. Bir sonraki bölüm (5. Bölüm) ise ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesine ayrılmıştır.

4.1 ISIC Kodlarının Kullanımına ve Çalışmanın Kapsamına Dair Not

ISIC, Birleşmiş Milletler tarafından üretilmiş olan ve yaygın olarak kullanılan bir sınıflandırma sistemidir (UN, 2002). ISIC sınıflandırmasının özelliği, mal ve hizmetlerin değil, ekonomik faaliyetlerin sınıflandırması olmasıdır. İlk olarak 1948’de yayımlanmış ve zaman içinde çeşitli revizyonlara uğramış olan bu sistemde 2007 yılı sonu itibariyle Rev. 3.1 yürürlüktedir ve çalışmada bu revizyon kullanılmıştır (ayrıntılı liste Ek 1’de verilmiştir). ISIC sınıflandırması, harflerle simgelenen 17 kısım (*section*) altında, iki haneli kodlarla gösterilen 62 bölüm (*division*) içermekte, bunların her birinin altında 4 haneli detay sınıflandırma yer almaktadır. Genel yapı Tablo 4.1’de görülebilir.

¹⁶⁸ International Standard Industrial Classification (*Uluslararası Standart Endüstriyel Sınıflandırma*).

Tablo 4.1: ISIC Sınıflandırması (Rev. 3.1)

Kısım	Bölüm	Tanım
A	01-02	Tarım, avcılık ve ormancılık
B	05	Balıkçılık
C	10-14	Madencilik ve ocakçılık
D	15-37	İmalat
E	40-41	Elektrik, gaz, su temini
F	45	İnşaat
G	50-52	Toptan ve perakende ticaret; motorlu araçların, motosikletlerin, kişisel ve hanehalkına ait eşyaların tamiri
H	55	Otel, motel ve lokantalar
I	60-64	Taşımacılık, depolama ve iletişim
J	65-67	Finansal aracılık
K	70-74	Gayrimenkul, kiralama ve iş faaliyetleri
L	75	Kamu yönetimi ve savunma; zorunlu sosyal güvenlik
M	80	Eğitim
N	85	Sağlık ve sosyal işler
O	90-93	Cemaate yönelik diğer toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri
P	95-97	Evlerde yaptırılan işler ve bağımsız hanehalklarının farklılaşmamış üretim faaliyetleri
Q	99	Uluslararası örgütler ve temsilcilikleri

Kaynak: UN, 2002, s.42.

ISIC sınıflandırmasının konumuz açısından önemi, büyük sermaye gruplarının faaliyet çeşitliliğini ölçebilmek için nesnel bir standart sağlamasıdır. Firma faaliyetleri birçok ülkede buna benzer sınıflandırma sistemleri ile kayıt altına alındığından, faaliyet çeşitliliği genellikle ISIC ya da ISIC benzeri kodlarla tespit edilmiş verilere dayanılarak ölçülmektedir. Örneğin, ABD’de devlet tarafından (ISIC’den önce) geliştirilmiş olan SIC sistemi, 20. yüzyılın özellikle ikinci yarısında birçok araştırmacı tarafından ABD kökenli firmaların faaliyet çeşitliliğini ölçmek için kullanılan en yaygın sistem olagelmıştır. Yine bu sistem temelinde, firmaların çeşitli faaliyetlerden elde ettikleri gelirlerin ağırlığını dikkate alan ağırlıklandırılmış ölçüler, veya faaliyet çeşitliliğini 2-haneli ve 4-haneli SIC kodlarına göre ayrıca hesaplayan farklı ölçüler de geliştirilmiştir (Montgomery, 1982, s.299-300).

Türkiye için, bu kapsamda bir çalışma, taranan kaynaklardan görüldüğü kadarıyla şu ana dek yapılmamıştır. Buradaki çalışmaya en yakın örnek olarak, Ayşe Buğra’nın *Devlet ve İşadamları* kitabında birkaç holding için verdiği tablolar

gösterilebilir (Buğra, 2003, s.270-281). Ancak, Buğra'nın çalışması ISIC kodlarını ya da başka bir kodlama sistemini kullanmamakta; anlaşıldığı kadarıyla, faaliyet çeşitliliğini ölçmekten veya sistematik olmaktan ziyade, holdinglerin çok-faaliyetli yapılarını *örnekleme*yi amaçlamaktadır. Ayrıca, holdinglerin gelişme biçimlerini de ayrıntılı olarak ele almamaktadır. Bir diğer yakın örnek, Mustafa Sönmez'in *Kırk Haramiler: Türkiye'de Holdingler* adlı kitabıdır (Sönmez, 1992a). Sönmez'in çalışması, hiç kuşku yok ki Türkiye'de büyük sermaye grupları üzerine yapılmış en kapsamlı çalışmadır ve birçok grubun gelişim öykülerini ayrıntılı olarak vermekte, ayrıca konunun çeşitli boyutlarını (holdinglerin uluslararası sermayeyle ilişkileri, devletle ilişkileri, ekonominin geneli içindeki yerleri, sermaye örgütlerindeki rolleri, bazı yıllardaki pazar payları) sergilemektedir. Ancak, Sönmez'in çalışmasının odak noktası grupların faaliyet çeşitliliği değildir ve bu nedenle ISIC ya da başka bir kodlama sistemine dayanan herhangi bir ölçü kullanmamaktadır. Dolayısıyla, bu tez çalışmasının bu alanda bir ilk olduğu söylenebilir¹⁶⁹.

Çeşitlilik olgusunu ISIC kodları ile ölçmeye çalışmanın tamamen doyurucu sonuçlar vermesi beklenmemelidir. Zira, ilk olarak, çeşitlenme salt faaliyet çeşitlenmesinden ibaret olmayıp, aynı zamanda ürün çeşitlenmesi, pazar çeşitlenmesi (coğrafi çeşitlenme, yeni pazarlara açılma) gibi farklı boyutları içeren bir olgudur (Didrichsen, 1972, s.208). Hatta buna finansal çeşitlenme de eklenebilir (örneğin, borsaya açılmak). Belirli bir üretim kolundaki bir şirketin faaliyetleri birden fazla ISIC koduna sahip olabileceği gibi, aynı şirket ürettiği ürünlerin perakende satışını, toptan satışını, uluslararası nakliyesini ve üretimin buna benzer farklı boyutlarını kendi alt birimleri vasıtasıyla gerçekleştirmeye de başlayabilir. Bu durumda, şirketin hangi faaliyetinin hangi ISIC koduyla gösterilmesi gerektiğini belirlemek, özellikle günümüzün büyük ölçekli işletmeleri söz konusu olduğunda, neredeyse olanaksızdır. Öte yandan, bizzat ISIC kodlarının ayrıntı seviyesi de sonuçların kesinliği üzerinde sınırlayıcı bir etki yaratmaktadır. 4 haneli ISIC kodlarının sayısı 298'dir (bkz. Ek 1) ve bunların 127 tanesi D kısmında, 'imalat' başlığı altında yer almaktadır. E ve F

¹⁶⁹ Bir diğer (uzak) örnek, Nisan Selekler Gökşen ve Behlül Üsdiken'in 1997 sonu itibarıyla İMKB'de en az üç şirketi bulunan büyük sermaye gruplarını ele alan çalışmalarıdır. Grup ölçeğinin ve kuruluş tarihinin etkilerinin incelendiği bu çalışmada, grupların yer aldıkları sektörler SIC kodları temelinde belirlenmiş, ancak daha ayrıntılı bir çeşitlilik ölçümüne gidilmemiştir (Gökşen ve Üsdiken, 2001, s.334). Ayrıca, grupların yer aldıkları sektörlerle dair bilgi de sunulmamıştır.

kısımlarını oluşturan elektrik, gaz, su ve inşaat gibi faaliyetler de dahil edildiğinde, endüstriyel faaliyet denilebilecek toplam kod sayısı 136 olmaktadır. Günümüzde sınai ürün çeşidinin binlerle ifade edildiğini göz önüne aldığımızda, sınai faaliyetlerdeki çeşitliliği ölçmek için 136 kodun yetersiz kalacağı ve ISIC temelindeki ölçümlerde aslında birbirinden çok farklı olan üretim faaliyetlerinin aynı kod ile gösterileceği açıktır. Yine, bunun tam tersi bir sorun da farklı kodların pratikte aynı faaliyete tekabül edebilmesidir; bu durumda hangi kodun kullanılacağına karar vermek zorlaşmaktadır. Ayrıca, ISIC sisteminde bazı faaliyet grupları (örneğin imalat sektörleri) daha fazla, bazı faaliyet grupları (örneğin tarım ve hizmet sektörleri) daha az ayrıntı düzeyi içermekte, böylece bazı sektörlerde yoğunlaşan faaliyetler görece olarak fazla, bazı sektörlerdeki faaliyetler de görece olarak az kodla temsil edilmektedir¹⁷⁰. Son bir sorun da ISIC’da yurtiçi ve yurtdışı faaliyetlerin, ayrıca ticari ve ticari olmayan faaliyetlerin ayırt edilmemesidir.

Bu tür sorunlara rağmen, ISIC kodlarının kullanılması araştırmacı için pratik kolaylıklar sağlamaktadır. Bunların başında, çok sayıda şirketin bu şekilde hızlı ve az çok standart biçimde sınıflandırılabilmesi gelmektedir. Ayrıca, her sınıflandırmanın eksiklikler taşıyacağı da açıktır ve ISIC sistemi, yaklaşık 60 yıldır kullanıldığı ve zaman içinde revize edildiği için, mevcut sınıflandırma sistemleri içinde yeterince güvenilir olanlardan birisidir. Nitekim, birçok farklı sınıflandırmaya temel oluşturmuştur (örneğin AB genelinde kullanılan NACE sınıflandırması: UN, 2002, s.32-36). Öte yandan, daha fazla ayrıntı gerektiren çalışmalarda, 4 haneli ISIC kodları kendi içinde ayrıştırılarak 5-6 ya da istenen sayıda kod hanesi içeren sınıflamalar da oluşturulabilir (UN, 2002, s.29).

Bu çalışmada ISIC’in ayrıntı seviyesi yeterli kabul edilmiş ve daha alt ayrıştırmaya gidilmemiştir. Hazırlanan tablolarda sermaye gruplarının faaliyetleri 4 haneli ISIC kodlarıyla gösterilmiş, bunların 2 haneli karşılıklarına (yani her kodun ilk iki hanesine) dair *rakamsal* veriler metin içinde (köşeli parantez [] içinde) sunulmuştur.

¹⁷⁰ Tüm bu sorunlar nedeniyle, bazı araştırmacılar tarafından bu tür sınıflandırmalara yönelik olarak kuşkular ifade edilmiş ve farklı yöntemler geliştirilmiştir. Örneğin, Richard Rumelt, firmaların faaliyet çeşitliliğini tek bir endekse ölçmek yerine, *nasıl* çeşitlendiklerini inceleyen ve firmaları bu temelde birkaç farklı kategoride sınıflandıran ayrı bir yöntem kullanmaktadır (Rumelt, 1982). Ancak, Rumelt’in yöntemi de sorunsuz değildir ve firmalara odaklandığı için genellikle (ABD’deki) SIC sisteminden daha fazla bilgi gerektirdiği, yer yer öznel kategorizasyonlar içerdiği, ayrıca ulaştığı sonuçların SIC temelinde ulaşılan sonuçlara çok uzak olmadığı belirtilmiştir (Montgomery, 1982).

Böylece, eldeki aracı kullanmak suretiyle, sürecin en azından gerçekçi bir resminin ortaya konulabildiği düşünülmektedir. Her şey bir yana, Türkiye bağlamında daha önce hiç kullanılmamış bir tekniği kullanmak büyük olasılıkla yeni açılımlar ve perspektifler kazandıracaktır. Ayrıca, inceleme salt ISIC kodlarının tespit edilmesiyle sınırlanmamış ve farklı kaynaklardan yararlanmak suretiyle, büyük sermaye gruplarına dair genel yorumlar verilmeyle çalışılmıştır.

Holdingleer bağlamında önem taşıyan bir konu, bir şirket başka bir şirketin sermayesine iştirak ettiğinde, o alanda faaliyet göstermeye başladığını kabul etmek için gereken iştirak oranının yüzde kaç olduğudur. Vergi muhasebesi açısından uygun oran yüzde 10'dur; ancak, bu çalışmada yüzde 5 kriteri kullanılmıştır. Yüzde 5'in altındaki iştiraklerin çoğu zaman salt finansal amaçlı, ciddi bir bağlılığı ifade etmeyen iştirakler olduğu gözlenmiştir. Yüzde 5 ve üzerindeki iştirakler ise azınlık ortak statüsü de olsa genellikle belirli bir 'ortaklık' durumunu göstermektedir¹⁷¹. Öte yandan, söz konusu ortaklığın ne kadar sürdüğü de önemlidir ve 1-2 yıllık kısa dönemler genellikle ciddi bir yatırımı ifade etmemektedir. Dolayısıyla, bu çalışma çerçevesinde *en az 3 yıl* ve *en az yüzde 5* kriterleri kullanılacaktır. Ancak, eldeki veriler her zaman yeterince ayrıntılı ve sağlıklı olmadığından, bazı yanlışlık ve eksikliklerin olabileceği baştan belirtilmelidir.

Çalışmada, Türkiye'de en büyük sermaye grupları içinden 20 grubun kuruluşlarından bugüne dek gerçekleştirdikleri faaliyetler ISIC sınıflandırmasına uygun olarak kodlanmış ve sonuçlar tablolar halinde ortaya konulmuştur. Büyük sermaye gruplarını temsil etmek ve kuramsal tartışmaya temel oluşturmak açısından 20 grubun yeterli olduğu kanaatine varılmıştır. Tarihsel bir inceleme söz konusu olduğu için, grupların seçiminde salt nicel kriterler (örneğin, faaliyet gelirleri) esas alınmamış ve daha ziyade temsil edebilirlik üzerinde durulmuştur. Örneğin Profilo grubu, son yıllarda büyük bir kriz içine girmiş ve küçülme yoluna gitmiş olmakla birlikte, tarihsel açıdan bakıldığında Türkiye'deki en önemli gruplardan biri olması nedeniyle listede yer almıştır. Buna karşılık, geçmişte yalnızca bazı dönemlerde etkili olmuş gruplar (örneğin Uzan, Transtürk, Sapmaz, Has) incelenmemiş ve bunlara yeri geldiğinde değinilmiştir. Yine, büyük ölçekli olmakla birlikte faaliyet temeli diğerlerine kıyasla belirgin biçimde

¹⁷¹ Özellikle ikiden fazla sayıda grubun kurduğu ortaklıklarda, bir hakim ortağın yanı sıra, diğer ortakların da yüzde 7-8 gibi payları uzun süre ellerinde tuttıkları görülmektedir.

dar olan (Ülker, STFA ve Sanko gibi) ‘odaklanmış’ gruplar da incelemenin dışında tutulmuştur. Bu anlamda, çalışma Türkiye’deki en önemli ya da bir dönem öne çıkmış *tüm* sermaye gruplarının tarihsel ve bütünsel bir bilançosunu ortaya koymamaktadır. Olgusal kısım yalnızca 20 sermaye grubuyla sınırlıdır. Bununla birlikte, söz konusu 20 grubun Türkiye’deki büyük sermaye gruplarının oluşumunu ve gelişimini incelemek için yeterli miktarda malzeme sunduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın başlıca amacı, sermaye gruplarının gelişimlerinin *faaliyet çeşitliliği* açısından incelenmesidir. Bu anlamda, grupların büyümelerinin faaliyet sayısı dışındaki yönleri (örneğin faaliyet gelirleri, kârlar, personel sayıları), ya da yabancı sermaye ile ilişkileri, devletle kurdukları ortaklıklar, organizasyon şemalarındaki değişimler gibi konular sistemli olarak ele alınmamıştır. Bu tür bilgilere, ulaşılabildiği kadarıyla ve elbette anlamlı olmak koşuluyla, yapılan değerlendirmelerin daha sağlıklı olabilmesi için, metin içinde kimi bölümlerde yer verilmektedir. Kısacası, ele alınan konu yalnızca kapsadığı sermaye gruplarının sayısı açısından değil, konunun farklı yönlerinin sistematik olarak ele alınmaması ile de sınırlanmıştır. Bu sınırlar içinde, olabildiğince nesnel ve gerçekçi bir resmin ortaya çıkmasına çalışılmıştır.

Çalışmanın başlıca kaynakları, şirket tarihçeleri, faaliyet raporları, firmaların web sayfaları, holding patronlarının biyografileri, sermaye örgütlerine ait yayınlar, gazete ve dergiler ve konu hakkındaki diğer çalışmalardır¹⁷². Ağırlıklı olarak geçmişe yönelik bir çalışma olması nedeniyle, olgusal anlamda hatalar da kaçınılmaz olmuştur. Faaliyeti hakkında bilgi bulunamayan şirketler için kodlamalar genellikle şirket adından yola çıkarak yapılmıştır. Örneğin, hakkında bilgi bulunamayan ve Bursa İplik Sanayii AŞ. adını taşıyan bir şirketin iplik üretimi yaptığı kabul edilmiştir. Şirket adında da faaliyet konusu hakkında yeterli ipucu bulunmuyorsa, genellikle ‘diğer’ ya da ‘başka yerde sınıflandırılmamış’ faaliyetler kategorileri kullanılmıştır. Örneğin, Trakya Gıda AŞ. adını taşıyan bir şirketin ne tür gıda maddeleri ürettiği bilinmiyorsa, ‘başka yerde sınıflandırılmamış diğer gıda maddeleri’ (ISIC kodu: 1549) ürettiği kabul edilmiştir. Benzer biçimde, örneğin Ankara AŞ. adını taşıyan ve hakkında bilgiye ulaşılamayan bir

¹⁷² Bu çalışmalar içinde, başta Mustafa Sönmez’inki olmak üzere, Abdurrahman Arıman, Muhammet Köymen ve kısmen de Ayşe Buğra’nın çalışmaları en fazla yararlanılanlar olmuştur (Sönmez, 1992a; Arıman, 1982; Köymen, 1989; Buğra, 2003).

şirketin 'işle ilgili diğer faaliyetler' (kod: 7499) yürüttüğü kabul edilmiştir. Dolayısıyla, özellikle geçmişe doğru gidildikçe, hata payı da büyük olasılıkla artmıştır. Bununla birlikte, çalışmanın amacı hangi holdingin hangi tarihte tam olarak kaç adet faaliyet yürüttüğünü kesin biçimde saptamak değildir. Bu verilerin derlenme nedeni, kuramsal tartışma için yeterli bir olgusal temel oluşturabilmektedir ve böyle bir temelin bu bölümde yeterince sağlıklı biçimde oluşturulduğu düşünülmektedir.

Kodlamalarda mümkün olduğunca 'minimalist' davranılmış ve şirketlerin esas faaliyetleri baz alınmaya çalışılmıştır. Örneğin, sanayi işletmeleri ürettikleri ürünlerin satışını da yaparlar. Ancak, bu satış faaliyeti ayrı bir şirket olarak organize olmadıysa ya da başka tür ürünlerin ticaretini de içermiyorsa, kodlama yalnızca üretim faaliyeti için yapılmıştır. Dolayısıyla, ortaya çıkan sonuçların asgari sonuçlar olarak görülmesi ve gerçek faaliyet çeşitliliğinin buradakinden daha fazla olduğunun unutulmaması gerekir. Öte yandan, ulaşılan sonuçların asgari sonuçlar olmasının bir diğer nedeni, söz konusu holdinglerin tüm şirketlerine ait tüm faaliyet raporlarının incelenmemiş olmasıdır. Zira, bir holdingin herhangi bir şirkete iştirak etmek için doğrudan doğruya kendisinin sermaye koyması gerekli değildir. Örneğin, holdinge ait şirketlerden biri başka herhangi bir şirkete yüzde 5'ten yüksek bir oranda ve üç yıldan fazla süre ile iştirak ettiğinde, bu çalışmadaki kriterler açısından, bunun da o grubun faaliyetlerine eklenmesi gerekir. Oysa, holdinglere bağlı tüm şirketlerin geçmişe dönük tüm faaliyet (ve finansal) raporları bir yana, bizzat holdinglerin iştiraklerine dair bilgiler bile hayli sınırlıdır ve İMKB'ye üye olmayan şirketlerin raporlarına ulaşmak hemen hemen olanaksızdır. Son birkaç yıldan öncesine ait bilgilerin kural olarak eksik olduğu, son birkaç yıla ait bilgilerin de tüm şirketlerin tüm iştirakleri bilinmediği için muhtemelen eksik olduğu söylenebilir. Geçmişe dönük olarak, birçok holdingin iştirakleri ancak belirli yıllar için mevcuttur ve bu yıllar arasındaki değişimler, mevcut verilerin karşılaştırılması ile ortaya konulmaya çalışılmıştır (aşağıdaki tablolarda yer alan '1980'ler' gibi kesinlikten uzak ifadelerin nedeni budur). Öte yandan, yine geçmişe dönük olarak, elimizde her yıla ait iştirak listeleri olmadığı için, karşılaştırma yapılan iki listenin tarihleri arasında başlayıp biten faaliyetler de büyük olasılıkla toplama dahil edilememiştir (örneğin, 1980 ve 1986 yıllarına ait bilgiler kullanıldıysa, 1981'de başlayıp 1985'te sonlandırılan bir faaliyet, eğer varsa, gözden kaçmış demektir).

Bu tür olumsuzluklara rağmen, kullanılan verilerin sağlamlığı ve yeterliliği lehinde de bazı durumlar söz konusudur. Her şeyden önce, holdingler, yeni şirket kurarken ya da mevcut şirketlere ortak olurken, iştiraki genellikle kendileri yaparlar (holdingin kurulma nedeni de zaten bu, yani şirketlerin sermayelerine iştirak etmektir). Ayrıca, sermaye grubu mantığı gereği, holdinge ait şirketler, fazla sermayelerini genellikle yabancı şirketlere değil kendi gruplarındaki diğer şirketlere iştirak etmek suretiyle değerlendirmek durumundadırlar. Dolayısıyla, ana resmi görebilmek için genellikle holdingin durumuna bakmak yeterli olacaktır. Tabii, İş Bankası'nın Şişecam grubu, Çukurova'nın Turkcell ya da Zorlu'nun Vestel Elektronik gibi şirketleri, büyük ölçekleri nedeniyle, kendi başlarına bir grup gibi davranarak, yurtiçinde ya da dışında ayrı şirketler kurmakta ya da kendi iş kollarıyla ilişkili şirketlere iştirak edebilmektedir. Benzer biçimde, son yirmi yılda, finans alanında leasing, faktoring, yatırım ortaklıkları gibi şirketler ana holdingin değil, ilgili bankanın iştiraki olarak kurulmaktadır. Çalışmada bu tür durumlar dikkate alınmış ve ulaşılabilen tüm bilgiler hesaba katılmıştır. Diğer sorun olan zaman konusundaki süreksizlik (yani her yıla ait bilgilerin elde olmayışı) ise gazete ve dergiler ve internet sayfaları gibi farklı bilgi kaynaklarına başvurularak ve İTO sicil kayıtları ile ticaret sicil kayıtlarından -holding sahibi ailelerin üyeleri için- sorgulamalar yapılarak aşılmaya çalışılmıştır. Ulaşılabilen bilgilerin eksik olduğu kesin olmakla birlikte, bu çalışma açısından yeterli düzeyde ve miktarda bilginin elde edildiği düşünülmektedir.

Sermaye gruplarının faaliyetleri, Türkiye'de sermaye birikiminin genel doğrultusu ve dönemleriyle ana hatlarıyla uyum içindedir. Her grubun birikim çizgisi diğerlerinden farklı olmakla birlikte, faaliyet sayılarındaki değişimlerin genellikle birkaç yıllık bir bant içinde benzer kırılmalara ve dönüşümlere uğradığı gözlenmiştir. Bu nedenle, grupların birbirlerine göre durumlarını sergilemek üzere, dönüm noktası niteliğinde birkaç temel yıl seçilmiş ve her grup için, 1945 (varsa), 1960, 1970, 1980, 1990, 2000 ve 2007 yıllarındaki faaliyet sayıları özellikle tespit edilmiştir. Holdinglerin şirketlerinin ve iştiraklerinin burada seçilen iki yıla yakın tarihlerdeki dökümleri, Abdurrahman Arıman'ın (1979 yılı) ve Muhammet Köymen'in (1989 yılı) çalışmalarında mevcuttur (Arıman, 1982; Köymen, 1989). Burada ulaşılan bilgileri doğrulamak ve tamamlamak açısından her iki çalışma da son derece yararlı olmuş ve

kontrol olanağı sağlamıştır. Mustafa Sönmez'in, holdingleri her yönleriyle tanıtan ve 1986-1988 yıllarına dair verileri özel olarak içeren çalışması ise bu bölümün en temel bilgi ve başvuru kaynağıdır (Sönmez, 1992a). Tezin bu bölümü, sözü edilen üç çalışma olmasaydı ya yazılamazdı ya da şu anki halinden çok daha eksik olurdu.

Çalışmada ulaşılan veriler, her grup için ilgili bölümde tablolar halinde ortaya konulmuştur. Bu çalışmanın holdingler üzerine yazına en önemli katkısı, olasılıkla, daha ileri çalışmalar için bir çıkış noktası sağlayan (sağlayacağı umut edilen) ve bu tablolarda ortaya konulmuş olan veri tabanıdır. Standart olarak, her tablo 6 sütun içermektedir. İlk sütunda yer alan 4 haneli ISIC kodlamalarının mümkün olduğunca tutarlı olmasına çalışılmıştır. İkinci sütunda yer alan 'sektör' bilgileri ise ISIC sistemi ile ilgili değildir. Ancak, sektörler göre bu şekilde ayırmanın izlemeyi kolaylaştıracağı düşünülerek eklenmiştir. Üçüncü sütun olan faaliyet tanımı, genelde kısaltılarak yazılmıştır. Uzun açıklamalar Ek 1'deki listeden izlenebilir. Dördüncü sütun hemen her durumda şirket adını belirtmektedir. Son iki sütun ise faaliyetin başlangıç ve bitiş tarihleridir. Geçmişe yönelik olarak eksik ve çoğu zaman çelişkili bilgiler bulunması nedeniyle, tablolardaki en kritik veriler genellikle bu iki sütundadır. Emin olunmayan tarihler genelde boş bırakılmış, tahmini değerler ise yanında soru işareti ile belirtilmiştir (1980? gibi). Tek başına soru işareti bulunan hücreler, ilgili faaliyetin bir sonraki on yıl içinde (tahminen) sona erdiği anlamındadır ve hesaplamalarda bu şekilde dikkate alınmıştır.

Her grubun sonuna, ayrı bir 'ana faaliyet – zaman çizelgesi' eklenmiştir. Bu çizelgeler, ilgili grubun belli başlı faaliyetlerini ve bunların zamanlamasını bir bakışta görebilmek için eklenmiş, öznel değerlendirmeler içeren çizelgelerdir. Ancak, yararlı olabilecekleri düşünülmüştür. Ayrıca, yine bu çizelgelerde, grupların uluslararası faaliyetleri özel olarak belirtilmiştir (ana faaliyet olup olmadığına bakılmaksızın).

Bu genel açıklamaların ardından, şimdi sermaye gruplarını ve grupların faaliyet çeşitliliğini incelemeye geçebiliriz.

4.2 İlk Gruplar

Günümüz Türkiye'sindeki en büyük sermaye gruplarından birkaç tanesinin kökenleri cumhuriyetin ilk yıllarına kadar uzanmaktadır. İş Bankası, Koç, Sabancı ve Çukurova gibi gruplar, 1950'li yıllardan önce belirli bir sermaye birikimi sağlamış ve sanayi üretimine yönelmiş olmaları itibarıyla diğer gruplardan farklı bir konumdadır. Bu alt bölüm, sözü edilen dört grubun tarihsel gelişimlerinin faaliyet çeşitliliği açısından incelenmesine ayrılmıştır.

Bunların içinde İş Bankası, cumhuriyetin ilk yıllarında bile finans kapital özelliği kazanmış olması nedeniyle özgül bir yere sahiptir. Daha doğru bir ifadeyle, 1950 öncesi dönemde Türkiye'de 'büyük sermaye grubu' nitelemesini hak eden yalnızca İş Bankası'dır. İş Bankası'nın Türkiye'de kapitalist gelişmenin bu erken evrelerinde böyle bir konuma gelebilmiş olmasının başlıca nedeni devletle olan yakın ilişkileridir. Sermayesindeki Hazine hissesi nedeniyle bir kamu iştiraki niteliğindeki banka, tıpkı (bir kamu kuruluşu olan) Sümerbank gibi 'devletçi' dönemin sanayileşme programlarında yer almış ve Türkiye'de kapitalist gelişmenin erken evrelerine damgasını vurmuştur. Bununla birlikte, 1950'lerden itibaren diğer sermaye gruplarının da belirli bir ölçüğe ulaşmasıyla İş Bankası'nın görece konumunda bir gerileme ortaya çıkmıştır. İçe yönelik birikim döneminin sonlarına doğru Koç, Sabancı ve Çukurova gibi gruplar ölçek olarak İş Bankası'nı yakalamış durumdadır.

İlk grupların tipik bir özelliği, faaliyet sayılarının çok yüksek olmasıdır. 2007 yılı sonu itibarıyla diğer gruplar arasından bu dört grubun faaliyet çeşitliliğine yalnızca Oyak, Doğan ve Doğu grupları yaklaşabilmiştir. 2000 yılı civarında uygulanmaya başlanan yeniden yapılanma ve 'odaklanma' stratejilerine rağmen, söz konusu dört grubun genelde içe yönelik birikim döneminde temelleri atılmış olan çok-faaliyetli grup özelliklerinin halen devam ettiği gözlenmektedir. Çok-faaliyetli yapının çeşitli boyutları bu bölümün ana konusunu oluşturmaktadır. İzleyen alt bölümlerde ise daha sonraki dönemde ortaya çıkmış olan gruplar faaliyet kökenlerine göre (ticaret kökenli, sanayi kökenli, inşaat kökenli gruplar olmak üzere) ayrı bölümlerde incelenmektedir.

4.2.1 İş Bankası

Türkiye’de büyük sermaye grupları içinde, İş Bankası özgün bir konuma sahiptir. Diğer gruplar genelde ticaret ve sanayiden bankacılığa geçmişken; İş Bankası başlangıçtan itibaren ‘banka-merkezli’ bir grup olmuş, bünyesindeki Şişecam Topluluğu ise zamanla kendi başına bir sermaye grubu sayılabilecek kadar büyümüştür.

1950 öncesi dönemde, Sümerbank ve Ziraat Bankası gibi doğrudan doğruya kamu teşekkülü olan gruplar dışında, Türkiye’de ‘büyük sermaye grubu’ niteliğini yalnızca İş Bankası’nın taşıdığı söylenebilir. 1924’te kurulan banka, 1920’lerin olumsuz ekonomik koşullarına rağmen hızlı bir gelişme sergilemiştir. Ayrıca, İş Bankası’nın gelişimi yalnızca finans alanıyla sınırlı kalmamış, başlangıçtan itibaren çok çeşitli alanlarda yatırımları içermiştir¹⁷³. 1930’a gelindiğinde, gıda (şeker üretimi), madencilik (kömür, bakır), tekstil, liman işletmesi, ormancılık, ticaret hatta matbaacılık, gazetecilik, otelcilik gibi birçok alanda İş Bankası yatırımları mevcuttur. Bu yatırımların bir bölümü sanayi kuruluşlarına sermaye desteği sağlamak ve kârdan pay elde etmek amacıyla gerçekleştirilmiş; ancak önemli bir kısmında da işletmeciliği bizzat İş Bankası üstlenmiştir. Dolayısıyla, ‘faaliyet çeşitliliği’ olgusu İş Bankası’nın erken dönem gelişiminde bile gözlenmektedir. İkinci Dünya Savaşı’nın başladığı 1939 yılına kadar, banka her yıl en az bir iştirak gerçekleştirmiştir. Savaş yıllarında ekonomik faaliyetin daralmasıyla belirli bir duraklama yaşandıysa da savaşın ardından yeni bir canlılık başlar. Bu nedenle, 1924-1945 arası yıllar İş Bankası’nın ilk dönemi olarak alınabilir.

1924-45 arası dönemde İş Bankası, Türkiye’de ekonomik ve siyasal yaşamın merkezindedir. Genel müdür Celal Bayar’ın yanı sıra bankanın ilk yönetim kurulu üyelerinin tamamı iktidar partisi CHP’li milletvekilleridir (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001, s.191). 1927’de İtibar-ı Milli Bankası’nı ele geçiren (bu banka ile birleşen) İş Bankası’nın yüzde 16 hissesi bu işlem esnasında Hazine’ye geçmiş (Koçak, 2001, s.89), böylece İş Bankası’nın yarı-resmi niteliği resmîyet kazanmıştır. Bu konumu sayesinde çeşitli ayrıcalıklar elde eden banka, kredileri ve iştirakleriyle Türkiye’de kapitalizmin

¹⁷³ “1924-1928 döneminde kâr oranları %15 civarında seyreden banka, 1930 yılına gelindiğinde sigortadan sanayi işletmelerine kadar geniş bir yelpazede yer alan kuruluşların kurucusu ve iştirakçisi olmuştur” (İMKB, 1999, s.80).

gelişimine belirgin biçimde damgasını vuracak, yeni palazlanan kapitalist sınıfın en önemli destekçilerinden biri olacaktır. Söz konusu desteğin bazen ‘*affairiste*’ (yolsuzluk içeren) biçimlere büründüğü, hatta *affairiste* sözcüğünün Fransızca ‘İş’ sözcüğünden türetildiği de bilinmektedir (Aydemir, 2000, s.454-5, 459-61).

İş Bankası’nın merkezi konumu, para-sermayeye (para-sermayeye dönüşmeyi bekleyen tasarruflara) ayrıcalıklı biçimde erişebilmesinden ve bu parasal birikimi kamu bankalarına kıyasla daha avantajlı biçimde değerlendirebilmesinden ileri gelmiştir. Zira, 1920’lerin ortalarından itibaren bankacılık sisteminde kamu bankaları ile İş Bankası arasında bir tür işbölümü ve tamamlayıcılık ilişkisi bulunmaktadır. Ziraat Bankası tarım kredilerinde, Emlak ve Eytam Bankası konut kredilerinde, Sanayi ve Maadin Bankası kamu kesimine yönelik sanayi kredilerinde uzmanlaşmış ‘ihtisas’ bankaları iken, daha kârlı bir faaliyet kolu olan ticaret bankacılığı esas olarak İş Bankası’na bırakılmıştır¹⁷⁴. Kurulduğu yıl olan 1924’te ülkedeki toplam mevduatın yüzde 14.7’sini elde eden banka, birkaç yıl sonra, 1927’de Ziraat Bankası’ndan daha fazla mevduat toplamayı başarmıştır¹⁷⁵. Özetle, İş Bankası kısa sürede özel bankalar içinde en önemli konumu ve genel olarak bankacılık sisteminde Ziraat Bankası’nın yanında en önemli konumlardan birini elde etmiş, ayrıca bankacılık sektörünün en kârlı branşlarında yer almıştır.

İş Bankası’nın kurulduğu yıllarda Türkiye’de kayda değer bir sanayi yapısı bulunmamaktadır. Üstelik, 1920’ler boyunca iç ve dış ticaret hacmi de Birinci Dünya Savaşı öncesi dönemin ancak yarısı kadardır (İMKB, 1999, s.80). Birçok mal ve hizmetin sıkıntısı yaşandığı için, başta temel tüketim malları olmak üzere herhangi bir alanda yatırım yapmak neredeyse otomatik olarak yüksek kâr anlamına gelmektedir. İş Bankası gibi devletle yakın bağları olan, bu sayede tekelci haklar elde edebilen, ayrıca para-sermayeye erişmekte ayrıcalıklı konumda bulunan bir bankanın böyle bir ortamda çok sayıda iş yapması kaçınılmaz olmuştur. Sonraları literatürde ‘ilişkisiz çeşitlenme’ denilecek olan durumun açık bir örneğini 1924-45 arasında İş Bankası sergilemiştir.

¹⁷⁴ “İhtisas bankaları uzun vadeli kredi açmaktayken ... İş Bankası ve diğer özel yerel bankalar, genellikle kısa vadeli kredi açan ticaret bankaları konumundadır” (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001, s.284).

¹⁷⁵ Bankanın toplam mevduatları içindeki payı 1930’ların sonlarına kadar genelde yüzde 30’un üzerindedir. Benzer biçimde, verdiği krediler de hızlı bir artış sergilemiştir. 1924 yılında toplam krediler içindeki payı yüzde 4 olan İş Bankası, 1929’a gelindiğinde, toplam kredilerin üçte birini sağlamaktadır. Daha sonra bir miktar azalan bu oran, 1945’te yüzde 20 seviyesindedir (Yüzgün, 1982, s.90, 234).

Tablo 4.2: İş Bankası'nın Faaliyetleri (1924-1930)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6519	Finans	Bankacılık	Türkiye İş Bankası	1924	
2212	Medya	Gazetecilik	Karağöz Gazetesi	1924	1930
1320	Madencilik	Madencilik	Bolgar Dağı Madeni	1925	1930
1542	Gıda	Şeker imalatı	İstanbul ve Trakya Şeker Fab. (Alpullu fab.)	1925	1935
1810	Tekstil	Giyim eşyası	İpekiş Mensucat (Bursa Dokumacılık)	1925	1989
6303	Ulaştırma	Liman işletmesi	İstanbul Liman Şirketi	1925	1940
6303	Ulaştırma	Liman işletmesi	İzmir Liman Şirketi	1925	1940
6603	Finans	Sigortacılık	Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi	1925	
0200	Ormancılık	Ormancılık	Zingal ve Çangal Ormanları	1926	1933
1010	Madencilik	Madencilik	Kilimli Kömür İşleri	1926	1956
1010	Madencilik	Madencilik	Kireçlik Kömür İşleri	1926	1956
1010	Madencilik	Madencilik	Kozlu Kömür İşleri	1926	1956
1010	Madencilik	Madencilik	Maden Kömür İşleri	1926	1956
1810	Tekstil	Giyim eşyası	Yüniş (1941'de İpekiş'le birleşti)	1926	1989
3699	İmalat	Kibrit üretimi	Kibrit İnhisarı	1926	1929
5152	Ticaret	Telekom ürünleri	Telsiz Telefon Türk AŞ.	1926	1952
6519	Finans	Bankacılık	İtibarı Milli Bankası (İş Bankası ile birleşti)	1926	
1320	Madencilik	Madencilik	Ergani Bakır TAŞ	1927	1942
1810	Tekstil	Giyim eşyası	Karamürsel Mensucat (iştirak)	1927	1980
5139	Ticaret	Ecza deposu	Sanitas Ecza Deposu	1927	1940
5152	Ticaret	Telekom ürünleri	Türk Telsiz Pazarı	1927	1930
5510	Turizm	Otelcilik	Bursa Kaplıcaları TAŞ.	1927	1961
5510	Turizm	Otelcilik	Ankara Palas Otelcilik TAŞ.	1927	1971
6519	Finans	Bankacılık	Türk Ticaret Bankası	1927	1985
6603	Finans	Sigortacılık	İstanbul Umum Sigorta Şti. (iştirak)	1927	1937
2221	Basım	Matbaacılık	Milliyet Matbaası TAŞ.	1928	1937
6599	Finans	Yatırım şirketi	Teşebbüsati İktisadiye AŞ.	1928	1931
1541	Gıda	Unlu mamuller	Ankara Un Ekmek TAŞ. (iştirak)	1929	1948
5143	Ticaret	İnşaat malzemeleri	Ankara Malzeme İnşaiye TAŞ.	1929	1940
6023	Ulaştırma	Nakliye	Memleketlerarası Nakliyat Şti.	1929	1933
6603	Finans	Mükerrer sigorta	Milli Reasürans TAŞ.	1929	
5131	Ticaret	Tekstil ticareti?	Yeni Ticaret Şti.	1930	1933

Kaynak: Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001; Koçak, 2001; İMKB, 1999 ve İlke, 1974c'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bankanın 1924-45 arası faaliyetleri, Tablo 4.2 ve Tablo 4.3'te iki bölüm halinde verilmektedir. Cumhuriyetin ilk yıllarında ekonomik gelişmişlik düzeyinin düşük olması ve sermaye piyasasının etkin olmaması nedeniyle, İş Bankası'nın iştirakleri genellikle yüksek bir sermaye payı ile gerçekleşmiştir¹⁷⁶. Ayrıca, bankanın belirli bir kuruluş üzerindeki etkinliği sermaye payı ile sınırlı da değildir: "İş

¹⁷⁶ Bu nedenle, aşağıdaki incelemede hakkında yeterince ayrıntılı bilgi bulunamayan girişimlerin de 'en az yüzde 5' kriterini sağladıkları kabul edilmiştir. 'En az 3 yıl' kriterini sağlamayan iştirakler ise hesaba katılmamıştır. İş Bankası üzerine başlıca kaynak olan Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001, s.698-711'de 1999'a kadar olan iştirakler ve tarihleri listelenmektedir. Ancak, özellikle cam sanayii ile ilgili iştiraklerin tarihleri için İş Bankası'nın değil Şişecam'ın iştirak tarihleri esas alınmıştır. Şişecam'ın web sayfasında 1936'dan beri tüm yıllık faaliyet raporları ve ayrıntılı bir kronoloji mevcuttur (Şişecam 2008a; 2008b).

Bankası'nın sahip olduğu geniş kredi kaynakları, diğer işletmeler üzerindeki egemenliği, çok önemli dış ve iç ilişkileri, onu, sahip olduğu sermaye payından çok daha güçlü ve etkin bir duruma getirmektedir" (İlke, 1974c, s.78).

Tablo 4.3: İş Bankası'nın Yeni Faaliyetleri (1931-1945)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2221	Basım	Matbaacılık	Matbaacılık ve Neşriyat TAŞ.	1931	1939
4010	Enerji	Elektrik enerjisi	Trabzon Elektrik Şti.	1931	1941
4520	İnşaat	İnşaat	İzmir İmarat ve İnş. Şti.	1931	1940
6511	Finans	Merkez bank.	TC Merkez Bankası AŞ. (iştirak)	1931	
6519	Finans	Bankacılık	Denizli İktisat Bankası TAŞ. (iştirak)	1931	1979
7499	Diğer	Diğer hizmet	İş Ltd. Şti.	1931	1968
5110	Ticaret	Temsilcilik?	İş Komimport	1932	1936
5121	Ticaret	Tarım ürünleri	Pamuk İş Ltd. Şti.	1932	1940
5131	Ticaret	Tekstil ticareti	Mısır İş Ltd. Şti.	1932	1936
0200	Ormancılık	Ormancılık	Kunduz Ormanları Türk Ltd. Şti.	1933	1952
1320	Madencilik	Madencilik	Krom Ltd. Şti.	1933	1936
1542	Gıda	Şeker imalatı	Anadolu Şeker Fab. AŞ. (Eskişehir fab.)	1933	1935
1542	Gıda	Şeker imalatı	Turhal Şeker Fabrikası TAŞ.	1933	1935
2212	Medya	Gazetecilik	Gazetecilik ve Matbaacılık TAŞ.	1933	1944
2893	Metal	Metal imalat	Tel ve Çivi İşleri	1933	1943
5139	Ticaret	Çeşitli ticaret	Tahta ve Demir İşl. Türk Ltd. Şti.	1933	1954
9212	Hizmet	Film gösterimi	Ankara Sinema İşleri T. Ltd. Şti.	1933	1982
2411	Kimya	Kükürt imalatı	Keçiborlu Kükürtleri	1934	1942
2424	Kimya	Gülyağı imalatı	Gül Yağcılığı	1934	1940
1542	Gıda	Şeker imalatı	Trakya Şeker Fabrikası	1935	1940
1542	Gıda	Şeker imalatı	Türkiye Şeker Fabrikaları AŞ. (İş Bnk. %33)	1935	1989?
5121	Ticaret	Tarım ürünleri	Üzüm Kurumu	1935	1940
5143	Ticaret	İnşaat malz.	Türk Tecim Yapı Elemanları San.	1935	1985
2610	Cam	Cam ürünleri	Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları AŞ.	1935	
7499	Diğer	Diğer faaliyet	Süngercilik TAŞ.	1935	1949
1711	Tekstil	İplik ve dokuma	Malatya Bez ve İplik Fab. TAŞ. (%33)	1936	1945
4520	İnşaat	İnşaat	İnşaat Ltd. Şti.	1936	1958
5122	Ticaret	Tütün ticareti	Türk Tütün Ltd. Şti.	1936	1956
6519	Finans	Bankacılık	Emlak Kredi (Emlak ve Eytam) Bankası (işt.)	1936	1984
6603	Finans	Sigortacılık	Ankara Anonim Türk Sigorta AŞ.	1936	1988
7499	Diğer	Diğer hizmet	Panalimited Şirketi	1936	1940?
5121	Ticaret	Hayvancılık	Canlı Hayvanlar Kurumu	1937	1952
6023	Ulaştırma	Nakliye	Umumi Mağazalar TAŞ.	1937	1984
0140	Tarım	Çırcırlama	İçpak İçel Pamuk ve Yağ TAŞ. (1944'te Çukurova grubuna geçti)	1938	1952
1514	Gıda	Bitkisel yağ			
1531	Gıda	Un üretimi			
6519	Finans	Bankacılık	Türkiye Halk Bankası AŞ. (iştirak)	1938	1955?
5190	Ticaret	Dış ticaret	Takas Ltd. Şti.	1939	1953
2221	Basım	Matbaacılık	Kağıt ve Basım İşleri AŞ.	1943	1944
7499	Diğer	Diğer hizmet	Toros Ltd. Şti.	1943	1949
6603	Finans	Mükerrer sigorta	Destek Reasürans (2005: Milli Re ile birleşti)	1945	

Kaynak: Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001; Koçak, 2001; İMKB, 1999 ve İlke, 1974c'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bankanın bu ilk döneminde, asıl işi olan finansın yanı sıra ağırlık verdiği faaliyetler gıda, madencilik, cam ve tekstil sanayileri ile iç ve dış ticarettir. Bankacılık alanında, İş Bankası Denizli İktisat Bankası'nın, Emlak Kredi (Emlak ve Eytam) Bankası'nın ve Halk Bankası'nın sermayelerine iştirak etmiş, Türk Ticaret Bankası'nı denetimi altına almış, ayrıca 1926-27'de İtibar-ı Milli Bankası'nı ele geçirmiştir. Bu bankanın ele geçirilmesi, İttihatçılar ile Kemalistler arasındaki hesaplaşmanın bir boyutunu oluşturur. 1917'de 'milli iktisat' yaklaşımı ile kurulan ve çeşitli ayrıcalıklarla donatılan (bir anlamda 'İttihatçıların İş Bankası' olan) İtibar-ı Milli, Birinci Dünya Savaşı'ndaki yenilgi üzerine arkasındaki siyasal desteği yitirmiş, ancak finansal sistem içinde yerini koruyabilmiş bir bankadır (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001, s.113).

İş Bankası bu dönemde uluslararası bankacılığa da başlamıştır: 1920'lerin sonlarında, 14 yabancı merkezde 21 banka ile muhabir bankacılık anlaşması yapılmış durumdadır (İlke, 1974c, s.70). 1932 yılında Hamburg ve İskenderiye'de birer şube açılmıştır¹⁷⁷. Öte yandan, finans alanında İş Bankası sigortacılıkta da etkindir. 1925'te Anadolu Sigorta kurulmuş; 1160 sayılı 'mükerrer sigorta inhisarı' (reasürans tekeli) kanunu uyarınca İş Bankası'na 1929 yılında bu alanda tekel ayrıcalığı verilmiştir¹⁷⁸.

Cumhuriyetin ilk yıllarında hemen tamamı ithal edilen şekerin üretiminin daha kuruluşundan itibaren İş Bankası'nın ilgi alanına girdiğini görmekteyiz. Bu yıllarda şeker fabrikalarının kurulması devlet tarafından teşvik edilmiş, üretilecek şekere alım garantisi verilmiştir¹⁷⁹. 1935 yılında, ülkedeki (üçü İş Bankası denetiminde) dört fabrika Türkiye Şeker Fabrikaları AŞ. (TŞFAŞ) adı altında birleştirilir. Bu yeni kuruluşta İş

¹⁷⁷ Her iki şubenin açılma nedeni de dış ticarete yönelik İş Limited ve İş Komimport gibi pazarlama şirketlerinin faaliyetlerinin desteklenmesidir. Hamburg şubesi 1940'da İkinci Dünya Savaşı nedeniyle, İskenderiye şubesi 1959'da Nasır hükümetinin yabancı bankaları millileştirmesi nedeniyle kapatılmıştır (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001, s.209).

¹⁷⁸ Buna göre, Türkiye'deki tüm sigorta şirketleri, tahsil ettikleri primlerin yüzde 50'sini (1936-1940 arasında yüzde 75'ini) İş Bankası'nın kurduğu Milli Reasürans şirketine devretmek durumundadır (Sönmez, 1992a, s.185). Başlangıçta 15 yıl süre için verilen bu tekel hakkı sonradan uzatılmış ve yumuşatılmış; devir oranı 1954'te yüzde 30'a, 1959'da yüzde 25'e indirilmiştir. 1970'ten sonra çeşitli değişikliklere uğrayan sistem zaman içinde 'yasal tekel' niteliğini kaybetmiş olmakla birlikte, İş Bankası reasürans alanındaki hakimiyetini günümüze kadar bir şekilde devam ettirmiştir (Taşdelen, 2005, s.206; Milli Reasürans, 2008).

¹⁷⁹ 1925'te 601 sayılı kanunla şeker fabrikalarının kurulması için bazı muafiyet ve imtiyazlar sağlanmış; aynı dönemde 724 sayılı kanunla şeker ithalatı devlet tekeline alınmış ve ülke içinde üretilen şekerin devlet tarafından satın alınması zorunluluğu getirilmiştir (İMKB, 1999, s.42; Boratav, 1974, s.113). 1926 yılında, İş Bankası'na bağlı İstanbul ve Trakya Şeker Fabrikaları AŞ. tarafından Alpullu'da kurulan Türkiye'nin ilk şeker fabrikası üretime başlamıştır. Bunu, 1930'larda Eskişehir ve Turhal fabrikaları izler.

Bankası'nın yanı sıra Ziraat Bankası ve Sümerbank da üçte bir hisse sahibidir (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001, s.297). Şevket Süreyya Aydemir'in anlatımına göre, TŞFAŞ üretimi bir süre çok düşük tutmuş, ucuza ithal edilen şekeri yurtiçinde pahalıya mal edilen şekerle aynı fiyattan satan özel şirket büyük kâr elde etmiştir (2000, s.460).

İş Bankası'nın bu dönemde şeker dışındaki gıda iştirakleri daha az önem taşır. Bunların içinde, bitkisel yağ üreten ve Rum azınlıklardan devralınan İçel Pamuk ve Yağ Fabrikası'na değinmek gerekir. İş Bankası, bazı CHP üyelerinin girişimleriyle 1944 yılında Çukurova grubunun denetimine geçen (Sönmez, 1992a, s.218) bu işletmeden 1952'de tamamen çekilecektir.

Şeker üretiminin yanı sıra, İş Bankası temel tüketim malları grubunda tekstil üretimi ile yer almıştır. 1925'te Bursa'da İpekiş Mensucat'a, 1930'da Ankara'da Yüniş fabrikasına ortak olunmuş, daha sonra her iki işletme de satın alınmıştır. 1930'larda ek yatırımlarla genişletilen bu iki tesis, 1941'de İpekiş adı altında birleştirilir: "II. Dünya Savaşı yıllarında ordunun ve halkın yünlü giyim ihtiyacını bu dokuma tesisleri karşılayacaktır" (Koçak, 2001, s.92). Bu iki fabrikanın dışında, o dönemin önemli tesislerinden biri olan ve Sümerbank ve Ziraat Bankası ile kurulan Malatya Bez ve İplik Fabrikası, 1945'te Sümerbank'a devredilir (İMKB, 1999, s.150).

1945 öncesi dönemde İş Bankası'nın sınai yatırımları genellikle 'geleneksel' sanayi kollarına yöneliktir. Bunlardan biri de madenciliktir. Banka, madencilik alanında hem -özellikle Zonguldak havzasındaki- kömür madenciliği, hem de bakır ve krom gibi madenlerle ilgilidir. 1930'ların 'devletçi' politikaları, madencilik sektörünü kapsam dışı tutarak, Zonguldak kömür havzasındaki İş Bankası egemenliğini pekiştirmiştir¹⁸⁰. Aslında genel olarak "1930'lu yıllarda İş Bankası'na aslî bankacılık faaliyetlerinin dışında iştirakleri dolayısıyla en büyük kâr sağlayan sektörler veya faaliyet kolları olan sigortacılık ve madenciliğin devletçilik kapsamının dışında tutulmuş olması" dikkate değer bir durumdur (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001, s.295).

¹⁸⁰ Bununla birlikte, İkinci Dünya Savaşı sırasında hükümet, "ocakların rasyonelleştirilmesi ve kömür üretiminin yükseltilmesi" amacıyla İş Bankası'nın elindeki hisseleri satın almış, aynı işlem Keçiözümlü'da kükürt çıkaran şirketteki hisseler için de uygulanmıştır (İMKB, 1999, s.150). Tasfiye işlemleri 1955-56'ya kadar sarktıysa da 1940'ların başında İş Bankası fiilen madencilik sektöründen çıkmış durumdadır.

Bankanın yarı-resmi niteliği, 1930'ların sanayi programlarında Sümerbank ve Etibank gibi devlete ait bankaların yanı sıra İş Bankası'na da önemli bir rol (ve cam sanayii tekeli) verilmesinde de görülebilmektedir¹⁸¹. 1934 tarihli Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı'nda İş Bankası'na bırakılan cam tekeli, bankanın sonraki yıllarda en önemli yatırım alanlarından birini oluşturmuştur. Tekelin ilk uygulaması, cam şişe ve züccaciye mamulleri üreten Paşabahçe Cam Sanayii'nin (sonradan Türkiye Şişe Cam AŞ) kurulmasıdır. Paşabahçe şişe ve cam fabrikası 1935'te açılmış, "1934'te ülkede tüketilen cam ürünlerinin tamamı ithal edilirken, fabrikanın açılmasından bir yıl sonra ihtiyacın % 61'i yurtiçi üretimle" karşılanmaya başlanmış, "bu oran 1946'da % 96'ya" çıkmıştır (Koçak, 2001, s.117). Bu yıllarda, iç pazarda ithal fiyatlarının üç katına ulaşan olağanüstü yüksek fiyatlarla satış yapılmıştır (Aydemir, 2000, s.461). Paşabahçe fabrikası, 1961 yılına kadar Türkiye'deki tek cam tesisidir (Sönmez, 1992a, s.187).

Finans ve sanayi girişimlerinin yanı sıra, banka bu dönemde ticaret (özellikle de toptan ticaret ve dış ticaret) alanında da hayli aktiftir. Sigortacılık ve sanayideki tekel ayrıcalıklarına benzer biçimde, İş Bankası dış ticaret alanında da 'özel' bir konuma sahiptir. 1936 yılında, İş Bankası'nın da baskılarıyla, dış ticaretin denetim altına alınması için tüccar birliklerinin oluşturulması kabul edilmiş, birliklere katılmayan tüccarların belirli malların ticaretiyle uğraşması yasaklanmıştır. Bunu izleyen dönemde İş Bankası ve Ziraat Bankası tarafından bir kısım tarımsal ürünün dış ticareti için ihracatçı birlikleri kurulmuştur. Bu tür ticaret birliklerine İş Bankası'nın denetimindeki Türk Ticaret Bankası da katılmaktadır (İMKB, 1999, s.151). 1939'da İş Bankası, Ziraat Bankası ve Etibank ortaklığıyla kurulan Takas Ltd. Şirketi, takas usulü ile yürütülen uluslararası ticaretin düzenlenmesinde yer almıştır¹⁸².

¹⁸¹ 1934 tarihli Birinci Beş Yıllık Sanayi Programında, "mensucat, maden, selüloz, seramik ve kimya ana sektörlerinde 20 dolayında fabrikanın kurulması öngörülmüştür. Finansman maliyeti yaklaşık 44 milyon lira olan yatırımların yaklaşık 41.5 milyonluk bölümünü Sümerbank, 2.400.000 liralık bölümünü ise İş Bankası üstlenmiştir. Program uyarınca Keçiözümlü'de kükürt fabrikası kurma ve işletme imtiyazı Sümerbank ile birlikte İş Bankası'na verilirken, bankanın ülkenin şişe ve cam ihtiyacını karşılamak üzere fabrika kurması ve kok kömürü ithalatının azaltılmasını sağlayacak bir sömük (sömi antrasit) fabrikasının yapım ve işletmesini üstlenmesi kararlaştırılmıştır" (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001, s.286).

¹⁸² Dış ticaret birlikleri hakkındaki yasa için: Seyda, 1940, s.6-7. İkinci Dünya Savaşı süresince dış ticaret, 8 ithalat ve 12 ihracat birliği aracılığıyla düzenlenmiş, "bu örgütleri finanse eden başta İş Bankası gibi büyük bankalar önemli kârlar" elde etmiştir. Ayrıca, Umumi Mağazalar TAŞ'ye de ortak olan İş Bankası, hem özel hem de devlete ait şirketlerin ticari mallarının "sigorta, taşıma, ekspertiz ve toptan satışı" gerçekleştirilmektedir (İMKB, 1999, s.150-1).

Bu dönemde İş Bankası, yukarıda sayılan ana faaliyetleri dışında (ormancılık, liman işletmeciliği, gazetecilik, hatta sinema filmciliği gibi) birçok tali faaliyette de yer almıştır. 1924-1945 arasında yürütülen faaliyetlerin toplamda 36 adet 4 haneli ISIC koduna karşılık geldiği gözlenmektedir. Öte yandan, bankanın 36 çeşit faaliyeti 4 haneli değil de 2 haneli (daha genel) ISIC kodları ile gösterildiğinde, yani her kodun ilk iki hanesi alındığında, 22 adet ayrı kod (ya da sanayi kolu) elde edilmektedir. Bir başka deyişle, İş Bankası'nın 1924-1945 arasındaki faaliyetleri 36 adet [22 adet] ISIC koduna karşılık gelmiştir¹⁸³. Bazı faaliyetlerin dönem içinde sonlandırılması nedeniyle, 1945 sonu itibarıyla devam eden faaliyet sayısı 23'tür [14 adet]. Bunun hayli yüksek bir çeşitlenme derecesi olduğunu, bugün dahi 14 ayrı ana faaliyet kolunda yer alan bir sermaye grubunun 'çok-faaliyetli' sayılacağını vurgulamak gerekir. Örneğin Alarko, Akkök ve Eczacıbaşı gruplarının 2007 yılındaki faaliyet sayıları buna yakın, Elginkan grubunun ise daha azdır. 1940'lar için ABD örneğine bakarsak: 1948 yılında, en büyük 100 sanayi firmasının ancak dörtte biri 10'dan fazla çeşit ürün (SIC kodları ile) üretmektedir (Chandler Jr., 1969, s.295-6).

Bankanın iştiraklerinin sayısı ve olağanüstü çeşitliliği, sermaye birikimi sürecindeki merkezi konumunun bir göstergesidir. Cumhuriyetin ilk yıllarında (özellikle de Celal Bayar'ın hükümette olduğu 1930'larda) kurulan sanayi tesislerinin ve diğer girişimlerin çoğunda İş Bankası'nın iştirakleri söz konusudur (İMKB, 1999, s.150-1). Ayrıca, bankanın faaliyetleri tekeli haklar, ayrıcalıklar, vergi muafiyetleri, alım garantileri gibi yollarla devlet tarafından korunmaktadır (şeker ve cam örnekleri için: Aydemir, 2000, s.443). Bu şekilde kârlılığın güvence altına alınması, bankanın giriştiği işlerin sayısının hızla artmasının önemli bir nedenidir. Öte yandan, İş Bankası'nın sanayi yatırımları içinde başlıca yeri şeker üretimi, dokumacılık, mensucat gibi temel tüketim sektörleri ile madencilik ve cam sanayii almıştır. Bir başka deyişle, İş Bankası bu dönemde (cam sanayii dışında) 'geleneksel' denilebilecek hafif sanayi kollarına girmiştir. Kapitalistleşme mantığı, sermayenin yalnızca kârlı olan (ya da kârlılığı devlet tarafından garanti altına alınabilecek olan) sektörlerle girmesine yol açmıştır. Bu nedenle, bankanın gelirleri içinde finans ve ticaretin payının çok yüksek ve sanayinin

¹⁸³ Çalışmanın geri kalan kısmında, 2 hane için veriler faaliyet sayısının yanında köşeli parantez içinde verilecektir. Örneğin '20 adet [15 adet] faaliyet' yazıldığında, grubun faaliyetlerinin 4 haneli ISIC kodlarına göre 20, 2 haneli ISIC kodlarına göre ise 15 adet olduğu ifade edilmektedir.

payının düşük olması¹⁸⁴, kapitalist üretimin henüz yerleşmediğinin göstergesi olarak alınabilir. Burada unutulmaması gereken nokta, dönem itibariyle İş Bankası'nın herhangi bir 'bireysel sermaye' olmadığı, toplumsal sermayenin önemli bir parçasını temsil ettiğidir. Nitekim 1928-29 yıllarında özel bankalardaki toplam mevduatın yüzde 90'ına tek başına İş Bankası sahiptir. Aynı dönemde "ulusal bankalardaki toplam esham ve iştirak portföyündeki payın yarısına yakın bir bölümü" İş Bankası'nın elindedir (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001, s.284-5). Bir başka deyişle, 1930'lara gelindiğinde ulusal bankaların toplam yatırımlarının yaklaşık yarısını İş Bankası gerçekleştirmiştir. İş Bankası'na finans kapital niteliği veren, toplumsal sermaye içindeki bu konumudur.

Banka sisteminde merkezileşme 1930'ların dünya bunalımıyla hızlanmış, 1923 sonrasında açılan 30'u aşkın yerel bankanın yarısı 1932-40 yılları arasında iflas etmiş ve kapanmıştır (Koçak, 2001, s.124). Bu dönemde giderek büyüyen İş Bankası'nın merkez bankasına dönüştürülmesi gündeme gelecek, özellikle ABD finans çevrelerinin desteğini alan İş Bankası Celal Bayar aracılığıyla bu yönde baskı yapacak, ancak sonuç alamayacaktır (İMKB, 1999, s.141; Tekeli ve İlkin, 1983, s.148-9).

İş Bankası'nın özellikle 1930'lardan itibaren şeker, cam, tekstil, madencilik ve finans alanındaki girişimleri ile bir finans kapital örneği olduğu şüphesizdir (hem dar anlamda, yani ticaret-finans-sanayi faaliyetlerini bir arada yürütme anlamında, hem de geniş anlamda, yani toplumsal sermayenin önemli bir kısmını oluşturma anlamında). Ancak, 1920'lerin ve 1930'ların Türkiye'si finans kapital evresini yaşayan bir toplum değildir. 'Finans kapital' kavramının en derin anlamı, kapitalist üretimin gelişmesiyle üretimin toplumsal bir nitelik kazanması ve sermayenin farklı işlevsel biçimlerinin (ve bu biçimlere karşılık gelen toplumsal faaliyetlerin) bütünleşmesidir. 1920'ler ve 1930'lar Türkiye'si'nde ise kapitalist üretimin yerleştiği ve üretimin toplumsal bir nitelik kazandığı söylenemez. Tam aksine, süreç henüz başlamaktadır. 1945 sonrası dönemde kapitalistleşmenin belirgin bir hız kazandığı görülecektir.

İkinci Dünya Savaşı bittiği sıralarda İş Bankası'nın ekonomik yaşamdaki merkezi konumu sürmektedir. Finans alanında İş Bankası'na rakip olabilecek herhangi

¹⁸⁴ Örneğin, 1929 yılında bankanın brüt kârı içinde tüm iştiraklerden elde edilen gelirin payı yüzde 21.4 seviyesindedir (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001, s.285).

bir ‘özel’ kuruluş bulunmamaktadır. Ticaretteki üstünlüğünün yanı sıra bankanın şeker, cam, tekstil gibi dayanıksız tüketim malları üretimindeki yeri de sarsılmamıştır. Banka, 1945 öncesinde ana faaliyetlerini oluşturan iş kolları arasında yalnızca madencilikten fiilen çıkmıştır. Buna karşılık birçok ‘ilişkisiz’ sektördeki yatırımları devam etmektedir. 1945 sonrasında İş Bankası açısından yeni bir iştirakler dalgası yaşanmıştır. İştiraklere yatırılan sermaye 1945-55 arasında üç kat, 1955-60 arasında yine iki kat artmış ve 147 milyon TL’ye ulaşmıştır (Koçak, 2001, s.150, 179). Bankanın 1945 yılında 23 adet [14 adet] olan faaliyet sayısı 1960’ta 32’ye [20’ye] yükselmiştir¹⁸⁵.

İş Bankası’nın 1947-61 arası faaliyetleri Tablo 4.4’te sergilenmektedir¹⁸⁶. Yeni dönemde bankanın sanayi alanındaki en önemli atılımı çimento sektöründedir. İzmir Çimento’daki (ve tabloya alınmayan Ankara Çimento’daki) yatırımın ardından, İş Bankası 1953’te devlet tarafından kurulan Türkiye Çimento Sanayii TAŞ.’ye (Çisan, sonradan Çitosan -Türkiye Çimento ve Toprak Sanayii- oldu) yüzde 20 hisseyle kurucu olarak katılmıştır (Sey, 2003, s.134-5). Çisan Türkiye’nin farklı bölgelerinde yirmiye yakın çimento fabrikası kurmuş, İş Bankası bu fabrikalardan bazılarında ayrıca iştirak etmiştir. Bu dönem boyunca çimento sektörü İş Bankası için ağırlıklı bir sektör niteliği kazanmıştır. Ancak İş Bankası daha sonraları bu sektörden çıkmış, Çitosan’daki hisse payı azalmış, Çitosan’ın özelleştirilme sürecinde de herhangi bir fabrikayı almamıştır.

Gıda sanayiindeki yatırımlar artarak sürmüştür. Şeker üretimi alanında, İş Bankası sırasıyla Adapazarı, Amasya ve Kütahya şeker fabrikalarına ortak olmuştur. Şeker dışında bir diğer önemli girişim, 1951’de uluslararası sermaye (Unilever) ile ortaklaşa kurulan Unilever-İş Ticaret ve Sanayi TAŞ’dır. Bitkisel yağ üretimi yapan bu işletme, margarinde uzun yıllar boyunca önemli bir pazar payına sahip olan ‘Vita’ ve ‘Sana’ gibi markaları üretmektedir (Koçak, 2001, s.150).

¹⁸⁵ Bankanın bu dönemdeki büyüme temposu şu şekildedir: 1945-61 arasında, şube sayısı 48’den 243’e, toplam mevduatı 183 milyon TL’den 2.205 milyon TL’ye, kredileri 101 milyon TL’den 1.223 milyon TL’ye yükselmiştir; ancak, Akbank ve Yapı Kredi gibi yeni bankaların sisteme girmesi nedeniyle, toplam mevduatlar içindeki payı yüzde 31.6’dan yüzde 25.7’ye, toplam krediler içindeki payı da yüzde 20.4’ten yüzde 14.6’ya gerilemiştir (Yüzgün, 1982). Yine de “1950’lerin sonuna geldiğinde, İş Bankası hem bilanço büyüklüğü hem de kredi ve mevduat tutarları açısından özel bankacılık pazarının % 50’sini elinde tutmaktadır” (Koçak, 2001, s.140).

¹⁸⁶ Hisse paylarına ilişkin ayrıntılı bilgiler yoktur, ancak yüzde 5’in altında kaldığı tespit edilen iştirakler tabloya alınmamıştır.

Tablo 4.4: İş Bankası'nın Yeni Faaliyetleri (1947-1961)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
3150	Elektrik	Ampul üretimi	General Elektrik TAŞ.	1947	2000
2694	Çimento	Çimento üretimi	İzmir Çimento Fab. TAŞ. (Çimentaş)	1950	1986
6519	Finans	Bankacılık	Yapı ve Kredi Bankası AŞ. (iştirak)	1950	1988
6519	Finans	Bankacılık	Osmanlı Bankası	1950	1997
6592	Finans	Kalkınma bankacılığı	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası AŞ.	1950	
1549	Gıda	Gıda mad. imalatı	Unilever-İş Ticaret ve Sanayi TAŞ.	1951	1991
1542	Gıda	Şeker imalatı	Adapazarı Şeker Fab. TAŞ.	1951	1992
1542	Gıda	Şeker imalatı	Amasya Şeker Fab. TAŞ.	1952	1992
4010	Enerji	Elektrik enerjisi	Çukurova Elektrik TAŞ. (iştirak)	1952	1992
6519	Finans	Bankacılık	Denizcilik Bankası TAŞ. (iştirak)	1952	1985
6519	Finans	Bankacılık	Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası AŞ.	1952	1986
1542	Gıda	Şeker imalatı	Kütahya Şeker Fab. AŞ.	1953	1992
1711	Tekstil	İplik ve dokuma	Balıkesir Pamuklu Dok. San. TAŞ.	1953	
2694	Çimento	Çimento üretimi	Türkiye Çimento ve Toprak San. AŞ.	1953	1997
1711	Tekstil	İplik ve dokuma	Bergama Pamuk İpl ve Dok. San. TAŞ.	1954	2005
1810	Tekstil	Giyim eşyası imalatı	Aydın Tekstil TAO.	1954	1958
4010	Enerji	Elektrik enerjisi	Ege Elektrik TAŞ. (iştirak)	1954	
6519	Finans	Bankacılık	Türkiye Vakıflar Bankası (iştirak)	1954	1967
6519	Finans	Bankacılık	İşçi Kredi Bankası AŞ.	1954	1983
1110	Petrol	Petrol çıkarımı	Türkiye Petrolleri AO (küçük iştirak)	1954	
1810	Tekstil	Giyim eşyası imalatı	Karaman İplik ve Pamuklu Mensucat	1955	1977
1810	Tekstil	Giyim eşyası imalatı	Manisa Pamuklu Mensucat San. TAŞ.	1955	1986
1711	Tekstil	İplik ve dokuma	Antalya Pamuklu Dok. San. TAŞ.	1955	2005
2811	Metal	Yapı malz. imalatı	Mitaş Madeni İnşaat İşleri TAŞ.	1955	1987
6110	Ulaştırma	Deniz taşımacılığı	D.B. Deniz Nakliyatı (iştirak)	1955	1985
6519	Finans	Bankacılık	Şekerbank TAŞ. (iştirak)	1955	1963
6519	Finans	Bankacılık	TC Turizm Bankası	1955	1967
7422	Hizmet	Maden arama	Maden Arama ve Etüd Ltd. Şti.	1955	1963
1531	Gıda	Un imalatı	Kasımpaşa Un Fabrikası Ltd. Şti.	1956	1967
1711	Tekstil	İplik ve dokuma	Jüt İpliği Çuval ve Kanaviçe End. TAŞ.	1956	1963
2211	Medya	Kitap yayıncılığı	Kültür Yayınları İş-Türk Ltd. Şti.	1956	
3110	Elektrik	Trafo vb. imalatı	Etitaş Elektrik Teçhizatı İmal Tes. AŞ.	1956	2006
5219	Per. ticaret	Perakende marketler	Gıma Gıda ve İhtiyaç Maddeleri TAŞ.	1956	1986
2891	Metal	Metal işleme	Rabak Elektrolitik Bakır ve Mam. AŞ.	1957	1997
5139	Ticaret	Cam ürünleri	Paşabahçe Tic. (1995: PB Cam ile birleşti)	1957	
7499	Diğer	Diğer hizmet	National Mukayyit Kasa AŞ.	1957	1979
1513	Gıda	Konservecilik	Kepez Meyve Sebze İstih. ve Kons. TAŞ.	1958	1967
2694	Çimento	Çimento üretimi	Çorum Çimento; Çukurova Çimento; Elazığ-Altınova Çimento; Gaziantep Çimento; Söke Çimento; Trakya Çimento	1959	1974
2694	Çimento	Çimento üretimi	Konya Çimento Sanayii AŞ.	1959	1990
2720	Metal	Demir-çelik sanayii	Metaş İzmir Metalurji Fab. TAŞ.	1959	1995
2610	Cam	Düz cam üretimi	Çayırova Cam Sanayii AŞ.	1959	
2511	Otomotiv	Oto lastiği üretimi	Türk Pirelli Lastikleri AŞ.	1960	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Holding TAŞ.	1960	1963
2710	Metal	Demir-çelik sanayii	Ereğli Demir-Çelik Fab. (küçük iştirak)	1960	1989
2421	Kimya	Tarım ilaçları	Koruma Tarım İlaçları San AŞ.	1961	1988
2694	Çimento	Çimento üretimi	Afyon Çimento San. TAŞ.	1961	1974
7499	Diğer	Diğer hizmet	Basın İlan Kurumu	1961	1967

Kaynak: Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001; İlke, 1974c; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Finans alanındaki girişimler de bu yeni dönemde devam etmiştir. 1950-55 arasında Osmanlı Bankası, Yapı Kredi, Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası, Denizcilik Bankası, Vakıflar Bankası, Şekerbank ve TC Turizm Bankası'na iştirakler yapılmıştır. Daha da önemlisi, sonradan İş Bankası'na geçecek olan TSKB'ye yapılan iştiraktır¹⁸⁷.

Türkiye'de tekstil sektörünün ciddi bir atılım yaptığı 1950'lerde İş Bankası'nın tekstilin belirli bir alt koluna odaklandığı, bir anlamda ara girdi üretimine yöneldiği gözlenmektedir. İpekiş ve Karamürsel Mensucat o dönemde halen İş Bankası'nın elinde olduğundan, yeni yatırımların bir tür entegrasyon sağladığı düşünülebilir. Pamuklu dokumada Balıkesir, Bergama ve Antalya fabrikalarına ortak olunmuş, bunların dışında önemli sayılamayacak iştirakler yapılmıştır.

Banka bu dönemde uluslararası sermaye ile ortak sanayi yatırımlarına da başlamıştır. General Electric (ABD) ve Koç Holding'le ortak olunan General Elektrik, ilk yerli-yabancı sermaye ortaklıklarından biridir ve ampul üretimi yapmaktadır. Bir diğer ortaklık ise İtalyan Pirelli ile birlikte kurulan ve 1963'te lastik üretimine başlayan Türk-Pirelli fabrikasıdır. Unilever-İş gıda girişimi ile birlikte, İş Bankası'nın bu yıllarda uluslararası sermaye ile en ciddi ortaklıkları kuran sermaye gruplarından biri olduğu söylenebilir. Yine de İş Bankası düz cam (pencere camı) teknolojisinde Avrupa ülkeleri ile arzu ettiği işbirliğini kuramamış, bunun üzerine Sovyetler Birliği'nin Technoexport firmasından alınan teknolojiyle Çayırova fabrikasında 1961 yılında düz cam üretimine başlanmıştır¹⁸⁸ (Şişecam, 1958, s.6; 1961, s.6). Bankanın en önemli sınai faaliyetine dönüşen cam sektöründe, işletmeler ayrı bir grupta (Şişecam) örgütlenmiştir.

1950'lerde bankanın faaliyetleri içinde ağırlık yine finans, ticaret, gıda, tekstil, cam ve yeni olarak da çimento sektörlerindedir. Genel olarak, dönem içinde bankanın ticari faaliyetlerinin yavaşladığı, buna karşılık sınai faaliyetlerin hızla arttığı ve çeşitlendiği söylenebilir. Ticaretin gerilemesine karşılık sanayinin önem kazanması bankanın plasmanlarında da görülmektedir. Örneğin, 1945-53 arasında bankanın ticari

¹⁸⁷ TSKB'nin kendisi de birçok kuruluşa iştirak etmiştir. Ancak, TSKB'nin iştirakçiliği diğer bankalardan nitelik olarak farklıdır. Bu nedenle TSKB iştirakleri İş Bankası'nın faaliyetleri arasında sayılmayacaktır. Genel olarak kalkınma bankacılığı ve TSKB hakkında: Çonkar, 1988; Üyepazarıcı, 1995.

¹⁸⁸ Düz cam teknolojisiyle birlikte hızlı bir ürün çeşitlemesine gidilmiş ve "düz camı, cam kap, cam elyaf, cam boru, çubuk, ısıya dayanıklı züccaciye, kristal, otomatik züccaciye tesisleri izle[mıştır]" (Sönmez, 1992a, s.187). 1962 yılından itibaren cam ve cam ürünleri ihracatına da başlanmıştır (Şişecam, 1962, s.8).

plasmanları beş kat arttıysa da bunların yarısından fazlasının gerçekte imalat sanayiinin finansman ihtiyaçlarına yöneldiği, geri kalanın önemli bir kısmının da yine sanayide kullanıldığı belirtilmektedir (Koçak, 2001, s.147-50). Banka ve iştirakleri büyümüş, tamamlayıcı yatırımlar artmış, ekonominin belli başlı hemen tüm alanlarını içeren bir 'iştirakler portföyü' oluşmuştur. Başlıca faaliyetler süreklilik sergilemiş, madencilikten çıkılmakla birlikte çimento sektörüne girilmiştir. Bu dönemdeki en önemli yatırımlar ise General Elektrik, Unilever-İş ve Türk Pirelli gibi yabancı ortaklıklar ve çimento sektöründeki iştiraklerle Çayırova cam ve Antalya pamuklu dokuma yatırımlarıdır.

Diğer grupların aksine, İş Bankası'nın çok-faaliyetli yapısı para-sermayeyi 'iç sermaye piyasası' oluşturarak etkin kullanmak ihtiyacıyla ilişkili değildir. İş Bankası açısından sorun, daha ziyade, eldeki para-sermayeyi ticari ya da üretken kullanım yoluyla değerlendirme ihtiyacı biçimindedir. Bankanın kâr olanağı olan her işe bu nedenle girdiği söylenebilir. İş Bankası'na Türkiye'de kapitalizmin gelişiminde ayrıcalıklı bir yer sağlayan da bu konumudur. Birçok işi doğrudan doğruya kendisi başlatan, birçok kapitaliste kredi açan ya da sermayesine iştirak eden banka, zaman zaman neredeyse bizzat bir 'kalkınma bankasına' dönüşmüştür. Türkiye'de kapitalizmin gelişiminde İş Bankası'nın ve Celal Bayar'ın önemli bir rol oynadığını öne sürmek abartma olmaz.

Yine de İş Bankası'nın görünürdeki çok-faaliyetli yapısının gerisinde aslında birkaç ana sektörde yoğunlaşmayı tercih eden bir 'mantık' bulunmaktadır. Bankanın başlıca faaliyetlerini oluşturan şeker, dokuma, cam, sigortacılık, toptan ticaret gibi faaliyetlerin hepsi de dönem itibarıyla iç pazarın temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ve devlet tarafından çeşitli ayrıcalıklarla donatılmış, kârlılığı güvence altına alınmış iş kollarıdır. Burada devlet açısından rasyonel, kapitalist gelişmenin bu aşamasında 'gereksiz' görülen rekabetin önlenmesi ve toplumsal kaynakların israf edilmesinin önüne geçilmesidir. Öte yandan, iç pazarın sınırlılığı, temel faaliyetlerinde kısa sürede yüksek kâr elde eden İş Bankası gibi bir grubun bu artık-değeri yine aynı sektöre yatırımının önünde bir engel oluşturmaktadır. Dolayısıyla, grubun yeni iş alanlarına girmesi, elindeki aşırı birikmiş sermayeyi yeni alanlarda değerlemeye çalışması gerekir, ki İş Bankası da bunu yapmıştır. Sonuç, 1960'ların başlarında 30'dan fazla ayrı faaliyeti sürdüren devasa bir sermaye grubudur.

Tablo 4.5: İş Bankası'nın Yeni Faaliyetleri (1962-1972)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5139	Ticaret	Cam ihracatı	Paşabahçe ve Çayırova cam ürünleri	1962	
2424	Kimya	Temizlik mad.	Lever Brothers (Türkiye) San. ve Tic.	1963	1991
6592	Finans	Kalkınma bankacılığı	Kıbrıs Kalkınma Bankası Ltd. Sınai Yt ve Krd. Bnk (2002: TSKB ile birleşti)	1963	1986
3110	Elektrik	Parça üretimi	Türk General Elektrik Endüstrisi AŞ.	1964	1985
5030	Ticaret	Oto lastiği satışı	Türk Pirelli Ticaret AŞ. (Türk Pirelli Enerji)	1964	
6519	Finans	Bankacılık	Türkiye Garanti Bankası	1964	1982
6519	Finans	Bankacılık	Dışbank (Türk Dış Ticaret Bankası, 1994'te Doğan grubuna geçti)	1964	2003
1513	Gıda	Meyve işleme	Kayısı Kurutma ve Pulp Fabrikası AŞ.	1965	1982
2430	Tekstil	Suni elyaf imalatı	Polylen Sentetik İplik San. AŞ.	1965	1991
2710	Metal	Çelik ürünler	Çelik Halat ve Tel San. AŞ.	1965	1996
1553	Gıda	Bira imalatı	Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayi AŞ.	1966	1988
2412	Gübre	Gübre imalatı	Akdeniz Gübre San. AŞ.	1966	1988
5510	Turizm	Otelcilik	Taksim Otelcilik AŞ.	1966	1986
2610	Cam	Cam ürünleri	Türk-Alman Cam (1968: Tek Cam ile birleşti)	1966	
2720	Metal	Bakır sanayii	Karadeniz Bakır İşletmeleri AŞ.	1967	1978
6599	Finans	Yatırım şirketi	Yatırımlar Holding AŞ.	1967	
2610	Cam	Cam ürünleri	Teknik Cam San.(1994: Kırk. Cam ile birleşti)	1968	
2411	Kimya	Cam hammaddesi	Soda Sanayii AŞ.	1969	
2610	Cam	Cam ürünleri	Kırklareli Cam Sn. (1996: PB Cam ile birleşti)	1969	
2922	Makine	Takım tezgahları	Tezsan Takım Tezgahları San. AŞ.	1969	2001
3410	Otomotiv	Otomobil üretimi	Tofaş Türk Oto. Fab. AŞ.	1969	1989
2929	Makine	Makine ve kalıp	Camiş Makina (2003: Ferro Döküm'le birleşti)	1970	2007
2430	Tekstil	Akrilik (elyaf)	Aksa Akrilik Kimya Sanayi AŞ.	1971	1985
2520	Plastik	Plastik ürünler	Keban Plastik AŞ. (Keban Hold. ve Ort.)	1971	1992
2610	Cam	Cam ürünleri	Topkapı Şişe Sn. (2000: And. Cam ile birleşti)	1971	
2610	Cam	Cam ürünleri	Cam Elyaf Sanayii AŞ.	1971	
5010	Ticaret	Oto pazarlama	Tofaş Oto Ticaret AŞ.	1971	1989
5139	Ticaret	Çeşitli ticaret	Yurttaş Yurt Ürünleri San.	1971	1992
5510	Turizm	Otelcilik	Tütaş Türk Alman Turizm (2004: Marmaris Altinyunus'la birleşti)	1971	
6519	Finans	Bankacılık	Maden Bankası	1971	1975
6599	Finans	Yatırım şirketi	Keban Holding AŞ.	1971	1985
7499	Diğer	Diğer hizmet	Hizmet İşleri Ltd. (2004: İş Merk. ile birleşti)	1971	
1711	Tekstil	İplik ve dokuma	Ceytaş Ceyhan Tekstil San. AŞ.	1972	1992
1711	Tekstil	İplik ve dokuma	Trakya İplik Sanayi AŞ.	1972	2002
2610	Cam	Cam ürünleri	Paşabahçe Cam Sanayii ve Ticaret AŞ.	1972	
2891	Metal	Metal işleme	Presiz Metal İmalat San. AŞ.	1972	1984
3110	Elektrik	Motor vb. imalat	Wat Elektromekanik Cihazlar ve Mot.	1972	1980
3430	Otomotiv	Oto yan sanayi	Omtaş Oto Trans. Aks. San. ve Tic. AŞ.	1972	1995
5139	Ticaret	Ev aletleri	Evsan Evsanayii Aletleri San.	1972	1978
5510	Turizm	Otelcilik	Altın Yunus Çeşme Tur. Tes. AŞ.	1972	1990
5510	Turizm	Otelcilik	Edirne Turizm ve Endüstri AŞ.	1972	2001
6592	Finans	Finansman şirketi	Evkaf Finansman ve İnkişaf Ltd. (Kıbrıs)	1972	1988

Kaynak: Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001; Arıman, 1982; Sönmez, 1992a; Koçak, 2001; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 4.6: İş Bankası'nın Yeni Faaliyetleri (1974-1979)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
1552	Gıda	Şarap imalatı	Türk Alkollü İçki ve Şarap End. (Kıbrıs)	1974	2005
1711	Tekstil	İplik ve dokuma	Ödemiş Tekstil San ve Tic. AŞ.	1974	1986
1711	Tekstil	Akrilik iplik	Ak-Al Tekstil San. AŞ.	1974	1992
1810	Tekstil	Giyim eşyası	Mensa Mensucat San. ve Tic. AŞ.	1974	1995
1911	Tekstil	Dericilik	Keban Hold. ve Ort. Ağın Deri San. AŞ.	1974	1982
1911	Tekstil	Dericilik	Kazlı Deri San. ve Tic. AŞ.	1974	1983
2411	Kimya	Kimya sanayii	Çukurova Kimya Endüstrisi AŞ.	1974	1979
2412	Gübre	Gübre imalatı	Ege Gübre Sanayi AŞ.	1974	1988
2693	Seramik	Seramik imalat	Söğüt Seramik Sanayii AŞ.	1974	1987
2691	Seramik	Seramik, porselen	Uşak Seramik San. AŞ.	1974	1991
2101	Kağıt	Kağıt imalatı	Bıksan Bilecik Kağıt San.	1975	1997
2102	Kağıt	Karton ambalaj	Rastaş Reform Ambalaj San. (White Cap)	1975	1996
2610	Cam	Cam ürünleri	Anadolu Cam Sanayii AŞ.	1975	
2691	Seramik	Porselen ürünler	Kütahya Porselen San. AŞ.	1975	1984
2720	Metal	Alüminyum san.	Nasaş Alüminyum San. AŞ.	1975	1986
2731	Metal	Döküm	Ferro Döküm Sanayii ve Ticaret AŞ.	1975	2007
3430	Otomotiv	Oto yan sanayi	Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat AŞ.	1975	1987
5232	Per. tic.	Kooperatif	Ankara Modern Çarşı Koop.	1975	1983
1520	Gıda	Süt ürünleri	Pınar Süt Mamulleri San. AŞ.	1976	1991
1711	Tekstil	İplik ve dokuma	Göveçlik İplik San. ve Tic. AŞ.	1976	1985
1722	Tekstil	Halı üretimi	Dinarsu İmalat ve Tic.	1976	1985
2101	Kağıt	Kağıt imalatı	Viking Kağıt ve Selüloz AŞ.	1976	1991
1554	Gıda	Meyan kökü üretimi	Sistaş Siirt Meyan Kökü San. ve Tic. AŞ.	1976	1984
			Muş Meyan Kökü San. ve Tic.	1976	1992
2520	Plastik	Plastik ürünler	Petaş Plastik End. ve Tic. AŞ.	1976	1985
2693	Seramik	Kil mamulleri	Kilsan Kil San. ve Tic. AŞ.	1976	1986
2710	Metal	Demir-çelik san.	Asil Çelik San. ve Tic. AŞ.	1976	1981
3420	Otomotiv	Oto yan sanayi	Goetze İstanbul Segman ve Gömlek San.	1976	1989
5139	Ticaret	Cam ürünleri	Cam Pazarlama AŞ. (2008: Şişecam'la birleşti)	1976	
5139	Ticaret	Cam ürünleri	Paşabahçe New York temsilciliği	1976	
6712	Finans	Menkul değerler	Yatırım Finansman Menkul Değerler	1976	
7499	Diğer	Diğer faaliyet	Eti Teşebbüsleri Ltd. (Kıbrıs)	1976	
1512	Gıda	Su ürünleri	Kar-Su-San Karadeniz Su Ürünleri San.	1977	
1513	Gıda	Sebze-meyve	Tungaş Tunceli Gıda San.	1977	1995
6519	Finans	Bankacılık	Arap Türk Bankası AŞ. (iştirak)	1977	
1512	Gıda	Balık işleme	Balıksan Balık İşleme San. ve Tic. AŞ.	1978	1991
2610	Cam	Cam ürünleri	Sinop Cam San (1993: Camtaş Paz ile birleşti)	1978	
2610	Cam	Cam ürünleri	Bursa Otocam (1994: Camtaş Paz. ile birleşti)	1978	
2610	Cam	Düz cam, oto camı	Trakya Cam Sanayii AŞ.	1978	
2693	Seramik	Porselen ürünler	İstanbul Porselen Sanayii AŞ.	1978	
2694	Çimento	Çimento üretimi	Aslan Çimento AŞ.	1978	1987
2411	Kimya	Krom kimyasalları	Kromsan (1986'da Soda Sanayii ile birleşti)	1979	
2610	Cam	Cam ürünleri	Telecam Televizyon Camı San. AŞ.	1979	1984
2710	Metal	Çelik hammaddesi	Mavi Çelik San. ve Tic. AŞ.	1979	1984

Kaynak: Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001; Arıman, 1982; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

İş Bankası'nın 1960'ların başlarından 1970'lerin sonlarına kadar olan faaliyetleri iki kısım halinde, Tablo 4.5 ve Tablo 4.6'da sergilenmektedir. Bu dönemde bankanın sınıai iştirakleri olağanüstü artmış, kimya, otomotiv, metalurji, plastik, seramik sanayii gibi alanlarda birbiri ardına iştirakler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, bankanın ana faaliyetleri arasındaki tekstil, gıda, cam sanayii gibi alanlarda da büyüme devam etmiş, özellikle cam sanayiinde birçok yeni tesis kurulmuştur. Türkiye'de kapitalist sanayinin içe yönelik olarak hızla büyüdüğü bu zaman diliminde, İş Bankası'nın sınıai girişimleri de çoğalmış ve çeşitlenmiştir.

Sanayideki büyümenin yanı sıra İş Bankası'nın bu dönemde finans alanındaki yeni girişimlerini sürdürdüğü gözlenmektedir. Bankacılıktaki üstünlük, diğer özel bankalarla olan fark biraz kapanmakla birlikte devam etmektedir¹⁸⁹. Dönem içinde Garanti Bankası'na, Türkiye Maden Bankası'na ve Arap-Türk Bankası'na iştirakler gerçekleştirilmiştir. Dış ticaret finansmanı alanında uzmanlaşmak üzere 1964 yılında Bank of America ortaklığı ile kurulan Türk Dış Ticaret Bankası'nda (Dışbank) İş Bankası üçte iki hisse sahibidir. 1963'te kurulan Sınıai Yatırım ve Kredi Bankası'nın da yüzde 64 hisseyle kurucu ortağı İş Bankası'dır (Koçak, 2001, s.188). Aynı döneme ait Kıbrıs Kalkınma Bankası ve daha önceki TSKB iştirakleri ile birlikte, İş Bankası'nın finans sektörünün kendi içinde çeşitlenmeyi arttırdığı, 'ihtisas bankacılığı'nda önemli bir yer edindiği söylenebilir.

Bu dönemde cam sanayii, İş Bankası'nın sınıai faaliyetleri içinde en önemli sıraya yükselmiş ve bu niteliğini sonraki yıllarda da sürdürmüştür. Dönem içinde cam sektöründe birbiri ardına yeni tesisler ve şirketler kurulmuştur. Cam sanayiindeki çeşitlenme ve genişlemenin yanında, geriye doğru entegrasyonla cam hammaddesi, kalıp vb. imalatlar için Soda Sanayii, Camış Makina Kalıp gibi tesisler kurulmuş; ayrıca, camla ilintili alanlara girilerek porselen, seramik, kil gibi sektörlerde iştirakler gerçekleştirilmiştir. Böylece gerek cam sektöründe gerekse camla ilintili sektörlerde

¹⁸⁹ Örneğin, 1970'lerin ikinci yarısında İş Bankası'nın toplam mevduatlar içindeki payı yaklaşık yüzde 22'dir. Buna karşılık aynı dönemde Ziraat Bankası'nın payı yüzde 20, Akbank'ın payı yüzde 13, Yapı Kredi'nin payı yüzde 12 civarındadır. Kredilerde ise Ziraat Bankası yaklaşık yüzde 30, İş Bankası yüzde 18, Akbank yüzde 9 ve Yapı Kredi yüzde 8 civarında pay sahibidir (Yüzgün, 1982, s.91, 235). Yalnızca özel bankalar olarak bakıldığında: 1970'lerin başında İş Bankası'nın tasarruf mevduatındaki payı yüzde 40'a yakın, kredilerdeki payı yüzde 32'dir. 1970'li yıllarda, bankanın verdiği kredilerin yüzde 56'sı imalat sanayiine gitmektedir (Koçak, 2001, s.182, 185).

entegre bir yapı oluşturulmuş, hammadde üretiminden pazarlamaya kadar bir dizi halkayı birleştiren, dünya ölçeğinde bir şirketler grubu ortaya çıkmıştır¹⁹⁰.

Türkiye’de 1960’lı ve 70’li yıllarda sanayi alanında gerçekleşen hızlı büyüme, İş Bankası’nın gelişiminde etkili olmuştur. Bankanın bu dönemde başta Koç Holding olmak üzere diğer sermaye gruplarıyla birçok ortaklık kurduğu, ayrıca mevcut sanayi tesislerinin sermayelerine de düzenli olarak iştirak ettiği gözlenmektedir. Koç grubu ile Türk General Elektrik Endüstrisi, Tofaş, Tofaş Oto Ticaret, Tütaş Türk Alman Turizm, Asil Çelik, Mavi Çelik; Yaşar grubu ile Türk Tuborg, Altınyunus Çeşme, Ege Gübre, Pınar Süt, sonraları Viking Kağıt; Akkök grubu ile Aksa, Ak-al, Dinarsu; Çukurova grubu ile Çukurova Kimya Endüstrisi ve Kromsan gibi şirketlerdeki ortaklıklar dikkat çekicidir¹⁹¹. Böylece İş Bankası, bu dönemde hızla gelişen kapitalist sanayiye diğer gruplarla birlikte denetler konumdadır. Öte yandan, imalat sanayii içinde, bu dönemde özellikle ara ve yatırım malı (üretim aracı) üreten sektörlerdeki iştiraklerde artış gözlenmektedir. Sonuç olarak, bankanın sanayi alanındaki çeşitlenmesi giderek artmış, İş Bankası dönem boyunca neredeyse bir kalkınma bankası niteliğine bürünmüştür.

Metal, otomotiv gibi imalat sanayiinin en önemli sektörlerindeki yatırımların dışında, İş Bankası’nın bu dönemde gıda ve tekstil gibi geleneksel sanayi sektörlerinde de girişimlerini ve çeşitlenme derecesini arttırdığını görüyoruz. Tekstil alanındaki çeşitlenme özellikle iplik fabrikalarına yapılan iştiraklerle devam etmiş, dericilik, halı ve kilim imalatı, suni elyaf üretimi alanlarında iştirakler gerçekleştirilmiştir. Benzer biçimde, gıda sanayiinde bir dizi alt sektöre giriş yapılmış, alkollü ve alkolsüz içecekler, balıkçılık, süt ürünleri gibi üretim kollarında iştirakler başlatılmıştır. Bu sektörlerdeki çeşitlenme entegre bir büyümeyi ve ileri-geri bağlantıları gözetir biçimde olmaktan ziyade, ilişkisiz çeşitlenme ya da ‘iştirakler portföyü’ denilebilecek bir biçimdedir. Bunların dışında, kimya alanında önemli bir yatırım, çok-uluslu Unilever’le kurulan

¹⁹⁰ Cam sanayiinde giriş maliyetleri yüksek, kâr oranı ise görece olarak düşüktür. Bu nedenle dikey entegrasyon kuraldır ve hemen her ülkede tekeller egemendir (Kirman, 1995, s.7-18). Dünya pazarı, her biri bir veya birkaç ülkede tekel olan on kadar firmanın elindedir. Şişecam bunlardan biridir. 1970’lerde kurulan yeni fabrikalarla, Şişecam’da çalışan sayısı 1979 sonunda 10.900 civarındadır. Bu dönemde yavaş yavaş ihracata ağırlık vermeye başlayan ve New York’ta bir temsilcilik kuran Şişecam’ın, 1979’da 31 milyon dolarlık ihracat yaptığı belirtilmektedir (Şişecam, 1979, s.11-3).

¹⁹¹ A. Arıman’ın (1982, s.212) derlediği 1979 yılı verilerine göre, İş Bankası’nın Koç Holding’le 15, Yaşar grubu ile 4, Eczacıbaşı ile 3, Transtürk ile 3, Çukurova grubu ile 2, Sabancı grubu ile 1 şirkette ortaklığı bulunmaktadır (çok sayıdaki diğer ortaklıkları ve çok ortaklı diğer şirketler dışında).

ikinci ortaklık olan Lever Brothers (Türkiye) girişimidir. Bu şirket, temizlik maddeleri alanında Türkiye’de pazara hakim olan birkaç firmadan biri olmuştur¹⁹².

İş Bankası’nın faaliyet sayısı 1970 yılında 40’a [24’e], 1980 yılında ise 61’e [28’e] yükselmiştir. Dolayısıyla, yeni eklenen faaliyetler genelde alt-sektör bazındadır. Bir başka deyişle, İş Bankası bu dönemde daha önceden bir şekilde yer aldığı ana sektörlerin alt-sektörlerine doğru bir genişleme ya da çeşitlenme gerçekleştirmiştir. Bunun temel nedeni, bir önceki dönem sonu itibariyle bankanın ekonominin en önemli sektörlerinde zaten yer almış olmasıdır. Bir benzetme yapmak gerekirse, İş Bankası bu dönemde yeni kıtalara ayak basmamakta, bildiği kıtaların iç bölgelerine uzanmaktadır. Bu aynı zamanda Türkiye’de kapitalist üretimin belirli bir düzeye ulaştığının göstergesi olarak kabul edilebilir. İlginç bir nokta, İş Bankası’nın yarı-resmi niteliğinin (yüzde 12 Hazine hissesi nedeniyle) halen devam ediyor olmasıdır. İş Bankası sermayesindeki Hazine payı 1998 yılında özelleştirme ile elden çıkartılmıştır (Koçak, 2001, s.225).

Bir önceki dönemde olduğu gibi, İş Bankası’nın faaliyetleri içinde ticaretin görece ağırlığı bu dönemde de gerilemiş, buna karşılık sanayinin ve özellikle de imalat sanayinin çeşitli alt kollarının ağırlıkları artmıştır. Nitekim iştiraklerin 1965’te yüzde 76’sı, 1973’te yüzde 85’ten fazlası sanayi şirketlerine yapılmıştır. Sanayi iştirakleri içinde en büyük payı cam sanayii almakta (1965’te yüzde 31.7, 1973’te yüzde 27.9), ikinci sırada ise gıda ve özellikle de şeker üretimi (1965’te yüzde 23.5, 1973’te yüzde 15.1) gelmektedir (İlke, 1974c, s.74-5). Cam ve gıdadaki oransal gerilemenin nedeni metalurji, kimya, madeni imalat ve motor sanayinin paylarının artmış olmasıdır. Bu durum kredilerin dağılımına da yansımış ve 1970’lerde bankanın verdiği kredilerin yarısından fazlası yalnızca imalat sanayiine yönelmiştir (Koçak, 2001, s.185).

¹⁹² Unilever’in Lux sabun ve Vim deterjan gibi ürünleri Türkiye’de 1950’lerden önce Belçikalı Couteaux ailesi tarafından pazarlanmış, 1954 yılında Lever Brothers (Türkiye) adı altında imalata başlanmıştır. Unilever’in diğer temizlik maddeleri üretme planları ve kâr transferleri 1960 darbesi ile kesintiye uğradığında firma yeni bir düzenlemeye gitmiş, 100 yıldan fazla süredir faaliyette bulunduğu için kâr transferi hakkı bulunan G&A Baker firması hem Unilever-İş’in (gıda) hem de Lever Brothers’in (deterjan) temsilcisi olarak atanmıştır (Jones, 2006, s.34). M. Köymen’in verilerinden, Lever Brothers firmasının daha sonra (olasılıkla 1976’da) Unilever-İş bünyesine alındığı anlaşılmaktadır. 1980’li yıllarda Unilever-İş’in pazar payı toz deterjanda yüzde 39, çamaşır yumuşatıcıda yüzde 20, mek.[anik?] temizleme tozunda yüzde 96, bulaşık deterjanında yüzde 14, sabunda yüzde 20 seviyesindedir. Unilever-İş, genel amaçlı temizlik maddelerinde de pazarın yüzde 95’ini Alman Henkel’in iştiraki Turyağ ile paylaşmaktadır (Köymen, 1989, s.107-8).

Tablo 4.7: İş Bankası'nın Yeni Faaliyetleri (1980-1990)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
1711	Tekstil	İplik ve dokuma	Ceysan Ceyhan Dokuma San. AŞ.	1980	1992
2899	Metal	Metal eşya	Kortenbach İst. Şem. San. AŞ.	1980	1986
2919	Makine	Makine imalatı	Bimak Birleşik Mak. San. ve Tic. AŞ.	1980	1987
5010	Ticaret	Oto pazarlama	Anasa Anadolu Nissan Oto San. (gayrıfaal)	1980	1989
5131	Ticaret	Tekstil ürünleri	Mepa Merkezi Pazarlama (Mepa Mensucat)	1980	
5131	Ticaret	İplik pazarlama	Trakya İplik Pazarlama AŞ.	1980	
5139	Ticaret	Ev aletleri	Presiz Ev Aletleri Paz. ve Tic. AŞ.	1980	1990
6304	Turizm	Seyahat acentesi	Aytaş Ayrıcalık Turizm San. AŞ.	1980	2005
6519	Finans	Bankacılık	İktisat Bankası AŞ. (iştirak)	1980	1983
1511	Gıda	Et sektörü	Kars-Et Hayvansal Ürün. San. ve Tic. AŞ.	1981	1989
1511	Gıda	Et sektörü	Van-Et Entegre Et San. ve Tic. AŞ.	1981	1997
2921	Makine	Tarım makineleri	Köytaş Köy Tar. ve San. Mak. San. ve Tic.	1981	1986
5234	Per. ticaret	Cam ürünleri	Paşabahçe Mağazaları AŞ.	1981	
5143	Ticaret	İnşaat malz.	İAG İnşaat ve İnş. Araç Gereç. AŞ.	1982	1989
5190	Ticaret	Dış ticaret	Derya Dış Ticaret (1994: Cam Paz. ile birleşti)	1982	
1513	Gıda	Konservcilik	Dosan Konserve San. (Unilever ortak)	1983	1991
3410	Otomotiv	Ticari araçlar	Otomarsan Oto. ve Mot. Araç. San. AŞ.	1984	1989
5139	Ticaret	Cam ürünleri	Caminter Şişecam Int. mBH (Almanya)	1984	1995
6712	Finans	Menkul değerler	Camiş Menkul Değerler AŞ.	1984	
1711	Tekstil	İplik ve dokuma	Güney San. ve Tic. İşlet. AŞ.	1985	1995
2710	Metal	Çelik ürünler	Çelikord AŞ.	1985	
5139	Ticaret	Pazarlama	Tezsan Pazarlama AŞ.	1986	2001
5520	Hizmet	Lokanta ve kafe	Miltaş Turizm AŞ. (Anadolu Sigorta iştiraki)	1986	
2102	Kağıt	Karton ambalaj	Camiş Ambalaj Sanayii AŞ.	1987	
5510	Turizm	Otelcilik	Turtel Turizm ve Otelcilik AŞ.	1987	1995?
1429	Madencilik	Madencilik	Camiş Madencilik AŞ.	1988	
2610	Cam	Cam ürünleri	Cam İşleme Sanayii AŞ.	1988	1997
2710	Metal	Demir-çelik san.	İzmir Demir Çelik Sanayi AŞ.	1988	2005
2919	Makine	Makine imalatı	Asmaş Ağır Sanayi Makinaları AŞ.	1988	
3410	Otomotiv	Ticari araçlar	Man Kamyon ve Otobüs Sanayi ve Tic. AŞ.	1988	1995
3430	Otomotiv	Motor üretimi	Man Motor Sanayi ve Ticaret AŞ.	1988	1998
3699	İmalat	Kırtasiye malz.	Adel Kalemcilik San. ve Tic. AŞ.	1988	1991
5139	Ticaret	Kırtasiye malz.	Ülkü Kırtasiye Ticaret ve Sanayi AŞ.	1988	1991
5122	Ticaret	Zeytincilik	Antgıda Gıda Tarım Turizm (eski Antdemir)	1988	
6303	Ulaştırma	Liman işletmesi	Nemtaş Nemrut Liman İşletmeleri AŞ.	1988	
6519	Finans	Bankacılık	Türk Merchant Bank AŞ. (kurucu)	1988	1991
6591	Finans	Leasing	İş Finansal Kiralama AŞ.	1988	
5139	Ticaret	Cam ürünleri	Şişecam China Ltd (International Glass Ltd.)	1988	
6720	Finans	Sigortacılık hizm.	Camiş Sigorta Hizmetleri AŞ.	1989	2006
5149	Ticaret	Cam pazarlama	Camsar Pazarlama (2003: Cam Pz. ile birleşti)	1990	
5149	Ticaret	Düz cam paz.	Camtaş Pazarlama (2003: Cam Paz. ile birleşti)	1990	
5190	Ticaret	Dış ticaret	Sode Group Dış Tic. AŞ.	1990	1993
6601	Finans	Hayat sigortası	Anadolu Hayat Sigorta AŞ.	1990	
6719	Finans	Kredi kartı hizm.	Bankalararası Kart Merkezi AŞ. (iştirak)	1990	
5139	Ticaret	Cam ürünleri	Cam Pazarlama AŞ. Cezayir temsilciliği	1990	2001
5149	Ticaret	Cam pazarlama	Cam Ambalaj Pz (2003: And. Cam ile birleşti)	1990	
6720	Finans	Sigortacılık hizm.	Miltaş Sigorta Aracılığı (An. Sigorta iştiraki)	1990	2008

Kaynak: Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001; Köymen, 1989; Sönmez, 1992a; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

İş Bankası grubunun 1980’li yıllardaki faaliyetleri Tablo 4.7’den izlenebilir. 1990 yılı sonu itibariyle devam eden faaliyet sayısı 59 adettir [26 adet]. Bu rakam 1980 yılı ile hemen hemen aynı, ancak biraz daha düşüktür. Bununla birlikte, 80’li yıllar İş Bankası açısından hayli hareketli geçmiş, bu dönemde zora düşen (Güney Sanayi, Adel Kalemcilik, Man Kamyon ve Otobüs Sanayii gibi) çok sayıda işletme İş Bankası’na devredilirken, banka bir yandan da iştiraklerini azaltmaya başlamıştır. Nitekim bankanın 1980’deki faaliyet sayısı Koç grubununkine hemen hemen eşit, 1990’daki faaliyet sayısı ise Koç’un faaliyet sayısından daha azdır. Oysa 1980-90 arasında yer aldığı faaliyetlerin toplam sayısı Koç grubundan daha fazladır.

İş Bankası’nın iştiraklerini azaltma politikası 1990’larda da devam edecektir. 1980 yılında 134 iştiraki bulunan bankanın iştirak sayısı 1985 yılı sonunda 85’e, 1996 yılı sonunda ise 76’ya inmiştir (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001, s.602-5; Koçak, 2001, s.234). Bu azalmada önemli bir neden, 1980 sonrasında yapılan yeni düzenlemelerle bankaların iştiraklerine ve iştiraklerine sağlayabilecekleri kredilere çeşitli sınırlamaların getirilmiş olmasıdır (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001, s.600-1). Bir diğer neden ise 1980’lerde yükselen faiz oranları ile işletmelerin kârlılığının azalması; bu tür şirketlerin yanı sıra, dışa açılma sürecinde rekabete dayanması zor görünen işletmelerin de satılarak elden çıkartılmaya başlanmasıdır (Koçak, 2001, s.231).

Bu dönemde iştiraklerdeki yüksek hareketlilik, bankanın faaliyet yapısı içinde kimi değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bankanın faaliyetleri arasında geçmişten beri önemli bir yer tutan gıda ve tekstil sektörlerindeki yatırımlar azaltılmış, margarin, şeker, bira imalatı gibi üretim kollarından ve dericilikten çıkılmış, tekstil alanındaki birçok iştirak satılmıştır¹⁹³. Cam ve finans alanındaki yatırımlar ise artarak devam etmiştir.

1980’li yıllarda Şişecam, girdi üretimine yönelik (Camiş Ambalaj ve Camiş Madencilik gibi) çeşitli yatırımların dışında asıl ağırlığı yurtiçi-yurtdışı ticaret ve hizmet faaliyetlerine vermiştir. Yurtiçi ticaret için Paşabahçe Mağazaları (perakende), Camsar (sınai ara mallar), Camtaş (düz cam) ve Cam Ambalaj Pazarlama şirketleri kurulurken,

¹⁹³ Yine bu dönemde çıkılan sektörler ve alt sektörler arasında gübre, tarım ilaçları, meyan kökü, plastik, seramik, çimento ve uzun bir süredir devam eden sinema filmciliği sayılabilir. Bunların yanı sıra Tofaş, Metaş İzmir Metalurji, Man Kamyon ve Otobüs Sanayii, Karsan Otomotiv, Çelik Halat ve Tel Sanayii gibi önemli iştirakler elden çıkartılmıştır (Koçak, 2001, s.234).

dış ticaret için Derya Dış Ticaret, Almanya’da Caminter, Çin’de International Glass (Şişecam China) şirketleri kurulmuş, ayrıca Cezayir’de bir temsilcilik açılmıştır. 1990 yılına gelindiğinde, Şişecam’ın ihracatı 350 milyon dolar seviyesini aşmış durumdadır (Şişecam, 1990, s.4). Cam sanayiinde tamamlayıcı işlev görecektir olan Camiş Menkul Değerler ve Camiş Sigorta Hizmetleri gibi finans-hizmet şirketleri de bu döneme aittir.

Finans alanında, İş Bankası bu dönemde İktisat Bankası ve Türk Merchant Bank’a yapılan kısa süreli iştirakler dışında hayat sigortacılığı (Anadolu Hayat Sigorta) ve leasing (İş Finansal Kiralama) alt sektörlerine giriş yapmıştır. Öte yandan, 1980’li yıllarda Türkiye’de banka sayısı artmış, 1980’de 44 olan toplam banka adedi 1990 yılında 67’ye yükselmiştir. Buna bağlı olarak İş Bankası’nın sistemdeki payı da görece olarak gerilemiş, 1980-1990 arasında toplam mevduattaki payı yüzde 20.5’ten yüzde 12.2’ye; kredilerdeki payı yüzde 15.1’den yüzde 9.2’ye düşmüştür (Yüzgün, 1982, s.19, 91, 235; TBB, 1991, Tablo 13-15). Ancak, bu gerileme yalnızca İş Bankası için değil diğer büyük bankalar için de söz konusudur¹⁹⁴.

Bankacılıktaki görece payı (sistemde yoğunlaşmanın azalmasına paralel olarak) azalsa da İş Bankası’nın tekeli halen devam etmektedir. Ayrıca, grubun finans dışındaki birçok sektörde tekel gücü söz konusudur¹⁹⁵. 1985 yılı itibarıyla, Türkiye’de en büyük 500 şirketten özel sektöre ait olan 406 şirketin 22 tanesi İş Bankası’nındır. Buna karşılık Koç grubunun 25, Sabancı grubunun 13 şirketi ilk 500 içindedir. Bu dönemde İş Bankası şubelerinde 22 bin, Şişecam Topluluğu’nda 16 bin, tekstil grubu şirketlerinde ise 8 bin kişi çalışmaktadır (Sönmez, 1992a, s.20-1, 181).

¹⁹⁴ Nitekim “toplam mevduatın 1979 yılında %62’si en büyük üç bankanın elinde iken, bu oran 1986’da %40’a, 1996’da ise %36’ya düşmüştür. Aynı durum toplam kredi için yıllar itibarıyla %57, %56 ve %39 olarak izlenmektedir. Toplam aktifler içinde en büyük üç bankanın payı ise yine aynı yıllar itibarıyla %51, %46 ve %34 olarak izlenebilmektedir. Banka sayısındaki artış, bankalar arasındaki rekabeti artırıp yoğunlaşmayı azaltmış görünmektedir” (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001, s.599). Yine de bu gözlemin uzun vadede geçerli olmadığı ve az sayıda bankanın denetiminin zamanla güçlendiği söylenebilir.

¹⁹⁵ M. Köymen’e göre, 1980’lerde Şişecam grubu şirketleri “cam sanayiinin yüzde 77.5’ini kontrol etmektedir. İş Bankası’nın seramikteki iştiraki Söğüt Seramik’in pazar payı (karo seramikteki) yüzde 17’dir. Yine İş Bankası’nın iştiraklerinden Çelik Halat ve Tel’in faaliyette bulunduğu sektördeki pazar payı yüzde 75 iken, Tezsan’ın torna tezgahında yüzde 85, matkapta ise yüzde 83’lük bir pazar payı mevcuttur. Koç ile İş Bankası’nın ortak olduğu General Elektrik’in ampul pazarındaki payı yüzde 41.2’dir. Elektrolitik bakır telde Rabak’ın payı yüzde 45’dir. Alüminyumda ise İş Bankası’nın iştiraki olan Nasaş sektörün en büyük iki firmasından biridir [1989’da Rabak ve Koruma Tarım Bezmenler’e, Nasaş Hintli bir gruba satılmıştır]. İş Bankası’nın iştiraklerinden İstanbul Motor Piston ve Pim Sanayi A.Ş.’nin pazar payı yüzde 60, Soda Sanayi A.Ş.’nin pazar payı yüzde 100’dür” (1989, s.192-3).

Tablo 4.8: İş Bankası'nın Yeni Faaliyetleri (1991-1999)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6719	Finans	Menkul değerler hizm.	Takasbank (iştirak)	1991	
2610	Cam	Oto camı imalatı	Trakya Otocam Fabrikası	1991	
6519	Finans	Bankacılık	İşbank GmbH	1992	
2610	Cam	Cam ve cam ürünleri	Intercom Kapl. Cam San. (Alman Interpane ortak, 1996: Çayırova Cam ile birleşti)	1992	
6603	Finans	Sigortacılık	Günay Anadolu Sigorta JV (Azerbaycan)	1993	
6592	Finans	Faktoring	İş Factoring Finansman Hizmetleri AŞ.	1993	
3420	Otomotiv	Treyler üretimi	İstanbul Fruehauf Taşıt Araç. San.	1994	
4520	İnşaat	İnşaat	Tuba Sim İnşaat Konsorsiyumu AŞ.	1994	
5110	Ticaret	Temsilcilik işleri	Mipaş Mümessillik İth. İhr. ve Paz.	1994	
2610	Cam	Cam ve cam ürünleri	Denizli Cam Sanayii AŞ.	1994	
4010	Enerji	Elektrik enerjisi	Camiş Elektrik Üretim AŞ.	1995	
6110	Ulaştırma	Denizyolu taşımacılığı	Nemtaş Nemrut Liman İşletmeleri AŞ.	1995	
6599	Finans	Yatırım Ortaklığı	İş Yatırım Ortaklığı AŞ.	1995	
6719	Finans	Menkul değerler hizm.	Kredi Kayıt Bürosu AŞ.	1995	
5139	Ticaret	Cam ürünleri	Cam Pazarlama AŞ. İtalya temsilciliği	1995	2001
5139	Ticaret	Cam ürünleri	Şişecam Almanya temsilciliği	1995	
2891	Metal	Altın rafinerisi	İstanbul Altın Rafinerisi AŞ.	1996	
4520	İnşaat	İnşaat	Soyak Turizm İnşaat	1996	2000
6712	Finans	Menkul değerler	İş Yatırım Menkul Değerler AŞ.	1996	
5139	Ticaret	Cam ürünleri	Cam Pazarlama Almanya temsilciliği	1996	2001
6599	Finans	Holding	Kastamonu Holding AŞ (AS iştiraki)	1996	
2423	Kimya	Vitamin K3 üretimi	Oxyvit Kimya Sanayi (Soda San. iştiraki)	1996	
4520	İnşaat	İnşaat	İş-Koray Turizm Orm. Mad. İnş. Taah.	1997	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Solvay Şişecam Holding AG (Avusturya)	1997	
2520	Plastik	Cam takviyeli plastik	Mitracam (2001: Cam Elyaf ile birleşti)	1997	
2610	Cam	Cam ve cam ürünleri	JSC Mina (Gürcistan, özelleştirme)	1997	
2610	Cam	Cam ve cam ürünleri	Paşabahçe Eskişehir (Paşabahçe Schott)	1997	
5149	Ticaret	Soda ürünleri	Şişecam Bulgaria Ltd (Bulgaristan)	1997	
5139	Ticaret	Cam ürünleri	Şişecam Gürcistan temsilciliği	1997	
2411	Kimya	Cam hammaddesi	Solvay Sodi AD (Bulgaristan, özelleştirme)	1997	
4010	Enerji	Elektrik dağıtım	Batı Karadeniz Elektrik Dağıtım ve Tic. Kocatepe Elektrik Dağ. ve Tic. AŞ.	1998 1998	
6599	Finans	Gayrimenkul yatırımları	İş GY Proje Değ. ve Merkez GY Pr. Değ. (Birleşerek İş GYO'yu oluşturan iki şirket)	1998	
6712	Finans	Menkul değerler	Vadeli İşlemler Eğitim ve Danışmanlık AŞ.	1998	2006
1410	Madencilik	Kum tedarikçisi	Camiş Egypt Mining Ltd. Co. (Mısır)	1998	
5139	Ticaret	Cam ürünleri	Camiş Ltd.	1998	
1429	Madencilik	Cam hammaddeleri	Madencilik Sanayii ve Tic. AŞ.	1998	
5139	Ticaret	Cam ürünleri	Schott Paşabahçe GmbH (Almanya)	1998	
6599	Finans	Yatırım Ortaklığı	Yatırım Finansman Yat. Ort. (AH iştiraki)	1998	
5122	Ticaret	Zeytin pazarlama	Zepa Pazarlama	1998	
6599	Finans	G.menkul Yat. Ort.	İş GYO	1999	
6420	Bilgiişlem	İnternet servis sağl.	İş Net Elekt. Bilgi Ür. Dağ. Tic. İlet. Hiz.	1999	
7499	Diğer	Diğer hizmet	İş Merkezleri Yönetim ve İşletim AŞ.	1999	
8519	Hizmet	Sağlık hizmetleri	Bayek Tedavi Sağlık Hizm. ve İşlet. AŞ.	1999	
9309	Hizmet	Eğln. merk. (Tatilya)	Kule AŞ. (2003: İş Merk. AŞ. ile birleşti)	1999	

Kaynak: Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1990'lara bu şekilde birçok sektöre hakim olarak giren grup, 90'lar boyunca iki ana sektöre (finans ve cam) odaklanmıştır. Aynı zamanda, bu sektörlerde uluslararası faaliyetlerini de arttırmıştır. 1991-99 arası faaliyetler Tablo 4.8'den izlenebilir. Bu yeni dönemde yurtdışı bankacılık alanında Almanya'da İşbank GmbH, sigortacılık alanında ise Azerbaycan'da Günay Anadolu Sigorta faaliyete geçmiştir. Öte yandan, finansın çeşitli alt sektörlerinde bir dizi şirketin oluşturulduğu gözlenmektedir. Bunun yalnızca İş Bankası'na özgü bir durum olmadığını, 90'lar boyunca bankaların leasing, faktoring, tüketici kredileri, yatırım ortaklıkları, gayrimenkul yatırım ortaklıkları gibi birçok alana uzandıklarını, bu dönemde finansal piyasaların ve hizmetlerin hem genişlediğini hem de çeşitlendiğini vurgulamak gerekir.

İş Bankası'nın 1990'lardaki sınıai iştirakleri arasında İstanbul Fruehauf (treylar) ve Oxyvit (K3 vitamini üretimi) dışında kaydadeğer girişimler gözlenmemektedir. Cam sektöründeki yatırımlar bir yana bırakılırsa, İş Bankası grubunun 90'lar boyunca sanayi alanında büyümediği, aksine 'çıkış' eğiliminin sürdüğü ve faaliyet sayısının azaldığı söylenebilir¹⁹⁶. Cam sektöründeki yatırımlarda ise 1990'larda üç ana eğilim göze çarpar: (i) mevcut kapasiteyi arttırmaya ve çeşitliliğe yönelik yeni yatırımlar¹⁹⁷; (ii) ihracata yönelik yeni yurtdışı şirketler ve temsilcilikler¹⁹⁸; (iii) cam hammaddesi yatırımları¹⁹⁹. Şişecam önce uluslararası ticari faaliyetlerini arttırmış, ardından hammadde ve girdi üretiminden başlayarak cam üretimini uluslararası düzleme taşımaya yönelmiştir. 2000'li yıllarda cam üretiminde uluslararasılaşma sürecinin önemli bir boyutunu eski Sovyet Bloğu ülkelerinde özelleştirilen tesislerin satın alınması oluşturur. 2000 yılı itibarıyla Şişecam Topluluğu, 13 bin çalışanı ve 1 milyar doların üzerindeki satışları ile dünyada ilk on cam üreticisi arasındadır. Ancak, ihracat konusunda 1999'da 324, 2000

¹⁹⁶ İnşaat sektöründe Tuba Sim konsorsiyumu, Soyak (sonradan Anadolu Turizm İnşaat adını aldı), İş-Koray gibi yeni girişimler gerçekleştirilmiş; elektrik enerjisi alanında Camış Elektrik Üretim (fabrikaların enerji ihtiyaçları için) ve Batı Karadeniz Elektrik Dağıtım (Bartın, Zonguldak, Çankırı ve Karabük illerinde elektrik dağıtımı) ile Kocatepe Elektrik Dağıtım (Afyon, Uşak, Isparta, Burdur) şirketleri kurulmuştur. Önemli bir diğer iştirak de Kamuran Çörtük'ün Bayındır Hastaneleri'ne (Bayek Tedavi Sağlık Hizmetleri AŞ.) yapılan iştiraktır.

¹⁹⁷ Trakya otocam fabrikası, Alman Interpane ortaklığı ile kaplamalı cam fabrikası, Denizli Cam Sanayii, Alman Mitras ortaklığı ile Mitracam, Alman Schott ortaklığı ile Paşabahçe Eskişehir, hammadde üretimi için Madencilik Sanayii.

¹⁹⁸ Cam Pazarlama AŞ. İtalya ve Almanya temsilcilikleri, Şişecam Almanya ve Gürcistan temsilcilikleri, Almanya'da Schott Paşabahçe, Bulgaristan'da Şişecam Bulgaria.

¹⁹⁹ Bulgaristan'da (Solvay ortaklığı ile) özelleştirmede alınan Solvay Sodi, Gürcistan'da yine özelleştirmede alınan Mina tesisleri, Mısır'da kum tedarikçisi Camış Egypt Mining Co.

yılında 370 milyon dolarlık ihracatla 1990 yılına göre fazla ilerleme kaydedemediği gözlenmektedir (Şişecam, 2000, s.1-2). Öte yandan, 1988 yılında 18.600, 1990 yılında 17.000 civarında olan çalışan sayısının da 1990'lar boyunca keskin biçimde azaldığı anlaşılmaktadır (Şişecam, 1990, s.6).

2000-2007 arası faaliyetler Tablo 4.9'da sergilenmektedir. 2000 yılında 54 adet [30 adet] olan faaliyet sayısı 2007 sonunda 50 adettir [29 adet]. Faaliyet sayısı yüksek olmakla birlikte, geçmişe kıyasla esas olarak 'ilişkili' faaliyetler ağırlıklıdır. Grubun 80'lerin sonlarından itibaren 'odaklanmaya' yöneldiği, ilişkisiz faaliyetleri azalttığı, cam ve finansta yoğunlaştığı söylenebilir. Bunda tali faaliyetlerde (özellikle 1980 sonrasında) kârlılığın azalması, banka iştiraklerine getirilen sınırlamalar ve en önemlisi, uluslararasılaşmanın hızlanması etkili olmuş görünmektedir.

Cam sektöründeki uluslararasılaşma 2000'li yıllar boyunca artarak devam etmiştir. Bu dönemde cam sektöründeki yatırımlar şu şekilde ayrıştırılabilir: (i) yurtdışı ticarete yönelik şirketler²⁰⁰; (ii) yatırım şirketleri²⁰¹; (iii) girdi ve hammadde üretimi²⁰²; (iv) lojistik ve hizmet şirketleri²⁰³; (v) cam imalatı yapan şirketler²⁰⁴. Bu yeni şirketlerle birlikte, 2007 sonunda Şişecam birçok holdingden daha büyük bir sermaye grubudur. Çalışan sayısı 17 bin (yüzde 27'si yurtdışında), satışları 2.5 milyar dolar, uluslararası satışları 1 milyar doların üzerindedir. Gürcistan, Bulgaristan, Rusya, Mısır, İtalya'da üretim tesisleri; Almanya, ABD, Çin ve birçok ülkede ticaret şirketleri; Hollanda ve Lüksemburg'da finans şirketleri mevcuttur. Dolayısıyla, çok-uluslu bir şirket hüviyeti kazanmıştır. Şişecam'a bağlı Trakya Cam'ın düz camda dünyada yüzde 4 pazar payı ile ilk sekiz, Avrupa'da ilk beş (yüzde 13.5); Anadolu Cam'ın cam ambalaj (şişe, kavanoz vb.) pazarında dünyada ilk beş arasında olduğu belirtilmektedir (Şişecam, 2007).

²⁰⁰ Camişi İç ve Dış Ticaret, Şişecam Dış Ticaret, Rusya ve Bulgaristan'da Paşabahçe mağazaları, Çin'de Şişecam Shanghai, Almanya'da Paşabahçe Glas, ABD'de Paşabahçe USA ve tabloya alınmayanlar: Rusya'da cam ev eşyası ve cam ambalaj grubu temsilcilikleri, Çin'de Soda Sanayi temsilciliği, 3 yıldan az süren Şişecam Glass Marketing Ltd.

²⁰¹ Camişi Yatırım Holding, Trakya Yatırım Holding, Topkapı Yatırım Holding, Paşabahçe Yatırım ve Pazarlama AŞ., Lüksemburg'da Sudel Invest, Hollanda'da Anadolu Cam Investment, Paşabahçe Investment, Trakya Cam Investment, Balsand BV.

²⁰² Omco Kalıp, Sintan Kimya, Cam-Ser Madencilik, Rusya'da Formmat ve Balkum, İtalya'da Cromital, Bosna Hersek'te Sisecam Soda Lukavac.

²⁰³ Şişecam Sigorta Aracılık Hizmetleri, Camişi Lojistik, Bulgaristan'da Trakya Glass Logistics.

²⁰⁴ Cam Ürünleri İşleme Sanayii, Anadolu Cam Yenişehir, Trakya Yenişehir Cam, Trakya Polatlı Cam, Rusya'da cam ev eşyası imal eden Posuda, cam ambalaj imal eden Ruscam, Ruscam Kuban ve Ruscam Pokrovsky fabrikaları, Başkurdistan'da Ruscam Ufa fabrikası, Bulgaristan'da Trakya Glass.

Tablo 4.9: İş Bankası'nın Yeni Faaliyetleri (2000-2007)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2320	Petrol	Petrol işleme	Petrol Ofisi	2000	2005
5050	Ticaret	Per. akaryakıt			
5141	Ticaret	Akaryakıt			
6599	Finans	Petrol yatırımları	İş-Doğan Petrol Yat.ları (2002: P.ofisi ile birleşti)	2000	2005
4520	İnşaat	İnşaat	Anadolu Turizm İnşaat ve Ticaret AŞ.	2000	
5139	Ticaret	Cam ürünleri	Paşabahçe Glas GmbH (Almanya, satın alma)	2000	
6303	Ulaştırma	Liman işletmesi	Gemport Gemlik Liman İşl. (satın alma)	2000	
6420	Telekom	GSM operatörü	Avea (İş-Tim Telekom. Hizmetleri)	2000	
6599	Finans	Yatırım şirketleri	Camiş Yat. Holding ; Trakya Yat. Holding	2000	
6599	Finans	Yatırım Ortaklığı	İş Girişim Sermayesi YO	2000	
6712	Finans	Portföy yönetimi	İş Portföy Yönetimi AŞ. (2007'de birleştirildi)	2000	
6719	Finans	Finansal hizm.	İş Dublin Financial Services Plc (İrlanda)	2000	
2610	Cam	Cam ürünleri	Cam Ürünleri İşleme San. (eski Tezsan Paz.)	2001	
2610	Cam	Cam ambalaj	Ooo Ruscam (Rusya, AC iştiraki)	2001	
2732	Metal	Kalıp imalatı	Omco İstanbul Kalıp Sanayi (AC iştiraki)	2001	
6023	Ulaştırma	Lojistik	Camiş Lojistik Hizmetleri (eski Tezsan)	2001	2007
6599	Finans	Yatırım şirketi	Anadolu Cam Investment BV (Hollanda)	2001	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Topkapı Yatırım Holding AŞ.	2001	
4520	İnşaat	Sera kurulumu	Camser Seracılık (iştirak)	2002	2006
2610	Cam	Cam ev eşyası	Ooo Posuda (Rusya, satın alma)	2003	
2610	Cam	Cam ürünleri	Trakya Glass Bulgaria (Bulgaristan, TC iştiraki)	2003	
5139	Ticaret	Ticaret şirketleri	Şişecam Shanghai (Çin); Paşabahçe USA (ABD)	2003	
5149	Ticaret	Yurtdışı alımları	Camiş Cam İşleri İç ve Dış Ticaret Ltd.	2003	
6599	Finans	Yatırım şirketleri	P.bahçe Inv. BV ; Trak. Cam Inv. BV (Hollanda)	2003	
6602	Finans	Emeklilik fonu	Anadolu Hayat Emeklilik	2003	
7499	Diğer	Diğer hizmet	Emeklilik Gözetim Merkezi AŞ.	2003	
1410	Madencilik	Kum çıkarma	Ojsc FormMat (Rusya, satın alma, AC iştiraki)	2004	
1429	Madencilik	Kum işleme	Ooo Balkum (Rusya, AC iştiraki)	2004	
2610	Cam	Cam ambalaj	Oao Ruscam Pokrovsky (Rusya, AC iştiraki)	2004	
2610	Cam	Cam ambalaj	Ooo Ruscam-UFA (Başkurdistan, AC iştiraki)	2004	
5510	Turizm	Otelcilik	Marmaris Altunyunus Turistik Tesisler AŞ.	2004	
6303	Ulaştırma	Liman işletmesi	İDÇ Liman İşletmeleri AŞ (Nemrut AŞ'ye bağlı)	2004	
6599	Finans	Yatırım şirketleri	Balsand BV (Hollanda); Sudel Inv. (Lüksemb.)	2004	
6720	Finans	Sigortacılık hizm.	Şişecam Sigorta Aracılık Hizmetleri	2004	
2411	Kimya	Krom kimyası	Cromital Spa (İtalya)	2005	
2610	Cam	Cam ambalaj	Anadolu Cam Yenişehir San. AŞ.	2005	
2610	Cam	Cam ürünler	Trakya Yenişehir Cam San. (TC iştiraki)	2005	
5234	Per. ticaret	Cam ürünler	Paşabahçe Mağazaları (Rusya, Bulgaristan)	2005	
6603	Finans	Sigortacılık	Tarım Sigortaları Havuz İşl. (AS iştiraki)	2005	
2411	Kimya	Soda ve türevleri	Sisecam Soda Lukavac doo (Bosna Hersek)	2006	
2429	Kimya	Deri kimyasalları	Sintan Kimya San. ve Tic. AŞ.	2006	
6023	Ulaştırma	Lojistik	Trakya Glass Logistics (Bulgaristan, TC iştiraki)	2006	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Paşabahçe Yatırım ve Pazarlama AŞ.	2006	
1429	Madencilik	Cam hammd.	Cam-Ser Madencilik (satın alma)	2007	
2610	Cam	Cam ambalaj	Ooo Ruscam Kuban (Rusya, AC iştiraki)	2007	
2610	Cam	Düzcamlar üretimi	Trakya Polatlı Cam San. (Trakya Cam iştiraki)	2007	
5139	Ticaret	Cam ihracatı	Şişecam Dış Ticaret AŞ.	2007	

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

İş Bankası'nın 2000'li yıllarda finans alanında yeni girişimleri sınırlıdır. Yurtiçinde (en önemlisi Anadolu Hayat Emeklilik) ve yurtdışında birkaç yeni şirket kurulmuştur. Bankacılıktaki tekel konumu ise güçlenmiştir. 2000-2007 arasında, bankanın toplam aktiflerdeki payı yüzde 7.5'ten yüzde 14'e; toplam kredilerdeki payı yüzde 8.5'ten yüzde 12'ye; toplam mevduattaki payı yüzde 7'den, yüzde 13.6'ya yükselmiştir. 2001 krizinin ardından bankacılık sektöründeki konsolidasyon nedeniyle, aynı durum ilk beş banka toplamı olarak da gözlenmektedir²⁰⁵. Kısacası, bankacılık sektörü genelinde (oligopol de denilen) tekelci yapı son yıllarda güçlenerek devam etmiş, İş Bankası ise konumunu sağlamlaştırmıştır.

Bankanın son dönemde finans dışında iki önemli girişi, Doğan grubu ile ortak olarak özelleştirmede alınan Petrolofisi ve İtalyan Telecom İtalia Mobile (Tim) ile ortaklaşa kurulan Aria'dır. İlginç bir özelleştirme operasyonu ile (Petrolofisi'ni satın alan İş-Doğan Petrol Yatırımları bir süre sonra Petrolofisi ile birleşmiş, böylece alımdan kaynaklanan borç özelleştirilen şirkete devredilmiştir) İş-Doğan ortaklığına verilen Petrolofisi'nde yapılan ilk işlerden biri 1.200 işçinin çıkartılmasıdır (Akşam, 15-16 Ekim 2003; Cumhuriyet, 21 Ekim 2000). Ancak, İş Bankası hisselerini Doğan grubuna devrederek 2005 yılında ortaklığı sona erdirecektir. Öte yandan, bankanın İtalyan Tim'le ortaklaşa kurduğu Aria, 2000 yılında 2.5 milyar dolar bedelle GSM 1800 lisans ihalesini kazanmıştır. Aria daha sonra Türk Telekom tarafından kurulan Aycell ile birleşerek Avea adını almış; bu arada Türk Telekom özelleştirilmiş; Telekom'u alan Suudi Oger grubu Tim'in Avea'ya taşınan hisselerini de satın alarak şirkette hisse payını yüzde 81'e çıkarmıştır. Son durum itibarıyla İş Bankası'nın Avea'da yüzde 19 hissesi mevcuttur (Avea, 26 Eylül 2008).

Grubun ana faaliyet – zaman çizelgesi Tablo 4.10'daki gibi oluşturulabilir. Genel olarak, İş Bankası'nın faaliyetleri Türkiye'de sermaye birikimi süreci ile paralellik arzeder. Banka-merkezli grup, başlarda geleneksel sanayi kollarına ve finans, dış ticaret gibi faaliyetlere yönelmiştir. İçe yönelik birikim döneminde ise başta imalat sanayii olmak üzere birçok sanayi kolunda iştirakler gerçekleştirmiştir. 1980'lerden

²⁰⁵ 2000-2007 arasında, ilk beş bankanın toplam aktiflerdeki payı yüzde 48'den yüzde 62'ye; toplam kredilerdeki payı yüzde 42'den yüzde 56'ya; toplam mevduattaki payı yüzde 51'den yüzde 64'e çıkmıştır. Üstelik, aynı dönemde sistem bütün olarak büyümüş, cari fiyatlarla aktifler 2000 yılı seviyesinin 5.5 katına, krediler 8 katına, mevduat 5 katına çıkmıştır (TBB, 2000; 2007, Tablo 1'lerden hesaplandı).

sonra bu iştiraklerin çoğu sonlandırılmış; grubun iki ana faaliyeti, her ikisi de uluslararasılaşmış olan bankacılık ve cam olarak şekillenmiştir.

Tablo 4.10: İş Bankası Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
1924	Bankacılık	
1925	Sigortacılık	
1925	Madencilik*	
1925	Gıda (şeker üretimi)*	
1925	Tekstil (mensucat)*	
1927	Turizm-otelcilik	
1931	Dış ticaret	
1935	Cam ve cam ürünleri imalatı	
1936	Tekstil (iplik ve dokuma)*	
1947	Elektrikli eşya imalatı*	
1950	Çimento*	
1950	Kalkınma bankacılığı	
1951	Gıda (margarin)*	
1955	Metal imalat	Madencilik
1960	Oto lastiği üretimi	
1963	Kimya (temizlik maddeleri)*	
1969	Kimya (hammadde)	
1969	Otomotiv*	
1970	Makine ve kalıp imalatı*	
1974	Seramik*	
1976	Menkul değerler	
1981	Perakende ticaret (cam ürünleri)	
1984	Ticaret şirketi (Almanya, cam)	
1988	Madencilik; Ticaret şirketi (Çin)	
1991-92	Bankacılık (Almanya)	Çimento, Gıda (margarin, şeker), Kimya (temizlik mad.), Seramik
1993	Sigortacılık (Azerbaycan)	
1994-95	İnşaat	Tekstil (mensucat)
1997	Yatırım şirketi (Avusturya)	
1997	Cam imalatı (Gürcistan); Cam hmd. (Bulgaristan)	
1997	Ticaret şirketi (Bulgaristan, kimya)	
1998	Madencilik (Mısır); Ticaret şirketi (Almanya)	Otomotiv
2000	Telekom (GSM operatörü)	
2000	Akaryakıt sektörü*	
2000	Ticaret şirketi (Almanya); Finans şirketi (İrlanda)	
2001	Cam imalatı (Rusya); Yatırım şirketi (Hollanda)	
2003	Cam imalatı (Bulgaristan)	
2003	Ticaret şirketi (ABD, Çin); Yatırım şirketi (Hollanda)	
2004	Madencilik (Rusya); Cam imalatı (Rusya)	
2004	Yatırım şirketi (Hollanda, Lüksemburg)	
2005	Kimya (İtalya)	Tekstil (iplik ve dokuma)
2005	Perakende ticaret (Rusya, Bulgaristan, cam ürünleri)	Akaryakıt sektörü
2006	Kimya (Bosna Hersek); Lojistik (Bulgaristan)	Elektrikli eşya imalatı
2007	Cam imalatı (Rusya)	Makine ve kalıp imalatı

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

(*) Zaman içinde sonlandırılan faaliyetler.

4.2.2 Koç Holding

Tıpkı İş Bankası gibi, Koç grubunun gelişimi de Türkiye’de kapitalist gelişme sürecinin başlıca evreleri ile paralellik sergiler. 1940’ların sonlarına kadar esas olarak ticaret alanında yer alan grup, bu tarihlerde sanayi sektörlerine yönelmeye başlamış, son otuz yılda giderek artan bir hızla uluslararası pazarlara uzanmıştır. Grubun son yıllarda sergilediği çarpıcı büyümede özelleştirmelerin de önemli payı bulunmaktadır.

Günümüzde en büyük sermaye grubu olan Koç grubunun gelişimi öncelikle ve asıl olarak ticarete dayanır. Vehbi Koç’un ilk girişimi, 1917 yılında babasının adına kurulan bakkal dükkanı olarak kabul edilebilir (Koç, 1973, s.18). O dönemde küçük bir il olan Ankara’da ticaret Ermeni, Rum ve Musevi azınlıkların elindedir. Birinci Dünya Savaşı’nın kıtlık ortamında Vehbi Koç, İstanbul’dan getirdiği malları Ankara’da satan (Sönmez, 1992a, s.195-6) ve zaman içinde işlerini ‘bakkaliyeden hırdavata, hırdavattan köseleciliğe, köselecilikten yapı malzemesine’ (Koç, 1973, s.25) doğru büyüten, ama yine de küçük ölçekli kalan bir tüccardır. Kurtuluş Savaşı yıllarında ordunun erzak ihtiyaçlarının karşılanması, birçok tüccar gibi Koç için de önemli bir ticari birikim alanı olmuştur. Koç, ayrıca, bir yandan da Rum ve Musevi azınlıkların ticari yeteneklerinden ve ilişkilerinden yararlanmış, bunların içinden ikna edebildiklerini yanına çekmiştir²⁰⁶.

Grubun resmi kuruluş tarihi olarak, Vehbi Koç’un dükkanını kendi adıyla Ankara Ticaret Odası’na kaydettirdiği tarih olan 1926 yılı kabul edilmektedir (Koç Holding, 2008). Koç, bu şirketin kuruluşundan bir yıl sonra Ankara Ticaret Odası idare heyeti başkanıdır (Dündar, 2006, s.69). Bu yıllardaki hızlı gelişme süreci, temelde, İstanbul Galata semtindeki azınlık tüccarlarla kurduğu ilişkilere dayanmaktadır²⁰⁷. Azınlık tüccarlarla kurulan ilişkiler Koç’un 1930’larda küçük ölçüde de olsa sanayiye

²⁰⁶ Nitekim kösele ve hırdavat işlerinde yanına çektiği Rum Kostı ve Musevi Hiya Elmalaki adlı satıcılar, uzun yıllar Koç’la birlikte çalışmıştır (Koç, 1973, s.26-7).

²⁰⁷ 1920’lerde İstanbul’dan Ankara’ya mal getirip satan, Gesaryanlar gibi lüks tüketim malı ticareti yapan bazı azınlık tüccarların Ankara temsilciliğini alan Vehbi Koç, 1928 yılında Standart Oil’in (Mobil) bayiliğini alarak gazyağı ticaretine başlamış, ardından Ford bayiliğini almıştır (Sönmez, 1992a, s.196). Gazyağı ticareti zaman içinde küçük bir iş olarak kalmış, ancak Ford acenteliği, Koç’un özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında giderek genişleyecek olan otomotiv sektöründeki faaliyetlerinin başlangıcını oluşturmuştur (Koç, 1973, s.46, 57). Otomobil, kamyon, traktör ithal ederek satmak, Koç grubunun daha sonraki gelişimine damgasını vuracak olan önemli bir ticari sermaye birikimi alanıdır.

girmesine zemin hazırlamış, 1934'te Hovagimyan kardeşlerin İstanbul Sütlüce'deki boru fabrikasına ortak olmasına yol açmıştır²⁰⁸. Boru fabrikası girişimi bir süre sonra başarısız olarak tasfiye edilmiştir. Koç'un bunun ardından kurduğu ilk sanayi tesisi, 1947'de Ansan (Ankara Oksijen Fabrikası) adıyla kurulan ve 1970'lerin başında satılan küçük bir fabrikadır (Koç, 1973, s.59). Ansan'ın kuruluşunu izleyen dönemde Koç grubu ticaretten sanayiye yönelmiştir. Dolayısıyla, tıpkı İş Bankası gibi Koç grubunun da erken döneminin 1940'ların ortalarına kadar sürdüğü kabul edilebilir.

1930'larda ticaret yoluyla sermaye birikimini sürdüren Koç, zaman içinde İstanbul'da kurumlaşma gereği duymuş ve 1935'te İstanbul'da Vehbi Koç ve Ortakları Kollektif Şirketi'ni oluşturmuştur (Dündar, 2006, s.75). 1938 yılında grubun ilk anonim şirketi olarak Koç Ticaret Anonim Şirketi kurulmuştur. Bu şirket kurulduğunda, biri inşaat ve elektrik malzemesi, biri de otomobil satışı yapan iki mağazası bulunmaktadır. Ayrıca, İstanbul Galata'daki şirket de Koç Ticaret'in bir şubesine dönüştürülmüştür.

Önemli bir nokta, Koç Ticaret'in genel müdürlüğüne 1939'da İş Bankası genel müdür yardımcılığından ayrılan Fazıl Öziş'in, 1949'da da (Sümerbank genel müdürlüğünün ardından görev aldığı) İller Bankası genel müdürlüğünden ayrılan Hulki Alisbah'ın getirilmiş olmasıdır. Genelde bürokrasinin üst kademelerinden devşirilen yöneticiler, Koç grubuna deneyimlerini taşımanın yanı sıra ticari ilişkiler açısından da büyük yarar sağlamıştır. Can Kıracı'nın ifadesine göre, "Şahap Kocatopçu, Vehbi Koç'un 1950'li yıllardaki sıçrayışında, Sümerbank kökenli yöneticilerin önemli payı bulunduğunu belirtmektedir. Buna örnek olarak da; Hulki Alisbah, Bülent Büktaş, Adnan Berkay, Behçet Osmanağaoğlu ve Fazıl Zobu isimlerini hatırlatmaktadır" (1995, s.93). Devlet kadrolarından gelen yöneticilerin yanı sıra Koç, ticarete başarılı olan Musevileri de ekibine katmakta ve onların ticari yeteneklerinden yararlanmaktadır²⁰⁹.

²⁰⁸ Durumu "Celal Bayar'ın İktisat Bakanlığı zamanında uygulanan Teşvik-i Sanayi kanunundan yararlandık, boru bandı gümrüklerinde indirim sağlayarak çıkardığımız malı satmaya başladık" (Koç, 1973, s.36) biçiminde anlatan Vehbi Koç, bu dönemde asıl olarak sanayici değil tüccardır. Fabrikanın bir yıllık üretiminin satış anlaşması yine Galata'daki azınlık tüccarlarla yapılmıştır.

²⁰⁹ Koç'un bu dönemdeki en etkili transferlerinden biri, zaman içinde otomotiv grubunun sorumluluğunu üstlenecek olan Bernar Nahum'dur. Chevrolet ve General Motors otomobillerinin temsilciliğini yapan ve Burla Biraderler şirketine bağlı Ottaş'tan 1944 yılında Koç'a geçen Bernar Nahum, dönemin iş ortamı içinde Vehbi Koç'un kendisini ('hem Yahudi, hem de üçüncü derece bir adamı') transfer etmesinin eleştirildiğini belirtir (Nahum, 1992, s.53).

Tablo 4.11: Koç Grubu'nun Faaliyetleri (1917-1945)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5211	Per. ticaret	Gıda	Bakkal dükkanı	1917	1928?
5234	Per. ticaret	Hırdavat, inşaat malz.			
5232	Per. ticaret	Köselecilik			
5233	Per. ticaret	Ev aletleri (Gesaryan)	Koçzade Ahmet Vehbi Firması	1926	1935
5141	Ticaret	Gazyağı (Mobil)		1928	1937
5010	Ticaret	Ankara Ford temsilciliği		1928	1938
4520	İnşaat	İnşaat		1930?	1945?
2811	Metal	Boru üretimi	Koç-Boru Fabrikası	1934	1937
5190	Ticaret	Toptan ticaret	Vehbi Koç ve Ortakları Kol. Şti.	1935	1942
5233	Per. ticaret	Ev aletleri (Gesaryan)		1935	1942
1514	Gıda	Zeytinyağı üretimi		1936?	1944?
1320	Madencilik	Madencilik	Anamur'da kurşun madeni	1936?	1944?
5141	Ticaret	Gazyağı (Mobil)	V. Koç ve Ort. Petrol İşleri Kol. Şti.	1937	1957
5190	Ticaret	Toptan ticaret	Koç Ticaret AŞ. (Temel Ticaret ve Yatırım AŞ. oldu)	1938	
5010	Ticaret	Ankara Ford temsilciliği		1938	1957
5143	Ticaret	İnşaat malzemeleri	Vehbi Koç ve Ortakları Kol. Şti.	1939	1955
4530	İnşaat	Tesisat işleri	Koç ve Ort. Kalorifer Havagazı İşl.	1940	1950
5233	Per. ticaret	Ev aletleri (Gesaryan)	Koç Ticaret AŞ. (Temel Ticaret ve Yatırım AŞ. oldu)	1942	1950'ler?
5010	Ticaret	Oliver temsilciliği		1944	1950'ler?
5030	Ticaret	US Rubber temsilciliği		1944	1963?
5139	Ticaret	GE acenteliği		1945	1990'lar
5010	Ticaret	Ford (İç-Doğu Anadolu)		1945	1957
5151	Ticaret	Büro makineleri	Koç Ticaret Büro Levazımatı AŞ.	1945	1953
5190	Ticaret	Dış ticaret	Ram Commercial Corp. (ABD)	1945	1954
5010	Ticaret	Motorlu araçlar	Motör Ltd	1945	1949

Kaynak: Koç, 1973; Sönmez, 1992a; Nahum, 1992; Dündar, 2006; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1930'larda Koç grubunun bir faaliyet alanı da müteahhlikler²¹⁰. Yapı araç ve gereçleri satan Vehbi Koç, 1930'ların devletçi politikalarıyla canlanan imar işlerinde çeşitli bina ve yol inşaatları gerçekleştirmiş ve bu faaliyeti 10-15 yıl kadar sürdürmüştür (Koç, 1973, s.48-55). Bununla birlikte, inşaat işi Koç grubu açısından büyük önem kazanmamış, örneğin 1950'lerde ortaya çıkacak olan büyük müteahhit firmalarında olduğu gibi sermaye birikiminin çekirdeğini oluşturmamıştır. Koç'un asıl birikim kaynağı ticarettir. Ayrıca, İş Bankası'nın aksine, Koç grubu banka yoluyla para-sermaye kaynaklarına ulaşmak olanağına da sahip değildir. İş Bankası haricinde, Türkiye'deki finans kapital grupları banka sermayesini gelişmelerinin daha sonraki evrelerinde içselleştirmiş ve sanayi sermayesinin büyüme sürecinde banka sahibi olmuşlardır.

²¹⁰ "Elazığ-Van Karayolu'nun Elazığ-Palu arasındaki bölümü, Ankara Devlet Demiryolları, Ankara Hastanesi ve Cebeci Doğumevi, Koç'un üstlendiği işlerden bazılarıdır" (Sönmez, 1992a, s.196).

Tablo 4.11'e göre, Koç'un ilk dönemde toplam 16 adet [7 adet] faaliyet yürüttüğü görülmektedir. Dolayısıyla, Koç grubu da bu yıllarda belirli bir faaliyet çeşitliliği sergilemiştir. Ancak, Koç'un en önemli faaliyetleri ticaret ve temsilcilikle ilgilidir. Boru fabrikası ve müteahhitlik işi uzun ömürlü olmamış, zeytinyağı işinde ve madencilikte kurduğu ortaklıklar da ciddi bir önem taşımamıştır²¹¹. Koç grubu uzunca bir süre ticaret merkezli bir grup özelliği taşımış ve tarihsel açıdan son derece atipik bir örnek olarak, finans kapitali ticari faaliyetin öncülüğünde oluşturmuştur (Hilferding'in finans kapital kavramına sığmayan bir durum).

İkinci Dünya Savaşı bittiği sıralarda Vehbi Koç, yirmi yıla yakın bir süredir ATO başkanlığını yapmakta olan büyük bir tüccardır. Bu sıralardaki faaliyetleri hemen yalnızca ticaretten ibarettir. 1945 yılı sonuna gelindiğinde, devam eden 9 adet [4 adet] faaliyetin 8 tanesi ticari niteliktedir²¹². Ancak, bu tarihten itibaren Koç grubu belirleyici dönüşümler yaşamış; sanayiye kalıcı olarak giren ve ticari faaliyetlerini daha da arttıran Vehbi Koç, ünlü bayiler teşkilatını da şekillendirmeye başlamıştır. Koç, bu dönüşümü "1946'da ilk Amerika yolculuğum tüccarlıktan çıkıp sanayiciliğe geçişimin başlangıç noktası[dır]" (1973, s.73) sözleriyle ifade eder. ABD'de Koç'un başlıca hedefi, General Electric ve US Rubber (Uniroyal) firmalarıyla anlaşarak Türkiye'de bir ampul bir de lastik fabrikası kurmaktır. Uniroyal ortaklığı 1961'e dek sürüncemede kalırken, General Electric'le anlaşma sağlanmış ve 1950'de ampul üretimine başlayan 'General Elektrik' kurulmuştur. Bunun ardından, Koç 1953-54'te birkaç sınıai girişim birden başlatmıştır. Bu girişimler içinde zamanla en öne çıkan ve Koç'un başlıca faaliyetlerinden biri olan beyaz eşya üretiminde dünya pazarında yer almasını sağlayan, Arçelik olacaktır²¹³.

²¹¹ Nitekim Can Kırac ve Vehbi Koç'un yazdıklarında, bu ortaklıklardan yalnızca Varlık Vergisi bağlamında söz edilmektedir (Kırac, 1995, s.77-8; Koç, 1973, s.67-9). 1930'lardaki boru fabrikası girişimi birkaç yıl içinde sona ermiş, zeytinyağı ve müteahhitlik işleri de sonlandırılmıştır.

²¹² Faaliyet çeşitlenmesi azalmış, ancak bu az sayıdaki işin hacmi büyümüştür. 1944-45 yıllarında US Rubber (oto lastiği), General Electric (ampul), Ford (İç ve Doğu Anadolu'da birçok ilin temsilciliği) ve Oliver (traktör) firmalarının temsilcilikleri alınmış, ABD'de Ram Commercial Corporation kurulmuştur (Nahum, 1992, s.56). Bir süre sonra kapatılan bu şirketin kurulma amacı, Türkiye'den Amerika'ya giden resmi heyetlere mal satmaktır (Koç, 1973, s.74). Koç 1940'larda Türkiye'nin en zengin işadamlarından biri olarak tanınmış, 'Vehbi Koç kadar zengin' sözü gündelik deyimler arasına girmiştir (Has, 2006, s.83).

²¹³ Burla ailesi ile Erel Çelik Eşya şirketinde kurulan ortaklığa Devlet Malzeme Ofisi de katılmış, firmanın adı 1957'de Arçelik olarak değiştirilmiştir. Arçelik'te ilk yıllarda büro mobilyası, metal yapı malzemesi, hatta bir ara triportör, motosiklet, biçerdöver gibi imalatlar yapıldıysa da 1959'da çamaşır makinesi ve termosifon, 1961'de ise buzdolabı ile başlayan beyaz eşya üretimi ağırlık kazanmıştır (bkz. Arçelik yayın organı olan Ayda Bir dergisinin 'Arçelik'te Bu Ay' arşivi: Ayda Bir, 2008).

Tablo 4.12: Koç Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1946-1962)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5010	Ticaret	Ford araçlar	Porsuk Ticaret (1963'e kadar Koç Ticaret Eskişehir şubesi, 2001'de Otokoç'la birleşti)	1946	
5050	Ticaret	Akaryakıt			
5139	Ticaret	Ev eşyası			
5143	Ticaret	İnşaat malz.			
2411	Kimya	Oksijen üretimi	Ankara Oksijen Fabrikası (Ansan)	1947	1972
5010	Ticaret	Resmi araçlar	Koç Genel Taşıtlar Ltd.	1947	1950
3150	Elektrik	Elektrik ampülü	General Elektrik (GE çoğunluk, İş Bank. %26)	1948	1990'lar
5010	Ticaret	Ford araçlar	Motör Ticaret (Marmara-Karadeniz bölgesi, 2000 yılında Standart Belde ile birleşti)	1949	
5020	Hizmet	Servis istasyonu			
5110	Ticaret	Siemens temsil.	Türkel Ltd.	1949	1959
5110	Ticaret	Komisyonculuk	Tetico Teknik Ticaret Ltd	1950	1970'ler
5143	Ticaret	İnşaat malz.	Zer Madencilik (Fenni ve Sıhhi Tesisat Ltd.)	1950	2006
5151	Ticaret	Büro makineleri	Koç Burroughs Ticaret	1953	1987
5010	Ticaret	Motorlu araçlar	Egemak (Ege bölgesi, 2001: Birmot'la birleşti)	1953	
3610	İmalat	Büro mobilyası	Erel Çelik Eşya (Burla ve DMO ortak)	1953	1957
6302	Ulaştırma	Depolama	Haliç Antrepoculuk	1953	1988
5010	Ticaret	Motorlu araçlar	Tormak (Çukurova, 2001: Birmot'la birleşti)	1953	
1711	Tekstil	İplik ve dokuma	Bozkurt Mensucat (Pensoy grubu %33)	1954	1999
3130	Elektrik	Kablo üretimi	Kavel Kablo (Burla Biraderler çoğunluk)	1954	1987
3699	İmalat	Kibrit üretimi	Türkey Endüstri (1986'da Kav'la birleşti)	1954	
2812	Metal	Radyatör imalatı	Türk Demirdöküm (2007'de Vaillant'a satıldı)	1955	2007
5143	Ticaret	İnşaat malz.	Koçtaş Ticaret (1996'da perakendeye başladı)	1955	1996
5510	Turizm	Otelcilik	Turistik İşletmeler AŞ (Divan Oteli)	1955	
5151	Ticaret	Büro makineleri	Bürokur Ticaret	1956	1996
5234	Per. ticaret	İnşaat malz.	Fer Ticaret	1956	1985
5233	Per. ticaret	Ev eşyası	Merkez Ticaret (1991:Demirdöküm'le birleşti)	1956	
5143	Ticaret	İnşaat malzemeleri			
5139	Ticaret	Ev eşyası	Beko Ticaret AŞ (2007'de Zer Merkezi Hizmetler ve Ticaret ünvanını aldı)	1956	
5190	Ticaret	Dış ticaret			
5141	Ticaret	Gazyağı (Mobil)	Akyak Kol. Şti (1963'te Akyak AŞ.)	1957	2001
1310	Madencilik	Demir madenciliği	Demir Export	1957	
5010	Ticaret	Ford araçlar	Standart Belde (2001'de Otokoç'la birleşti)	1957	
3410	Otomotiv	Belediye vasıtaları			
5010	Ticaret	Ford araçlar	Otokoç Ticaret (Ort. Anad., Birmot'la birleşti)	1957	
3699	İmalat	Büro malz.	Bürosan	1958	1997
5159	Ticaret	Makine-teçhizat	Simko Sanayi ve Ticaret AŞ. (Siemens ortak)	1958	2000
5110	Ticaret	Siemens temsil.			
2930	Ev eşyası	Ç.mak, termosifon	Arçelik	1959	
2610	Cam	Ampul camı imali	General Elektrik	1959	1999?
5010	Ticaret	Fiat araçlar	Ormak (Orta Anadolu, 2001:Birmot'la birleşti)	1959	
3410	Otomotiv	Ticari araç	Ford Otosan (diğer ortaklar %35)	1959	
2511	Otomotiv	Oto lastiği imali	Türk Pirelli (Pirelli %61, İş Bankası %25)	1959	2001?
5139	Ticaret	Ev eşyası	Simtel (Siemens ürünleri)	1960	1980'ler
5233	Per. ticaret				
2930	Ev eşyası	Buzdolabı üretimi	Arçelik	1961	
5141	Ticaret	Gaz, ilgili ürünler	Aygaz	1961	
2930	Ev eşyası	LPG tüpü, soba	Gaz Aletleri AŞ. (Mobil %30)	1962	2001
2511	Otomotiv	Oto lastiği üretimi	Uniroyal (1986'da Goodyear'a satıldı)	1962	1986

Kaynak: Koç, 1973; Sönmez, 1992a; Aytulun, 1977; Nahum, 1992; Dündar, 2006; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Grubun 1946-62 arası yıllardaki faaliyetleri Tablo 4.12’de sunulmaktadır. 1950’lerin sonlarına doğru Koç, bir diğer ana faaliyeti olan motorlu araç üretimine de başlamıştır. 1959’da kurulan Otosan (Ford Otomotiv Sanayii), Ford ile teknik işbirliği içinde otomobil, kamyon, minibüs ve otobüs gibi motorlu araç montajı yapmaktadır. Yine aynı dönemde, motorlu araç üretim ve satışını kısmen tamamlayıcı bir faaliyet olarak, 1959’da Türk Pirelli Lastikleri ve 1961’de Uniroyal Endüstri kurulmuştur²¹⁴.

Bu dönemin Koç açısından bir özelliği, grubun hem yerli hem de yabancı birçok sermaye ile ortaklıklar kurmuş olmasıdır. Koç grubunun hemen tüm önemli şirketleri ortaklıklar biçiminde hayata geçmiş (Kıraç, 1995, s.117), ortaklık kurmak Koç için finansman sağlamanın başlıca yöntemlerinden biri haline gelmiştir²¹⁵.

Koç grubunun sanayiye girişi, ticari faaliyetlerinin azalması anlamına gelmemiştir. Grup, döviz rezervlerinin azaldığı ve ithalatın zorlaştığı 1950’lerde, daha önceden ithal ederek sattığı ürünlerin montajı yoluyla sanayiye girmiştir. Bernar Nahum’a (1992, s.253) göre “denilebilir ki, ticari şirketlerimizin devamlı ve ahenkli bir şekilde çalışmasını garantilemek amacıyla sanayi şirketlerimiz kurul[muştur]”. Öte yandan, genellikle nihai tüketiciye yönelik ürünler üreten Koç, bunların üretilmesi kadar satışına da önem vermiş ve hem bölgesel olarak hem de ürüne göre uzmanlaşan, geniş bir bayi ağıyla etkili bir merkezi yönetimi birleştiren, çeşitli kademelerden ve ara

²¹⁴ Esas olarak Uniroyal’le çalışan Koç grubu, Uniroyal’in hemen öncesinde kurulan Pirelli’deki hissesini de muhafaza etmiştir. Böylece, 1960’larda Türkiye pazarına üretim yapmak üzere gelen üç yabancı sermayeli şirketten (Uniroyal, Pirelli ve Goodyear) ikisinde yer almıştır. Daha sonraki dönemde, Uniroyal’in ana şirketinin Goodyear’a satılmasıyla, Uniroyal Türkiye de Goodyear Türkiye’ye satılmış, Koç grubu hissesini Goodyear’a taşımıştır. Buna paralel olarak, Royal lastiklerinin pazarlamasını yapan ve Türkiye çapında 600 bayisi olan Royal Lastik Tevzii adlı şirket de Goodyear markası olan Fulda distribütörlüğünü üstlenmiştir (Nahum, 1992, s.97-100, 225-8).

²¹⁵ Diğer ortakların payı Standart Belde’de yüzde 48, Motor Ticaret’te yüzde 24, Otokoç Ticaret’te yüzde 32, Ormak’da yüzde 36.5, Koçtaş Ticaret’te yüzde 22.5, Otosan’da yüzde 35, Bozkurt Mensucat’ta başta yüzde 50 sonra yüzde 33, Türkay Endüstri’de yüzde 54.5 seviyesindedir. 1957’de kurulan Demir Export, “Ereğli Demir-Çelik’e demir cevheri satmak için AIO (Uluslararası Kalkınma Bankası) kredi fonlarından yararlanarak geliştirilen bir maden işletmesidir” (Aytulun, 1977, s.75) ve yüzde 35 hissesi 30 küçük ortağa dağılmıştır. Türk Demirdöküm’de TSKB ve diğer iki ortak yüzde 39 hisse sahibidir. Gaz Aletleri AŞ.’de Mobil yüzde 30, Aygaz’da Mobil ve bir diğer yabancı şirket toplam yüzde 45 paya sahiptir. Koç-Burroughs Ticaret’te yabancı sermaye payı yüzde 8.5’dir. Alman Siemens’le 1958-60 yıllarında kurulan iki ortaklıktan Simko AŞ.’de Siemens (yüzde 51), Simtel’de ise Koç grubu çoğunluk hisse sahibidir. Türk Pirelli’de İtalyan Pirelli’nin yüzde 61 hissesinin yanı sıra, İş Bankası’nın yüzde 25 ve Koç grubu ile Ezcacıbaşı grubunun ve Burla ailesinin küçük oranda hisseleri mevcuttur. Uniroyal Endüstri’de de Amerikan Uniroyal’in çoğunluk hissesi ve TSKB, Vehbi Koç, Yapı Kredi Bankası ve çeşitli şahıslara ait azınlık hisseler söz konusudur. Ampul üreten General Elektrik’te çoğunluk ABD firmasındadır, İş Bankası’nın ve Koç’un azınlık hisseleri mevcuttur (Aytulun, 1977, s.55-78). Bu şirketlerdeki ortaklık oranları zaman içinde değişmiştir.

dağıtım şirketlerinden oluşan olağanüstü bir ticaret şebekesi kurmuştur. Koç grubunun uzun yıllar bünyesinde bir banka ya da finansal kuruluş bulundurmadan büyük sanayi yatırımları gerçekleştirebilmesinin bir nedeni başta İş Bankası ve Garanti Bankası olmak üzere bankalarla yakın ilişki kurmuş olması ise, bir nedeni de ticari alandaki gücü dolayısıyla para-sermayeyi harekete geçirmekte fazla sıkıntı yaşamamış olmasıdır.

Yeni dönemde Koç'un ticari faaliyetleri, sınai faaliyetleriyle birlikte birkaç koldan ilerlemiştir. Benzer ürünler genellikle aynı şirkette satılmakta, otomotiv, el aletleri, beyaz eşya, elektrikli cihazlar, inşaat malzemeleri, lastik, gıda ürünleri farklı şirketler tarafından pazarlanmaktadır (Nahum, 1992, s.253). Sisteme göre, sanayi şirketi ürettiği ürünü ana distribütöre vermekte, o da Koç grubuna bağlı ticari şirketlere ya da diğer serbest tüccarlara pazarlamaktadır²¹⁶. Özellikle dayanıklı tüketim mallarının satışı ve satış sonrası hizmetleri, ticari şebekenin sağlam olmasını gerektirmiştir. Yurt çapına yayılmış bayi şebekeleri bu yılların eseridir. Motorlu araç satışı, ev eşyası ticareti ve LPG ve ilgili aletlerin ticaretine yönelik bayi teşkilatları, sonraki dönemlerde de kalıcı olmuş ve Koç'un tüm faaliyetlerinin omurgasını oluşturmuştur. Bu sistemin yarattığı 'iç sermaye piyasası' Bernar Nahum (1992, s.254) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir: "Otosan'ın kurulması, o zamana göre belirli bir mal bolluğunun doğmasına neden olmuştur. Bu malın satışını sağlamak amacıyla bir kredi mekanizması oluşturulması ve finansman yükünün taşınması gerekmişti ki, bu da bazı ciddi problemler yaratmıştır. Anormal risklerin önlenmesi amacıyla bir risk santralizasyon sistemi kurulmuştur".

Koç grubunun 1960 yılında devam eden faaliyet sayısı 26'ya [15'e] yükselmiş durumdadır. Bu performans, Sabancı'nın aynı dönemdeki çeşitlenmesinden daha fazla, İş Bankası'ninkinden ise daha azdır. Koç'un yoğunlaştığı alanlar ticaret, otomotiv, ev aletleri ve lastik üretimi olarak sıralanabilir. Finans alanında herhangi bir girişimin bulunmaması dikkat çekicidir. Koç grubu açıkça ticari sermayenin başat olduğu bir grup özelliğindedir. Koç'un kurduğu ticari şebeke, para-sermayeyi en düşük maliyetle grup içinde harekete geçirebilmesine olanak vermiştir. Bunun ötesinde, Koç şirketlerinin

²¹⁶ Dönem boyunca, inşaat malzemeleri satışı Koçtaş Ticaret ve Merkez Ticaret; makine, teçhizat ve ikmal malzemeleri ithalatı ve toptan ticaretini Standart Belde ve Simko; büro malzemeleri ticaretini yabancı ortaklı Koç-Burroughs; diğer temsilcilik işleri, ithalat ve toptan ticareti Beko Ticaret yürütmüş, Eskişehir'deki Porsuk Ticaret ise birçok ticari faaliyette bulunmuştur (Aytulun, 1977, s.65). Simtel'in ürettiği ev aletleri, hem kendisi hem de ülke ölçeğinde 450 bayi tarafından satılmaktadır.

kendi aralarındaki iştirakler de sermayenin etkin kullanımına yol açmaktadır. Transfer fiyatlaması, karşılıklı ticari krediler, vergiyi en aza çekecek biçimde oluşturulan ve duruma göre değiştirilen iştirakler gibi yöntemler de buna eklenebilir. Kısacası Koç grubu, ‘iç sermaye piyasası’ oluşturmak ve etkili biçimde işletmekte belirgin bir başarı sağlamıştır. Para-sermaye, meta-sermaye ve üretken sermaye devrelerini bir sermaye grubu dahilinde birleştirmiş, bu nedenle de bir finans kapital grubu haline gelmiştir.

Bununla birlikte, Koç grubunun finans kapitale dönüştüğü dönem 1950’lerin sonları ve daha kesin olarak da 1960’ların başlarıdır. Zira, Koç’un sanayi girişimleri 1940’ların sonlarında başladıysa da kalıcı bir üretken sermaye temeli oluşturması ve kesin anlamda sanayici kimliği kazanması ancak 1958-61 kesitinde, Bürosan, Otosan, Simtel, Siemens, Uniroyal gibi şirketlerle ve Arçelik’in beyaz eşya üretimine başlaması ile söz konusu olmuştur. Bu dönemde (Koç’un da büyük baskısıyla) vergi yasasının değişmesi ve holding tarzı örgütlenmenin avantajlı hale gelmesinin ardından, grubun 1963’te holding formunu alması önemli bir gösterge kabul edilebilir. Sonuç olarak, Koç grubunun 1946-1962 döneminde henüz finans kapital özelliğini tam olarak taşımadığı, ancak dönemin sonlarına doğru buna hayli yakın bir karakter kazandığı söylenebilir. Ancak en çarpıcı nokta, bu finans kapitalin banka ya da sanayi sermayesinin değil ticari sermayenin öncülüğünde oluşmuş olmasıdır. Bu bağlamda, grubun gelişim çizgisi gerek Rudolf Hilferding’in gerekse Paul Sweezy’nin finans kapital kavramlaştırmalarındaki sınırlılıkları sergileyen bir örnek niteliğindedir. Zira, finans kapital kavramı bankalarla sanayi şirketleri arasındaki kurumsal ilişkileri değil, sermayenin işlevsel biçimleri olan para-sermaye, meta-sermaye ve üretken sermayenin (pratikte bu biçimlere karşılık gelen sanayi, finans, ticaret faaliyetlerinin) bir bütünlük içinde birleşmesini ifade etmektedir. Bu birleşmenin hangi işlevsel biçimin (ya da bu biçime karşılık gelen kurumun) öncülüğünde gerçekleşeceği, kavramın kendisinde içerilmiş değildir. Koç örneğinde, bu birleşmenin ticari sermayenin öncülüğünde de kurulabildiği görülmektedir.

Koç grubunun 15 yıl gibi kısa bir sürede bir dizi büyük sanayi sektörüne girerek faaliyet sayısını üç kat arttırması, arkasında güçlü bir para-sermaye kaynağı bulunmadan gerçekleşemezdi. İş Bankası’ndan ve diğer bankalardan büyük miktarlarda kredi kullanıldığı kesindir. Nitekim Vehbi Koç, Abdi İpekçi ile yaptığı bir söyleşide,

bankalardan “işimize göre daima gerekli krediyi bulduk” demektedir (İpekçi, 1976, s.74). Ayrıca, birçok sermaye grubuyla ve yabancı sermaye ile ortaklıklar da kurulmuştur. Ancak, Koç’un esas finansman kaynağının geniş ticaret şebekesi olduğu kuşkusuzdur. Türkiye’nin hemen tüm illerini ve büyükçe ilçelerini kapsayan ve genellikle yerel düzeyde en etkili tüccarları bünyesinde barındıran ‘bayiler ağı’ modeli, hem coğrafi hem de sektörel bazda düzenli ve büyük bir nakit akışı (para-sermaye akışı) anlamına geldiği gibi, stoklama, vergiler, karşılıklı ticari krediler gibi konularda da esneklik sağlamıştır. Türkiye koşullarında başarılı olduğu görülen bu model, Eczacıbaşı, Elginkan, Profilo, sonraları Vestel gibi sermaye grupları tarafından örnek alınacaktır.

Koç grubunda 1963-79 dönemini ayrı bir dönem kabul etmek olanaklıdır (bu dönemdeki faaliyetler Tablo 4.13 ve Tablo 4.14’te iki bölüm halinde verilmiştir). Grup, bu döneme 1963 yılında holding biçimini alarak girmiştir. Holdingleşmenin ardından yeni girişimler ve iştirakler hız kazanmış, ancak ticari yatırımlar yine önem taşımıştır. Grubun faaliyet sayısı 1970 yılında 43’e [21’e] yükselerek 4 haneli ISIC kodları ile İş Bankası’nı geride bırakmıştır (iki grup 1980’de yeniden başabaş hale gelecektir).

Dayanıklı-dayanıksız tüketim malı üretimi devam etmekle birlikte, grup bu dönemde ara malı üretimine de başlamıştır. Yeni dönemde Koç grubu, birkaç yıl içinde Türk Siemens, Türk General Elektrik Endüstrisi, İzocam, Otoyol Sanayi, Tekiz, Sedko, Tat Konserve, Beldesan gibi önemli girişimleri hayata geçirmiş, Türk Traktör’de Fiat’la birlikte hakim konuma gelmiş, Beko’da elektronik eşya üretimini başlatmış, ayrıca LPG ticareti için birkaç şirket ve Uniroyal lastikleri satışı için Royal Lastikleri Tevzi AŞ. (Oltaş) şirketini kurmuştur. Simtel’de elektrik süpürgesi, elektrikli motor, oto kaloriferi, şarj dinamosu, marş motoru; Türk Demirdöküm’de Alman Junkers patenti ile şofben ve ocak, sonraları mini fırın; Türk General Elektrik Endüstrisi TEE’de ilk yerli motor üretimlerine başlanmıştır (Dündar, 2008, s.240-1). Hizmet alanında, 1964’te kurulan Setur Servis Turistik, seyahat acenteliği ve o yıl yeni yasayla başlayan ‘gümrükten muaf’ (*duty free*) mağazalar konusunda faaliyet göstermektedir (Setur, 2008). Grup, bu yıllarda sigortacılık alanında bazı iştirakler (Tam Sigorta, Tam Hayat Sigorta) gerçekleştirmiş, ancak bunlar büyük bir önem taşımamıştır. Finans alanındaki bir diğer girişim, 1967’de kurulan Koç Holding Emeklilik ve Yardım Sandığı Vakfı’dır.

Tablo 4.13: Koç Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1963-1972)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
6599	Finans	Holding	Koç Holding	1963	
5141	Ticaret	LPG ticareti	Ankara Gaz Satış AŞ. (çoğunluk Mobil'de)	1963	1990'lar
2930	Ev eşyası	Elk. süpürgesi	Simtel (Siemens ürünleri)	1963	1980'ler
2930	Ev eşyası	Şofben, ocak vb.	Türk Demirdöküm	1963	2007
5141	Ticaret	LPG ticareti	Mogaz (Mobilgaz, çoğunluk Mobil'de)	1963	
5030	Ticaret	Uniroyal lastik	Oltaş (1986'ya kadar Royal Lastikleri Tevzi)	1963	
5520	Hizmet	Pastane	Divan Pastanesi	1964	
3130	Elektrik	Kablo üretimi	Türk Siemens (Siemens %55, diğer %28)	1964	1999
5211	Per. ticaret	Duty free mağz.	Setur Servis Turistik AŞ.	1964	1989
6304	Turizm	Seyahat acentesi			
5141	Ticaret	LPG ticareti	Akpa Pazarlama (eski Bursa Gaz Ticaret)	1965	
2699	İmalat	Cam yünü imali	İzocam (İş Bankası azınlık ortak)	1965	2006
3110	Elektrik	Parça üretimi	Türk General Elekt. End. (Arçelik'le birleşti)	1965	
2930	Ev eşyası	Ev aletleri	Beko Elektronik AŞ. (eski Bekoteknik AŞ.)	1966	
3230	Elektronik	TV-Radyo vb.			
3591	Otomotiv	Motosiklet	Beldesan	1966	
3592	İmalat	Bisiklet			
3410	Otomotiv	Fiat ticari araçlar	Otoyol Sanayi (Akbank %27)	1966	
2429	Kimya	Yapıştırıcılar	Sedko Bant Kozmetik (İsviçreli Salva %51)	1966	1985
3110	Elektrik	Motor imalatı	Simtel	1966	1980'ler
3430	Otomotiv	Parça imalatı			
6601	Finans	Hayat sigortası	Tam Hayat Sigorta (iştirak)	1966	1980'ler
6603	Finans	Sigortacılık	Tam Sigorta (iştirak)	1966	1980'ler
4530	İnşaat	İzolasyon	Tekiz Teknik İzolasyon (İzocam ile birleşti)	1966	2005
2921	Makine	Traktör üretimi	Türk Traktör (MKEK %30, Fiat %25)	1967	
3110	Elektrik	Motor imalatı	Türk General Elekt. End. (Arçelik'le birleşti)	1967	
5139	Ticaret	Ev eşyası ihracatı	Arçelik	1967	
6602	Finans	Emeklilik fonları	Koç Holding Emeklilik ve Yardım Sand. Vakfı	1967	
1513	Gıda	Salça-konserve	Tat Konserve San.	1967	
5159	Ticaret	Hastane gereçleri	Hataş Hastane Tesisleri Ticaret AŞ.	1968	1989
5143	Ticaret	Radyatör ihracatı	Türk Demirdöküm	1968	2007
3410	Otomotiv	Otomotiv	Tofaş (Fiat %41, İş Bank. %10, MKEK %25)	1968	
5030	Ticaret	Yedek parça	İstanbul Oto (Akbank %15, Birmot'la birleşti)	1969	
5510	Turizm	Turizm	Tütaş Türk Alman Turizm (Alman DEG %46)	1969	2004
5030	Ticaret	Yedek parça	Ege Oto (Ege bölgesi Ford bayiliği, 2001'de	1970	
5010		Motorlu araçlar	Otokoç'la birleşti)		
3699	İmalat	Kibrit üretimi	Kav Orman Sanayii	1970	1998
3430	Otomotiv	Oto elekt. aksam	Mako (Magnettil Marelli büyük ortak)	1970	2008
5010	Ticaret	Motorlu araçlar	Ottar Oto ve Tarım Araçları (Birmot'la birleşti)	1970	
5190	Ticaret	Genel dış ticaret	Ram Dış Ticaret	1970	
5010	Ticaret	Motorlu araçlar	Tofaş Oto Tic. (Mkek %39.5, İş Bankası %10)	1970	2001
2610	Cam	Cam elyaf	Cam Elyaf Sanayii (%10 iştirak)	1971	1990'lar
5010	Ticaret	Motorlu araçlar	Günoto Güney Otomobil (Birmot'la birleşti)	1971	
2912	Makine	Valf üretimi	Aerosol Valf Sanayi (%12.5 iştirak)	1972	1980'ler
5010	Ticaret	Motorlu araçlar	Bursa Oto (2001'de Birmot'la birleşti)	1972	
2930	Ev eşyası	Soğ. hava dolabı	Mesan	1972	1980'ler
2610	Cam	Cam ürünleri	Anadolu Cam Sanayii (iştirak)		1980'ler
5131	Ticaret	Tüketim malları	Gelişim Day. Tük. M. Paz. (Arçelik'le birleşti)		

Kaynak: Koç, 1973; Aytulun, 1977; Nahum, 1992; Sönmez, 1992a; Arıman, 1982; Dündar, 2006; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 4.14: Koç Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1973-1979)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
1513	Gıda	Meyve suyu	Ersu (Almanya'daki Türk işçiler %33)	1973	1980'ler
2731	Metal	Döküm sanayii	Döktaş (Componenta'ya satıldı)	1973	2006
2812	Metal	Kat kaloriferi	Simtel	1973	1980'ler
5139	Ticaret	Toptan ticaret	Koç Yatırım ve Sanayi Mam. Paz. (halka açık)	1973	1997
5190	Ticaret	Dış ticaret	Kofisa Trading (İsviçre; İtalyan Inconfim %50)	1973	2006
5010	Ticaret	Motorlu araçlar	Marmara Oto (1989'dan önce Setur Oto,	1973	
5159	Ticaret	Yedek parça	2001'de Birmot'la birleşti)		
5030	Ticaret	Yedek parça	Opar Otomotiv Parçaları AŞ.	1973	1998
6110	Ulaştırma	Deniz nakliyesi	Ram Dış Ticaret	1973	1977
5151	Ticaret	Büro makineleri	Bilar Bilgi Araçları Tic	1974	1996
6603	Finans	Sigortacılık	Şark Sigorta (Koç-Allianz Sigorta)	1974	
5030	Ticaret	Oto lastiği paz.	Fisk Lastikleri San. (Yapı Kredi ortak)	1974	1983
5010	Ticaret	Otomobil ihracı	Tofaş	1974	
7111	Hizmet	Oto kiralama	Setur Oto Kiralama	1974	1989
2710	Metal	Demir-çelik	Asil Çelik (1982'de devlete geçti)	1974	1982
3592	İmalat	Bisiklet üretimi	Bebimot (1986'da Beldesan ile birleşti)	1975	
5122	Ticaret	Tüketim malları	Düzey Tüketim Malları Paz.	1975	
7310	Arge	Arge	Koç Otomotiv ArGe	1975	
5219	Per. ticaret	Mağaza zinciri	Migros	1975	2007
5010	Ticaret	Motorlu araçlar	Otoyol Pazarlama (Akbank %27)	1975	2005
2720	Metal	Emaye hammd.	Özemaş (Profilo ve 3 diğer ortak var)	1975	1991
1120	Petrol	Petrol arama	Tarko Madencilik	1975	1990'lar
5139	Ticaret	LPG grubu	Alpa Alet ve Dayanıklı Tüketim Mam. Paz.	1975	1990
5139	Ticaret	Tüketim malları	Atılım Pazarlama (1999'da Arçelik'le birleşti)	1976	
6519	Finans	Bankacılık	Garanti Bankası	1976	1983
1514	Gıda	Bitkisel yağ	Aymar Yağ Sanayii	1976	1989
3210	Elektronik	TV tüpü üretimi	Tüpko (%23.8)	1976	1997
2930	Ev eşyası	Mutfak fırınları	Ardem (1999'da Arçelik'le birleşti)	1977	
4520	İnşaat	İnşaat	Ark İnşaat	1977	
2429	Kimya	Katkı maddeleri	Kimkat Kimyevi Katkı ve Yakıt Mad. San.	1977	1989
4530	İnşaat	Tesisat işleri	Etmaş (Siemens ortak)	1977	1989
5141	Ticaret	LPG pazarlama	Lipet (2003'te Mogaz'la birleşti)	1977	
3210	Elektronik	Parça üretimi	Eko Elektronik Komponent AŞ. (Markol)	1977	1994
3420	Otomotiv	Karoseri üretimi	Otokar Otobüs Karoseri San.	1977	
3430	Otomotiv	Jant üretimi	Tekersan Jant Sanayii	1977	1996
5010	Ticaret	Traktör dist.	Trakmak (1998'de New Holland Trakmak oldu)	1977	
5030	Ticaret	Karoseri satışı	Otokar Pazarlama	1978	1999
3430	Otomotiv	Oto göstergeleri	Endiksian Endikatör ve Gereç San.	1978	2000
6719	Finans	K. kartı acentesi	Setur Diners Club Kredi Kartı ve Turizm	1978	1989
6303	Ulaştırma	Marina	Setur Servis Turistik AŞ.	1978	1989
4520	İnşaat	İnşaat	Garanti İnşaat (sonradan Garanti-Koza İnşaat)	1979	2003
2429	Kimya	Katkı maddeleri	Kimkatsan (1995'te Entek Elektrik oldu)	1979	1995
2710	Metal	Çelik hammd.	Mavi Çelik	1979	1992
3430	Otomotiv	Oto göstergeleri	Takosan	1979	
5139	Ticaret	Ev eşyası	Hamle Dayanıklı Tüketim Mam. Paz.		1990'lar
5143	Ticaret	Seramik	İntema (%10 iştirak)		1980'ler
2720	Metal	Metal sanayii	Metaş Izmir Metalurji (%10 iştirak)		1990
1520	Gıda	Süt ürünleri	Pınar Süt (%10 iştirak)		1990'lar

Kaynak: Koç, 1973; Aytulun, 1977; Nahum, 1992; Sönmez, 1992a; Arıman, 1982; Dündar, 2006; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

İş Bankası grubuna benzer biçimde, Koç Holding'in faaliyetleri de ilk bakışta ilişkisiz çeşitlenme örneği gibi görünmektedir. Bununla birlikte, grubun aslında belirgin bir odaklanma sergilediği ve otomotiv, dayanıklı tüketim malı üretimi ve özellikle de ticaretin diğer faaliyetlere göre çok daha ağırlıklı olduğu söylenebilir. Faaliyet sayısının yüksekliği, kısmen ana faaliyetlerle ilgisiz sektörlerdeki (Divan pastaneleri, duty free mağazalar, süt, seramik vb.) yatırım ve iştiraklerden, kısmen de ana faaliyet alanlarını tamamlayan ve girdi üretimi ya da ürün çeşitliliği anlamına gelen sektörlerdeki (yedek parça, motosiklet, bisiklet imalatı, kimyevi katkı maddeleri, elektronik parça ve TV tüpü üretimi gibi) yatırımlardan kaynaklanmaktadır.

1966'da Otosan bünyesinde Anadol marka otomobillerin üretilmeye başlanması, gerek grubun faaliyetleri açısından, gerekse Türkiye'de otomotiv sektörü açısından önemli bir dönüm noktasıdır. 1960 darbesinin ardından Türkiye'de otomobil üretimi yapmak için devlet tarafından çeşitli girişimler yapılmış ve 'Devrim' otomobili adını taşıyan başarısız bir tecrübeye bulunulmuştur (Engin, 1999, s.130-3). Ancak, Türkiye'de gerçek anlamda ve seri olarak üretilen ilk otomobil, Ford lisansı ile üretilen Anadol'dur. Emek-yoğun bir teknolojiye dayanan ve kaportası fiberglas malzemeden yapılan Anadol, yılda 7-8 bin civarında bir satışla, 1980'lere kadar toplam 87 bin adet üretilmiştir (Nahum, 1992, s.137-9).

Anadol'un ardından, 1960'ların sonlarına doğru hem Tofaş (Fiat-Koç grubu) hem de Oyak-Renault girişimleri hayata geçmiştir. Her iki fabrika da Bursa'da kurulmuş ve 1971'de üretime başlamıştır. Türkiye'de otomotivin ayrı ve başat bir sektör haline gelmesi bu iki tesisle söz konusu olmuştur²¹⁷. Yabancı oto ithalinin yasak olduğu bir ortamda, 1980'lerin ortalarına kadar, Türkiye'de binek otomobil pazarı Tofaş ve Oyak-Renault tarafından hemen hemen eşit olarak paylaşılmıştır²¹⁸. Kısacası Koç grubu, birçok başka sektörün yanı sıra otomotivde de tekeldir. Koç ve Oyak gruplarının

²¹⁷ Bu dönemde fiyat kontrolleri olduğundan, işletmeler 'maliyet + kâr' sistemiyle çalışmakta, kâr oranı ise ilgili bakanlıkça belirlenmektedir. Tofaş için kâr oranı yüzde 16 olarak belirlenmiştir. Bu oranın fiilen yüzde 20-25'e (belki daha da fazlasına) karşılık geldiği düşünülebilir. Tofaş'ın üretimi 1975'te yıllık 30 bin adede kadar çıkmış, sonra bir miktar gerilemiş, 1980'lerin ortalarında yeniden 30 bin seviyelerine ulaşmıştır. 1971-88 arasında toplam üretim 445 bin civarındadır (Nahum, 1992, s.176-185).

²¹⁸ 1980'lerin sonlarında, otomobilde Tofaş (yüzde 47) ve Otosan'ın (yüzde 4) toplam payı yüzde 50'nin biraz üzerinde, Oyak-Renault'nun payı ise yüzde 43 civarındadır. Ticari araçlarda Otosan'ın pazar payı kamyonette yüzde 36, kamyonunda yüzde 43, minibüste yüzde 59; midibüste Otoyal ve Otokar'ın toplam payı yüzde 85'tir (Köymen, 1989, s.120).

pazar payı 1990'lardan itibaren azalmış, 1996'daki Gümrük Birliği'ni izleyen dönemde ikinci el oto ithalinin serbest bırakılmasıyla daha da gerilemiştir. Yine de bugün dahi Türkiye otomotiv sektöründe en büyük pay Tofaş ve Oyak-Renault'ya aittir²¹⁹. Gümrük Birliği ve dışa açılmaya rağmen Koç ve Oyak gruplarının otomotivdeki hakimiyetlerini koruyabilmiş olmalarının bir nedeni, 1980'lere kadar korunaklı bir ortamda satış, satış sonrası servis, yedek parça, yan sanayi gibi konularda organizasyonlarını kuran iki şirketin, yabancı oto rekabetini karşılamaya hazır olmalarıdır. Gelişme yazınında 'bebek sanayilerin korunması' olarak ifade edilen durumun bir örneğinin Türkiye otomotiv sektörü olduğu söylenebilir. Bir yandan da iç pazarın yerini dış pazarlar almış, zaman içinde bu iki şirket ihracata ağırlık vermeye başlamıştır²²⁰.

Koç grubunun oto yan sanayiindeki üretimi 1970'de Mako (elektrik aksami) ile başlamış, sonra Döktaş (döküm), Markol (Eko, elektronik parça), Tekersan (jant), Endiksan ve Takosan (gösterge) ile devam etmiştir. Aynı dönemde, zaten çerçevesi oluşmuş olan satış sistemi de birçok yeni şirketle desteklenmiştir²²¹.

²¹⁹ 2007 yılı itibariyle Türkiye'de üretilen 635 bin otomobilin yüzde 16'sı Tofaş, yüzde 41.5'i Oyak-Renault tarafından üretilmiştir. Koç'un payındaki gerilemenin sebebi ise binek otodan ziyade ticari araç üretimine ve ihracatına ağırlık vermiş olmasıdır. Nitekim aynı yıl içinde 392 bin adet olan kamyonet (pick up) üretiminde Ford Otosan ve Tofaş'ın toplam payı yüzde 95'tir (OSD, 2007).

²²⁰ Örneğin Tofaş, 1988 ortalarına kadar ürettiği yaklaşık 445 bin otomobilin yüzde 3'ünü (12.600) ihraç etmiştir (Nahum, 1992, s.185). 2000'li yıllarda ise otomotiv ihracatı tam anlamıyla patlamalı bir gelişim sergilemiştir. 2007 yılında, Ford Otosan'ın üretiminin yüzde 77'si, Tofaş'ın üretiminin yüzde 69'u ihracata yöneliktir (OSD, 2007).

²²¹ Bernar Nahum'un (1992, s.255-6) anlatımına göre, 1980'lerin sonlarında Koç grubunun otomotivdeki ticari mekanizması şu şekildedir: Ford-Otosan grubunda, Otosan'ın ürünleri ana distribütör olan (1984'te kurulan) Nasoto'ya geçmekte, Nasoto bunun üçte bir kadarını çeşitli illerdeki Otosan grubu şirketlerine aktarmaktadır. Bunlar Ankara'da Otokoç, İstanbul'da Motor Ticaret ve Standart Belde, İzmir'de Ege Oto, Eskişehir'de Porsuk, Antalya'da Otomotor ve Samsun'da Kuzey Motorları adlı şirketlerdir. Bu şirketler, aldıkları ürünü uç ticaret şirketi olarak pazarlamaktadır. Üretimin geri kalan yaklaşık üçte ikilik bölümü, Nasoto tarafından, gruptan bağımsız olan diğer Koç bayilerine satılmaktadır. Genelde Fiat ağırlıklı çalışan Tofaş grubunda ise beş sanayi şirketi ve her biri için ayrı distribütör mevcuttur: Tofaş - Tofaş Oto, Otoyol - Otoyol Pazarlama, Türk Traktör - Trakmak, Karsan - Karsan Pazarlama, Otokar - Otokar Pazarlama. Bu ana distribütörlerden yalnızca Karsan Pazarlama, üretiminin yüzde 35'ini grup dışındaki ortaklara vermektedir. Ayrıca, çeşitli bölgelerde uç ticari şirketler de mevcuttur: İstanbul'da İstanbul Oto ve Marmara Oto (Setur Oto), İzmir'de Egemak, Bursa'da Bursa Oto, Eskişehir'de Ottar, Ankara'da Ormak, Antalya'da Günoto ve Adana'da Tormak. Bunlar, hem müşteriye, hem de bölgelerindeki bayilerine satış yapmaktadır. Grubun yan sanayi şirketleri ise (Mako, Endiksan, Beldesan ve Tekersan) üretimlerinin büyük kısmını grup içi şirketlere ve diğer sanayilere satmaktadır. Yedek parça niteliğindeki üretimler, Koç grubunun yedek parça distribütörü Opar şirketine ve Otosan grubu ürünleri de Nasoto'ya verilmektedir. Tüm bu şirketlerin haricinde, Koç grubu yüzlerce bayi ile iş yapmaktadır. 1986 yılında Oltaş'ın (Royal Lastik Tevzii) bayi sayısı 500 (Oltaş, t.y.), Opar'ın bayi sayısı 150, Tofaş grubuna bağlı bayi sayısı 950 ve Otosan ürünlerini satan bayi sayısı 300'dür (Sönmez, 1992a, s.200).

1970'lerin Koç grubu açısından bir diğer yeniliği, finans alanındaki kalıcı girişimlerin de başlatılmış olmasıdır. Koç Yatırım adlı pazarlama şirketinin halka açık olarak oluşturulmasının ardından, 1974'te Şark Sigorta Koç grubuna geçmiş, 1976'da ise Garanti Bankası alınmıştır. Ancak, Garanti Bankası girişimi bankanın azınlık ortağı olan Sabancı'nın etkili direnişi nedeniyle başarısız olmuş ve bankayı paylaşamayan iki grup, Garanti'yi 1983'te Doğuş grubuna satmıştır (Koç, 1987, s.90-2; Sabancı, 1988, s.132-5; Kıracı, 1995, s.270-1). Genel olarak, Koç grubunun bu dönem içinde finans alanına ciddi bir giriş yaptığı, ancak ilk başlarda önemli bir konum elde edemediği söylenebilir. Finansmanın ana kaynağı, bu dönemde de ticari şebeke ve ortaklıklar olarak devam etmiştir²²².

Koç'un bu dönemde diğer önemli sınai girişimleri Ersu, Kav, Mesan, Aymar, Ardem, Kimkat, Profilo grubuyla birlikte Özemay ve Tüpko; metal sektöründe Mavi Çelik ve çok büyük ölçekli bir tesis olan, Uzel, TSKB ve sonradan katılan IFC (Dünya Bankası) ortaklığıyla kaliteli çelik üretmek üzere kurulan Asil Çelik olarak sıralanabilir. Dünya demir-çelik sektöründeki daralma ve Türkiye'de 1970'lerin sonlarında yaşanan krizin yanı sıra 1979'da Ecevit hükümetinin dövizle borçlanmada kur garantisini de kaldırmasıyla, sabit döviz kuru hesabıyla (yani kur farkını devletin karşılayacağı hesabıyla) yapılan birçok yatırım gibi Asil Çelik de zor duruma düşmüş, Aralık 1980'de cunta hükümeti tarafından satın alınarak kurtarılmıştır. "Böylece Türkiye Cumhuriyet tarihinde ilk kez bir özel işletme kamulaştırılmıştır" (Birleşik Metal-İş, 2000, s.25).

Koç'un büyük şirketleri hayli erken bir tarihte ihracata da başlamıştır²²³. Dikkat edilirse, Koç şirketlerinin çoğu, yer aldıkları sektörlerde genellikle en büyük

²²² Nitekim Türk Siemens'te Siemens, İzocam'da İş Bankası, Türk General Elektrik Endüstrisi'nde General Electric ve İş Bankası, Otoyol'da Akbank, Sedko'da İsviçreli Salva, Tekiz'de Alarko ve üçte bir oranında diğer ortaklar, Türk Traktör'de Makine Kimya Endüstrisi, Fiat, Zirai Donatım Kurumu ve Ziraat Bankası, Tat Konserve'de Türkiye Şeker Fabrikaları ve Şeker Sigorta, Tofaş'ta Fiat, İş Bankası ve Makine Kimya Endüstrisi, İstanbul Oto'da Akbank, turizm şirketi Tütaş'ta Alman resmi kurumu DEG ve İş Bankası, Mako'da İtalyan Magnetti Marelli, Tofaş Oto Ticaret'te Makine Kimya Endüstrisi ve İş Bankası, Döktaş'ta Yapı Kredi, Şark Sigorta'da Töbank ortaklar arasındadır.

²²³ Arçelik ilk (buzdolabı) ihracatını 1967'de Bulgaristan ve Pakistan'a yaparken, 1979'da Irak'ta servis istasyonu kurmuş, 1980'de ise 19 ülkeye 133 bin buzdolabı satmış durumdadır (Ayda Bir, 2008). Demirdöküm 1968'de Ürdün'e radyatör ihraç etmiş (Demirdöküm, 2008), Tofaş 1974'te Mısır'a otomobil ihracına başlamıştır (Vatan, 29 Kasım 2006). 1970'de kurulan Ram Dış Ticaret, 1975'te Hollanda ve Almanya'da irtibat ofisleri kurmuş, ancak daha sonra kapatmıştır. 1970'lerde birkaç yıl boyunca gemi kiralayıp deniz nakliyatını deneyen Ram, 1970'lerin sonlarında Ortadoğu'ya ağırlık vermiş ve 'yaş meyve-sebze, hububat ve bakliyat işine' girmiştir (Ram, 2004).

pazar payını elde eden tekelci şirketlerdir. Özellikle otomotiv ve beyaz eşyada Koç grubu şirketleri Türkiye'yi ağ gibi saran, iç pazarın olanaklarını sonuna kadar zorlayan, geniş ve organik bir bütün halini almıştır. Bu geniş ve giderek genişleyen yapı, hem ülke içinden hem de ülke dışından ortaklıklarla beslenmekte, Türkiye'de ekonomik ve toplumsal yaşamın merkezine oturmaktadır. Koç grubunun bu dönemde İş Bankası'nın tahtını ele geçirdiği rahatlıkla söylenebilir. Grubun bu merkezi konumu, doğal olarak, Türkiye'de içe yönelik birikimin kendi sınırlarına ulaşarak büyük bir krize girdiği 1970'lerin ikinci yarısında Koç'un en fazla etkilenen sermaye gruplarından biri olmasına da yol açmıştır. 1970'lerin sonlarına doğru, gerek işçi sınıfı mücadelesinin sertleşmesi²²⁴ gerekse iç pazarın dayanıklı tüketim mallarına büyük ölçüde doymuş olması nedeniyle, Koç grubu ciddi bir kârlılık kriziyle karşılaşmıştır. M. Sönmez'in (beyan edilen rakamlar üzerinden) yaptığı hesaplamalara göre, grubun kârları 1978 sonrasında ciddi olarak gerilemiş, ancak 1983'ten sonra yeniden artmaya başlamış ve 1987'den itibaren de büyük bir sıçrama sergilemiştir. 1976-88 arasında elde edilen toplam kârın üçte ikisi 1982 sonrasına aittir (Sönmez, 1992a, s.192-4).

1980'li yıllarda Koç grubu, bir önceki dönemin aksine büyük ölçekli sanayi yatırımları gerçekleştirilmemiştir. 1980-90 arası faaliyetler Tablo 4.15'te sunulmaktadır. Bu dönemde Karsan, Kumsan Döküm, Otosan dizel motor fabrikası, Besan, İstanbul Fruehauf, Maret ve Birleşik Oksijen Sanayi gibi (Koç grubu ölçeğine göre) çok büyük sayılamayacak yeni sınai girişimler mevcut olmasına rağmen, grubun esas olarak inşaat, finans, gıda, dış ticaret gibi sektörlerdeki faaliyetlerini arttırdığı gözlenmektedir. İnşaat sektöründe, 1970'lerin sonunda kurulmuş olan Ark İnşaat ve Garanti İnşaat şirketlerinin yanı sıra 1980'de kurulan Koza İnşaat'la Koç grubu 30-35 yıllık aradan sonra yeniden taahhüt sektörüne girmiş durumdadır. Genelde konut inşaatı alanında çalışan grubun faaliyetleri içinde inşaat işleri, ana faaliyet sayılmasa da önemli bir yer tutmaktadır.

²²⁴ 1977-78 arasında 8 ay süren MESS grevleri, MESS'in en büyük üyesi olan Koç grubunu çok zorlamıştır. O dönemde DİSK'in 'holdingleri çevreleme' stratejisinin de temelinde Koç grubuna yönelik olduğu söylenebilir (MESS grevleri ve DİSK'in stratejileri için: Şafak, 2007). Koç Topluluğu yayın organı olan Bizden Haberler'de, Maden-İş'in başlattığı grev kapsamında Arçelik, Bekoteknik, Simko, Türk Siemens Kablo, Mesan ve Bebimot şirketlerinde çalışan 5.000 civarında çalışanın grevde olduğu belirtilmektedir (Bizden Haberler, 1977, s.1). 1980 yılında yeni bir grev dalgası başladığında, Vehbi Koç'un kızı Suna Kırac, babasına gönderdiği bir mektupta, Arçelik'in yeni bir greve dayanma gücünün olmadığını yazmaktadır (Kırac, 2006, s.101-2).

Tablo 4.15: Koç Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1980-1990)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
2930	Ev eşyası	Ev eşyası üretimi	Destek Ev Cihazları	1980	1995
3410	Otomotiv	Peugeot ticari araç	Karsan	1980	1998
5010	Ticaret	Motorlu araçlar	Karsan Pazarlama	1980	1998
4520	İnşaat	İnşaat	Koza İnşaat	1980	1990
2732	Metal	Döküm kumu	Kumsan Döküm (%46)	1980	2007
5131	Ticaret	Tekstil ticareti	Kurt Mensucat Pazarlama	1980	2002
1120	Petrol	Petrol arama	Petrorama	1980	1987
5122	Ticaret	Tüketim malları	Nazar Pazarlama	1981	2006
5190	Ticaret	Dış ticaret	Kofisa Dış Ticaret	1982	1996
3430	Otomotiv	Dizel motor imali	Otosan İnönü Motor Fabrikası	1982	
1549	Gıda	Hazır gıda	Besan Besin San. (Knorr; CPS Int. ortak)	1983	1995
3420	Otomotiv	Treyler üretimi	İstanbul Fruehauf (2002'de Otokar'la birleşti)	1983	
1511	Gıda	Et sektörü	Entaş Tavukçuluk (OYAK ortak)	1984	2007
5010	Ticaret	Ford araçlar	Kuzey Motorları (2001: Otokoç'la birleşti)	1984	
1511	Gıda	Et sektörü	Maret (2003'te Tat bünyesine alındı)	1984	
5010	Ticaret	Motorlu araçlar	Nasoto (Otosan Pazarlama)	1984	1997
5010	Ticaret	Ford araçlar	Otomotor Ticaret (2001: Otokoç'la birleşti)	1984	
5190	Ticaret	Dış ticaret	Ramerica International (ABD)	1984	
5122	Ticaret	Tüketim malları	Seda Tüketim ve Gıda Mad. Pazarlama	1984	1997
5122	Ticaret	Dondurulmuş gıda	Günsu Tarım Ürünleri Depolama ve Paz.	1985	1990
6519	Finans	Bankacılık	Koç Amerikan Bank (Yapı Kredi ile birleşti)	1986	
7112	Hizmet	Tekne kiralama	Setur Servis Turistik AŞ.	1986	1989
2511	Otomotiv	Oto lastiği üretimi	Goodyear (%18)	1986	2002
2411	Kimya	Oksijen üretimi	Bosaş Birleşik Oksijen San. (BOC %50)	1987	
6712	Finans	Menkul değerler	Koç Menkul Değerler (1996'da ayrı şirket)	1987	2006
7290	Bilgi işlem	B.sayar sistemleri	Koç Unisys	1987	1997
3410	Otomotiv	Askeri araç üretimi	Otokar	1987	
0112	Tarım	Tohumculuk	Tat Tohumculuk	1987	
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Altinyunus Çeşme (%30 iştirak)		
5139	Ticaret	Ev eşyası	Egemen		1990'lar
5143	Ticaret	İnşaat malz.	Yapaş (%10 iştirak)		1990'lar?
3430	Otomotiv	Oto yedek parça	Ditaş (%10 iştirak)		1990'lar?
5190	Ticaret	Dış ticaret	Ram Deutschland		1990'lar?
6599	Finans	Yatırım şirketi	Inex Investment Extension Co (İsviçre)		1990'lar?
5520	Hizmet	Yemek servisi	Divan Otelcilik (Çengelhan Otelcilik Turizm	1988	
5510	Turizm	Otelcilik	İnşaat ve Restorasyon)		
5190	Ticaret	Dış ticaret	RamFrance SA (Fransa)	1988	
7112	Hizmet	Tekne kiralama			
6303	Ulaştırma	Marina işletmesi	Tur-Yat Turistik Yatırım ve Hizmetleri AŞ.	1989	2000
5211	Per. tic.	Duty free mağz.			
6304	Turizm	Seyahat acentesi			
4530	İnşaat	Tesisat işleri	Simko Sanayi ve Ticaret AŞ (Siemens ortak)	1989	2000
5122	Ticaret	Gıda maddeleri	Temel Gıda	1989	2007
5139	Ticaret	İhracat, pazarlama	Beko Deutschland Interbrücke (Almanya)		
5122	Ticaret	Gıda maddeleri	Temel Gıda GmbH (Almanya)		2003
5010	Ticaret	Motorlu araçlar	Sam Oto AŞ. (2001'de Birmot'la birleşti)	1990	
5010	Ticaret	Motorlu araçlar	Toroto Otomotiv Ticaret (Otokoç'la birleşti)	1990	
6220	Ulaştırma	Hava taksi taşıma.	Tur-Yat Turistik Yatırım ve Hizmetleri AŞ.	1990	1996

Kaynak: Sönmez, 1992a; Köymen, 1989; Nahum, 1992; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Koç grubunun 1980 yılında 61 adet [26 adet] olan faaliyet sayısı 1990 yılında 62'ye [29'a] yükselmiştir. 1980'lerde İş Bankası'nın aksine Koç grubunun faaliyet sayısı azalmamıştır. Böylece Koç, hem iki haneli hem de dört haneli çeşitlilikte İş Bankası'nı geride bırakmıştır. 2000 yılında bu fark daha da belirginlik kazanacaktır.

Finans alanında Garanti Bankası'nı elden çıkarmak zorunda kalan grup, ABD ortaklı Koç-Amerikan Bankası ile yeniden bankacılık sektörüne dönüş yapmıştır. 1993 yılında Koçbank adını alan bu girişimin yanında, 1980'lerde menkul değerler alanına girilmiş (1996'da ayrı şirkete dönüştürülen Koç Menkul Değerler) ve İsviçre'de Inex Investment Extension Co. adlı şirket kurulmuştur. Ancak, 1980'lerde faaliyetlerin esas ağırlığı yine ticarettedir. Otosan'ın ana distribütörü olan Nasoto'yu bu yıllarda kuran grup, Kuzey Motorları, Otomotor Ticaret, Sam Oto, Toroto Ticaret, Karsan Pazarlama gibi yeni şirketlerle satış organizasyonunu sağlamlaştırmıştır. Öte yandan, otomotivin dışında, beyaz eşya ve tüketim malları pazarlamasına yönelik şebeke de gelişmeye devam etmiştir²²⁵. Koç'un dayanıklı-dayaniksız tüketim malı ve otomotivdeki satış teşkilatları, iç pazarın hemen her noktasını içeren geniş bir ağ oluşturmaktadır.

1980'lerde 'teşkilat' yurtdışına taşmaya başlar: 1982'de Kofisa Dış Ticaret, 1984'te Libya'da servis teşkilatı, ABD'de Ramerica International, daha sonra Ram Deutschland (Almanya), RamFrance, Beko Deutschland (Interbrücke) kurulmuş; Macaristan, Cezayir, İran'da ofisler açılmıştır (Ram, 2004). Ram Dış Ticaret, 1980'lerin ihracat teşviklerinden en fazla yararlanan şirketlerden biridir. Ayrıca, ANAP döneminde Japon *sogo shosha* modelinden esinlenilerek oluşturulan 'dış ticaret sermaye şirketlerinin' en başta gelenlerindedir. 1990'larda dış ticaret şirketlerinin çoğu (örneğin Enka Pazarlama, Tekfen) eski parlak günlerini geride bırakırken, Ram büyümesini sürdürmüş ve Koç'un uluslararası ticari faaliyetlerinin ana eksenini oluşturmuştur. 1990'larda daha da hızlanan süreç, 2000'li yıllarda özellikle beyaz eşya ve elektronik ürünlerde hemen tüm Avrasya bölgesini içerecek bir ölçüğe ulaşacaktır.

²²⁵ İlk bayiler toplantısını 1966'da 600 bayi ile gerçekleştiren Arçelik'in (Ayda Bir, 2008) yanı sıra Destek ve Ardem gibi firmalarca üretilen beyaz eşya, 1980'lerin ortalarında Atılım, Hamle, Egemen, Gelişim gibi firmalar tarafından 1.400 bayilik bir teşkilat aracılığıyla pazarlanmaktadır. Aygaz ürünlerini 1.000 bayilik Alpa şirketi; Beko ürünlerini Beko Ticaret; margarin, kibrit, salça gibi tüketim mallarını 20.000 satış noktasına ulaşan Düzey Pazarlama; Bozkurt Mensucat ürünlerini 800 bayili Kurt Mensucat; Demirdöküm ürünlerini 400 bayili Merkez Ticaret pazarlamaktadır (Sönmez, 1992a, s.200-1).

Koç grubunun 1980'lerde savaş 'sektörüne' de giriş yaptığı gözlenmektedir. 1987'de Land Rover lisansı ile 4x4 'taktik araç' imalatına başlayan Otokar, "1990'lara yaklaşırken zırhlı teknolojisini ve askeri araç bilgisini birleştirerek Otokar tasarımı zırhlı taktik araçları" üretmeye başlayacak, 'zırhlı personel taşıyıcı', 'akrep' ve 'cobra' markalı zırhlı araçları ile bu alanda öne çıkacaktır. Otokar'ın "2003'te Türkiye'nin ilk 8x8 taktik tekerlekli zırhlı aracı olan Otokar-Yavuz'u" ürettiği, "aynı yıl Sakarya zırhlı aracını da ürün gamına katarak 3.6 tondan 20 tona kadar olan zırhlı araç ürün ailesini" tamamladığı, 2005 yılında ise 'Zırhlı İç Güvenlik Aracı'nın tasarımını tamamlayarak 'aileye' eklediği belirtilmektedir (Otokar, 11 Ekim 2008).

1980'li yılların ortalarına gelindiğinde, Koç grubu Türkiye'de iç pazarda birçok sektörde tekeli hakimiyetini kurmuş durumdadır²²⁶. Grubun özellikle dayanıklı ve kısmen de dayanıksız tüketim mallarında kesin bir pazar hakimiyetinin bulunduğu, ayrıca bazı ara malı ve yatırım malı sanayilerinde güçlü olduğu söylenebilir (otomotiv genellikle yatırım malı sayılmaktaysa da hem dayanıklı tüketim malı hem de yatırım malı olarak kabul edilebilir). Sabancı ise genelde (çimento, lastik-plastik, suni elyaf, endüstriyel bez gibi) ara malı niteliğinde üretimde uzmanlaşacaktır (Bölüm 4.2.3).

Grubun 1991-99 arası faaliyetleri Tablo 4.16'dan izlenebilir. Bu dönemde de (yurtiçinde) kayda değer sınai yatırım gözlenmemektedir. Kav Ambalaj Sanayii'nde ABD'li Union Camp'le ortaklık kurulmuş (daha sonra Sabancı'ya satıldı), enerjide Entek faaliyete geçmiş, gıdada Pastavilla (Ulukartal Makarnacılık) satın alınmış, 1997'de Yamaha ile Beldeyama girişimi başlatılmıştır. Bunların dışında, özelleştirilen Sek Süt'ün büyük kısmı da Koç grubunca satın alınmıştır.

²²⁶ Mustafa Sönmez'in sağladığı 1984 yılı verilerine göre Koç grubu şirketlerinin payı: otomobilde (Tofaş ve Otosan) yüzde 52, kamyonunda (Otosan ve Otoyol) yüzde 42, pikap-kamyonette (Otoyol, Karsan, Otosan) yüzde 87, minibüste (Karsan, Otokar, Otosan) yüzde 94 ve midibüste (Karsan, Otokar, Otosan) yüzde 100'dür. Bunun yanı sıra, Koç'un traktörde Türk Traktör'le yüzde 35, motosiklette Beldesan'la yüzde 44, bisiklette Bebimot'la yüzde 51, lastikte Uniroyal'le yüzde 20, oto dökümde Döktaş'la yüzde 30 pazar payı mevcuttur. Koç şirketleri, beyaz eşyada: şofbende (T. Demirdöküm) yüzde 98, buzdolabında yüzde 59, çamaşır makinesinde yüzde 79, su ısıtıcısında yüzde 34, elektrik süpürgesinde yüzde 23 (Arçelik), elektronik alanında ise siyah-beyaz TV'de yüzde 48, renkli TV'de yüzde 21, videoda yüzde 34, yazarkasada yüzde 90 pazar payına sahiptir (Bekoteknik). Diğer sektörlerde: konservede Tat yüzde 45, salçada Tat-Beytaş yüzde 42, margarinde Aymar yüzde 11, fiberglasda İzocam yüzde 100, kibritte Kav-Türkay yüzde 61, LPG tüplerinde Aygaz yüzde 37, fırında Ardem yüzde 74, radyatörde T. Demirdöküm yüzde 75, elektrik motorunda TEE ve Arçelik yüzde 69, sobada T. Demirdöküm ve Gazal yüzde 37 ve terylen kumaşta Bozkurt yüzde 15 pazar payı sahibidir (1992a, s.202-3).

Tablo 4.16: Koç Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1991-1999)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
2102	Kağıt	Karton ambalaj	Kav Ambalaj San. (1996'da ABD'li UC ortak)	1991	1999
6601	Finans	Hayat sigortası	Koç-Allianz Hayat Sigorta (eski Şark Hayat)	1991	2001
6304	Turizm	Turizm-otelcilik	Palmira Turizm Ticaret AŞ.	1991	
5139	Ticaret	Satış-pazarlama	Beko Plc (İngiltere, eski Beko UK Ltd)	1992	
7414	Hizmet	Eğitim-danışma	İdea AŞ.	1992	1999
4010	Enerji	Elektrik ve buhar enerjisi üretimi	Entek Elektrik Üretimi AŞ.	1995	
4030					
6592	Finans	Tüketici kredileri	Koç Finans	1995	
6591	Finans	Leasing	Koç Leasing (Yapı Kredi Leasing ile birleşti)	1995	
1544	Gıda	Makarna üretimi	Pastavilla (Ulukartal Makarna, Tat'la birleşti)	1995	
5190	Ticaret	Dış ticaret	Ram & Kofisa Pacific Ltd. (Hong Kong)	1995	
6720	Finans	Sigorta hizmetleri	Ram Sigorta Aracılık Hizmetleri	1995	2000
5219	Per. ticaret	Mağaza zinciri	Şok Ucuzluk Marketleri (Migros bünyesinde)	1995	2007
5010	Ticaret	Oto pazarlama	Tashkocauto (Özbekistan)	1995	
6304	Turizm	Turizm acentesi	Asia Pacific Seyahat ve Turizm AŞ.	1996	
6519	Finans	Bankacılık	Koçbank Niderland (Yp.K. N.land ile birleşti)	1996	
5234	Per. ticaret	Yapı malzemeleri	Koçtaş Ticaret	1996	
5219	Per. ticaret	Mağaza zinciri	Ramstore Bakü (Azerbaycan)	1996	2007
6220	Ulaştırma	Hava taksi taşıma.	Set Air Hava Taşımacılığı Hizmetleri AŞ.	1996	
3591	Otomotiv	Motosiklet üretimi	Beldeyama (Yamaha %20)	1997	
7221	Bilgişlem	Yazılım	Koç Sistem	1997	
5151	Ticaret	Büro makineleri			
5259	Per. ticaret	E-market	Sanal Merkez Ticaret AŞ.	1997	2007
6599	Finans	Yatırım şirketi	Rahmi Koç ve Mahdumları AŞ.	1997	
5010	Ticaret	Oto pazarlama	Ram Auto Ltd. (Azerbaycan)	1997	2000
5219	Per. ticaret	Mağaza zinciri	Ramenka (Enka ortak)	1997	2007
5122	Ticaret	Tüketim maddeleri	Ram-Henkel (Azerbaycan ve Kazakistan)	1997	2001
3511	Makine	Gemi-yat yapımı	RMK Marine Gemi Yapım Sanayi	1997	
3410	Otomotiv	Ticari araç üretimi	Samkoç Auto (Özbekistan, %50)	1997	
1520	Gıda	Süt ürünleri	Süt End. Kurumu (özelleştirme, Tat'la birleşti)	1997	
7111	Hizmet	Otomobil kiralama	Set Auto (Azerbaycan ve Kazakistan)	1997	
6023	Ulaştırma	Nakliyat	Set Oto Ticaret ve Turizm	1997	2007
5010	Ticaret	Motorlu araçlar	Sur Oto AŞ. (2002'de Birmot'la birleşti)	1997	
3000	Elektronik	Bilgisayar üretimi	Beko Elektronik	1998	
5139	Ticaret	Pazarlama	Kav Danışmanlık Pazarlama ve Ticaret	1998	
5010	Ticaret	Ford temsilciliği	Ram Dış Ticaret (Orta Asya ve Kafkaslar)	1998	
5219	Per. ticaret	Mağaza zinciri	Ramstore Kazakistan (Rambutya)	1998	2007
2930	Ev eşyası	Buzdolabı üretimi	Tunusdan SA (Tunus)	1998	
6519	Finans	Bankacılık	Yapı Kredi Azerbaycan (eski Koçbank)	1998	
4010	Enerji	Elektrik sektörü	Zinerji Enerji Sanayi Ticaret	1998	
7210	Bilgişlem	Donanım?	Artesis Teknoloji Sistemleri AŞ	1999	2005
5139	Ticaret	Pazarlama	Beko Polska SA (Polonya)	1999	
5122	Ticaret	Gıda maddeleri	Bozkurt Tarım Gıda San. ve Ticaret AŞ.	1999	
6592	Finans	Faktoring	Koç Faktoring (Yapı Krd. Faktoring'le birleşti)	1999	
0121	Hayvancıl.	Besi çiftliği	Harranova Besi ve Tar. Ür. (Koç-Ata-Sancak)	1999	
5010	Ticaret	Oto pazarlama	Ram Auto Netherlands (Hollanda)	1999	
5122	Ticaret	Tüketim maddeleri	Ram Henkel Netherlands (Hollanda)	1999	
5122	Ticaret	Gıda maddeleri	Ram Man Gıda Ticaret (ED&F Man ortak)	1999	
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Altinyunus Marmaris (iştirak, Tütaş'la birleşti)		

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Sınai alanda bu dönemde yurtiçinde kayda değer girişimler fazla bulunmazken, dönemin ikinci yarısında Özbekistan (Samkoç Auto, ticari araç) ve Tunus'da (Tunusdan SA, beyaz eşya) üretime geçilmiştir. Böylece Koç grubu, diğer sermaye grupları gibi, 1990'larda üretken sermaye devresini de yavaş yavaş uluslararası düzleme taşımaya başlamıştır. Bu eğilim 2000'li yıllarda olağanüstü bir hız kazanacaktır.

Koç'un ticari girişimleri bu dönemde yurtiçinde sınırlı bir gelişim sergiler. Perakende alanında Şok marketleri ve Koçtaş yapı marketleri faaliyete geçerken, diğer alanlarda Sur Oto, Bozkurt Tarım, Kav Danışmanlık Pazarlama gibi yeni şirketler kurulmuştur. Buna karşılık, yurtdışı ticaret-hizmet faaliyetleri ciddi bir artış gösterir²²⁷. Beyaz eşyada Beko Plc (İngiltere) ve Beko Polska (Polonya) şirketleri ile Avrupa pazarına yayılma başlamıştır. 2000'li yıllarda Koç, tıpkı Vestel (Zorlu) gibi, gerek satın aldığı gerekse yeni kurduğu üretim ve ticaret şirketleri ile Avrupa beyaz eşya ve elektronik eşya sektörlerinde önemli bir konum elde edecektir.

Finans alanında, hemen tüm gruplar gibi Koç grubu da 1990'larda yeni alt-sektörlere uzanmış ve Koç Finans (tüketici kredileri), Koç Leasing, Koç Faktoring, Şark Hayat Sigorta gibi şirketleri kurmuştur. Yeni şirketlere yeni bankalar da eşlik etmiş, Hollanda ve Azerbaycan'da Koçbank'a bağlı bankalar faaliyete başlamıştır (bu finansal kuruluşların çoğu, 2005 yılında Yapı Kredi Bankası'nın satın alınmasının ardından Yapı Kredi bünyesindeki paralel kuruluşlarla birleştirilecektir). 2000 yılı itibariyle Koç grubu üretim, ticaret ve finans alanlarının hepsinde uluslararasılaşmış durumdadır.

2000 yılı sonuna gelindiğinde Koç grubunun devam eden faaliyet sayısı 71'e [32'ye] yükselmiştir ve Çukurova grubu ile yakın seviyededir. Ancak, 2000'li yıllarda Çukurova grubunun faaliyet sayısı azalırken Koç grubununki artmaya devam edecektir. Koç'un 2000'li yıllardaki faaliyetleri birkaç tablo halinde Tablo 4.17, Tablo 4.18 ve Tablo 4.19'da verilmektedir.

²²⁷ Özellikle Ram bünyesinde çok sayıda ticaret şirketi (Hong Kong'da Ram & Kofisa Pacific, İngiliz ortaklığı ile Ram Man Gıda Ticaret, Henkel'le ortak Azerbaycan, Kazakistan ve Hollanda'da şirketler), otomobil pazarlama şirketleri (Azerbaycan'da Ram Auto Ltd, Kazakistan'da kısa bir süre için –tabloya alınmayan– Ram Auto Almaty, Hollanda'da Ram Auto Netherlands), perakende mağazaları (Bakü, ve Kazakistan'da Ramstore'lar, Rusya'da Enka ile ortaklaşa Ramenka) ve –tabloya alınmamış olan– yurtdışı ticaret ofisleri (Azerbaycan, Kazakistan, Özbekistan, Rusya) faaliyete geçmiştir. Bunların yanı sıra Özbekistan'da Tashkocauto, Azerbaycan ve Kazakistan'da Set Auto şirketleri kurulmuş, Ram Dış Ticaret Ford distribütörlüğünü Orta Asya ve Kafkaslar bölgesine genişletmiştir.

Tablo 4.17: Koç Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (2002-2007, Satın Almalar)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
OPET:					
5141	Ticaret	Akaryakıt	Op Ay Akaryakıt Ticaret Ltd. Şti. (iştirak)	2002	
5141	Ticaret	Petrol-madeni yağ	Opet Aygaz BV (Hollanda)	2002	
6023	Ulaştırma	Nakliyat	Opet Dış Ticaret ve Nakliyat AŞ.	2002	
5141	Ticaret	Madeni yağ	Opet Fuchs Madeni Yağ San. (iştirak)	2002	
5122	Ticaret	Gıda ürünleri	Opet Gıda ve İhtiyaç Mad. Tur. San. Tic. AŞ.	2002	
5141	Ticaret	Petrol ürünleri	Opet International London Ltd	2002	
5141	Ticaret	Madeni yağ	Opet Madeni Yağ San. Tic.(Opet ile birleşti)	2002	2007
5050	Ticaret	Akaryakıt satışı	Opet Petrolcülük (%50)	2002	
5141	Ticaret	Petrol ürünleri	Opet Trade BV (Hollanda)	2002	
5141	Ticaret	Petrol ürünleri	Opet Trade Ireland Ltd	2002	
5141	Ticaret	Deniz yakıtları	TBS Denizcilik (Danimarkalı OW ortak)	2002	
5050	Ticaret	Akaryakıt satışı	Opet Aygaz Bulgaria Ead	2003	
GRUNDIG:					
6599	Finans	Yatırım şirketi	Grundig Multimedia BV (Almanya)	2004	
5152	Ticaret	Elektronik ürünler	Grundig (Schweiz) AG (İsviçre)	2004	
5233	Per. tic.	Elektronik ürünler	Grundig Australia Pty. Ltd (Avustralya)	2004	2007
5152	Ticaret	Elektronik ürünler	Grundig Benelux BV (Hollanda)	2004	
5233	Per. tic.	Elektronik ürünler	Grundig Danmark A/S (Danimarka)	2004	
5152	Ticaret	Elektronik ürünler	Grundig Espana SA (İspanya)	2004	
5233	Per. tic.	Elektronik ürünler	Grundig Intermedia GmbH (Almanya)	2004	
5152	Ticaret	Elektronik ürünler	Grundig Italiana SpA (İtalya)	2004	
5233	Per. tic.	Elektronik ürünler	Grundig Magyarorszag Kft (Macaristan)	2004	
5152	Ticaret	Elektronik ürünler	Grundig Norge AS (Norveç)	2004	
5233	Per. tic.	Elektronik ürünler	Grundig OY (Finlandiya)	2004	
5152	Ticaret	Elektronik ürünler	Grundig Polska Sp. Zoo (Polonya)	2004	
5233	Per. tic.	Elektronik ürünler	Grundig Portuguesa, Lda (Portekiz)	2004	
5152	Ticaret	Elektronik ürünler	Grundig Svenska AB (İsveç)	2004	
5233	Per. tic.	Elektronik ürünler	ISG Intermedia Service GmbH (Almanya)	2004	2007
5152	Ticaret	Elektronik ürünler	Grundig Intermedia Trgovina doo (Slovenya)	2005	
5233	Per. tic.	Elektronik ürünler	Grundig Intermedia Ges.mbh (Avusturya)	2006	
5152	Ticaret	Elektronik ürünler	Grundig SAS (Fransa)	2006	
5233	Per. tic.	Elektronik ürünler	Grundig Slovakia sro (Slovakya)	2007	
YAPI KREDİ:					
6519	Finans	Bankacılık	Yapı Kredi Bank (Deutschland) AG	2005	
6519	Finans	Bankacılık	Yapı Kredi Bank Moscow	2005	
6519	Finans	Bankacılık	Yapı Kredi Bank Nederland NV	2005	
6519	Finans	Bankacılık	Yapı Kredi Bankası	2005	
6602	Finans	Emeklilik fonu	Yapı Kredi Emeklilik	2005	
6592	Finans	Faktoring	Yapı Kredi Faktoring	2005	
6591	Finans	Leasing	Yapı Kredi Finansal Kiralama	2005	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Yapı Kredi Holding BV	2005	
2211	Medya	Kitap yayıncılığı	Yapı Kredi Kültür-Sanat Yayıncılık	2005	
6712	Finans	Portföy yönetimi	Yapı Kredi Portföy Yönetimi	2005	
6603	Finans	Sigortacılık	Yapı Kredi Sigorta	2005	
6712	Finans	Menkul değerler	Yapı Kredi Yatırım Menkul Değerler	2005	
6599	Finans	Yatırım ortaklığı	Yapı Kredi Yatırım Ortaklığı	2005	
6599	Finans	Gayrimenkul YO	Yapı Kredi-Koray Gayrimenkul Yat. Ort.	2005	
6519	Finans	Bankacılık	Banque De Com. et de Placm. (İsviçre, %30)	2005	

Kaynak: İlgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 4.17, Koç Holding'in bu dönemde gerçekleştirdiği (Tüpraş dışındaki) üç önemli satın alma ile bünyesine kattığı şirketleri ve faaliyetleri sergilemektedir. Buna karşılık aşağıdaki Tablo 4.18, bu dönemde uluslararası faaliyetlerini hızla arttıran üç Koç şirketi (Arçelik, Beko, Demirdöküm) bünyesindeki yeni faaliyetleri, Tablo 4.19 ise geriye kalan faaliyetleri göstermektedir.

Tablo 4.18: Arçelik, Beko ve Demirdöküm'ün Yeni Faaliyetleri (2000-2007)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
2919	Makine	Klima üretimi	Arçelik LG Klima Sanayi	2000	
5139	Ticaret	Ev eşyası paz.	Archin Ltd. (Hong Kong, Çin)	2001	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Ardutch BV (Hollanda, Izodutch BV ile birleşti)	2001	2007
5139	Ticaret	Ev eşyası paz.	Beko France SA (Fransa)	2001	
2812	Metal	Radyatör imalatı	Panel AŞ.(Türk Demirdöküm'e bağlı)	2001	2007
7499	Diğer	Diğer	Anetr (iştirak)	2002	2005?
5260	Hizmet	Servis	Arctic Servis (Romanya, satın alma)	2002	
2930	Ev eşyası	Buzdolabı üretimi	ArcticPro SRL (Romanya, satın alma)	2002	
5139	Ticaret	Elektronik paz.	Beko Electronics Espana SL (İspanya)	2002	
2930	Ev eşyası	Beyaz eşya imali	Beko Llc (Arus, Rusya, Izodutch Llc ile birleşti)	2002	2007
5139	Ticaret	Ev eşyası paz.	Blomberg Vertrieb (Almanya, satın alma)	2002	2006
2930	Ev eşyası	Ç. mak., ısıtıcı	Blomberg Werke (Almanya, satın alma)	2002	2006
5139	Ticaret	Ev eşyası paz.	Elektra Bregenz AG (Avusturya, satın alma)	2002	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Raupach Wollert GmbH (Almanya, satın alma)	2002	
2930	Ev eşyası	Beyaz eşya imali	SC Arctic SA (Romanya, satın alma)	2002	
7499	Diğer	Diğer	Srccb SA (iştirak)	2002	2005?
2812	Metal	Radyatör imalatı	Chung Mei Industries Ltd JV (Hong Kong, Çin)	2002	2007
2812	Metal	Radyatör imalatı	Demrad AŞ. (Demirdöküm'den ayrıldı)	2002	2007
5139	Ticaret	Ev eşyası paz.	Arcelitalia (İtalya)	2003	
5152	Ticaret	Elektronik ürünler	Fusion Digital (İngiltere)	2003	2006
5143	Ticaret	Yapı malzemeleri	DD Heating Ltd (İngiltere, Demirdöküm'ün)	2003	2007
5143	Ticaret	Yapı malzemeleri	Tianjin Demrad Int. Trading Co.Ltd (Çin)	2003	2007
2812	Metal	Radyatör üretimi	Dongguan Dei Chung (Çin)	2003	2007
7499	Diğer	Diğer	Nacionalis-Importação, Exportação (iştirak)	2004	2007?
5152	Ticaret	Elektronik ürünler	Beko SA Czech Republic (Çek Cum.)	2005	
5152	Ticaret	Elektronik ürünler	Beko SA Hungary (Macaristan)	2005	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Bekodutch BV	2005	
5143	Ticaret	İzolasyon malz.	Izodutch BV (Hollanda, Bekodutch ile birleşti)	2005	
3610	İmalat	Mobilya imalatı	Arstil (Arçelik)	2005	
5233	Per. tic.	Bayilikler	Beko bayi zinciri (D. Avrupa, Rusya, Baltık)	2006	
5152	Ticaret	Elektronik ürünler	Beko Cesko SRO (Çek Cum.)	2006	
2930	Ev eşyası	Elektronik imalat	Beko Elektronik LLC (Rusya)	2006	
5152	Ticaret	Elektronik ürünler	Beko Magyarorszag KFT (Macaristan)	2006	
5152	Ticaret	Elektronik ürünler	Beko Shanghai Trading Co. (Çin)	2006	
5152	Ticaret	Elektronik ürünler	Beko Slovakia SRO (Slovakya)	2006	
5143	Ticaret	İzolasyon malz.	İzocam LLC (Rusya, Beko LLC ile birleşti)	2006	
2930	Ev eşyası	Ç.mak. üretimi	Changzhou Casa-Shinco Ltd (Çin, satın alma.)	2007	

Kaynak: İlgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 4.19: Koç Grubu'nun Diğer Yeni Faaliyetleri (2000-2007)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
2519	Plastik	Kauçuk ürünler	İzocam	2000	2006
4530	İnşaat	Kablolu TV hizm.	Ultra Kablolu TV (Doğan Holding ortak)	2000	
5151	Ticaret	Apple vb. temsilcilik	Bilkom AŞ. (Komili grubundan satın alma)	2000	
5211	Per. ticaret	Duty free mağazalar	Setur Servis Turistik AŞ.	2000	
6304	Turizm	Seyahat acentesi			
6412	Ulaştırma	Lojistik	TNT Lojistik ve Dağıtım Hizmetleri (iştirak)	2000	2003
6420	Telekom	Telekom hizmetleri	Koçnet Haberleşme Hizmetleri	2000	
6420	Telekom	Telekom hizmetleri	Koçtel Telekom	2000	2005?
6592	Finans	Tüketici kredileri	Koç Fiat Tüketici Finans. (Tofaş'la birleşti)	2000	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Basic International Investment Ltd. (iştirak)	2000?	
7230	Bilgişlem	Teknik hizmetler	GVZ Ses Tanıma Teknik Hizm.	2000	
7414	Hizmet	Proje yönetimi	Koç Ece Proje Yönetim ve Tic.	2000	2004
7499	Diğer	Bilet satış hizmeti	Biletix	2000	
6303	Ulaştırma	Marina	Setur Marinaları Marina ve Yat İşletmeciliği	2000	
6303	Ulaştırma	Marina	Ayvalık Marina ve Yat İşl.	2000	
1600	İmalat	Sigara imalatı	BAT Sigara ve Tütüncülük San. (%5 iştirak)	2001	
5010	Ticaret	Oto pazarlama	Birmot Birleşik Motor Sanayi ve Ticaret AŞ (Otokoç'la birleşti)	2001	
5020	Hizmet	Servis ve bakım			
5122	Ticaret	BAT tütün mamulleri	Düzyer Tüketim Malları Paz.	2001	2007
5219	Per. ticaret	Zincir mağazacılık	Ramstore Sofya (Bulgaristan)	2001	2007
6599	Finans	Finansal hizmetler	Koç Finansal Hizmetler (Unicredito ortak)	2001	
6601	Finans	Hayat sigortası	Koç-Allianz Hayat Sigorta ve Emeklilik	2001	
6602	Finans	Emeklilik fonları			
7414	Hizmet	Satınalma hizmetleri	Promena Elektronik Ticaret AŞ.	2001	
7499	Diğer	Online hizmetler	Kobiline	2001	
5030	Ticaret	Yedek parça	Sherbrook International Limited (iştirak)	2002	2006
5151	Ticaret	Bilgisayar, büro mak.	Koç Bilgi Grubu İletişim ve Tekn. Hizm.	2002	2006
7414	Hizmet	Danışmanlık	Tanı Pazarlama ve İletişim Hizmetleri	2002	
4010	Enerji	Elektrik ticareti	Eltek Elektrik Enerjisi Ticaret	2003	
5219	Per. ticaret	Zincir mağazacılık	Ramstore Mall (Makedonya)	2003	2007
4010	Enerji	Elektrik ve buhar enerjisi	İztek Elektrik Üretim AŞ. (Entek bünyesinde)	2004	
4030					
4020	Enerji	Sıvı doğalgaz iletimi	Koç Statoil Gaz İletim AŞ.	2004	
4020	Enerji	Doğalgaz satışı	Koç Statoil Gaz Toptan Satış AŞ.	2004	
1551	Gıda	Rakı üretimi	Tariş-Tat Rakı Fabrikası	2005	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Enerji Yatırımları AŞ.	2005	
6719	Finans	Kart hizmetleri	Bankalararası Kart Merkezi	2005	
7499	Diğer	Diğer hizmet	Kredi Kayıt Bürosu	2005	
2320	Petrol	Petrol arıtma	Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri AŞ.	2006	
2413	Kimya	Petrokimya tesisi			
6110	Ulaştırma	Deniz nakliyatı	Ditaş Deniz İşletmeciliği ve Tankerciliği	2006	
6302	Ulaştırma	Akaryakıt depolama	Akdeniz Akaryakıt Depolama AŞ (iştirak)	2006	
6303	Ulaştırma	Liman işletmesi	Nemrut Liman ve Boru İşl. (iştirak)	2006	
7221	Bilgişlem	Yazılım-donanım	Koç Bilgi ve Savunma Teknolojileri	2006	
7010	Emlak	Gayrimenkul	Sardes G.menkul Yatırımcılığı ve Tic. AŞ	2007	

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Koç Holding'in 1990'ların ikinci yarısında hızlanmaya başlayan uluslararası faaliyetleri yeni bin yılla birlikte tam anlamıyla patlamalı bir biçime bürünmüştür. Bir anlamda, 1950'lerin ortalarından 1970'lere kadar yaşanan süreç (birbiri ardına üretim ve ticaret şirketlerinin kurulması, bayi teşkilatının oluşturulması) şimdi daha geniş bir coğrafyada, uluslararası ölçekte tekrarlanmaktadır. Bunun bir nedeni, özellikle 1996'da Gümrük Birliği'ni izleyen süreçte Koç grubunun iç pazarda önemli kayıplara uğraması ve uluslararasılaşmayı hızlandırmak durumunda kalmasıdır. Bir nedeni de 1990'larda finansal mekanizmalarla elde edilen artık-değerin, 2001 sonrasında üretimi ve ticareti uluslararası ölçüğe taşımak için (birçok grubun yanı sıra) Koç grubuna zemin sağlamış olmasıdır. 2000'li yıllarda bu süreç genelde satın almalarla ilerlemiş, ağırlıklı olarak ülke içinde elde edilen birikim yurtdışında 'agresif büyüme' stratejisine temel olmuştur.

Henüz 2001 krizi ve kısa vadeli etkileri devam ederken bile, Arçelik Fransa'nın en büyük beyaz eşya üreticisi olan (o dönemde konkordatoya düşen) Brandt grubunu (Moulinex) satın almak için teklifte bulunan beş şirketten biri olabilmıştır (Hürriyet, 28 Kasım 2001; Yeni Şafak, 15 Ocak 2002). Bu satın alma ile dünyanın en büyük 4. beyaz eşya üreticisi haline gelmeyi hedefleyen Koç, Brandt'ın mahkeme kararıyla İsraili Elco'ya satılmasının ardından, aynı grubun Almanya'da çamaşır makinesi üreten Blomberg ve Avusturya'da beyaz eşya pazarlaması yapan Elektra Bregenz (Elektra ve Tirolia markaları) şirketlerini almıştır. Blomberg'in üretim kısmı Türkiye'ye taşınırken, aynı yıl içinde İngiltere'de Leisure ve Flavel markaları ile Romanya'da beyaz eşya (buzdolabı) üreten Arctic şirketi satın alınmıştır (Cumhuriyet, 13 Nisan 2002; 4 Eylül 2002). Kısa süre sonra (Beko tarafından zaten fason olarak üretilen) Grundig markası ve tüm Avrupa'yı kaplayan satış-pazarlama ağı da Beko tarafından devralınmıştır²²⁸.

Bu dönemde Beko, Avrupa ve Rusya genelinde Türkiye'deki bayi zincirine benzer bir satış teşkilatı oluşturmuş, Rusya'da beyaz eşyanın yanı sıra elektronik ürün üretimine de başlamıştır²²⁹. 2000'li yılların ortalarında Avrupa TV pazarının Türkiye

²²⁸ Grundig'in alınmasıyla, Beko'nun Almanya'da tüketici elektroniği pazar payının yüzde 5'ten yüzde 19'a yükseldiği belirtilmektedir (Beko Elektronik, 2006, s.17).

²²⁹ 2006 yılında 5 milyon TV üreten Beko, bunun yüzde 78'ini ihraç etmiş, ihracatın yüzde 98'i Avrupa'ya yapılmıştır. Beko'nun Avrupa'da 2000'lerin başında yüzde 3 olan pazar payı 2000'lerin ortalarında yüzde 15'e ulaşmış, böylece şirket Avrupa'nın en büyük ikinci TV üreticisi olmuştur (Beko Elektronik, 2006, s.3). İlk sırada ise yüzde 28 pazar payı ile Vestel bulunmaktadır (Vestel Elektronik, 2006, s.1).

merkezli şirketlerin (Beko, Vestel ve Profilo) hakimiyetine girdiği söylenebilir. Ancak, tüplü TV talebinin gerilemesi ve Doğu Asya ülkeleri rekabeti nedeniyle, bu üç şirketin konumları 2007 yılında önemli ölçüde sarsılmış, hatta Profilo grubu hayli zor duruma düşmüştür (Falakoğlu, 30 Mart 2008; Özgentürk, 27 Aralık 2007).

Tüketici elektroniği pazarı kısa vadede önemli ölçüde değişebilen ‘dalgalı’ bir yapı sergilerken, beyaz eşya görece daha istikrarlı bir sektördür. Bunun bir nedeni beyaz eşya üretiminde teknolojinin daha yavaş değişmesi, bir nedeni de taşıma maliyetlerinin yüksekliği yüzünden pazara yakınlığın (Uzakdoğu ülkelerine kıyasla Türkiye merkezli firmalar için) önemli ve kalıcı bir avantaj oluşturmasıdır. Bu avantajla 2000’li yıllarda ihracata ağırlık veren Arçelik-Beko, günümüzde Avrupa’nın üçüncü büyük beyaz eşya üreticisi konumundadır²³⁰. Arçelik’in, dünya genelinde 143 milyar dolar büyüklüğü olan sektörde altıncı büyük şirket olduğu belirtilmektedir (Arçelik, 2007, s.18).

2000’li yıllarda Çin pazarına da uzanan Koç grubu, bu ülkede önce beyaz eşya satışı sonra da çamaşır makinesi üretimine başlamış, AYGaz bünyesindeki katalitik soba ve Demirdöküm bünyesindeki radyatör gibi üretimlerini Çin’e taşımış, ayrıca Çin’de LPG dağıtımı ve Ford’la ortak otomobil üretimine yönelik arayışlarını hızlandırmıştır (Radikal, 13 Ocak 2004; 4 Ağustos 2007; Bilgin, 6 Aralık 2007). Bu dönemde Çin dışındaki uluslararası yatırımlarını da arttıran ve İngiltere’de üretime başlayan Türk Demirdöküm, Koç grubu tarafından, Tüpraş’ın alınmasının ardından tıpkı Migros gibi satılarak elden çıkartılacaktır. Grup, anlaşıldığı kadarıyla, Migros ve Demirdöküm’ün değerini yükseltmeye yönelik bazı hamleler yaptıktan sonra (örneğin 2005’te Tansaş marketleri satın alınmıştır) her iki şirketi (daha doğrusu şirketler grubunu) satmıştır.

Koç grubunun 2000’li yıllarda genelde büyük ölçekli satın almalarla yapısal bir dönüşüme uğradığı gözlenmektedir. 2005 yılında Çukurova grubundan BDDK aracılığı ile ele geçirilen Yapı Kredi Bankası Koç grubunu bankacılık alanında tarihinde ilk kez önemli bir konuma (Türkiye’de dördüncü büyük banka konumuna) taşımıştır. Öte yandan, grup 2002 yılında Opet’e yüzde 50 ortak olarak akaryakıt dağıtımı alanında

²³⁰ Arçelik-Beko ürünleri, 2002 yılında İngiltere’de buzdolabında yüzde 14 (ilk sıra), fırında yüzde 11, Fransa’da buzdolabında yüzde 4, Rusya’da çamaşır makinesi pazarında yüzde 8 paya ulaşmıştır (Hürriyet, 1 Ekim 2002). Avrupa, Rusya ve Türkiye’yi kapsayan 27 ülke genelinde, Arçelik’in (çeşitli markalarıyla) 2007 yılında elde ettiği ortalama pazar payı yüzde 10.3 seviyesindedir (Arçelik, 2007, s.31).

(Petrolofisi'nin ardından) Türkiye'de ikinci sırada bulunan büyük bir dağıtım ağını bünyesine dahil etmiştir. Bunun ardından, petrolde üretim alanına geçiş yapılarak Tüpraş ele geçirilmiştir. Türkiye'de son yılların en büyük özelleştirmelerinden biri olan Tüpraş ihalesi ile Koç Holding, ciro bakımından kendisi ile aynı büyüklükte (hatta daha büyük) bir işletmeyi 4.1 milyar dolara satın almıştır (Shell yüzde 2 ortak). Tüpraş'ın cirosu 2004 yılında 16, 2005 yılında 20 milyar dolardır. Ayrıca Tüpraş, bünyesindeki 4 rafineri (İzmit, İzmir, Kırıkkale, Batman), bir petrokimya tesisi (eski Petkim Yarımca tesisi) ve bir petrol taşıma şirketi (Ditaş) ile, kurulduğu 1983 yılından beri Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşudur²³¹. 2006 yılı itibariyle Tüpraş'ı ele geçiren Koç Holding, 80 yıllık birikimine eşdeğer bir işletmeyi alarak bir anda iki kat büyümüştür. Nitekim grubun konsolide gelirleri 2005 yılında 18 milyar dolardan 2006 yılında 34.5 milyar dolara yükselmiş (Koç Holding, 2005, s.1; 2006, s.1), bu yükseliş Koç grubunu Fortune Global 500 listesinde 358. sıradan 190. sıraya çıkarmıştır (Fortune, 23 Temmuz 2007, s.134). Üstelik, gruba bağlı şirketlerde çalışan sayısı 2005 yılında 82 bin iken Tüpraş'ta yalnızca 5.000 civarındadır (ki bu sayı da Koç Holding'in eline geçtikten sonra azalmış ve 2007'de 4.500'e düşürülmüştür). Koç Holding yapılanması içinde enerji grubunu oluşturan Tüpraş, Opet, Aygaz, Mogaz ve Entek'in konsolide gelirler içindeki payı 2007 yılında yüzde 51'dir. Buna karşılık, dayanıklı tüketim grubunun payı yüzde 14, otomotivin payı yüzde 13, finansın payı yüzde 10.5 ve gıda ve perakendenin payı yine yüzde 10.5'dir (Koç Holding, 2007). Bu dağılım, 2007 yılı içinde satılan perakende şirketleri dışarıda bırakılırsa, grubun günümüzdeki ana faaliyet yapısını da özetler niteliktedir: enerji, beyaz/elektronik eşya, otomotiv ve finans. Koç grubu, söz konusu dört ana faaliyetin üçünde iç piyasada en güçlü şirket konumunda, birinde ise (finans) dördüncü sıradadır.

2000'li yıllarda birçok sermaye grubunda yürürlüğe konan 'odaklanma' (zayıf olunan sektörlerden çıkma) ve 'toparlanma' (benzer şirketleri birleştirme) stratejilerini *görünürde* Koç grubu da benimsemiştir. 1999'da Ardem, TEE, Atılım Pazarlama ve Gelişim Pazarlama Arçelik bünyesine alınmış; 2000-2001'de otomotiv satış şirketleri Otokoç ve Birmot çatısı altında birleştirilmiş; 2003'te gıda şirketleri Tat Konserve çatısı

²³¹ Tüpraş'ın 2005'te Türkiye akaryakıt ve fuel oil pazarındaki payı yüzde 74, ürün bazında ise motorinde yüzde 63, benzinde yüzde 75, jet yakıtı ve asfaltta yüzde 100, LPG'de yüzde 38'dir (Tüpraş, 2006, s.12).

altına alınırken, aynı dönemde lastik, inşaat, döküm, perakende gibi bazı faaliyet alanlarından çıkmıştır. Bununla birlikte, Koç grubunun çıktığı sektörler zayıf olduğu sektörler değildir; aksine, Migros ve T. Demirdöküm kendi alanlarında tek el olan firmalardır. Öte yandan, grubun faaliyet sayısı 2000’li yıllarda artmaya devam etmiştir. 2007 sonu itibariyle Koç grubunun devam eden faaliyet sayısı 74’e [33’e] yükselmiştir. Satın almalar yoluyla hızlı büyüme, beraberinde faaliyet sayısının artmasını getirmiştir. Ayrıca, bir yandan belirli sektörlerden çıkılırken, bir yandan da besi çiftliği (Harranova), sigara üretimi (BAT iştiraki), rakı üretimi (Tariş-Tat rakı fabrikası, ‘Fasıl’ rakı) gibi yeni faaliyet alanlarına girilmiştir. Dolayısıyla, birçok sermaye grubunun 2000’li yıllarda uygulamaya başladığı odaklanma ve toparlanma ‘stratejilerini’ Koç grubu henüz tam anlamıyla uygulamıyor denilebilir. Yine de önümüzdeki dönemde bu yüksek faaliyet sayısının azalması söz konusu olabilir.

Grubun ana faaliyet – zaman çizelgesi Tablo 4.20’deki gibi oluşturulabilir. Ticaretle başlayan, dayanıklı-dayaniksız tüketim malı üretimiyle devam eden, daha sonra bir ölçüde ara malı ve yatırım malı üretimini de içeren faaliyet yapısı, son yıllarda enerji/petrol (ara malı), dayanıklı tüketim ve yatırım malı (beyaz eşya, otomotiv) ve finans ağırlıklı bir yapıya dönüşmüştür. Ayrıca, eskiden olduğu gibi bugün de geniş bir (aslında birkaç) ticari şebeke bu yapıyı tamamlamaktadır. 1950 ve 60’larda iç pazara yönelik olarak oluşturulan ticari mekanizma, günümüzde hemen tüm Avrupa ülkelerini ve eski Sovyet ülkelerini kapsar hale gelmiş, ABD ve Çin’e kadar uzanmıştır.

Koç grubu hiç kuşkusuz Türkiye’de en önemli sermaye grubudur. Bizzat kendi büyüklüğünün dışında, Sabancı, Doğan, Doğuş, Eczacıbaşı, Enka ve hatta İş Bankası ve Oyak grupları ile birlikte Türkiye’de büyük sermayenin iç çekirdeğini oluşturan grubun da merkezindedir. TÜSİAD, MESS ve TİSK gibi en önemli sermaye örgütleri doğrudan ya da dolaylı olarak başta Koç grubunun ve sözü edilen diğer grupların denetimindedir. Buna bağlı olarak, gerek sermaye birikimi sürecindeki gerekse politik yaşamdaki birçok önemli dönüşümü anlayabilmek için bu grupların ve örgütlerinin tavırlarını dikkatlice izlemek gerekir. Ancak, böyle bir anlama çabası bu çalışmanın sınırlarının çok ötesinde, birçok ayrı çalışmanın konusu olmasını gerektirecek genişliktedir.

Tablo 4.20: Koç Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
1917	Ticaret (genel)	
1928	Temsilcilik (otomotiv)	
1930	İnşaat*	
1945	Ticaret şirketi (ABD)*	İnşaat
1948	Ampul üretimi*	
1954	Tekstil*	
1954	Kablo üretimi	Ticaret şirketi (ABD)
1955	Demirdöküm*	
1955	Turizm-otelcilik	
1959	Beyaz eşya üretimi	
1959	Otomotiv (ticari araç üretimi)	
1959	Oto lastiği üretimi*	
1961	LPG ve ilgili ürünler	
1965	Cam yünü*	
1966	Elektronik eşya üretimi	
1966	Otomotiv (binek otosu, motosiklet, bisiklet üretimi)	
1967	Traktör üretimi	
1967	Salça-konserve	
1970	Oto yan sanayi	
1973	Ticaret şirketi (İsviçre)*	
1975	Perakende marketçilik*	
1976	Bankacılık	
1977	İnşaat	
1984	Et sektörü	
1984	Ticaret şirketi (ABD)	
1988	Ticaret şirketi (Almanya, Fransa)	
1992	Ticaret şirketi (İngiltere)	
1995	Enerji	
1995	Ticaret şirketi (Hong Kong)	
1996	Bankacılık (Hollanda)	
1996-97	Perakende marketçilik (Rusya, Azerbaycan)*	
1997	Ticaret şirketi (Azerbaycan, Kazakistan)	
1997	Otomotiv (Özbekistan)	
1998	Beyaz eşya üretimi (Tunus)	
1998	Bankacılık (Azerbaycan)	
1999	Ticaret şirketi (Hollanda, Polonya)	Tekstil, ampul ve kablo üretimi
2001	Ticaret şirketi (Fransa, Çin)	Oto lastiği üretimi
2002	Demir döküm (Çin)*	
2002	Beyaz eşya üretimi (Romanya, Rusya)	
2002	Petrol ürünleri ticareti (İngiltere, İrlanda, Hollanda)	
2002	Yatırım şirketi (Almanya, Hollanda)	
2003	Ticaret şirketi (İtalya, İngiltere)	
2004	Ticaret şirketi (tüm Avrupa ülkeleri, elektronik)	
2005	Ticaret şirketi (Çek Cum., Macaristan, Slovenya)	
2005	Bankacılık (Hollanda, İsviçre)	
2006	Bayi teşkilatı ve ticaret şirketleri (Rusya, Avrupa, Çin)	Cam yünü
2006	Petrol arıtma ve petrokimya	Ticaret şirketi (İsviçre)
2007	Beyaz eşya üretimi (Çin)	Demir döküm, perakende

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

(*) Zaman içinde sonlandırılan faaliyetler.

4.2.3 Sabancı Holding

Sabancı grubu, Koç grubu ile birlikte uzun yıllardır Türkiye’de en büyük iki sermaye grubundan biridir. Akbank’la Türkiye’de ‘holding bankacılığının’ öncüsü olan Sabancı, genelde nihai tüketiciye dönük üretim yapan Koç’un aksine ara malı üretimi konusunda daha etkilidir ve bu alanda hayli ileri bir uluslararasılaşma düzeyindedir.

Grubun kurucusu, 1920’lerde Kayseri’den Adana’ya göç eden Hacı Ömer Sabancı’dır. Osmanlı döneminden beri ihracata yönelik pamuk üretilen bölgede, Hacı Ömer Sabancı 1925 yılında pamuk ticaretine başlamıştır²³². Hacı Ömer’in oğlu Sakıp Sabancı’nın anıları (1988; 2004), konuyu öncelikle kendi ailesi ve ‘Adana’daki Kayserililer’ açısından ele almakla birlikte, yerel düzeyde sermaye birikimi oluşumuna dair önemli ipuçları vermektedir. Sabancı’ya göre ticaret (öncelikle de pamuk ticareti) yoluyla elde edilen birikim toprağa yönelmiş, “ticari faaliyetten sermaye birikimi sağlayanların, toprak ağalarından ve ağalardan toprak edinen eski yarıcılardan, bu toprakları ele geçirmeleri çok kolay” olmuştur (2004, s.70). Daha sonraları, 1940 ve 1950’lerde tarımda makineleşme, sulu tarım, kaliteli tohum kullanımı gibi yöntemlerle hızlanan kapitalistleşme, bu şekilde sermaye birikimi sağlayanların sanayi yatırımlarına yönelmesi sonucunu beraberinde getirmiştir: “Özetle, Adana’ya gelen Kayserililerin yazgısı, üç aşamada başarıya ulaşmak oldu: önce ticaret, sonra toprak sahibi olarak tarım ve nihayet sanayi” (Sabancı, 2004, s.70).

Hacı Ömer Sabancı, 1930’lar boyunca Adana’da (Alber Dişap’la birlikte) pamuk ticaretini sürdürmüş, ayrıca o dönemde Milli Mensucat Fabrikası’nda ortak olan Kayserililer’le yaklaşmıştır (Sabancı, 2004, s.72-3, 150). 1932’de Sapmaz kardeşlerle Bekir Sapmaz ve Ortakları çırçır fabrikası kurulmuştur. ‘Çırçır Fabrikası’, genelde küçük ölçekli ve pamuğun çekirdeğini ayıran çırçır makinelerinin bulunduğu tesislere

²³² Bu tarihte, ticarete geçmişte hakim olan Rumlar ve Ermeniler Çukurova’dan uzaklaştırılmış durumdadır. “Adana’dan Rumlar ve Ermeniler çekildikten sonra, Lübnanlı Hristiyan Arapların ve Musevilerin ağırlığı artmış. 1920’li yıllarda Adana’nın önde gelen işadamları, Lübnanlı katoliklerden Corç Lütfullah ile Alber Dişap’tır. Tüm ihracat ve acentelik işleri, bu iki şahsın inhisarındadır. Yabancı dil bilmeyen Müslüman işadamları, bu ikisine büyük önem verirler. Çünkü onların eli ayağı sayılırlar (...) Corç Lütfullah, Adana’nın dünyayla ilişkisini kuran adamdır ve pamuk kralıdır. Alber Dişap, hem pamuk ihracatçısı, hem de otomobil, traktör, makine ve yedek parça acentesidir” (Sabancı, 2004, s.57).

verilen isimdir²³³. Sapmaz-Sabancı ortaklığı, 1942’de İtalyan Musevisi Triçelli’nin Katlı İplik Fabrikası’nın satın alınmasıyla devam etmiştir. 1944 yılında kurulan Türk Nebatî Yağlar Fabrikası da ‘Adana’daki Kayserililer’in ortak girişimidir²³⁴.

Yağ fabrikasının kurulduğu dönemde Sabancı’nın banka kurmaya niyetlendiği görülmektedir. Sakıp Sabancı’ya göre Hacı Ömer, 1940’ların ortalarında kurulan Yapı Kredi ve Garanti bankalarından etkilenerek bir banka kurma fikrini ortaklarına açmış, ancak onları ikna edememiştir (1988, s.47). Bu nedenle Akbank’ın kurulması 1948’e kadar ertelenmiştir. Akbank öncesi dönemi, yani 1940’ların ortalarına kadar olan yılları, Sabancı grubunun erken dönemi olarak düşünmek olanaklıdır.

Sabancı 1940’larda müteahhitlik de yapmış ve otel, lokanta, çarşı inşaatlarında, sonraları da Muzaffer Budak İnşaat Şirketi’nde yine Kayserili ortaklarıyla birlikte yer almıştır²³⁵. Bununla birlikte, tıpkı Koç grubu gibi Sabancı için de sermaye birikiminin asıl çekirdeği müteahhitlik olmamıştır.

Tablo 4.21’e göre, Sabancı’nın erken dönem faaliyetlerinin diğer gruplara kıyasla daha az çeşitlenmiş olduğu söylenebilir. Grubun bu dönemde 5 adet faaliyet gerçekleştirdiği görülmektedir. Ancak grup, 1930’larda küçük ölçekli, 1940’larda ise

²³³ Bu faaliyetin ISIC kodu karşılığı (0140), ‘tarımla ilgili hizmet faaliyeti’ başlığı altındadır (UN, 2002, s.59). Sapmaz-Sabancı ortaklığı ile kurulan fabrikada 50 adet çırçır makinesi bulunmaktadır. Karşılaştırma açısından, Çukurova grubunun 1925’te ele geçirdiği Mavromati ve Ortakları fabrikasında da 50 çırçır makinesinin bulunduğu, ancak fabrikanın 1932’de ilave yatırımlarla büyütüldüğü ve o dönemde 1.200 işçinin çalıştığı belirtilmektedir (Sönmez, 1992a, s.217).

²³⁴ “Türk Nebatî Yağlar Fabrikası teşebbüsünü babam, dört Kayserili, iki Karaisalı ortağıyla başlatmıştır. Millî Mensucat Fabrikası ortakları (Nuh Naci, Mustafa Özgür, Seyit Tekin, Nuri Has), Karaisalılar (Ahmet Sapmaz, Bekir Sapmaz) ve babamdan teşekkül eden yedi ortaklı grup, eşit paylarla işe girerler. Fakat işi babam yürütür. Babam ve arkadaşları 1939 yılına doğru Adana’da pamuk ticaretine hâkim duruma gelince, önce çırçır fabrikası işine giriyorlar. 30 bin ton pamuktan 15 bin ton çiğit çıkıyor. O tarihte çiğidin tek alıcısı da S. R. Glido Nebatî Yağ Fabrikası. Fabrikanın almadığı çiğidi yakmaktan başka kullanım alanı bilinmiyor (...) Hacı Ömer ve ortakları Glido’ya gitmişler ‘Bu fabrikayı bize sat’ demişler. Glido satma işine hiç yanaşmıyor. Fiyatı bile konuşmamış. Ümidi kesen babam ve ortakları, hemen Glido’nun fabrikasına bitişik araziye satın almışlar (...) 1944 yılında babam Hacı Ömer ve ortaklarının ilk sınaî tesisleri Türk Nebatî Yağlar Fabrikası üretime geçmiş. Türk Nebatî Yağlar Fabrikası’nın kurulmasıyla yaşam şansının ortadan kalktığını gören Glido, bir yıl sonra kendi nebatî yağ fabrikasını da babam Hacı Ömer ve ortaklarına satmış. Bu fabrikanın adını Toroslar Yağ Fabrikası diye değiştirmişler. Uzun yıllar böyle çalıştı. Fabrikanın tamamı zamanla Sabancıların oldu. Genişletildi, margarin tesisleri eklendi. Bugünkü Marsa haline geldi” (Sabancı, 2004, s.105-6).

²³⁵ Sakıp Sabancı bu girişimin şirkete adını veren bir inşaat kalfasının çabalarıyla ayakta kaldığını, “Adana Sanat Okulu, Anıtkabir, TBMM inşaatı, İstanbul-Ankara karayolu, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi inşaatlarında” değişik ölçülerde işler yaptığını, son olarak Ankara’da Ulus İş Hamı inşaatını gerçekleştirdiğini, “bünyesinde otuz-otuz beş mühendis ve mimarın çalıştığı güçlü bir şirket” haline geldiğini, ancak Muzaffer Budak’ın yaşlanmasıyla işlemez duruma düştüğünü belirtir (2004, s.74).

daha büyük ölçekli sanayi yatırımlarına girişmiştir. Bu yatırımlar pamuğa dayalı sanayi niteliğindedir ve ilkin çırçır, sonra iplik, sonra da yağ fabrikası kurulmuştur. Sınai yatırımlar içinde en büyüğü, S. Rafael Glido'dan satın alınan Toroslar Yağ Fabrikası (Marsa) olarak görünmektedir²³⁶.

Tablo 4.21: Sabancı Grubu'nun Faaliyetleri (1925-1946)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5121	Ticaret	Pamuk ticareti	Adana'da pamuk ticareti	1925	1970'ler
0140	Tarım	Çırcırlama	Çırcır fabrikası	1932	1950'ler
1711	Tekstil	İplik üretimi	Katlı İplik Fabrikası	1942	1950'ler
4520	İnşaat	İnşaat	Muzaffer Budak İnşaat Şirketi	1940'lar	1960'lar
1514	Gıda	Bitkisel yağ üretimi	Türk Nebati Yağlar Fabrikası (Yağsa)	1944	1980'ler
			Toroslar Yağ Fab. (Marsa, 1993'te KJS ortak)	1946	2002

Kaynak: Sabancı, 1988; 2004; Sönmez, 1992a; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Sabancı grubunun erken dönem gelişim çizgisi, ticaretle başlaması ve oradan tarıma (pamuğa) dayalı sanayiye geçmesiyle, gerek daha kararlı biçimde ticari birikimi sürdüren Koç grubundan, gerekse büyük toprak sahipliği ve ticaretten erken dönemde tarıma dayalı sanayiye geçen Çukurova grubundan farklılaşır. Sabancı'nın büyük toprak sahipliği 1940'ların sonlarında söz konusu olmuştur. Ayrıca, Koç grubunun sanayiye asıl girişi 1940'ların sonlarında gerçekleşmişken, Çukurova ve Sabancı gruplarının bu geçişi bölgesel özellik nedeniyle daha erken gerçekleştirdikleri söylenebilir. Pamuğun çekirdeğinin ayrılması (çırçırlama), çekirdekten yağ çıkartma (nebati yağ), pamuğun iplik ve bez üretmek için kullanılması gibi girişimler, Çukurova ve Sabancı gruplarında sanayinin ilk adımını oluşturmuştur. Üç grupta ortak olan nokta ise birikim sürecinin belirli aşamalarında, şu ya da bu yoldan, azınlıkların elindeki ekonomik olanaklardan yararlanmış olmalarıdır. Çukurova grubunda bu durum çok belirgin iken, Koç genellikle azınlıkların ticari bağlantılarından yararlanmış, Sabancı ise kısmen ticari bağlantılar kurmuş, fırsat çıkınca da azınlıklara ait sınai tesisleri ucuza ele geçirmiştir (örneğin iplik ve yağ fabrikalarının satın alınması). Bu yoldan elde edilen birikim, özellikle yağ fabrikasının alınışı, Sabancı grubu için önemli bir sıçrama tahtası olmuştur.

²³⁶ Nitekim 1979'a gelindiğinde Marsa, sermaye bakımından, Türk Nebati Yağlar Fabrikası'nın birkaç katı büyüklüğündedir (Arıman, 1982, s.134-5). Evet ve Evin marka mutfak margarineri ile Toros ve Luna marka ayçiçeği yağlarını üreten Marsa (Aytulun, 1977, s.136), 1980'lerde pazarın yüzde 92'sini paylaşan dört büyük firma arasındadır (Köymen, 1989, s.97).

Sabancı'nın önemli bir farklılığı da başlangıçta 'Adana'daki Kayserililer' olarak ifade ettiği, Karaisalı (Adana) Sapmaz ailesini de içeren sermaye grubunun bir üyesi olmasıdır. Bu grup formel bir sermaye grubu olmayıp, zaman zaman ortaklıklar kurarak birlikte hareket eden, kendi aralarında evlilikler yoluyla akrabalık ilişkileri oluşturan, ancak belirli ölçüde rekabet de eden enformel bir dayanışma ağı olarak görülebilir. Zaman içinde diğer ailelerin çoğu tasfiye olmuş, bir anlamda Sabancı ailesi diğer aileleri tasfiye ederek ayakta kalmış ve büyümüştür²³⁷.

Sabancı grubunun içe yönelik birikim dönemindeki gelişimini iki alt evreye ayırarak ele almak olanaklı görünmektedir. Birinci alt dönem, 1940'ların sonlarında Akbank'ın kurulmasıyla başlayıp 1960'ların başlarına kadar uzanmakta; ikinci alt dönem ise 1960'ların ortalarından 1970'lerin sonlarına kadar sürmektedir. İki dönemi birbirinden ayıran kritik eşik, Akbank'ta çoğunluk hisselerinin ele geçirilmesi ve bunu takiben sanayi yatırımlarının hızla artmaya ve çeşitlenmeye başlamasıdır. Sabancı grubunun holdingleşmeye yönelmesinin tam da bu dönüm noktasında, 1967 yılında gerçekleşmesi önemli bir gösterge sayılmalıdır. 1970'lerin sonları ise Sabancı'nın yurtdışında şirketler kurarak ve yurtiçinde yabancı ortaklıklara giderek öncekine göre daha yoğun bir uluslararasılaşmaya yöneldiği tarihi ifade eder. 1960'ların ortalarından 1970'lerin sonlarına kadar uluslararası sermayeyle genellikle lisans, patent, know-how gibi yollarla bağlantı kuran Sabancı, 1980'lerden itibaren daha belirgin bir uluslararası şirket (ya da çok-uluslu şirket) niteliği kazanmıştır.

1948-61 arasında, Sabancı grubunun faaliyetleri belirgin bir mantığa göre ilerlemekte ve grubun büyümesi ile birlikte çeşitli yeni iş kollarına girilmesi (yani 'ilişkili çeşitlenme') anlamını taşımaktadır (Tablo 4.22). 1925'te başlanan pamuk ticareti, 1940'ların sonlarına gelindiğinde pamuk ihracatı boyutu kazanmış olarak devam etmektedir. Benzer biçimde, iplik, yağ, çırçır fabrikaları gibi tarımla ilişkili sanayi yatırımlarına girdi sağlamak üzere 1949-61 arasında dört adet büyük çiftlik satın alınmış, ayrıca Sapeksa adlı tekstil ve tarımsal ürün (sonraları tohum) üreten şirket kurulmuş, bir anlamda geriye doğru entegrasyona gidilmiştir. Tarıma yapılan bu

²³⁷ Bu nedenle, iş dünyasında "Sabancı kiminle ortak olursa onu yutar" fikri ortaya çıkmıştır. Sakıp Sabancı'ya (2004, s.151) göre ise işin aslı, diğer ortakların yatırdıkları paranın kısa vadede kâr getirmesini beklemeleri, kârın dağıtılmayıp işin büyütülmesi için kullanılmasını istememeleri, işi büyütme için ek sermaye koymak gerektiğinde de buna yanaşmamalarıdır.

yatırımlarla Sabancı, modern tarım teknikleri ile tekstil ve yağ fabrikalarına girdi olan tarım ürünleri ve ihracata dönük narenciye üretmektedir (Sönmez, 1992a, s.212; Aytulun, 1977, s.134-5). Ayrıca, Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) kapsamındaki toprakları satın alan büyük kapitalistler arasında da yer almaktadır. Sabancı'nın tarıma dayalı sanayi çizgisi, 1950'lerin başında Bossa bünyesinde yeni bir çırçır fabrikasının, un fabrikasının ve 1953'te grubun dönem itibariyle en büyük yatırımı sayılabilecek Bossa İplik ve Bez Fabrikası'nın TSKB kredisiyle kuruluşu ile genişleyerek devam etmiştir. Aynı zamanda, tekstil ürünleri ve pamuk ticareti yapmak üzere yeni şirketler kurulmuştur (Akova Ticaret, Tekstil Pazarlama).

Tablo 4.22: Sabancı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1948-1961)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
6519	Finans	Bankacılık	Akbank (Citigroup 2007'de %20 ortak)	1948	
5510	Turizm	Otelcilik	Erciyas Palas Oteli	1948	2004
5121	Ticaret	Pamuk ticareti	Pamuk ihracatı	1948	1970'ler
0111	Tarım	Bitkisel ürünler	Mısırlı Çiftliği	1949	2001
5131	Ticaret	Tekstil ticareti	Tekstil Pazarlama	1950?	
0140	Tarım	Çırçırılama	Bossa Çırçır Fabrikası	1951	2008
1531	Gıda	Un üretimi	Bossa Un Fabrikası	1951	2008
0111	Tarım	Bitkisel ürünler	Cırrık Çiftliği	1953	2002
1711	Tekstil	İplik ve dokuma	Bossa İplik ve Bez Fab.	1954	2008
2695	İmalat	Eternit	Oralitsa	1954	1998
2699	İmalat	Yapı malzemeleri	İnşaat Malzemesi Ltd.	1955	1980'ler
0112	Tarım	Tarım ürünleri	Madama Çiftliği	1957	2002
0112	Tarım	Tarım ürünleri	Sapeksa	1958	2004
6603	Finans	Sigortacılık	Aksigorta	1960	
6519	Finans	Bankacılık	Garanti Bankası (iştirak)	1960?	1983
6519	Finans	Bankacılık	Yapı Kredi (iştirak)	1960?	1970'ler
0113	Tarım	Narenciye	Şakir Paşa Çiftliği	1961	
5122	Ticaret	Gıda maddeleri	Toroslar Ticaret	1961	2002?

Kaynak: Buğra, 2003; Sabancı, 1988; 2004; Sönmez, 1992a; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1950'lerin ortalarında, yapı malzemeleri sektöründe küçük ölçekli yatırımlar da yapılmıştır (Oralitsa, İnşaat Malzemesi Ltd.). Bu tür yatırımların, bir önceki dönemde başlanıp halen sürdürülen müteahhitlik ve yeni dönemde girilen otelcilik işleriyle kısmen bağlantılı olduğu düşünülebilir. Yine de bu faaliyetlerden sağlanan birikim Sabancı grubu için çok fazla önem taşımamıştır. Bu dönemdeki esas atılım, Akbank'ın kurulması ile bankacılık alanına ve 1960'ta Aksigorta'nın kurulmasıyla sigortacılık alanına giriştir. Akbank 'Adana'daki Kayserililer' ve Sapmazlar'la ortaklaşa kurulmuş,

1950'ler boyunca bankaya hakim olmak için mücadele verilmiş, nihayet 1962 yılında Sabancı grubu denetimi eline geçirmiştir (Has, 2006, s.103-5). Bu denetim, Sabancı'nın bir sonraki dönemde girişeceği sanayi yatırımları için büyük bir önem taşıyacaktır.

Akbank'ın 1950'li yıllardaki iştirakleri genelde sembolik nitelikte, 'iştirakler portföyü' biçimindedir²³⁸. Akbank'ın asıl ciddi iştirakleri 1960'larda başlayacak; zaman içinde banka, holdingin yanında, Sabancı grubunun iştiraklerinin gerçekleştirildiği iki ana kurumdan biri haline gelecektir (Arıman, 1982, s.243). Öte yandan, yaygın kanaatin aksine, o dönemde Sabancı grubunun bankacılık alanındaki tek girişimi Akbank değildir. 1960'ların başlarına gelindiğinde grup, Akbank'ın yanı sıra Yapı ve Kredi Bankası ile Garanti Bankası'nda da önemli ortaklar arasındadır (Sabancı, 2004, s.227). Bu ortaklıklar 1980'lerin başında Sabancı grubunun Garanti Bankası'nın denetimini Koç Holding'e kaptırmamak için verdiği mücadelede kritik bir mevzi niteliği kazanmış ve nihayetinde Koç grubu Garanti Bankası'ndan vazgeçmek zorunda kalmıştır.

1960 yılına gelindiğinde grubun faaliyet sayısı 14'tür [9 adet]. Bu faaliyetler hem sanayi, hem finans, hem de ticaret alanında girişimleri kapsamaktadır. Dolayısıyla, ilk bakışta Sabancı'nın 1950'lerde finans kapital niteliği kazandığı düşünülebilir. Ancak, her ne kadar İstanbul, İzmir ve Ankara gibi büyük merkezlerle bağlantılar kurulmuşsa da Sabancı grubu bütün bu dönem boyunca esas olarak bölgesel bir sermaye grubu karakterini sürdürmüştür. Grubun gerçek bir finans kapital niteliği kazanması 1960'ların ortalarında, Akbank'ın denetiminin ele geçirilmesinin ardından sanayi tesislerinin hızla artmaya başlaması ile söz konusu olacak; grubun biçimsel olarak 'holding' örgütlenmesine gitmesi de bu yıllarda (1967'de) gerçekleşecektir.

Akbank'ın denetimini ele geçiren Sabancı grubu, 1960'ların ortalarından itibaren birbiri ardına büyük sanayi tesisleri kurmuştur (Sönmez, 1992a, s.209). Bu dönemde Akbank hızla büyümüş, 1962-1976 arasında şube sayısı 61'den 503'e, toplam mevduat içindeki payı yüzde 2.7'den yüzde 12.5'e, toplam krediler içindeki payı yüzde 1.9'dan yüzde 8.7'ye yükselmiştir (Yüzgün, 1982, s.35, 91, 235). 1964'te ilk yurtdışı temsilcilik Frankfurt'ta açılmış, ayrıca banka bu dönemde hayli yoğun bir iştirak

²³⁸ Çukurova Elektrik ve Çukurova Çimento gibi yerel sanayi tesislerinin yanı sıra Akbank bu dönemde Türkiye Sınai Kalkınma Bankası ile Türkiye Halk Bankası'na da küçük oranlarla (yüzde 5'in altında) iştirak etmiş, çoğunluk hissesi ile yalnızca Akova Ticaret'i elde tutmuştur (Toprak, 1998, s.104).

politikası izlemiştir²³⁹. Böylece Sabancı, diğer sermaye gruplarına kıyasla yeni sanayi yatırımları için görece daha fazla para-sermaye elde edebilmiştir²⁴⁰. Ayrıca, Akbank'ın Sabancı grubuna kaynak sağlama işlevi salt kredi açmakla sınırlı kalmamıştır. Örneğin, 1966'da Sasa'ya ve 1967'de Bossa'ya Akbank yüzde 25 hisse ile iştirak etmiştir (Toprak, 1998, s.147). Sabancı grubunun birçok yatırımı Akbank'ın sermayeye ortak olması ile hayata geçmiştir²⁴¹.

Bu dönemde Sabancı'nın finans alanındaki büyümesinin diğer yönünü Doğan Sigorta'nın ve onun denetimindeki Atlantik Sigorta'nın (hayat sigortası) 1974 yılında satın alınması oluşturmuştur. Bunun öncesinde de Koç Holding, Eczacıbaşı ve ABD sermayesinin ortaklığındaki Tam Hayat Sigorta'ya 1966'da yüzde 10 hisseyle ortak olunmuştur. Sabancı grubu 1967'de holdingi kurduktan sonra iştirakleri artmaya ve çeşitlenmeye başlamıştır. Grup, 1963-1978 döneminde Kordsa, Sasa, Lassa, Temsa gibi büyük sanayi tesislerini bünyesine katmış, dikey ve yatay olarak genişlemeye, bir başka deyişle entegrasyona yönelmiştir. Sabancı bu dönemde açıkça finans kapital niteliği kazanmış; finans, sanayi ve ticaret alanlarının her üçünde de kalıcı bir yer edinmiştir.

1963-78 arasındaki faaliyetler Tablo 4.23'ten izlenebilir. Grubun tarıma dayalı sanayi tesisleri ve bu tesislere girdi sağlayan çiftlikleri 1970'lerin sonlarında halen elindedir (çiftlikler 2000'li yılların başlarında satılarak elden çıkartılmıştır). Tekstilde, büyük bir tesis olan Bossa'nın yanı sıra yünlü alanına da girilmiş ve Yünsa kurulmuştur. Kısmen tarımsal nitelikli bu sanayilerin dışında, 1960'ların ikinci yarısında suni elyaf üretimine (Sasa, İnsa, Teksa) ve daha sonraları endüstriyel bez üretimine (Kordsa) geçilmiştir²⁴². Sabancı'nın anlatımına göre Sapsazlar'la ortaklaşa Sasa'yı kurarak polyster elyaf üretimine girişleri, Odalar Birliği içindeki nüfuzları sayesinde lisans

²³⁹ 1972 yılı itibariyle İş Bankası'nın 610 milyon TL'lik iştirakinin yanında Akbank'ın 182 milyon gibi yüksek bir miktarda iştirak toplamı söz konusudur. Bu iki bankanın hemen arkasından 167 milyonluk iştirakleriyle Yapı ve Kredi Bankası gelmektedir (Toprak, 1998, s.181). 1970'li yılların ortalarında, özel bankalar içinde İş Bankası açık ara ile en büyük banka niteliğini taşıırken, Akbank ve Yapı ve Kredi Bankası birbirine yakın büyüklükte iki banka olarak İş Bankası'nı izlemektedir.

²⁴⁰ Her ne kadar Sakıp Sabancı (2004, s.234), Faruk Sükan'ın hükümette (muhtemelen 1978'de kurulan Ecevit hükümetinde) bulunduğu dönemde yaptırdığı inceleme neticesinde Akbank'ın gruba açtığı kredilerin oranının toplam içinde yalnızca yüzde 14'te kaldığının belgelendiğini öne sürse de.

²⁴¹ Nitekim, Abdurrahman Arıman'ın (1982, s.243) 1979 yılı verilerine dayanarak yaptığı incelemeye göre, grupla ilişkili 53 şirket içinde Hacı Ömer Sabancı Holding 6, Akbank 5 şirketi denetlemekte, 17 şirket ise her iki kuruluş tarafından ortaklaşa olarak denetim altında tutulmaktadır.

²⁴² Kordsa'nın ürettiği endüstriyel kord bezi, otomobil lastikleri için girdi niteliğindedir. Ancak ISIC sınıflandırmasında 1729 koduyla tekstil başlığı altında sıralanmaktadır: UN, 2002, s.77.

almaları ve Koç'un başını çektiği İstanbul KEK (Kimya Endüstrisi Kurumu) grubuna lisans verilmemesi ile gerçekleşmiştir (2004, s.181-7). Bunların yanında, geriye ve ileriye doğru entegrasyonla Lassa ile lastik, Plassa ve Pilsa ile plastik sektörlerine girilmiş; Akçimento ve Çimsa ile çimento sektörüne de uzanan Sabancı grubu faaliyetlerini hızla arttırmış ve çeşitlendirmiştir.

Sabancı'nın aynı dönemde kurduğu önemli bir tesis de Temsa'dır. Temsa'nın önemi ölçeğinin büyüklüğünden kaynaklanmamaktadır (Sasa, Akçimento, hatta Plassa gibi işletmeler bile o dönemde Temsa'dan daha büyüktür). Temsa'nın önemi, bu tesiste geniş bir yelpazedeki ürünlerin üretilebiliyor olmasından ileri gelmektedir. Metal yapı malzemeleri, tank ve metal muhafazalar, buhar kazanları gibi üretimlerin yapıldığı bu işletme, zaman içinde, Japon Komatsu iş makinelerinin temsilciliğini almış, iş makinesi parçalarının üretimine başlamıştır. İlerleyen dönemlerde Temsa'da ticari araç üretimine geçilmiş, hatta yurtdışında (Mısır'da) üretim tesisleri kurulmuştur.

Sabancı'nın bu dönemdeki ticari faaliyetleri, sanayideki faaliyetleri tamamlar niteliktedir. Lassa'nın ürettiği lastiklerin satışı için Lisa, çimento ürünlerinin satışı için Çipaş (sonradan Betonsa oldu), grubun ürettiği ürünlerin ithalat ve ihracatı için de 1972'de Exsa kurulmuştur. Bu dönemde Sabancı Holding'in ulusal ölçekli bir sermaye grubu niteliği kazandığı, Koç Holding, İş Bankası, Transtürk, TSKB gibi gruplarla ortak yatırımlarını hızlandırdığı görülmektedir. Sabancı'nın bu tarz işbirlikleri genellikle Akbank üzerinden ve azınlık katılımı biçimindedir²⁴³. Kısacası Sabancı'nın diğer sermaye grupları ile kurduğu ortaklıklar bu dönemde hızla artmış ve çok çeşitli alanlara uzanmıştır. Tıpkı Koç grubu gibi Sabancı grubunun büyümesinde de yerli-yabancı ortaklıkların önemli bir payı bulunmaktadır.

²⁴³ Cam sanayiinde, İş Bankası'nın Güney Cam Fabrikaları'na yüzde 15; metalde, Anadolu grubunun denetimindeki Nasaş Alüminyum'a yüzde 10; ilaç sanayiinde, Alman sermayeli Birleşik İlaç Fabrikaları'na yüzde 15; motorlu araç imalatında, Koç Holding'in denetimindeki Otoyol Sanayi'ye yüzde 27 hisse ile katılım söz konusudur. Koç Holding'le Otoyol Sanayi'de kurulan ortaklık, motorlu araç satışına ve yedek parça satışına yönelik olarak Otoyol Pazarlama'da ve İstanbul Oto'da kurulan ortaklıklarla devam etmiştir. Transtürk Holding'le oluklu mukavva üretimi için Olmuk (bu şirkete TSKB de ortaktır) ve otomotiv parçası (kardan mili) üretimi için Akkardan'da ortaklık kurulmuştur. Transtürk grubu 1980'lerin başında zor duruma düştüğünde, her iki şirket de Sabancı grubunun denetimine geçmiştir. Bunların yanı sıra suni elyaf üretiminde, Sasa'da Güney Sanayi ve TSKB ile; Teksa'da Türk Ticaret Bankası ile ortaklık kurulmuştur. Lassa ve Lisa'da Vakıfbank ve Garanti Bankası, ayrıca küçük bir oranla Kayserili Bayraktar grubu ortaktır. Ayeks Yağ Sanayii, Trakya Yağ Sanayi ile ortaklaşa; Ak Vasıflı Çelik Sanayii ise Parsan ve Çelik Endüstrisi ile ortaklaşa kurulan işletmelerdir. İstanbul Turizm ve Otelcilik şirketinde de Osmanlı Bankası'nın ve yabancı sermayenin ortaklığı mevcuttur.

Tablo 4.23: Sabancı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1963-1978)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
2102	Kağıt	Karton ve mukavva	Olmuksa (1998'de International Paper ortak)	1963	
6592	Finans	Kalkınma bankacılığı	Sınai Yatırım ve Kalkınma Bankası (iştirak)	1963	2001
6602	Finans	Emeklilik fonu	Akbank Mensupları Tekait Sandığı Vakfı	1965	
6601	Finans	Hayat sigortası	Tam Hayat Sigorta (iştirak)	1966	1980'ler
2430	Tekstil	Suni elyaf üretimi	Sasa (Güney Sanayi ve TSKB ortak)	1966	
3410	Otomotiv	Motorlu araç üretimi	Otoyol Sanayi AŞ. (Koç ve Elginkan ortak)	1966	1990'lar
5510	Turizm	Otelcilik	İstanbul Turizm ve Otel. (Intercontinental)	1966	
6599	Finans	Holding	H.Ö. Sabancı Holding	1967	
2430	Tekstil	Suni elyaf üretimi	İnsa İstanbul Naylon Sanayi	1967	2004
2694	Çimento	Çimento üretimi	Akçimento (1996'da Akçansa oldu)	1967	
2520	Plastik	Plastik ürünler	Plassa (1992'de Pilsa ile birleşti)	1968	
2811	Metal	Metal yapı malz.	Temsal Termomekanik San.	1968	
2812	Metal	Tank vb. üretimi			
2813	Makine	Buhar kazanları			
6519	Finans	Bankacılık	T. Maden Bankası (iştirak)	1968	1980'ler
2610	Cam	Cam ürünleri	Güney Cam Fab. (İş Bankası büyük ortak)	1969	1980'ler
2720	Metal	Alüminyum	Nasaş Alüminyum (iştirak)	1969	1980'ler
5030	Ticaret	Yedek parça ticareti	İstanbul Oto AŞ. (Koç büyük ortak)	1969	1990'lar
1514	Gıda	Bitkisel yağ üretimi	Ayekş Yağ San. (Trakya Yağ San. ortak)	1969	1993
5131	Ticaret	Tekstil ticareti	Akova Ticaret (1990'da Aknet oldu)	1970	1990
2430	Tekstil	Suni elyaf üretimi	Teksa (1993'te Bossa ile birleşti)	1971	
2413	Kimya	Polyester h.maddesi	Sasa		2006
2520	Plastik	Plastik ürünler	Pilsa (2007'de satışa kondu)	1971	2007
2710	Metal	Demir-çelik	Ak Vasıflı Çelik San.	1971	1980'ler
2694	Çimento	Çimento üretimi	Çimsa	1972	
3430	Otomotiv	Kardan mili üretimi	Akkardan (Transtürk ortak)	1972	2003
5190	Ticaret	Dış ticaret	Exsa	1972	
6303	Ulaştırma	Serbest bölge	Exsa Export Mersin Serbest Bölgesi	1972	
1730	Tekstil	Yünlü tekstil	Yünsa	1973	
1729	Tekstil	Kord bezi üretimi	Kordsa	1973	
2423	Kimya	İlaç	Birleşik Alman İlaç Fab. (iştirak)	1973	1980'ler?
6601	Finans	Hayat sigortası	Atlantik Sigorta	1974	1996
6603	Finans	Sigortacılık	Doğan Sigorta (1995'te Akhayat Sigorta)	1974	
2694	Çimento	Çimento üretimi	Çanakkale Çim. (1996: Akçansa ile birleşti)	1974	
2511	Otomotiv	Lastik üretimi	Lassa (1988'de Bridgestone Sabancı oldu)	1974	
5030	Ticaret	Lastik satışı	Lisa (1999'da Tursa ile birleşti)	1975	
5010	Ticaret	Motorlu araç satışı	Otoyol Pazarlama (Koç büyük ortak)	1975	1980'ler?
7210	Bilgiişlem	Bilgi-işlem	Bimsa (1992-2004 arasında IBM ortak)	1975	
2924	Makine	Yedek parça üretimi	Temsal	1976	
5143	Ticaret	Çimento pazarlama	Çipaş (Betonsa, 1998'de Akçansa ile birleşti)	1976	
3210	Elektronik	TV tüpü üretimi	Tüpko (iştirak)	1976	1980'ler
5190	Ticaret	Dış ticaret	Exsa Handels GmbH (Almanya)	1978	1997
3150	Elektrik	Aydınlatma ürünleri	Türk Philips Aydınlatma San. AŞ.	1978	1997
5139	Ticaret	üretim ve satış	Türk Philips Ticaret		
3720	Kağıt	Atık kağıt kazanım	Dönkasan	1978	
2102	Kağıt	Karton ambalaj	Tasaş Türk Ambalaj San. (iştirak)		1980'ler
2710	Metal	Çelik halat imalatı	Çelik Halat ve Tel San. (iştirak)		1980'ler?
6592	Finans	Yatırım finansmanı	Yatırım Finansman AŞ. (iştirak)		1980'ler?

Kaynak: Arıman, 1982; Aytulun, 1977; Sabancı, 1988; 2004; Sönmez, 1992a; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Sabancı grubu bu dönemde bir yandan finans alanında büyürken, bir yandan da tarıma dayalı sanayiler ve tekstilde büyümüş; bu büyüme sonucunda suni elyaf üretimi, kord bezi, hatta lastik ve plastik gibi görünüşte dağınık ama gerçekte birbiriyle yakından ilişkili üretim kollarına girmiş, 'entegre' bir gelişme sergilemiştir. Tabii bu entegre yapıyı diğer sermaye gruplarına kıyasla düşünmek gerekir (örneğin çimento üretimi ya da otelciliğin bu entegre yapıda marjinal bir konumu vardır). Öte yandan, Sabancı'nın asıl faaliyetleri genelde ara mallar denilen, diğer sektörlerle ve özellikle de tekstil ve inşaat sektörlerine girdi sağlayan iş kollarında (üretim aracı üretiminde) yoğunlaşmıştır. Koç grubu genelde dayanıklı tüketim mallarında uzmanlaşmış ve bu ürünler için geniş bir ticari şebeke kurmuşken, Sabancı grubu tekstil ara malları, lastik-plastik, çimento ve finans sektörlerinde yoğunlaşmış; bir iki istisna dışında kamuoyunda Koç grubu markaları kadar tanınan markaları olmamıştır. Bugün bile, Sabancı'nın uluslararası pazarla en ileri bütünleşmeyi sağlamış faaliyeti, Kordsa Global bünyesindeki kamuoyu tarafından fazlaca bilinmeyen kord bezi üretimidir.

Grubun faaliyet sayısı 1970 yılında 30 adet [15 adet], 1980 yılında ise 48 adet [22 adet] olmuştur. Sabancı'nın asıl büyümesini 1963-78 arasında gerçekleştirdiği, bu dönemde finans kapital niteliğini kazandığı söylenebilir. Söz konusu büyüme diğer sermaye gruplarına kıyasla görece daha organik, 'ilişkili çeşitlenme' denilebilecek özelliğini devam ettirmektedir. Bu durumu İş Bankası'nın 1924-45 arasındaki ilk dönemiyle karşılaştırmak suretiyle daha net görmek olanaklıdır. İş Bankası bu ilk dönemde 36 adet [22 adet] koda karşılık gelen faaliyetlerde bulunmuştu. Sabancı grubu, İş Bankası'nın bu çeşitlenme performansını 1980 yılında hayli geride bırakmıştır. Ancak, 2 hane ile gösterildiğinde faaliyet sayıları eşittir. Bir başka deyişle, Sabancı'nın görünürdeki çok-faaliyetli yapısı, gerçekte birbiriyle bağlantılı olan ve bu nedenle aynı 2 haneli koda sahip faaliyetlerden oluşmaktadır. Girilen faaliyet kolları genellikle bir şekilde ilişkili, birbirine girdi sağlayan ya da birbirini tamamlayan özelliktedir. Bunu Sakıp Sabancı'nın anılarından da gözleyebilmek olanaklıdır (örneğin, 2004, s.187-194).

Ayrıca, içe yönelik birikimde tipik olarak uluslararası standartlara göre küçük ölçekli ve etkinlikten uzak tesisler kurulurken, Sabancı'nın kurduğu tesisler genellikle büyük ölçekli ve iç pazarın gerektirdiğinden daha büyük kapasiteye sahip tesislerdir.

Sakıp Sabancı'nın (2004, s.186) değindiği bu özelliği A. Arıman'ın (1982, s.243) gözlemleri de desteklemektedir. Bu durum, içe yönelik birikimin tıkanıdığı 1970'lerde Sabancı grubunun atıl kapasite sorununu daha şiddetli yaşamasına yol açmıştır. Örneğin 1973'te, kapasite kullanımı Pilsa'da yüzde 20, Plassa'da ise yüzde 30 civarındadır (Aytulun, 1977, s.132). Ancak, bu atıl kapasitenin 1980'lerde ihracata yönelik atılımları kolaylaştırıcı bir özellik kazanmış olduğu da düşünülebilir.

A. Arıman'a (1982, s.243) göre, Sabancı grubunun yapısı Koç grubuna ve İş Bankası grubuna kıyasla daha yalın bir görünüm sergilemekte, tepede yer alan Hacı Ömer Sabancı Holding, Akbank'la birlikte diğer şirketlere iştirak etmektedir. Gruba bağlı şirketlerin birbirlerine iştirakleri yalnızca iki şirkette (Lassa ve Bimsa'da) söz konusudur. Ancak, zaman içinde bu durum değişmiş, şirketler arası karşılıklı iştirakler çoğalmıştır²⁴⁴. Bir başka deyişle, diğer gruplar gibi Sabancı grubu da yeni şirket kurar veya mevcut şirketlerde sermaye artırımına giderken elinde sermaye fazlası olan diğer şirketlerindeki fonları kullanmıştır. Bununla birlikte, özellikle halka açılma nedeniyle, şirketler arası iştiraklerde genellikle iki şirketin bir şekilde 'ilişkili' olmasına dikkat edildiği de söylenebilir.

Sabancı'nın 1980-1991 arası faaliyetleri Tablo 4.24'te sergilenmektedir. Tıpkı diğer sermaye grupları gibi Sabancı grubu da 1980'lerde ticari faaliyetlere ağırlık vermiş, yurtdışında ticaret şirketleri (Exsa Americas, Exsa UK, Universal Trading) kurmuştur. Ayrıca, Temsa bünyesinde Komatsu iş makinelerinin ve Mitsubishi ticari araçlarının temsilciliği alınmıştır. Bununla birlikte, diğer gruplardan farklı olarak, önceki döneme göre yatırım hızı azalsa da Sabancı'nın 1980'lerde de kayda değer sanayi tesisleri kurduğu gözlenmektedir. Bu yatırımlar 1980'li yılların sonlarından itibaren, genelde yabancı ortaklıklarla hayata geçmiştir. Gerçekten de 1980'lerin sonlarından 1990'ların sonlarına kadar olan dönem, bir zamanların 'milli sermaye' kahramanı Sabancı'nın en büyük uluslararası tekellerle birbiri ardına ortaklıklar kurduğu, kendisi açısından belki en parlak ve 'şaşaalı' dönemidir. Nitekim 1990'ların ortalarında kamuoyunda 'Sabancı Koç'u geçti' izlenimi oluşmuştur.

²⁴⁴ Örneğin, günümüzde Akçansa'nın Çimsa'da yüzde 9, Çimsa'nın Exsa'da yüzde 33, Bossa'nın Bimsa'da yüzde 10, Olmuksa'nın Dönkasan'da yüzde 30 iştiraki bulunmaktadır (Akçansa, 2007, s.72; Çimsa, 2007, s.78; Bossa, 2007, s.37; Olmuksa, 2007, s.32) ve bu örnekler daha da çoğaltılabilir.

Tablo 4.24: Sabancı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1980-1991)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5149	Ticaret	Atık kağıt ithalatı	Dönkasan	1980	
5190	Ticaret	Dış ticaret	Exsa Americas (ABD, eski adı Holsa Inc.)	1980	
5190	Ticaret	Dış ticaret	Holsa International (ABD, İsviçre)		1990'lar?
7414	Hizmet	Danışmanlık	Özdemir Yönetim Danışm. (eski Basa Otomotiv)	1980	
6519	Finans	Bankacılık	Ak International Bank (İngiltere, 1993'te Sabancı Bank Plc oldu, 2007'de Akbank AG'ye devredildi)	1981	2007
2520	Plastik	Pet ürünler	Kordsa	1981	
5143	Ticaret	İnşaat malz.	Tusa	1981	1990'lar?
1554	Gıda	Memba suları	Susa (Shell ortak, 97'de Danonesa'ya devredildi)	1982	2003
5010	Ticaret	Komatsu iş mak.	Temsa	1983	
5010	Ticaret	Mitsubishi araç	Temsa	1984	
5190	Ticaret	Dış ticaret	Universal Trading (Jersey adası, İngiltere)	1984	
5510	Turizm	Otelcilik	Ankara Uluslararası Otelcilik (Ankara Hiltonsa)	1985	
6519	Finans	Bankacılık	Bnp-Ak-Dresdner Bank (BNP ve Dresdner Bank ortak, 2005'te Akbank'la birleşti)	1985	
7310	Arge	Arge	Argesa	1986	
1711	Tekstil	İplik ve dokuma	Hefti Weaving (İsviçre, satın alma)	1986	2001
2710	Metal	Çelik kord imali	Beksa (Belçikalı Bekaert %50)	1987	
6601	Finans	Hayat sigortası	Cigna-Sa Sigorta (eski Atlantik Sigorta)	1987	1996
2430	Tekstil	Suni elyaf imali	Dusa (DuPont ortak, 1999'da Kordsa ile birleşti)	1987	
3410	Otomotiv	Otobüs üretimi	Temsa	1987	
6599	Finans	Turizm yatırımları	Tursa Turizm ve Yatırım (Adana, Mersin, İstanbul Hilton otelleri)	1987	
6591	Finans	Leasing	Ak Finansal Kiralama (eski Bnp-Ak-Dresdner Finansal Kiralama)	1988	
5190	Ticaret	Dış ticaret	Exsa UK (İngiltere)	1988	
5510	Turizm	Otelcilik	Mersin Hiltonsa	1988	
6304	Turizm	Turizm	Vista Turizm	1989	
7230	Bilgiişlem	Bilgi-işlem	Aknet (2003'te Akbank'la birleşti)	1990	
5510	Turizm	Otelcilik	Parksa Hilton İstanbul	1990	
3410	Otomotiv	Otomobil üretimi	Toyota (Toyota ortak, faaliyete geçiş 1994)	1990	2001
1600	İmalat	Sigara imalatı	Philsa (Philip Morris ortak)	1991	
7290	Bilgiişlem	Bilgi işlem	Hobim Bilgi Hizm. AŞ (iştirak)	1991?	
2211	Medya	Kitap yayıncılığı	Ak Kültür Yayınları		
2101	Kağıt	Karton ambalaj?	Ambalaj Sanayi ve Ticaret AŞ. (iştirak)		
6303	Ulaştırma	Liman işletmesi	Batı Akdeniz Liman İşl. AŞ (Çimsa iştiraki)		
6023	Ulaştırma	Çimento nakliyatı	Akçansa Taşımacılık ve Ticaret AŞ		
6303	Ulaştırma	Liman işletmesi	Liman İşletmeleri AŞ (iştirak)		
7499	Diğer	Liman hizmetleri	Arpaş Amb. Pil. Röm. AŞ (iştirak)		
6303	Ulaştırma	Liman işletmesi	Altaş Ambarlı Liman Tes. Tic. AŞ (iştirak)		

Kaynak: Köymen, 1989; Sönmez, 1992a; Sabancı, 2004; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Sabancı 1980'lerde finans alanında da uluslararası girişimlere hız vermiştir. 1981'de İngiltere'de Ak International Bank, 1984'te Hollanda'da Akbank temsilciliği faaliyete geçmiş, 1985'te ise Fransız BNP (ve daha sonra katılan Alman Dresdner Bank) ile ortak olunarak BNP-Ak-Dresdner Bank kurulmuştur. Böylece Sabancı,

uluslararası finans piyasalarıyla etkin bağlantılar kurmaya yönelmiştir. Bunun yanı sıra önemli bir nokta, grubun daha 1980’li yıllarda üretimi uluslararası düzleme taşımaya başlamış olmasıdır. İsviçre’de Hefti Weaving adlı bir tekstil fabrikası satın alan grup, özellikle 1990’lardaki DuPont ortaklığı ile tam anlamıyla ‘küresel’ bir ölçeğe sıçrayacaktır. Bugün itibariyle, yurtdışında en geniş coğrafyada üretim yapan ve en fazla fabrika sahibi olan grubun Sabancı olduğu söylenebilir. Yine de bu uluslararası üretim atağının ciro bakımından aynı derecede etkileyici olmadığı gözlenmektedir.

Sabancı 1990’ların başında Toyota ile ortaklık kurarak otomobil üretimine, Philip Morris ile ortaklık kurarak sigara üretimine başlamıştır. Ancak, Sabancı’nın otomobil macerası kısa sürecek, 2001 yılında Toyota ile üretimdeki ortaklık iptal edilerek üretim kısmı Toyota’ya, yurtiçi pazarlama kısmı ise Sabancı’ya bırakılacaktır (Tekinay, 2004a). Böylece Sabancı, son yıllarda üretiminin yüzde 90’ından fazlasını ihraç eden bir yatırımdan çıkmış durumdadır²⁴⁵. Buna karşılık Philip Morris ortaklığı daha etkili olmuştur. Marlboro ve Parliament gibi markalarıyla tanınan şirketin ortak olarak Sabancı’yı seçmesinde, kendi ifadelerine göre, Sabancı’nın ‘Özal hükümetiyle mükemmel ilişkileri’ belirleyici olmuştur (Polat, 2 Temmuz 2001). Bugün itibariyle Sabancı, PM ortaklığı ile sigara sektöründe tekel konumundadır²⁴⁶.

²⁴⁵ Bu çıkışı Sabancı’nın Toyota gibi güçlü bir ortakla otomotive girişinin Koç ve Oyak gruplarında yarattığı rahatsızlığa ve hatta 1996 yılında gerçekleşen Özdemir Sabancı suikastine bağlayan yorumcular bulunmaktadır (örneğin, Odabaşı, 2004). Dönemin Refahiyol iktidarında Adalet Bakanı olan Şevket Kazan da bu yönde imalarda bulunmuş, olayın arkasında ‘ticari rekabet’in yattığını öne sürmüştür (Çetin, 17 Şubat 1999; 24 Temmuz 2002). Ancak, Özdemir Sabancı suikastine ilişkin çok sayıda iddianın gündeme geldiğini unutmamak gerekir. Yaygın kabul gören bir diğer iddiaya göre, perde arkasında ‘derin devletin’ bulunduğu bu suikaste asıl hedef o dönemde ‘Kürt sorunu’na yönelik olarak resmi ideolojiden farklı açılımları ile Sakıp Sabancı’dır (Dündar, 16 Şubat 2008).

²⁴⁶ Üretimde devlet tekelinin kaldırılmasıyla PM–Sabancı ve daha sonra BAT–Koç ortaklıkları üretime başlarken, bir diğer uluslararası tekel olan JTI–Reynolds sektöre tek başına girmiştir (Önal, 21 Aralık, 2007). 2001 yılında IMF’ye verilen niyet mektubu çerçevesinde çıkan 4733 sayılı Tütün Yasası ile tütün sektörü serbestleştirilmiş, Tekel’in destekleme alımları sonlandırılmış, varlıklarının satışına olanak sağlanmıştır. Cumhurbaşkanı Sezer’in veto ettiği, ancak mecliste aynen kabul edilen ve Ocak 2002’de yürürlüğe giren yasanın 6. maddesi, ‘Philip Morris maddesi’ olarak da bilinmektedir. Buna göre, “Türkiye’de tütün mamulleri üretmek isteyenlerin; yıllık üretim kapasitesi tek vardiyada, sigara için iki milyar adet, diğer tütün mamulleri için ise onbeş tondan az olmayan, tütün hazırlama bölümleri dahil tam ve yeni teknoloji ile tesisler kurmaları şarttır” (Resmi Gazete, 9 Ocak 2002, s.8222-3). Yasada belirtilen koşulu sağlayan üreticilerin, aynı markadan olmak üzere serbestçe ithalat yapabilmeleri de söz konusudur. Tütünde devlet tekelinin kaldırıldığı ve yerine özel tekellerin geçtiği bu süreçte ‘sözleşmeli üreticilik’ modeli ile küçük üreticiler tasfiye olmuş, “2000 yılında sayıları 600 bine yakın olan tütün ekicilerinin sayısı, 2005 yılında 250 bine düşmüştür” (Önal, 21 Aralık 2007). Tekel’in payı gerilerken, sektörde Philip Morris hızla öne çıkmıştır: 2007 yılında Philip Morris’in satışları 4.7 milyar dolar, şirketin pazar payı ise yüzde 40 civarındadır (Sabancı, 2008).

Tablo 4.25: Sabancı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1992-1996)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
1711	Tekstil	İplik ve dokuma	Exsa UK Garforth Tekstil Fabrikası (İngiltere)	1992	2002
2694	Çimento	Çimento üretimi	Oysa İskenderun Çimento (Oyak ortak, 2007'de Oyak'a bırakıldı)	1992	2007
2694	Çimento	Çimento üretimi	Oysa Niğde Çimento (Oyak ortak, 2007'de Sabancı grubuna geçti)	1992	
3410	Otomotiv	Midibüs üretimi	Temsa	1992	
9214	Hizmet	Kültür-sanat	Akbank Kültür Sanat Eğitim Merkezi	1993	
2430	Tekstil	Suni elyaf üretimi	Nile Kordsa (Mısır, Mısır Packaging %49)	1993	
5122	Ticaret	Tütün mamulleri	Philip Morrissa (Philip Morris %75)	1994	
6519	Finans	Bankacılık	Sabancı Bank Guernsey Ltd. (İngiltere)	1994	
4010	Enerji	Elektrik üretimi	Entek Elektrik Üretimi Otoprodüktör (iştirak?)	1995?	
2699	İmalat	Eternit	Eterpark End. Ür. İmalat Tic. AŞ (iştirak)	1995?	
3130	Elektrik	Oto kablosu imali	Yazakisa (Yazaki ortak)	1995	2000
5143	Ticaret	Çimento satış	Exsa Exportaciones Sabancı (İspanya)	1995	
5190	Ticaret	Dış ticaret	Exsa Deutschland GmbH (Almanya)	1995	
5190	Ticaret	Dış ticaret	Exsa Italia (İtalya)	1995	
6601	Finans	Hayat sigortası	Akhayat Sigorta (2003'te Akemeklilik oldu)	1995	
2694	Çimento	Çimento üretimi	Karçimsa (Kardemir %49)	1996	
4010 4030	Enerji	Elektrik ve buhar enerjisi üretimi	Enerjisa (2007'de Avusturyalı Verbund ortak)	1996	
5219	Per. tic.	Market zinciri	Carrefoursa (Carrefour %60)	1996	
6712	Finans	Menkul değerler	Ak Yatırım Menkul Değerler	1996	
2694	Çimento	Çimento üretimi	Akçansa (Heidelberg Cement ortak)	1996	

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Sabancı'nın 1990'lardan 2000'lere uzanan faaliyetlerini 1992-96 ve 1997-2001 olarak iki bölümde ele almak olanaklıdır. Zira, 1997-2001 arasında ABD'li Dupont'la olan ortaklık uluslararası düzleme taşınmış ve son derece geniş bir coğrafyada çok sayıda üretim ve satış şirketini kapsamıştır. Daha sonra Kordsa ve Advansa çatısı altına alınacak olan bu faaliyetlerin oluşumunu ayrı bir tabloda görmek yararlı olacaktır. Tablo 4.25, bunu önceleyen 1992-96 dönemindeki faaliyetleri göstermektedir. Grup, bu dönemde özelleştirmelerin devam ettiği çimento sektöründe atağa kalkmış ve Oyak'la ortaklık kurarak tekeli konumunu pekiştirmiştir. 2000'li yıllarda Uzan grubunun tasfiyesi ile Sabancı, sektörde ilk sıraya yükselecektir²⁴⁷.

²⁴⁷ 1992 yılında özelleştirilen İskenderun ve Niğde Çimento, Oyak grubu ile ortaklaşa alınmış (Sey, 2003, s.127), İspanya'da çimento ihracatı için bir şirket (Exsa Exportaciones Sabancı) oluşturulmuş, Karabük Demir-Çelik ile ortaklaşa Karçimsa hayata geçirilmiş, Akçimento ve Çanakkale Çimento birleştirilerek Akçansa Çimento kurulmuştur. Çimentodaki büyüme 2000'li yıllarda Uzan grubunun fabrikalarının bir kısmının alınmasıyla devam etmiş, Sabancı'nın pazar payı yüzde 20'ye yaklaşmıştır (Merkez Menkul Değerler, 15 Kasım 2005). Oyak ile kurulan ortaklık ise Rekabet Kurulu kararı ile kısmen sona ermiştir.

Sabancı'nın uluslararası faaliyetleri 1990'larda İngiltere'de bir tekstil fabrikası ve Mısır'da Nile Kordsa'nın (suni elyaf) kurulması ile devam etmiş, finans alanında İngiltere'de bir banka daha oluşturulurken, ticari alanda Exsa Italia ve Exsa Deutschland (Almanya) gibi yeni şirketler kurulmuştur. Ayrıca, uluslararası tekellerle ortaklıklar da Fransız Carrefour, Japon Yazaki, Alman Heidelberg Cement ile sürmüştür. Bu dönemde enerji sektörüne de giren grup, İzmit yakınlarında Sabancı fabrikalarının yoğunlaştığı ve 'Kentsa' olarak bilinen bölgenin enerji ihtiyacını karşılamak üzere otoprodüktör niteliğindeki Enerjisa'yı hayata geçirmiştir (Fırat, 2000). 2007 yılında Avusturyalı Verbund'un ortak olduğu Enerjisa, günümüzde 455 Mw kurulu güce ulaşmıştır²⁴⁸ (Enerjisa, 2008). Kısacası Sabancı enerji alanında da tekeller arasındaki yerini almış durumdadır.

1997-2001 arası faaliyetler Tablo 4.26'da sergilenmektedir. Grubun 1990 yılında 48 adet [22 adet] olan devam eden faaliyet sayısı, 2000 yılı sonu itibariyle 62'ye [29'a] yükselmiştir. 2000'li yılların başlarında diğer gruplar gibi Sabancı da bir yeniden yapılanmadan geçmiş ve bazı iş kollarından çıkarken birkaç ana faaliyete odaklanma kararı almıştır. Bunun sonucunda grubun faaliyet sayısı azalmıştır. Sabancı'nın 'çıkış' operasyonları halen devam ettiği için (örneğin, Gıdasa ve Bossa 2008 yılı ortalarında satılmıştır) faaliyet sayısındaki azalmanın devam edeceği düşünülebilir.

1990'ların sonlarında, Sabancı grubu hayli 'agresif' bir büyüme sürecinin tepe noktasındadır. Yeni uluslararası ortaklıklar (Danone, KJS, İspanyol Dia), satın almalar (Tikveşli, Birtat, Continent), yeni sektörler (WinSa, Teknosa), yurtdışı ticaret ve finans şirketleri birbiri ardına gelmiştir. Bu atılımları olanaklı kılan, en temelde, grubun finans alanındaki hakim konumu ve 1990'ların finansal genişlemesinden en büyük payı alan gruplardan biri olmasıdır. Bu kısa zaman diliminde (1997-2001 arasında) Sabancı'nın birçok sektörde yeni girişimleri ve uluslararası ortaklıkları hayata geçmiştir. Ancak, 1997 sonrası dönemdeki asıl atılımı, ABD'li DuPont ile ortaklaşa dünya ölçeğine taşınan Kordsa ve Dupontsa bünyesindeki polyster ve kord bezi üretimi alanındadır.

²⁴⁸ Enerjide 2015 yılına kadar 5.000 Mw kurulu güce ve yüzde 10 pazar payına ulaşmayı hedeflediğini açıklayan grup, Enerjisa'nın '1. faz yatırımları' (10 hidroelektrik, 1 doğalgaz santrali, toplam 1.900 Mw) için 2008 yılında Dünya Bankası'nın finans kuruluşu IFC, Akbank ve WestLB AG koordinasyonundaki uluslararası finans kuruluşlarından 1 milyar euroya yakın kredi sağlamıştır (Referans, 17 Haziran 2008).

Tablo 4.26: Sabancı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1997-2001)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
1549	Gıda	Gıda maddeleri	Danonesa (Fransız Danone ortak)	1997	2003
1729	Tekstil	Kord bezi üretimi	Sakosa Polyester İplik ve Kord Bezi (eski Hoeesa, 2005'te Kordsa bünyesine alındı)	1997	
2430		Suni elyaf üretimi			
1729	Tekstil	Kord bezi üretimi	Kordsa Argentina (Arjantin, satın alma, eski Dusa Argentina, 2005'e kadar DuPont ortak)	1998	
2430		Suni elyaf üretimi			
1729	Tekstil	Kord bezi üretimi	Kordsa Brasil (Brezilya, satın alma, eski Dusa Brasil, 2005'e kadar DuPont ortak)	1998	
2430		Suni elyaf üretimi			
1729	Tekstil	Tek kord üretimi	Interkordsa GmbH (Almanya, satın alma)	1998	
5131	Ticaret	Tekstil pazarlama	Interkordsa GbRmh (Almanya)	1998	
2694	Çimento	Agrega üretimi	Agregasa (2002'de Akçansa ile birleşti)	1998	
1549	Gıda	Gıda maddeleri	Marsa KJS	1998	2008
1520	Gıda	Süt ürünleri	Tikveşli (Danonesa satın aldı)	1998	2003
2520	Plastik	PVC ürünler	Winsa	1998	2004
6599	Finans	Yatırım ortaklığı	Ak Yatırım Ortaklığı	1998	
6712	Finans	Yatırım fonu	Europus Investment Holdings Ltd (İngiltere)	1998	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Advansa BV (Dupont Pol. Europa BV, Hollanda)	1999	
1520	Gıda	Süt ürünleri	Birtat (Danonesa satın aldı)	1999	2003
2102	Kağıt	Karton-mukavva	Kav Ambalaj (2001'de Olmuksa ile birleşti)	1999	
5232	Per. tic.	Giyim eşyası	Giysa (İngiliz Arcadia Co. ortak)	1999	2002
6420	Telekom	İnternet hizmetleri	Turk.net (satın alma, Sabancı Telekom ile birleşti)	1999	
6519	Finans	Bankacılık	Almanya'da 6 adet Akbank şubesi	1999	
5010	Ticaret	Otomobil satışı	Toyotasa Pazarlama (Toyota %25, Mitsui %10)	2000	
5143	Ticaret	Çimento satış	Cement Sales North GmbH (Almanya)	2000	
5219	Per. tic.	Market zinciri	Continent (Carrefoursa satın aldı)	2000	
5239	Per. tic.	Tekno marketler	Teknosa	2000	
6519	Finans	Bankacılık	Akbank NV (Hollanda)	2000	
6712	Finans	Portföy yönetimi	Ak Portföy Yönetimi	2000	
6519	Finans	Yatırım şirketi	Kordsa BV (Hollanda, 2005'e dek DuPontsa BV)	2000	
1729	Tekstil	Kord bezi üretimi	Kordsa USA (ABD)	2000	
2430	Tekstil	Polyester iplik			
1531	Tekstil	Satış-pazarlama	Kordsa UK (İngiltere)	2000	
5149	Ticaret	Tekstil ara malları	Interkordsa USA (ABD, Kordsa USA ile birleşti)	2000	
2430	Tekstil	Polyester elyaf	Advansa GmbH (Almanya)	2000	
1531	Tekstil	Satış-pazarlama?	Industrial Nylon (South America) LLC	2000	
2520	Plastik	Pet ürünler	Advansa UK (DuPont Sabancı Polyester UK Ltd)	2000	2006
2430	Tekstil	Polyester elyaf	Advansa Ltd (DuPont Sabancı Polyester Ltd)	2000	
1729	Tekstil	Kord bezi üretimi	Kian Kordsa (İran, satın alma, %40 İranlı ortak)	2001	
1729	Tekstil	Kord bezi üretimi	Advansa (eski Dusa International LLC, DuPont	2001	
2520	Plastik	Pet ürünler	2005'e kadar ortak)	2001	2006
6599	Finans	Yatırım şirketi	Advansa Holdings BV (Hollanda)		2006
6599	Finans	Yatırım şirketi	Sab. Ind. Nylon Yarn & Tire Cord Fab. (Hollan.)		
5131	Ticaret	Tekstil pazarlama	Kordsa GmbH (Almanya)	2001	
2430	Tekstil	Suni elyaf üretimi	Advansa Iberica SL (İspanya, Advansa iştiraki)	2001	
2520	Plastik	Pet ürünler	Advansa SARL (Fransa)	2001	
5149	Ticaret	Tekstil pazarlama			
5219	Per. tic.	Market zinciri	Diasa (%40 ortaklık)	2001	
6602	Finans	Emeklilik fonu	Akemeklilik (eski Akhayat Sigorta)	2001	
7240	Bilgiişlem	B2B şirketi	Ak İnternet (2003'te Sabancı Telekom ile birleşti)	2001	
6592	Finans	Kredi kartı port.	Ak Ödeme Sistemleri AŞ. (Akbank'la birleşti)	2001	

Kaynak: Sabancı, 2004; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bu dönemde Sabancı'nın polyester alanındaki uluslararası ortaklıkları, Alman Hoechst ile ortaklaşa kurulan Sakosa ile başlar. Polyester iplik ve kord bezi üreten bu girişimde Hoechst'in yerini 1998-2001 arasında ABD'li Kosa grubu almış, şirket daha sonra Kordsa ile birleştirilmiştir. Bunun ardından, DuPont'la birlikte Arjantin, Brezilya, Almanya, Hollanda, İngiltere, ABD, İspanya, İran ve Fransa'da çok sayıda üretim ve satış-pazarlama şirketini içeren ortaklık başlatılmıştır. 2000'li yılların ortalarında Güney Amerika ve Uzakdoğu'da satın almalarla daha da büyüyen bu girişimde DuPont'un payı 2005 yılında Sabancı tarafından devralınmış, böylece Sabancı'nın Kordsa şirketi 10 ülkede 12 fabrikasıyla tam anlamıyla çok-uluslu bir şirkete dönüşmüştür. Nitekim şirketin adı da Kordsa Global olarak değiştirilmiştir²⁴⁹. Bunun yanı sıra, esas olarak polyester alanındaki Advansa şirketi Türkiye ve Almanya'da üretim yapmakta, birçok Avrupa ülkesinde ofisleri bulunmaktadır²⁵⁰ (Advansa, 2008). Yine de geniş bir coğrafyada üretim ve satış yapılmasına ve yüksek pazar paylarına rağmen bu faaliyet kolunun Sabancı'nın toplam gelirleri içindeki payı aslında hayli düşüktür²⁵¹. Ayrıca, bu tür ürünlerde temel girdi olan petrokimya ürünleri fiyatlarındaki artış ve son yıllarda şiddetlenen Çin rekabeti de Sabancı'yı zorlamaktadır²⁵².

2002 ve sonrasındaki faaliyetler Tablo 4.27'den izlenebilir. Bu dönemde Yünsa yurtdışına uzanmış, İngiltere, İtalya ve Polonya'da satış şirketleri oluşturulmuştur. Üretim, finans ve ticarete uluslararası faaliyetler genişlemeye devam etmiştir. Kritik bir hamle de Citigroup'un Akbank'a yüzde 20 ortak olmasıdır. Sabancı grubu son yıllarda bazı sektörlerde satın almalarla büyümüş, bazı sektörlerden ise çıkmaya yönelmiştir. Satın almalar çimento, enerji, perakende, gıda sektörlerindedir. Bunların yanı sıra, teknoloji marketleri de Romanya'ya genişletilmiştir.

²⁴⁹ Kordsa'nın günümüzde, Almanya'da tek kord, Mısır'da kord bezi, İran'da yine kord bezi, ABD, Arjantin ve Brezilya'da her biri endüstriyel iplik ve kord bezi, Tayland'da kord bezi, Endonezya'da naylon iplik, kord bezi ve diğer endüstriyel bezler, Çin'de polyester iplik üreten tesisleri mevcuttur (Kordsa Global, t.y.).

²⁵⁰ Bu tesislerde üretilen sentetik iplikler ve endüstriyel bezler, tekstil sektörünün yanı sıra lastik, otomotiv (emniyet kemeri, iç döşeme vb.) sektörleri için ve konveyör bant, halat, hortum, V-kayışı gibi ürünlerle hemen tüm sanayi sektörleri için girdi niteliğindedir. Kordsa Global'in yüksek denye naylon 6.6 iplik ve kord bezinde dünya pazarındaki payının yüzde 39'a yakın, yüksek denye HMLS polyester kord bezi pazarındaki payının ise yüzde 10 olduğu belirtilmektedir (Kordsa Global, 2007, s.30).

²⁵¹ Kordsa Global'in 2007 yılı satış gelirleri 925 milyon dolardır (Kordsa Global, 2007, s.12-3). Aynı yıl, Philip Morris'a'nın Türkiye içinde gerçekleştirdiği satış bunun beş katıdır. Ancak, Kordsa Global'in yurtdışındaki en büyük Türkiye kökenli şirket olduğu belirtilmelidir (Gözütok, 2008a).

²⁵² Nitekim 2006 yılı içinde, Advansa'nın (eski Sasa) kimya bölümündeki faaliyetler (pet, pet preform ve pta üretimi) İspanyol La Seda grubuna satılmıştır (Hürriyet, 2 Temmuz 2006).

Tablo 4.27: Sabancı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (2002-2007)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
1549	Gıda	Gıda maddeleri	Gıdasa (Marmara Gıda'ya satıldı)	2002	2008
5131	Ticaret	Yünlü tekstil	Yunsa Italia SRL (İtalya, Yünsa iştiraki)	2002	
1544	Gıda	Makarna üretimi	Piyale (satın alma)	2003	2008
6420	Telekom	Telekom hizmetleri	Sabancı Telekom	2003	
5010	Ticaret	Ticari araç satışı	Temsa Europe NV (Belçika)	2003	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Ak Global Funding BV (Hollanda, faal değil)	2003	
4020	Enerji	Doğalgaz dağıtım	Enerjisa Doğal Gaz Toptan Satış AŞ.	2004	
4010	Enerji	Elektrik dağıtım	Enerjisa Elektrik Enerjisi Toptan Satış AŞ.	2004	
5122	Ticaret	Gıda maddeleri	Exsa Foods Ltd (Exsa UK iştiraki)	2004	
2694	Çimento	Çimento öğütme	Standart Çimento (özelleştirme)	2005	
2694	Çimento	Çimento üretimi	Ladik Çimento (özelleştirme, eski Uzan tesisi)	2005	
5143	Ticaret	Çimento pazarlama	Erçim Çimento (Kıbrıs, satın alma)	2005	
2430	Tekstil	Polyester iplik	Cobafi (Güney Amerika, satın alma)	2005	
1729		Kord bezi üretimi			
5219	Per. tic.	Market zinciri	Endi (satın alma, Diasa bünyesinde)	2005	
5219	Per. tic.	Market zinciri	Gima (satın alma)	2005	
7010	Emlak	Gayrimenkul	Bainbridge G.menkul Yat. Gel. (Carrefour)	2005	
2413	Kimya	Pet hammadde	Advansa Romania Srl (Romanya)	2005?	2006
1729	Tekstil	Kord bezi üretimi	PT Branta Mulia Teijin (Endonezya)	2006	
1729	Tekstil	Kord bezi üretimi	Thai Branta Mulia (Tayland)	2006	
2430	Tekstil	Polyester iplik	Kordsa Qingdao Nylon Enterprise Ltd. (Çin)	2006	
2430	Tekstil	Suni elyaf üretimi	PT Branta Mulia Tbk (Endonezya)	2006	
5131	Ticaret	Tekstil	Dusa Spain International SL	2006	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Acordis International BV (Hollanda)	2006	
5131	Ticaret	Tekstil	Kordsa Mauritius	2006	
3410	Otomotiv	Otobüs üretimi	Temsa Egypt (Mısır, Lasheen Grup ortak)	2006	
5143	Ticaret	Çimento pazarlama	CimsaRom Marketing Distributie (Romanya)	2006	
5239	Per. tic.	Klima marketleri	İklimsa (Teknosa bünyesinde)	2006	
6519	Finans	Bankacılık	Akbank AG (Almanya, eski Frankfurt şubesi)	2006	
7499	Diğer	Diğer	Zugspitze 70.VV AG (Almanya, satın alma)	2006	
4010	Enerji	Elektrik enerjisi	Tufanbeyli Elektrik Üretim San. (satın alma)	2006	
5239	Per. tic.	Tekno marketler	Primex Cosmo (Romanya, 7 mağaza)	2007	
5131	Ticaret	Giyim eşyası	SKT Giyim (Yünsa bünyesinde)	2007	
5131	Ticaret	Giyim eşyası	SKT Polska (Polonya, Yünsa bünyesinde)	2007	
5232	Per. tic.	Giyim eşyası	Uptown (Basmacı Tekstil, satın alma)	2007	
5131	Ticaret	Tekstil ticareti	Yünsa UK Ltd	2007	
4010	Enerji	Elektrik enerjisi	Kahramanmaraş Üretim San. (satın alma)	2007	
7310	Arge	Arge	Temsa Araştırma, Geliştirme ve Teknoloji AŞ	2007?	

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

İş Bankası ve Koç gruplarında olduğu gibi, Sabancı grubunun faaliyetlerinin de Türkiye’de sermaye birikimi sürecinin genel hatları ile paralel seyrettiği söylenebilir. 1920’lerde tarım ürünü (pamuk) ticareti ile başlayan faaliyetler, 1940’lı yıllarda tarıma dayalı sanayilere (bitkisel yağ, tekstil) doğru genişlemiş; 1940’ların sonlarında finans ve tarım ürünü ihracatını da içermiştir. Grubun büyüme sürecinin 1960’larda, Akbank’ın

denetiminin ele geçirilmesinin ardından hızlandığı gözlenmektedir. Bu dönemde birçok sanayi sektörüne giriş yapan ve finans kapital niteliği kazanan Sabancı grubu, genellikle ara malı üretiminde yoğunlaşmıştır. Ayrıca, yine Koç grubu ve İş Bankası gibi, Sabancı da içe yönelik birikim döneminde birçok sermaye grubu ile ortaklıklar kurmuştur.

1970’li yıllarda, Lassa’nın kuruluşu esnasında, ‘milli sermaye’ görüntüsünü korumaya özen gösteren Sabancı (Sabancı, 2004, s.221), 1980’lerden itibaren en fazla uluslararası ortaklığa sahip gruptan biri haline gelmiştir. 1990’ların sonlarına kadar olan dönemde Sabancı grubu, DuPont, Toyota, Philip Morris, Yazaki, IBM, Hilton, Danone, Bridgestone, Carrefour, Kraft Jacobs gibi uluslararası tekellerle çoğu ‘yüzde elli–yüzde elli’ biçiminde on altı ortaklık gerçekleştirmiştir (Sabancı, 2004, s.13). Bir anlamda, içe yönelik birikim dönemi boyunca ülke içindeki sermaye grupları ile kurulan ortaklıklar, yeni dönemde uluslararası alana taşınmıştır. Buna bağlı olarak, Türkiye’de en fazla uluslararasılaşmış sermaye gruplarından biri Sabancı olmuştur. Nitekim 1980’li yıllarda finans ve üretim alanlarında uluslararası faaliyetlere en erken başlayan grup Sabancı’dır. Günümüzde, Sabancı grubu özellikle ara malı üretimine yönelik yurtdışı tesisleri ile dikkat çekmektedir.

Son yıllarda Çin ve Hindistan gibi ülkelerin ucuz emek gücüne dayalı rekabeti ve petrol fiyatlarındaki hızlı yükseliş Sabancı grubunu zorlamış; ayrıca aile içinde mülk bölüşümü de (Sabancı ailesinin bazı üyeleri ayrılarak Esas Holding’i kurmuştur) grubun eski gücünü kaybetmesine yol açmıştır. Salt ciro rakamları çok fazla anlam taşımaya da Koç grubunun konsolide gelirlerinin son yıllarda Sabancı grubu gelirlerinin üç katına kadar yükselmiş olması, büyük sermaye grupları arasındaki güç ilişkilerinin değişmeye başladığının bir işareti olarak görülebilir. Bununla birlikte, Akbank gibi önemli bir para-sermaye kaynağının halen Sabancı’nın elinde olduğunu unutmamak gerekir.

Sabancı’nın faaliyetleri içindeki ağırlık finans, enerji, tekstil, çimento, tütün, endüstriyel bez, sentetik iplik, perakende, ticari araç üretimi ve lastiktedir. Geçmişte son derece ‘entegre’ bir gelişim sergileyen grup, bugün ulaştığı noktada hayli ‘ilişkisz’ bir faaliyet yapısına ulaşmıştır. 2007 yılında faaliyet sayısı 59 adettir [30 adet]. Sabancı’nın ana faaliyet – zaman çizelgesi ise Tablo 4.28’deki gibi oluşturulabilir.

Tablo 4.28: Sabancı Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
1925	Pamuk ticareti*	
1942	İplik ve dokuma üretimi	
1944	Bitkisel yağ üretimi*	
1948	Bankacılık; otelcilik	
1949	İhracat (pamuk)*	
1949	Büyük toprak sahipliği	
1954	Yapı malzemeleri üretimi	
1963	Kağıt-karton üretimi	
1966	Motorlu araç üretimi; suni elyaf üretimi	
1967	Çimento sektörü	
1968	Plastik ürünler*	
1968	Metal imalat	
1972	Oto yedek parça; dış ticaret	Pamuk ticareti, ihracatı
1973	Kord bezi üretimi	
1974	Oto lastiği üretimi	
1978	Ticaret şirketi (Almanya)	
1980	Ticaret şirketi (ABD, İsviçre)	
1981	Bankacılık (İngiltere)	
1984	Ticaret şirketi (İngiltere)	
1986	İplik ve dokuma üretimi (İsviçre)*	
1987	Çelik kord üretimi	
1988	Ticaret şirketi (İngiltere)	
1990	Otomobil üretimi*	
1992	Tekstil fabrikası (İngiltere)*	
1993	Suni elyaf üretimi (Mısır)	
1994	Sigara üretimi	
1994	Bankacılık (İngiltere)	
1995	Ticaret şirketi (İspanya, çimento; Almanya, İtalya)	
1996	Enerji sektörü; perakende marketçilik	
1997	Gıda maddeleri üretimi (çeşitli)*	
1998	Kord bezi ve suni elyaf (Brezilya, Arjantin, Almanya)	
1998	Yatırım şirketi (İngiltere, Hollanda)	
2000	Ticaret şirketi (Almanya, çimento)	
2000	Teknoloji marketleri	
2000	Bankacılık (Hollanda)	
2000	Kord bezi ve suni elyaf üretimi (ABD, İngiltere, Almanya)	
2000	Yatırım şirketi (Hollanda)	
2001	Kord bezi ve sentetik elyaf üretimi (İran, Fransa)	İplik ve dokuma (İsviçre)
2001	Ticaret şirketi (Almanya, İspanya, sentetik elyaf)	Otomobil üretimi
2001	Yatırım şirketi (Hollanda)	
2002	Ticaret şirketi (İtalya, tekstil)	Bitkisel yağ; Tekstil (İngiltere)
2003	Ticaret şirketi (Belçika, motorlu araç)	
2004	Ticaret şirketi (İngiltere, gıda)	
2006	Kord bezi ve suni elyaf (Endonezya, Tayland, Çin, G. Amerika)	
2006	Ticaret şirketi (İspanya, Hollanda, suni elyaf; Romanya, çimento)	
2006	Ticari araç üretimi (Mısır)	
2006	Bankacılık (Almanya)	
2007	Teknoloji marketleri (Romanya)	Plastik ürünler
2007	Ticaret şirketi (İngiltere, Polonya, tekstil)	Gıda maddeleri üretimi (çeşitli)

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

(*) Zaman içinde sonlandırılan faaliyetler.

4.2.4 Çukurova Grubu

Çukurova grubu uzun yıllar boyunca finans alanında etkili olmuş, ancak 2001 krizinin ardından yaşanan süreçte Pamukbank ve Yapı Kredi gibi iki önemli bankasını kaybetmiştir. Günümüzde medya ve telekom alanlarında etkili olan Çukurova, şirket sayısı en fazla gruplardan biridir ve Turkcell'in denetimini elinde tutmaktadır.

İş Bankası dışında, sonraki dönemlerde öne çıkan büyük gruplar içinde 1920'li yıllarda sanayi tesisi sahibi olan yalnızca Çukurova'dır. Kökeni toprak sahipliğine ve Eliyeşil ve Karamehmet ailelerinin ortaklığına dayanan grubun sanayiye girişi de siyasal bağlantılar sayesinde azınlıklardan devralınan bir fabrikayla gerçekleşmiştir²⁵³. 1887'de Tarsus'ta kurulan Mavromati ve Şürekası [Ortakları] İplik Fabrikası, 1925 yılında iki ailenin eline geçmiştir²⁵⁴. Mavromati'nin fabrikasının ardından, İş Bankası'nın Şaşatiler adlı azınlıklardan aldığı İçel Pamuk ve Yağ Şirketi de yine siyasi bağlantılar sayesinde 1944'te Çukurova grubunun olmuştur²⁵⁵. Böylece Çukurova, azınlıklardan devralınan iki tesisle 20 yıl içinde büyük bir sanayi grubuna dönüşmüştür.

Bölgesel düzeyde tarım, ticaret ve tarıma dayalı tüketim malı (tekstil, yağ) üretimini sürdüren grup, 1943'te Çukurova İthalat ve İhracat şirketini kurmuştur. Bu dönemde Caterpillar iş makinelerinin distribütörlüğü alınmış, 1950'lerde hızlanan "baraj, köprü, yol vb. altyapı yatırımlarının tümünde Çukurova Grubu'nun ithal ettiği bu makineler" kullanılmıştır (Haskebabçı, 2003, s.56).

Dönemin önemli kapitalistleri arasına giren grup, 1950'de kurulan Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın ortakları arasında yer almıştır. M. Sönmez'e (1992a, s.218)

²⁵³ Tarsuslu büyük toprak sahipleri olan iki ailenin önde gelenleri, Kurtuluş Savaşı sırasında Çukurova'da Fransızlarla çarpışan müfrezelerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulan heyette yer almıştır. Heyetin başkanlığını Sadık Paşa (Eliyeşil) üstlenir. Bir ara, Sadık Eliyeşil ve kayınpederi Suphi Paşa Fransızlar'la işbirliği yaptıkları iddiası ile tutuklanır, ancak "büyük toprak sahiplerinden ve sonraları Adana milletvekilliği yapan Damar Arıkoğlu'nun Atatürk'e gönderdiği mektup sayesinde" serbest bırakılırlar. Eliyeşil ailesi sonraları CHP divan üyeliğinde yer alır (Sönmez, 1992a, s.216-7; Haskebabçı, 2003, s.53).

²⁵⁴ Fabrika, 50 çırçır makinesi ve 500 iğlik kapasitesi ile o dönemin ölçülerine göre irice sayılabilecek bir tesistir. 1932'de fabrikada yeni yatırımlara gidilmiş ve 1.200 civarında işçi çalıştıran büyük bir tesis ortaya çıkmıştır. Eliyeşil ve Karamehmet ailelerinin yarı yarıya ortak olduğu işletme, 1942 yılında anonim şirkete dönüştürülerek Çukurova Sanayi İşletmeleri TAŞ adını almıştır (Sönmez, 1992a, s.217).

²⁵⁵ "Un, buz, yağ üreten ve pamuk çırçırlayan ... bu fabrikayla beraber Çukurova İşletmeleri'nin Tarsus ve Mersin'deki tesislerinde istihdam edilenlerin sayısı 4 bine yaklaşır[r]" (Sönmez, 1992a, s.218).

göre “bu ortaklık şirketin hızla büyümesine ve başka alanlarda yeni şirketler kurmasına” yol açmış; Çukurova’nın tekstil işletmesi, TSKB’den sağladığı kredilerle 1950-57 arasında yeni yatırımlara giderek entegre bir tesise dönüşmüştür. Öte yandan, grup 1955’te çok ortaklı bir girişim olarak başlatılan Pamukbank’da da ortak olur. Tıpkı Sabancı’nın Akbank’ta denetimi ele geçirmesi gibi, Çukurova grubu da aynı dönemde (1960’ların ortalarında) Pamukbank’da ağırlığını hissettirmeye başlamıştır (Sönmez, 1992a, s.219); 1973’te ise banka Çukurova grubuna geçmiştir (Haskebabçı, 2003, s.24).

Tablo 4.29: Çukurova Grubu’nun Faaliyetleri (1900-1962)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
0111	Tarım	Tarım	Büyük toprak sahipliği	c.1900	
1711	Tekstil	İplik üretimi ve ticareti	Çukurova Sanayi İşletmeleri (ÇSİ, eski Mavromati ve Şürekası İplik fabrikası)	1925	
5131	Ticaret				
5010	Ticaret	Tarım araçları ve iş makineleri (Caterpillar)	Çukurova İthalat ve İhracat	1943	
5110					
5159					
1514	Gıda	Bitkisel yağ üretimi	İçel Pamuk ve Yağ Şirketi (ÇSİ bünyesinde)	1944	
1531	Gıda	Un üretimi			
0140	Tarım	Çırcırlama			
5122	Ticaret	Gıda maddeleri			
6592	Finans	Kalkınma bankacılığı	TSKB (iştirak)	1950	1970’ler
6519	Finans	Bankacılık	Pamukbank (1973’te Çukurova grubuna, 2002’de TMSF’ye geçti)	1955	2002
6023	Ulaştırma	Nakliyat	Hasa Ticaret Sanayi Nakliyat	1956	1994
5190	Ticaret	Genel ticaret	Çukurova Ticaret Ltd.	1960	1980’ler
5010	Ticaret	Tarım araçları ve iş makineleri	Çukurova Ziraat	1962	
5110					
5159					

Kaynak: Sönmez, 1992a; Haskebabçı, 2003; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Çukurova grubunun 1960’ların başlarına kadar olan faaliyetleri Tablo 4.29’da sergilenmektedir. Grup, bu döneme kadar tarım, tarıma dayalı sanayi, temsilcilik ve ticarete yoğunlaşmış, ayrıca TSKB ve Pamukbank’da ortaklar arasında yer alarak finans sektörüne giriş yapmıştır. 1960’ların sonlarından itibaren sanayi alanında, 1970’lerin sonlarından itibaren de finans alanında çok sayıda yeni girişim gerçekleştiren Çukurova grubu, 1980’de Yapı ve Kredi Bankası’nı Doğu grubundan alarak farklı bir ölçeğe sıçrayacaktır. Dönem itibariyle tıpkı İş Bankası gibi ama daha küçük bir sermaye grubu niteliğindeki Yapı Kredi’nin ele geçirilmesiyle, Çukurova grubu bir anda iki kat büyümüştür. Bu nedenle, 1980 yılına kadar olan faaliyetler ayrı olarak ele alınabilir.

1945'e kadar 10 adet [5 adet] faaliyet yürüten grup, 1960 yılına geldiğinde faaliyet sayısını 14'e [7'ye] yükseltmiştir. Bu yıllarda Çukurova grubunun banka sahibi olan az sayıda gruptan biri olduğu, sınai faaliyetlerinin de yavaş yavaş tarıma dayalı sanayi özelliğinden çıkmaya başladığı söylenebilir. Çukurova'nın gelişimi, bu dönemde Sabancı grubunun gelişimiyle paralellik gösterir. Nitekim Pamukbank ve Akbank'ın kurulma süreçleri ile grupların denetimine girdikleri zaman dilimi (1960'ların ortaları) benzeşmektedir. Tıpkı Akbank gibi Pamukbank da ait olduğu grup için hem krediler yoluyla, hem de iştirakler yoluyla önemli bir para-sermaye kaynağı olmuştur²⁵⁶. Bu sayede Çukurova grubu, 1960'ların sonlarından itibaren birbiri ardına büyük tesisler kurmuş ve birçok üretim koluna giriş yapmıştır. Bununla birlikte, 1965-80 arasında Sabancı grubunun büyümesi Çukurova'ya kıyasla daha hızlıdır. Bunun bir olası nedeni, Akbank'ın Pamukbank'a göre daha hızlı büyümüş olmasıdır. Ayrıca, Sabancı grubu diğer sermaye gruplarıyla daha fazla ortaklık kurarak daha büyük bir sermaye kitlesini denetleme olanağı bulmuştur. 1980'de Yapı Kredi Bankası'nı ele geçiren Çukurova'nın bu hamleyle yeniden Sabancı ölçeğini yakaladığı söylenebilir.

Grubun 1968-79 arasında kurduğu ya da iştirak ettiği çeşitli girişimler Tablo 4.30'da gösterilmektedir. Çukurova grubu, 1960'ların sonlarından itibaren hızlı bir gelişme sergilemiş ve finans kapital özelliği kazanmıştır (holding tarzı örgütlenmenin 1972'de benimsenmiş olması bir anlamda bunun ifadesidir). 1970 yılında faaliyet sayısı 15 adet [8 adet] iken, 1980 yılında bu sayı (Yapı Kredi'nin de katkısıyla) 46'ya [23'e] yükselecektir. 1970'li yıllarda, imalat sanayiinin çeşitli alt kollarında bir dizi önemli işletmenin kurulduğu ya da satın alındığı gözlenmektedir²⁵⁷. Bir diğer atılım ise deniz nakliyatı alanındadır. Genel Denizcilik'in (Geden Lines) kurulmasının ardından, bu alanda daha sonraki dönemlerde yeni şirketler oluşturulacak (ya da satın alınacak) ve deniz nakliyatı grubun ana faaliyet kollarından biri haline gelecektir. Koç ve Sabancı gruplarına kıyasla deniz nakliyatındaki bu etkinlik, Çukurova grubu açısından özgül bir durumdur.

²⁵⁶ Örneğin, yalnızca 1978 yılı içinde, gruba bağlı 5 şirketin sermayelerinin 1.8 milyar TL arttırıldığı ve bu artışın büyük kısmının Pamukbank tarafından karşılandığı görülmektedir (Arıman, 1982, s.245).

²⁵⁷ John Deere lisansıyla biçerdöver imal eden Çukurova Makina İmalat (Çumitaş), inşaat makineleri ve döküm parça üreten Çukurova İnşaat Makinaları (Çimsataş), döküm sanayii için döküm reçineleri üreten Çukurova Kimya Endüstrisi, Maysan Makina ve Yedek Parça, Çukurova Çelik Endüstrisi gibi girişimlerle, Çukurova grubu bu dönemde sanayide birçok üretim koluna giriş yapmıştır.

Tablo 4.30: Çukurova Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1968-1979)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
2921	Makine	Biçerdöver imali	Çukurova Makina İmalat (Çumitaş)	1968	1992
6599	Finans	Holding	Çukurova Holding	1972	
2924	Makine	İnşaat makineleri	Çukurova İnşaat Makinaları (Çimsataş)	1972	
3430	Otomotiv	Oto yedek parça			
2731	Metal	Döküm			
2520	Plastik	Plastik ambalaj	Çukurova Plastik Ambalaj (Çupasan)	1972	1990'lar
2411	Kimya	Kimyevi madde	Çukurova Kimya (1994'te Daussan ortak)	1974	
6110	Ulaştırma	Deniz nakliyatı	Genel Denizcilik (Geden Lines)	1975	
7430	Hizmet	Reklamcılık	Genel İnşaat ve Reklamcılık	1975	1996
6603	Finans	Sigortacılık	Türkiye Genel Sigorta (satın alma, 2007'de %80 hisse İspanyol Mapfre'ye satıldı)	1975	
6023	Ulaştırma	Nakliyat	Anadolu Kredi Kartı Turizm	1976	2007
4520	İnşaat	İnşaat	Baytur İnşaat Taahhüt	1976	
5122	Ticaret	Gıda maddeleri	Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ. (Çukurova Gıda)	1976	
5143	Ticaret	İnşaat malz.	Çukurova Yapı Malzemeleri	1976	1980
3430	Otomotiv	Amortisör imalatı	Maysan Makina ve Yedek Parça (satın alma)	1976	1997
5030	Ticaret	Yedek parça satışı	Mayda Makina ve Yedek Parça		1990'lar
6592	Finans	Yatırım şirketi	Yatırım Finansman AŞ. (iştirak)	1976	1990'lar
6599	Finans	İştirak şirketi	Karamko İmalat Ziraat End. ve Ticaret	1977	
2212	Medya	Gazetecilik	Akşam Gazetesi	1977	1981
6712	Finans	Menkul değerler	Genborsa (2000 yılında Pamuk Yatırım oldu, 2002'de TMSF'ye geçti)	1977	2002
2710	Metal	Demir-çelik	Çukurova Çelik Endüstrisi	1978	
2720	Metal	Krom sanayii	Çukurova Krom Bileşikleri (Çukromsan)	1979	1982
3430	Otomotiv	Oto yedek parça	Çumopar Çukurova Otomobil Parçaları	1979	2003
5131	Ticaret	Tekstil ticareti	EPE (Equipment and Parts Export Inc, ABD)	1979	
6519	Finans	Bankacılık	Yapı Kredi (1980'de Çukurova grubuna, 2005'te Koç grubuna geçti)	1979	2005
0113	Tarım	Meyvecilik	Çukurova Narenciye		1980
5122	Ticaret	Gıda maddeleri	Ektaş Gıda San.		1980
4520	İnşaat	İnşaat	Çukurova Sanayi İnşaat ve Ticaret		1980
5190	Ticaret	Dış ticaret	Çukurova Dış Ticaret		

Kaynak: Arıman, 1982; Sönmez, 1992a; Çukurova Grubu, 1980; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Finans alanındaki açılımlar, Pamukbank'ın grup bünyesine katılması, 1975'te Genel Sigorta'nın alınması, (1980'lerin başlarına doğru çok etkili olan) Genborsa'nın kurulması ve 12 banka tarafından ortaklaşa kurulan Yatırım Finansman AŞ.'ye iştirak edilmesi ile hızlanarak devam etmiştir. Nihayet, 1980'de Yapı Kredi Bankası'nın ve onun yanı sıra Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası'nın (eski Selanik Bankası) ele geçirilmesiyle Çukurova grubu finans alanında güçlü bir konum kazanmış, üç bankası ile birlikte banka-merkezli bir finans kapital grubuna dönüşmüştür.

Tablo 4.31: Çukurova Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1980)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
4520	İnşaat	İnşaat	Avor İnşaat Gıda Tekstil Kimya San. ve Tic.	1980	
5131	Ticaret	Tekstil ticareti	Etken Tekstil Endüstri Ticaret AŞ.	1980	
2102	Kağıt	Oluklu mukavva ambalaj	Kaplamın Ambalaj Sanayi (Çukurova 1984'te büyük ortak; 1992'de İsveçli SCA ortak oldu)	1980	
6599	Finans	Holding	Sınai ve Mali Yatırımlar Holding	1980	
2411	Kimya	Kimyevi madde	Türk Henkel (iştirak)	1980	1994
2424		Temizlik ürünleri			
5149	Ticaret	Kimyevi madde	Kimyateks Dış Ticaret (Türk Henkel)	1980	1994
Yapı ve Kredi Bankası iştirakleri:					
2421	Kimya	Tarım ilaçları	Agro-San	1980	2005
1711	Tekstil	Akrilik iplik	Ak-al (iştirak)	1980	1990'lar
4520	İnşaat	Konut inşaatı	Demir Toprak AŞ.	1980	
2610	Cam	Cam sanayii	Anadolu Cam Sanayii (iştirak)	1980	1990'lar
2930	Ev eşyası	Elektrikli eşya	Auer (iştirak)	1980	2004
4520	İnşaat	İnşaat	Bayındırlık İşleri AŞ	1980	2005
2221	Basım	Matbaacılık	Binbirdirek Matbaacılık San AŞ	1980	1990'lar
2694	Çimento	Çimento	Çanakkale Çimento (iştirak)	1980	1994
2731	Metal	Döküm	Döktaş (iştirak)	1980	1990'lar
6599	Finans	Holding	Endüstri Holding AŞ	1980	
2699	İmalat	Eternit	Eternit Sanayii (Eterpark Endüstri Ürünleri)	1980	
6603	Finans	Sigortacılık	Halk Sigorta (2000'de Yapı Kredi Sigorta oldu)	1980	2005
1810	Tekstil	Tekstil sanayii	Kartalteppe Mensucat Fab AŞ (iştirak)	1980	1980'ler
6519	Finans	Bankacılık	Uluslararası End. ve Ticaret Bankası (1990'da Interbank oldu, 1996'da Nergis Holding'e geçti)	1980	1996
6603	Finans	Mükerrer sigorta	Halk Reasürans (Artı Reasürans, UETB iştiraki)	1980	
3410	Otomotiv	Otomotiv	Oyak Renault Oto. Fab. TAŞ. (iştirak)	1980	1994
3430	Otomotiv	Oto yan sanayi	Robert Bosch (iştirak)	1980	1994
2221	Basım	Matbaacılık	Tifdruk Matbaacılık San AŞ	1980	2005
3130	Elektrik	Kablo üretimi	Türkkablo (iştirak)	1980	1990'lar
1514	Gıda	Bitkisel yağ	Turyağ Türkiye Yağ ve Mam. AŞ	1980	1994
2511	Otomotiv	Lastik üretimi	Uniroyal Endüstri AŞ. (iştirak)	1980	1990'lar
1549	Gıda	Gıda sanayii	Viği Vize Gıda Sanayii (iştirak)	1980	1980'ler
7290	Bilgi işlem	Bilgi işlem	Yapı Kredi Teknoloji Hizm. (Bilpa Bilgi İşlem)	1980	2005

Kaynak: Çukurova Grubu, 1980; Arıman, 1982; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1980 yılı Çukurova grubu için ciddi bir dönemeci ifade eder. Tablo 4.31'de görüleceği gibi, grup bu yıl içinde yalnızca Yapı Kredi'yi ve iştiraklerini ele geçirmekle kalmamış²⁵⁸, aynı zamanda çok sayıda yeni tesis ve şirket kurmuş ya da kurulu olanlara ortak olmuştur. Örneğin, bu dönemde büyüme ihtiyacı duyan, ancak bunun gerektirdiği finans gücünden yoksun olan Türk Henkel'le ortaklık gerçekleştirilmiştir (Bilen, 1988).

²⁵⁸ M.E. Karamahmet, grubun Yapı Kredi'ye 1979'da yüzde 13 hisse ile iştirak ettiğini, 1980 Mart ayında ise banka yönetiminde hakim konuma geldiğini açıklamıştır (Tavşanoğlu, 28 Ekim 2002). G. Uras, bankayı bir grup müteahhit adına Ayhan Şahenk'in yönettiğini, müteahhitlerin yol makinesi borçlarına karşılık Yapı Kredi'nin Çukurova grubuna geçtiğini belirtmektedir (10 Mayıs 2005).

1980'lerin başlarında faiz oranlarının yükselmesi ve sanayi işletmelerinin zor duruma düşmesi bankası bulunan gruplara rekabette büyük avantaj sağlarken, Çukurova bu döneme Yapı Kredi'nin verdiği avantajla girecektir. Grup, 1980 yılı itibariyle Sabancı grubu ile hemen hemen aynı sayıda faaliyet yürütmektedir. Bu faaliyetlerin çoğu salt 'iştirak' niteliğinde, ana faaliyet sayılamayacak işlerdir. Yine de Yapı Kredi ile birlikte devralınan iştirakler Çukurova grubuna sınıai alanda önemli bir konum sağlamış, ayrıca (Akkök, İş Bankası, Koç, Oyak gibi) birçok sermaye grubu ile ortak duruma gelmesi anlamını taşımıştır. Bu iştiraklerin bir kısmı 1994 krizinde elden çıkartılacaktır²⁵⁹. Ancak, bundan önce, 1980'li yıllarda Çukurova birçok sektörde tekel konumundadır²⁶⁰. Grup, bu dönemde yurtiçi ve yurtdışı ticarete de hayli etkilidir. 1970'lerde ABD'de Equipment and Parts Export adlı ticaret şirketi kurulmuştur. 1976'da kurulan Baytur ise grubun inşaat şirketidir. Zamanla yurtdışında çok sayıda taahhüt işi gerçekleştiren Baytur, Engineering News Record dergisinin sıralamasına göre 2007 yılında dünyanın en büyük 94. inşaat firmasıdır²⁶¹.

İştirakler dışında, dönem itibariyle grubun asıl yoğunlaştığı konular finans, imalat sanayii ve yurtiçi/yurtdışı ticarettir. Grubun sınıai üretimi bu dönemde belirgin biçimde tüketim mallarının ve tarıma dayalı sanayinin ötesine geçmiş, üretim aracı (ara malı ve yatırım malı) üretimi niteliği kazanmıştır. Ancak Koç, Sabancı, İş Bankası gibi diğer büyük grupların aksine, Çukurova'nın çok büyük ölçekli (grubun 'amiral gemisi' denilebilecek) işletmeleri yoktur. Makine imalat, tarım ve iş makineleri, tekstil, oto yan sanayii gibi başlıca faaliyetlerin ötesinde, Çukurova genelde finans ve ticaret ağırlıklı bir grup niteliğindedir. Yapı Kredi'nin iştirakler politikası 1980'lerde de sürdürülmüş, ayrıca Çukurova grubu 1980'lerde Almanya, 1990'da ABD ve 1991'de İsviçre'de bankalar satın alarak uluslararası finans alanındaki girişimlerini arttırmıştır.

²⁵⁹ M.E. Karamehmet durumu şu şekilde ifade eder: "1994 krizinin ardından tamamını kontrol ettiğimiz İnterbank ve Çanakkale Çimento'ya ait hisselerimizin tümünü sattık. Ardından her biri iyi birer yatırım olan, deyim yerindeyse ailenin gümüşleri diyebileceğimiz Robert Bosch, Türk Henkel, Turyağ, Oyak-Renault gibi şirketlerdeki iştiraklerimizi elden çıkardık" (Tavşanoğlu, 29 Ekim 2002).

²⁶⁰ 1980'lerin sonlarında, grubun iştiraklerinden Turyağ (ki Henkel'in Türkiye'de kurduğu iki ortaklıktan biridir), margarin piyasasının yüzde 92'sini paylaşan dört firma arasındadır (diğerleri Unilever-İş, Marsa, Aymar). Ayrıca, Turyağ'ın toz deterjanda yüzde 14, çamaşır yumuşatıcılarda yüzde 65, bulaşık deterjanında yüzde 24 pazar payının bulunduğu, genel amaçlı temizlik maddelerinde ise pazarın yüzde 95'inin Unilever-İş (Lever Brothers Türkiye) ve Turyağ arasında paylaşıldığı belirtilmektedir (Köymen, 1989, s.97, 107-8). Bunun yanı sıra Oyak-Renault, Uniroyal, Anadolu Cam Sanayii gibi birçok Yapı Kredi iştiraki de kendi sektörlerinde tekelci konumdadır.

²⁶¹ Enka, Rönesans, Tekfen, Gama ve Yüksel İnşaat da ilk yüz içindedir (Milliyet, 24 Ağustos 2007).

1993'te kurulan Turkcell, grubun 'amiral gemisi' eksikliğini gideren, GSM alanında Türkiye'den sonra Kıbrıs, Azerbaycan, Moldova, Kazakistan, Gürcistan gibi ülkelerde tekel konumuna ulaşan, Türkiye'de son on beş yılda kurulmuş en önemli şirkettir. Tablo 4.32 grubun 1981-1992 arasındaki 'Turkcell öncesi' dönem faaliyetlerini sergilemektedir. Bu dönemde grubun özellikle deniz taşımacılığı alanında çok aktif olduğu, sanayi yatırımlarının yavaşladığı, dönemin sonlarına doğru Noksel, Selkasan, BMC gibi şirketlerle sanayi alanında yeni bir atılım sergilediği gözlenmektedir²⁶². Genel olarak, 1980'li yıllar boyunca Çukurova grubunun düşük bir profil sergilediği, özellikle denizcilik ve finans alanlarında yatırımlarını devam ettirdiği, dönemin sonlarına doğru sanayi alanında yeni girişimlerde bulunduğu söylenebilir. Çukurova'nın 1989'da (o dönemde zor durumda olan) Anadolu Endüstri grubunun hisselerini devralarak ele geçirdiği BMC, 1964'te İngiliz Leyland ortaklığıyla İzmir'de kurulmuş, ticari araç (kamyon, kamyonet, minibüs, otobüs) üreten, motor tesisleri ve dökümhanesi ile entegre bir fabrikadır²⁶³. 1987'de kurulan Noksel ise Çukurova grubu ile Nokia ve Finnish Fund for Industrial Co. ortaklığıdır (çoğunluk Çukurova'da). Telekom alanında tanınan iki firmanın bu ortak kuruluşu, farklı bir sektördedir ve İskenderun ve (1997'de kurulan) Adapazarı'ndaki iki fabrikasıyla çelik boru üretmektedir²⁶⁴.

²⁶² Grup, dönemin başlarında M. Emin Karamehmet'in denetimine girmiş; bir gümrük kaçakçılığı davası nedeniyle Karamehmet 1984'e kadar yönetimi İsviçre'den idare etmiştir (Haskebabçı, 2003, s.62-3; Betil, 2002, s.41-4). Ayrıca, bu yıllarda yaygın olan bir uygulamaya Çukurova grubu da başvurmuş ve İsviçre'de kurulan Baytur SA gibi firmalar grup şirketlerine ortak yapılarak, 'yabancı sermaye ortaklığı' görüntüsü yaratılmış, böylece vergi indirimlerinden yararlanılmıştır (Sönmez, 1992a, s.101). Çukurova grubu daha sonraları da Hollanda, Cayman Adaları, Hollanda Antilleri, İngiliz Virgin adaları gibi vergi cennetlerinde birçok 'yatırım şirketi' oluşturacaktır.

²⁶³ Volvo, Leyland, Cummins lisansları ile üretim yapmış olan şirket, M. Sönmez'in (1992a, s.54-5) aktardığı verilere göre Çukurova grubuna geçtiği 1989 yılında özellikle kamyonetlerde ve büyük (8 tondan büyük) kamyonlarda önemli pazar payı sahibidir. Bu tarihte BMC'nin pazar payı kamyonette yüzde 24 (Otosan, Otoyol ve Otokar'la Koç'un toplam payı yüzde 45); büyük kamyonlarda ise yüzde 31.5'dir (Koç'un toplam payı yüzde 44). Günümüze gelindiğinde, Otomotiv Sanayii Derneği verilerine göre, 2007 yılında Türkiye'de büyük kamyonların yüzde 20'sini, otobüslerin yüzde 14'ünü BMC üretmiştir (OSD, 2007, s.4). Kamyonet, minibüs ve midibüs gibi diğer üretim kalemlerindeki payı ise önemsiz seviyededir. Öte yandan, BMC'nin üretiminin bir kısmı da orduya ve 'savunma sanayii' adı verilen savaş sanayiine yöneliktir (BMC, t.y.).

²⁶⁴ Günümüzde üretimin yaklaşık yarısının ihraç edildiği ve Türkiye'nin (dikişli borularda) İtalya'dan sonra en çok ihracat yapan ikinci ülke olduğu sektörde, 1998 yılı itibariyle, spiral kaynaklı borularda kurulu kapasite açısından Noksel'in payı yüzde 30 seviyesindedir (DPT, 2000b, s.103). O tarihten bu yana spiral boruda Noksel'in kapasitesi yüzde 50 artırılmış, ayrıca 2001 yılında boyuna kaynaklı boru üretimine de başlanmıştır. Bugün itibariyle, sektörde 'büyük oyuncu'lardan olan Borusan Mannesmann'ın spiral kaynaklı boru üretim kapasitesi (200 bin ton) Noksel'in (300 bin ton) üçte ikisi kadar, Noksel'in boyuna kaynaklı boru üretim kapasitesi de (450 bin ton) Borusan Mannesmann'ın (725 bin ton) yine üçte ikisi kadardır (Borusan Mannesmann, 2007; Noksel, 2007a; 2007b).

Tablo 4.32: Çukurova Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1981-1992)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
2921	Makine	Traktör üretimi	Çukurova Makina İmalat (Çumitaş)	1981	1988
5149	Ticaret	Sınai mamuller	Endüstri Ürünleri Üretim ve Paz.	1981	1991
6110	Ulaştırma	Deniz nakliyatı	Ören Denizcilik Nakliyat	1981	1990'lar
6110	Ulaştırma	Deniz nakliyatı	Barbaros Denizcilik	1981?	
6110	Ulaştırma	Deniz nakliyatı	Batı Denizcilik; Seydi Reis Denizcilik	1982	
6110	Ulaştırma	Deniz nakliyatı	Preveze Nakliyat; Akşam Denizcilik	1982?	
6023	Ulaştırma	Petrol taşımacılığı	Anadolu Uluslararası Ticaret ve Taş.	1983	
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Enternasyonal Turizm ve Ticaret	1983	2002
5122	Ticaret	Gıda maddeleri	Akdeniz Endüstri ve Tarım Ürünleri	1984	
5143	Ticaret	İnşaat malz.	Aksan İnşaat Malzemeleri San. ve Tic.	1984	1990'lar
1320	Madencilik	Madencilik	Kurtson Maden Sanayi İşletmeleri	1984?	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Baytur SA; Borak SA (İsviçre)		
5050	Ticaret	Akaryakıt	Baytur Trading SA (İsviçre)	1985	
5190	Ticaret	Toptan ticaret	Topaz Maden, Gıda, Kimya	1985?	1997
2924	Makine	İş makinesi imali	Çukurova Makina İmalat (Çumitaş)	1986	
7290	Bilgiişlem	Bilgi işlem	Serbim Sigorta, Eğitim, Bilgi İşlem	1986?	1991
1320	Madencilik	Madencilik	Comag Continental Madencilik	1986?	
6519	Finans	Bankacılık	Bank Kreiss AG (Almanya; YK ile birleşti)	1987	2005
6599	Finans	Turizm yatırım	Netsel Turizm Yatırımları AŞ.	1987	2002
6302	Ulaştırma	Depo hizmetleri	Interdepo	1987	
2710	Metal	Çelik boru üretimi	Noksel Çelik Boru Sanayi	1987	
6591	Finans	Leasing	Yapı Kredi Finansal Kiralama	1987	2005
6110	Ulaştırma	Deniz nakliyatı	Doğu Denizcilik	1987?	
7499	Diğer	Tesis yönetimi	YKS Tesis Bakım Onarım (Plaza Bakım)	1988	2003
2101	Kağıt	Oluklu mukavva	Selkasan Kağıt San. (1992'de SCA ortak)	1988	
3410	Otomotiv	Ticari araç üretimi	BMC (satın alma)	1989	
3430	Otomotiv	Motor imalatı			
6712	Finans	Menkul değerler	Yapı Kredi Yatırım Menkul Değerler	1989	2005
5131	Ticaret	Tekstil ticareti	Giysan Hazır Giyim		1997
6304	Turizm	Turizm	ABC Turizm (iştirak)		1990'lar
5510	Turizm	Otelcilik	Akdeniz Turistik Tesisleri (iştirak)		1990'lar
6303	Ulaştırma	Liman işletmesi	Liman İşletmeleri ve Nakliyecilik		1980'ler
1514	Gıda	Bitkisel yağ	Sun-Ova Yağ ve Gıda San.		1990'lar
3430	Otomotiv	Oto yan sanayi	Transtürk Fren Debriyaj End. (iştirak)		1990'lar
7010	Emlak	Emlakçılık?	Okent AŞ.; Birlik Emlak AŞ.		1980'ler
6519	Finans	Bankacılık	FNB Rochester Co (ABD)	1990	2002?
2520	Plastik	Plastik ürünler	Eterplast Plastik Sanayi	1990	2005
7414	Hizmet	Yönetim-danışma	İntercon Danışmanlık ve Eğitim Hizm.	1990	
6591	Finans	Leasing	Pamuk Leasing	1990	2002
6719	Finans	Finansal hizm.	Sovtur İthalat İhracat ve Ticaret	1990	
6601	Finans	Yaşam sigortası	Halk Yaşam Sigorta (Yapı Kredi Yaşam Sig.)	1991	2005
7290	Bilgiişlem	Bilgi işlem	Hobim Bilgi İşlem Hizmetleri	1991	
6110	Ulaştırma	Deniz nakliyatı	Akşamüstü Denizcilik	1991	
6519	Finans	Bankacılık	Banque de Commerce et de Placements (İsviçre)	1991	
2211	Medya	Kitap yayıncılığı	Yapı Kredi Kültür-Sanat Yayıncılık	1992	2005
9214	Hizmet	Sanat organizas.			
6592	Finans	Faktoring	Pamuk Factoring	1992	2002
5131	Ticaret	Tekstil ticareti	İstek Tekstil Ticaret	1992	2000

Kaynak: Köymen, 1989; Sönmez, 1992a; Çukurova Grubu, 1985; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Çukurova'nın 1980'lerde girdiği önemli bir sektör de kağıt-karton ambalaj sektörüdür. Grup, 1984'te Kaplamin Ambalaj Sanayi adlı firmada büyük ortak konumuna gelmiş, 1988'de geriye doğru entegrasyonla oluklu mukavva üreten Selkasan fabrikası kurulmuştur. Daha sonra yeni yatırımlar ve uluslararası ortaklıklarla, kağıt-karton alanında beş fabrika ile entegre bir yapı oluşturulmuştur²⁶⁵. Şirket sayısı çok fazla olan Çukurova için (2007 yılında 141 şirket) ambalaj sektörünün ayrı bir 'sinerji' yarattığı düşünülebilir.

Grubun 1990 yılında faaliyet sayısı 53'tür [25 adet]. Bu sayı Sabancı grubunun faaliyet sayısından daha fazla ve İş Bankası grubuna yakındır. Dahası, Çukurova'nın faaliyet sayısı özellikle Turkcell sonrası dönemde artmaya devam etmiş ve 2000 yılı itibariyle (bu dönemde iştiraklerini azaltan) İş Bankası'nı da geçmiştir.

Turkcell'in kurulmasını izleyen birkaç yıl içinde, Çukurova grubu Azerbaycan, Kıbrıs, Kazakistan, Gürcistan ve Ukrayna'da birbiri ardına yeni telekom şirketleri oluşturmuştur. Bu yeni şirketler genellikle Fintur Holdings BV (Hollanda) iştirakleridir. İsveç-Fin ortaklığı olan Teliasonera, Fintur Holdings'in yanı sıra (1998'de Ericsson'un hisselerini devraldığı için) Turkcell'de de ortaktır. 2000'li yılların başlarında Çukurova grubu zor duruma düştüğünde, Turkcell'i ele geçirmek için Teliasonera ile Çukurova arasında çekişme yaşanmış, Pamukbank'ın TMSF bünyesine alındığı dönemde finansman açısından zorlanan Çukurova, çareyi Rus Alfa grubunu Turkcell hisselerine ortak yapmakta bulmuştur (Referans, 29 Kasım 2005). Ancak bu durum, Turkcell'i ele geçirmek için Teliasonera'nın yanı sıra Alfa'nın da devreye girmesi sonucunu vermiştir (Milliyet, 3 Şubat 2007). Turkcell'in karmaşık hisse yapısı, Çukurova'nın şu ana kadar şirkette denetimi elinde tutmasına olanak sağlamıştır. Bununla birlikte, mahkemeler ve pazarlıklar halen devam etmektedir²⁶⁶.

Turkcell'in önemi basit verilerle ortaya konulabilir. 2007 yılı bilançosuna göre, şirketin maddi duran varlıklarının (ki ağırlıklı olarak 13.200 adet olduğu belirtilen baz istasyonlarından oluşur) bedeli 2.5 milyar YTL civarındadır (Turkcell İletişim, 2007, s.1, 18). Ayrıca, 3.6 milyar YTL civarında 'hazır değerler' olarak ifade edilen nakit ve nakit benzeri varlıklar mevcuttur. Varlıkların toplamı ise yaklaşık 10 milyar YTL'dir

²⁶⁵ 1992'de İsveçli SCA ile ortaklığa gidilmiş, bu ortaklığı 1990'larda yeni tesisler (1995'te Yalova'da Sca Packaging, 1996'da Ova-Sca Ambalaj, atık kağıt geri dönüşümü için Atkasan) izlemiştir.

²⁶⁶ Sürecin özeti ve Turkcell'in hisse yapısı için: Referans, 25 Nisan 2008; Munyar, 12 Mart 2006.

(yaklaşık 8 milyar dolar). Buna karşılık, 31 Aralık 2007 itibariyle şirketin piyasa değeri bunun üç katı kadar, 24.3 milyar dolar civarındadır (Çukurova Grubu, 2007, s.10). Söz konusu ‘piyasa değeri’ elbette borsa dalgalanmaları ile değişir, kısa zamanda birkaç milyar dolara inebilir ya da daha yükseğe de çıkabilir. Ancak, aynı tarihte şirketin abone sayısı 35.4 milyondur (çoğunluğu faturasız hat) ve ‘abone başına elde edilen bileşik aylık gelir’ 14.3 dolardır (Turkcell, 2008). Bir başka deyişle, Turkcell’in *aktif* abone sayısı gerçekçi bir tahminle 25 milyon olarak alınır, her ay ortalama 350 milyon dolar nakit girişi elde ettiği sonucu çıkmaktadır²⁶⁷. Bu kadar kârlı bir işi yapan, yüksek miktarda düzenli nakit akışına sahip ve tekel konumunda bulunan bir şirketin yoğun çekişmelere konu olması şaşırtıcı değildir.

90’lar boyunca Çukurova grubu, telekom yatırımları yanında, hem Pamukbank hem de Yapı Kredi üzerinden finansal girişimlerini arttırmıştır. Faktoring, leasing, gayrimenkul yatırım ortaklığı gibi yeni finansal alanlara giren Çukurova, 90’lı yılların finansal genişlemesinden en büyük payı alan gruplardan biridir. Bunun ötesinde, ambalaj sektöründeki birkaç yatırımın ve oto yedek parça sektöründe Güney Koreli Mando ile ortaklaşa gerçekleşen Maysan Mando girişiminin dışında, Çukurova grubu 1990’larda sanayi alanında fazlaca yatırım yapmamıştır. Grup, bu dönemde esas olarak finans ve telekom sektörlerinde büyümüştür. Söz konusu büyüme, grubun 1990’ların sonlarında yazılı ve görsel medya alanına hayli ‘tepeden’ bir giriş yapmasını sağlamıştır. 1998-99’da önce Erol Aksoy’dan Show TV’yi, ardından Ilıcaklar’dan Akşam gazetesini satın alan grup, bir anda Türkiye’nin önde gelen medya gruplarından biri olmuştur. 21. yüzyıl dönümünde Türkiye’de medya sektörü, Doğan ve Çukurova gruplarının tekeline girmiştir. Grubun Turkcell sonrası dönemini medya öncesi ve medya sonrası olarak ayrı ayrı görmek yararlı olacaktır²⁶⁸ (Tablo 4.33 ve Tablo 4.34).

2000 yılında grubun devam eden faaliyet sayısı 68’dir [32 adet]. Bu olağanüstü çok sayıdaki faaliyetler içinde ağırlık, 1990 sonrasında girilen telekom (GSM şebekesi, internet, konturlu kart satışı, cep telefonu ve aksesuarları, çağrı servisi) ve medya (TV, radyo, gazete, dergi, matbaacılık, dağıtım) gibi sektörlerdedir. Bunların yanı sıra, dönem

²⁶⁷ Cep telefonu şebekelerinin bakım-işletme giderleri sanayi tesislerine göre çok daha düşüktür. Her şey bir yana, bir GSM operatörünün sattığı şey, kendi altyapısı üzerinden ve belirli frekanslardan görüşme hakkından ibarettir. Dolayısıyla, somut bir ürün değil bir hizmet satılmaktadır.

²⁶⁸ 1992-2000 arasında faaliyette olan Park Yatırım Bankası gruba ait kabul edilmemiştir.

içinde gemicilik ve gemi ticareti alanında atılımlar yapılmış, Güney Kore ve Çin’de gemi imalatı için büyük siparişler verilmiş, bu gemilerin bir kısmı Çukurova bünyesinde kullanılırken büyük kısmı da (dünyada canlanan gemi talebine bağlı olarak tersanelerin kapasiteleri yetersiz kaldığı için) teslim bile alınmadan büyük kârlarla satılmıştır (Levent, 6 Ocak 2007; Referans, 24 Nisan 2008).

Tablo 4.33: Çukurova Grubu’nun Yeni Faaliyetleri (1993-1997)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5510	Turizm	Otelcilik	Kartal Otel Marmaris	1993	1990'lar
6420	Telekom	Telekom	Turkcell İletişim Hizmetleri	1993	
6592	Finans	Factoring	Yapı Kredi Factoring	1993	2005
7499	Diğer	Diğer	MBI Baskı Öncesi Sanayi ve Ticaret	1993	2007
2411	Kimya	Kimyevi mad.	Daussan-Çukurova Kimya (Fransız Daussan %51)	1994	
5139	Ticaret	Kozmetik	Çukurova Tüketim Ürünleri Pazarlama	1994	
6220	Ulaştırma	Havayolu taşıma	Pegasus (satın alma, Esas Holding'e satıldı)	1994	2005
6519	Finans	Bankacılık	Yapı-Toko Bank (1999'da Yapı Kredi Moscow)	1994	2005
6420	Telekom	İnternet hizm.	Süper On-Line	1995	
6420	Telekom	Uydu hizm.	Verinet Uydu Haberleşme Sanayii ve Ticaret	1995	2004
6599	Finans	Yatırım ortaklığı	Yapı Kredi Yatırım Ortaklığı AŞ.	1995	2005
7290	Bilgişlem	Bilişim hizm.	Bilişim Radyo Televizyon Yayıncılık	1995	
2101	Kağıt	Karton kutu	SCA Packaging (SCA %21.5)	1995	
2102	Kağıt	Ambalaj	Ova SCA Packaging	1996	
3720	Kağıt	Atık kağıt işleme	Atkasan (SCA ile ortak)	1996	
6420	Telekom	Telekom	Azercell (Azerbaycan)	1996	
5152	Ticaret	Telekom malz. ithalatı	Azertel Telekom. Yatırım ve Dış Ticaret	1996	
			Gürtel Telekomünikasyon Yatırım ve Dış Ticaret	1996	
5239	Per. tic.	GSM aksesuarları	KVK Mobil Telefon Sistemleri	1996	
6220	Ulaştırma	Hava-taksi	Çukurova Havacılık	1996	
6420	Telekom	Telekom hizm.	Mobicom Bilgi İletişim Hizmetleri	1996	2004
6599	Finans	G.menkul YO	Yapı Kredi-Koray Gayrimenkul Yat. Ort.	1996	2005
6719	Finans	Kredi kartı hizm.	Yapı Kredi Kart Hizmetleri	1996	2005
7010	Emlak	G.menkul	Akdeniz Marmara Turizm ve Tic. AŞ	1997	2005
6599	Finans	G.menkul iştirak	Baytur Gayrimenkul Yatırım Pazarlama	1997	
6601	Finans	Hayat sigortası	Genel Yaşam Sigorta	1997	
6420	Telekom	Telekom	Geocell LLC (Gürcistan)	1997	
7499	Diğer	Çağrı merkezi	İntek İnsangücü Telekom. Destek Hizmetleri	1997	2005
5152	Ticaret	GSM aks. ithalatı	KVK İletişim Dış Ticaret	1997	
3430	Otomotiv	Amortisör üretimi	Maysan Mando Otomotiv Parçaları San.	1997	
5030	Ticaret	Amortisör satış?	Maysan Makina ve Yedek Parça Sanayii	1997	
5143	Ticaret	İnşaat malz.	Nesli İnşaat Malz. Ticaret	1997	
4530	İnşaat	Şebeke tesisi	Topaz Telekom	1997	
5131	Ticaret	Tekstil ticareti	Gülteks Tekstil Ticaret		
6599	Finans	Telekom iştirak	Ascot Telecom. Inv. NV (Hollanda Antilleri)		2005
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Etur-İş Ege Turistik İşletmeler ve Tic.		2005
6599	Finans	Nakliyat iştirak	Geden Holdings Ltd (Malta)		
6110	Ulaştırma	Gemicilik	Super Shipping Ltd.; Best Shipping Ltd.		
9241	Hizmet	Spor tesisi	Pamukspor Spor ve Turizm Hizmetleri		

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 4.34: ukurova Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1998-2000)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
3312	Makine	Sayaç üretimi	Sayot Sayaç Otomasyon Sistemleri	1998	2002
4010	Enerji	Elektrik iletimi	İsedaş İst. Elekt. Dağıtım (Tekfen, Doğan ortak)	1998	
5010	Ticaret	Nissan distrib.	Alytın Alma Automotive (Kazakistan)	1998	
5149	Ticaret	Kağıt ürünleri	Ekova Kağıt Ürünleri Paz.	1998	2004
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Atik Pasha Turizm; Fark Turizm	1998	2006
6420	Telekom	Telekom hizm.	Alovatan GmbH; Milleni.com GmbH (Almanya)	1998	
6519	Finans	Bankacılık	Yapı Kredi Bank AG (Almanya)	1998	2005
6599	Finans	Telekom iştirak	European Telecom. Holding AG (Almanya)	1998	
9211	Medya	Film ithalatı	Eurofilm Ltd. (Kıbrıs)	1998	2007
2212	Medya	Gazetecilik	Alem Gazetecilik Matbaacılık ve Telekom.	1999	2007
2212	Medya	Dergi yayıncılığı	Atlas Yayıncılık; T Medya Magazin Yay.	1999	
2221	Basım	Basım işleri	T Medya Baskı Tekn.; Gamat Gazete. Matbaa.	1999	
2221	Basım	Matbaacılık	Aslı Gazetecilik ve Matbaacılık	1999	2007
2222	Medya	Dağıtım	Dost Basım Dağıtım Pazarlama	1999	2007
5239	Per. tic.	Konturlu kart satış	A-Tel Pazarlama ve Servis Hizmetleri	1999	
5251	Per. tic.	Medya pazarlama	Akşam Pazarlama; Mepaş Medya Pazarlama	1999	
6420	Telekom	Telekom	K'cell (Kazakistan Telekom %49)	1999	
6420	Telekom	İnternet hizmetleri	Azeronline Ltd JV (Azerbaycan)	1999	
6420	Telekom	Uydu yayıncılığı	Digital Platform İletişim Hizm. AŞ. (Digiturk)	1999	
6420	Telekom	Telekom	KKTCell (Kıbrıs Mobile Telekom. Ltd)	1999	
6519	Finans	Bankacılık	Pamuk Intern. Financial Services Ltd. (İrlanda)	1999	2002
6599	Finans	Medya iştirakleri	T Medya Yatırım Sanayi ve Ticaret	1999	
6599	Finans	Telekom iştirak	Turkcell Holding AŞ.	1999	
6599	Finans	Finansal iştirakler	Yapı Kredi Holding BV (Hollanda)	1999	2005
7430	Hizmet	Medya pazarlama	ADD Production Media AŞ.	1999	
7499	Diğer	Teknik hizmetler	Eksen Yayıncılık Dağıtım Pazarlama	1999	
7499	Diğer	Çağrı merkezi	Global Bilgi Pazarlama	1999	
9213	Medya	TV yayıncılığı	Aks TV Reklamcılık ve Filmcilik (Show TV)	1999	
9213	Medya	Radyo yayıncılığı	Alem Radyo Televizyon Yayıncılık	1999	
9220	Medya	Haber ajansı	Akşam Haber Ajansı; Show Haber Ajansı Ltd	1999	
6303	Ulaştırma	Marina	Göcek Marina	1999	2004
5131	Ticaret	Tekstil pazarlama	Kara Fashion (Fransa)	2000	
5139	Ticaret	İlaç satışı	Kefar Kenes Pharma Company (Kazakistan)	2000	
6110	Ulaştırma	Deniz nakliyatı	Dicle; Fırat; K. Reis; T. Reis Denizcilik (4 firma)	2000	2004
6110	Ulaştırma	Deniz nakliyatı	Oruç Reis Denizcilik	2000	
6420	Telekom	Telekom hizm.	Corbuss Kurumsal Telekom Servis Hizmetleri	2000	
6420	Telekom	Telekom	Moldcell SA (Moldova)	2000	
6420	Telekom	Telekom hizmetleri	Turkcell Kurumsal Satış ve Dağıtım Hizmetleri	2000	
6420	Telekom	Telekom hizmetleri	Turkcell Teknoloji Araştırma ve Geliştirme	2000	2007
6420	Telekom	Telekom hizmetleri	Milleni.com US (ABD)	2000	
6420	Telekom	İnternet hizmetleri	Kıbrıs Online Ltd (iştirak)	2000	
6420	Telekom	Kablosuz internet	Mapco İnternet Hizm. (2005: Turktell'le birleşti)	2000	
6599	Finans	Telekom iştirak	Fintur Holdings BV (Holl., eski Geden Lines BV)	2000	
6599	Finans	Telekom iştirakleri	ICS Molfintur SRL (Moldova)	2000	
6720	Finans	Sigorta hizmetleri	Yapı Kredi Sigorta Aracılık Hizmetleri	2000	2005
7290	Bilgi işlem	Bilişim hizmetleri	Turktell Bilişim Servisleri	2000	
7499	Diğer	Medya hizmetleri	MTM Haber Yatırım ve Ticaret	2000	
7499	Diğer	Çağrı merkezi	Global LLC (Gürcistan)	2000	
9213	Medya	TV yayıncılığı	İyi Eğlenceler Eğlence ve Turizm AŞ.	2000	2007
9213	Medya	TV yayıncılığı	Pluton Televizyon Yayıncılık	2000	

Kaynak: İTO sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1992 sonrası döneme bütün olarak bakıldığında, Çukurova grubunun asıl olarak finans, telekom, medya ve denizcilik sektörlerinde büyüdüğü, sanayi alanında yeni yatırımlara fazla gitmediği, ayrıca asıl faaliyet alanlarının hepsinde de uluslararası faaliyetler gerçekleştirdiği söylenebilir. Grup, medya, finans, telekom gibi sektörlerin öne çıktığı ve ABD’de Clinton dönemini karakterize eden ‘yeni ekonomi’ çağına Doğan grubundan bile daha fazla uyum sağlamıştır (zira, Doğan grubu telekom alanında Çukurova’ya kıyasla çok zayıftır). İki grup, 1990’ların sonlarında elektrik dağıtımında İsedaş ve uydudan şifreli yayıncılıkta Digitürk girişimlerinde ortaklık kurmuş, ancak 2001 krizini izleyen hesaplaşma döneminde bu ortaklıklar gündemden düşmüştür.

Söz konusu hesaplaşma, Türkiye’de büyük sermaye gruplarının 21. yüzyıl dönümündeki yeniden yapılanmalarının genelde finans ve medya sektörleri üzerinden yaşanan uzantısıdır. Sürecin finans ayağında, özellikle 1997-2003 arasında yoğunlaşan banka tasfiyeleri ve 1999’dan itibaren bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılmasına yönelik düzenlemeler yer alır (Ergüneş, 2008, s.281-4). Bu düzenlemeler (BDDK gibi yeni kurumlar, bankaların fona devrinin BDDK yetkisine bırakılması, Merkez Bankası bağımsızlığı, bankaların özkaynak yeterliliğinin eskiye göre daha sıkı denetlenmesi), bankacılık sektörünün kendi içinde bir konsolidasyonun ifadesi olduğu gibi, sermaye gruplarının bankalar aracılığı ile yürüttükleri mücadelenin de bir sonucudur. 2001 krizinin ardından hızlanan süreçte 22 banka tasfiye edilmiş, zararlar kamulaştırılmış, bankacılık sektörü ayakta kalabilen güçlü bankaların tekeline bırakılmıştır. Bankalarını kaybeden gruplar mücadelenin de kaybedenleri olmuştur. Bunların içinde ikişer banka ile Uzan (İmar Bankası ve Adabank) ve Çukurova (Pamukbank ve TMSF bünyesine alınmamakla birlikte Yapı Kredi) en büyükleridir. Uzan grubu tasfiye olmuş, Çukurova tasfiyenin eşiğine gelmiş, ancak Yapı Kredi’yi Koç grubuna devrederek ve Turkcell hisselerinin bir bölümünü satarak ayakta kalabilmiştir. Sürecin medya ayağında ise Doğan grubu ile Çukurova arasındaki mücadele söz konusudur. 2002 yılı sonlarında şiddetlenen mücadelede, TÜSİAD çevresi genelde Doğan grubunun yanında yer alırken, Çukurova grubu Uzan, Toprak, Ciner gibi gruplarla bir ‘blok’ oluşturmuştur (Sönmez, 2003a). Zaman zaman ‘ulusal sermaye’ ile IMF ve ‘uluslararası çıkar çevreleri’ arasında bir çatışma olarak da sunulan süreç, fiiliyatta, sermayenin uluslararasılaşmasında yeni bir evreye geçiş için kuralların oluşturulması anlamını taşımıştır.

Tablo 4.35: ukurova Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (2001-2007)

ISIC Kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5139	Ticaret	Seb marka ev eşyası	Groupe Seb İstanbul Ev Aletleri Ticaret	2001	2004
6110	Ulaştırma	Deniz nakliyatı	Güney Denizcilik; Kuzey Denizcilik	2001	2004
6420	Telekom	Telekom	GT Mobile (Gürcistan, Geocell ile birleşti)	2001	
6519	Finans	Bankacılık	Yapı Kredi Bank Niderland NV (Hollanda)	2001	2005
6599	Finans	İştirakler	Avor Investment Co. (Panama)	2001	2005?
6712	Finans	Portföy yönetimi	Yapı Kredi Portföy Yönetimi	2001	2005
7422	Hizmet	Coğrafi bilgi sist.	İnta Uzay Sistemleri AŞ. (İnta SpaceTurk)	2001	
9249	Ticaret	İddaa vb. kumar	İnteltek (Yunan Intralot %45)	2001	
1110	Petrol	Petrol arama ve	Genel Enerji	2002	
7421	Hizmet	çıkarma			
5239	Per. tic.	GSM ürünleri	KVK Teknoloji Ürünleri ve Ticaret	2002	
5251	Per. tic.	Medya pazarlama	Zedpaş	2002	
9213	Medya	TV yayıncılığı	Atlas Yayıncılık ve Ticaret (Skyturk)	2002	
9249	Ticaret	Elektronik kumar	Bilyoner (eski Libero); Şans Oyunları ve Tek.	2003	
6304	Turizm	Gemi turizmi	Turizm Organizasyon ve Seyahat	2004	
6420	Telekom	Telekom hizmetleri	Millenicom Telekomünikasyon Hizmetleri	2004	
6420	Telekom	Telekom operatörü	Tellcom İletişim Hizmetleri	2004	
6420	Telekom	Telekom	DCC (Ukrayna, Astelit ile birleşti)	2004	
6599	Finans	Telekom iştirakleri	Euroasia Telecom. Holdings BV (Hollanda)	2004	
6599	Finans	Telekom iştirakleri	Turktell Uluslararası Yatırım Holding	2004	
6599	Finans	Telekom iştirakleri	East Asian Consortium BV (Hollanda)	2004	
6420	Telekom	Telekom	LLC Astelit Life (Ukrayna, satın alma)	2005	
9213	Medya	TV yayıncılığı	Showmax (Aks Maks.); Showturk (Aks Ulusl.)	2005	
1110	Petrol	Petrol çıkarımı	Taq Taq Operating Co. Ltd (Ttopco)	2006	
4520	İnşaat	İnşaat	Genel Yapı Yatırım İnşaat ve Turizm	2006	
5139	Ticaret	Medya pazarlama	Digital Hizmetler Pazarlama AŞ.	2006	
5233	Per. tic.	Medya pazarlama	Digital Platform Tekn. Ürünleri	2006	
5259	Per. tic.	Elektronik ticaret	Estore Elektronik Ticaret (ortaklık)	2006	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Şans Oyunları Yatırım Holding AŞ.	2006	
6599	Finans	Yatırım şirketi	DP Acquisitions BV (Hollanda)	2006	
6599	Finans	Teknoloji iştirakleri	Fintur Technologies BV (Hollanda)	2006	
7010	Emlak	G.menkul ticareti	Kule Hizmet ve İşl. (Turkcell bünyesinde)	2006	
7499	Diğer	Diğer hizmet	Digital Platform Teknoloji Hizmetleri AŞ.	2006	
9213	Medya	TV yayıncılığı	Aks Artı Yayın.; Aks Spor Yayın.; Okyanus TV; Sakarya Kent TV; Yeni Hizmet Radyo TV	2006	
5190	Ticaret	Pazarlama	Embo Emaye ve Boyalı Eşya Yayıncılık	2007	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Financell BV (Hollanda)	2007	
6712	Finans	Menkul değerler	Genel Yatırım AŞ.	2007	
7250	Hizmet	Teknik servis	KVK Teknik Servis Hizmetleri	2007	
7499	Diğer	Telekom	Rehberlik Hizmetleri AŞ	2007	
9213	Medya	TV yayıncılığı	Jüpiter Televizyon Yayıncılık	2007	
4520	İnşaat	İnşaat	Bin Belaila (BAE); Turk. Qatari Baytur (Katar)		
5131	Ticaret	Tekstil ticareti	Antem Tekstil Mensucat Pazarlama		2006
7421	Hizmet	Petrol arama	Genel Enerji International		
6599	Finans	İştirak şirketi	Buselten Finance SA (Panama)		
6599	Finans	İştirak şirketi	Çukurova Finance Int. Ltd (İngiliz Virgin Ad.)		
6599	Finans	İştirak şirketi	Çukurova Investments NV (Hollanda Antilleri)		
6599	Finans	Telekom iştirakleri	Çukurova Tel. Holdings (İngiliz Virgin Ad.)		
7499	Diğer	Medya hizmetleri	Ad Grup Basın Servisleri AŞ.		
9213	Medya	TV yayıncılığı	Showtv SARL (Fransa)		2006

Kaynak: İTO sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bu mücadelede Çukurova grubu aslında çelişkili bir konumdadır. En erken ve en geniş ölçüde uluslararasılaşan sermayelerden biri olan grup, Pamukbank'ın fona devredilmesiyle (zincirleme borçlar nedeniyle) büyük bir sıkıntıya düşmüş ve 'ulusalcı' güçlerin önderliğine soyunmuştur. Oysa, daha birkaç ay önce 'İş Çevresi Grubu' içinde yer alan en büyük gruplardan biri de Çukurova'dır (Cumhuriyet, 2 Mayıs 2002). İş Çevresi Grubu, TÜSİAD içinde en büyük üyelerin ve TOBB, MESS gibi sermaye örgütlerinin başkanlarının katılımıyla oluşan bir 'İç TÜSİAD' niteliğindedir. Bir başka deyişle, 2002 ortalarına kadar kazananlar tarafında yer aldığına kesin gözüyle bakılabilecek Çukurova, birkaç ay içinde kaybedenler safına geçmiş ve Karamehmet'in deyimiyile 'ailenin gümüşleri'nden bir kısmını daha satmak zorunda kalmıştır.

Grubun 2001 sonrası yeni faaliyetleri Tablo 4.35'ten izlenebilir. Bu dönemde GSM alanında yurtdışı yatırımlar Gürcistan ve Ukrayna gibi ülkelerde satın almalarla devam etmiş²⁶⁹, ayrıca Hollanda ve İngiliz Virgin adaları gibi ülkelerde GSM yatırımlarının finansal yönüne ilişkin şirketler oluşturulmuştur. Yurtiçinde de çeşitli GSM servislerine yönelik şirketler kurulmuştur. Medya alanında, Doğan grubu gibi Çukurova grubu da bir dizi yeni TV kanalını (Skyturk, Showmax, Showturk vb.) hayata geçirmiş, Digiturk bünyesindeki şifreli yayıncılık hizmetleri için yeni şirketler kurulmuş, ayrıca Bilyoner, İddaa gibi elektronik kumar 'hizmetleri' başlatılmıştır²⁷⁰.

Grup, son dönemin gözde konusu olan enerji sektöründe de yer almaya çalışmaktadır. Ancak Çukurova, diğer gruplardan biraz farklı biçimde, petrol arama ve çıkarma alanına yoğunlaşmış ve Addax Petroleum ile kurduğu ortaklıkla, Irak'ın Süleymaniye bölgesindeki Taq Taq petrol alanında petrol çıkarmaya başlamıştır (Genel Enerji, t.y.). Grubun son yıllarda ağırlık vermeye başladığı bir diğer iş kolu da inşaatır. Taahhüt sektöründe eskiden beri Baytur adlı firmasıyla yer alan Çukurova grubunun, son yıllarda hızlanan uluslararası taahhüt işleri çerçevesinde Birleşik Arap Emirlikleri'nde (Bin Belaila Baytur) ve Katar'da (Turkish Qatari Baytur) yeni şirketler oluşturduğu gözlenmektedir. 2007 sonunda 62 adet [30 adet] faaliyeti devam eden Çukurova grubunun ana faaliyet – zaman çizelgesi Tablo 4.36'daki gibi oluşturulabilir.

²⁶⁹ Ukrayna'da 2001'de kurulan ve 2003'te tasfiye olduğu anlaşılan Novacell adlı bir şirket de mevcuttur.

²⁷⁰ 'Şans oyunları' alanında holdinglerin büyük önem verdiği Milli Piyango özelleştirmesi Çukurova'nın Yunanlı ortağı Intralot ile birlikte yer almaya çalıştığı bir ihaledir. Alarko ve Doğuş ihaleye ortak girme kararı almış, Koç ve Sabancı da birlikte hareket edeceklerini açıklamış, ancak sonra ortaklığı bozmuştur.

Tablo 4.36: Çukurova Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
c.1900	Büyük toprak sahipliği	
1925	Tekstil	
1943	İş makineleri temsilciliği	
1944	Gıda (bitkisel yağ)	
1955	Bankacılık	
1968	Makine imalat	
1972	Oto yedek parça	
1972	Deniz nakliyatı	
1974	Kimya sanayii	
1975	Sigortacılık	
1976	İnşaat	
1978	Demir-çelik	
1979	Ticaret şirketi (ABD, tekstil)	
1980	Kağıt-karton ambalaj	
1980	Temizlik maddeleri*	
1985	Yatırım ve ticaret şirketleri (İsviçre)	
1986	Madencilik	
1987	Bankacılık (Almanya)*	
1987	Çelik boru üretimi	
1989	Ticari araç üretimi	
1990	Bankacılık (ABD)	
1991	Bankacılık (İsviçre)	
1993	Telekom	
1994	Bankacılık (Rusya)*	Temizlik maddeleri
1996	Telekom (Azerbaycan)	
1997	Telekom (Gürcistan)	
1998	Otomotiv (Kazakistan)	
1998	Telekom hizmetleri (Almanya, Avusturya)	
1998	Yatırım şirketi (Almanya, telekom)	
1999	Gazetecilik	
1999	TV-Radyo yayıncılığı	
1999	Telekom (Kazakistan, Kıbrıs)	
1999	Dijital yayıncılık	
1999	Yatırım şirketi (Hollanda, Panama)	
2000	Ticaret şirketi (Fransa, tekstil; Kazakistan, ilaç)	
2000	Telekom (Moldova)	
2000	Telekom hizmetleri (ABD, Kıbrıs, Gürcistan)	
2000	Yatırım şirketi (Hollanda, Moldova, telekom)	
2001	Telekom (Gürcistan)	
2001	Yatırım şirketi (Panama, Hollanda)	
2001	Şans oyunları	
2002	Petrol çıkarımı (Irak)	
2004	Telekom (Ukrayna)	
2004	Yatırım şirketi (Hollanda, telekom)	
2005	Telekom (Ukrayna)	Bankacılık (Rusya, Almanya)
2006	Yatırım şirketi (Hollanda, İngiliz Virgin Adaları)	
2007	Yatırım şirketi (Hollanda Antilleri, İngiliz Virgin Adaları)	

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

(*) Zaman içinde sonlandırılan faaliyetler.

4.3 Ticaret Kökenli Sermaye Grupları

İş Bankası, Koç, Sabancı ve Çukurova dışındaki sermaye grupları 1950'ler öncesinde genellikle kayda değer bir gelişim sergilememiş, çoğu 1950'lerden sonra iş dünyasına giriş yapmıştır. Her bir grubun sermaye birikimi farklı süreçlerde şekillenmiş olmakla birlikte grupların faaliyet kökenleri açısından birkaç temel gelişme doğrultusu ayırt edilebilmektedir. Ticaret-sanayi-fınans kapital biçimindeki 'klasik' gelişme çizgisi tüm sermaye grupları için söz konusu olmamıştır. Eczacıbaşı, Kale, Elginkan gibi bazı gruplar, ticari alanda çok fazla varlık göstermeden, 1950'li yıllarda doğrudan doğruya büyük sanayici haline gelmiştir. Bunda 1950'de kurulan Türkiye Sınai Kalkınma Bankası kredilerinin önemli pay sahibi olduğu gözlenmektedir²⁷¹. Bu gruplar 'sanayi kökenli' gruplar olarak tanımlanmış ve Bölüm 4.4'te incelenmiştir. Öte yandan, Enka, Tekfen, Doğu gibi bazı gruplar sanayici haline gelmeden önce ilk birikimlerini inşaat sektöründe elde etmişlerdir. 'İnşaat kökenli' bu gruplar da Bölüm 4.5'te ele alınmıştır. Kuşkusuz, sermaye grupları farklı biçimlerde de sınıflandırılabilir. Ancak, bu çalışma faaliyet yapısına odaklandığı ve grupların faaliyet bileşimleri zaman içinde değişebildiği için, kökenleri açısından ele almak daha anlamlı kabul edilmiştir.

Yaşar, Akkök, Anadolu Endüstri gibi sermaye grupları klasik gelişme çizgisini, yani ticaretle başlayıp sanayicilikle süren ve oradan finans kapitale evrilen gelişme doğrultusunu izlemişlerdir. Bu alt bölümde, sözü edilen 'klasik' çizgiyi izleyen 'ticaret kökenli' sermaye grupları incelenecektir. Bunların içinde Yaşar grubu, ilk sermaye gruplarıyla hemen hemen aynı dönemde faaliyete başlamış olmakla birlikte asıl atılımını 1950'lerde yapmış olması nedeniyle onlardan farklılaşmaktadır. Yaşar gibi Akkök grubu da asıl atılımını 1950'lerde, TSKB aracılığıyla gerçekleştirmiştir. Profilo ve Borusan da 1950'lerde sanayiye geçen gruplar olurken, Anadolu grubu daha geç bir dönemde, 1960'larda sınai faaliyetlere başlamıştır. Toprak grubu 1960'ların sonlarında sanayiye geçiş yapmış, bu alt bölümde son olarak ele alınacak olan Doğan grubu ise ticaretten medya sektörüne geçmiştir.

²⁷¹ Nitekim M. Sönmez (1992a, s.70) TSKB'yi Türkiye'de kapitalizmin 'ebesi' olarak tanımlar. TSKB girişiminde İş Bankası'nın öncülük ettiğini ve benzer bir rolün 1950 öncesi (hatta sonrası) dönemde bizzat İş Bankası tarafından üstlenildiğini göz önüne aldığımızda, asıl 'ebe'nin İş Bankası olduğu yani Türkiye'de kapitalizmin gelişiminde İş Bankası'nın belirleyici bir etkisinin olduğu söylenebilir.

4.3.1 Yaşar Grubu

1920'lerden 1940'ların ortalarına kadar olan zaman diliminde diğer sermaye gruplarının faaliyetleri Koç, Çukurova ve Sabancı gruplarına kıyasla daha sınırlıdır. Bunların içinde en önemlilerinden biri, Ege bölgesinin önde gelen gruplarından Yaşar grubudur. Grup, 1980'lerin başlarında kısa bir süre için Türkiye genelinde en önemli sermaye gruplarından biri haline gelmiş, ancak 1980'lerin ikinci yarısında ve 1999 sonrasında yaşadığı krizler nedeniyle küçülmüş, eski gücünü yitirmiştir. Yine de halen boya (DYO) ve gıda (Pınar) sektörlerinde etkili konumdadır.

Grubun kurucusu Durmuş Yaşar, 1927'de Rodos'tan İzmir'e gelerek ithal boya, inşaat ve gemicilik malzemeleri satan (ve halen duran) bir dükkan açmıştır. Bunun ardından, 1941 yılında kurulan boya atölyesinde 'Yaşarin' ve 'hazırlanmış boya' gibi ürünler üretilmeye başlanmış, ayrıca kısa bir süre yurtdışına sünger ihracatı da yapılmıştır (Yaşar, 1996, s.24, 28, 71, 75; Yaşar Holding, 2007). Boya atölyesinin ölçeği 1940'ların ikinci yarısında giderek büyümekle birlikte Yaşar grubu bu dönemde ticaret sermayesi özelliğini korumaktadır.

Birçok sermaye grubu gibi Yaşar grubunun sanayiye kalıcı olarak yönelmesi de 1950'li yıllarda, İzmir'de kurulan DYO (Durmuş Yaşar ve Oğulları) boya fabrikası ile gerçekleşmiştir (Aytulun, 1977, s.145). O dönemde birçok sınai tesisin kuruluşunda olduğu gibi DYO'nun 1954'teki kuruluşunda da TSKB'den kredi alınmıştır (Sönmez, 1992a, s.233). Teknoloji ise Danimarka firması Sadolin'den temin edilir (Yaşar, 1996, s.77). 1963 yılında, yine Danimarka sermayesi ile birlikte, DYOSAD adlı yeni bir şirket ve bu şirkete bağlı tesisler kurulmuştur (faaliyete geçişi 1965). DYO ve diğer tesislerle birlikte Yaşar grubu boya sektöründe tekel konumuna yerleşmiştir. 1980'li yıllara gelindiğinde, boya-vernük alanında pazarın yüzde 25'i Yaşar'ın elindedir²⁷².

²⁷² Diğer üç büyük olan Marshall, Polisan ve CBS'nin toplam pazar payı ise yüzde 43 civarındadır (Köymen, 1989, s.107-9). Selçuk Yaşar'a (1996, s.86) göre: "Boya pazarında 300 bin tonluk pazar potansiyelinin yaklaşık 115 bin tondan fazlası, Yaşar Topluluğu Boya Şirketi'nindir. 300 bin tonluk pazarın 160 bin tonu inşaat boyalarıdır ve Yaşar Topluluğu şirketleri, 40 bin tonun üzerindeki yıllık üretimi, yüzde 25 pazar payı ile sektörde liderdir. Mobilya boyalarında yüzde 25, otomotivde yüzde 31, metal sanayi boyalarında ise yüzde 64 Yaşar Topluluğu'nundur".

Tablo 4.37: Yaşar Grubu'nun Faaliyetleri (1927-1980)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5234	Per. ticaret	Gemi-inşaat malz., boya	Durmuş Yaşar Boya ve Gemi Levazımata Müessesesi	1927	
5190	Ticaret	İthalat-ihracat	Çeşitli ihracat-ithalat işleri	1930'lar	1950'ler
2422	Kimya	Boya üretimi	Boya atölyesi	1941	1954
2422	Kimya	Boya fabrikası	Dyo (Danimarka ortaklı)	1954	
5143	Ticaret	Boya ticareti	Arev Boya Pazarlama	1957	
2422	Kimya	Boya, vernik üretimi	Dyosad (Danimarka ortaklı)	1963	
3699	İmalat	Boya fırçası imalatı	Dyo Harris fırça fabrikası	1964	
1320	Madencilik	Mikronize maden tesisi	Dyo	1965	
2422	Kimya	Matbaa mürekkebi	Dyo Matbaa Mürekkepleri AŞ.	1968	
2221	Basım	Gazete basımı	Tifset (Koç, Transtürk küçük iştirak)	1968	1980'ler
1553	Gıda	Biracılık	Türk Tuborg (Koç, İş Bankası ve bir Danimarkalı ortak; 2001'de çoğunluk, 2003'te kalan hisse Carlsberg'e satıldı)	1968	2003
5122	Ticaret	Gıda ve içecek	Bira (ve Pınar süt) satış teşkilatı	1968	
6599	Finans	Holding	Yaşar Holding	1968	
6602	Finans	Emeklilik Fonu	Yaşar Emekli ve Yardım Sandığı	1968	
2212	Medya	Gazete yayıncılığı	Ege Ekspres Gazetesi	1968	1978
5143	Ticaret	Oto boyası ihracatı	Dyo	1969	
2813	Makine	Makine imalat	Desa Demir Kazan (ele geçirme)	1970	
5190	Ticaret	Dış ticaret	Yaşar Dış Ticaret	1971	
7421	Hizmet	Mühendislik	Otak AŞ (Desa ile birleşti)		
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Park Turistik İşletmeler AŞ		1990'lar?
2899	Metal	Teneke kutu, ambalaj	Botaş Bornova Teneke ve Ambalaj Sanayii (kutu kısmı 2005'te satıldı)		2005
6304	Turizm	Turizm	Bintur (satın alma)	1973	
1520	Gıda	Süt ürünleri	Pınar Süt (Koç, İş Bankası ortak, faaliyete geçişi 1975)	1973	
2412	Gübre	Gübreçilik	Ege Gübre (İş Bankası ortak, çok ortaklı, faaliyete geçişi 1978)	1973	2001
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Altunyunus Çeşme Turistik Tesisleri (Koç, İş Bankası ve Danimarkalı ortak)	1974	
5143	Ticaret	Boya ticareti	Dyo sanayi boyaları satış teşkilatı	1974	
2429	Kimya	Akrilik	Akril Kimya (2002'de Dyo ile birleşti)	1977	
1320	Madencilik	Madencilik	Akmaden Madencilik ve Yapı Malzemeleri (2002'de Dyo ile birleşti)	1978	
5143	Ticaret	Maden, yapı malz.			
2422	Kimya	Boya ve yapı kimyasalları	Yasaş Yaşar Boya ve Kimya Sanayii (2002'de Bayraklı Boya ile birleşti, Dyo Boya Fabrikaları AŞ. oldu)	1979	
3699	İmalat	Fırça üretimi			
7010	Emlak	Gayrimenkul paz.	Otak Konut Pazarlama		2006?
4520	İnşaat	İnşaat	Desa-Otak		2006?
7421	Hizmet	Mühendislik	Mütaş AŞ		1990'lar?
6023	Ulaştırma	Nakliyat	Elmas AŞ		1990'lar?
6720	Finans	Sigorta hizmetleri	Simaş		1990'lar?
6599	Finans	Yatırım şirketi	Turkish-Danish Investment Co.		1990'lar?
6599	Finans	Mali aracılık	Yaşar Yatırım		1980'ler
6304	Turizm	Turizm	Venüs AŞ		1990'lar?

Kaynak: Yaşar, 1996; Arıman, 1982; Sönmez, 1992a; Aytulun, 1977; İlke, 1974d, s.105-114; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Grubun 1980'e kadar olan faaliyetleri Tablo 4.37'den izlenebilir. Ticaretten sanayiye geçen grup, ilkin boya alanındaki faaliyetini genişletmiş ve çeşitlendirmiş, ardından diğer sektörler'e yönelmiştir. 1960'larda DYO bünyesinde fırça fabrikası ve mikronize maden tesisi kurulmuş, matbaa mürekkebi üretimine geçilmiş; 1960'ların sonlarında ise matbaacılık (Tifset) ve bira imalatı (Türk Tuborg) gibi yeni alanlara giriş yapılmıştır²⁷³. Tifset'te Koç ve Transtürk grupları, Tuborg'da ise Koç grubu, İş Bankası ve Danimarka sermayesi ortaktır. Türk Tuborg'un kurulması ile Yaşar grubu boya sektöründeki tekeli konumuna bira sektörünü de eklemiştir²⁷⁴.

İki sektörde (boya ve bira) tekeli konuma yerleşen Yaşar grubunun 1960'ların sonlarında finans kapital niteliği kazandığı söylenebilir. Grubun Türkiye'de finans kapitalin en tipik örgütlenme biçimi olan holdingleşmeye yönelmesi de bu dönemdedir. Yaşar Holding'le aynı yıl içinde oluşturulan Yaşar Emekli ve Yardım Sandığı ise grup açısından yeni bir fon kaynağı anlamını taşır.

Koç grubunun küçük ortak olarak katıldığı Tifset, İzmir'de bazı gazetelerin (Ekspres Milliyet, Ticaret) ve ayrıca Devir adlı haftalık derginin basımını yapmıştır. A. Cumhur Aytulun'a göre 1960'larda Adalet Partisi iktidarı döneminde büyüyen Yaşar, AP'yi en 'bağnaz' biçimde destekleyen grup olmuş ve 12 Mart döneminde, Devir dergisini yayınlamaya başlamıştır (1977, s.147-50; ayrıca, İlke, 1974d). Altınur Kılıç'ın yönettiği ve o yıllarda yükselen 'sol ideolojiye karşı savaş' açan Devir dergisi, Selçuk Yaşar'ın ifadesine göre TÜSİAD tarafından yayınlanmıştır (1996, s.118). TÜSİAD'ın 'acil bir korunma duygusu ile' oluşturulduğunu ve böylece kısmen politikaya girmiş olduklarını belirten Yaşar (1996, s.114), TÜSİAD'ın kuruluşunu ve Devir dergisini bir söyleşide şu sözlerle anlatır: "O yıllarda ülkemiz son derece çalkantılı, belirsiz ve tehlikeli bir süreçten geçiyordu. Bu nedenle 1971'de Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği'ni kurmaya karar verdik ... TÜSİAD'ın ülkemize büyük faydası oldu. Aşırı sola karşı kuruldu (...) O tarihlerde İstanbul ve İzmir başta

²⁷³ Tuborg ve rakibi olan firma arasındaki pazar paylaşımını Selçuk Yaşar şu sözlerle anlatmaktadır: "Tuborg'un daha önce yaptığı özel antlaşma gereği, kendi ülkesi dışına yatırım yapması veya teknoloji transferi gerçekleştirmesi imkansızdı (...) Sonunda bir formül bulduk. Tuborg Türkiye'yi aldı, rakibi olan firma da Malezya'yı ... Bölüşümler bir bakıma" (1996, s.92-3).

²⁷⁴ Tuborg'un 1980'li yıllardaki pazar payı Anadolu grubuna ait Efes'in yüzde 67.5'lik payının yanında yüzde 25'tir (Köymen, 1989, s.100-1). 2000'li yılların ilk yarısı boyunca Efes'in payı yüzde 75, Tuborg'un payı ise yüzde 23 civarındadır (Euromonitor International, 26 Nisan 2006).

olmak üzere ülkemizin hemen her yerinde grevler vardı. Sosyal ve ekonomik durum hayli sıkıntılıydı. Böyle bir ortamda iş dünyasının görüşlerini kamuoyuna aktarma ihtiyacı doğdu. Zira o dönemde Türkiye, çok kritik bir eşiğe gelmişti. TÜSİAD'ın bu yöndeki çalışmalarında önemli katkıları oldu. İzmir'de 'Devir' adlı bir dergi yayımlamaya başladık. Başına Gazeteci Altemur Kılıç'ı getirdik. Ben o tarihlerde 'Ege Ekspres' adlı gazeteyi de çıkarıyordum. Rahmetli Ecevit'in politikalarını tenkit ediyorduk. Memleket sorunlarına sahip çıkıyorduk" (Fırat, 2007c).

Kısacası, TÜSİAD'ın kuruluşundaki nedenlerden biri 'aşırı sol'dur (Gülfidan, 1993, s.35-9). 12 Mart 1971 muhtırasından yalnızca üç hafta sonra kurulan derneğin kuruluş zamanlaması da bu açıdan önemlidir. TÜSİAD işçi hareketinin ve sol hareketin yükselişine set çekmek ve buna karşı kamuoyu oluşturmak amacıyla Devir dergisini yayınlarken, Yaşar grubunun bu süreçte 'önemli katkıları'nın olduğu anlaşılmaktadır. Bu dönemde Yaşar, İzmir'de çıkan Ege Ekspres adlı (1978'de Hürriyet'e satılan) bir gazetenin de sahibidir (Yaşar, 1996, s.105). Yine, Selçuk Yaşar'ın 'bir dönem' Gazete Ege'yi çıkardığı, ayrıca Ege TV'nin kurucularından olduğu da belirtilmektedir (Referans, 29 Ekim 2005). Dolayısıyla, Yaşar grubunun Türkiye'de finans kapitalin en örgütlü ve 'sınıf bilinci yüksek' kesimi arasında yer aldığı, ayrıca yayıncılık işine özel bir ilgi gösterdiği söylenebilir.

Yaşar grubunun gelişiminde Danimarka sermayesi ile kurulan ortaklıklar büyük önem taşır. Bu ortaklıklara çoğu zaman Koç grubu ve İş Bankası gibi yerli büyük sermaye grupları da katılmıştır. İçe yönelik birikim döneminin tipik bir olgusu olan 'ortaklıklar', Yaşar grubu için de başlıca finansman kaynaklarından biridir. Danimarka sermayesi ile DYO'da başlayan işbirliği, teknik yardım düzeyinde, 1973'te Pınar Süt ve Ege Gübre'nin kurulmasında devam etmiştir²⁷⁵. Bu girişimlerden Pınar, 1980'lerde et, balık, su gibi diğer gıda sektörlerine de yayılmış ve tekel niteliği kazanmıştır²⁷⁶.

²⁷⁵ O dönemde Pınar Süt'te Koç ve İş Bankası, Ege Gübre'de İş Bankası ortaktır. 1974'te kurulan Altinyunus Çeşme Turistik Tesisleri'nde Koç Holding, İş Bankası ve Danimarka sermayesi ortaktır.

²⁷⁶ Günümüzde 600'ün üzerinde çeşit ürün üreten Pınar şirketleri, kendi verilerine göre uzun ömürlü sütte yüzde 26, light sütte yüzde 67, krem peynirlerde ortalama yüzde 46, pet suda yüzde 10, şarküteri ürünlerinde yüzde 20, donmuş ette yüzde 67 pazar payını ve Türkiye'den yapılan süt ürünleri ihracatının yaklaşık yüzde 40'ını elinde tutmakta, Yaşar grubunun toplam gelirlerinin üçte ikisini sağlamaktadır (Pınar Et, 2007, s.13; Pınar Su, 2007, s.5; Pınar Süt, 2007, s.13; Ekinci, 10 Şubat 2008).

1980'lerin başlarına gelindiğinde, Yaşar grubu boya, bira, süt ürünleri ve gübre gibi birkaç alanda önemli bir konuma sahip durumdadır. Grubun birikim çizgisi 1980'li yılların başlarında yeni bir sıçrama sergiler²⁷⁷. Yaşar grubu, 1980'lerin ilk yıllarında finansal alanda gerçekleşen değişimlere bağlı olarak zor duruma düşen bir dizi işletmeyi ele geçirerek büyümesini hızlandırmıştır. Ayrıca, 1981'de Tütünbank'ı ele geçirmiş ve bunun ardından Batı Sigorta'yı kurarak finans alanına sıkıca yerleşmiştir.

Abdurrahman Arıman (1982, s.280-1), Yaşar grubunun genelde sanıldığı gibi en büyük sermaye gruplarından biri olmadığını, yalnızca Ege bölgesinin önde gelen birkaç sermaye grubundan biri olduğunu belirtmektedir. Arıman'a göre, grubun denetiminde olan firmalar genelde küçük ölçekli, ticaret ve hizmet şirketleridir. Büyük ölçekli sayılabilecek Tuborg, Pınar Süt ve Ege Gübre ise Yaşar grubunun denetiminde değildir. Arıman 1979 yılı verilerini baz aldığı için, doğal olarak grubun 1980 sonrası gelişimi çalışmasının sınırları dışındadır. Oysa, Yaşar grubu özellikle 1980'lerin başlarında ciddi bir atılım gerçekleştirmiştir ve bu atılımın temeli 1965-80 arası döneme dayanır. Öte yandan, bir anonim şirketin denetimini azınlık hisse ile elde tutmak da olanaklıdır (*minority control*) ve Arıman'ın sözünü ettiği üç büyük şirketin durumu, bir süre için, bu kapsama girer. Türk Tuborg ve Ege Gübre ancak 2001 yılının kriz ortamında Yaşar grubunun denetiminden çıkmıştır. Bir diğer önemli nokta şudur: örneğin Yaşar'ın DYO boya grubu birden fazla orta ölçekli tesisten oluşmaktadır (1993 yılının 500 Büyük Sanayi Firması listesinde bir tanesi 204., bir tanesi de 416. sıradadır: İSO, t.y.). Yine de bu tesisler, toplamda, DYO'nun boya sektöründe tekel konumu elde etmesine yetecek büyüklükte dirler. Kısacası Yaşar grubu hakkındaki yaygın kanaat (en azından o dönem için) aslında pek de yanlış değildir. Grubun, 2000'li yılların başlarına kadar boya, gıda, gübre ve bira sektörlerinde hayli güçlü bir konumu ve turizm sektöründe öncülüğü söz konusu olmuştur. Ayrıca Koç grubu, İş Bankası grubu ve Danimarka sermayesi ile kalıcı bağlantılar kurduğunu da unutmamak gerekir.

²⁷⁷ "Grubun 1979-1981 arasında iş hacminde açıkça hissedilen bir gelişme vardı. 1979'da 6.1 milyar lira olan satışları 1988 sonunda 1 trilyon 200 milyar liraya yaklaşmıştı ... enflasyonist şişmeden arındırılıp karşılaştırıldığında, yüzde 553'lük büyüme ... Aynı dönemde Yaşar Grubu bünyesindeki firma sayısı 20'den 45'e, çalışan sayısı da 3.750'den 10.200'e çıkmıştı. Bu hızlı büyüme, bir yandan yeni yatırımlarla yeni faaliyet alanlarına giren şirketlerin kurulmasıyla, bir yandan da 1980 krizi koşullarında zorda kalan şirketlerin satın alınmasıyla gerçekleşmişti" (Sönmez, 1992a, s.232).

Yaşar grubunun 1960 yılında 3 adet, 1970 yılında 12 adet [10 adet] faaliyeti bulunmaktadır. Bu sayı 1980 yılında 23'e [17'ye] yükselmiştir. Genel olarak, 1965-80 arası yıllar Yaşar grubu için büyüme ve hızlı çeşitlenme yıllarıdır. Dönemin ortalarında finans kapital niteliği kazanan grup, 1980'lerin başlarında kısa bir süre için *en önemli* finans kapital gruplarından biri haline gelmiştir²⁷⁸. 1981'de Tütünbank'ın (Yaşarbank) alınması ve bunu takiben Batı Sigorta'nın kurulması ile Yaşar grubu finans alanında güçlenmiş, bunun ardından büyümesini hızlandırmış, 1980'lerde yeni şirketler kurarak ve zor duruma düşen şirketleri satın alarak bir dizi sektöre giriş yapmıştır: “1980'lerin başlarında Yaşar Grubu'nca satın alınan firmaların başında Viking Kağıt, Akhisar Un Fabrikası [Pınar Un?], Bayraklı Boya ve Dewiluks Boya geliyordu (...) Tarımsal sanayide yeni yatırımlar yapan Yaşar Grubu, bu alanda Pınar Süt'ten sonra Pınar Et, Pınar Deniz Ürünleri, Pınar Su, Pınar Yem gibi firmaları faaliyete geçirecekti. İç ve dış ticaret alanlarında çeşitli şirketleri bulunan Grup, B.Almanya'da da Yadex GmbH adlı bir şirket kuracaktı” (Sönmez, 1992a, s.234).

Yaşar grubunun 1980-1990 arası faaliyetleri Tablo 4.38'de verilmektedir. Grubun bu dönemde boya alanında satın almalarla büyüdüğü görülmektedir. Gıda alanında ise satın almalar değil Pınar bünyesinde kurulan yeni şirketler önem taşır. Gıdadaki 'entegre' büyüme, grubun faaliyet sayılarına da yansımıştır. Şöyle ki, 1990 yılında 40 adet [19 adet] faaliyet devam etmektedir. Dönem başında 23 adet [17 adet] faaliyet bulunduğuna göre, faaliyet sayısı esas olarak alt sektörlerde (4 haneli ISIC kodlarında) artmıştır. Nitekim bankacılık ve sigortacılık bir yana, grup bu dönemde Viking Kağıt şirketinin ele geçirilmesi haricinde asıl faaliyet konularının dışına ciddi biçimde çıkmamıştır. Bununla birlikte, ilginç bir durum, 1980'lerde büyük bir krizle karşılaşan ve küçülmek durumunda kalan Yaşar grubunun yine de faaliyet sayısını ciddi bir ölçüde arttırabilmiş olmasıdır. Genel bir kural olarak grupların faaliyet sayıları ile büyüklükleri arasında doğru orantılı bir ilişki mevcutsa da Yaşar grubunun bu dönemi bir istisna gibi görünmektedir.

²⁷⁸ Öznel tanıklıklar da bu yargıyı destekler. Örneğin, 1982-89 arasında Yaşar grubunda çalışan ve 2000'li yıllarda grupta CEO olan Adalet eski Bakanı Hasan Denizkurdu, grubun yayın organı Yaşa dergisine verdiği mülakatta “Bizim zamanımızda, Koç bir, biz ikide oynuyorduk ama şimdi çok gerilerde kaldık. Bunun da sebebi, o fırtınada [1999'da grubun bankasına el konması ve 2001 krizi] Tuborg gibi şirketleri kaybetmemiz” demektedir (Özer, Temmuz 2004, s.39). Şüphesiz abartılı, ama ilginç bir değerlendirme.

Tablo 4.38: Yaşar Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1980-1990)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5143	Ticaret	Boya ihracatı	Dyo	1980	
2422	Kimya	Boya üretimi	Yasaş Gebze fabrikası	1981	
6519	Finans	Bankacılık	Tütünbank (1985-87 arasında Irving Trust %40 ortak, 1996'da Yaşarbank oldu, 1999'da TMSF'ye geçti)	1981	1999
1531	Gıda	Un üretimi	Pınar Un (Tütünbank'la birlikte Yaşar grubuna geçti, sonradan Pınar Et'le birleşti)	1981	
1541	Gıda	Unlu mamuller	Aleksan AŞ.		1990'lar?
2422	Kimya	Boya üretimi	Bayraklı Boya (satın alma, 2002'de Dyo Boya Fabrikaları bünyesinde birleşti)	1981	
5190	Ticaret	Dış ticaret	Yadex International GmbH (Almanya)	1982	
5122	Ticaret	Süt ürünleri ihracı	Pınar ürünleri ihracatı	1982	
2422	Kimya	Boya üretimi	Dewilux boya ve polyester fabrikası (satın alma, 1994'te Bayraklı Boya ile birleşti)	1982	
2101	Kağıt	Kağıt üretimi	Viking Kağıt (ele geçirme)	1982	
5190	Ticaret	Tüketim maddeleri	Yapaş (2006'da holding bünyesine alındı)	1983	
6023	Ulaştırma	Nakliyat	Yaka Taşımacılık (ortaklık, 1992'de satıldı)	1983	1992
7229	Bilgi işlem	Bilgi işlem	Yaşar Bilgi İşlem	1983	
1533	İmalat	Hazır hayvan yemi	Pınar Yem (2002'de Çamlı Besicilik'le birleşti)	1983	
6603	Finans	Sigortacılık	Batı Sigorta (1999'da %49'u TMSF'ye geçti, hisseler geri alındı, 2005'te tasfiye oldu)	1984	2005
2422	Kimya	Tekstil boyaları	Ortadoğu KVK (2002'de Dyo ile birleşti)	1984	
1554	Gıda	Su sektörü	Pınar Su	1984	
0502	Hayvancılık	Kültür balıkçılığı	Pınar Deniz Ürünleri (2003'te Çamlı Yem Besicilik'le birleşti)	1985	
1512	Gıda	Deniz ürünleri			
1511	Gıda	Et sektörü	Pınar Entegre Et ve Yem Sanayii	1985	
0121	Hayvancılık	Besicilik	Çamlı Yem Besicilik	1987	
5211	Per. ticaret	Gıda marketleri	Bırmaş marketleri (Pınar ürünleri)	1988	
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Altinyunus Otelcilik		
1549	Gıda	Gıda sanayii	Hedef AŞ.		
5139	Ticaret	Kağıt ürünleri paz.	Birlik Kağıtçılık		
5122	Ticaret	Tütün mamulleri	Altın Tütün Ticaret AŞ.		1990'lar?
5122	Ticaret	İçecek maddeleri	Bimpaş Bira ve Meşrubat Pazarlama (Tuborg'la birlikte Carlsberg'e geçti)		2003
7430	Hizmet	Reklamcılık	Rekmar		1990'lar?
5190	Ticaret	Toptan ticaret	Rokril Pazarlama		1990'lar?
5131	Ticaret	Tekstil ticareti	Yaşar Uluslararası Pazarlama		1990'lar?
0112	Tarım	Tohumculuk	Cargill-Pınar Tohumculuk		1990'lar?
7499	Diğer	Diğer faaliyetler	Prizma AŞ.		1990'lar?
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Marmaris Altinyunus		1989
6304	Turizm	Turizm	Mavi Kuş		1990'lar?
5143	Ticaret	Boya ticareti	Bayraklı Boya Pazarlama	1990	

Kaynak: Sönmez, 1992a; Köymen, 1989; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

M. Sönmez'e (1992a, s.234) göre Yaşar grubu, 1980'lerin başlarında hızlı atılımlar yapmış olmakla birlikte çok geçmeden büyümesiyle ters orantılı bir kârlılık

krizine düşmüştür. Bunda bira reklamlarına ve satışına getirilen sınırlamaların yanı sıra 1985 yılı sonunda et ve süt ürünleri ithalatının kolaylaştırılması da etkili olmuş, Pınar firması iflasın eşiğine gelmiştir (Yaşar, 1996, s.133-5). İnşaat sektöründeki durgunluk boya sektörünü de durgunluğa itmiş, Yaşar grubu 80'lerin sonlarında krize girmiştir²⁷⁹.

Sanayide görel olarak emek-yoğun denebilecek sektörlerde yer alan Yaşar grubunun krizi, çalışan sayısında net olarak gözlenmektedir: 1988 yılında grupta 10.200 işçi çalışırken, bu sayı 1996'da 6.900'e düşmüştür. 2001 yılındaki genel ekonomik krizin Yaşar'da çalışan sayısını daha da azalttığı tahmin edilebilir. 'Toparlanma' ile geçen birkaç yılın ardından, 2005 yılına gelindiğinde grupta çalışan sayısı halen 1996 yılı seviyesinde, 7.000 civarındadır (Bazzal, 2006c; Sönmez, 1992a, s.232). Çalışan sayısındaki azalışın bir kısmı kuşkusuz 'verimlilik' programlarından ve taşeronlaşmadan ileri gelmiştir. Ancak, benzer programları ve yöntemleri uygulayan diğer holdinglerin çalışan sayısında bununla kıyaslanabilir bir azalma görülmemektedir²⁸⁰.

1990 yılı itibariyle Yaşar grubu, temelde boya ve gıda-içecek sektörlerine odaklanan, ayrıca finans, gübre, kağıt, turizm gibi sektörlerde yer alan bir grup özelliğindedir. Ağır ve karmaşık sanayileri pek içermeyen ve esas olarak *iç pazara* dayanan bu faaliyet yapısının, 1980'lerin daralan iç pazar ve serbestleşen tüketim malı ithalatı ortamında ancak ihracata yönelerek ayakta kalabileceği düşünülebilir. Nitekim 1980'lerin başlarında boya ihracatına başlayan ve Almanya'da Yadex adlı şirketi kuran grubun, ihracatını artırma yönünde girişimleri olmuştur. Ancak, bu çabanın çok başarılı olmadığı yönünde göstergeler mevcuttur²⁸¹. Yaşar grubunun iki ana faaliyeti olan boya

²⁷⁹ "Yaşar, zor dönemi bazı varlıklarını elden çıkarmakla aşmayı deneyecekti. 1988 fiyatlarıyla 15 milyar liralık arsa-bina satışının ardından, Marmaris Altınyunus isimli turizm şirketinin yüzde 69'unu 14 milyar liraya Koç'a satıyordu. Bu arada ABD'li Irving Trust'un Tütünbank'taki yüzde 40'lık ortaklığı önce yüzde 15'e, sonra da sıfıra indiriliyor, yabancı ortağa yol veriliyordu. Yabancılarla kopuş, Tuborg'da Danimarkalılar'la da yaşanıyor. Yabancı payı yüzde 9'a kadar düşürülüyordu. Yabancılarla bu kopuşlar yaşanırken öte cephede başka yabancılarla, yeni ortaklıklar kuruluyordu. 1989 Mayıs'ında, Dewiluks'un ortağı Danimarkalı şirketi, İsveç'in Nobel şirketi alınca, Yaşar'ın yeni ortağı İsveçliler oldu. Yaşar, diğer 4 boya şirketini birleştirip yüzde 43.5'unu İsveçliler'e vermek üzere anlaşılıyordu. Holding'in Pınar Süt ve Pınar Et firmalarında yaşadığı sorun ise 1990'lara girerken de sürüyordu" (Sönmez, 1992a, s.235-6).

²⁸⁰ Örneğin, Koç'ta çalışan sayısı 1988'de 33.600, 1996'da 42.800, 2005 yılında ise yaklaşık 82 bindir (Bazzal, 2006c; Sönmez, 1992a, s.194).

²⁸¹ Örneğin, bugün dahi, DYO'nun yurtdışı satışları toplam net satışlarının yüzde 10'undan azdır (DYO, 2007, s.75). Benzer biçimde, Pınar Et'in ihracatı cirosunun yüzde 1'inden az (350 bin YTL ciro, 2.4 milyon dolar ihracat), Pınar Su'nun ihracatı cirosunun yüzde 5'inden az (94 bin YTL ciro, 3.2 milyon dolar ihracat), Pınar Süt'ün ihracatı da cirosunun yüzde 7'sinden azdır (591 bin YTL ciro, 24 milyon dolar ihracat) (Pınar Et, 2007, s.8; Pınar Su, 2007, s.8; Pınar Süt, 2007, s.8).

ve gıda gruplarının ihracat/üretim oranları genelde düşüktür ve geçmişte de böyle oldukları düşünülebilir. Dolayısıyla, Yaşar'ın faaliyetleri geçmişte olduğu gibi bugün de öncelikle iç pazara yöneliktir²⁸². Grubun son yirmi yılda sürekli krizler yaşamasının gerisindeki temel neden uluslararasılaşmadaki başarısızlığı olarak görünmektedir. Ancak, başarısızlığın nedeni bizzat grubun faaliyet yapısındadır. Zira, çok karmaşık olmayan üretim proseslerine (genelde tarımsal sanayiye) ve ağırlıklı olarak hızlı tüketim mallarına dayanan sınai yapı, öncelikle iç pazara dönük olarak oluşmuştur.

Doğal olarak, bu temel neden(ler)in yanı sıra bir dizi ek ve öznel faktör de etkili olmuştur. Örneğin, 1983 seçimlerinde Yaşar grubunun (diğer Egeli sanayicilerle birlikte) 12 Eylül cuntasının başbakan adayı T. Sunalp'ı açıktan desteklemesi, ANAP döneminde şüphesiz ki karşılıksız kalmamıştır (Yaşar, 1996, s.127-9; Sönmez, 1992a, s.235). Milliyet yazarı M. Tamer'e göre, "Süleyman Demirel 1991'de iktidara gelince, Özal'la kanlı-bıçaklı olan Yaşar Grubu rahat bir nefes" almıştır (17 Kasım 2000).

Tablo 4.39: Yaşar Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1992-2000)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
7310	Arge	Arge	Yaşar Arge laboratuvarı	1992	
6519	Finans	Bankacılık	Yaşarbank GmbH (Almanya)	1992	1999
2422	Kimya	Boya üretimi	Bornova Boya Sanayii AŞ.	1993	
4010	Enerji	Elektrik üretimi	Desa Enerji Elektrik Üretimi Otoprodüktör	1996	
4030	Enerji	Buhar üretimi	Grubu A.Ş.		
1520	Gıda	Süt ürünleri	Pınar Süt Eskişehir fabrikası	1996	
5143	Ticaret	Boya ticareti	Kemipex (Rusya)	1996	
2109	Kağıt	Temizlik kağıtları	Viking Kağıt (Lily, Senso, Select markaları)	1996	
5143	Ticaret	Oto boyası ticareti	Yaşar Basf Otomotiv Boyaları Pazarlama (Alman Basf %50 ortak, 2008'de satıldı)	1997	2008
1511	Gıda	Hindi eti üretimi	Pınar Et	1997	
2520	Plastik	Plastik ambalaj	Botaş (2002'de Dyo ile birleşti)	1998	
6220	Ulaştırma	Hava taksi	Bintur Havacılık (Bintur'la birleşti)	1998	
0121	Hayvancılık	Hindi yetiştirme	Çamlı Damızlık Hindi Üretimi AŞ.	1999	2006
5122	Ticaret	Gıda ürünleri	Yaşar Birleşik Pazarlama	2000	
5122	Ticaret	Gıda ürünleri	Hdf FZ Co. (Dubai)	2000	
5122	Ticaret	Gıda ürünleri	Pınar Foods GmbH (Almanya)	2000	
1511	Gıda	Et ürünleri	Pınar Anadolu Gıda Sanayi (satın alma,	2000	
1520	Gıda	Süt ürünleri	düşük kalite ürünlere yönelik)		

Kaynak: İlgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

²⁸² Selçuk Yaşar'ın sözleri de bu gözlemi destekler niteliktedir: "Bizde dışa açılım çok az. Romanya'da bir boya fabrikamız var. Toplam ihracatımız 50 milyon doları geçmez. Bu en az 150 milyon dolar olmalıydı" (Karasu, 10 Mayıs 2004). Grubun kayda değer şirketleri içinde bir tek Viking Kağıt'ın ihracatı üretiminin yüzde 25-30'u seviyesindedir (Viking Kağıt, 2007, s.7).

Grubun 1992-2000 arasındaki faaliyetleri Tablo 4.39'da sergilenmektedir. Yaşar'ın bu dönemde de esas olarak 'ilişkili' ya da 'dikey' faaliyetlere yöneldiği söylenebilir. Gıda ve boyada yeni tesisler kurulmuş, Viking Kağıt'ta temizlik kağıtları işine girilmiş, yurtdışı şirketler yoluyla satışlar arttırılmaya çalışılmıştır. Grup tesislerinin enerji ihtiyaçlarını karşılamak üzere küçük bir enerji tesisi kurulmuş, ayrıca plastik ambalaj imalatına başlanmıştır. 1990'larda artan finansal olanaklardan pay almak üzere yurtdışı bankacılık gündeme gelmiş, Almanya'daki Yaşarbank GmbH'in yanı sıra Kıbrıs'ta Foreign Trade adlı bir off-shore banka da alınmıştır (bir yıl sonra Yaşarbank'la beraber TMSF'ye geçti). 2000 yılı itibariyle, 39 adet [22 adet] faaliyet devam etmektedir.

Bu dönemde Yaşar açısından en önemli olay, şüphesiz ki 1999 yılı sonunda Yaşarbank'a TMSF tarafından el konmuş olmasıdır²⁸³. Aralık ayında dört bankayla birlikte (Yurtbank, Egebank, Sümerbank ve Esbank) fona devredilen Yaşarbank, özellikle Yurtbank'ın sahibi Ali Balkaner'in şirketlerine sağladığı ve geri dönmeyen 'batık krediler' ile dikkat çekmektedir (Okur, 14 Şubat 2001).

Grup açısından yeni döneme özgü bir sorun, 'iç sermaye piyasasını' harekete geçirmekte engellerle karşılaşmış olmasıdır. Örnek olarak, Yaşarbank'a el konulan 1999 yılı içerisinde, Türk Tuborg'da yüzde 17 civarında hissesi bulunan ünlü 'yatırımcı' George Soros'un şirketi QEG, Türk Tuborg'un performansındaki düşüş ve "şirket fonları ile muhtelif gayrimenkullerinin, Yaşar Holding'e, Bimpaş'a ve diğer grup şirketleri ile vakıflarına aktarımı ve Yaşarbank'a iştirak edilmesi konularında" kendilerine yeterli bilgi verilmemesi nedeniyle yönetimi istifaya davet etmiştir (Milliyet, 3 Haziran 1999). Yine, 2002 yılında SPK (2002/54), Yaşar grubunun halka açık şirketi DYO'dan diğer şirketlerine (Yasaş, Bintur Havacılık, Botaş, Akрил Kimya) usulsüz olarak kaynak aktarıldığını tespit etmiş, zararın tazmini için bir ay süre tanımıştır. Bir başka deyişle Yaşar grubu, birçok grup gibi, başarılı şirketlerini halka açtıktan sonra buradan gelen kaynağı diğer grup şirketlerine aktarmayı denemiştir. Bunda kullanılan yöntemlerse, sözleşme dışı fazla ödeme yapmak, transfer fiyatlaması, alacakların tahsil edilmemesi gibi, geleneksel 'iç sermaye piyasası' yöntemleridir. Ancak, yeni dönemin dışı açık koşullarında, 'iç sermaye

²⁸³ Fona devredilen diğer bankalar gibi, Yaşarbank'ın da takipteki alacakları yükseldikçe yüksek faizle fon toplamaya yöneldiği, sonuç olarak mali yapısının bozulduğu belirtilmektedir (Şahin, 24 Aralık 1999). Yaşar grubu, TMSF bünyesinde bulunan Yaşarbank'a ve diğer bankalara olan toplam 144 milyon dolarlık borcunun geri ödenmesi için 2002 yılında TMSF ile protokol imzalamıştır (Sönmez, 2003a, s.94).

piyasasının’ eski tarzda kullanılması artık ‘kural dışı’ bulunmakta ve sermaye gruplarının geleneksel hareket alanları sınırlanarak zayıf grupların daha da zorlanması sağlanmaktadır.

Tablo 4.40: Yaşar Grubu’nun Yeni Faaliyetleri (2001-2006)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5520	Hizmet	Catering hizmetleri	Bintur	2001	2006
1554	Gıda	Su sektörü	Marmara Su (2005’te Pınar Su ile birleşti)	2003	
2422	Kimya	Boya üretimi	DYO Balkan SRL (Romanya)	2003	
5143	Ticaret	Boya ticareti			
5143	Ticaret	Boya ticareti	Mediterranean Trade for Paints Company (Mısır’da, Lübnanlı ortak %50)	2004	
5122	Ticaret	Pınar Su satışı	Birmaş Tüketim Malları Ticaret	2006	

Kaynak: İlgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

90’ların sonlarında yeniden krize giren Yaşar grubu, 2001 krizi ile tasfiyenin eşiğine gelmiş ve ancak Türk Tuborg ve Ege Gübre’yi satarak ayakta kalabilmiştir. Bunun yanı sıra, kendi içinde bir rasyonalizasyona gitmiş, birçok küçük şirketi büyük ana şirketler bünyesinde toplayarak ‘sinerji’ yaratmaya çalışmıştır²⁸⁴. Ana faaliyet sayılmayan işler sonlandırılmış, diğer sermaye grupları gibi Yaşar grubu da ‘odaklanma’ya yönelmiştir. Bir diğer hamle, Romanya ve Mısır gibi ülkelerden başlayarak üretimi uluslararasılaştırma yönünde girişimlerdir. Yeniden yapılanmanın bir boyutu da yüksek ‘katma değerli’ teknolojik içerikli ürünlere yöneliştir (örneğin, DYO’nun nano-teknoloji ile ürettiği ve 2005 yılında piyasaya çıkardığı nano-boya: Evran, 3 Temmuz 2006). Ancak, tüm yeniden yapılanma ve rasyonalizasyon çabalarına rağmen, grubun Viking Kağıt ve DYO gibi önemli şirketlerinde son birkaç yıldır yapılan denetimlerde, birikmiş zararlar ve yüksek miktarda kısa vadeli borçlar nedeniyle “Şirket’in sürekliliğini devam ettirme kabiliyeti üzerinde önemli bir belirsizliğin varlığına” işaret edilmektedir (Viking Kağıt, 2004, s.23; 2007, s.27; DYO, 2005, s.28; 2007, s.27).

Grubun 2007 yılı itibarıyla 32 adet [19 adet] faaliyeti devam etmektedir (Tablo 4.40). Yeniden yapılanma sonucunda faaliyet sayısı, 2000 hatta 1990 yılına göre bile

²⁸⁴ “Pınar Pazarlama, Yaşar Birleşik Pazarlama ile; Akmaden, Ortadoğu KVK ve Akril Dyo Sentetik ile; Pınar Entegre Et, Pınar Un ile; Çamlı Yem, Çamlı Besicilik ile; Yasaş, Bayraklı ile; Bintur, Bintur Havacılık ile; Botaş Ambalaj, Dyo Sentetik ile, Çamlı Yem Besicilik, Pınar Deniz ile birleştirildi. Tohumculuk, müşavirlik, medya, tekstil, nakliye, madencilik, finans, marketçilik, konserve ambalaj, gübre, bira, havacılık sektörlerinden tamamen çıkıldı. Çeşme Altın Yunus dışında otelcilik işinden de vazgeçildi” (Sipahi, 9 Kasım 2003).

azalmıştır. Bununla birlikte, söz konusu yeniden yapılanma Yaşar grubuna ve 1999-2001’de girdiği krize özgü bir durum değildir. Örneğin, Yaşar grubu gibi kriz yaşamayan ve Yaşar’a yakın ölçekteki Akkök grubu da aynı yıllarda benzer bir yeniden yapılanmaya, yüksek ‘katma değerli’ ürünlere, Romanya ve Mısır’da üretime yönelmiştir. Yaşar krizi daha derin yaşadığı için, yeniden yapılanmayı da daha radikal biçimde gerçekleştirmek zorunda kalmıştır. Grubun ana faaliyet – zaman çizelgesi Tablo 4.41’deki gibidir.

Tablo 4.41: Yaşar Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
1927	Boya ticareti	
1930'lar	İthalat-ihracat (çeşitli)*	
1941	Boya imalatı (atölye)*	
1950'ler		İthalat-ihracat (çeşitli)
1954	Boya imalatı (Danimarkalı ortak)	Boya imalatı (atölye)
1968	Bira ve malt imalatı (Danimarkalı ortak)*	
1968	Gıda-içecek ticareti	
1968	Gazete yayıncılığı*	
1969	İhracat (oto boyası)	
1971	Dış ticaret	
1973	Turizm	
1973	Süt ürünleri imalatı	
1973	Gübre*	
1978	Madencilik	Gazete yayıncılığı
1970'ler	İnşaat-gayrimenkul*	
1970'ler	Yatırım şirketi (Danimarka)*	
1980'ler		Yatırım şirketi (Danimarka)
1980	İhracat (boya)	
1981	Bankacılık*	
1982	İhracat (süt ürünleri)	
1982	Kağıt üretimi	
1983	Hayvancılık	
1984	Sigortacılık*	
1984	Su sektörü	
1985	Et sektörü	
1992	Banka (Almanya)*	
1996	Enerji	
1999		Bankacılık; Banka (Almanya)
2000	Ticaret şirketi (Katar)	
2000	Ticaret şirketi (Almanya-gıda)	
2001		Gübre
2003	Fabrika (Romanya-boya)	Bira ve malt imalatı (Danimarkalı ortak)
2004	Ticaret şirketi (Mısır-boya)	
2005		Sigortacılık
2006		İnşaat-gayrimenkul

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

(*) Zaman içinde sonlandırılan faaliyetler.

4.3.2 Profilo

Uzun yıllar boyunca elektronik/beyaz eşya sektörlerinde etkili olan Profilo, özellikle Avrupa pazarına ihracat yoluyla önemli bir birikim elde etmiş, ancak son birkaç yılda beyaz eşyadan çıkmış ve elektronikte iflasın eşiğine gelmiştir.

Grubun kurucusu Kamhi ailesinden iki kardeş, 1930'lardan önce dış ticaretle uğraşmış, Goodrich lastikleri bayiliği almış (Nahum, 1992, s.25-6), ancak 30'lu yıllarda bozulan işleri nedeniyle aktif faaliyete ara vererek 'bir nevi rantıye' hayatı sürmüştür²⁸⁵. Bu nedenle, grubun esas olarak Jak Kamhi'nin iş hayatına başladığı dönemde, yani 1950'lerin başlarında kurulduğunu kabul etmek doğru olacaktır.

Kendi anlatımına göre Jak Kamhi, İkinci Dünya Savaşı sırasında Avrupa'dan kaçarak Türkiye'ye gelen Almanlar'la yakın ilişkiler kurmuş ve bu sayede savaş sonrasında çeşitli Alman firmalarının temsilciliklerini almıştır. Bir süre devam eden çelik profil ve inşaat malzemeleri ticaretinin ardından, 1954'te profil çekme fabrikasını kurarak imalata yönelmesi de aynı ilişkiler sayesinde gerçekleşir. Çeşitli çelik imalat ("elektronik sanayi için radyo ve pikap şasi ve aksamları, otomotiv için jeep şasi ve aksamları, motosiklet şasileri, hatta 500 adet kadar komple Honda motosiklet") yapılan bu tesisle dönemin önde gelen metal sanayicileri arasında yer alan Kamhi, 1959'da Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası MESS'in kuruluşuna da katılmıştır. Kamhi'ye göre, Vehbi Koç'un -o zamanlar Erel adını taşıyan- Arçelik'te madeni eşya üretimine yönelmesinde Profilo'yu örnek almasının etkisi vardır (Umar, 13 Mayıs 2007).

Ticaretten kısa sürede sanayiye geçen Profilo'nun 1950-60 arası faaliyetleri Tablo 4.42'de sergilenmektedir. Profilo için önemli bir dönüm noktası, 1960'larda beyaz eşya üretimine başlanmasıdır.

²⁸⁵ Jak Kamhi'nin anlatımıyla: "Babamla amcamın ortak bir ihracat şirketleri vardı. Türkiye'den Avrupa ülkelerine her türlü, özellikle metal hurdalar ve tarım ürünleri ihracatı yaparlardı. Durumları çok iyiydi. O yıllarda arabaları vardı. Ancak 1929 ABD ekonomik krizinden Kamhi Ailesi de nasibini aldı. İhraç ürünlerinin bedelini alamadılar, büyük zarara uğradılar. Ortaklıkları sona erdi. İki de ayrılarak bir nevi rantıye hayatı yaşamaya başladılar. Ancak savaş yılları yaklaştıkça enflasyon servetlerinin çoğunu eritti, İkinci Dünya Savaşı süresince de çok zor günler geçirdik. Bensiyon Kamhi amcam, Varlık Vergisi borcundan Aşkale'ye sürüldü ve bir hafta içinde tifüs hastalığından vefat etti. Tabii onun borcu babama intikal etmişti. Gayri menkullerinin satılması çok zordu" (Umar, 13 Mayıs 2007).

Tablo 4.42: Profilo'nun Faaliyetleri (1950-1960)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5110	Ticaret	Temsilcilik işleri	Erken dönem faaliyetler	1950	
5143	Ticaret	İnşaat malzemeleri ticareti			
2811	Metal	Çelik pencere profili imalatı	Profilo Sanayi ve Ticaret AŞ.	1954	1970
2899	Metal	Çelik ürünler			
5143	Ticaret	Demir hırdavat ticareti	Baltek Teknik (iştirak?)	1954	1997?
5139	Ticaret	AEG beyaz eşya ithalatı	Profilo Sanayi ve Ticaret AŞ.	1960	1995

Kaynak: Sönmez, 1992a; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1960'larda Alman AEG'nin temsilciliğini alarak beyaz eşya ithalatı yapan Profilo, zaman içinde ilkin AEG markasıyla, sonra kendi markasıyla buzdolabı, çamaşır makinesi gibi eşyaların üretimine başlamıştır. 1960'ların ikinci yarısında ürün çeşidi arttırılmış ve ütü, rezistans vb. küçük ev aletlerinin üretimine de geçilmiştir (Eval Ev Aletleri AŞ.). 1970'lerin başlarında televizyon, radyo ve diğer elektronik eşyaların üretimine başlanır (Profilo Telra). Bu dönemde beyaz eşya üretimi Peg Profilo Elektrikli Gereçler şirketi bünyesine taşınır. 1970'lerin başı itibariyle Profilo, beyaz eşya ve elektronik sektörlerini Koç grubu ile birlikte elinde tutan, büyük tekellerden biri haline gelmiştir. Grubun bu yıllarda finans kapital niteliği kazandığı düşünülebilir ve nitekim, Türkiye koşullarında tipik biçimde, Profilo'nun holdingleşmeye yönelmesi de aynı tarihlerde, 1971'de gerçekleşmiştir.

Profilo'nun 1960'ların başlarından 1970'lerin sonlarına kadar olan faaliyetleri Tablo 4.43'te sergilenmektedir. 1960'ta 5 adet [2 adet] olan faaliyet sayısı 1970'te 6'ya [3'e], 1980'de ise büyük bir sıçramayla 30'a [17'ye] yükselmiştir. Jak Kamhi'nin anlatımına göre, Profilo 1960'ların sonlarında Fransız Citroen'le ortaklık kurarak otomotiv sektörüne de girmeye çalışmış, ancak bu girişim Koç grubunun müdahalesiyle boşa çıkmıştır²⁸⁶. 1970'lerin başlarına gelindiğinde Profilo ve Koç, beyaz eşya ve elektronik sektörlerinde hem rekabet hem de işbirliği içindedir. İki grup, 70'li yılların ortalarında, emaye hammaddesi hazırlayan Özemay ve TV tüpü üreten Tüpko adlı şirketlerde ortaklık kurmuşlardır.

²⁸⁶ “Koç grubu Anadol'u üretirken, biz Fransa'daki Citroen ile İstanbul'daki tesislerimizde araba üretimi için hazırlıklar yapıyorduk. Bunu duyan Koç grubu, yöneticilerinden Bay Nahum'u İtalya'ya, Fiat'a gönderdi. Ve Fiat, İspanya pazarını Citroen'e devretmek karşılığında Türkiye'ye tek başına girdi. Tabii Citroen bizimle anlaşmasına son verdi” (Umar, 13 Mayıs 2007).

Tablo 4.43: Profilo'nun Yeni Faaliyetleri (1963-1979)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5152	Ticaret	Ev eşyası pazarlama	Grünberg Ticaret (BSH Grünberg Ev Al.)	1963	2001
2930	Ev eşyası	B.dolabı, ç.mak., fırın	Profilo Sanayi ve Ticaret (sonradan PEG)	1964	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Profilo Endüstri İşl. (Profilo Dağıtım)	1964	
5143	Ticaret	Kimyevi madde, boya	Apex-Jak Kamhi	1966	2008
2930	Ev eşyası	Rezistans, ütü üretimi	Eval Ev Aletleri (BSH Küçük Ev Al.)	1967	2004
6599	Finans	Holding	Profilo Holding	1971	
3230	Elektronik	TV, kasetçalar, video, elekt. eşya üretimi	Profilo Telra Televizyon Radyo Sanayi ve Ticaret	1972	
4520	İnşaat	İnşaat	Toplu Konut Holding (iştirak)	1972	
2919	Makine	Soğutucu ve ısıtıcılar	Frikal Endüstriyel Soğutma ve Isıtma San.	1973	1996
2109	Kağıt	Temizlik kağıdı üretimi			
2930	Ev eşyası	Buzdolabı ve elk. ev aletleri üretimi	PEG Profilo Elektrikli Gereçler (1995'te çoğunluk BSH Siemens'e geçti, 2003'te kalan hisse Deutsche Bank'a satıldı)	1974	2003
5260	Hizmet	Satış sonrası servis ve tamir	Profilo Elektronik Servis (Pesaş, 1979'da ayrı şirket oldu, eski adı İnşaş İnşaat)	1974	
2720	Metal	Bobin teli ve kablo üretimi	Botel Bobin Teli ve Kablo (2002'de Bemka bünyesinde birleştirildi)	1974	
2892	Metal	Alm. doğr. aksesuar, metal kaplama	Palmek Alüminyum Doğrama ve Metal Kaplama San. AŞ.	1975	
2720	Metal	Emaye ham. üretimi	Özemay (Koç Holding, iştirak)	1975	1991
5152	Ticaret	Elektrikli eşya paz.	Elektrotem Elektronik Aletler	1976	
3210	Elektronik	TV tüpü üretimi	Tüpko Tüp ve Komponentleri San (Koç Holding, iştirak)	1976	
5260	Hizmet	Dayanıklı mallar servisi	Proser (BSH Peg Beyaz Eşya Servis)	1976	2005
3512	Makine	Sac ve fiberglas tekne	Proteksan Profilo Tekne ve Gemi İnşa	1976	1990
7499	Diğer	Diğer hizmetler	SSL Sistem Servis Ltd.	1976	1999
5152	Ticaret	İhracat	Proeks Profilo Dış Ticaret	1977	
2811	Metal	Metal yapı malzemeleri	Prometsan Profilo Metal ve İnşaat San.	1977	1989
3210	Elektronik	Elektronik aksam	Elaks Elektronik Aksam San.	1977	
5149	Ticaret	Ambalaj pazarlama	Odak Ambalaj	1978	1997
2610	Cam	TV camı üretimi	Telecam Televizyon Cam San.	1979	1987
2899	Metal	Güneş enerjisi panelleri	Prosen Profilo Enerji Sistemleri San.	1979	1994
3511	Makine	Gemi yapımı	PKM Gemi yapım San. (Koçtuğ ve Marmara Transport %33'er ortak)	1979	1997
6110	Ulaştırma	Deniz taşımacılığı			
2731	Metal	Pik döküm	Pemko Profilo Elektrik Motorları ve Kompresör (Peg Profilo ile birleşti)	1979	
2520	Plastik	Plastik ambalaj?	Proplast Ambalaj AŞ.	1979	
2221	Basım	Matbaacılık			
2899	Metal	Sac kollektörleri	Hatimpeks Güneş Enerjisi San. AŞ.	1979	1990
5143	Ticaret	Mermer ihracatı	Met Kim Maden Sanayi ve Ticaret	1979	2004
4530	İnşaat	Tesisat işleri	Sinteş Sınai Tesisat Metal ve Plastik		1980'ler
3190	Elektrik	Elektrikli aletler	Elektronal Elektrikli Aletler San.		?
7290	Bilgiişlem	Bilgi işlem hizmetleri	Eltek Elektronik Teknolojisi		?
6712	Finans	Menkul değerler	Meban Menkul Değerler (iştirak)		?
2693	Seramik	Sihhi tesisat malz.	Kepsel Keramik (iştirak)		1980'ler

Kaynak: Arıman, 1982; Sönmez, 1992a; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Grubun, özellikle 1970'lerde geriye ve ileriye doğru entegrasyona giderek bobin teli, elektronik aksam, TV tüpü, elektronik parça ve TV camı, elektrikli motorlar, ambalaj, emaye hammaddesi üretimlerine başladığı gözlenmektedir. Bu dönemde grup faaliyetleri içindeki ağırlık elektronik/beyaz eşya üretimi, metal, inşaat malzemeleri ve tüm bu ürünlerin ticaretinde yoğunlaşmıştır²⁸⁷. 1977'de kurulan Proeks adlı şirketle, başta Avrupa pazarı olmak üzere yurtdışına ihracat başlamıştır. Faaliyet sayısı açısından Profilo, 1980 yılında Eczacıbaşı ve Oyak gibi gruplara yakın ölçekte dir.

Eldeki kesintili bilgilerden anlaşıldığı kadarıyla, grubun büyüme süreci 1980'lerde aynı hızla devam etmemiştir (1980'lerdeki yeni faaliyetler Tablo 4.44'te sunulmaktadır). Bu dönemde ticarete ve ihracata ağırlık veren grup, tekstil ürünleri ticareti, deniz mahsulleri satışı, hava taksi taşımacılığı, sigortacılık hizmetleri gibi farklı alanlarda küçük girişimlerde bulunmuş, ayrıca diğer holdinglerle birlikte savaş sanayiinde yer almıştır (Sönmez, 1992a, s.128-133). Grubun bu 'sektör'deki faaliyetleri arasında, İtalyan Aer Italia adlı şirketle ortaklaşa, orduya nakliye uçağı satma girişimi de vardır (Aşık, 20 Mayıs 2001). Bu dönemde dikiş makinesi, otomatik telefon santrali, yazarkasa gibi yeni ürünlerle ürün çeşitliliğini belirli ölçüde arttıran Profilo, bir yandan da renkli TV ihracatına başlamıştır. 1990 yılında, yani tam da Sovyet Bloğu'nun dağılmaya başladığı sıralarda, Profilo'nun Polonya'da bir şirket kurarak Avrupa pazarına TV ve yazarkasa satışına ağırlık verdiğini görmekteyiz. Bir başka deyişle, diğer sermaye grupları gibi Profilo da Sovyet Bloğu'nun dağılması ile ortaya çıkan yeni birikim alanlarına hızla giriş yapmıştır. 1990 yılı sonuna gelindiğinde, Profilo'nun devam eden faaliyetlerinin sayısı küçük bir artışla 32'ye [18'e] yükselmiş durumdadır. Yine, 1980'lerde birçok sermaye grubu gibi Profilo'nun da kayda değer sanayi yatırımları gerçekleştirmediği, daha ziyade ticaret-hizmet sektörlerine ve ihracata yöneldiği söylenebilir. Ancak, finans alanında herhangi bir girişimi görünmemektedir.

²⁸⁷ Beyaz eşya ve elektronik eşya sektöründeki faaliyetler hızlanırken, Profilo metal sektöründen de çıkmamış ve Prometsan (metal yapı malzemeleri), Palmek (alüminyum doğrama), Prosen (sac kollektörler) gibi şirketler aracılığıyla bu alandaki faaliyetlerini sürdürmüştür. Metal sektörüyle bağlantılı bir ilgi alanı da özel tekne ve yat yapımıdır. Proteksan adlı şirketiyle 1970'lerden itibaren Mecidiyeköy'deki tesislerinde sipariş üzerine tekne yapan grup, Koçtuğ Gemicilik ile PKM adlı şirkette ortaklık da kurmuştur. 2000'li yıllarda krize giren ve beyaz eşyadan çıkan Profilo, yat ve tekne yapımına yeniden eğilecek ve ünlüler için mega yatlar imal etmeye başlayacaktır (örneğin, Formula 1'in patronu B. Ecclestone için 3 adet yat yapılmıştır: Radikal, 8 Haziran 2005).

Tablo 4.44: Profilo'nun Yeni Faaliyetleri (1980-1990)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
2929	Makine	Askeri elektronik	Profilo Savunma Gereçleri San. (eski adı Arteks İhracat)	1981	
5010	Ticaret	Savaş uçağı satışı	Profilo Savunma Gereçleri San. (İtalyan Aer Italia ortak)	1980'ler	1990'lar
2926	Makine	Dikiş makinesi üretimi	Sinmak AŞ. (ABD'li Singer ortak)	1980'ler	1990'lar
3220	Elektronik	Otomatik telefon santrali	Telsantaş	1981	1991
5131	Ticaret	Tekstil ürünleri ticareti	Marmara Tekstil Ürünleri Ticaret	1982	
5122	Ticaret	Deniz ürünleri	Demah Ticaret	1983	1990
6220	Ulaştırma	Hava taksi taşımacılığı	Rota Havacılık ve Turizm	1984	2005
3000	Elektronik	Büro malzemeleri	Olivetti (üretim daha sonra Profilo-Telra bünyesine alındı)	1988	2000
3000	Elektronik	Olivetti-Siemens yazarkasa	Profilo-Telra		
5152	Ticaret	Renkli TV ihracatı?	Tel-Fa-Polkolor Elektronik San.	1988	1993
5510	Turizm	Turizm işletmeciliği	Genç Turizm Yatırım ve İşl.	1989	
5139	Ticaret	Dayanıklı tüketim malları paz.	Profilo Dağıtım AŞ. (2003'te BSH Siemens'e devredildi)	1989	2003
5152	Ticaret	Ev eşyası pazarlama	Odeon Ev Eşyaları Paz.	1989	1994
5159	Ticaret	TV ve yazarkasa satışı	Telestar Electronics Ltd. (Polonya)	1990	
5152				Ticaret	Elektrikli cihazlar
6720	Finans	Sigortacılık hizmetleri	Profilo Sigorta	1990	

Kaynak: Sönmez, 1992a; Köymen, 1989; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1980'lerde Profilo, gerek kendi ürettiği gerekse ithal edip sattığı ürünlerle, Türkiye'de bir dizi sektörde tekeller arasındadır²⁸⁸. Bu etkili konum, Jak Kamhi'nin 1991 yılında Avrupa Sanayicileri Yuvarlak Masası'na (ERT – *European Roundtable of Industrialists*) davet edilmesinden de anlaşılabilir²⁸⁹. Avrupa Birliği ölçeğinde entegrasyonu hızlandırmak amacıyla kurulan, genelde 'perde arkasında' lobi faaliyeti

²⁸⁸ Profilo'nun çeşitli sektörlerdeki pazar payları şu şekildedir: ev tipi buzdolabı üretiminde Koç'un yaklaşık yüzde 53'lük payına karşılık geri kalan yüzde 47 Profilo'nun elindedir. Şanzımanlı çamaşır makinelerinde Koç'un yüzde 82'sinin yanında Profilo'nun payı yüzde 18; buna karşılık otomatik çamaşır makinelerinde Arçelik'in payı yüzde 62 ve Profilo'nun yüzde 35'tir. Profilo, ev tipi fırınlarda yüzde 13; video cihazlarında (ithal edip sattığı Sony markası ile birlikte) 1984'te yüzde 20, 1987'de yüzde 40; su ısıtıcılarında yaklaşık yüzde 5; televizyon cihazlarında 1985'te yüzde 15, 1989'da (Vestel'in hızla payını arttırması nedeniyle) yüzde 9; elektrikli süpürge AEG markasıyla yaklaşık yüzde 13 pazar payını elinde tutmaktadır (Sönmez, 1992a, s.50-6; Köymen, 1989, s.116). Grubun faaliyetleri içinde tali bir yer işgal eden temizlik kağıtlarında, Eczacıbaşı'nın İpek Kağıt firmasının yüzde 70'lik pazar payından geriye kalan yüzde 30'u Toprak Kağıt ve Profilo'nun Frikal firması paylaşmaktadır (Köymen, 1989, s.105).

²⁸⁹ Avrupa'nın en büyük çok-uluslu şirketleri tarafından 1983 yılında kurulan ERT'nin üye sayısı 50 ile sınırlıdır ve üyelik davetle olmaktadır. AB ülkeleri dışından yalnızca Türkiye'ye üyelik verilmiştir. Üyeler arasında Volvo, Nokia, Nestle, BASF, Deutsche Telekom, Lafarge, Shell, Solvay, Siemens, Fiat, BP, Bayer, Renault, Unilever gibi dev şirketler yer almaktadır (Yeni Şafak, 22 Temmuz 2004; Anti-Mai, t.y.). 12 yıl ERT üyeliği yapan Kamhi'nin ayrılmasının ardından, 2003 yılında Bülent Eczacıbaşı ve 2008'de Güler Sabancı da bu örgüte üye olmuşlardır (Hürriyet, 18 Haziran 2008).

yürüten ve AB'nin genişlemesi yönünde baskı yapan ERT (Wesselius, 1997), 2004 yılı içinde, Türkiye'nin AB üyeliğini destekleyen bir rapor yayınlamıştır (ERT, 2004). Öte yandan, Jak Kamhi'nin 1975'te Kıbrıs çıkarmasının ardından "müdahalenin sebeplerini Amerikalılara anlatmak üzere" oluşturulan 10 kişilik heyette de yer aldığı; Ermeni soykırımı tezlerine karşı ABD'de lobi faaliyeti yürüttüğü (Ongun, 25 Ağustos 2007); İsrail-Filistin ilişkileri konusunda arabuluculuk yaptığı; İSO, İKV, DEİK ve TÜSİAD yönetimlerinde bulunduğu; Demirel ve Ecevit hükümetleri tarafından çeşitli görevlerle defalarca yurtdışına yollandığı; Gerald Ford, Jacques Chirac, Şimon Perez, Ehud Olmert gibi ünlü devlet adamlarıyla yakın ilişkiler kurduğu (Tunalıgil, 26 Ağustos 2007); biri 1991'de biri de 2007'de olmak üzere iki kere 'Devlet Üstün Hizmet Madalyası' aldığı, ayrıca kendisine Fransa ve İspanya'dan da liyakat nişanları verildiği belirtilmektedir (Sol, 22 Aralık 2007). Kısacası, Kamhi'nin geniş bir çevresinin ve uluslararası düzeyde sağlam ilişkilerinin olduğu anlaşılmaktadır²⁹⁰. Bu etkili ve 'öncü' konum, sembolik biçimde, emek-sermaye ilişkilerine de yansımıştır. 1970'li yıllarda grevdeki Profilo işçilerinin üzerine yürüyerek "Ben bu fabrikayı yıkıp, üstüne site dikip cebimi doldurmasını da bilirim" (Sol, 22 Aralık 2007) diyerek tehdit savuran²⁹¹ Kamhi, 'sendikal işler' nedeniyle uğradığı birkaç suikastten kurtulduğunu belirtmektedir (Ongun, 25 Ağustos 2007).

Profilo'nun faaliyetlerinde 1980'lerde gözlenen eğilimlerin 1990'larda biraz daha genişleyerek devam ettiğini söylemek olanaklıdır (Tablo 4.45). Ticaret-hizmet sektörlerindeki girişimler artarak devam etmiş, sınai alanda önemli yatırımlar gündeme gelmemiştir. Yine de dönem içinde Litvanya'da ortak olunan (özelleştirmede yüzde 51'i Profilo, Farimex, CPT ve Electronet grubu tarafından alınan) bir tüp fabrikasıyla (Ekranas), elektronik eşya üretimi uluslararası düzleme taşınmaya başlamıştır. Bu gelişme, Türkiye beyaz eşya ve elektronik sektörünün 1990'larda sergilediği hızlı

²⁹⁰ Jak Kamhi'nin 'partiler üstü' konumunun aksine, oğlu Cefi Kamhi 1995'te Tansu Çiller'in DYP'sinden meclise girmiş, parti içinde Refahiyol koalisyonuna muhalefetin başını çekenlerden olmuş, daha sonra Anasol-D döneminde H. Cindoruk'un DTP kanadında yer almıştır (Öksüz, 1999). Bir dönem Ermenistan'la ilişkilere arabuluculuk yaptığı (Başlamış, 3 Nisan 1998) ve 'neredeyse askıda bulunan' Türkiye-Hindistan ilişkilerini canlandırdığı (Arman, 29 Temmuz 2007) belirtilen Cefi Kamhi, Anasol-D hükümetinin düşmesine yol açan Türkbank skandalında da Korkmaz Yiğit'le hükümet arasında aracılık yapmakla itham edilmiştir.

²⁹¹ Daha dokunaklı bir diğer versiyona göre Kamhi, işçilerin üzerine yürürken, "Ben bu fabrikayı yıkıp, üstüne site dikip cebimi para doldurmasını da bilirim. Hala üretim yapmaya çalışıyorsam sizin için, ülkem içindir!" demiştir (Aruoba, 20 Ağustos 2007).

uluslararasılaşmanın bir parçasını oluşturur. Vestel ve Arçelik gibi büyük üreticiler de bu dönemde AB pazarına yönelmiş; önce ticaret, sonra üretim şirketleri kurarak pazarda yer almaya çalışmıştır. 2000’li yıllarda, Türkiye elektronik sanayiinin genel üretiminin yarısından fazlası ihraç edilirken, bunun içinde sürükleyici sektör TV üretimidir: 1999-2005 arasında, renkli TV ihracatının yıllık ortalama artışı yüzde 28.5’dir. Bu hızlı artış sonucunda, 2000’li yılların ortalarında Türkiye’de yapılan üretimin Avrupa TV pazarındaki payı yüzde 45’e ulaşmıştır (DPT, 2007a, s.31). 2006 yılında, Vestel, Beko ve Profilo’nun Avrupa’daki toplam pazar payı yüzde 55’tir (Özgentürk, 6 Kasım 2006). Profilo’nun payı ise yaklaşık yüzde 10’dur ve Proeks Foreign Trade adlı şirketin ihracatının yüzde 80’i Avrupa pazarıdır (Pro-Eks, 2006). Ancak, AB’nin Doğu Asya ülkelerine uyguladığı anti-damping vergilerini kaldırması ve tüplü TV’lerin yerini LCD ve plazmaların almaya başlamasıyla bu pazar hakimiyeti 2007 yılından itibaren keskin bir düşüş sergileyecek, toplamda yüzde 20’lere gerileyecektir (Falakoğlu, 30 Mart 2008; Özgentürk, 27 Aralık 2007).

Tablo 4.45: Profilo’nun Yeni Faaliyetleri (1991-1998)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
7430	Hizmet	Reklamcılık	Yayın Reklamcılık ve Ticaret	1991	2004
5152	Ticaret	Elektrikli cihazlar	Nova Elektromekanik (CNN Ticaret)	1991	1999
5152	Ticaret	Ev eşyası pazarlama	Alo Tele Bilgi İletişim (Market Paz.)	1991	1994
6304	Turizm	Turistik hizmetler	Da-Sar Turistik Eğlence (İstanbul Yayın.)	1991	1995
6420	Telekom	Telekom hizmetleri	Profilo İletişim Teknolojileri	1992	1999
7421	Hizmet	Mühendislik hizm.	Kamhi İnşaat Müşavirlik	1994	2008
6592	Finans	Tüketici kredileri	BSH Peg Tüketici Finansmanı (Ev Aletleri Pazarlama ve Satış AŞ.)	1995	2003
3210	Elektronik	Tüp fabrikası	Ekranas (Litvanya, ortaklık)	1995	
6303	Ulaştırma	Marina işletmesi	Bodrum Yalıkavak Turizm ve Yat Limanı Yatırımları	1996	
5131	Ticaret	Tekstil ticareti	Marmara Tekstil Kumaş Konfeksiyon	1996	2003
6420	Telekom	Telekom hizmetleri	Profilo Telekom	1996	
2102	Kağıt	Karton ambalaj	Dako Ambalaj (Enerji Ambalaj)	1997	
5152	Ticaret	Profilo-Telra ürünlerinin ihracatı	Proeks Foreign Trade Co	1997	
5139					
5159					
3512	Makine	Yat inşası	Proteksan Yat ve Gemi Sanayi Ticaret	1997	
3512	Makine	Yat inşası	Proteksan Turkuaz Yat Sanayii (ortaklık)	1997	
7010	Emlak	Alışveriş merkezi	Profilo Alışveriş Merkezi	1998	
6720	Finans	Sigortacılık hizm.	İst. Trafik Vakfı Sigorta Aracılık Hizm.	1998	
5520	Hizmet	Restaurant ve kafe	HJC Restaurant ve Kafe İşletmeciliği	1998	
5260	Hizmet	Satış sonrası servis	Pesaş (Avrupa)		
3230	Elektronik	DVD okuyucu-yazıcı	Profilo-Telra		

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1990'lı yıllarda Profilo açısından önemli bir gelişme, grubun beyaz eşya üretimi yapan Peg Profilo'daki yüzde 46 hissesini Bosch-Siemens grubuna devretmesi olmuştur²⁹². Bu dönemde beyaz eşya imalatından uzaklaşmaya başlayan Profilo'nun bilişim, telekom, turizm, alışveriş merkezi, marina işletmesi gibi hizmetlere ve (yeniden) yat ve tekne yapımına yöneldiği gözlenmektedir. Böylece, 2000'li yılların başlarına gelindiğinde grubun faaliyet yapısı, merkezde epey uluslararasılaşmış nitelikteki TV ve yazarkasa vb. elektronik ürünlerin üretimi ile bunun çevresinde bir dizi hizmet sektörünün bulunduğu bir biçim almaya başlamıştır.

Tablo 4.46: Profilo'nun Yeni Faaliyetleri (2000-2007)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5152	Ticaret	Yazarkasa ihracatı	Profilo Telra	2000	
5151	Ticaret	Elektronik ürünler	E Data Elektronik San. ve Tic. (Persat)	2000	
7221	Bilgişlem	Yazılım	Pro-Yazılım AŞ.	2000	
1711	Tekstil	İplik-kumaş üretimi	Gateks İplik Sanayi (Transtürk, İtalyan	2001	
5131	Ticaret	İplik-kumaş ihracatı	Franzoni, İsviçreli Cofib ortak)		
5239	Per. ticaret	Hediyelik eşya	Jak Kamhi	2001	2008
3230	Elektronik	Philips TV üretimi	Profilo-Telra	2002	
3230	Elektronik	Sanyo TV üretimi	Profilo-Telra		
3230	Elektronik	TV üretimi	Grundig TV Fabrikası (Viyana, satın alma)	2003	
5510	Turizm	Otelcilik	Portbodrum Otel Hizmetleri	2003	
7499	Diğer	Diğer hizmetler	Portbodrum Sanat Gösteri Yayıncılık	2003	
8519	Hizmet	Sağlık hizmetleri	Portbodrum Sağlık Hizmetleri	2003	
6303	Ulaştırma	Marina işletmesi	Portbodrum Liman Hizmetleri ve Ticaret	2003	
7499	Diğer	Fuar hizmetleri	Portbodrum Uluslararası Fuar Hizmetleri	2004	
6304	Turizm	Turizm hizmetleri	Portbodrum Turizm Teknik Hizmetleri	2004	
5260	Hizmet	Satış ve servis	Pro-Euro (Avrupa)	2004	
7492	Hizmet	Güvenlik hizmetleri	Profilo Güvenlik Sistemleri	2004	
4520	İnşaat	İnşaat	Port Bodrum Yalıkavak İnşaat	2004	
7229	Bilgişlem	Bilgisayar-iletişim	Profitel Bilişim	2005	
3512	Makine	Yat inşası	Çelik Yat	2005	
3230	Elektronik	Telefunken TV üret.	Profilo-Telra (Avrupa pazarı için)	2006	
3512	Makine	Yat inşası	BIS Yatçılık Turizm İnşaat San.	2006	
7229	Bilgişlem	Bilgisayar güvenliği	ProtectIT		

Kaynak: İTO sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

²⁹² Bosch-Siemens, AEG'nin elindeki yüzde 20 hisseyi de satın alarak şirkette çoğunluk denetimini ele geçirmiş ve şirket ünvanını BSH Profilo olarak değiştirmiştir (Hürriyet, 9 Ocak 2003). Bosch-Siemens grubu ile anlaşmazlığa düşen Profilo, 2003 yılında kalan hisselerini de satarak bu ana faaliyet alanından çıkacaktır (Cumhuriyet, 10 Ekim 2003). Ancak, bu çıkışın belirli bir 'çekilme stratejisi' dahilinde gerçekleştiği düşünülebilir. Zira yüzde 46 hisse satıldığı anda, Bosch-Siemens'in, AEG'nin (yüzde 20) ya da diğer ortakların (yüzde 4) hisselerini satın alarak şirkette denetim kurma olanağı ortaya çıkmıştır. Dahası, tam da aynı yıl içinde, Profilo Litvanya'da TV tüpü fabrikasına ortak olmuştur. Kısacası Profilo, anlaşıldığı kadarıyla, 1990'ların ortalarında beyaz eşya sektöründen uzaklaşmaya ve TV gibi elektronik ürünlere yoğunlaşmaya karar vermiş ve bu kararı uygulamaya koymuştur.

2000’li yıllardaki yeni faaliyetler Tablo 4.46’dan izlenebilir. Faaliyet sayısı 2000 yılında 33 adet [20 adet], 2007 yılında ise 37 adet [21 adet] olmuştur. Ancak, bu artan rakam çok sayıda faaliyete dağılmış durumdadır. Bu dönemde Profilo’nun başlıca ilgisi TV üretimi alanındadır. Tıpkı Vestel’in yaptığı gibi Philips, Sanyo, Telefunken ve birçok diğer marka için fason üretim yapan Profilo, Peg Profilo’nun hisselerinin satıldığı yıl olan 2003’te Avusturya’da Grundig TV fabrikasını satın almıştır. Ayrıca, Avrupa pazarında servis hizmetleri için Pro-Euro adlı şirket kurulmuştur²⁹³.

Profilo grubunun bir özelliği, görüldüğü kadarıyla, finans alanında yer almamasıdır²⁹⁴. Biraz spekülatif bir şekilde, Profilo’nun 1990’lardaki uluslararasılaşma hamlesinin, finans alanındaki zayıflığı nedeniyle, beyaz eşya gibi bir dönem boyunca temel faaliyet alanı olmuş bir sektörden uzaklaşmasına yol açtığı düşünülebilir. Grubun TV alanındaki odaklanması ise esas olarak Avrupa pazarına yöneliktir²⁹⁵. Bir yandan Vestel’in yükselişi nedeniyle iç pazardaki payın azalması, bir yandan da AB pazarındaki gelişmeler (Doğu Asya ülkelerine karşı uygulanan anti-damping vergilerinin kaldırılması) ve 2000’li yılların ikinci yarısında tüplü televizyonlara olan talebin hızla gerilemesi ile Profilo Telra büyük bir krize girmiştir (Falakoğlu, 30 Mart 2008; Milliyet, 21 Aralık 2007; Özgentürk, 27 Aralık 2007). 2007 yılında Profilo Telra’nın üretimi yarıya inmiş ve şirket, yıl sonuna doğru, bazı tedarikçilerinin iflas istemi üzerine, iflas erteleme talebinde bulunmuştur (Referans, 1 Ocak 2008; Güvenkaya, 17 Temmuz 2007).

Bugün gelinen nokta itibariyle Profilo grubu, geçmişte ana faaliyetlerini oluşturan beyaz eşya ve elektronik sektörlerinden uzaklaşarak turizm ve yat inşası gibi faaliyetlere yönelmiş durumdadır (Sungur, 6 Temmuz 2005). Grubun ana faaliyet –

²⁹³ Profilo bu yıllarda ayrıca: (i) ProtectIT, Pro-Yazılım, Profitel Bilişim gibi şirketlerle, bilgi işlem sektöründe yer almaya çalışmıştır, (ii) ‘Portbodrum’ adı altındaki şirketlerle Bodrum Yalıkavak bölgesini ‘paylaşan’ gruplardan biridir (grubun bu bölgedeki yatırımları, doğal hayata verdiği zarar nedeniyle çevrecilerin tepkisini çekmiştir: Duran, 16 Haziran 2000), (iii) yat ve tekne yapımına ağırlık vermiştir, (iv) Transtürk ve iki yabancı ortakla iplik sektöründe Gateks adlı şirketi kurmuştur.

²⁹⁴ ‘Göründüğü kadarıyla’ ifadesinin nedeni, İtalya’da 1988’den beri bankacılık ve finans alanında faaliyet gösteren bir başka ‘Profilo Holding’in bulunmasıdır. Ancak, isimlerin aynı olması dışında bu iki firma arasında herhangi bir ortak nokta tespit edilememiştir.

²⁹⁵ İç pazarda Beko-Arçelik’in üstünlüğü 2000’li yılların ortalarına kadar devam etmiş, Beko’nun pazar payı 2001’de yüzde 64, 2003’te yüzde 48, 2004’te yüzde 42 olmuştur. Buna karşılık Profilo’nun payı aynı yıllarda sırasıyla yüzde 20.4, 25.4 ve 19.5’tir. Bu dönemde iç pazarda asıl yükselişi Vestel sergilemiştir. Vestel’in 2001’de yüzde 12.4, 2003’te yüzde 18.2, 2004’te yüzde 34 olan payı, 2005 yılında yüzde 45’e ulaşmış ve Zorlu grubunu yurtiçi pazarda ilk sıraya taşımıştır (Fırat, 2001b; 2003b; 2005; Balaban, 2006).

zaman çizelgesi Tablo 4.47'deki gibidir. Faaliyet sayısı yüksek olmakla birlikte, bu sayı çok miktarda küçük ölçekli ticaret-hizmet faaliyetlerine dağılmış durumdadır. Bir anlamda, 1990'larda finansal genişlemeden yararlanabilen gruplar bu birikimi 2000'li yıllarda üretken sermaye donanımlarını arttırmak için kullanırken (önce ticaret-hizmet sektörleri, sonra sanayi sektörleri ağırlık kazanırken), Profilo'nun gelişme doğrultusu tam ters yönde olmuş; sermaye birikiminin eskiden beri temelini oluşturan beyaz eşya ve elektronik eşya gibi iki önemli sanayi sektöründen uzaklaşan grup, son yıllarda turizm ve hizmet sektörlerine ağırlık vermeye başlamıştır.

Tablo 4.47: Profilo Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
1950	Temsilcilik	
1954	Çelik imalat (fabrika)	
1960	Beyaz eşya ithalatı	
1964	Beyaz eşya üretimi*	
1967	Küçük ev aletleri üretimi*	
1972	TV ve elektronik eşya üretimi	
1973	Temizlik kağıdı üretimi*	
1974	Satış sonrası servis	
1974	Elektronik parça üretimi	
1976	TV tüpü üretimi	
1976	Tekne ve yat inşası (1990-97 arası hariç)	
1977	Beyaz ve elektronik eşya ihracatı	
1979	Ambalajlama	
1981	Savaş sanayii	
1988	Yazarkasa (Olivetti, Siemens) üretimi	
1988	Renkli TV ihracatı	
1989	Turizm	
1990	Ticaret şirketi (Polonya, elektronik ürünler)	
1991	Telekom-iletişim	
1995	TV tüpü fabrikası (Litvanya)	
1996	Marina işletmesi	
1996		Temizlik kağıdı üretimi
1990'lar	Satış sonrası servis (Avrupa)	
2000	Yazarkasa ihracatı	
2002	Fason TV üretimi (Sanyo, Philips, Telefunken)	
2003		Beyaz eşya üretimi
2003		Küçük ev aletleri üretimi
2003	TV fabrikası (Avusturya, Grundig)	
2003	Portbodrum hizmet şirketleri	

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

(*) Zaman içinde sonlandırılan faaliyetler.

4.3.3 Akkök Grubu

Tekstil ve kimya alanında uzun yıllar etkili olan Akkök grubu, son dönemde tekstil sektöründen uzaklaşmaya başlamıştır. Grubun Aksa adlı şirketi akrilik elyafta dünya pazarını paylaşan birkaç tekelden biridir.

Akkök grubunun kökeni, Balkan Savaşları sırasında Rumeli'den Türkiye'ye göç eden, varlıklı bir tüccar olan Ali Dinçök'e dayanmaktadır. Grubun asıl kurucusu sayılabilecek Raif Dinçök, 1934-43 arasında Ankara'da ticaret ve müteahhitlik yapmış, 1943'te İstanbul'a gelerek iplik ve kumaş ticaretine, sonraları da küçük ölçekli fason dokuma imalatı işlerine girmiştir (Akkök, 2007). Tıpkı Eczacıbaşı gibi Akkök grubunun atılımı da yine TSKB kredisiyle 1952'de kurulan Aksu iplik ve kumaş fabrikası ile gerçekleşmiş; bunu 1955'te kurulan, makine halısı üretimi yapılan Dinarsu izlemiştir.

Diğer gruplara kıyasla çok daha 'odaklanmış' nitelikteki Akkök grubu, uzun süre yalnızca iplik ve kumaş üretimi (önce küçük ölçekli, sonra fabrikada), halı imalatı ve bu ürünlerin ticareti ile uğraşmıştır. Son yıllarda faaliyet bileşimi değişmekle birlikte genellikle tekstil ve kimya sektörlerinde yer alan grup, dikey ve yatay genişleyerek entegre bir gelişme sergilemiştir. Türkiye'de büyük sermaye grupları içinde bir dönem ilk beşe girebilecek kadar büyüyen Akkök (Mustafa Sönmez'in çalışmasında 'büyükler klasmanında dördüncü sırada' gösterilmiştir: 1992a, s.22), günümüzde daha alt sıralardadır. Raif Dinçök'ten bu yana, grubun sermaye örgütleri içinde de hayli aktif bir katılımı olmuştur. Tıpkı Kale grubu gibi uzun yıllar İstanbul Sanayi Odası'nda etkili olan Dinçökler, 1980'lerde TÜSİAD başkanlığı da yapmışlardır.

Akkök grubu, 1968 yılında, büyük bir yatırım olan ve akrilik üreten kimya tesisi Aksa'nın kurulmasıyla geriye doğru entegrasyona giderek bir 'ana faaliyet çeşitlenmesi' gerçekleştirmiştir. 1970'ler boyunca yeni alanlara giren ve ihracata başlayan grubun faaliyet sayısı, diğer gruplara kıyasla hemen her dönem daha azdır (1945 yılında 2 adet olan faaliyet sayısı 1960'ta 3'e [2'ye], 1970'te 5'e [3'e], 1980 yılında ise 10'a [7'ye] yükselmiştir). Tablo 4.48, Akkök grubunun 1980 öncesi faaliyetlerini topluca göstermektedir.

Tablo 4.48: Akkök Grubu'nun Faaliyetleri (1934-1979)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5190	Ticaret	Toptan ticaret	Ankara'daki faaliyetler	1934	1943
4520	İnşaat	İnşaat			
5131	Ticaret	İplik ve kumaş ticareti	İstanbul'daki faaliyetler	1943	1952
1711	Tekstil	İplik ve dokuma imalatı	Atölye tipi üretim	1943?	1952
1711	Tekstil	İplik ve kumaş üretimi	Aksu (Bakırköy tesisi)	1952	1991
5131	Ticaret	İplik-kumaş pazarlama	Ariş	1952	
1722	Tekstil	Halı üretimi	Dinarsu (Merinos Halı'ya satıldı)	1955	2005
2430	Tekstil	Akrilik (elyaf) üretimi	Aksa	1968	
5149	Ticaret	Kimyevi hammadde ithali			
2699	İmalat	Formika üretimi	Küçük bir tesis	1973	1990'lar?
1711	Tekstil	Akrilik karışimli iplik	Ak-al (Yalova fabrikası)	1974	2006
1722	Tekstil	Halı üretimi	Dinarsu Çerkezköy tesisi	1975	2005
6720	Finans	Sigortacılık hizmetleri	Dinkal	1976	
3699	İmalat	Poliüretan sünger	Akmeltem	1976	
5131	Ticaret	İplik ve kumaş ihracatı	Akpa	1976	
2411	Kimya	Kimyevi madde üretimi	Akkim	1977	
5149	Ticaret	Kimyevi maddeler			
1711	Tekstil	İplik ve kumaş üretimi	Aksu Çerkezköy tesisi	1978	
6599	Finans	Holding	Akkök Sanayi Yat. Geliş. AŞ.	1979	
			A.R.D. Holding		
			Ö.D. Holding		

Kaynak: Sönmez, 1992a; Buğra, 2003; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1968'de kurulan (1971'de faaliyete geçen) Aksa tesisi, büyük denilebilecek ölçeği (2005 yılında çalışan sayısı 568) ve üretilen ürünün önemli bir ara malı olması nedeniyle, Akkök grubu açısından tekstil sektöründe tekeli bir avantaj yaratmıştır²⁹⁶. Aksa'nın, günümüzde dünya pazarının yüzde 11'ini elinde tutan 'dünyanın tek çatı altındaki en büyük entegre akrilik elyaf üreticisi' olduğu belirtilmektedir (Aksa, 2007, s.1). Akriliğin ana hammadde olan akrilonitril ise bir petrol türevi olan propilenden üretilmekte ve ithal edilmektedir (Tablo 4.48'de, Aksa'nın hammadde ithalini de

²⁹⁶ "Aksa, halk arasında orlon diye tanımlanan akrilik elyaf pazarının yüzde 90'ını elinde tutuyordu. Akrilik elyaf ya da orlon, yün özelliğine en yakın olarak bilinen ve Türkiye'de toplam sentetik talebinde giderek yükselen bir paya sahipti. Yünün ikame maddesi olması nedeniyle geniş bir kullanım alanı olan akrilik elyaf iplik haline dönüştürüldükten sonra, dokumada, trikotaj ve örgüde, battaniye ve halı üretiminde yüzde 100, ya da karışimli olarak kullanılıyordu. Akriliğin hammadde akrilonitrin, ithal yoluyla sağlanıyordu. Aksa, orlon pazarının yüzde 90'ını, Pensoy Ailesi'nin Yalova Elyaf'ı ise yüzde 10'unu kontrol ediyordu (...) Aksa'nın ürettiği sürekli elyaf, diğer kuruluşları Ak-Al, Aksu ve Dinarsu tarafından kesikli elyaf ve taranmış fitil haline getiriliyordu. Bu firmalar üretimlerinin bir kısmını kendi tesislerinde kumaş, battaniye, halı üretiminde kullanırken, bir kısmını da diğer tekstil firmalarına satıyorlardı. Kısacası, orlon tekeli Dinçkökler'in elindeydi" (Sönmez, 1992a, s.238-9).

kendisinin yaptığı kabul edilmiştir). Fiyatı genelde petrol fiyatları ile paralel hareket eder. Hammadde fiyatı arttığında, “akrilik elyaf talebi normal seyrinde ise” bu artışlar elyaf fiyatına yansıtılır (Aksa, 2006, s.10). İç pazarın yüzde 90’ını elinde tutan şirketin, 1970’lerde petrol fiyatındaki artışları ürün fiyatına (muhtemelen şişirerek) yansıtmakta güçlük çekmemiş olduğu düşünülebilir.

Aksa’nın ardından, 1974’te akrilik karışımı iplik üreten Ak-Al fabrikasını (Yapı ve Kredi Bankası’nın ortaklığıyla) devreye sokan grup, tekstil ve kimya sektörleri arasındaki entegrasyonunu geliştirmiştir. Öte yandan, 1970’li yıllarda makine halılarının giderek artan kullanımını 1975’te Dinarsu için yeni bir fabrika kurulmasını beraberinde getirmiştir. 1980’li yıllarda Dinarsu, sektörde Yünsa, Gümüşsuyu ve Saray halıları ile birlikte pazarın yarısından fazlasını paylaşmaktadır (Köymen, 1989, s.102).

1976 yılında²⁹⁷, Aksa’da üretilen sürekli akriliğin yurtdışında satışı için Akpa adında bir şirket oluşturulmuş ve Aksa bir yıl sonra ihracata yönelmiştir. Akpa, 1980’li yıllarda önde gelen ‘dış ticaret sermaye şirketleri’nden biri olacaktır. 1977’de, organik ve inorganik kimyasallarla tekstil yardımcı maddeleri üreten Akkim tesisi kurulur. Orta ölçekli sayılabilecek bir tesis olan (2006 yılında çalışan sayısı 319) Akkim’le birlikte, Akkök grubu kimya (özellikle tekstil kimyası) alanına sıkıca yerleşmiş ve kimyasal madde üretimi grubun başlıca faaliyetlerinden biri haline gelmiştir. Günümüzde grubun gelirleri içinde en büyük payı kimya sektöründen elde edilen gelirler almaktadır.

Holding şirketi niteliğindeki (ve aileye ait A.R.D. Holding ve Ö.D. Holding adlı diğer iki holding şirketin denetimindeki) Akkök Sanayi Yatırım Geliştirme AŞ. 1979 yılında kurulmuştur. Diğer gruplara kıyasla daha odaklanmış ve entegre bir gelişim sergileyen grup, bu dönemde faaliyetlerini temel olarak tekstil, tekstil ara malları ve kimya alanında yoğunlaştırmıştır. Orlon ve halı tekeli Akkök grubunun, 1970’lerde finans kapital özelliği kazandığı söylenebilir²⁹⁸.

²⁹⁷ Aynı yıl içinde Ariş bünyesinde kurulan (ve 1990’da ayrı bir şirkete dönüştürülen) Dinkal, Akkök grup şirketlerine sigortacılık hizmetleri sağlamaktadır. Zaman içinde grup dışına da hizmet vermeye başlamıştır. Yine 1976’da kurulan küçük bir tesis olan Akmeltem’de ise ağırlıklı olarak yatak-mobilya sektörüne satışı yapılan poliüretan sünger üretilmektedir.

²⁹⁸ A. Arıman’ın (1982) çalışmasında Akkök grubu yer almamıştır. Bu bir eksiklik olarak görülebilirse de Arıman, olasılıkla, grubun finans ve ticaret alanındaki zayıf konumunu göz önünde tutmuştur.

Akkök grubunun 1980’li ve 90’lı yıllardaki faaliyetleri Tablo 4.49’dan izlenebilir. 1980’lerin ihracat teşvik politikaları Akkök grubunu son derece olumlu etkilemiştir²⁹⁹. İç pazarın olanaklarını daha 1970’lerin sonlarına doğru tüketen grup, Almanya’da Atak GmbH adlı şirketi kurarak tekstil ihracatını hızlandırmıştır. Grup, 1980’lerin başlarında Akkim bünyesinde bir dizi yeni yatırıma giderek kimyasal madde alanındaki üretimini de çeşitlendirmiş ve ihracata yönelmiştir³⁰⁰.

Grubun 1980’lerde ihracata yönelerek artırdığı birikim, 80’lerin ikinci yarısında yeni faaliyet alanlarına girilmesini beraberinde getirmiştir. 1987’den itibaren turizm sektöründe şirketler kurulmaya başlanmıştır³⁰¹. Ancak daha önemlisi, 1989’da Akenerji’nin kurulmasıdır. Türkiye’de ilk ‘oto-produktör’ olan, yani grup fabrikaları için elektrik üreten ve artan elektriği enterkonnekte şebekeye naklederek devlete satan bu şirket, günümüze kadar, çoğunluğu Marmara ve Ege bölgelerinde olmak üzere 12 adet santral kurmuş ve işletmeye başlamıştır.

1980’lerde yeni sektörlere giren Akkök grubu, yine de 1990 yılında 15 adet [10 adet] faaliyetiyle diğer sermaye gruplarına kıyasla dar bir faaliyet tabanı sergiler. Aynı dönemde büyük bir krize giren ve birçok iştirakini elden çıkartan Anadolu grubu bile 1990 yılında Akkök’ten daha fazla faaliyete sahiptir. Öte yandan, 1980’lerin daralan iç pazar ve yüksek faiz ortamında bazı sermaye grupları zor duruma düşerken, ihracatta güçlü olan Akkök süreçten büyüyerek çıkmıştır. Bu dönemde tekstil ağırlıklı faaliyet gösteren Akkök’ün 1985 yılında yalnızca dört şirketinde (Aksa, Ak-al, Aksu, Dinarsu)

²⁹⁹ 1982’de Ak-al için Bozüyük’te yeni bir fabrika kurulurken, 1983’te Yalova’daki Kartopu fabrikası satın alınarak örgü yünü ve çeşitli farklı türde ipliklerin üretimine geçilmiştir (2006 yılında eski sahibine geri satılan Kartopu’nun, kendi sektöründe yüzde 55 pazar payı olduğu belirtilmektedir: Tosuner, 20 Ocak 2006). 1986’da kurulan ve kesikli elyaf üreten Aktops’la birlikte, grubun iplik alanındaki tek elci konumu pekişmiştir.

³⁰⁰ Akkim, çok büyük ölçekli olmamakla birlikte, bazı spesifik ürünler de dahil geniş bir ürün çeşitliliğine sahiptir. Örneğin, tekstil ve deri sektöründe ağartıcı olarak kullanılan sodyum metabisülfid Türkiye’de 1980’den bu yana yalnızca Akkim tarafından üretilmektedir. Yine, tekstil, deterjan ve kağıt sektörlerinde kullanılan hidrojen peroksit üretimine de 1998’de ilk olarak Akkim’de başlanmıştır (DPT, 2001a, s.292, 426). Akkim zaman içinde teknoloji ihracına da başlamış ve 2000’li yıllarda Ürdün ve S. Arabistan’da toplam üç adet anahtar teslim kimya tesisi kurmuştur (Fırat, 2006a).

³⁰¹ Turizm alanında, bir diğer tekstilci aile Harunzadeler’le ortaklaşa, Heybeliada ve Burgazada arasında yer alan Kaşık adası satın alınmış ve buraya “kumarhaneden alışveriş marketine, yüzme havuzundan 5 yıldızlı otele kadar süper lüks bir kompleks” yapımı planlanmıştır (Sönmez, 1992a, s.239). Plan, adanın imar sorunu nedeniyle bugüne dek rafta kalmıştır. İkinci olarak, Fethiye’deki Kille Koyu Hazine’den 49 yıllığına kiralanmış ve Alman Club Salima ile ortaklaşa tatil köyü inşası planlanmıştır (Sönmez, 1992a, s.239). Ancak grubun bu girişimi de başarısız olmuş görünmektedir.

çalışan işçi sayısı (7.589), 2006 sonunda tüm grupta çalışan sayısının (4.399) çok üzerindedir (krş. Sönmez, 1992a, s.238; Akkök Sanayi, 2006, s.97).

Tekfen ve İstikbal grubu ile ortaklaşa (hisseler: Akkök yüzde 43.75, Tekfen yüzde 30.5, İstikbal yüzde 25.75) açılan Akmerkez'in 1993'te devreye girmesi, Akkök grubunun perakende mağaza (Polo Ralph Lauren), restoran işletmesi (Papermoon) ve bina hizmetleri (Üçgen Bakım ve Yönetim Hizmetleri) gibi faaliyetlere yönelmesini beraberinde getirmiştir (Altun, 2006, s.235-6). Grup, Akmerkez'in yanı sıra yeni alışveriş merkezleri ve rezidanslar gibi projelerle, 2000'li yıllarda gayrimenkul-emlak sektöründe aktif olmaya çalışmaktadır.

Tablo 4.49: Akkök Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1982-1999)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5149	Ticaret	Kimyevi madde ihracatı	Akkim	1982	
1711	Tekstil	Akrilik karışumlu iplik	Ak-al Bozüyük fabrikası	1982	2006
1711	Tekstil	Örgü yünü, iplik üretimi	Kartopu (satın alma)	1983	2006
5131	Ticaret	Yün ipliği pazarlama	Kartopu Pazarlama	1983	2006
5131	Ticaret	İplik pazarlama	Ak-al Tekstil Pazarlama		2006
5131	Ticaret	İplik ihracatı	Ak-al Dış Ticaret		2006
5131	Ticaret	İplik ve kumaş ticareti	Atak GmbH (Almanya)		2006
5131	Ticaret	İplik ticareti	İleri İplik		2006
1721	Tekstil	Diğer tekstil imalatı	Turmiko		?
1711	Tekstil	Kesikli akrilik elyaf	Aktops	1986	
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Akturizm	1987	
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Akkoy Turizm	1987	?
7010	Emlak	Alışveriş merkezi	Akmerkez (açılış: 1993)	1987	
5149	Ticaret	Kimyasal madde ithalatı	Aktem	1989	
4010	Enerji	Elektrik enerjisi üretimi	Akenerji	1989	
4030	Enerji	Buhar enerjisi üretimi			
7493	Hizmet	Bina hizmetleri	Üçgen	1992	
1711	Tekstil	Akrilik karışumlu iplik	Ak-al Zonguldak fabrikası	1993	
5232	Per. tic.	Giyim eşyası	Akpol Polo Ralph Lauren	1993	
7499	Diğer	Diğer hizmetler	Akhan Servis Hizmetleri AŞ.		
2021	İmalat	Orman ürünleri	Bozüyük Orman Ürünleri San.		
5520	Hizmet	Restoran işletmesi	Akmerkez Lokantacılık	1996	
6303	Ulaştırma	Liman işletmesi	Akport (özelleştirmeden alındı)	1997	
1711	Tekstil	Akrilik karışumlu iplik	Akrom Akal Textile Romania SRL	1999	2006
5131	Ticaret	Tekstil ihracatı	Aksu Textiles EAD (Bulgaristan)		
4010	Enerji	Elektrik dağıtım	Ak-el Yalova Elektrik AŞ.		
6220	Ulaştırma	Hava taksi taşımacılığı	Ak Havacılık		

Kaynak: Sönmez, 1992a; Köymen, 1989; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Akkök grubunun finans alanında ciddi bir girişimi gözlenmemektedir. 1980’li ve 1990’lı yıllarda daha küçük sermaye gruplarının bazıları banka sahibi olmuşken, Akkök’ün bankacılık, sigortacılık ya da menkul değerler alanında faaliyeti olmamıştır. 1990’larda banka kurmak için başvuran grubun (Bal, 1994, s.77) bu izni alamadığı anlaşılmaktadır. Aksa ve Ak-al şirketlerinin İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nın faaliyete geçtiği ilk yıl olan 1986’da halka açılması, grubun finans alanındaki zayıflığını telafi etme isteğine bağlanabilir.

2000 yılı itibariyle grubun faaliyet sayısı 20’ye [14’e] yükselmiştir. Bu dönemde uluslararası faaliyetlerini hızlandıran grup, önce Balkan ülkelerinde, sonra da 2000’li yılların başında Mısır’da üretim tesisleri kurmuştur. Akkök’ün uluslararasılaşma dinamiği 2000’li yıllarda daha da belirginleşecektir. Yine aynı dönemde belirginleşen bir diğer eğilim, grubun ortaklıklar ve krediler gibi ‘dış’ finansman yollarına daha fazla başvurmaya başlamış olmasıdır. 2001-2007 arası faaliyetler Tablo 4.50’den izlenebilir.

Tablo 4.50: Akkök Grubu’nun Yeni Faaliyetleri (2001-2007)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
2430	Tekstil	Teknik elyaflar üretimi	Aksa	2001	
4530	İnşaat	Kimya tesisi kurulumu	Ürdün ve S.Arabistan’da üç tesis		2004
6599	Finans	Sınai finansman	Fitco BV (Hollanda)	2003	
6599	Finans	Sınai finansman	Aken BV (Hollanda)	2003	
1711	Tekstil	Akrilik elyaf üretimi	Aksa Egypt (Mısır)	2003	
4010	Enerji	Elektrik enerjisi ticareti	Akenerji Elektrik Enerjisi İthalat İhracat Toptan Ticaret A.Ş.	2004	
			Akkur Enerji AŞ.	2004	
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Otakçılar Turizm	2005	
			Zeytinliada Turizm	2005	
1721	Tekstil	Diğer tekstil imalatı	Çerkezköy Tekstil Sanayi	2005	
5131	Ticaret	Tekstil ticareti	İstasyon Tekstil	2005	
7010	Emlak	Gayrimenkul sektörü	Saf Gayrimenkul AŞ. (%7 iştirak)	2006	
4520	İnşaat	İnşaat	Akiş	2006	
7290	Bilgiişlem	Bilgi-işlem	Aktek	2006	
5149	Ticaret	Kimyevi maddeler	Akgirişim Kimya ve Ticaret AŞ.	2007	

Kaynak: İlgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Finans kapital için tipik biçimde, Akkök grubunun bu dönemde faaliyet bileşimini yeniden şekillendirmeye başladığı gözlenmektedir. 60 yıl boyunca grubun belkemiği olan tekstil, 2000’li yıllarda hızlı biçimde ikinci plana düşmüş, buna karşılık enerjinin payı giderek artmış ve gayrimenkul sektöründe de büyüme gündeme gelmiştir.

2001 yılında yaşanan krizin etkileri ve Çin’de ucuz emek-gücüne dayalı olarak üretilen tekstil ürünlerinin rekabet baskısı hissedilmeye başlandığında, çoğu çekirdekten yetişme ve küçük ölçekli yan sanayi şirketleri başka sektörlere geçiş yapamazken, büyük sermaye (ve bu arada Akkök) tekstildeki faaliyetlerini azaltıp diğer faaliyetlere ağırlık verebilmiştir (Yıldız, 26 Şubat 2006). Akkök, bu çerçevede, ilk olarak Ak-al Tekstil’de sendikasılaştırma gibi yöntemlere başvurmuş (Evrensel, 17 Temmuz 2002), ayrıca 2001-2005 arasında Aksu’da çalışan ‘mavi yakalı’ işçi sayısı 300 adet azaltılmıştır. Grup, daha sonra bazı fabrikaları kapatma veya satma yoluna gitmiştir. Ak-al şirketine ait iki fabrika (Bozüyük fabrikası ve Kartopu) devredilmiş, Yalova’da bir fabrika kapatılmış, Romanya fabrikasında üretim durdurulmuş ve sonuç olarak, küçülme operasyonu ile birlikte çalışan işçi sayısı 3.000’den 575’e düşmüştür (Ak-al, 2007, s.1). Özellikle iplik üretimi azaltılırken, 2005 yılında Dinarsu satılarak halı üretiminden de çıkmıştır. Grup, buna karşılık, 2000 yılı sonrasında Aksa’daki ara malı üretimine ağırlık vermiş ve teknik elyafların üretimine geçerek, dünya pazarındaki payını 2002’de yüzde 8.5’ten 2007’de yüzde 11’e yükseltmiştir. Ayrıca, 2006’dan itibaren Aksa’da karbon elyaf üretimine yönelik yatırımlara başlanmıştır (Hürriyet, 4 Ekim 2006). Özellikle havacılık ve uzay sektöründe kullanılan bu yeni malzeme, Türkiye’de henüz üretilmemektedir. Kısacası Akkök grubu, görece emek-yoğun nitelikte nihai ürünlerden uzaklaşarak teknolojik içeriği daha yüksek girdilerin üretiminde uzmanlaşmaya yönelmiştir. Bu süreçte bir diğer adım, Akkim tesisinde silikon bazlı kimyasallara dayalı tekstil ürünleri üretmek amacıyla ABD’li Dow Corning firması ile yapılan anlaşmayla gelmiştir (Bilgin, 16 Ocak 2008).

Önemli bir nokta, grubun faaliyet yapısında yaşanan dönüşümün yeni bir uluslararasılaşma hamlesi ile bir arada gelişmesidir. Mısır’da akrilik elyaf üretiminin başlatılması ve çeşitli vergi avantajları sunan Hollanda’da finansman amaçlı iki şirketin oluşturulması bunun farklı boyutlarıdır. Ayrıca, Akkök’ün ilk uluslararası ortaklıkları da bu dönemde başlamış ve Hollandalı Corio ve Garanti Koza ile ortaklaşa, İstanbul Esenyurt’ta konut ve alışveriş merkezi projeleri başlatılmıştır (Akşam, 21 Kasım 2007; grubun gayrimenkul alanında buna benzer bir diğer girişimi de Sinpaş ve Ülker’le ortaklaşa yürütülmektedir).

Enerji sektörüne ağırlık veren Akkök, Çek Cumhuriyeti'nden Cez şirketi ile birlikte hareket etme kararı almış (Ekinci, 16 Mart 2008); Ak-Cez, 2008 yılında Sakarya ili elektrik dağıtım ihalesini kazanmıştır. Devletin yatırımlardan çekilmesiyle hem büyük hacimli hem de kârlı bir sektör haline gelen enerji sektöründe, büyük sermaye gruplarının hemen hepsi yer almaya çalışmaktadır (Gözler, 2006a; Bayıksel, 2007a). Bu alanda Akkök, erken davranarak önemli bir pay elde etmiş ve 2007 yılı itibariyle 12 santralde 540 MW kurulu güce ulaşmıştır. Bununla birlikte, Akkök'ün santrallerinin çoğunun doğalgaz santrali olması, hidroelektrik, kömür ve rüzgar santralleri kurarak çeşitlenmeye gitme yönünde arayışları beraberinde getirmiştir (Fırat, 2006a). Ayrıca, enerji bakanlığı ile nükleer santral görüşmelerinde yer alan gruplardan biri de Akkök olmuştur (Cumhuriyet, 11 Nisan 2006).

Akkök hakkında son olarak belirtilmesi gereken bir nokta, yeniden yapılanan ve uluslararası faaliyetlerini hızlandıran grubun sermaye yapısını da değiştirmeye yönelmiş olduğudur. Grup şirketlerinin birbirlerinin sermayelerine karşılıklı olarak iştirak etmeleri ile geçmişte Akkök grubunun yapısı da tıpkı Japon keiretsuları gibi yatay biçimde oluşmuştur. Dış finansman olanaklarını azaltan bu tarz bir yapının, grup üzerindeki aile denetimini elden kaçırmak istemeyen, korunaklı bir yaklaşım tercihini yansıttığı düşünülebilir. Bununla birlikte, büyüme süreci ile birlikte gelen finansman ihtiyacı, Tekfen grubu gibi Akkök grubunun da 'daha sade' bir yapıya yönelerek başlıca grup şirketlerini doğrudan doğruya holdinge (Akkök Sanayi Yatırım Geliştirme AŞ.) bağlamasına yol açmıştır (Milliyet, 20 Mart 2007). Holding, onun altında ana grup şirketleri ve onların altında da bağlı ortaklıklardan oluşacak bu tarz bir 'piramit' yapı, grubun 'iç sermaye piyasası'nın bir boyutunu (karşılıklı iştirakler) ortadan kaldırmakla birlikte, sonuç olarak finansman kaldırıcının daha fazla kullanılması ve küçük bir sermaye ile büyük miktarda sermayenin denetim altına alınabilmesi anlamına gelir. Grubun ileride borsa kanalına daha fazla yöneleceği tahmin edilebilir. Kısacası, grubun gelişimi zaibatsu'dan keiretsu'ya değil, ters yönde olmuştur.

Buraya kadar yazılanların ışığında, Akkök grubunun ana faaliyet-zaman çizelgesi Tablo 4.51'deki gibi oluşturulabilir. Grubun ticaretle başlayan, önce atölye sonra fabrika üretimiyle devam eden, ithalata ve ardından ihracata yönelen, yurtdışında

önce ticaret şirketi, sonra üretim tesisleri ve nihayet finans şirketleri oluşturarak uluslararasılaşan ‘klasik’ bir gelişim çizgisini izlemiş olduğu söylenebilir. 2007 yılı itibariyle, grubun 23 adet [16 adet] faaliyeti devam etmektedir. Akkök grubunun ölçeği göz önüne alındığında, faaliyet sayısının diğer gruplara kıyasla her dönem daha az olduğu gözlenmektedir. Büyük sermaye grupları içinde en ‘entegre’ gelişimi sergileyen gruplardan biri de Akkök olmuştur. Bununla birlikte, son yıllarda tekstil üretiminin bazı alt kollarından uzaklaşmaya başlayan grup, daha ziyade kimya ve tekstil ara malları (tekstil kimyası) sektörlerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. 1990 sonrası dönemde diğer sermaye grupları çok sayıdaki tali faaliyetlerini azaltıp ana iş kollarına odaklanmaya yönelirken, Akkök’ün henüz yeni yeni ‘çok-faaliyetli’ grup niteliği kazanmaya başladığı söylenebilir.

Tablo 4.51: Akkök Grubu Ana Faaliyet - Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
1934	İnşaat*	
1934	Toptan ticaret*	
1943	Tekstil imalatı (atölye)*	İnşaat
1943	İplik-kumaş ticareti	Toptan ticaret
1952	İplik-dokuma imalatı (fabrika)	Tekstil imalatı (atölye)
1955	Halı imalatı (fabrika)*	
1968	Kimya fabrikası (akrilik elyaf)	
1968	İthalat (kimyevi hammadde)	
1976	İhracat (akrilik elyaf)	
1977	Kimya fabrikası (genel)	
1982	İhracat (kimya)	
1980'ler	Ticaret şirketi (Almanya)*	
1980'ler	İhracat (tekstil ürünleri, iplik)	
1987	Turizm	
1987	Alışveriş merkezi	
1989	Elektrik enerjisi	
1997	Ulaştırma (liman işletmesi)	
1990'lar	Ticaret şirketi (Bulgaristan)	
1999	Fabrika (Romanya - iplik)*	
2000'ler	Kimya tesisi kurulumu (Ürdün-S.Arabistan)*	
2003	Finans şirketi (Hollanda)	
2003	Fabrika (Mısır - akrilik elyaf)	
2005		Halı imalatı
2006		Ticaret şirketi (Almanya)
2006		Fabrika (Romanya - iplik)

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

(*) Zaman içinde sonlandırılan faaliyetler.

4.3.4 Anadolu Endüstri Grubu

Anadolu grubu, büyük sermaye grupları içinde uluslararası faaliyetleri en fazla olanlardan biridir. Grup, son on yılda, Efes Pilsen birası ve Coca-Cola'nın (ve birçok diğer markanın) üretim ve dağıtımını Avrasya bölgesi genelinde yapmaya başlamıştır.

İki ailenin ortaklığı olan grubun kökeni, 1950'lerin başlarında İzzet Özilhan ve Kâmil Yazıcı tarafından işletilen ticarethaneye dayanmaktadır³⁰². 1950'li yıllarda otomotiv ticaretine yönelen iki ortak, Çekoslovakya'dan mal mukabili ithal edilen bisiklet, motosiklet, kamyonet gibi ürünleri Anadolu'da oluşturdukları bayilikler aracılığıyla satmışlardır (Yazıcı, 2007, s.75-8). 1960'lı yılların ortalarında, Jawa motosikletleri ve ardından Skoda kamyonetleri montajı ile Anadolu grubu sanayiye giriş yapmıştır. Grubun gelişimi, iç ticaretle başlayıp ithalata geçmesi ve sonra da ithal ettiği ürünlerin montajı ile sanayi sektörüne kayması itibariyle, geç kapitalistleşen ülkelere özgü 'tipik' bir çizgiyi sergilemektedir.

Tablo 4.52: Anadolu Grubu'nun Faaliyetleri (1952-1965)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5211	Per. ticaret	Gıda, içecek maddeleri	Aksaray'da (Yazıcı ailesi)	1930'lar	1965
5234	Per. ticaret	Hırdavat			
5234	Per. ticaret	Hırdavat			
5010	Ticaret	Motorlu araç, lastik, yedek parça vb. ticareti	MAN, Leyland, Henschel, Steyr bayiliği (Aksaray-Yazıcı ailesi)	1950	1965
5030					
5143	Ticaret	Toptan ticaret (hırdavat)	Yeni Sivas Emniyet Kol. Şti.	1952	1965
5190	Ticaret	Toptan ticaret ve çeşitli ithalat			
5239	Per. ticaret	Oyuncak ve kırtasiye satışı			
5030	Ticaret	Oto yedek parça satışı			
5010	Ticaret	Çekoslovakya'dan bisiklet, motosiklet, kamyonet ithalatı	Oto Çelik (Anadolu'da bayilikler)	1955	1965
5040					
5010	Ticaret	Skoda oto ithalatı	Çelik Motor	1960	
5020	Hizmet	Oto servis			
5030	Ticaret	Yedek parça satışı			
5040	Ticaret	Jawa motosiklet satışı			

Kaynak: Yazıcı, 2007; Sönmez, 1992a; Capital, 2004'ten yararlanılarak hazırlanmıştır.

³⁰² Her iki kurucu da bu tarihten önce biri Aksaray'da (Yazıcı) biri de İstanbul'da (Özilhan) olmak üzere küçük ölçekli ticaret yapmıştır. K. Yazıcı (2007, s.72), o tarihte İstanbul'da faaliyet gösteren Yeni Sivas Emniyet Şirketi'ne dördüncü ortak olarak katıldığını, diğer iki ortağın bir süre sonra ayrılması ile şirkette İzzet Özilhan'la ikisinin kaldıklarını belirtmektedir. Mısır Çarşısı'ndaki bu işyerinin alt katı oyuncakçı, üst katı ise hırdavat, kırtasiye vb. birçok ürünün imalatçıdan alınıp Anadolu'ya satıldığı bir dükkandır (Capital, 2004).

Montaj sanayiine geçişten önceki faaliyetler Tablo 4.52’de sunulmaktadır. Kamyonet ve motosiklet montajını izleyen birkaç yıl içinde, Anadolu grubunun faaliyet sayısı hızla artmış ve çeşitlenmiştir. Otomotiv sektörü ile ilişkili sayılabilecek oto yedek parça ve sanayi motorları üretiminin yanı sıra, grup bu dönemde bir dizi ‘ana faaliyet çeşitlenmesi’ ile bira ve malt üretimine (Efes Pilsen), kırtasiye malzemeleri üretimine (Adel Kalemcilik) ve ambalaj ağırlıklı alüminyum ürün üretimine (Nasaş) başlamıştır. Bu çeşitlenme atağı, Türkiye koşullarında tipik biçimde, tekelleşme, finans kapitale dönüşme ve holdingleşme ile bir arada ilerlemiştir. Ancak, grup finans alanında görece zayıf bir konumdadır. Anadolu grubunun 1965-79 arası dönemdeki faaliyetleri Tablo 4.53’ten izlenebilir.

Tablo 4.53: Anadolu Grubu’nun Yeni Faaliyetleri (1965-1979)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5030	Ticaret	Motor satışı	Anadolu Endüstriyel Motor Sanayi AŞ. (2002’de Anadolu Motor ile birleşti)	1965	
3430	Otomotiv	Yedek parça üretimi	Çelik Montaj (1972’de Anadolu Motor adını aldı)	1965	
3410	Otomotiv	Skoda kamyonet üretimi		1966	1986
3591	Otomotiv	Jawa motosiklet montajı	Otopar (2002’de Anadolu Isuzu ile birleşti)	1966	1987
3430	Otomotiv	Yedek parça üretimi		1966	
1553	Gıda	Bira üretimi	Erciyas Biracılık (üretime geçiş: 1969; 2000’de Anadolu Efes bünyesinde birleşti)	1966	
1553	Gıda	Bira üretimi	Ege Biracılık (üretime geçiş: 1969; 2000 yılında Anadolu Efes bünyesinde birleşti)	1967	
3699	İmalat	Kırtasiye mlz. üretimi	Adel Kalemcilik	1967	
5139	Ticaret	Kırtasiye mlz. satışı	Ülkü Kırtasiye	1969	
2720	Metal	Alüminyum sanayii	Nasaş Alüminyum (üretime geçiş: 1973)	1969	1988
6599	Finans	Nasaş’ın finans şirketi	Internas SA (İsviçre)		1988
1553	Gıda	Bira üretimi	Güney Biracılık (faaliyete geçiş: 1977; 2000’de Anadolu Efes bünyesinde birleşti)	1969	
6599	Finans	Holding	Anadolu Endüstri Holding	1969	
1549	Gıda	Şerbetçiotu üretimi	Tarbes Tarım Ürünleri	1971	
2911	Makine	Motor üretimi	Çelik Montaj (Anadolu Motor)	1971	
1553	Gıda	Malt üretimi	Efes Afyon malt fabrikası	1973	
6599	Finans	Holding	Yazıcılar Holding	1976	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Özilhan Sınai Yatırım (eski adı Öziltaş)	1976	
5010	Ticaret	Motorlu araç satışı	Nur-Yaz Motorlu Araçlar	1976	2004
5010	Ticaret	Motorlu araç satışı	Birlik Nakil Araçları	1977	1989
5030	Ticaret	Motor satışı	An-Pa Anadolu Pazarlama (2002’de Anadolu Motor ile birleşti)	1978	
1553	Gıda	Malt üretimi	Anadolu Biracılık (bir süre TSKB’ye geçti; 2000’de Anadolu Efes bünyesinde birleşti)	1979	
5122	Ticaret	İçecek maddeleri	Cypex Co. (Kıbrıs - Efes bira satışı)		

Kaynak: Yazıcı, 2007; Sönmez, 1992a; Arıman, 1982; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Anadolu grubunun Çekoslovakya ile kurduğu ticari bağlantılar neticesinde gündeme gelen bira üretimi, Yaşar grubunun Tuborg birası ile aynı yıllarda başlamıştır (Yazıcı, 2007, s.82-8). O dönemden bu yana, Türkiye bira pazarına kırk yıl boyunca Efes Pilsen ve Tuborg hakim olmuştur. İlk yıllarda bira pazarının yüzde 80'i Tuborg'un elindeyken, zaman içinde Efes öne çıkmış ve günümüzde pazarın yaklaşık yüzde 80'ini elinde tutar hale gelmiştir (Bayıksel, 2006a).

Ancak, Anadolu grubunun tekel gücü yalnızca bira sektörüyle sınırlı değildir. Gruba dahil diğer işletmeler de kendi sektörlerinde genellikle pazarı paylaşan birkaç firma arasında yer almıştır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: (i) Alüminyum sektörü: Anadolu grubunun denetiminde olan ve çok sayıda ortağı bulunan Nasaş, Etibank Seydişehir tesisleri kuruluncaya kadar Türkiye'de alüminyum folyo ve levha üreten tek işletmedir. Ürettiği ürünler, "büyük ölçüde Tekel idaresi ile gıda endüstri kuruluşlarına ve diğer sanayi kollarına" satılmaktadır (Yazıcı, 2007, s.108-9; Köymen, 1989, s.113); (ii) Motosiklet: Otopar ve daha sonra Anadolu Motor tarafından üretilen Jawa ve Puch motosikletleri, Koç grubunun ürettiği Mobilet'le birlikte pazarın tamamına hakim durumdadır (Köymen, 1989, s.117); (iii) Hafif kamyonlar: Mustafa Sönmez'in (1992a, s.54) aktardığı verilere göre, 1989 yılında, 3.5-8 ton arası küçük kamyonlarda Koç'un Otoyol'u yüzde 52, Anadolu grubunun (Skoda'dan sonra üretmeye başladığı) Isuzu kamyonları yüzde 35 pay sahibidir. Anadolu Isuzu'nun hafif kamyonlarda 2001 yılındaki pazar payı da yine buna yakın, yaklaşık yüzde 31 seviyesindedir (Anadolu Isuzu, 2001, s.7); (iv) Sanayi ve tarım motorları: 1971'den itibaren Çelik Motor (Anadolu Motor) tarafından üretilen Lombardini (ve sonraları Honda) marka motorlar, tarım ve sanayi motorları alanında pazarı paylaşan birkaç markadan biridir³⁰³; (v) Kırtasiye: Sönmez (1992a, s.61), kurşun kalem piyasasının (o sıralarda İş Bankası'nda olan) Adel Kalemcilik tarafından kontrol edildiğini belirtmektedir³⁰⁴. Kırtasiyenin bir alt kolu olan kurşun kalemlerde de Anadolu grubunun tekel olduğu söylenebilir.

³⁰³ M. Köymen (1989, s.117) genel amaçlı motorlarda 4 firmanın pazar payının yüzde 75 olduğunu belirtiyor (firma adı vermeden). Anadolu Motor'un 2003 yılındaki pazar payı yüzde 65 olarak ilan edildiğine göre (Yazıcılar Holding, 2003, s.8), Anadolu Motor'un da bu dört firma arasında yer aldığı ve eskiden beri bu pazarı paylaşan tekellerden biri olduğu düşünülebilir

³⁰⁴ Anadolu grubunun kendi tahmini, Adel'in kurşun kalemdeki pazar payının miktar olarak yüzde 50, değer olarak yüzde 70 civarında olduğudur (Yazıcılar Holding, 2003, s.9). Öte yandan, Adel'in ithal ederek sattığı 'Johann Faber' ve 'Faber-Castell' kalemler de tanınan, yaygın olarak kullanılan ürünlerdir.

Özetle, Anadolu grubu 1960'ların ikinci yarısında kurduğu şirketlerle bir dizi sektörde tekel konumuna gelmiştir. Otomotiv sektöründe ithalat ve montaj yoluyla elde edilen birikim, grubun farklı alanlara girmesini ve bunlarda kalıcı bir yer edinmesini sağlamıştır. Otomotiv (distribütörlük, yedek parça ticareti, Skoda, Isuzu ve kısa bir süre Honda araç üretimi), sanayi motorları (Lombardini ve sonra Honda), içecek (Efes Pilsen ve 90'lardan itibaren Coca-Cola) ve kırtasiye malzemeleri (Adel-Faber), 1960'ların sonlarından bu yana Anadolu grubunun belli başlı faaliyetleri olagelmıştır. Grubun 1960'ların sonlarında finans kapital özelliği kazandığı düşünülebilir ve holdingleşmeye yönelmesi de bu tarihte, 1969 yılında gerçekleşmiştir.

Grup, 1970'lerin başlarında motor üretimine başlamış, ayrıca bira sektöründe şerbetçiotu (bira hammaddesi) ve malt üretmek üzere yeni tesisler kurmuştur. Bunların dışında, genelde satışa yönelik çeşitli şirketler oluşturulmuştur. 1970'lerde hızlı atılımlar yapan diğer grupların aksine, Anadolu grubunun büyümesi bu dönemde yavaşlamıştır. Söz konusu yavaşlamada elbette ki 1970'lerde çok canlı olan işçi sınıfı mücadelesinin payı olmuştur. Bununla birlikte, Anadolu grubunun o yıllarda sürekli olarak finansman sıkıntısı yaşadığı bilinmektedir³⁰⁵. Bu sorunun ölçeği 1980'lerin başlarında giderek büyüyecek ve grubun derin bir krize yuvarlanmasına yol açacaktır.

1980'lerdeki faaliyetler Tablo 4.54'ten izlenebilir. Grubun 1945'te 2 adet [1 adet], 1960'ta 9 adet [3 adet], 1970'te 12 adet [8 adet], 1980'de 15 adet [9 adet] olan faaliyet sayısı, 1990 yılına gelindiğinde ancak 17 adettir [10 adet]. Bu rakam, faaliyet tabanı en dar gruplardan biri olan Akkök grubunun faaliyet sayısına yakındır. Ancak, Akkök grubunun faaliyetleri Anadolu grubuna kıyasla çok daha entegre bir niteliktedir. Anadolu grubunun faaliyet sayısı az, ancak bu faaliyetler görece olarak dağınmıştır.

1980'lerin başlarında yurtdışında şirketler kurarak ihracata yönelen; plastik ambalaj, denizcilik, et sektörü gibi yeni alanlara giren ve yükselen faiz oranları karşısında zor duruma düşen bazı şirketlerin hisselerini devralan grup (örneğin Özkat grubunun BMC'deki hisseleri Anadolu grubuna geçmiştir), özellikle 1984'ten itibaren

³⁰⁵ Kadir Has ve Kâmil Yazıcı, Anadolu grubu 1960'larda otomotiv ithalatı yaparken finansmanı zaman zaman Kadir Has'ın sağladığını belirtiyorlar (Has, s.178, 408-9). Daha sonra, montaj fabrikaları ve bira tesisleri kurulurken de Anadolu grubu sermaye sıkıntısı yaşamış ve Ege Biracılık'ta yüzde 50 hisse, Özgörkey ailesinin öncülüğündeki İzmir Milangaz bayilerine bırakılmıştır (Yazıcı, 2007, s.78, 88).

şiddetlenen bir krizle karşılaşmıştır³⁰⁶. Alacakları yeniden yapılandırılan ve birçok işi tasfiye ederek ‘küçülme’ operasyonu gerçekleştiren Anadolu Endüstri grubunun yeniden toparlanması 1990’ların başlarına kadar sürmüştür.

Tablo 4.54: Anadolu Grubu’nun Yeni Faaliyetleri (1981-1989)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
3410	Otomotiv	Isuzu ticari araç üretimi	Anadolu Otomotiv Sanayi (faaliyete geçişi 1984; Isuzu ve Itochu ortak, 1996’da Anadolu Isuzu oldu)	1981	
5030	Ticaret	Motor ihracatı?	Anadolu Ekspor AŞ. (2002’de Anadolu Motor ile birleşti)	1981	
5190	Ticaret	İthalat-ihracat	Oyex Handels GmbH (Almanya)	1981	
5010	Ticaret	Ticari araç ithalatı	Anadolu Isuzu Dış Ticaret AŞ.	1981	
5190	Ticaret	Dış ticaret	AEH und Co. Kg. (Almanya)	1981	
6110	Ulaştırma	Gemicilik	Anadolu Denizcilik	1981	1988
2520	Plastik	Ambalaj filmi üretimi	Polinas Plastik	1982	
5010	Ticaret	Ticari araç satışı	Ant Sınai ve Ticari Pazarlama AŞ.	1982	
1511	Gıda	Et sektörü	Maret (faaliyete geçiş 1987, Koç ortak)	1984	1988
6304	Turizm	Seyahat-organizasyon	Efestur Turizm İşletmeleri	1984	
5122	Ticaret	Bira dağıtım	Efpa Efes Pazarlama ve Dağıtım	1986	
3591	Otomotiv	Jawa, Puch motosiklet	Anadolu Motor	1987	1996
3410	Otomotiv	Kamyon imalatı	BMC		1989
2520	Plastik	Plastik ürünler	Petaş Plastik		1980’ler
5122	Ticaret	Bira pazarlama	Efes International (ABD)		?

Kaynak: Yazıcı, 2007; Köymen, 1989; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Kâmil Yazıcı’ya (2007, s.91-5) göre grubun krize girmesinin temel nedeni, Özal hükümetinin bira reklamlarına ve satışlarına getirdiği kısıtlamalardır. ‘Bira yasağı’, tam da yeni yatırımlara girişmiş olan grubun başlıca gelir kaynağını kurutmuş ve borçların ödenmesinde sorunlar ortaya çıkmıştır. Diğer ortak İzzet Özilhan’a göre ise grubun krize düşmesinde belirleyici neden Kâmil Yazıcı’nın ‘başka işlere girmesi’dir³⁰⁷. Ancak, bu iki açıklama birbirini dışlamaz. Anadolu grubunun 1980’lerde yaşadığı krizin

³⁰⁶ 1987-89 arasında Nasaş, Adel Kalemçilik, Anadolu Biracılık, Ülkü Kırtasiye gibi çeşitli şirketlerdeki hisseler başta İş Bankası olmak üzere diğer gruplara devredilir. BMC’deki hisseler ise Çukurova grubuna geçer. İş Bankası’na devredilen hisseler daha sonra büyük ölçüde geri alınır, ancak BMC ve Nasaş’ta böyle bir durum söz konusu olmamıştır.

³⁰⁷ “Özellikle Nasaş işine girmesi etkili oldu. Ben o dönemlerde Güney Biracılık adına 20 milyonluk bir kredi almıştım. Ancak, Kamil Bey, Nasaş’ın geleceği çok büyük, çok parlak, Nasaş hisseleri alalım dedi. Ancak, ben bu krediyi Güney Biracılık için aldığımı söyledim ve bu krediyi oraya kullanmak istemedim. Ancak, Kamil Bey yine de Nasaş işine girdi ve biz Nasaş’tan çok büyük zarar ettik. Elimize hiçbir şey geçmedi (...) Kamil Bey pek çok iş konusunda benim fikirlerimi uygulamazdı” (Tekinay, 2001). Grupta nihai kararların büyük ortak konumunda bulunan Yazıcı ailesi ve Kâmil Yazıcı tarafından alındığı anlaşılmaktadır.

temelinde, anlaşıldığı kadarıyla, para-sermaye alanındaki zayıflığı yatmaktadır³⁰⁸. 1980'lerde ilki 1981-82'de 'bankerler krizi' biçiminde, ikincisi de 1987-88'de yaşanan krizler, yükselen faiz oranları ortamında, finansmanı dışarıdan sağlayan ve dolayısıyla para-sermaye kaynaklarına erişimi sınırlı olan gruplar üzerinde yıkıcı etkiler yaratmıştır. Nitekim birçok grup 1980'li yıllarda banka sahibi olmak için uğraşmış ve ancak bazıları bunda başarılı olabilmıştır. Bu dönemde para-sermaye kanallarını daha etkin işleten 'büyük' grupların diğerleri üzerindeki hakimiyeti belirginlik kazanmıştır. İflasın eşliğine gelen birçok işletme el değiştirmiş ve sermayenin merkezileşmesi görünür biçimde hızlanmıştır. Kaybedenler, genellikle uluslararası faaliyetleri sınırlı olan ve/veya para-sermayeye erişimleri kısıtlı olan gruplardır. Anadolu grubu bunlardan biri, belki de en büyükleridir.

1980'lerin krizini küçülerek atlatabilen Anadolu grubu, 1990'ların ortalarında yeni bir büyüme dönemine girmiştir. Grup açısından yeni dönemin iki temel özelliği (i) finans sektörüne giriş yapılması ve (ii) biracılık ve meşrubat sektörlerindeki hızlı uluslararasılaşmadır. Coca-Cola ve Efes Pilsen'le yakalanan uluslararasılaşma dinamiği, bir yandan Coca-Cola ile uluslararası ortaklık kurabilme ticari becerisinin, bir yandan da 1990'larda elde edilen birikimin biracılık gibi grubun zaten güçlü olduğu bir faaliyet kolunda uluslararası yatırımlara yönlendirilmesinin bir sonucudur. 1990'lı yıllardaki faaliyetler Tablo 4.55'te sunulmaktadır.

Grubun faaliyet sayısı 2000 yılı itibariyle 25'e [13'e] yükselmiştir. Ancak, faaliyetler içindeki ağırlık belirgin biçimde içecek (bira, kola) sektöründedir. Otomotiv, finans, kırtasiye malzemeleri ve sanayi motorları da Anadolu grubunun etkili olduğu üretim kollarıdır. Ambalaj filmi (Bopp film) üreten ve Ülker grubunun ortak olduğu Polinas Plastik, her ne kadar Türkiye pazarına egemen ve "tek çatı altında dünyanın en büyüğü" olsa da orta ölçekli bir işletmedir (çalışan sayısı 350).

³⁰⁸ Anadolu grubunun 1980'lerdeki krizi hakkında M. Sönmez şunları belirtmektedir: "Grubun borçlarının özsermayesine oranı 1981'de yüzde 272 ... iken 1985'te yüzde 690'a yükselmişti. Mali yapıdaki açmaza özellikle ANAP iktidarı döneminde yeni sorunlar eklenmişti. Türkiye bira pazarında yüzde 65'lik ... payı olan AEH, bira satış ve dağıtımına 1984'ten itibaren getirilen kısıtlamalardan büyük yaralar alacaktı. Ayrıca, ihracata dönük malt tesisleri kuran AEH, AET'nin kendi malt üreticilerini koruyucu politikalar izlemesi karşısında bir darbe de Avrupa'dan yiyecekti. Kalem üretiminde etkin bir konumu olan Holding, ithal kırtasiyeye yakılan yeşil ışık karşısında da sendeleyecekti. Otomotivde Japonlar'la işbirliği yapan Grup, Japon Yeni'nin hızla değer kazanması karşısında bir darbe de Japonlar'dan yiyecek ve ... piyasaya havlu atmaktan başka çıkar yol bulamayacaktı" (1992a, s.297).

Tablo 4.55: Anadolu Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1993-2000)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
6599	Finans	Holding şirketi	Efes Sınai (2005'te CCI ile birleşti)	1993	
5010	Ticaret	Ticari araç ihracatı	Anadolu Isuzu Dış Ticaret AŞ.	1994	
5010	Ticaret	Ticari araç ihracatı	Anadolu Oto (Azerbaycan, Kazakistan)		
3410	Otomotiv	Honda araç üretimi	Anadolu Honda	1995	2002
5010	Ticaret	Honda araç satışı			
3591	Otomotiv	Motosiklet üretimi ve satışı	Honda Anadolu Motosiklet Üretim ve Pazarlama	1995	2002
5040	Ticaret				
1553	Gıda	Bira üretimi	Ankara Biracılık	1995	
1554	Gıda	Coca-Cola üretim, dağıtım, Efes bira dağıtımı	Coca-Cola Almaty Bottlers (Kazakistan)	1995	
5122	Ticaret				
1554	Gıda	Coca-Cola üretimi	Coca-Cola Rostov Bottlers (Kazakistan)	1995?	2000
5122	Ticaret	Coca-Cola satış ve dağıtımı	Coca-Cola Shymkent (Kazakistan)	1995?	2000
1554	Gıda	Coca-Cola üretim ve dağıtımı	Azerbaijan Coca-Cola Bottlers LCC (Baku Coca-Cola Bottlers)	1996	
5122	Ticaret				
6599	Finans	Efes Sınai'nin yatırım şirketi	Tonus Open (Kazakistan)		
1554	Gıda	Coca-Cola üretim ve dağıtımı	Coca-Cola Kuban Bottlers (Rusya)		2003
5122	Ticaret				
1554	Gıda	Coca-Cola üretimi ve dağıtımı	Turkmenistan Coca-Cola Bottlers Ltd. (2008'de büyük ortak oldu)		
5122	Ticaret				
1554	Gıda	Coca-Cola üretim, dağıtım, Efes bira dağıtımı	Coca-Cola Bishkek Bottlers (Kırgızistan)	1996	
5122	Ticaret				
1553	Gıda	Bira üretimi ve pazarlaması	Efes Karaganda Brewery (Kazakistan, özelleştirmede satın alındı)	1996	
5122	Ticaret				
1554	Gıda	Coca-Cola üretimi ve dağıtımı	Ansan, Maksan, Meda ve Mepa şirketleri (ortaklık)	1996	
5122	Ticaret				
6519	Finans	Bankacılık	Alternatifbank	1996	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Yazsan (Yazıcılar Holding'e devredildi)	1996	2002
6599	Finans	Yatırım şirketi	Global Capital Services (Cayman Ad.)	1996	2002
6712	Finans	Menkul değerler	AYatırım	1997	
6591	Finans	Leasing	A Lease	1997	
6592	Finans	Tüketici kredileri	Anadolu Cetelem	1997	2007
6712	Finans	Yatırım ortaklığı	Alternatif Yatırım Ortaklığı	1997	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Kâmil Yazıcı Yönetim ve Danışma AŞ.	1997	
1553	Gıda	Bira üretimi	Interbrew Efes (Romanya)	1998	2006
5122	Ticaret	Bira dağıtımı	Efes Romania ve Efes Productie SRL		2006
1553	Gıda	Bira üretimi	Toros Bira (Marmara Bira, satın alma)	1998	
6599	Finans	Holding şirketi	Efes Breweries International (Hollanda)	1998	
6599	Finans	EBI'nın yatırım şirketi	Euro-Asien Brauereien (Almanya)		
6599	Finans	Yatırım şirketi	Efes Invest Holland BV (Hollanda)		
6599	Finans	Yatırım şirketi?	Efes Technic Consultancy Limited		2001
1553	Gıda	Bira ve malt üretimi ve pazarlaması	Efes Moscow (Rusya)	1999	
5122	Ticaret				
1554	Gıda	Coca-Cola üretimi ve dağıtımı	Coca-Cola İçecek AŞ.	2000	
5122	Ticaret				
1554	Gıda	Coca-Cola üretimi ve dağıtımı	Beverages Tajikistan Ltd (Kazakistan)	2000	?
5122	Ticaret				
1553	Gıda	Miller bira üretimi	Anadolu Efes	2000	
7229	Bilgişlem	E-ticaret teknik hizmetleri	Technology Leap Holding (Hollanda)	2000	2005
7310	Arge	Teknopark	Teknopark AŞ. (iştirak)		
5110	Ticaret	Alım-satım	İstanbul Tuzla Free Trade Zone		2003?

Kaynak: İlgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Gelişmelerin zamansal sırasını incelediğimizde, bu dönemde ilk olarak Coca-Cola ortaklığının başlatıldığı (Efes Sınai), bu ortaklığın 1990'ların ortalarında Orta Asya ülkelerinde üretim ve satış faaliyetlerini içerecek biçimde hızlı bir ilerleme sergilediği görülmektedir. Aynı dönemde otomotiv alanında da uluslararasılaşma yönünde adımlar atılmış, özellikle Orta Asya ülkelerine ihracatı arttırıcı oluşumların yanı sıra Honda ile ortaklık başlatılmıştır. Bunun hemen akabinde bankacılık ve ilişkili alanlara (leasing, menkul değerler, yatırım ortaklığı) giriş yapılmış; aynı zamanda Coca-Cola ortaklığı Türkiye içini kapsayacak şekilde genişletilmiştir³⁰⁹. Efes Pilsen'in yurtdışı bira yatırımları tam da bu sıralarda (1996-97 civarında) başlamıştır.

İlk bakışta, Efes Pilsen'in yurtdışı üretim faaliyetlerine girişmesinin arkasında Coca-Cola ortaklığı ile sağlanan ticari birikimin ve Alternatifbank'ın alınması ile bankacılık alanından sağlanan para-sermayenin bulunduğu düşünülebilir. Ancak, grubun Coca-Cola ortaklığının ilk birkaç yıl boyunca zarar ettiği bilinmektedir³¹⁰. Ayrıca, Alternatifbank'ın satın alınması ile Efes'in yurtdışı yatırımlarının başlama tarihleri birbirine çok yakındır. Dolayısıyla, grubun 1990'ların ikinci yarısındaki hızlı atılımı paradoksal görünmektedir: yurtdışı Coca-Cola operasyonlarından zarar edilirken, hem banka hem de Türkiye'de Coca-Cola işi yapan şirketlerin hisseleri satın alınmış, aynı zamanda Efes Pilsen yurtdışında fabrikalar kurmaya ve satın almaya başlamıştır. Bu atılımları olanaklı kılan birikim nereden gelmiştir?

Söz konusu birikimin otomotivde Honda ile kurulan ortaklıktan sağlanmadığı düşünülebilir, zira bu ortaklık, muhtemelen kârlı olmadığından, birkaç yıl içinde (2002 yılında) sona erdirilmiştir. Sınırlı bilgilerimiz çerçevesinde bu soruya verilebilecek en gerçekçi yanıt, birikimin bizzat Efes Pilsen'den ve bira sektöründeki tekel konumundan geldiğidir. 1984'te bira satışlarına sınırlama getirilmesinin ardından, 1990'larda bira

³⁰⁹ “İzmirli Özgörkeyler, Ege Biracılık'ta bize ortaklı. Bu grup, aynı zamanda Coca Cola'yı Ege Bölgesi'nde temsil ediyorlardı. Özgörkeyler, bir süre sonra, Coca Cola'yı Türkiye'ye getiren rahmetli Kemal Has Ailesi'ndeki hisseleri de satın aldılar (...) Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra, Coca Cola'nın Orta Asya Türk Cumhuriyetleri ile Kafkasya'daki üretim ve pazarlama işini aldık ... 1996'dan itibaren de Türkiye pazarına talip olduk ... Şu anda, Türkiye Coca Cola Şirketi hisselerinin %51'i bizim, %20'si Amerikalıların, %5'i Özgörkeyler'in ve %24'ü de halkındır” (Yazıcı, 2007, s.117).

³¹⁰ K. Yazıcı (2007, s.118), “Sovyetler sonrası kurulan cumhuriyetlerdeki Coca Cola işinde, uzunca bir süre zarar ettik ... İki yıl, üç yıl hep cepten harcadık” derken; İ. Özilhan, 2001 yılında, “Türk cumhuriyetlerinde Coca Cola yatırımına giriştik. Ben bu yatırıma itiraz ettim ve şimdi görülüyor ki, bu yatırımda hep zarar ediyoruz” açıklamasını yapmıştır (Tekinay, 2001).

tüketimi yeniden artmıştır: kişi başına tüketim, 1983 yılı seviyesini (6.7 litre) 1991 yılında (6.9 litre) geçmiş, 1990'ların ortalarında ise 10 litrenin üzerine çıkmıştır (DPT, 2000a, s.59). Tekel'in 1994'te iki fabrikada üretimi sona erdirmesi de Efes'in pazar payını arttırmıştır³¹¹. Kısacası, Anadolu grubunun krizi atlattmasının ve 1990'larda hızlı bir uluslararasılaşmaya yönelmesinin gerisinde, bira gibi çok hızlı büyüyen bir sektörde tek el konumunu elinde tutan 'amiral gemisi' Efes Pilsen'in bulunduğu söylenebilir.

Grubun 2000'li yıllardaki faaliyetleri Tablo 4.56'dan izlenebilir. Bu dönemde Anadolu grubu, Orta Asya bölgesinin yanı sıra Avrasya bölgesi (Rusya, Sırbistan, Moldova, Ukrayna) genelinde içecek tekeli haline gelmiş, ayrıca Ortadoğu bölgesine de yayılmaya başlamıştır³¹². Bunun yanı sıra, Türkiye içinde bir dizi yeni distribütörlük ve temsilcilikle (Kia, Samsung, McDonald's) ticari faaliyete hız verilmiş, dönemin başında bitkisel yağ (zeytinyağı) sektörüne, dönemin sonlarına doğru da Doğuş ve Doğan grupları ile ortak olunarak enerji sektörüne giriş yapılmıştır. 2007 itibariyle faaliyet sayısı 29'dur [17 adet].

Sanayiye otomotiv sektörüyle başlayan Anadolu grubu, asıl gelişimini içecek sektöründe sergilemiştir. Günümüzde, grubun gelirleri içinde ilk sırayı içecek sektörü almaktadır. 2007 yılında, 4 milyar doların üzerindeki toplam cironun 3 milyarı içecek sektöründen, bunun yaklaşık 2 milyar doları Coca-Cola 'operasyonları'ndan gelmiştir. Ayrıca, bira ve meşrubat üretim ve satışını yeni ülkelere doğru (Özbekistan, Pakistan) genişletmek üzere yeni anlaşmalar yapılmaktadır (Yazıcılar Holding, 2007, s.1-2, 11-2). Grup, Avrasya ve Ortadoğu'da hem Heineken ve Coca-Cola gibi uluslararası tekellerle anlaşmalar yaparak, hem de mevcut şirketleri satın alarak hızlı bir büyüme içine girmiştir. 2006 tarihli bir araştırmaya göre, Anadolu grubu yurtdışı cirosu açısından Koç ve Sabancı'nın ardından üçüncü sıradadır (Bazzal, 2006b).

³¹¹ Bira ve malt üretimi, cari fiyatlarla, 1995'te 300, 1998'de 350 milyon dolar seviyesindedir (DPT, 2000a, s.58 ve TÜİK, 2006, s.551'den hesaplandı) ve bu üretimin yaklaşık dörtte üçü Efes tarafından yapılmıştır. Euromonitor International (26 Nisan 2006) verilerine göre ise 2000 yılında Türkiye bira sektörü (üretim + ithalat) 2.4 milyar dolar civarında bir büyüklüğe ulaşmıştır. Aynı yıl sektörde Efes'in payı (hem kendi üretimi, hem de ithal ederek sattığı yabancı markalar ortalaması olarak) yüzde 72'dir.

³¹² Anadolu Efes Biracılık şirketinin 2007 yılı faaliyet raporundaki verilere bakılırsa (2007, s.37), grubun çeşitli ülkelerde bira ve meşrubattaki pazar payı ve konumu şu şekildedir: Türkiye'de birada yüzde 83, meşrubatta yüzde 66 (her ikisinde de ilk sıra); Rusya'da birada yüzde 9 (dördüncü); Kazakistan'da birada yüzde 26 (ikinci), meşrubatta yüzde 46 (birinci); Azerbaycan'da meşrubatta yüzde 52 (birinci); Kırgızistan'da meşrubatta yüzde 70 (birinci); Gürcistan'da birada yüzde 42 (birinci); Moldova'da birada yüzde 71 (birinci); Sırbistan'da birada yüzde 11 (üçüncü); Ürdün'de meşrubatta yüzde 11 (ikinci).

Tablo 4.56: Anadolu Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (2001-2007)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5030	Ticaret	Şasi ihracatı	Anadolu Isuzu	2001	
1553	Gıda	Bira üretimi ve pazarlaması	Efes Ukraine Brewery (Joint Venture, Ukrayna)	2001	
5122	Ticaret				
5010	Ticaret	Kia distribütörlüğü	Çelik Motor	2001	
1514	Gıda	Bitkisel yağ üretimi ve pazarlaması	Ana Gıda AŞ. (Kırlangıç ve Sezai Ömer Madra zeytinyağları)	2001	
5122	Ticaret				
6599	Finans	Yatırım-danışmanlık	Anadolu Efes Tech. (H. Antilleri)		
6599	Finans	Yatırım-danışmanlık	Efes Holland Technical (Hollanda)		
5149	Ticaret	Plastik ambalaj pazarlama	Polinas Plastic of America (ABD)		
1553	Gıda	Beck's biraları üretimi	Anadolu Efes	2002	
5122	İçecek	Alman Warsteiner birası satışı	Anadolu Efes (Rusya'da)	2002	
7290	Bilgiişlem	Bilgi-işlem	Anadolu Bilişim (Turkecom)	2003	
1553	Gıda	Bira üretimi	Amstar OAO (Rusya, satın alma)	2003	
1553	Gıda	Bira, alkolsüz içecek ve su üretimi, pazarlaması	Efes Vitanta (Moldova, satın alma)	2003	
1554	Gıda				
5122	Ticaret				
1553	Gıda	Bira üretimi ve pazarlaması	Efes Weifert Brewery (Sırbistan, satın alma)	2003	
5122	Ticaret				
5122	İçecek	İçecek ürünleri pazarlama	Efes Commerce (Sırbistan)	2003	
1553	Gıda	Bira üretimi	Efes fabrikası (Kazakistan)	2003	
1553	Gıda	Bira üretimi	Rostov Beverage (eski Coca-Cola)	2003	
5122	İçecek	İçecek ürünleri pazarlama	Anadolu Efes Dış Ticaret	2003	
5122	İçecek	Dış ticaret	Efes Sınai Dış Ticaret	2003	
9249	Ticaret	Eğlence sektörü	Efes Entertainment (Rusya)	2003	
5010	Ticaret	Lada ve Kia ithalatı	Anadolu Otomotiv Dış Ticaret	2004	
5122	İçecek	Dış ticaret	HST Dış Ticaret Ltd.	2004	
1553	Gıda	Bira üretimi ve pazarlaması	Efes Zajecar (Sırbistan)	2004	
5122	Ticaret				
5139	Ticaret	Samsung distribütörlüğü	Anadolu Elektronik AŞ.	2005	
5520	Hizmet	McDonald's zincirleri (satın alma)	Anadolu Restaurant İşletmeleri	2005	
			Hamburger Restaurant İşletmeleri	2005	
0121	Hayvancılık	Besi çiftliği (satın alma)	Anadolu Restaurant İşletmeleri	2005	
6599	Finans	Efes Sınai'ye ait yatırım şirketi	Coca-Cola Iraq FZCO (Dubai, %50 yabancı ortaklı)	2005	
1554	Gıda	Coca-Cola üretimi ve dağıtımı	Coca-Cola Bottling Company of Jordan (satın alma)	2005	
5122	Ticaret				
1553	Gıda	Bira üretimi	Krasny Vostok (Rusya, satın alma)	2005	
1554	Gıda	Su şişeleme	Mahmudiye (satın alma)	2006	
6599	Finans	Holding	Anadolu Varlık Yönetim AŞ.	2006	
1554	Gıda	Coca-Cola üretimi ve dağıtımı	Syrian Soft Drinks	2006	
5122	Ticaret				
4010	Enerji	Enerji sektörü	UDDA (Doğuş ve Doğan ortak)	2007	
5010	Ticaret	Motorlu araç satışı	Anadolu Taşıt Ticaret AŞ.	2007	
			Anadolu Araçlar Ticaret AŞ.	2007	
4010	Enerji	Elektrik üretimi	Anadolu Termik Santralleri AŞ.	2007	
			Aslancık Üretim ve Tic. Ltd.	2007	
		Elektrik iletimi	D Tes Elektrik Toptan Satış AŞ.	2007	

Kaynak: İlgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Anadolu grubun ana faaliyet – zaman çizelgesi Tablo 4.57’deki gibidir. Grubun 1995 sonrasında finans, üretim ve ticaret devrelerini Avrupa-Avrasya-Ortadoğu üçgeninde oluşturduğu, bölgesel bir çok-uluslu şirkete dönüştüğü görülmektedir.

Tablo 4.57: Anadolu Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
1930'lar	Perakende ticaret (çeşitli)*	
1952	Toptan ticaret (çeşitli)*	
1950	Otomotiv ticareti	
1955	Otomotiv ithalatı	
1965	Otomotiv üretimi	Perakende ve toptan ticaret (çeşitli)
1969	Bira ve malt üretimi	
1969	Kırtasiye malzemeleri üretimi	
1971	Motor üretimi	
1973	Alüminyum ürünler*	
1970'ler	Bira ihracatı	
1981	Motor ihracatı	
1981	Ticari şirket (Almanya, ABD)	
1981	Gemicilik*	
1982	Plastik ambalaj	
1984	Ticari araç üretimi (yabancı ortaklı)	
1984	Et sektörü*	
1988		Et sektörü, Gemicilik, Alüminyum
1994	Ticari araç ihracatı	
1995	Otomobil ve motosiklet üretimi (Honda)*	
1995	Meşrubat üretim ve dağıtım (Kazakistan)	
1996	Meşrubat üretim ve dağıtım (Azerbaycan, Rusya, Türkmenistan, Kırgızistan)	
1996	Bira üretimi ve yatırım şirketi (Kazakistan)	
1996	Meşrubat üretim ve dağıtım (yabancı ortaklı)	
1996	Bankacılık-finans	
1998	Bira üretimi (Romanya)	
1998	Yatırım şirketi (Almanya, Hollanda)	
1999	Bira üretimi (Rusya)	
2000	Meşrubat üretim ve dağıtım (Tacikistan)	
2001	Bira üretimi (Ukrayna)	
2001	Kia otomotiv distribütörlüğü	
2001	Bitkisel yağ üretimi	
2002		Otomobil ve motosiklet üretimi (Honda)
2003	Bira, meşrubat, su üretim ve dağıtım (Moldova)	
2003	Bira üretimi (Sırbistan)	
2005	Samsung distribütörlüğü (elektrikli eşya)	
2005	McDonalds zincirleri	
2005	Meşrubat üretim ve dağıtım (Ürdün)	
2006	Kaynak suyu şişeleme	
2006	Meşrubat üretim ve dağıtım (Suriye)	
2007	Enerji sektörü	

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

(*) Zaman içinde sonlandırılan faaliyetler.

4.3.5 Borusan

Çelik sektöründe etkili bir grup olan Borusan, bu alanda dünya devleri ile kurduğu ortaklıklarla yassı çelik ve çelik boruda tekeller arasındadır. Bir diğer ana faaliyeti ise lüks otomobil (BMW, Land Rover, Rolls Royce) ve iş makinesi (Caterpillar) temsilciliğidir. İş makinesi temsilciliğini Türkiye'nin yanı sıra birkaç ülkede sürdürmektedir.

Borusan grubunun resmi kuruluş tarihi olarak 1944 yılı, yani grubun ilk şirketi sayılan İstikbal Ticaret'in kurulduğu tarih kabul edilmektedir (Borusan, 2006). Ancak, grubun sahibi olan Afyonlu Kocabıyık ailesi bu tarihten önce de 10-15 yıl kadar ticaret yapmış, İzmir'de bir aracı firma üzerinden yurtdışına hububat ve bakliyat ihraç etmiştir³¹³ (Kocabıyık, 2007, s.30). Grubun asıl kurucusu Asım Kocabıyık, 1950'lerin ortalarına doğru döviz kıtlığı nedeniyle dış ticaret zorlaşmaya başladığında birkaç başarısız girişimde bulunur, bu arada döküm banyo küveti imal edip satmayı dener (Kocabıyık, 2007, s.118-9). 1958'de Borusan Boru'nun kurulmasıyla kalıcılık kazanan çelik boru imalatı, zaman içinde grubun başlıca işi haline gelecektir. Ancak, ilk birkaç yıl boyunca atölye tipi basit bir üretim sürdürülmüş, eldeki tek boru makinesi ile karyola ve su boruları imal edilmiştir (İdil, 1999, s.143). Bu dönemde, 1960 yılında, yassı çelik (profil) imalatı için Kerim Çelik de kurulur.

1962'de TSKB kredisiyle Pendik'te kurulan fabrika, grubun ilk önemli atılımıdır. Kocabıyık'a göre, fabrika için 750 bin TL ve 50 bin dolar gereklidir ve dövizini temin edecek iki yol vardır: "Birisi Odalar Birliği, diğeri Sinaî Kalkınma Bankası'ydı (...) Sanayiye yeni başlamaya çalışan küçük bir firmanın Odalar Birliği'ne girmesi mümkün değildi (...) Yönetimde yer alan büyük firma ağalarının ihtiyaçları da büyüktü. Tahsis edilen dövizini onlar kendi aralarında paylaşırlardı" (2007, s.131). Bu nedenle TSKB'ye başvurulur³¹⁴.

³¹³ 1930'larda İstanbul'a taşınan faaliyetler, 1938-43 arasında Birlik Ticaret adlı bir şirket aracılığıyla yürütülür (Ateş, 2007a). İkinci Dünya Savaşı'nın başlamasıyla zorlaşan ihracat işleri, 1940'ta Toprak Mahsulleri Ofisi'nin kurulması ve tarım ürünleri dış ticaretinin devlet tekeline alınmasıyla sona erer. Bu sıralarda Karabük Demir-Çelik fabrikasının üretime başlaması üzerine, şirket birkaç yıl boyunca demir-çelik ticaretine yönelir (Kocabıyık, 2007, s.45). 1944'te kurulan İstikbal Ticaret, daha öncekine benzer faaliyetleri sürdüren, demir-çelik ithalatı ve fındık ihracatı ile uğraşan, 'fırsat düştükçe dahili ticaret de' yapan bir şirkettir (Ateş, 2007a).

³¹⁴ "Sinaî Kalkınma Bankası, projeyi beğenmedi. 'Fizibilite raporu yok' dedi. Sordurduk, bir fizibilite raporu 15 bin dolara mal oluyor. Bizim istediğimiz para, 50 bin dolar. Mali işlerin başında 'Baron' tabir ettikleri Avusturyalı bir yabancı müdür vardı. Baktı halimize, güvendi ve raporsuz, projesiz 50 bin dolarla, 750 bin Türk Lirası'nı verdi. İlk köşeyi dönüştürmüş böyle oldu! 1962 yılıydı bu" (Ateş, 2007a).

Atölye ölçeğinden fabrika ölçeğine geçişte TSKB'nin rolü, Borusan örneğinde de çok önemli olmuştur, zira 1962 öncesinde kurulan Borusan Boru ve Kerim Çelik tesislerinin her ikisi de henüz küçük ölçeklidir. Grubun 1962 öncesinde gerçekleştirdiği faaliyetler Tablo 4.58'de sergilenmektedir.

Tablo 4.58: Borusan Grubu'nun Faaliyetleri (1938-1960)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5121	Ticaret	Tarım ürünleri ihracatı	Birlik Ticaret	1938	1940
5142	Ticaret	Demir-çelik		1941	1943
5142	Ticaret	Çelik ürünleri ithalatı	İstikbal Ticaret	1944	
5121	Ticaret	Kuru meyve ihracatı			
5190	Ticaret	Çeşitli ticaret			
2710	Metal	Çelik boru üretimi	Borusan Boru Sanayi (1998'de Mannesmann ile birleşti)	1958	
5142	Ticaret	Çelik boru satışı			
2731	Metal	Yassı çelik üretimi	Kerim Çelik (Borçelik'le birleşti)	1960	2007

Kaynak: Kocabıyık, 2007; Ateş, 2007a; İdil, 1999'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Çelik borular, genel olarak, diğer sektörlerde girdi olarak kullanılmaktadır. Bu sanayi kolunun üretimi, tesisat boruları, petrol-doğalgaz boruları, otomotiv vb. sektörlerde kullanılan özel sanayi boruları gibi çok çeşitli boru türlerini içerir³¹⁵. 1958'de Borusan Boru kurulduğunda Türkiye'de tek çelik boru üreticisi, bir yıl önce faaliyete başlamış bulunan ve Sümerbank'ın Alman Mannesmann ile ortak olarak kurduğu şirkettir (bu şirket 1990'larda Borusan ile birleşecektir). Mannesmann Sümerbank ve Borusan, uzun yıllar boyunca Türkiye'de dikişli çelik boru sektörünü paylaşan iki ana firma olmuş; zaman içinde sektörü Borusan domine etmeye başlamıştır. Kısacası, çelik boruda Borusan tekel konumundadır³¹⁶.

³¹⁵ İmalat yöntemi açısından, Türkiye'de dikişsiz (kaynaksız) çelik boru üretimi önemsiz seviyededir. Esas ağırlık, yassı çeliğin kıvrılıp kaynaklanmasıyla elde edilen, boyuna kaynaklı ve kısmen de spiral kaynaklı borulardadır. Bu nedenle, çelik boru sektörü denildiğinde öncelikle dikişli boruları anlamak gerekir (DPT, 2000b, s.102-3).

³¹⁶ 1986 yılında kapasite açısından Borusan'ın pazar payı yüzde 28, Mannesmann Sümerbank'ın payı ise yüzde 12'dir (Sönmez, 1992a, s.60). Bir yıl sonra, Borusan şirketlerinin payı yüzde 33.8'dir (Köymen, 1989, s.112-4). 1998 yılına gelindiğinde, kurulu kapasite açısından boyuna kaynaklı borularda Borusan'ın payı (Mannesmann'la birlikte) yüzde 33 seviyesindedir ve Ümran Boru, Çayırova Boru, Yücel Boru gibi yakın rakiplerinin iki-üç katıdır (DPT, 2000b, s.103). Nitekim Borusan Mannesmann Boru şirketinin genel müdürü "Biz zaten iç piyasada pazar lideri konumunda bulunuyoruz. Öyleki biz üretimimizi artırdığımızda boru fiyatları düşmeye başlar çünkü fiyatları biz belirliyoruz" açıklamasını yapmıştır (Referans, 7 Temmuz 2005). Şirketin Türkiye içinde doğalgaz ana iletim hatlarındaki boruların yaklaşık yüzde 30'unu, şehir içi ve bina içi dağıtımda kullanılan boruların yüzde 75'ini sağladığı; inşaat profil borularındaki pazar payının yüzde 13, su-gaz borularındaki payının yüzde 50-60, sanayi borularındaki payının yüzde 20, doğalgaz borularındaki payının yüzde 50-55, özel borulardaki payının ise yine yüzde 50-55 olduğu belirtilmektedir (Hedef Menkul Değerler, 2007, s.5).

Tablo 4.59: Borusan Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1962-1978)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
2710	Metal	Çelik boru üretimi	Borusan-İstikbal Pendik Boru Fab.	1962	
2710	Metal	Sanayi boruları	Sefaköy fabrikası	1968	
5142	Ticaret	Boru ihracatı	Borusan Boru Sanayi	1969	
2919	Makine	Sanayi makineleri	Borusan Mühendislik ve Makina İmalat	1969	
7421	Hizmet	Mühendislik	Tüstaş Sınai Tesisleri (kamu, iştirak)	1970	
3430	Otomotiv	Motor supapları	Supsan	1971	
6599	Finans	Holdıng	Borusan Holding	1972	
2710	Metal	Çelik boru üretimi	Gemlik Boru Fab. (faaliyete geçiş: 1976)	1972	
4520	İnşaat	İnşaat	Toplu Konut Holding (iştirak)	1972	
6023	Ulaştırma	Karayolu yük taşımacılığı	Boru Nakliyat (2000 yılında Borusan Lojistik bünyesine alındı)	1973	
2731	Metal	Galvaniz kaplama sac	Birlik Galvaniz (satın alma)	1975	
5142	Ticaret	Galvanizli sac			
5190	Ticaret	Dış ticaret	Borusan İthalat İhracat ve Dağıtım (2000'de Borusan Lojistik'le birleşti)	1975	
6599	Finans	Sınai yatırımlar	Borusan Yatırım	1977	
5143	Ticaret	İnşaat malzemeleri	Tempaş İnşaat Malzemeleri Paz.	1978	?
5143	Ticaret	İnşaat malzemeleri	Bozoklar İnşaat Malzemeleri		2006
5142	Ticaret	Boru ve profil	Bozoklar Boru ve Profil Ticaret		
2811	Metal	Metal mamuller	Borusan Manisa Metal San.		1990'lar
2731	Metal	Çelik döküm	Afyon Döküm San.		1980'ler
2899	Metal	Tesisat malzemeleri	Eklem Tesisat Aksamı İmalat ve Tic.		?
5159	Ticaret	Delgi makineleri	Manisa Kaya Delgi Makinaları San.		1980'ler
5143	Ticaret	İnşaat malzemeleri	İmpa İnşaat Malzemeleri Paz.		2006
2720	Metal	Sert madenler	Böhler Sert Maden San. (iştirak)		1980'ler
3430	Otomotiv	Amortisör üretimi	Türksan Otomotiv San. (%20, sonra %95)		1980'ler
2899	Metal	Çelik imalat	Çimtaş Çelik İmalat Montaj (%30 iştirak)		1980

Kaynak: Kocabıyık, 2007; Arıman, 1982; Sönmez, 1992a'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

1960'ların başlarından 1970'lerin sonlarına kadar gerçekleştirilen faaliyetler Tablo 4.59'da sunulmaktadır. Borusan'ın 1960'lı ve 70'li yıllardaki gelişimi temelde dikey (geriye ve ileriye doğru) entegrasyon biçimindedir³¹⁷. 1968'de, yine boru imal eden ve daha büyük ölçekli Sefaköy tesisi kurulur (Kocabıyık, 2007, s.134-5). 1960'ların sonlarında boru ihracatına başlanmış, buna paralel bir nakliye şirketi kurulmuş, ayrıca döküm, galvanizli sac, makine imalat, motor supapları gibi 'ilişkili' faaliyetlere girilmiştir³¹⁸. 1972'de, çok daha büyük kapasiteli ve liman olanağına sahip Gemlik tesisleri yatırımı başlar. Bu tesis

³¹⁷ Asım Kocabıyık Borusan'ın gelişimini şu şekilde anlatır: "Emniyet olsun diye yan şirketleri kurarken, yepyeni konulara girmedim. Kendi imal ettiğimiz borunun kullanılmasına ya da boru imaline yardımcı olacak malzemenin üretimine girdik. Böylelikle soğuk çekilmiş rulo sağ imalatına başladık. Sonradan şirket büyüdü, başka konulara geçtik. Ticari konularla ilgilendik" (Bazzal, 2007b).

³¹⁸ Bunların içinde, ABD'li Eaton SRL lisansı ile motor supapı üreten Supsan, "iç pazarda bugün yüzde 80'lik paya sahip"tir (İdil, 1999, s.145). Bu dönemde sert (kesici) madenler alanına da giren Borusan, Asım Kocabıyık'ın deyişiyle bu sektörde 'tröst' olduğunu görerek bu işten çıkacaktır (Ateş, 2007a).

kurulurken, Dünya Bankası'nın IFC kuruluşu hem ortak olur, hem de ek finansman sağlar. Borusan'ın IFC ile yakın ilişkisi sonraları da devam etmiştir (Kocabıyık, 2007, s.136-8).

Borusan'ın 1970'lerin başlarında finans kapital özelliği kazandığı söylenebilir. Özellikle Gemlik tesisleri ile boru sektöründeki tekeli konumu belirginleşmiştir. Grubun Türkiye'de finans kapitalin standart örgütlenme tarzı olan holdingleşmeye yönelmesi de bu sıralarda, 1972 yılındadır. Bu dönemde, tipik biçimde, Borusan'ın diğer sermaye gruplarıyla ortaklıkları da artmıştır. 1971 yılında TÜSİAD kurulurken Türkiye'nin en 'kalbur üstü' gruplarının yanında Borusan da yer alır. TÜSİAD'ın kurulmasında etkili olan koşulları Asım Kocabıyık da Yaşar grubundan Selçuk Yaşar'a benzer biçimde anlatmaktadır: "1971 yılı başında Moskovacılar ve Maocular ülkeyi kasıp kavuruyordu. Maksatları Türkiye'deki parlamenter sistemi değiştirmektir. Bunun sonucunda [?!] ekonomik düzen de değişecekti (...) TÜSİAD'ın kuruluşunda bu şartlar âmil oldu" (Kocabıyık, 2007, s.221).

1945'te 3 adet [1 adet], 1960'ta 5 adet [2 adet] faaliyet yürüten grup, 1970'te 7 adet [4 adet], 1980'de ise 16 adet [9 adet] faaliyete ulaşmıştır. Faaliyetler içinde ağırlık, metal ve ilişkili sektörlerdedir (makine, inşaat malzemeleri, döküm, oto yan sanayi). Üretim, nihai tüketim mallarından ziyade genelde sınai ara mallara yöneliktir. Ancak Borusan, belki de Koç grubunun rekabetiyle karşılaşmamak için, ara girdi sağladığı beyaz eşya ve otomotiv gibi sektörlerle girmemiştir. Asım Kocabıyık, hep birbirine yakın alanlarda faaliyet göstermelerinin ve diğer alanlara fazla yönelmemelerinin bir nedenini 'paramızın kısıtlı oluşu' olarak ifade eder (Ateş, 2007a). Nitekim finans alanında herhangi bir girişim bulunmamakta, ancak grup bünyesinde iki adet yatırım şirketi (holding) yer almaktadır.

Finans alanındaki zayıflık, 1980'lerin başlarında, dış finansmana dayanan birçok sermaye grubu gibi Borusan'ın da sarsıntı geçirmesine yol açmıştır. Bu dönemde Çimtaş'daki yüzde 30 hisse büyük ortak Enka'ya devredilmiş, bazı küçük şirketler de satılmış, ancak Kocabıyık'ın ifadesine göre sonra geri satın alınmıştır (Ateş, 2007a). Grubun rahatlamasında, ANAP'ın iktidara gelmiş olmasının da payı olabilir³¹⁹. Açık olan,

³¹⁹ Asım Kocabıyık (2007, s.204-10; 252, vd.) Özal'la yakın ilişkisi olduğunu sık sık dile getirmektedir. Vurgulamaya özen gösterdiği bir konu da 'Atatürkçü çizgide' olduğu ve Erbakan döneminde sorunlar yaşadığıdır (2007, s.8, 16, 188-191). Bu vurgular, 'İslamcı sermaye çevrelerine yakın' olduğu (Sönmez, 1992a, s.294) izlenimini silmek için yapılmış olabilir. Ancak, Kocabıyık'ın Özal'a yakın olduğu kesindir. Borusan grubunun AKP'ye karşı tavrı da diğer sermaye gruplarına kıyasla daha eleştirel olmuştur (Hürriyet, 10 Ocak 2003; ayrıca, Karataş, 7 Mayıs 2007).

Borusan'ın 1980'lerde büyümesini hızlandırmış olduğudur. Grubun 1980'li yıllardaki faaliyetleri Tablo 4.60'ta sergilenmektedir. Bu dönemde Borusan'ın ticari faaliyetlerini arttırdığı³²⁰, ayrıca ABD, İngiltere, Almanya gibi ülkelerde bir dizi şirket kurarak ihracata ağırlık verdiği gözlenmektedir. Yan sanayi ve 'ilişkili' sanayi sektörlerindeki girişimler yavaşlamış, halı üretimi gibi gerçekten 'ilişkisiz' bir alana girilmiş, artan ticaretle bağlantılı olarak nakliyat-lojistik işi önem kazanmıştır. Öte yandan, 'Turgut Bey'in' ısrarlı tavsiyelerine rağmen, hazır gıda işine girilememiştir (Ateş, 2007a).

Tablo 4.60: Borusan Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1980-1989)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5142	Ticaret	Çelik ürünler	Birlik Çelik Ticaret	1980	?
			Samsun Çelik Ticaret		2006
			Gaziantep Boru ve Profil Ticaret		2006
5142	Ticaret	Boru ihracatı	Comment Intertrade GmbH (Almanya)	1980	?
3430	Otomotiv	Amortisör üretimi	Borusan Amortisör		?
7499	Diğer	Diğer faaliyet	Borusan Elektronik		?
1722	Tekstil	Halı üretimi	Hereke Halı İmalat ve Ticaret		1990'lar
5139	Ticaret	Halı ticareti			
5142	Ticaret	Boru ihracatı	Tubeco Pipe and Steel (ABD)		?
5142	Ticaret	Boru ihracatı	Tubex Jersey Ltd. (İngiltere)		?
5143	Ticaret	İnşaat malzemeleri	Borusan İnşaat Malzemeleri Paz. (Kıbrıs)		
5142	Ticaret	Demir ticareti	Ülko Demir Ticaret		?
6303	Ulaştırma	Gümrük işlemleri	Boru Nakliyat (2000 yılında Borusan Lojistik bünyesine alındı)	1983	
6303	Ulaştırma	Liman işletmesi			
6302	Ulaştırma	Depo hizmetleri			
6303	Ulaştırma	Liman işletmesi	Borusan Gemlik İskelesi	1983	
6303	Ulaştırma	Gümrük hizm.	Borgüm Gümrükleme	1984	
5010	Ticaret	BMW distribütörlüğü	Borusan Oto (Alman Giwa GmbH ortak, 1998'de ikiye ayrıldı)	1984	
5142	Ticaret	Boru ihracatı	Ferco Intertrade (İngiltere)	1987	?
2731	Metal	Yassı çelik üretimi	Borçelik (faaliyete geçişi 1994; Arcelor, Erdemir ve IFC ortak)	1989	
6110	Ulaştırma	Denizyolu taşımacılığı	Bortrans (2000 yılında Borusan Lojistik bünyesine alındı)	1989	
2696	İmalat	Granit işleme	Granitaş (iştirak)	1989	

Kaynak: Köymen, 1989; Sönmez, 1992a; Kocabıyık, 2007; ilgili firma web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Grubun dönem içindeki en önemli atılımlarından biri, Alman BMW otomobillerinin distribütörlüğünün alınmış olmasıdır. Borusan açısından bu bir 'ana faaliyet çeşitlenmesi' anlamını taşır. Nitekim 1990'lı yıllarda ve özellikle de 1996'daki Gümrük

³²⁰ "12 Eylül Müdahalesi memleketi sükûn getirdi. Ancak ekonomi daraldı, firmaların elinde stoklar birikti. İhracata yönelmek hemen gerçekleşemedi, zaman aldı. Bu dönemde sadece imalatçı olmanın ciddi sıkıntısını çekti. İmalatın yanı sıra ... ticarî konular arayışına girdik" (Kocabıyık, 2007, s.145).

Birliği'ni izleyen süreçte Borusan, Rolls Royce ve Land Rover gibi lüks otomobillerin distribütörlüğünü de alarak bu alanda önde gelen gruplardan biri olacaktır. 2000'li yılların ilk yarısında, grubun konsolide gelirinin beşte birle altıda bir arasında değişen bir kısmı distribütörlükten elde edilmiştir (Borusan Holding, 2001, s.27; 2005, s.9; 2006, s.21).

Ancak, 1980'li yıllarda Borusan'ın en önemli atılımı Borçelik'tir (faaliyete geçişi 1994). Avrupa'nın en büyük çelik üreticisi Arcelor'un ve Borusan'ın yüzde 40'ar hisse sahibi olduğu fabrika, Erdemir'le birlikte Türkiye'de soğuk çekilmiş sac (yassı çelik) üreten iki tesisten biridir³²¹. Borçelik'le birlikte Borusan grubu hem geriye doğru önemli bir entegrasyon gerçekleştirmiş, hem de bir alanda daha tekelci güç haline gelmiştir.

1990 yılında grubun 21 adet [14 adet] faaliyeti devam etmektedir. Faaliyetler içinde esas ağırlık çelik ve ilişkili sektörlerde dir. 1980'li yıllarda Borusan açısından dikkati çeken bir nokta, ticari faaliyetteki genişlemeye ve uluslararasılaşmaya karşılık sınai yatırımların durağanlaşmasıdır. Grubun dönem içindeki tek kayda değer sınai yatırımı 1989'da kurulan Borçelik'tir ve o da ancak 1994'te faaliyete geçebilmiştir. Borusan, 1980'lerin sanayi sermayesi açısından olumsuz koşullarına elindeki tesisleri koruyarak ve ihracatını arttırarak intibak sağlamış gibi görünmektedir. Daha önceki dönemlerde olduğu gibi bu dönemde de herhangi bir finansal girişim (banka, sigorta şirketi, menkul değerler şirketi vs.) gerçekleştirmemiştir.

1990'larda distribütörlük-temsilcilik faaliyetlerini arttıran ve uluslararası düzleme taşıyan Borusan'ın ticari faaliyetlerinin ölçeği, giderek sınai faaliyetlerinin ölçeğine ulaşmıştır³²². 1990'larda Caterpillar iş makinelerinin satış ve satış sonrası hizmetlerini önce Türkiye içinde sonra da Türki cumhuriyetlerde üstlenen, Rolls Royce ve Land Rover gibi lüks araçların distribütörlüğünü alan, otomotiv ithalatı ve ticareti konusuna ağırlık veren

³²¹ Kocabıyık'ın (2007, s.141) anlatımına göre, proje şekillenirken haberdar olan Başbakan Özal "Ereğli Demir Çelik Fabrikaları'nı da içinize alın, sizi rakip gibi görürlerse büyük müşkülünüz" olur demiş, bunun üzerine Erdemir de projeye ortak edilmiştir. Ayrıca, Dünya Bankası'nın IFC kuruluşu da ortak olmuştur. Borçelik'in yassı çelik üretim kapasitesi 1999 yılı itibarıyla Erdemir'in üçte biri kadardır. Buna karşılık, 1995-98 arasında Erdemir'in üretiminin yüzde 40-50'si civarında üretim gerçekleştirmiştir (DPT, 2000b, s.42-6). Bu oranlar günümüzde de aşığı yukarı aynıdır. Borçelik'in pazar payı ise 2001 yılında yüzde 17, 2003 yılında yüzde 16 civarındadır (Borusan Holding, 2001, s.20; 2003, s.9).

³²² "Sadece sanayi ile uğraşmak ekonomik ve siyasî krizlerde müesseseleri çok sıkıntılı duruma sokuyordu. Ekonomik krizlerde satışlar birden yavaşlıyor, stoklar büyüyor, imalatı durdurmak mümkün olmuyor, fiyatlar düşüyor, finansman masrafları artıyordu (...) Bu gibi hadiseler, bizi BMW ve Caterpillar mümessilliklerini almak suretiyle ticarî konulara yönlendirdi" (Kocabıyık, 2007, s.151).

Borusan, bu dönemde ticari alanda hayli güçlü bir gruba dönüşmüş, lüks otomobil satışında büyük önemi olan taşıt kredisi gibi uygulamaların yanı sıra 'entegre' çözümler de sunmaya başlamıştır. Gerek boru ticaretinden gerekse temsilcilik ve distribütörlüklerden elde edilen birikim, Borusan'ın 1990'ların sonlarına doğru çelik sanayiindeki yatırımlarını arttırmasına ve Mannesmann Sümerbank'a önce ortak sonra da sahip olarak Türkiye'deki başlıca rakibini ele geçirmesine olanak sağlamıştır. Birleşme sonucunda iç piyasadaki tekelci konumunu pekiştiren, Avrupa'nın en büyük beş boru üreticisinden biri haline gelen Borusan, 2000'li yıllarda İtalya ve İspanya gibi Avrupa ülkelerinde üretime yönelmiş, ayrıca Doğu Avrupa ve Afrika ülkelerinde üretime geçmek için arayışlarını hızlandırmıştır (Referans, 7 Temmuz 2005). 1990'lar boyunca sayısı, çeşidi ve coğrafi kapsamı artan ticari faaliyetlerin para-sermayeyi organize etmek açısından gruba büyük esneklik sağladığı, bunun da mevcut işletmeleri ele geçirmek ve yeni yatırımlar yapmak suretiyle üretken sermayeye kanalize edildiği düşünülebilir.

Grubun 1990'lardaki faaliyetleri Tablo 4.61'de sergilenmektedir. Bu dönemde Borusan'ın faaliyetleri içinde otomotiv ticareti ve ticaret-temsilcilik işleri belirgin bir önem kazanmıştır³²³. Caterpillar iş makinelerinin Türkiye ve Orta Asya ülkeleri temsilciliğinin alınması Borusan'ın bu dönemde en önemli atılımı sayılabilir. 2006 yılında grubun gelirleri içinde 'CAT grubu'nun payı yüzde 22 seviyesindedir (Borusan Holding, 2006, s.21). Caterpillar temsilciliği ve lüks otomobil satışlarından elde edilen gelir 2000'li yılların ilk yarısı boyunca toplam içinde yüzde 40 civarındadır. Buna bağlı olarak, 2000'li yıllarda Borusan'ın faaliyet gelirleri içindeki dağılım: yassı çelik (yüzde 30), boru (yüzde 25) ve temsilcilik işleri (yüzde 40) biçiminde şekillenmiştir.

1990'ların ortalarından itibaren dünya çelik endüstrisi ciddi bir genişleme sürecine girmiştir. Bunda, Çin ve Hindistan gibi ülkelerde sanayi üretiminin olağanüstü artması, ayrıca petrol ve doğalgaz boru hatlarının kurulmasının hızlanması etkilidir. Çeliğe olan talebin artması ile fiyatlar yükselmiş, ihracata yönelik üretim yapmak için birçok yeni tesis kurulmuş ya da mevcut kapasiteler arttırılmıştır. 2007 yılı itibariyle Türkiye'de imal edilen çelik borunun yaklaşık yüzde 45'i ihraç edilmektedir. Borusan'ın boru üretimi içinde de

³²³ Sınai alanda, Trabzon'daki Bosaş fabrikasının satın alınması ve Gemlik fabrikasında plastik boru üretimine başlanması dışında en önemli gelişme Mannesmann Sümerbank'la birleşmedir (bu birleşme, 2004 yılından itibaren, Borusan'ın denetimindeki Borusan Mannesmann Boru firması bünyesine taşınmıştır). 1998'de kurulan Borusan Mannesmann Boru Yatırım Holding bir başka yatırım şirketi niteliğindedir.

ihracat önemli bir yer tutmakta (yüzde 30), spiral boru gibi bazı ürünlerde ise ihracat üretimin yüzde 70'ine ulaşmaktadır (BMB, 2007, s.4-5). Bu dönemde Borusan, Botaş'ın boru hatları, Bakü-Tiflis-Ceyhan boru hattı, Şahdeniz boru hattı gibi projelerin yanı sıra Cezayir, İran, İsrail ve ABD'de büyük ölçekli boru hattı projelerinde tedarikçi olarak yer almıştır (Referans, 2 Kasım 2007). Ayrıca, üretimini uluslararası düzleme taşımaya yönelmiş, İtalya'da küçük bir fabrikanın satın alınmasının ardından 2007 yılında İspanya'da spiral boru üretecek bir tesisin kurulumu için çalışmalara başlamıştır (BMB, 2007, s.7).

Tablo 4.61: Borusan Grubu'nun Faaliyetleri (1992-1999)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5142	Ticaret	Çelik boru ticareti	Kerim Boru Ticaret		2006
5143	Ticaret	İnşaat malzemeleri	Borusan Akdeniz İnşaat Malzemeleri		2006
5142	Ticaret	Boru ihracatı	Machinery Intertrade Ltd. (İngiltere)		
6720	Finans	Sigorta hizmetleri	Borusan Sigorta Acenteliği		
7414	Hizmet	Yönetim-danışma	Borusan Birlik Danışmanlık ve Org.		
2919	Makine	Makine bakım-servis	Borser Makina Servis		
7290	Bilgişlem	Bilişim	BS Bilişim (Borusan Telekom ile birleşti)		
5040	Ticaret	Motosiklet satışı	Borusan Oto	1992	
9214	Hizmet	Özel orkestra	Borusan Oda Orkestrası	1993	
2211	Medya	Kitap yayıncılığı	Ertuğ & Kocabıyık Yayınları	1994	
5010	Ticaret	Caterpillar iş mak. satışı	Borusan Makina (1997'den sonra Borusan	1994	
5020	Hizmet	Caterpillar iş mak. servis	Güç Sistemleri sürdürdü)		
5142	Ticaret	Çelik boru ticareti	Kartal Boru	1995	2007
2710	Metal	Çelik boru üretimi	Bosaş Trabzon Boru Fab. (satın alma, 1997'de Kartal Boru bünyesine alındı)	1995	
2520	Plastik	Plastik boru üretimi	Borusan Gemlik Boru Tesisleri	1995	
5010	Ticaret	Rolls Royce dist.	Borusan Otomotiv	1996	
6420	Telekom	Telekom hizmetleri	Borusan Telekom (eski adı Bnet)	1996	2008
5010	Ticaret	Otomobil satışı	Borusan Oto Ankara Servis ve Ticaret	1997	
5010	Ticaret	Caterpillar iş mak. satışı	Borusan Güç Sistemleri	1997	
5020	Hizmet	Caterpillar iş mak. servis			
5010	Ticaret	Caterpillar temsilciliği	Borusan Makina (Azerbaycan)	1997	
			Borusan Makina (Gürcistan)	1997	
			Borusan Makina (Türkmenistan)	1998	
5010	Ticaret	Landrover temsilciliği	Borusan Otomotiv	1998	
2710	Metal	Çelik boru üretimi	Mannesmann Boru (birleşme, 2004'te Borusan Mannesmann bünyesine alındı)	1998	
6599	Finans	Sınai yatırımlar	Borusan Mannesmann Boru Yat. Holding	1998	
5010	Ticaret	Otomobil ithalatı	Borusan Otomotiv İthalat	1998	
5010	Ticaret	Otomobil satışı	Borusan Oto Servis ve Ticaret	1998	
2211	Medya	Müzik kitapları	Borusan Kültür ve Sanat Yayıncılık	1998	
2710	Metal	Çelik ürünler üretimi	Borusan Paslanmaz Çelik Boru ve Profil		
5139	Ticaret	Elektrik jeneratörleri	Borjen Borusan Jeneratör		
5010	Ticaret	Caterpillar temsilciliği	Borusan Makina (Kazakistan)	1999	

Kaynak: İlgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Grubun 2000’li yıllardaki yeni faaliyetleri Tablo 4.62’den izlenebilir. Borusan’ın bu yıllarda yeni faaliyet kollarına girme yönünde arayışlarını arttırdığı gözlenebilmektedir. Bu dönemde telekom ve bilişim sektörlerinde çeşitli şirketleri satın alarak büyüme çabasına giren grup, Türk Telekom’un etkili tekel gücü nedeniyle başarısız olmuş ve 2008 yılı başında Borusan Telekom’u Hintli Dhanus Technologies’e satarak sektörden çıkmıştır (aynı şekilde başarısız olan Sabancı Telekom’un da satılacağı söylenmektedir: Tuncay, 17 Ocak 2008). Öte yandan, bu dönemde birçok holding gibi Borusan da enerji sektörünün paylaşımında yer almaya çalışmış, 2007 yılında Maya Enerji’nin yüzde 70’ini satın alarak enerji sektörüne gecikmeli de olsa giriş yapmıştır. Enerji sektöründe hidroelektrik santral, rüzgar enerjisi, çöpten enerji üretimi gibi görece ufak projelere yönelen Borusan’ın, nükleer enerji ile ilgilenmediği göz önüne alındığında, enerji ‘pastasından’ küçük bir pay almayı hedeflediği düşünülebilir (Referans, 8 Kasım 2007).

Tablo 4.62: Borusan Grubu’nun Faaliyetleri (2000-2007)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
6023	Ulaştırma	Lojistik	Borusan Lojistik (Boru Nakliyat, Bortrans ve Borusan İthalat ve İhracat’ın birleşmesiyle)	2000	
6303	Ulaştırma	Liman işletmeciliği	Gemlik’te ikinci iskele	2000	
6599	Finans	Teknoloji yatırımları	Borusan Teknoloji	2000	
7221	Bilgiişlem	İletişim hizmetleri	Time Bilgi İşlem (iştirak)	2000	
2520	Plastik	Plastik ambalaj	Metal Plastik Sanayi (iştirak)		
7499	Diğer	Diğer faaliyet	Turbo SRL (iştirak)		
7221	Bilgiişlem	İletişim hizmetleri	Pargem (2005’te B. Telekom ile birleşti)	2000	
5010	Ticaret	Motorlu araç satışı	Borusan Elektronik Ticaret (Otomax.com)	2000	
6599	Finans	Yatırım şirketi	BM Holding BV (Hollanda)	2001	
2710	Metal	Çelik boru üretimi	Vobarno boru fabrikası (İtalya, satın alma)	2001	
5010	Ticaret	İkinci el oto pazarı	Oto Exchange (Mitsubishi ve USS ortak)	2001	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Yeni Nesil Yönetim ve Danışmanlık AŞ.	2001	
2731	Metal	Soğuk sac üretimi	Borçelik Galvanizli Sac Tesisi	2001	
6420	Telekom	Haberleşme	Comnet (satın alma)	2002	
2731	Metal	Yassı çelik	Çelik Servis Merkezleri Bamesa Aceros (İspanya, %35 iştirak)	2002	
6023	Ulaştırma	Araç lojistik merkezi	Borusan Lojistik (Fransız Gefco ile ortak)	2004	
5010	Ticaret	Massey Ferguson dist.	Borusan Makina (Kazakistan)	2004	
5010	Ticaret	Caterpillar temsilciliği	Borusan Makina (Kırgızistan)	2004	
			Borusan Makina (İran, Ballı grubu ortak)	2005	
2731	Metal	Yassı sıcak çelik	Borçelik	2007	
4010	Enerji	Elektrik enerjisi	Maya Enerji (satın alma)	2007	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Borusan Mannesmann Coop. (Hollanda)	2007	
2710	Metal	Spiral boru	BM Espana (İspanya)	2007	

Kaynak: İlgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Borusan'ın yeni dönemdeki esas atılımı, Borçelik'teki ortağı Arcelor'la birlikte, yaklaşık 500 milyon dolarlık bir yatırımla sıcak haddeleme tesisi kurmaya yönelmiş olmasıdır. Böylece Borusan, Erdemir'in yanı sıra, Türkiye'de hem sıcak hem de soğuk çekilmiş yassı çelik (sac) üretebilen ikinci kuruluş olmayı hedeflemiştir. Bu girişimin arka planında, dünya çelik talebindeki artış ve çelik fiyatlarındaki sürekli yükseliş bulunmaktadır. Ayrıca, Türkiye'de yassı çelik üretiminin az ve (temelde inşaat sektöründe kullanılan) uzun ürün üretiminin fazla olması da yassı çelik yatırımlarındaki artışın bir nedenidir³²⁴. Aynı dönemde, 2006 yılında özelleştirilerek Oyak grubuna geçmiş olan Erdemir de kapasite artırımına yönelmiş; İçdaş, Atakaş ve Rusya kökenli Magnitogorsk gibi gruplar da büyük ölçekli yeni yatırımlar başlatmıştır (Zaman, 9 Nisan 2008).

Öte yandan, 2000'li yıllar dünya çelik sektöründe bir dizi birleşme ve satın almanın yaşanmasına, geçmişte görece dağınık olan çelik sektörünün kendi içinde konsolidasyona yönelmesine tanık olmuştur (Sungur, 17 Haziran 2008). Borusan'ın Borçelik'te ortağı olan ve 2006 yılında dünya çelik üretiminde ikinci sırada yer alan Arcelor (bu şirket de Fransız, İspanyol ve Lüksemburg merkezli üç büyük üreticinin birleşmesiyle ortaya çıkmıştır), aynı yıl ilk sırada yer alan “Hindistan orjinli ve Filipin, Libya, Cezayir, Çin, İrlanda, Almanya, Rusya, Bulgaristan, Romanya gibi sayısız ülkede özelleştirme ve zorda olan şirketleri satın alarak büyüyen” Mittal Steel (Bazzal, 2005) ile birleşmiştir. Birleşme sonucunda, en yakın rakibinin üç katı büyüklükte devasa bir şirket, Arcelor Mittal ortaya çıkmış (Worldsteel, 2007); böylece Borusan, Borçelik'te kendisinin yüz katı büyüklükte bir şirketle ortak hale gelmiştir. Bu ortaklık, tıpkı Borusan Mannesmann'da olduğu gibi, Borusan'a dünya pazarlarının kapısının açılması olanağını getirmekte, ancak aynı zamanda Borçelik'te denetimi elden kaçırmayı riskini de taşımaktadır. Nitekim Erdemir'i özelleştirmede alan Oyak'la ortaklık konusunda anlaşan Arcelor, bu hamle ile aynı zamanda Borçelik'te çoğunluk hisseyi ele geçirmeyi hesaplamıştır (Gemici, 18 Aralık 2005). Zira, Borçelik'te Erdemir'in de yüzde 8.5 civarında hissesi bulunmaktadır. Ancak, Oyak-Arcelor ortaklığı Rekabet Kurumu'ndan onay alamamıştır. Borçelik'te yapılacak olan yeni sıcak sac yatırımı tam da bu kararın ardından gündeme gelmiştir. Bir başka deyişle,

³²⁴ Türkiye'de çelik üretiminin “%83'ünü uzun ürünler, %14'ünü yassı ürünler, %2'sini vasıflı çelik oluşturur ... Gelişmiş ülkelerde çelik üretiminin %60'ını yassı, %40'ını uzun ürünler oluştururken, ülkemizde uzun ürün üretiminde patlama yaşandı. Türkiye'nin uzun ürün üretimi, iç tüketimin yaklaşık bir kat fazlasıdır. Yassı ürün üretimi ise, iç talebin yarısı dolayındadır. Bu nedenle uzun ürünlerde ihracat, yassı ürünlerde ise ithalat sözkonusudur” (Birleşik Metal-İş, 2003, s.27).

görüldüğü kadarıyla, Arcelor ilkin Erdemir'e ortak olarak yassı çelik sektörüne egemen olmaya çalışmış, bu gerçekleşmeyince de Borçelik aracılığıyla Erdemir'e rakip olmaya yönelmiştir (Ayaydın, 24 Ekim 2007). Yine de görünürdeki rekabetin gerisinde sektörü domine eden iki kuruluşun tipik bir fiyat karteli oluşturdukları düşünülebilir. Nitekim çelik ürünlerinde fiyat artışlarına yönelik olarak son dönemde artan şikayetler nedeniyle, Rekabet Kurumu Erdemir ve Arcelor-Borçelik ortaklığı hakkında inceleme başlatmış (Doğan, 18 Haziran 2008), ancak bir sonuç çıkmamıştır. Rekabet Kurumu incelemesinden bir sonuç çıkmamış olsa da, kapitalist üretimde, bir sektöre hakim olan tekeller arasındaki ilişkide kural olanın hem rekabet hem de işbirliği olduğu bilinmektedir³²⁵.

Borusan'ın son yıllarda hem yassı çelik hem de çelik boruda tekel konumunu pekiştirdiği söylenebilir. Her iki sanayi kolunda da dünya devleriyle ortaktır (Arcelor Mittal ve Mannesmann). Cirosunun yüzde 40'ını oluşturan diğer iki iş kolu da aynı şekilde, kendi alanlarında dünyanın en büyükleri olan şirketlerin (Caterpillar, BMW, Rolls-Royce, Land Rover) temsilciliği biçimindedir. Caterpillar iş makineleri temsilciliği Türkiye'nin yanı sıra İran, Kazakistan, Kırgızistan, Azerbaycan, Türkmenistan gibi birçok ülkeyi kapsamaktadır. Lüks otomobil ve motosiklet temsilciliği de Kıbrıs'tan başlayarak diğer ülkelere doğru genişletilmektedir (Hürriyet, 11 Şubat 2008).

Grubun faaliyet sayısı 2000 yılında 29 adet [18 adet], 2007 sonu itibariyle ise 30 adettir [19 adet]. Bu sayıya ekonomik anlamda önem taşımayan oda orkestrası, müzik yayıncılığı gibi 'sosyal-kültürel' faaliyetler de dahildir. Genel olarak, Borusan grubunun iki ana faaliyet konusunun çelik ve temsilcilik-ticaret işleri olduğu söylenebilir. Son on yıl içerisinde bir yandan çelik sektöründeki canlılık, bir yandan da temsilcilik işlerinden elde edilen birikim grubun yeni iş alanlarına yayılmasını gündeme getirmiş, ancak telekom, enerji gibi yeni işlerden şu ana kadar net bir sonuç alınamamıştır. Yine de açık olan bir konu, Borusan'ın son yıllarda çok hızlı büyüdüğü, 1994-2003 arasında cirosunu üç kat arttırdığı, 2007 yılı için hedeflediği 2 milyar dolar ciroya da 2005 yılında ulaşmış olduğudur (Balaban, 2004; Bazzal, 2006c). Bu hızlı büyüme süreci, temelde, dünyada ve Türkiye'de

³²⁵ Yine aynı sektörden bir diğer örnek şu şekildedir: Yassı çelik alanında 'büyük oyuncu' sayılabilecek bir diğer grup olan Tosyalı Holding'in yönetim kurulu başkanı Fuat Tosyalı, "Grup olarak belli bir iş planımız söz konusu. Bu iş planını belli büyüklükteki kuruluşlarla zaman zaman paylaşıyoruz. Dolayısıyla bu iş planına dahil olmak isteyen kuruluşlar oluyor" demektedir (Fırat, 2006b). Kısacası, 'belli büyüklükteki' kuruluşların karşılıklı olarak 'iş planlarını' paylaştıkları, ortak hareket ettikleri anlaşılmaktadır.

sanayi üretiminin artması ve altyapı projeleri ile çelik ve çelik ürünlere olan talebin genişlemesi sonucunda gerçekleşmiştir. Söz konusu genişlemeden büyük yarar gören Borusan, eskiden beri, Türkiye’de sanayici kimliği en belirgin gruplardan biri olmuştur. Grubun ana faaliyet – zaman çizelgesi Tablo 4.63’teki gibi oluşturulabilir. Son yıllarda önce ticaret, sonra da üretim ve finans konularında hızlı bir uluslararasılaşmanın yaşandığı görülebilmektedir.

Tablo 4.63: Borusan Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
1938	Tarım ürünü ihracatı	
1940	Demir-çelik ticareti	
1944	Çelik ithalatı	
1958	Çelik boru üretimi	
1960	Yassı çelik üretimi	
1969	Çelik boru ihracatı	
1971	Oto yan sanayi	
1973	Nakliyat-lojistik	
1980	Ticari şirketler (ABD, İngiltere, Almanya - çelik boru)	
1983	Liman işletmesi (Gemlik)	
1984	BMW distribütörlüğü (Alman Giwa ortak)	
1989	Yassı çelik üretimi (Fransız Arcelor, IFC ve Erdemir ortak)	
1994	Caterpillar iş makineleri temsilciliği (Türkiye)	
1995	Plastik boru üretimi	
1996	Rolls-Royce distribütörlüğü	
1996	Telekom-bilişim*	
1997	Caterpillar iş makineleri temsilciliği (Orta Asya ülkeleri)	
1998	Land Rover temsilciliği	
1998	Çelik boru üretimi (Mannesmann ortak)	
2001	Yatırım şirketi (Hollanda)	
2001	Fabrika (İtalya-çelik boru)	
2001	İkinci el oto (Mitsubishi ve USS ortak)	
2002	Fabrika (İspanya-yassı çelik, iştirak)	
2004	Lojistik (Fransız Gefco ortak)	
2007	Enerji	
2007	Sıcak yassı çelik (Arcelor ortak)	
2007	Yatırım şirketi (Hollanda)	
2007	Fabrika (İspanya-spiral boru)	
2008		Telekom-bilişim

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

(*) Zaman içinde sonlandırılan faaliyetler.

4.3.6 Toprak Grubu

Toprak grubu seramik ve temizlik kağıtları sektörlerinde etkilidir. Ancak, 2001 krizinin ardından bankasını TMSF'ye devrederek kısmen küçülme sürecine girmiştir.

Toprak ailesi Diyarbakır Lice kökenlidir. Abdülhamit Toprak'ın 1930'lardan itibaren Diyarbakır'da, 1955'ten sonra da İstanbul-Adana arasında yaptığı manifatura ve basma kumaş ticareti grubun ilk faaliyetlerini oluşturur (Şener, 19 Aralık 2001). Toprak ailesi o yıllarda Adana'nın büyük tekstil fabrikaları olan Bossa, Güney Sanayi, Milli Mensucat gibi fabrikalardan mal alarak satmış³²⁶; grubun sanayiye geçişi ise 1968'de Adana'da iplik ve dokuma fabrikası Paktaş'ın satın alınması ile gerçekleşmiştir (Sönmez, 1992a, s.276). Paktaş sonrası dönemde grubun denetimi, ailenin büyük oğlu olan ve tekstil ticaretini İstanbul'da sürdüren Halis Toprak'ın eline geçmiştir. 1977'de İstanbul'da Toprak İnşaat AŞ. ve Halis Toprak Holding kurulmuştur.

Toprak grubunun ticari faaliyetleri erken dönemlerde başlamış olmakla birlikte sanayiye geçişi diğer sermaye gruplarına göre daha geç olmuştur. Holdingin kurulduğu yıllarda, grubun asıl iş kolu olan tekstilde tekeller arasına girmiş olduğu düşünülebilir. Halis Toprak'ın anlatımına göre, 1976 yılında sanayicilerin üretim aracı alımı için kullandıkları dış kredilere hükümet tarafından kur garantisi getirilmesinin³²⁷ ardından Paktaş, çok sayıda makine ithal edilerek, 5.500 işçinin çalıştığı dev bir entegre tesise dönüştürülmüş, 'dünyanın her yerine ihracat' yapmaya başlamıştır (Bilgin, 28 Eylül 2002). Bu anlatımlardaki abartı payı ne olursa olsun, Toprak grubunun 1970'lerin ikinci yarısında finans kapital özelliği kazandığı söylenebilir. Nitekim holdingin ardından grup birçok yeni sektöre girerek fabrikalar kurmuştur.

³²⁶ Sakıp Sabancı'ya göre, Bossa 1956'da basma kumaş üretmeye başladığında Toprak ailesi ile işleri birden artmıştır (Şener, 17 Aralık 2001).

³²⁷ H. Toprak, bu olayda kendi payını şöyle anlatır: "1976'da Süleyman Demirel Başbakan, Yılmaz Ergenekon da Maliye Bakanı idi. Ben, rahmetli Güney Sanayi'nin sahibi Ahmet Sapmaz, Berdan Mensucat'ın sahibi rahmetli Kasım Ekenler, Akfil mensucatın sahibi rahmetli Mehmet Mermerci ve Akın Tekstil'den Rüştü veya Haydar Akın beylerle heyet oluşturarak Demirel'in konutuna gittik. Demirel gece yarısı saat 01.00'de bizi kabul buyurdu. Ergenekon'u da 02.30'da yatağından kaldırıp konuta davet etti. Demirel'e sorunumuzu aktardım. 'Yatırıma da kur garantisi verin biz de yatırım yapalım' dedim. Demirel, Bakan Ergenekon'a dönerek 'Halis doğru söylüyor, aynı dış kredi tebliğini hemen çıkaralım' dedi ve kısa bir sürede de bu tebliğ çıktı" (Şener, 17 Aralık 2001). Sözü geçen ilk dış kredi tebliği, Dövizle Çevrilebilir Mevduat'lara ilişkindir. Toprak'a göre "Paktaş, 1978'e gelindiğinde yalnız Türkiye'nin değil, dünyanın sayılı tekstil firmalarından biri haline getirilmiştir" (Sönmez, 1992a, s.276).

Tablo 4.64: Toprak Grubu'nun Faaliyetleri (1930-1990)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5131	Ticaret	Tekstil ürünleri	Diyarbakır'da manifaturacılık	1930	1955
5131	Ticaret	Tekstil ürünleri	İstanbul-Adana arasında ticaret	1955	
1711	Tekstil	İplik ve dokuma	Paktaş (1986'da Sümerbank'a devredildi)	1968	1986
5131	Ticaret	Tekstil ihracatı		1976	
4520	İnşaat	İnşaat	Toprak İnşaat	1977	
6599	Finans	Holding	Halis Toprak Holding	1977	2000
2693	Seramik	Duvar karo üretimi	Toprak Seniteri ve İzolatör San. (faaliyete geçiş 1982)	1978	1999
2691	Seramik	Elektrik izolatörü üretimi			
5143	Ticaret	İnşaat mlz. satış ve ihracat	Toprak Seramik ve İnşaat	1979	
5239	Per. ticaret	İnşaat malz. satışı	Malzemeleri Pazarlama		
2693	Seramik	Seramik karo üretimi	Toprak Seramik San. ve Tic. AŞ.	1981	1992
2109	Kağıt	Temizlik kağıtları üretimi	Toprak Kağıt San.	1981	
2610	Cam	Cam ürünler	Toprak Enerji	1981	
2731	Metal	Döküm ürünler	Toprak Demirdöküm fabrikası	1981	
5149	Ticaret	Döküm ürünler	Toprak Döküm Ticaret AŞ.		?
5219	Per. ticaret	Süpermarketçilik	Toprak Gıda Pazarları	1983	2000
5143	Ticaret	Seramik ürün pazarlama	Toprak Seramik Pazarlama	1983	
5233	Per. ticaret	Seramik ürünler			
6023	Ulaştırma	Nakliyecilik	Toprak Nakliyat	1983	1995
5010	Ticaret	Motorlu araç satışı	Toprak Otomotiv	1983	
2610	Cam	Frit üretimi	Toprak Seramik	1983	
2693	Seramik	Yer karo üretimi			
5143	Ticaret	Dış ticaret	Toprak Dış Ticaret	1983	
2101	Kağıt	Karton sanayii	Toprak Karton	1983	1989
2693	Seramik	Seramik sağlık gereçleri	Toprak Seramik	1984	
1410	Madencilik	Seramik hamd. üretimi	Toprak Madencilik (1985'ten önce Duruk Dekor)	1984	
5149	Ticaret	Hammadde ticareti			
5190	Ticaret	Temizlik kağıdı paz.	Toprak Kağıt Pazarlama	1984	
5030	Ticaret	Oto yedek parça satışı	Toprak Oto Yedekleri Ticaret	1984	
5190	Ticaret	Dış ticaret	Topex (İngiltere)	1985	
5143	Ticaret	Karo ve vitrifiye ithalatı	Topravit (İngiltere)	1985	
5139	Ticaret	Elektrikli eşya satışı	Toprak Tüketim Malları Paz.	1987	
3150	Elektrik	Elektrik ampulü üretimi	Toprak Enerji ampul fabrikası	1987	
5149	Ticaret	Döküm ürünler	Toprak Seramik ve İnşaat Malz. Paz.	1987	
6719	Finans	Döviz bürosu	Toprak Döviz Ticaret	1988	1997
6720	Finans	Sigortacılık hizmetleri	Toprak Sigorta Aracılık Hizm.	1989	
2423	Kimya	İlaç üretimi	Toprak İlaç ve Kimyevi Maddeler	1990	
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Toprak Turizm İşletmeleri	1990	2000

Kaynak: Sönmez, 1992a; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Toprak grubunun 1990 yılına kadar olan faaliyetleri Tablo 4.64'ten izlenebilir. 1977 sonrasında, ilkin seramik ve sonra da kağıt sektörlerinden başlayarak hızlı bir büyüme gözlenmektedir. Özellikle 1980'lerde, birçok sermaye grubu küçülme yoluna gitmişken Toprak grubu büyümüş ve faaliyetlerini çeşitlendirmiştir. Bunda Toprak'ın Turgut Özal ve hükümetiyle yakın ilişkilerinin de payı olduğu belirtilmektedir: 1984

yılında ihracat teşviklerinden doğan yükümlülüklerin büyük kısmının affedilmesi öncelikle Toprak grubuna yarayan bir uygulama olmuştur (Sönmez, 1992a, s.277). Yine, 1978’de sanayicilere kur garantisinin kaldırılmasıyla zor duruma düşen ve birkaç yıl boyunca sıkıntı yaşayan Paktaş³²⁸ 1986’da bir hükümet kararnamesiyle kurtarılmış ve Sümerbank’a devredilmiştir. Bununla birlikte Toprak’ın hızlı büyümesinin gerisindeki asıl neden büyük olasılıkla (i) 1978 öncesinde tekstil sektöründen elde edilen birikim, (ii) 12 Eylül sonrasında işçi sınıfı üzerinde kurulan baskının ve sendikal faaliyetlerin yasaklanmış olmasının görece emek-yoğun nitelik taşıyan bu sektördeki kapitalistlere daha büyük avantaj sağlaması ve (iii) grubun erken bir tarihte ihracata yönelmiş olmasıdır. 1980’lerin dışa açılmacı ve sermayeyi (özellikle de bazı sermaye gruplarını) teşvik edici ekonomi politikaları, grubun büyümesinin nedeni olmaktan ziyade süreyi kısaltmış ve hızlandırmış olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla Toprak grubunun esas farklılığının sanayiye daha geç giriş yapması olduğu söylenebilir. Bu ‘geç sanayileşme’ ve hızlandırılmış çekim büyüme (H. Toprak’a göre Özal’ın kendisine ‘tekelleri kırmasını’ söylemesi bunda etkindir: Munyar, 10 Aralık 2001), Toprak grubunun tekeller arasında yeni bir tekel olarak kendine yer açmaya çalışmasına ve sonraki dönemlerde zor duruma düşmesine de yol açmıştır.

Grubun 1990’a kadar yöneldiği yeni sektörler, seramik (yapı malzemeleri ve sağlık gereçleri), temizlik kağıtları (Gala, Ekstra, Nova, Roza markaları) ve karton, cam ve frit imalatı, döküm, oto yedek parça, süpermarketçilik, nakliye, madencilik (seramik hammaddesi), ampul fabrikası, sigorta hizmetleri, turizm ve ilaç olmak üzere hayli çok sayıdadır. 1968 öncesinde 1 adet faaliyeti bulunan Toprak, 1970’te 2 adet, 1980’de 8 adet [6 adet], 1990’a gelindiğinde ise 24 adet [14 adet] faaliyet yürütmektedir. Bu sayı kendisinden 10 yıl kadar önce sanayiye girmiş olan Borusan’ın faaliyet sayısından daha fazladır. 1980’lerde Toprak Dış Ticaret, Topex ve Topravit (İngiltere) gibi şirketleri ile dış ticareti hızlandıran Toprak, seramikte tıpkı Kale ve Eczacıbaşı gibi entegrasyona gitmiş, ayrıca temizlik kağıtları ve hatta ilaç sektörlerine girerek Eczacıbaşı grubuna ana faaliyet alanlarında rakip olmuştur. 1980’lerin sonlarında bir yanda Koç, Eczacıbaşı ve

³²⁸ Halis Toprak’ın kardeşi Muhsin Toprak ise 1986’da yaptığı açıklamada Paktaş’ın batışını farklı nedenlere bağlamaktadır: “Halis, Paktaş’ı sömürerek, bütün Toprak ailesinin mallarını, kanuni yollarını bulup eline geçirerek holding sahibi oldu. Vergisini ödemedi, Paktaş’ın malını ucuza aldı. 100 liralık malı 50 lira gösterdi. O büyüdü sonunda devlet Paktaş’a el koydu. Paktaş’ı, Halis’in batırdığı, belgelerle belli. Başbakan da Maliye Bakanı da biliyor” (Şener, 17 Aralık 2001).

Kale gruplarının, bir yanda da Elginkan ve Toprak gruplarının yer aldığı şiddetli bir mücadele yaşanır (Köymen, 1989, s.139-140). Ancak, sermaye grupları arasındaki ilişkilerde sıkça rastlandığı gibi, bu rekabet bazı konularda ve bazı dönemlerde işbirliği yapılmasına engel olmamıştır. Nitekim M. Sönmez'in (1992a, s.278) aktardığına göre, sıhhi tesisat malzemelerinde Eczacıbaşı, Elginkan ve Toprak grupları arasında ortak fiyat belirlemek için bir 'centilmenlik anlaşması' yapılmıştır³²⁹.

Toprak grubu 1991 sonunda banka kurma izni alan gruplardan biri olmuş ve 1992'de Toprakbank'ı kurarak bir 'ana faaliyet çeşitlenmesi' gerçekleştirmiştir (1990 yılında bir menkul değerler şirketi kurulduysa da bu şirket bir yıl sonra kapatılmıştır). Bankanın ardından leasing, faktoring, sigortacılık, menkul değerler gibi alanlara da giren grup, 1990'ların gözde sektörü olan finansta sıkıca yerleşmiştir. Finans alanından elde edilen birikim 90'ların ikinci yarısında Toprak grubunun büyümesini sürdürmesini sağlayacak, ancak 2001 krizini izleyen dönemde sermaye grupları arasında yaşanan mücadelede Toprakbank'a TMSF tarafından el konmasına ve grubun sarsılmasına da yol açacaktır. Grubun 1990 sonrasındaki yeni faaliyetleri Tablo 4.65'ten izlenebilir.

Grubun büyümesi 1990'larda seramik ağırlıklı olarak devam etmiştir. Aynı zamanda oto yedek parça imalatı, cam yünü, akrilik, mermer, polyester iplik, süt ürünleri gibi alanlara da girilmiştir. İlaç sektöründe Japon Eisai firmasına ait 5 ilacın Türkiye'de üretilmesi ve pazarlanması için lisans anlaşması imzalanmıştır (Cumhuriyet, 3 Haziran 1998). Hizmet sektöründe otel, restoran, kargo, hava taşımacılığı gibi faaliyetler başlatılmıştır³³⁰. Ancak, grubun bu dönemdeki asıl önem taşıyan iki atılımı (i) finans alanına giriş ve (ii) Almanya, Fransa, Polonya, ABD gibi ülkelerde ticaret ve

³²⁹ 80'lerin sonlarında grubun pazar payları şöyledir: Karo seramikte Kalebodur'un yüzde 60, Toprak Seramik'in yüzde 20; karo fayansta Bodur'un yüzde 49, Toprak'ın yüzde 23; sıhhi tesisatta Eczacıbaşı'nın yüzde 51, Toprak'ın yüzde 26'dır (Sönmez, 1992a, s.59; Köymen, 1989, s.110-1). Toprak Kağıt'ın yazı tabı kağıdı pazarındaki payı yüzde 13.5; temizlik kağıdındaki payı (Eczacıbaşı'nın İpek Kağıt'ının yüzde 70'inin yanında) tahminen yüzde 20'ler civarındadır (Köymen, 1989, s.104-5). Temizlik kağıtları alanında pazarın yüzde 59'unu Toprak Kağıt'ın, yüzde 28'ini de İpek Kağıt'ın elinde tuttuğunu belirten M. Sönmez (1992a, s.61), büyük olasılıkla şirketlerin sırasını ters yazmıştır. Diğer sektörlerde ise Toprak grubunun kayda değer bir pazar payını elde tutmadığı gözlenmektedir. Toprak'ın iki ana faaliyet alanı seramik ve temizlik kağıtlarıdır; seramiğin alt kolları olan yapı malzemeleri ve sağlık gereçlerinde sırasıyla Kale ve Eczacıbaşı gruplarının, temizlik kağıtlarında Eczacıbaşı'nın rekabetiyle karşı karşıyadır.

³³⁰ Bir diğer 'turistik' girişim, grubun Marmaris kıyı şeridinden pay alma çabasıdır. Bu bölgedeki 42 dönümlük Pamucak orman arazisinin 1997'de Toprak Turizm'e tahsis edilmesi kararı, çevre koruma derneklerinin ve Orman Mühendisleri Odası'nın uğraşları sonucunda mahkeme tarafından iptal edilmiştir (Özgür, 10 Eylül 1998; İkinci, 25 Şubat 1999).

İngiltere’de seramik üretimi yapmak üzere yeni şirketlerin oluşturulmasıdır. Diğer sermaye grupları gibi Toprak grubu da 1990’larda finans sektörlerinde yer almış ve ticaretin yanı sıra üretim faaliyetini de (sınırlı bir ölçekte olmakla birlikte) uluslararası düzleme taşımıştır.

Tablo 4.65: Toprak Grubu’nun Yeni Faaliyetleri (1991-2005)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5139	Ticaret	İlaç pazarlaması	Toprak İlaç Paz. (Toprak Ecza Deposu)	1991	
3430	Otomotiv	Oto yed. parça imalatı	Toprak Oto Yedekleri Ticaret	1991	
9214	Hizmet	Sanat galerisi	Toprak Sanat Galerisi	1991	
6519	Finans	Bankacılık	Toprakbank	1992	2001
5190	Ticaret	İthalat-ihracat	Toprak Deutschland GmbH (Almanya)	1992	
6412	Ulaştırma	Kargo hizmetleri	Toprak Kargo	1992	
4010	Enerji	Elektrik enerjisi	Toprak Elektrik Üretimi ve Otoprodüktör	1993	
2696	İmalat	Maden işleme	Maden işleme tesisi	1993	
2699	İmalat	Yalıtım malz. üretimi	İzotoprak (Toprak İzolasyon)	1994	
2693	Seramik	Seramik karo üretimi	Toprak Ceramics Ltd. (İngiltere)	1994	
6591	Finans	Leasing	Toprak Finansal Kiralama	1994	2002
6592	Finans	Faktoring	Toprak Faktoring	1994	2002
6603	Finans	Sigortacılık	Toprak Sigorta	1995	2001
6220	Ulaştırma	Hava taşımacılığı	Toprak Hava Taşımacılığı	1995	
2109	Kağıt	Bebek bezi, kadın pedi	Toprak sağlık ürünleri fabrikası	1995	
2699	İmalat	Akrilik küvet üretimi	Toprak Akrilik	1995	
6712	Finans	Menkul değerler	Toprak Menkul Değerler	1996	2001
5143	Ticaret	Dış ticaret	Toprak France	1996	
2693	Seramik	Seramik karo üretimi	Toprak Eskişehir karo fabrikası	1996	
2696	İmalat	Mermer işleme	Toprak Mermer (Lice fabrikası)	1996	
5149	Ticaret	Mermer ticareti	Toprak Mermer Sanayi	1997	
4010	Enerji	Elektrik enerjisi	Toprak Enerji Sanayi	1997	
5190	Ticaret	Kağıt ürünler ihracatı	Toprak Kağıt Ürünleri Paz. ve İhracat	1997	
1520	Gıda	Süt ürünleri	Toprak Süt ve Gıda Ürünleri	1997	2003
5520	Hizmet	Restoran işletmesi	Toprak Restaurant – Pub&Cafe	1998	
6601	Finans	Hayat sigortası	Toprak Hayat Sigorta	1998	2003
1711	Tekstil	İplik üretimi	Toprak polyester iplik fabrikası	1999	
7010	Emlak	Bina işletmeciliği	Toprak Center	1999	
5122	Ticaret	Sebze-meyve ihracatı	Kalite Gıda ve Tarım Ürünleri	1999	
5190	Ticaret	Dış ticaret	Toprak Polska (Polonya)	1999	
5143	Ticaret	Dış ticaret	Toprak America Inc. (ABD)		
6592	Finans	Kalkınma bankacılığı	Toprak Yatırım Bankası	1999	2002
5510	Turizm	Turistik işletmeler	Toprak Seniteri ve Turizm İşletmeleri	1999	
6599	Finans	Holding	Toprak Holding	2000	
5520	Hizmet	Restoran işletmesi	Antalya Kaleiçi Restaurant-Kafeterya	2000	
2693	Seramik	Porselen karo üretimi	Toprak porselen karo fabrikası	2001	
1533	İmalat	Hayvan yemi üretimi	Toprak Lice yem fabrikası	2002	
1514	Gıda	Bitkisel yağ üretimi	Toprak Lice yağ fabrikası	2002	
9214	Hizmet	Sanat galerileri işletme	Toprak Sanat Galerileri İşletmeleri	2003	
5122	Ticaret	Gıda ürünleri	Yağmur Gıda	2003	2007
5510	Turizm	Otelcilik	Sarıkamış Toprak Hotel	2005	

Kaynak: İlgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

2000 yılına gelindiğinde, Toprak grubunun 38 adet [22 adet] faaliyeti devam etmektedir. Böylece, faaliyet sayısı açısından bakıldığında Toprak 2000 yılında Oyak grubundan daha fazla çeşitlenmiş durumdadır. Ancak Toprak grubunun krize girmesi gecikmemiştir. Özellikle 1996 sonrasında büyümesini sürdürmek için banka kredilerine (ve kendi bankası olan Toprakbank'a) yönelen grup, 2000-2001 krizleriyle büyük bir darbe almış ve BDDK'nın 30 Kasım 2001 tarihli kararıyla Toprakbank TMSF bünyesine geçmiştir (Cumhuriyet, 1 Aralık 2001). İronik biçimde, Toprak'ın bankasına el koyan TMSF'nin binasını bu işlemde yalnızca bir yıl önce Toprak İnşaat yapmıştır. İlginç bir nokta da bankaya el konulmasından birkaç gün önce H. Toprak'ın krizin kendisine 1 milyar dolara mal olduğunu ve gayrimenkullerini satışa çıkardığını açıklamış olmasıdır (Milliyet, 27 Kasım 2001). Dünyanın çeşitli yerlerinde çok sayıda gayrimenkule sahip olduğu anlaşılan Toprak'ın bu varlıklarının bir kısmı 2002 yılından itibaren hem kendisi hem de TMSF tarafından satılmıştır³³¹. Bu, Türkiye'de büyük sermaye gruplarının görünürdeki şirketlerinin ve varlıklarının ötesinde çok sayıda gayrimenkule sahip olduklarını gösteren bir örnek olarak kabul edilebilir.

2001 krizi sonrasında Türkiye'de sermaye grupları arasında yaşanan büyük mücadelede kaybedenlerden biri olan ve finans alanından çıkmak zorunda kalan Toprak, Doğan grubu ve TÜSİAD'a karşı Çukurova-Uzan-Ciner cephesinde yer almış, Aydın Doğan'la karşılıklı suçlamaları bir süre gazete sayfalarını ve gündemi işgal etmiştir (sürecin ayrıntılı bir analizi M. Sönmez tarafından yapılmıştır: Sönmez, 2003a). H. Toprak, Kemal Derviş'in uygulamaya koyduğu IMF kökenli politikaları ve kendisine göre Derviş'in 'akıl hocası' Eczacıbaşı'nı suçlamayı da ihmal etmemiştir (Bilgin, 28-29 Eylül 2002). 2002 seçimlerinde AKP iktidarına destek veren ve açıkça Tayyip Erdoğan'a oy verilmesi çağrısında bulunan Toprak'ın grubu, 2000'li yıllarda eski büyüme hızını sürdürememiştir. 2007 yılında gelindiğinde devam eden faaliyet sayısı 33'tür [21 adet].

³³¹ 2001 Kasım ayında Toprakbank aracılığıyla 441 adet işyeri, mesken ve arsa satışa çıkarılmıştır (Milliyet, 27 Kasım 2001). Bunların yanı sıra, Toprak'ın Londra'da dünyanın en pahalı evlerinden birine ve 165 dönümlük büyük bir arsaya, Fransa'nın Nice kentinde bir başka malikaneye, Cannes'da 10 adet eve sahip olduğu da ortaya çıkmıştır (Okur, 16 Kasım 2001; Pamir, 2 Nisan 2007). Londra'daki ev 93 milyon dolara Rus milyarder Abramovich'e; İstanbul Çamlıca'da 73 dönüm arazi 2008 başında 400 milyon dolara Dubai Şeyhi El-Maktum'a satılmıştır. Boğaz kıyısındaki eski Carlton Otel arsası da birkaç başarısız girişimin ardından 2007 sonunda TMSF tarafından 70 milyon YTL'ye satılmıştır (Şener, 18 Aralık 2007; İlkur, 30 Mayıs 2007).

Toprak grubunun büyümesini ve sermaye grupları arasında yaşanan büyük mücadelede kaybedenler arasında yer almasını değerlendirirken şu olguyu gözden kaçırmamak gerekir: Koç, Sabancı, Eczacıbaşı gibi gruplar asıl büyümelerini içe yönelik birikim koşullarında, sanayi sermayesinin korunaklı bir iç pazarda rahatça tekelleştiği ve olağanüstü yüksek kârlar elde ettiği bir dönemde gerçekleştirmiştir. Toprak grubunun sınıai atılımlarını hızlandırdığı dönemde bunlar uzun zamandır finans kapital niteliği taşıyan, iç pazarda belirgin bir hakimiyetleri bulunan gruplardır. Toprak, 1980'lerin sanayi sermayesi açısından pek de elverişli olmayan koşullarında ve çoktan ele geçirilmiş sektörlerde pazar payı mücadelesi vererek büyümek zorunda kalmıştır. Bir başka deyişle, tekeller arasında kendisine yer arayan orta büyüklükte bir gruptur. Faaliyet sayısı açısından Oyak veya Kale grubuyla kıyaslanabilse bile işletme ölçüğü açısından bunlarla boy ölçüşmesi olanaksızdır. Örnek olarak, Toprak grubunun ana faaliyetleri sayılabilecek seramik ve kağıt sektörlerine bakabiliriz. Seramiğin iki ana alt sektörü, seramik kaplama malzemeleri (yer ve duvar karoları) ve seramik sağlık gereçleridir. (i) Seramik kaplama malzemelerinde, 1999 yılında yani Toprak grubu henüz bankasını kaybetmeden önce, sektörde ilk sıradaki Kale grubuna ait tesislerin kurulu kapasitesi hem yer karosunda hem de duvar karosunda Toprak fabrikalarının kapasitesinin 2 katıdır. 2005 yılına gelindiğinde, fark Kale grubu lehine daha da açılmış ve oran 2 kattan fazla olmuştur. (ii) Seramik sağlık gereçlerinde, 1999 yılında sektörde ilk sıradaki Eczacıbaşı tesislerinin kapasitesi Toprak tesislerinin 3.3 katıdır. 2005 yılında ise 6 katına yükselmiştir (DPT, 2001b, s.7, 36; 2007a, s.5; 2007b, s.4). (iii) Temizlik kağıtları üretiminde³³², Eczacıbaşı'nın İpek Kağıt fabrikasının 100 bin tonluk kapasitesine karşılık Toprak grubunun fabrikası 27 bin tonluk kapasiteye sahiptir (İpek Kağıt, t.y.; Toprak, 2005). Kısacası, Toprak grubundaki işletmeler en büyük sermaye gruplarının işletmelerine kıyasla genelde daha küçük ölçeklidir ve pazar payları da ölçüğe bağlı olarak genelde daha azdır. Bunun yanı sıra, Toprak grubunda Akkök'ün Aksa veya Profilo'nun Telra şirketleri gibi belirli bir üründe Avrupa'da büyük bir pazar payına sahip olan herhangi bir 'amiral gemisi' de bulunmamaktadır. Sonuç olarak, Toprak grubu tekeller arasında yer alsaydı bile en büyükler arasında yer alamamış ve 2001

³³² 2005 yılı itibariyle Toprak Kağıt tuvalet kağıdı ve kağıt mendilde sırasıyla yüzde 11 ve yüzde 21'lik pazar payıyla İpek Kağıt'ın ardından ikinci sıradadır. Libero ve Libresse markaları ile piyasaya sürdüğü bebek bezi ve kadın pedi gibi ürünlerde ise kayda değer bir başarı elde edememiştir (Euromonitor International, 7 Kasım 2006).

krizi sonrasında en büyük gruplar hızla uluslararası pazarlara açılır ve yurtdışında birbiri ardına satın almalarla çok-uluslu şirketler haline gelirken, Toprak grubu küçülmek durumunda kalmıştır. Toprak örneği, son yıllarda büyük sermaye gruplarının sözcülerinden sık sık duyulan “ilk iki sırada yer almadığımız sektörlerden çekileceğiz” açıklamalarının gerisindeki mantığa da ışık tutmaktadır.

Buraya kadar yazılanlardan, Toprak grubunun ana faaliyet – zaman çizelgesi Tablo 4.66’daki gibi ortaya konulabilir.

Tablo 4.66: Toprak Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
1930	Ticaret (tekstil)	
1968	Tekstil fabrikası*	
1976	Tekstil ihracatı*	
1977	İnşaat	
1978	Seramik imalat (kaplama malzemeleri)	
1981	Temizlik kağıtları üretimi	
1981	Cam ürün imalatı	
1981	Döküm	
1983	Ticaret (otomotiv)	
1983	Dış ticaret	
1984	Seramik hammaddesi	
1985	Dış ticaret şirketi (İngiltere)	
1986		Tekstil fabrikası, tekstil ihracatı
1987	Elektrik ampülü üretimi	
1990	İlaç üretimi	
1990	Turizm	
1992	Bankacılık*	
1992	Dış ticaret şirketi (Almanya)	
1993	Elektrik enerjisi	
1994	Camyünü imalatı	
1994	Seramik üretimi (İngiltere)	
1994	Finans şirketleri*	
1995	Sigortacılık	
1996	Dış ticaret şirketi (Fransa)	
1996	Mermer fabrikası	
1997	Kağıt ürünler ihracatı	
1998	Hayat sigortası*	
1999	Tekstil (polyester iplik)	
1999	Dış ticaret şirketi (Polonya, ABD?)	
1999	Yatırım bankası*	
2002	Hayvan yemi ve yağ fabrikası	Bankacılık, finans şirketleri, sigortacılık, yatırım bankası, hayat sigortacılığı

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

(*) Zaman içinde sonlandırılan faaliyetler.

4.3.7 Doğan Grubu

Doğan grubu, büyük sermaye grupları arasına 1990’larda katılmıştır. Aynı dönemde büyüyen Zorlu ve Sanko’nun sanayi merkezli gruplar olmalarına karşılık, Doğan özellikle 1990’ların ikinci yarısında öne çıkan medya, finans, telekom gibi ‘yeni ekonomi’ sektörlerinde yoğunlaşmıştır. Doğan’ın yükselişi, bu açıdan Uzan ve kısmen de Doğuş gruplarına benzer. 2000’li yılların ortalarında Doğan grubu, Türkiye’de en büyük beş sermaye grubu arasına girmiştir.

Grubun kurucusu Aydın Doğan, Gümüşhane Kelkit’in önde gelen ailelerinden birinin oğludur (Karaca, 2004, s.21). 1950’lerin sonlarında okumak için İstanbul’a geldiğinde, aynı zamanda iş hayatına da atılmıştır. Kısa süreli bir ecza deposu ortaklığının ardından, 1958’de kurduğu ilk işi nakliyecilik üzerinedir, ancak 1960’ların başlarında iflas eder. 1961’de Sirkeci’de kurulan ‘Ortadoğu Kol. Şti, Aydın Doğan ve Ortakları’ firması ile iş dünyasına kalıcı bir giriş yapar³³³. Bir süre sonra ilk mağazasını açar, ardından Koç’un otomotiv bayiliğini alır. Koç grubu ile kurulan ilişki, Doğan grubunun gelecekteki büyüme çizgisi üzerinde belirleyici etki yapacaktır.

Doğan’ın sınaı girişimleri 1970’lerde başlamış, ancak grubun faaliyetleri içinde ilk sırayı alacak kadar önem kazanmamıştır³³⁴. Bu yıllarda Doğan’ın Koç grubu ile yaklaşması giderek artar ve bayiliğin ötesine geçer. Koç grubu 1977’de Garanti Bankası’na büyük ortak olduğunda, bankanın yüzde 10 hissesini Doğan satın alır. Otokar şirketindeki Doğan-Koç ortaklığı da yine bu dönemde başlatılır.

İlginç bir nokta, Aydın Doğan’ın Otokar’da yönetimi de üstlenmesidir. Bernar Nahum’un (1992, s.218) anlatımına göre, Koç grubu Garanti Bankası’na 1977’de büyük ortak olduğunda, bankanın iştiraklerinden Otokar’ın mali durumu bozuktur. Koç’un ortağı olan Fiat şirketi, Otokar’ın otobüs ve kamyonları için karoseri imal ettiği Magirus firmasıyla iyi ilişkiler içindedir ve Otokar’ın kurtarılmasını ister. Şirkete Koç grubu

³³³ Şirketin kuruluş tarihi İTO kayıtlarında 1964, E. Karaca’nın yaptığı mülakatta 1961’dir. Karaca, şirket ünvanını da ‘Ortadoğu Adi Komandit Şirketi’ olarak belirtmektedir. Bu dönemde Doğan, çamaşır ve dikiş makinesi, kamyon bayilikleri almış, Anadolu’ya bol miktarda transistörlü radyo satmış, toptan eşya, oto yedek parça satışı, lastik ithalatı ve müteahhitlik de yapmıştır (Karaca, 2004, s.30-8, 52).

³³⁴ 1972-80 arasında, gıda sanayiinde başarısız bir deneme yapılmıştır (Karaca, 2004, s.38-9).

yüzde 42, Aydın Doğan da yüzde 13 hisseyle ortak olur. 1981’de payını yüzde 33’e çıkaran Doğan, İnan Kıracı’la birlikte yönetimi de üstlenir ve üç yıl sonra, Otokar’ın durumu düzeldiğinde hem hisselerini hem de yönetimi Koç grubuna geri devreder³³⁵. Bu dönemde Milliyet gazetesinin sahibi olan Aydın Doğan’ın, Otokar’da Koç grubunun bir üst düzey müdürü gibi çalıştığı anlaşılmaktadır. İki sermaye grubu arasındaki bu ilişki, Türkiye’de sermaye grupları arasındaki karmaşık ilişkilerin az bilinen ama zaman zaman karşılaşılan bir biçimdir. Tıpkı şirket müdürlerine şirket hisselerinin küçük bir kısmının verilmesi gibi, bazı durumlarda şirketin küçük ortağına yöneticilik görevi verildiği de görülmektedir³³⁶. Kısacası, en azından 1980’lerin ortalarına kadar olan dönemde, Koç-Doğan ilişkisi ana firma ile bayi arasındaki ilişkinin ötesinde, daha organik bir niteliktedir. Ayrıca, Milliyet’in satın alınması ile Doğan grubu ana faaliyeti olan medya yayıncılığına adım atmış, zaman içinde bu alanda tekel konumuna ulaşmıştır. Bir başka deyişle, Doğan grubunun faaliyet yapısının şekillenmesinde Koç grubunun önemli etkisi olmuştur³³⁷.

³³⁵ Bu konuda Doğan’ın anlatımı şu şekildedir: “Koç, Garanti Bankası’nı satın aldı. Garanti Bankası’nın eski müdürlerinden birisi bende koordinatördü. Bunun kanalıyla Garanti Bankası’nın yüzde 10 hissesini aldım. Sonradan benim bu hissem için Koç’la Sabancı kapıştı. Eşim dedi ki: ‘Ben senin yerinde olsam bunu Koç’a vermem, arada denge unsuru olurum.’ İnan (Kıracı) çok yakın arkadaşım. Onlarla çok geçmişim vardır. Ticaret Odası yönetimindeyken beraber çalıştık... Sonra ben Odalar Birliği yönetim kurulunda da bulundum. İstanbul Ticaret Odası yönetim kurulunda da... İnan ‘Sen artık otobüs bayiliğinden ayrıl gel de, bizimle ortak ol’ dedi. 1975-76’da ortak oldum. Büyük ortağı İzzet Ünver’di, eski sahibi. Onun çocukları yüzde 20 ortak, ben yüzde 35 ortağım. Koç da kalan hissenin sahibi. Ama ben rahat aza idim, yöneticiydim, başkan olarak görev yapıyordum. İyi de işler yaptım. O dönemde gazete sahibi oldum ... 80’li yıllarda ben hissemi tamamen satarak ayrılmıştım. İlk sanayicilik deneyimim oralarda başladı” (Karaca, 2004, s.40).

³³⁶ Bu tarz ilişkiye bir diğer örnek, Sabancı’nın Lassa ve Lisa girişimlerinde idareyi Bayraktar grubundan Hüseyin Bayraktar’ın üstlenmesidir. Lassa’da yalnızca yüzde 2.5 hisse sahibi olan Bayraktar, Lassa’nın ticari şirketi niteliğindeki Lisa’da yüzde 32.4 ortak olmuş ve kendi ifadesiyle, her iki şirket sağlam duruma geldiğinde idare profesyonel yöneticilere bırakılmıştır (Bayraktar, 2004, s.118-142). Koç-Doğan ve Sabancı-Bayraktar ilişkilerindeki paralellik, başka bir konuda da görülmektedir. Doğan’ın Milliyet’i satın almasının Koç grubu aracılığıyla gerçekleşmesine benzer biçimde, Hüseyin Bayraktar, 1990 yılında Özakat Holding’i Sakıp Sabancı’nın tavsiyesiyle satın aldığı belirtmektedir (2004, s.167). Ancak, benzerlik yalnızca bu kadardır. Zira, Doğan’ın Koç grubunun bayilerinden biri olmasına karşılık, Lassa öncesinde Bayraktar ve Sabancı arasında bu tarz bir bağlantı -bilindiği kadarıyla- bulunmamaktadır.

³³⁷ Doğan, Milliyet gazetesinin alınmasında aracılığı Vehbi Koç’un damadı ve Koç’un üst düzey yöneticilerinden İnan Kıracı’nın yaptığını belirtmektedir (Karaca, 2004, s.70). Mustafa Sönmez’e (2003a, s.150-1) göre, “Koç Grubu adına İTO’da, TOBB’da yönetimlere de girmiştir Doğan. Ve medyaya girişinde de Koç desteği vardır. Hatta bazı kaynaklara göre, Koç’un görevlendirmesiyle girmiştir medyaya (...) 1979’da, *Milliyet*’in efsanevi yönetmeni Abdi İpekçi’nin katlinin ardından medyadan çekilme kararı alan Karacan ailesi *Milliyet*’i satılığa çıkardığında, önce piyasada alıcı olarak Koç Grubu’ndan İnan Kıracı’nın adı geçmişti. Ancak, kamuoyunun verdiği ilk reaksiyonla, Koç ismi geri çekilmiş ve alıcı Aydın Doğan olarak duyulmuştu. Bu, *Milliyet*’in, Koç’lar adına Aydın Doğan’ca alınması şeklinde yorumlandı”.

Tablo 4.67: Doğan Grubu'nun Faaliyetleri (1958-1978)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
6023	Ulaştırma	Karayolu taşımacılığı	Erken dönem faaliyetler	1958	1961
5010	Ticaret	Motorlu araç ticareti	Ortadoğu Kol. Şti. Aydın Doğan ve Ortakları	1961	1980'ler
5030	Ticaret	Yedek parça ve lastik			
5139	Ticaret	Beyaz eşya satışı			
5152	Ticaret	Radyo satışı			
5190	Ticaret	Toptan eşya satışı			
5233	Per. ticaret	Ev eşyası satışı			
4520	İnşaat	İnşaat			
1513	Gıda	Gıda işleme	Tekirdağ'da konsantre fabrikası	1972	1980
5010	Ticaret	Motorlu araç ticareti	Doğan Otomobilcilik AŞ.	1974	
6519	Finans	Bankacılık	Garanti Bankası (%10 iştirak)	1977	1983
3420	Otomotiv	Karoseri imalatı	Otokar Otobüs Karoseri San.	1978	1984
5030	Ticaret	Otobüs karoseri satışı	Otokar Pazarlama	1978	1984

Kaynak: Nahum, 1992; Karaca, 2004; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bu yıllarda Doğan açısından en önemli dönüm noktası 1979'da Milliyet gazetesinin Karacanlar'dan satın alınmasıdır. 1958-78 arası faaliyetler Tablo 4.67'den izlenebilir (Ortadoğu şirketindeki faaliyetlerin 1980'lerde sona erdiği kabul edilmiştir). 1970 yılında 7 adet [4 adet], 1980 yılında 15 adet [9 adet] faaliyet devam etmektedir.

Milliyet gazetesinin satın alınmasının ardından, Doğan grubu 1982'de turizm sektörüne girerek yeni bir ana faaliyet çeşitlenmesi gerçekleştirmiştir. Doğan 1980'lerin ortalarına doğru, gazete-dergi yayıncılığını merkeze alan, bunu tamamlayacak (daha doğrusu bununla sinerji oluşturacak) biçimde otomobil, konut, ev eşyası pazarlaması (Milpa) ve turizm-otelcilik işleri (Milta Turizm) yapan bir gruba dönüşmüştür. Medya-ticaret-turizm ağırlıklı bu yapının 90'ların başlarına kadar devam ettiği görülmektedir. 1992'den itibaren, Alternatifbank'ın kurulması ve Ray Sigorta'nın özelleştirmede satın alınmasıyla birlikte, finans sektörü de Doğan grubunun ana faaliyetleri arasına katılmıştır. Grubun 1979-1991 arası faaliyetleri Tablo 4.68'de sunulmaktadır. Sanayi temeli zayıf olan grubun, 1980'lerde ticaret ağırlıklı yapısını devam ettirdiği, gazetecilik alanına girerek ticari faaliyetler için farklı bir eksen oluşturduğu söylenebilir. Tıpkı diğer sermaye grupları gibi, Doğan grubu da 1980'lerde kayda değer sınai yatırımlar gerçekleştirmemiştir. Ancak, Doğan'ın farklılaştığı nokta, daha önceki dönemde de sanayi alanında büyük girişimlerinin bulunmamasıdır. Koç grubunun finans kapitali ticari sermayenin öncülüğünde oluşturmasına benzer biçimde, Doğan grubu da medya

sektörünün (bir anlamda yine ticari sermayenin) öncülüğünde oluşturmuştur. Bir yandan gazeteciliğin beraberinde getirdiği etkin satış-dağıtım kanalları, bir yandan da ulusal ölçekte günlük gazetenin sağladığı ticari olanaklar nedeniyle, Doğan grubu için gazete yayıncılığı öncelikle *ticari* bir girişim olarak görünmektedir.

Tablo 4.68: Doğan Grubu'nun Faaliyetleri (1979-1991)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
2212	Medya	Gazetecilik	Doğan Gazetecilik (Milliyet Gazetecilik, 2007'de %22 hisse Deutsche Bank'a satıldı)	1979	
2222	Medya	Yayın dağıtımı	Gameda (Milliyet Gazetesi iştiraki)	1979	1992
2211	Medya	Kitap yayıncılığı	Milliyet Yayınları (1998'de Doğan Kitapçılık bünyesinde birleşti)	1979	
5030	Ticaret	Yedek parça satışı	Doğan Otomotiv Mamulleri İhracat ve Paz.	1979	1989
6599	Finans	Holding	Doğan Holding (eski adı Milliyet Holding)	1980	
6599	Finans	Medya şirketleri iştirakleri	Doğan Yayın Holding (eski adı Milliyet Yayın AŞ., 1998'de holding oldu)	1980	
4520	İnşaat	İnşaat	Koza İnşaat	1980	1990
9220	Medya	Haber ajansı	Milliyet Haberler Ajansı	1980	1994
5010	Ticaret	Motorlu araç paz.	Milpa Pazarlama	1980	
7010	Emlak	Konut pazarlama			
5139	Ticaret	Tüketim malı paz.			
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	<u>Milta Turizm İşletmeleri</u>	1982	
5510	Turizm	Otelcilik	İşıl Club (Bodrum Club Milta Tatilköyü)		
6304	Turizm	Turizm hizmetleri	İşıl Tur		
7111	Hizmet	Araç kiralama	İşıl Tur		
5510	Turizm	Otelcilik	Milta Kemer Tatilköyü		
5010	Ticaret	Motorlu araç ticareti	Anadolu Otomotiv Ticaret (iştirak?)	1983	2004
6599	Finans	Holding	Adilbey Holding (eski adı Konut İnşaat)	1986	
7413	Hizmet	Kamuoyu araşt.	Konda Araştırma (Tarhan Erdem)	1986	?
2221	Basım	Basım işleri	Hürriyet Medya Basım Hizmetleri (eski adı Doğan Basım ve Dağıtım İşleri AŞ.)	1987	
2222	Medya	Dağıtım işleri			
2212	Medya	Dergi yayıncılığı	Doğan Burda Dergi Yayıncılık (1998'de Burda GmbH ortak oldu, eski adı Hürküç)	1988	
5190	Ticaret	Gazete-dergi ithalatı	Milta Milliyet Seyahat Acenta İşletmeciliği	1988	
6304	Turizm	Turizm	Milta Milliyet Seyahat Acenta İşletmeciliği	1988	
2221	Basım	Matbaacılık	Basım İşletmecilik Kağıt Matbaa Sanayi	1989	2002
5152	Ticaret	Elektronik ürünler	Falcon Ticaret (eski adı Doğan Pazarlama)	1989	1995
2221	Basım	Ambalajlama	Poliform Ambalaj ve İzolasyon Malz.	1989	2002
5149	Ticaret	Kağıt ithalatı	Doğan Dış Ticaret ve Mümessillik (eski adı Susan Oto Sanayi ve Ticaret AŞ.)	1990	
5142	Ticaret	Çelik ithalatı			
5139	Ticaret	Ev eşyası ithalatı			
5110	Ticaret	Temsilcilik işleri			
3430	Otomotiv	Oto yedek parça	Ditaş Doğan Yedek Parça (satın alma)	1990	
6599	Finans	Holding	Doğan TV Holding AŞ. (2007'de %25 hisse Alman Axel Springer'e satıldı)	1990	
2212	Medya	Dergi yayıncılığı	Gerçek Yayıncılık (Hürriyet gaz. ile birleşti)	1990	
7430	Hizmet	Reklamcılık	Hür Medya İlançılık ve Reklamcılık	1991	2007
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Karada Turizm (2001: Milta ile birleşti)	1991	
5190	Ticaret	Pazarlama	Meypa Pazarlama	1991	1999

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1980'lerde Milliyet gazetesi ile basın sektöründe pazardan yüzde 10 civarında bir pay alan Doğan grubunun (Köymen, 1989, s.106), bu sektörde zayıf görünse de kalıcı bir konum elde ettiği, dolayısıyla tekeller arasında yer aldığı, buna bağlı olarak finans kapital özelliği kazandığı düşünülebilir. 1960'larda ve 70'lerde ağırlıklı olarak ticari alandan sağlanan birikim, Doğan grubunun Milliyet gazetesini satın alarak finans kapital ölçeğine sıçramasına yol açmış, Türkiye koşullarında hiç şaşmayan bir saat gibi, bu ölçeğe ulaşıldığında holding de kurulmuştur. Bununla birlikte, Doğan grubunun konumunu sağlamlaştırması ve Türkiye'nin en büyük sermaye gruplarından biri haline gelmesi 1990'ların ilk yarısında gerçekleşecektir.

1990 yılına gelindiğinde grubun 19 adet [11 adet] faaliyeti devam etmektedir. 1991'in son aylarında izni alınan ve 1992 yılı başında faaliyete geçen Alternatifbank ile finans alanına giriş yapan Doğan, yeni bir ana faaliyet çeşitlenmesi gerçekleştirmiştir. Alternatifbank'ı, 1992'de özelleştirilen Ray Sigorta'nın alınması ve 1994'te Dışbank'ın İş Bankası'ndan satın alınması izlemiş, böylece Doğan grubu 1990'ların gözde sektörü olan finans alanında etkili bir konum elde etmiştir. Dışbank alındığı sıralarda, bankanın Bahreyn'de bir offshore şubesi, ayrıca Malta, Hollanda ve Kıbrıs'ta birer bankası bulunmaktadır. Dışbank Doğan grubunun elindeyken Dış Finansal Kiralama ve Dış Yatırım Menkul Değerler gibi finans şirketleri oluşturulmuş, Dış Faktoring şirketi satın alınmış, Doğan Hayat Sigorta ve Doğan Faktoring gibi şirketler kurulmuştur. Kısacası, Doğan grubu 1990'lar boyunca finansal alanda hayli aktif olmuştur. Grup, 2000 yılı içerisinde İş Bankası ile ortak olarak Petrolofisi'ni de almış ve petrol sektörüne girerek bir başka ana faaliyet çeşitlenmesi gerçekleştirmiştir. Bu nedenle, Doğan grubunun 1992-99 arasındaki faaliyetlerini ayrı bir dönem olarak almak olanaklıdır.

Finans alanında önemli atılımlar yapılmış olmakla birlikte, Doğan grubunun 1990'larda asıl büyümesini gerçekleştirdiği sektör medyadır. 1994 yılında Hürriyet gazetesini de alan grup, 90'ların ikinci yarısından itibaren gazete-dergi yayıncılığı, basım ve dağıtım işleri, kitap yayıncılığı, TV ve radyo yayıncılığı, film-reklam yapımı, haber ajansı gibi bir dizi alt sektörde ardı ardına şirketler kurmuş ve giderek Türkiye'nin medya tekeli haline gelmiştir. Grubun bu dönemde medya sektöründeki yeni faaliyetleri Tablo 4.69'dan izlenebilir.

Tablo 4.69: Doğan Grubu'nun Yeni Faaliyetleri, Medya Sektörü (1992-1999)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
2211	Medya	Kitap yayıncılığı	AD Yayıncılık (1999'da Doğan Burda Dergi Yayıncılık tarafından satın alındı)	1992	1999
9213	Medya	TV yayıncılığı	Kanal D (DTV Haber ve Görsel Yayıncılık)	1992	
2222	Medya	Yayın dağıtımı	Yaysat Yayın Satış Pazarlama	1992	
7430	Hizmet	Reklamcılık	Dyg İlan ve Reklam Hizmetleri	1993	
2221	Basım	Matbaacılık	Doğan Ofset (eski adı Hürriyet Ofset)	1994	
7430	Hizmet	Reklamcılık	Ege Reklamcılık	1994	
2212	Medya	Gazetecilik	Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık (satın alma)	1994	
2221	Basım	Matbaacılık			
9211	Medya	Film-reklam yapımı	D Prodüksiyon (Hürriyet Göst. ve Sanat Ürünleri)	1994	1999
9211	Medya	Film-reklam yapımı	Hürriyet TV Film Prodüksiyon ve Haber Ajansı	1994	
9220	Medya	Haber ajansı	(2006'da D Yapım bünyesine alındı)		
9220	Medya	Haber ajansı	Medya Haber Ajansı (Doğan Hb. Ajs. ile birleşti)	1994	
9213	Medya	Radyo yayıncılığı	Radyo D (DTV Radyo TV Yayıncılığı)	1994	2003
7430	Hizmet	Reklamcılık	Rekpa Reklam Pazarlama	1994	2001
2222	Medya	Yayın dağıtımı	Simge Yayıncılık ve Dağıtım (Hür Basın Yayın Dağıtım, 2003'te Doğan Gazetecilik ile birleşti)	1994	
2222	Medya	Yayın dağıtımı	Biryay (Yaysat ve Birleşik Basım Dağ. ortaklığı)	1996	2007
2212	Medya	Dergi yayıncılığı	Doğan Egmont Yayıncılık (Egmont ortak)	1996	
2230	Medya	CD-ROM üretim	Doğan Multimedia	1996	
2213	Medya	CD-ROM yayım			
2221	Basım	Basım işleri	Doğan Printing Center	1996	
9213	Medya	TV yayıncılığı	Euro D (Avrupa'ya yayım)	1996	
9211	Medya	Film-reklam yapımı	D Yapım Yayın Reklamcılık (eski adı ANS Uluslararası Yapımcılık, 1998'de ortak olduğu)	1998	
2211	Medya	Kitap yayıncılığı	Doğan Kitapçılık (grup bünyesindeki yayınevleri birleştirilerek kuruldu)	1998	
9213	Medya	Dijital yayıncılık	Digital Hizmetler Pazarlama AŞ. (Çukurova Holding ortak)	1999	2005
5259	Per. tic	Satış hizmetleri			
9220	Medya	Haber ajansı	Doğan Haber Ajansı (Hürriyet Haber Ajansı)	1999	
6420	Telekom	İnternet hizmetleri	Doğan İletişim Elektron. Servis (Doğan Online)	1999	
9213	Medya	TV yayıncılığı	Doğan Media International GmbH (Almanya)	1999	
2212	Medya	Gazetecilik			
2222	Medya	Dağıtım işleri			
9211	Medya	Film-reklam yapımı	Doğan Prodüksiyon (Eko TV'ye devredildi)	1999	2005
2212	Medya	Gazete yayıncılığı	Milliyet Verlags und Handels GmbH (Almanya)	1990'lar	
7499	Diğer	Kitap satış (turizm?)	Enteralle GmbH (Almanya)	1999?	

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Doğan grubunun 1990'lardaki hızlı büyümesinde, 1994 krizinin önemli etkisi olduğu ifade edilmektedir. 1994 krizine yüksek bir likidite ile giren grup, krizde değer yitiren bazı varlıkları (örneğin Hürriyet gazetesi) ucuza satın alarak büyüme sürecini hızlandırmıştır. Aydın Doğan, 1992 yılında gazeteler arasında yaşanan promosyon savaşında günlük 1 milyon 100 bin gibi yüksek satış rakamlarına ulaştıklarını, bu esnada Milliyet'i borsaya açarak çok para kazandıklarını, 1994 krizine büyük bir nakit

birikimiyle girdiklerini belirtmektedir³³⁸. Grubun o dönemdeki en üst yöneticisi İmre Barmanbek ise “biz krize ciddi cash ile girdik. Ve cash’imizi de kısa vadeli plasmada değerlendirdik ... piyasada pazara birçok mal geldi. Şirketler finansman sıkıntısına girdi. Bizim paramız vardı o dönemde. Hürriyet gazetesini o dönemde aldık. 1994 ekim ayında da Dışbank’ı satın aldık” (aktaran: Sönmez, 2003a, s.45) açıklamasını yapmıştır. 1994 krizinin Doğan’ın büyümesinde bir dönüm noktası olduğu anlaşılmaktadır.

Grubun 1990’larda medya dışı faaliyetleri Tablo 4.70’den izlenebilir. Medyada büyümeye ticari faaliyette artış eşlik etmiş, 1980’lerde başlayan medya-ticaret ‘sinerjisi’ yeni boyutlar kazanmıştır. Ancak, turizm alanında bu dönemde yeni yatırımlar önemsiz seviyededir. Buna karşılık, finans alanında hızlı, sanayide ise daha sınırlı bir büyüme gözlenmektedir. Tıpkı diğer büyük sermaye grupları gibi, 1990’larda Doğan grubu da ana faaliyetlerinde giderek artan bir hızla uluslararasılaşmaya başlamıştır. Bu eğilim, aşağıda görüleceği gibi, 2000’li yıllarda tam anlamıyla patlamalı bir biçim alacaktır. Öte yandan, Dışbank’ın satın alınmasıyla, Doğan grubu finans alanında da bir anda uluslararası düzleme sıçramış durumdadır. İş Bankası’na bağlı olan bu bankanın satın alınması, Doğan grubunun İş Bankası ile yakın ilişkilerinin ilk önemli dışavurumudur. Dışbank bünyesindeki uluslararası finans faaliyetleri düzenli olarak artacak, ancak Doğan grubu 2001 krizini izleyen dönemde bankacılık alanından uzaklaşacak ve 2005 yılında Dışbank’ı (ve bağlı şirketleri) satarak bu sektörden çıkacaktır.

Sanayi alanında baştan beri zayıf olan grubun, bu dönemde Çelik Halat gibi önemli bir sanayi tesisini ele geçirdiği görülmektedir³³⁹. Dönemin sonlarına doğru, elektrik dağıtım işinin özelleştirilmesiyle, Doğan grubu bu sektörde İstanbul bölgesi için (Çukurova Holding ve Tekfen’in ortak olduğu) İsedaş ve Karadeniz bölgesi için Zigana Elektrik şirketleriyle yer almıştır. Özelleştirmelerden en fazla yararlanan gruplardan biri olan Doğan grubunun, bu politikaların hararetle savunucusu olması şaşırtıcı değildir.

³³⁸ “1994 krizini takiben bir çok başarı elde ettik (...) İki önemli şey yaptık. Bir tanesi Dışbank’ı aldık. Kriz patladığında 300 milyon dolar param vardı. O zaman hem Milliyet gazetesinin açıklarını kapattım, Milliyet krize tam yatırımın ortasında yakalanıp büyük tokat yemişti, Alternatif Bank büyük tokat yemişti, onun açığını da kapattım. Hem de elimde fazla bir para kaldı. Ondan da istifade, Hürriyet gazetesini satın aldım” (Karaca, 2004, s.107).

³³⁹ 1993 yılında Türkiye’de borsa kanalıyla ele geçirilen (*takeover*) ilk şirket olan Çelik Halat, sahibi Nasrullah Ayan’ın zora düşmesi nedeniyle yine aynı yoldan Doğan grubuna geçmiştir. 2007 yılı itibarıyla, şirketin Türkiye çelik halat pazarından yüzde 35 pay aldığı, üretiminin yaklaşık üçte birini de ihraç ettiği belirtilmektedir (Çelik Halat, 2007, s.9).

Tablo 4.70: Doğan Grubu'nun Diğer Yeni Faaliyetleri (1992-1999)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
6519	Finans	Bankacılık	Alternatifbank (Anadolu grubuna satıldı)	1992	1996
6603	Finans	Sigortacılık	Ray Sigorta (özelleştirme, 2007'de çoğunluk TBIH Financial'a satıldı)	1992	
7499	Diğer	Atıl bir şirket	Alo Teledünya AŞ.	1993	2008
5190	Ticaret	İthalat-ihracat	Hür İthalat ve İhracat	1993	2000
7229	Bilgişlem	Bilişim hizmetleri	Opal İletişim Hizm. (eski Hür-bim)	1994	
6519	Finans	Bankacılık	Dışbank (Bahreyn'de şube; Hollanda ve Malta'da bağlı bankalar; Fortis'e satıldı)	1994	2005
6602	Finans	Emeklilik fonları	Dışbank Mensupları Emekli Sandığı	1994	2005
6519	Finans	Bankacılık	Kıbrıs Dış Ticaret Bankası Offshore Ltd.	1994	2002
7414	Hizmet	İdari hizmetler	Hür Servis Sosyal Hizmetler	1994	
5139	Ticaret	Ev eşyası ticareti	Doğan Elektrikli Ev Aletleri San.	1994	
6592	Finans	Faktoring	Dış Faktoring (satın alma)	1995	2005
6720	Finans	Sigortacılık hizmetleri	Mesiar Medya Sigorta Aracılık Hizm.	1995	
5010	Ticaret	Motorlu araç ticareti	Ortadoğu Otomotiv	1995	
5010	Ticaret	Otomobil pazarlama	Hürriyet Pazarlama	1995	
5139	Ticaret	Elektrikli eşya ticareti			
5139	Ticaret	Ev eşyası pazarlama	Posta Pazarlama	1995	2001
7010	Emlak	Emlakçılık	Çamtepe İnşaat Yatırım ve Ticaret	1996	2006
6712	Finans	Menkul değerler	Dış Yatırım Menkul Değerler	1996	2005
5239	Per. ticaret	Müzik-kitap mağazaları	D & R (1999'a kadar Raks ortak)	1996	
5190	Ticaret	Toptan ticaret	Doğan Raks Satış Pazarlama	1996	
7290	Bilgişlem	Bilgi işlem	Doğan Bilgi Teknolojileri AŞ.	1997	2002
7010	Emlak	Emlakçılık	Milanur İnşaat Pazarlama Turizm	1997	
6591	Finans	Leasing	Dış Leasing	1997	2005
6601	Finans	Hayat sigortacılığı	Doğan Hayat Sigorta (2003'te Doğan Emeklilik oldu)	1997	2005
6303	Ulaştırma	Marina işletmesi	Milta Bodrum Marina (özelleştirme)	1997	
4530	İnşaat	Kablolu TV hizmetleri	Ultra Kablolu TV (Koç %50 ortak)	1997	
7499	Diğer	Teknik hizmetler	Galaxy Teknik	1997	
2710	Metal	Çelik ürünler	Çelik Halat ve Tel Sanayi (ele geçirme)	1997	
4010	Enerji	Elektrik enerjisi iletimi	İsedaş İstanbul Elektrik Dağıtım Sanayi (Tekfen ve Çukurova Holding ortak)	1998	
6599	Finans	Holding	Dışbank Holding Malta Ltd. (Malta)	1998	2005
4520	İnşaat	İnşaat	D-Yapı İnşaat (eski Doğan Yapı İnşaat)	1998	
7499	Diğer	İnternet hizmetleri	Doğan Müşteri Hizmetleri	1999	2003
6519	Finans	Bankacılık	Dışbank Netherland NV (Hollanda)	1999	2003
6592	Finans	Faktoring	Doğan Faktoring (2001'e kadar Dış Faktoring bünyesinde)	1999	
2101	Kağıt	Kağıt ve karton	Doğan Karton Sanayi	1999	2005
5152	Ticaret	Telekom kartı pazarlaması	Doğan Telekom. Ticaret (Doğan Telekom. Kart Sist.)	1999	2005
5139	Ticaret	Elektrikli ev eşyası	Birpa Müşteri Hizm. (eski D Pazarlama)	1999	
5139	Ticaret	Kitap-müzik pazarlama	Doğan Kitap Müzik Pazarlama	1999	2002
1721	Tekstil	Tekstil ürünleri	Kelkit Tekstil Sanayi ve Ticaret	1990'lar	
4010	Enerji	Elektrik enerjisi iletimi	Zigana Elektrik Dağıtım	1998?	
6592	Finans	Kalkınma bankacılığı	Sınai Yatırım Bankası (%8 iştirak)		

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Grubun 1990'ların sonlarındaki faaliyetleri, medya-ticaret-finans-turizm eksenine oturmakta, faaliyetler arasında güçlü bir karşılıklı etkileşim bulunmaktadır. 2000 yılında, İş Bankası ile birlikte özelleştirmeden alınan Petrolofisi'nin de katkısıyla, faaliyet sayısı 51'e [22'ye] yükselmiştir. Salt faaliyet sayısı açısından bile Doğan grubunun 1990'larda hızlı bir büyüme sergilediği görülmektedir.

Tablo 4.71: Doğan Grubu'nun Yeni Faaliyetleri, Medya Sektörü (2002-2006)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
7240	B.işlem	İnternet yayıncılığı	Doğan İnternet Yayıncılığı (eski adı D-Finans)	2000	
5190	Ticaret	Müzik ticareti	Doğan Müzik Yapım ve Ticaret (DMC)	2000	
2213	Medya	Müzik yapımcılığı			
2221	Basım	Gazete basım	Hürriyet Zweigniederlassung (Almanya)	2000	
2212	Medya	Gazetecilik	Turkish Daily News (sonradan Doğan Daily News)	2000	
2221	Basım	Matbaacılık	Gazetecilik ve Matbaacılık oldu)		
5251	Per. tic	E-ticaret	Hürriyet İnternet Hizmetleri	2000	2005
2222	Medya	Yayın dağıtımı	Doğan Dağıtım Satış Paz. ve Matbaacılık	2001	
7290	B.işlem	İnternet hizmetleri	Milliyet İnternet Hizm. (eski Yaratım Sağlık Hizm.)	2001	
9213	Medya	Satın alınan TV kanalları	Alp Görsel Yayıncılık (D-Smart oldu), Bravo TV, CNN Türk (Eko TV), Fun TV, Kanalspor, Milenyum TV, Tempo TV, TV 2000, Işıl TV Yayıncılık (2005'te Star TV'yi satın aldı, birleştirildi)	2002	
9213	Medya	TV yayıncılığı	Süper Kanal	2002	
9213	Medya	Satın alınan radyo kanalları	D Radyo (Radyo Kulübü Uluslararası Prog. AŞ.), Galaksi Radyo, Hür FM, Radyo Foreks (Hürriyet Radyo Production ve Yayın)	2002	
9211	Medya	Film-reklam yapım	Aks Televizyon Reklamcılık ve Filmcilik	2002	
7430	Hizmet	Reklamcılık	Birleşik Reklam Pazarlama	2002	2006
5190	Ticaret	Dergi pazarlama	Dergi Pazarlama Planlama	2002	
9213	Medya	TV kanalları	Altın Kanal, Doğa TV, Popüler TV, Star TV (Işıl TV satın aldı)	2005	
2212	Medya	Dergi yayıncılığı	DB Popüler Dergiler Yayıncılık AŞ.	2005	
7240	B.işlem	İnternet yayıncılığı	Doğan Elektronik İçerik Tasarım Hizm.	2005	
2211	Medya	Rehber yayını	Katalog Yayın ve Tanıtım Hizmetleri	2005	
7430	Hizmet	Reklamcılık	Medyanet AŞ.	2005	
5190	Ticaret	Müzik ve eğlence?	Doğan Elektronik Müzik Eğlence Dağıtım	2005	
9213	Medya	TV kanalları	D Çocuk (Trend TV), Dinamik TV, Doğan TV Digital, Dönence TV, Elit TV, Fleks TV, GS TV (Ekinoks TV), HD TV (Deniz TV), Kutup TV, Meridyen TV, Planet TV, Stil TV, Kanal D Romanya (Doğan Medya International SA)	2006	
7290	B.işlem	İnternet hizmetleri	Emlaksimum Elektronik Yayıncılık	2006	
5259	Per. tic	Elektronik ticaret	Doğan Portal Elektronik Ticaret (eski adı Egeser)	2006	

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Grubun 2000'li yıllardaki faaliyetlerini de medya ve diğer sektörler olarak ayırtmak gerekir. 2002-2006 arası dönemde medyadaki faaliyetler Tablo 4.71'den,

diğer yeni faaliyetler ise Tablo 4.72'den izlenebilir. 2007 yılındaki (bir yıl içindeki) yeni faaliyetlerin sayısı ise ayrı bir tablo gerektirecek kadar çoktur (Tablo 4.73).

Tablolara üstünkörü bir bakış bile Doğan grubunun 2000'li yıllarda çarpıcı bir büyüme-çeşitlenme-uluslararasılaşma yaşadığını anlamaya yeter. Medya sektöründe, Doğan, bu dönemde öncelikle TV ve radyo yayıncılığı, internet yayıncılığı gibi yeni tür medya alanlarında büyümüştür. Bu büyümenin önemli bir kısmı satın almalarından ileri gelmiştir. Dolayısıyla, grubun büyümesinde 2001 krizi de en az 1994 krizi kadar etkili olmuş görünmektedir³⁴⁰. Günümüzde, Doğan grubu medya alanında Türkiye ölçeğinde tekel olmanın yanı sıra Avrupa ve Avrasya ölçeğinde de ciddi bir güç haline gelmiştir.

Ancak, grubun enerji sektöründe etkinliği daha önemlidir. 1998'de özelleştirme ihalesinde üçüncü sıradaki İş Bankası, Park, Bayındır ve PÜİS ortaklığına verilen ancak ihalesi iptal edilen Petrolofisi (Garipoğlu, 2006, s.80-89), 2000 yılında yeni bir ihale ile Doğan-İş Bankası ortaklığına verilmiştir. İhaleyi alan firma bir süre sonra Petrolofisi ile birleşmiş, böylece alım işlemi Petrolofisi'nin kendi kaynakları ile finanse edilmiştir (Akşam, 15-16 Ekim 2003). 2005 yılında İş Bankası hisselerini de alan Doğan grubu, bir yıl sonra Avusturyalı OMV'yi Petrolofisi'ne üçte bir hisse ile ortak yapmıştır. 2000'li yıllarda petrol fiyatlarının dünya ölçeğinde hızla yükselmesi bu sektörü kârlı bir iş kolu haline getirirken, firmanın 2006-2007 yıllarında ortalama yıllık net satışları 10 milyar dolar civarındadır (Petrol Ofisi, 2007, s.17). Buna bağlı olarak, grubun gelirleri içinde enerji sektörünün payı 2006'da yüzde 77.5, 2007'de ise yüzde 70 olmuştur. Medya sektörünün payı ise 2006'da yüzde 17.5, 2007'de yüzde 25'tir (Doğan Holding, 2007, s.21). Kısacası, 2000'li yıllarda Doğan'ın faaliyetleri içinde en önemli pay enerji sektörünüdür.

³⁴⁰ Günümüzde, grubun medya faaliyetlerini yürüten Doğan Yayın Holding (DYH) 7 günlük gazete (Hürriyet, Milliyet, Radikal, Posta, Fanatik, Referans, Turkish Daily News) yayınlamakta ve bu gazetelerin Avrupa baskılarını gerçekleştirmektedir. Doğan'ın Türkiye'de 30 TV kanalı (Kanal D, Star TV, CNN Türk ve D-Smart bünyesinde 27 kanal), 4 radyo kanalı (Radyo D, CNN Türk, Slowtürk, Radyo Moda) ve Avrupa'da 3 TV kanalı (Kanal D Romanya, Euro D, Euro Star) bulunmaktadır. DYH bünyesinde Alman Burda GmbH ile ortak olunan Doğan Burda Dergi Yayıncılık ise toplam 27 periyodik, 25 sezonluk dergi (Hafta Sonu, Ekonomist, Maison Française, Lezzet, Chip, Level, İstanbul Life, Capital, Seninle, Evim, Yacht Türkiye, Blue Jean, Burda Moden, Dr. Kuşhan'la Diyet, Seda Magazin, Ev Bahçe vb.) yayınlamaktadır. 2007'de çoğunluk hissesi satın alınan Rusya ve Orta Avrupa ağırlıklı seri ilan şirketi Trader Media East'in (TME) gruba katılmasıyla, bu rakama 23 marka ve 256 yayın daha eklenmiştir. DYH'nin gazete tirajlarında yüzde 34, dergi tirajlarında yüzde 38, gazete reklamlarında yüzde 57, TV reklamlarında yüzde 40 ve dergi reklamlarında yüzde 41 pazar payına sahip olduğu belirtilmektedir (Doğan Yayın Holding, 2007, s.10; Doğan Burda Dergi Yayıncılık, 2007, s.4).

Tablo 4.72: Doğan Grubu'nun Diğer Yeni Faaliyetleri (2002-2006)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5050	Ticaret	Per. akaryakıt	Petrol Ofisi (özelleştirmede İş-Doğan aldı,	2000	
5141	Ticaret	Akaryakıt	2005'te Doğan'a geçti, 2006'da Avusturyalı		
2320	Petrol	Petrol işleme	OMV %34 ortak oldu)		
6599	Finans	Enerji yatırımları	İş-Doğan Petrol Yatırımları (İş Bankası ortak,	2000	
			2002'de Poaş ile birleşti)		
5141	Ticaret	Akaryakıt	KiPet Kıbrıs Türk Petrol (P.Ofisi'nin şirketi)	2000	
5050	Ticaret	Akaryakıt	Çankaya Bel-pet Ltd. (P.ofisi'nin iştiraki)	2000	
6719	Finans	Finansal hizmetler	Dış TFT Payment Rights Fin. (Cayman Ad.)	2000	2005
6719	Finans	Finansal hizmetler	TFT Payment Rights Plc (İngiltere)	2000	2005
5259	Per. tic.	Elektronik ticaret	D Market Elektronik Ticaret	2000	
5050	Ticaret	Petrol	Petrol Ofisi International Oil Trading Ltd (Bahama Adaları, eski adı Lysa Investments)	2001	2007
6519	Finans	Bankacılık	Dış Globus (Malta)	2001	2005
6599	Finans	Yatırım şirketi	Dış Holding Nederland NV (Hollanda)	2001	2005
6519	Finans	Bankacılık	Dışbank Malta	2001	2005
6591	Finans	Leasing	Doğan Leasing (Dış Leasing ile birleşti)	2001	
5142	Ticaret	Çelik satışı?	CH Investments BV (Hollanda)	2001	2005
6220	Ulaştırma	Havayolu taşıma	Doğan Havacılık	2001	
6712	Finans	Menkul değerler	Dış Portföy Yönetimi	2002	2005
6599	Finans	Yatırım şirketi	PO Petrofinance NV (Hollanda)	2002	
1520	Gıda	Organik süt ürünleri	Doğan Organik Ürünler	2002	
0121	Hayvanc.	Besi sığırcılığı	Doğan Organik Ürünler	2002	
5239	Per. tic.	Müzik-kitap mağz.	Doğan Müzik Kitap Mağazacılık	2002	
4010	Enerji	Elektrik ve ısı enerjisi	Çelik Enerji Üretim	2003	
5141	Ticaret	Petrol	Erk Petrol Yatırımları AŞ.	2003	
5141	Ticaret	Petrol	Petrol Ofisi UK Ltd (İngiltere)	2003	2006
5142	Ticaret	Çelik satışı	CH Bulgaria Ltd (Çelik Halat'a bağlı şirket)	2003	2005
5190	Ticaret	Pazarlama	Çağdaş Pazarlama (%49 iştirak)	2003	2006
5142	Ticaret	Çelik satışı	CH UK Ltd (İngiltere)	2003?	2005
6599	Finans	Yatırım şirketi	PO Oil Financing (Cayman Adaları)	2004	
7499	Diğer	Müzayedecilik	Doğan Müzayedecilik	2004	2006
5010	Ticaret	Motorlu araç ticareti	Orta Anadolu Otomotiv	2004	
5190	Ticaret	Dağıtım ve pazarlama	Satış Noktaları Ticaret ve Sanayi AŞ.	2004	2006
7491	Hizmet	İş bulma hizmetleri	Yenibir İK Hizmetleri	2005	
5190	Ticaret	İthalat-ihracat	İşıl İthalat İhracat Mümessillik (satın alma)	2005	
4010	Enerji	Elektrik enerjisi	D-Tes Elektrik (2003'te adı D-Tek Bilişim)	2005	
5050	Ticaret	Doğalgaz	Petrol Ofisi Alternatif Yakıtlar	2005	
4020	Enerji	Doğalgaz iletim	Petrol Ofisi Gaz İletim	2005	
6603	Finans	Sigortacılık	Tarsim Tarım Sig. (Ray Sigorta iştiraki)	2005	
5149	Ticaret	Kimyevi ürünler	Çevresel Kimya Sanayi	2005	
6420	Telekom	Telekomünikasyon	Doğan Telekomünikasyon Hizm. Satış	2005	
5139	Ticaret	Pazarlama	Doğan Elektronik Turizm	2005	
7010	Emlak	Mortgage	Doğan Deutsche Konut Finansman (eski Gayrimenkul Geliştirme ve Pazarlama Hizm.)	2006	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Doğan Platform Yatırımları (eski DS Servis)	2006	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Hürriyet Invest BV (Hollanda)	2006	
7491	Hizmet	İş bulma hizmetleri	Birey Seçme ve Değerlendirme (ortaklık)	2006	
5010	Ticaret	Motorlu araç ticareti	Yeni Ortadoğu Oto	2006	

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Özelleştirmeler sonucunda, 2005 yılı itibariyle Türkiye’de petrol arıtma ve akaryakıt dağıtım sektörleri Koç grubu (Tüpraş, Opet) ve Doğan (Petrolofisi) arasında paylaşılmış durumdadır³⁴¹. Petrolofisi’nin yurtdışında (Kıbrıs, Hollanda, İngiltere, Bahama Adaları, Cayman Adaları, Gürcistan) ticaret ve finans konularında faaliyet gösteren bağlı şirketleri mevcuttur. Doğan grubunun ana faaliyetlerinin ticaretten medyaya (1980’ler) ve finans alanına (1990’lar) sonra da enerji sektörüne (2000’ler) doğru geliştiği söylenebilir. Tipik biçimde, Doğan’ın enerji sektöründeki yatırımı da ağırlıklı olarak dağıtım (ticari sermayeye) dayanmaktadır. Bir başka deyişle, tıpkı medya sektöründe olduğu gibi, enerji sektörü de Doğan grubu için öncelikle *ticari* bir girişim niteliğindedir. Grubun genel koordinatörü İmre Barmanbek’in şu sözleri oldukça aydınlatıcıdır:

“Enerji ve telekomünikasyonu hedef sektörler olarak belirledik... 1997’de elektrik dağıtımının özelleştirilmesine girdik... Elektrik dağıtımını hem bir enerji hem de bir anlamda bir perakendecilik işi... perakendecilikte hedeflerimiz olduğunu söylemişim. Örneğin bu konu içine gıda girebilir. Gıda sanayii olmaz ama gıda perakendeciliğine girilebilir. Mağaza zinciri olabilir... Petrol işi enerji işinin bir bacağı ve çok ciddi bir perakende işi. Bugün Petrol Ofisi’nin Türkiye çapında 4 bin 600 bayisi var. Korkunç bir zincir bu... böyle bir dağıtım ağına sahip olmanın bize ilerde getireceği çok büyük avantajlar var. Petrol Ofisi bayilerinin yüzde 10’unda gazete ve dergiler için köşeler açsanız 460 bayi yapar. Bankacılıkta da perakendecilik işinin keşiştiği bir yer var... Doğan Grubu var olduğu enerji, telekomünikasyon, finans ve medya alanlarını bir sinerji yaratacak şekilde organize etmeyi planlıyor. Sektörleri birbirlerinden yararlandırmak ve aralarında sinerji yaratarak daha büyük hale getirmek hedefimiz” (aktaran, Sönmez, 2003a, s.36).

Hilferding’in öngördüğü banka-sanayi birleşmesi biçimindeki finans kapital tablosuna ne kadar uzak. Günümüzde Türkiye’nin en büyük beş sermaye grubundan biri olan Doğan grubu, ticaret sermayesi öncülüğünde, dolaşım alanına dayanarak finans kapital olunabileceğini sergileyen bir başka örnektir.

³⁴¹ Petrolofisi’nin, ülke çapındaki 3300 benzin istasyonu ile 2007 yılında motorinde yüzde 30, benzinde yüzde 24, oto-LPG’de yüzde 20, siyah ürünlerde yüzde 60, jet yakıtında yüzde 71, madeni yağlarda yüzde 23 ve toplamda ortalama yüzde 35 pazar payını elinde tuttuğu belirtilmektedir (Petrol Ofisi, 2007, s.17).

Tablo 4.73: Doğan Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (2007 Yılı)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama
2212	Medya	Seri ilanlar şirketi	TME Trader Media East (Jersey, İngiltere)
2212	Medya	TME ilan şirketleri	<u>Bosna-Hersek</u> : Bolji Posao Bosnia; <u>Ukrayna</u> : E-Prostir, Pronto Kiev; <u>Sırbistan</u> : Bolji Posao Serbia; <u>Polonya</u> : Siodemka Sp., Trader.com (Polska) Sp.; <u>Belarus</u> : Pronto Rostov, SP Belpronto; <u>Slovenya</u> : Moje Delo; <u>Rusya</u> : Partner-soft, RU.com, Balt-Pronto Kaliningrad, Delta-M, Gratis, Novoprint, Pronto Aktobe, Pronto Astrakhan, Pronto Baikal, Pronto DV, Pronto Ivanovo, Pronto Kaliningrad, Pronto Kazan, Pronto Kemerovo, Pronto Komi, Pronto Krasnodar, Pronto Krasnojarsk, Pronto Moscow, Pronto Nizhniy Novgorod, Pronto Novosibirsk, Pronto Obninsk, Pronto Oka, Pronto Petersburg, Pronto Samara, Pronto Server, Pronto Smolensk, Pronto Stavropol, Pronto Tula, Pronto UlanUde, Pronto Vladivostok, Pronto Volgograd, Pronto Voronezh, SP Belpronto BYR, Tambov-Info, Tambukan, Ultro Peterburga, ZAO Avtotehsnab; <u>Hırvatistan</u> : Internet Poaso, Oglasnik; <u>Macaristan</u> : Expressz Magyarorszag, Szuperinfo Magyarorszak; <u>Litvanya</u> : Informatcia Vilnusa; <u>Kazakistan</u> : Pronto Akmola, Pronto Aktan, Pronto Akzhol, Pronto Atyran
2212	Medya	TME şirketleri	<u>Rusya</u> : Impress Media Marketing BVI, Impress Media Mark. LLC
6599	Finans	TME yatırım şirk.	<u>Rusya</u> : Rektcentr; <u>Hollanda</u> : International Suarts Holding BV, Mirabridge International BV, TCM Croatia Holding BV, Trader Classified Media Croatia Holdings BV, Trader East Holdings BV; <u>Avusturya</u> : Ssuarts Holding GmbH; <u>Ukrayna</u> : Ssuarts Trading Ltd; <u>Hırvatistan</u> : TCM Adria; <u>Fransa</u> : TME Management; <u>Macaristan</u> : Trader Hungary; <u>İngiliz Virgin Adaları</u> : Marchant Resources Ltd
2221	Basım	TME baskı hizm.	<u>Rusya</u> : Optoprint, Pronto Print, Rosprint, Rosprint Samara
7499	Diğer	TME çağrı merk.	<u>Rusya</u> : NPK
5190	Ticaret	TME paz. şirk.	<u>Macaristan</u> : Expressz Garancia, Kisokos Directory
9213	Medya	TME TV kanalı	<u>Rusya</u> : Pronto TV
6599	Finans	Yatırım şirketi	Publishing House Pennsylvania Inc (ABD, satın alma)
5190	Ticaret	Dış ticaret	Fairworld International Ltd (İngiltere, satın alma)
5190	Ticaret	Dış ticaret	Falcon Purchasing Services (İngiltere, satın alma)
9213	Medya	TV kanalları	Akustik TV, Ametist TV, Atılğan TV, Atmosfer TV, Gümüş TV, Koloni TV, Lapis TV, Safir TV, Platin TV, Tematik TV, Yörünge TV, Moda Radyo TV
9213	Medya	TV yayıncılığı	Mobil Teknolojileri Araştırma Geliştirme
9213	Medya	TV yayıncılığı	Uydu İletişim
6599	Finans	Yatırım şirketi	Smile Holding (2005'te D Telekom Yatırımları)
6720	Finans	Sigortacılık hizm.	Smile Sigorta Aracılık Hizmetleri
6592	Finans	Ödeme sistemleri	Smile Pratik Ödeme Sistemleri
6023	Ulaştırma	Lojistik	Smile Tedarik ve Ticaret
5139	Ticaret	Dağıtım	Smile Dağıtım
9213	Medya	Radyo yayıncılığı	Turner Doğan Prodüksiyon (ABD'li Turner Broadcasting ortak)
5190	Ticaret	Pazarlama	Doğan Teleshopping Pazarlama (Fransız TF1 ortak)
7499	Diğer	İnteraktif hizm.	İnteraktif Medya
4010	Enerji	Elektrik üretimi	Aslancık ve Boyabat HES'leri (ortaklık)
2222	Medya	Yayın dağıtımı	Referans Yayın Dağıtım ve Kurye Hizmetleri
2320	Petrol	Petrol işleme	Petrol Ofisi Akdeniz Rafinerisi
5050	Ticaret	Akaryakıt	PO Georgia LLC (Gürcistan)
2212	Medya	Gazetecilik	Kemer Yayıncılık (Vatan Gazetesi'ni elinde tutan şirket)
2212	Medya	Gazetecilik	Vatan Gazetesi (Bağımsız Gazeteciler Yayıncılık AŞ.)

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Grup, 2007 yılında 500 milyon dolara üçte iki hissesini satın aldığı Trader Media East adlı çok-uluslu şirket aracılığıyla, bir anda geniş bir coğrafyaya yayılmış durumdadır. TME'nin niteliği göz önüne alındığında, Doğan grubunun önümüzdeki dönemde medya sektöründe Orta Avrupa ve Avrasya bölgesinde büyük bir atılıma hazırlandığı tahmin edilebilir. Kabaca aynı coğrafyada meşrubat ve bira üretip satan Anadolu grubu gibi, Doğan grubu da son yıllarda çok-uluslu bir şirkete dönüşmüş durumdadır. Ancak, bu sıçrama ülke içi faaliyetlerin azalması anlamına değil, daha da yoğunlaşması ve yeni boyutlar kazanması anlamına gelmiştir. Medyada yeni satın almalar (Star TV, Vatan gazetesi), yeni ortaklıklar (ABD'li Turner, Fransız Television Française 1, Alman Deutsche Bank), yeni sektörler (elektrik enerjisi üretimi) ve yeni hizmetlerle (Smile telekom hizmetleri, Doğan Deutsche Mortgage, insan kaynakları şirketleri) grubun uluslararasılaşma hamlesine ülke içinde de genişleme ve çeşitlenme eşlik etmektedir. Bu ortamda, Doğan grubunun 2007 genel seçimlerinde AKP lehine çok etkili bir kampanya yürütmüş olması, hayli anlaşılır bir durumdur. Ancak, bunun salt Doğan grubu özelinde değil, Doğan'ın temsil ettiği ve TÜSİAD'ın çekirdeğini oluşturan Koç, Sabancı, Doğuş, Eczacıbaşı, Enka gibi gruplar genelinde düşünülmesi gerekir. Benzer biçimde, 2008 yılı ortalarında hükümetle Doğan grubu arasında medya üzerinden yaşanan tartışma ve gerilimi de yalnızca AKP ile Doğan arasında değil, AKP ile TÜSİAD'ın büyük grupları arasında yaşanan bir mücadele olarak kabul etmek daha doğru olacaktır. Kuşkusuz, bu bir ölüm-kalım mücadelesi değil, pazarlıkları ve kısmi anlaşmaları içeren bir mücadeledir. Sermaye içi ilişki ve çelişkiler hem rekabeti hem de işbirliğini bir arada barındıran ilişkilerdir.

Grubun 2007 yılı itibariyle faaliyet sayısı 49'dur [25 adet]. 2000 yılındaki 51 adet [22 adet] faaliyete kıyasla, ana sektörlerde (2 haneli ISIC kodlarında) çeşitlenmenin arttığı, alt sektörlerde (4 haneli kodlarda) ise çeşitlenmenin azaldığı gözlenmektedir. Dolayısıyla, Doğan'ın bu dönemde hem yeni ana sektörlere girdiği, hem de tali işleri azaltarak odaklanma stratejisi izlediği düşünülebilir. Grubun ana faaliyetleri akaryakıt dağıtımı, medya ve ticarettir. Daha sınırlı bir ölçekte, metal sektörü, elektrik enerjisi, finans, turizm ve emlak sektörleri de önem taşımaktadır. Doğan grubunun ana faaliyet – zaman çizelgesi Tablo 4.74'teki gibi oluşturulabilir.

Tablo 4.74: Doğan Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
1961	Toptan ticaret	
1961	Perakende ticaret	
1978	Oto yan sanayi (1984-90 arası hariç)	
1979	Medya (gazetecilik, dağıtım, kitap)	
1980	Medya (haber ajansı)	
1980	Medya (pazarlama)	
1980	İnşaat	
1982	Turizm	
1988	Medya (dergi, Burda GmbH daha sonra ortak oldu)	
1990	Dış ticaret	
1992	Bankacılık*	
1992	Sigortacılık*	
1992	Medya (TV yayıncılığı)	
1994	Medya (Radyo yayıncılığı)	
1994	Medya (film-reklam yapımcılığı)	
1994	Bankacılık (Malta, Hollanda, Kıbrıs, Bahreyn)*	
1996	Menkul değerler*	
1996	Medya (Avrupa, TV yayıncılığı)	
1997	Metal sektörü	
1997	Hayat sigortası - bireysel emeklilik	
1998	Elektrik dağıtım	
1999	Medya (dijital yayıncılık)	
1999	Medya (Avrupa'da şirketler)	
1999	Telekom hizmetleri	
2000	Akaryakıt ticareti	
2000	Petrol işleme	
2000	Akaryakıt ticareti (Kıbrıs, İngiltere, Cayman Adaları)	
2000	Akaryakıt ticareti (Bahama Adaları)	
2002	Gıda	
2002	Akaryakıt şirketi (Hollanda)	
2005	Doğalgaz ticareti	Menkul değerler
2005	İnsan kaynakları hizmetleri	Bankacılık
2005	Kimya	Sigortacılık
2006	Mortgage (Deutsche Bank ortak)	
2007	Medya (seri ilanlar, İngiltere, Bosna-Hersek, Sırbistan, Rusya, Ukrayna, Litvanya, Kazakistan, Macaristan, Hırvatistan, Slovenya, Belarus, Polonya, Hollanda)	
2007	Yatırım şirketi (ABD, Hollanda)	
2007	Dış ticaret şirketi (İngiltere)	
2007	Elektrik üretimi	
2007	Akaryakıt ticareti (Gürcistan)	

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

(*) Zaman içinde sonlandırılan faaliyetler.

4.4 Sanayi Kökenli Sermaye Grupları

Türkiye’de küçük ya da orta boy kapitalistler için 1950’lerin ortalarında tipik sayılabilecek bir sıçrama TSKB kredisıyla fabrika ölçeğine geçiştir. Eczacıbaşı, Akkök, Elginkan gibi grupların bu dönemde TSKB kredisıyla fabrika kurdukları, tüccarlıktan, müteahhitlikten ya da küçük üreticilikten çıkarak sanayici kimliği kazandıkları görülmektedir. En büyükler dışında birçok sermaye grubunun ancak 1950’li yılların ortalarında büyük ölçekli sanayi üretimine yöneldiği söylenebilir. Her bir grubun öyküsü ve zamanlaması farklı olsa da 1950’lerin ortalarında yoğunlaşan genel bir gelişme doğrultusu ayırt edilebilmektedir.

Bununla birlikte, küçük imalatçılıktan doğrudan doğruya sanayiciliğe geçen grup sayısı azdır. Birçok sermaye grubunda imalat faaliyetini önceleyen bir ticari evre bulunmaktadır. Bu bölümde incelenecek olan grupların ortak noktası, farklı nedenlerle de olsa, ilk sanayi girişimleri öncesinde salt ticaretle uğraşmamış olmalarıdır. Örneğin, Eczacıbaşı atölye ölçeğinde ilaç imal ederken, Kale grubunun ilk fabrikası ticari birikime dayanmaktan ziyade ‘çok ortaklı’ denilebilecek biçimde kurulmuş, Elginkan grubu ise kısa süreli müteahhitlik faaliyetinin ardından sanayiye giriş yapmıştır. Oyak, tıpkı İş Bankası gibi kuruluşundan itibaren finans kapital niteliğinde ve ölçeğinde olmuştur. Zorlu grubu ise erken dönemlerinde küçük imalatçı ve aynı zamanda tüccardır. Dolayısıyla, bu beş grup, çeşitli nedenlerle, ticari birikimden ziyade farklı yollardan geçerek sanayiye giriş yapmışlardır.

Bu gruplar içinde Eczacıbaşı, Kale ve Elginkan 1950’lerde fabrika ölçeğine geçmiş olmaları itibariyle genel gelişme kalıbını yine de sergilemektedir. Oyak daha geç (1961’de) kurulduğu için ve diğer özellikleri nedeniyle farklıdır. Ancak, büyük sermaye grupları arasındaki ilişkilere kısa sürede ‘intibak’ etmiş ve özellikle kriz dönemlerinde, diğer gruplarda bulunmayan yeteneklerini kullanarak her krizden büyüyerek çıkmasını bilmiştir. Zorlu grubu, Toprak ve Doğan gibi ‘geç gelişen’ gruplardan biridir. Zorlu’nun ilk fabrikası ancak 1980’li yıllarda faaliyete geçecektir. Yine de bundan daha önce, 1970’lerde aslında fabrika kurabilecek birikime ulaşmış durumdadır.

4.4.1 Eczacıbaşı

Eczacıbaşı, ilaç ve seramikte etkili bir grup olarak tanınmaktadır. Son yıllarda ilaç sektöründeki faaliyetlerini azaltan grup, seramikte uluslararası piyasada önemli bir pazar payına ulaşmıştır. Eczacıbaşı'nın bir özelliği de uluslararası sermaye ile en fazla ortaklık kuran gruplardan biri olmasıdır.

Grubun kökeni, Süleyman Ferit Eczacıbaşı'nın İzmir'deki Şifa Eczanesi'ne ve 1910'lardan itibaren küçük laboratuvarında üretip sattığı çeşitli sıhhi malzemelere dayandırılabilir (Çakmak, 2003, s.150-7). Asıl kurucu sayılabilecek (Süleyman Ferit'in oğlu) Nejat Eczacıbaşı ise ilk girişimlerine 1940'larda İstanbul'da başlamıştır. Bu dönemde Eczacıbaşı, balık yağı, bebek maması gibi İkinci Dünya Savaşı koşullarında ithali zorlaşan ürünleri küçük çapta üretip satmış, bu arada elektrolitik bakır üretimi, siyah boya, hatta mobilyacılık konularında başarısız girişimleri olmuştur (Çakmak, 2003, s.171-2). Aynı dönemde, Kartal'daki küçük bir tesiste kahve fincanı üretimine başlanmıştır. 1951'e kadar Pastellas adlı Yunanlı bir züccaciye mağazası sahibi ile ortaklaşa işletilen bu tesis, sonraları Eczacıbaşı'nın seramik alanındaki atılımları için temel oluşturacaktır. Ancak, Eczacıbaşı'nın asıl faaliyet alanı 1942'de başladığı ilaç imalatıdır. 1950'ye geldiğinde, 5 odalı bir imalathanede 10 işçi çalıştıran küçük bir girişimin sahibidir (Eczacıbaşı, 1982, s.79-93).

Grubun atılımı 1950'lerin başlarında, TSKB kredisiyle kurulan ilaç fabrikası ile gelmiştir. O dönemde küçük bir girişimci ancak tanınan bir kişi ve M. Sönmez'e (1992a, s.72-3) göre TSKB'nin ortaklarından olan Eczacıbaşı'nın bu krediyi almasında, 'aile dostu' Celal Bayar'ın da muhtemelen etkisi vardır. 1952'de kurulan ve yaklaşık 400 işçi ile 50 uzmanın çalıştığı fabrika, kuruluşunun ilk on yılı içerisinde 17 yabancı firmanın lisansı ile ilaç üretmiştir (Aytulun, 1977, s.81; Eczacıbaşı, 1982, s.97, 106).

İş Bankası, Koç, Sabancı, Çukurova gibi gruplara kıyasla Eczacıbaşı hem daha geç kurulmuş, hem de daha sınırlı bir çerçevede faaliyetler yürütmüştür. Genelde ticaretten sanayiye geçmiş olan diğer grupların aksine, Eczacıbaşı küçük ölçekli girişimlerin ardından doğrudan doğruya büyük ölçekli sanayi faaliyetine başlamasıyla

farklılaşmaktadır (1950’de 10 işçi çalıştıran ilaç imalathanesinin yerini, 2 yıl sonra, yüzlerce işçi çalıştıran modern bir fabrika almıştır). Böyle bir sıçramayı olanaklı kılan, kısmen TSKB kredisi ise kısmen de ilaç sanayiinin kendine özgü yapısıdır. Zira, ağır sanayi sayılmayan ilaç sanayiinde, diğer üretim kollarına kıyasla daha az başlangıç sermayesi yeterlidir³⁴². Öte yandan, diğer hammaddelerin aksine ilaç hammaddeleri az yer kapladığından, naklieleri daha kolay ve düşük maliyetlidir. Yine, birçok ülkede ilaç hammaddesi ithalatına çeşitli gümrük kolaylıkları sağlanmaktadır. Ayrıca, ikamesi bulunmayan bir ürün olan ilacın fiyatlaması diğer metalara göre daha farklıdır (Aytulun, 1977, s.81). Tüm bu avantajlar, ilaç sektörüne yatırılan sermayenin kısa sürede yüksek kâr sağlayacağıın işaretleridir³⁴³. Sektöre girişin görece kolay ve kâr oranının yüksek olduğu koşullarda, fabrika kurmakta erken davranmak büyük önem taşımıştır. Erken davranmanın bir avantajı da lisans vermek isteyen uluslararası ilaç firmalarının kendi standartlarında üretim yapabilecek bir tesis olarak Eczacıbaşı fabrikasını bulmaları olmuştur (Eczacıbaşı, 1982, s.97). Nitekim Eczacıbaşı, ilaç sektöründe kısa sürede tekel konumuna yükselmiş, yeni gelişen bir sanayide ‘ilk giren olma avantajı’ olarak bilinen avantajı elde etmiştir. Bununla birlikte, sektörün özellikleri nedeniyle tekel konumunun uzun süre devam etmeyeceği, bu sektörde ilk giren olma avantajını korumanın zor olduğu da söylenebilir.

1958’den itibaren, yine TSKB kredisiyle Kartal’daki seramik tesisine yapılan yatırımlarla, lavabo, tuvalet taşı, banyo küveti gibi seramik sağlık eşyası üretimi de grubun ana faaliyet alanlarından biri olmuştur. Seramik sektörüne aynı tarihte giren Kale grubu ile Eczacıbaşı arasında kararlaştırılan ‘centilmenlik anlaşması’ uyarınca, Eczacıbaşı seramik sağlık gereçleri alanında kalırken, Çanakkale Seramik duvar karosu (seramik yapı malzemeleri) ve elektrik izolatörleri alanında ‘uzmanlaşmış’tır (Uygun, 2006, s.202). Bu elbette, tipik bir kartel örneğidir. Böylece, 1960’ların başlarına gelindiğinde Eczacıbaşı, iki sanayi kolunda (ilaç ve seramik) tekel konumundadır. 1960 öncesi faaliyetler Tablo 4.75’te gösterilmektedir. 1960 yılı itibariyle 4 adet [3 adet] faaliyet mevcuttur.

³⁴² Örneğin, Eczacıbaşı TSKB’den 820 bin TL kredi almışken, aynı yıllarda kurulan Bossa için 5 milyon TL kredi gerekmiştir, krş. Eczacıbaşı, 1982, s.93; Sabancı, 2004, s.114.

³⁴³ Bizzat Nejat Eczacıbaşı (1982, s.131), ilaç sanayiini, “gerekli teknoloji ve yeni bulunmuş ilaçların hammaddeleri yurt dışından getirildiğinde, katma değeri % 60’ları bulan ve yatırımı büyük olmayan ilaç endüstrisi” olarak tarif eder.

Tablo 4.75: Eczacıbaşı Grubu'nun Faaliyetleri (1942-1958)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
2423	Kimya	İlaç üretimi	İlaç imalathanesi	1942	1952
2691	Seramik	Kahve fincanı üretimi	Kartal'da imalathane	1942	1958
2423	Kimya	İlaç üretimi	Eczacıbaşı İlaç Sanayii	1952	
5139	Ticaret	İlaç pazarlaması	Padeko Kimya	1953	1987
2693	Seramik	Seramik sağlık eşyası üretimi	Eczacıbaşı Seramik	1958	1998
5143	Ticaret	Seramik malzeme satışı	Eczacıbaşı Seramik	1958	1998

Kaynak: Eczacıbaşı, 1982; İTO ve ticaret sicil kayıtlarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1960'ların ortalarında Eczacıbaşı, yeni kurulan iki sigorta şirketine ortak olarak finans sektörüne de girmiştir³⁴⁴. Bu ortaklıklar, Eczacıbaşı'nın o dönemde Türkiye'nin önde gelen kapitalistlerinden biri olduğunun işaretidir³⁴⁵.

Bununla birlikte, grubun finans kapitale dönüştüğü dönem olarak 1960'ların sonlarını almak daha uygun görünmektedir. Nejat Eczacıbaşı'na göre, "İlaç ve seramik alanlarında çalışan Eczacıbaşı tesisleri 1960'lı yılların sonuna doğru o günün ölçüleri içinde gelişmelerini tamamlamış ve yeni kuruluşlar için fon yaratır duruma gelmiş"tir (1982, s.121). Böylece grup, 1969'da İpek Kağıt'ın kurulması (yeni bir tekel) ve 1970'teki holdingleşmeyi takiben, bir dizi yeni sektöre girerek faaliyet sayısını arttırmaya yönelmiştir. Yeni dönemde, Eczacıbaşı'nın diğer sermaye gruplarıyla kurduğu ortaklıklar da artmaya başlamıştır. Grubun bu döneminin 1970'lerin sonlarına dek sürdüğü ve 1978-79'daki genişleme yatırımları ile bir kez daha belirli bir sınıra ulaştığı kabul edilebilir. 1980'lerden itibaren Eczacıbaşı, uluslararası faaliyetlere daha fazla ağırlık verecek ve yabancı sermaye ortaklıklarını hızlandıracaktır. 1964-79 arası faaliyetler, Tablo 4.76'da toplu olarak verilmektedir. Grubun faaliyet sayısı 1970 yılında 10 adet [7 adet], 1980 yılında ise 28 adet [20 adet] olmuş, bir başka deyişle 1970-80 arası 10 yılda üç katına çıkmıştır.

³⁴⁴ 1964'te kurulan Tam Sigorta'nın sermayesinin yüzde 45'i American Home Assurance (şimdi AIG) adlı ABD şirketine aittir. Şirketin diğer ortakları, Koç Holding, Nejat Eczacıbaşı (yüzde 10 hisse) ve B[edii] Yazıcı'dır (Aytulun, 1977, s.89-90). Öte yandan, 1966 yılında Tam Sigorta'ya bağlı olarak kurulan Tam Hayat Sigorta'da, Tam Sigorta'nın yüzde 51 hissesinin yanı sıra, American International Underwriters adlı ABD şirketi (yüzde 10), Akbank (yüzde 10), Eczacıbaşı (yüzde 5), Vehbi Koç, Semih Tuğlu ve Osmanlı Bankası ortaktır (TİB, 2006, s.61).

³⁴⁵ Tam Sigorta'nın 1980'lerin başlarında 'bir Eczacıbaşı kuruluşu' olduğu belirtilmektedir (Tamer, 7 Aralık 1997). Ancak, her iki sigorta şirketi de daha sonra Hürriyet grubuna (Simaviler'e) geçmiştir (Arıman, 1982, s.144; Köymen, 1989, s.171). 1983'ten sonra diğer sigortacılık branşlarına giren Tam Hayat Sigorta'nın adı Hür Sigorta olarak değiştirilmiştir.

Tablo 4.76: Eczacıbaşı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1964-1979)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
6603	Finans	Sigortacılık	Tam Sigorta (%10 iştirak)	1964	1980'ler
6601	Finans	Hayat sigortacılığı	Tam Hayat Sigorta (Hür Sigorta, %5)	1966	1980'ler
2423	Kimya	İlaç aktif mad. üretimi	Ansa Antibiyotik (%25)	1967	1992
5139	Ticaret	İlaç hammaddesi satışı			
2109	Kağıt	Temizlik kağ. üretimi	İpek Kağıt	1969	
5190	Ticaret	Temizlik kağ. paz.			
6599	Finans	Holding	Eczacıbaşı Holding	1970	
3190	Elektrik	Kaynak elektrodu üretimi	Kaynak Tekniği (Askaynak, 1998'de ABD'li Lincoln Electric %50 ortak)	1970	
1513	Gıda	Salça ve konserve	Dosan Konserve Sanayi (Unilever ortak)	1971	1990'lar
5143	Ticaret	Satış ve pazarlama	Dasa Dağıtım ve Satış AŞ.	1971	2000
2423	Kimya	İlaç üretimi	Milen Merkez İlaç Endüstrisi (ortaklık)	1972	1995
4520	İnşaat	İnşaat	Toplu Konut Holding (iştirak)	1972	
5139	Ticaret	Kozmetik ürünler	Remas Kozmetik (Eczacıbaşı Mutfak ve Banyo gereçleri; 1991'de Vitra Küvet oldu)	1973	1991
6599	Finans	Finansal aracılık	Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı	1974	
6304	Turizm	Turizm	Side Turizm (Eczacıbaşı Turizm)	1975?	1990
2520	Plastik	Poliüretan işleme tesisi	Padeko Kimya	1975	
2520	Plastik	Plastik ambalaj sanayii	Petaş Plastik	1975	1980
6712	Finans	Menkul değerler	Eczacıbaşı Yatırım Holding Ort. (1982'den sonra Ecz. Menkul Değerler sürdürdü)	1976	1982
2693	Seramik	Yapı malz. üretimi	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri (Orta Anadolu Seramik Sanayii)	1978	
5143	Ticaret	İnşaat malz.	İntema	1978	
5139	Ticaret	Tüketim mad. ve ilaç	Girişim Pazarlama	1978	
1410	Madencilik	Seramik hammaddesi	Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler	1978	
2696	İmalat	Toprak işleme			
5149	Ticaret	Hammadde ticareti			
3720	Kağıt	Kağıt dönüşüm	Dönkasan (iştirak)	1978	1980'ler
7010	Emlak	Emlakçılık	Yapı-İş Emlak ve İnşaat	1978	
2812	Metal	Armatür üretimi	Artema	1979	
2694	Çimento	Alçı üretimi	ABS Alçı ve Blok Sanayii (iştirak)	1979	1990'lar
6599	Finans	Finansal aracılık	Finsan Finansman	1979	2000
7499	Diğer	Diğer faaliyetler	Sedef Düğme ve Levha Sanayii (iştirak?)		1980'ler
2919	Makine	Makine imalat	Alamsaş Alarko Ağır Makina San. (iştirak)		1980'ler
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Marmaris Martı Motel (iştirak)		1980'ler
6304	Turizm	Turizm	Tekirova Enternasyonal Turizm (iştirak)		1980'ler
2899	Metal	Metal malzeme imalatı	Atlı Zincir İğne ve Mak. San. (%30 iştirak)		
2320	Petrol	Petrokimya sektörü	Peteter Kimya (iştirak)		1980'ler

Kaynak: Aytulun, 1977; Arıman, 1982; Eczacıbaşı, 1982; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1970'li yıllar, Eczacıbaşı'nın hızlı bir çeşitlenmeye yönelerek faaliyet sayısını arttırdığı yıllardır. Yeni faaliyetler arasında kaynak elektrodu imalatı, salça, turizm, kimya-plastik, petrokimya, atık kağıt geri kazanım, alçı üretimi, ağır makine sanayi ve madencilik sayılabilir (Türk Pirelli'ye de iştirak edilmiştir, ancak yüzde 5'in altındadır).

Bülent Eczacıbaşı'na göre, o dönemin ekonomik koşulları 'böyle bir diversifikasyon stratejisini' hem olanaklı hem de bir ölçüde zorunlu kılmıştır: "Kapalı bir pazarda, korunmuş bir ortamda, yüksek kâr marjlarıyla çalışılıyordu. İç pazar talebi karşılandıktan sonra, fonların yeni yatırım alanlarına aktarılması son derece doğaldı. Çünkü ihracat diye bir şey yoktu. Yeni ürün geliştirme, kaliteyi iyileştirme, verimliliği artırma gibi amaçlara yönelik yatırımlar yapmaya da fazla gerek yoktu" (Tamer, 7 Aralık 1997). Bülent Eczacıbaşı'nın bu açıklamasının, geç kapitalistleşen ülkelerde 'çeşitlenmiş iş grupları'nı analiz etmeye çalışan birçok araştırmacının yorumlarından daha gerçekçi olduğu belirtilmelidir. Ancak Eczacıbaşı'nın atladığı nokta, 'yüksek kâr marjlarıyla' çalışan ve iç pazar talebini karşıladıktan sonra fonları yeni yatırım alanlarına aktarabilenin yalnızca tekelci sermaye (finans kapital) olduğudur. Ayrıca, büyüme süreci içinde yeni alanlara girişle birlikte, yeni alanlarda da çoğu zaman tekelci denetim kurulmuştur³⁴⁶.

1970'lerin hızlı büyüme ve çeşitlenmesi, Eczacıbaşı için finans alanında yeni arayışları getirmiştir. 1974'te kurulan Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı, o dönemde 'halka açılma' örneği olarak lanse edilmiştir (Eczacıbaşı, 1982, s.125). Aynı günlerde, 1973 sonlarında, Koç, Sabancı, Yaşar, Alarko gibi büyük sermaye grupları da birbiri ardına 'halka açılma' kararı almış, televizyonda ve gazetelerde bunun propagandası yapılmış, büyük bir kampanya başlatılmıştır (İlke, 1974b, s.19-27; Aker, 1975, s.12-3). Ancak bu girişim, beklenen sonuçları vermeyecektir.

Eczacıbaşı'nın 1970'lerde en hızlı gelişen ve kısa sürede ihracata yönelen faaliyeti, seramik malzeme üretimidir. 1960'larda ve 1970'lerde yapılan ilave yatırımlarla, Eczacıbaşı fabrikaları Ortadoğu ve Balkanlar'ın en büyük tesislerinden biri haline gelmiştir (Aytulun, 1977, s.87). 1979'da TSKB ve Alman Thyssen ortaklığında kurulan (1983'te üretime başlayan) Artema fabrikasıyla, armatür ve vana üretimine de

³⁴⁶ Örnek olarak, 1980'lerde, Eczacıbaşı'nın Unilever ve İş Bankası ile ortak olduğu Dosan, Fidan markasıyla, domates salçasında pazarın yüzde 52'sini elinde tutan dört firmadan biridir. Kaynak elektrodlarında, Kaynak Tekniği'nin de aralarında yer aldığı üç firma pazarın tamamını elinde tutmakta ve yüksek fiyat politikası uygulamaktadır (Köymen, 1989, s.117, 131). Temizlik kağıtlarında İpek Kağıt'ın (Selpak, Solo, Silen markaları) pazar payı yüzde 70, ilaçta Eczacıbaşı İlaç Sanayi'nin payı yüzde 24, seramik sağlık gereçlerinde Eczacıbaşı Seramik'in payı ('centilmenlik anlaşması'na uygun olarak) yüzde 51'dir (Köymen, 1989, s.98-111). Günümüzde, seramik sağlık gereçlerinde Eczacıbaşı'nın Vitra markası ile gerçekleştirdiği üretim Türkiye pazarının çok ötesine geçmiş ve Vitra, 'tek çatı altında entegre imalat yapan dünyadaki en büyük tesis' haline gelmiştir (Euromonitor International, 8 Mart 2006).

geçilmiştir. 1978 yılında kurulan Esan, seramik fabrikalarına (ve Kaynak Tekniği'ne) hammadde sağlamak üzere çeşitli yerlerde maden işletmekte, ayrıca çıkarılan maddeleri işlemden geçirerek yurtiçinde ve dışında satmaktadır. Bu dönemde üretim faaliyeti Eczacıbaşı Yapı Gereçleri şirketinde toplanırken, satış kısmı Vitra ve Artema markalı ürünlerin pazarlamasını yapan İntema ve Dasa adlı şirketlere bırakılmıştır. Böylece Eczacıbaşı, sıhhi tesisat alanında, hammaddenin çıkartılmasından ürünün satışına kadar uzanan bir dizi halkayı birleştirerek entegrasyon gerçekleştirmiştir (Sönmez, 1992a, s.257). İlaç sektöründeki entegrasyon ise daha sınırlıdır. İlaç firmalarının ortaklığıyla kurulan ve Eczacıbaşı'nın yüzde 25 hisse sahibi olduğu Ansa adlı şirket, ilaç aktif maddesi üretmekte ve üretimin bir kısmını Avrupa ülkelerine satmaktadır. 1978'de kurulan Girişim Pazarlama adlı şirket ise Eczacıbaşı ilaçlarının satışını yürütmektedir.

Eczacıbaşı'nın 1970'lerin sonlarındaki bir girişimi de yurtdışında (Nijerya'da) ilaç fabrikası kurma denemesidir. Bu amaçla kurulan Medika adlı şirkete Nijerya devletinin ortak olması sağlanmış, ancak ülkede çıkan bir isyan sonucu hükümetin devrilmesi üzerine şirket kapanmıştır (Karlıklı, 12 Ekim 2003). Bu girişim, stratejik bir hamle olmaktan çok, anlık bir fırsatı değerlendirmek amacıyla başlatılmış bir projedir. Eczacıbaşı'nın ciddi anlamda yurtdışında üretime yönelmesi daha sonraları, 1990'ların ikinci yarısında gündeme gelecektir.

Eczacıbaşı'nın belirtilmesi gereken bir özelliği, sanatsever 'kültürlü burjuva' kimliği ve 'sosyal demokrat' çizgisidir. İstanbul Kültür Sanat Vakfı'nın kuruluşunda ve vakfa bağlı olarak uluslararası İstanbul Sanat Festivali'nin düzenlenmesinde öncülüğü Nejat Eczacıbaşı yapmıştır. "Hiç olmazsa bir süre, insanımızı maddeci dünyanın günlük bunalımlarından ayırmak, onu sanatın duyarlı âlemine çekmek" (Eczacıbaşı, 1982, s.163) amacını taşıyan ve Eczacıbaşı'nın 'elit' imajı oluşturmasında epey yarar sağlayan festival, tıpkı sanayi işletmeleri gibi 'yüksek' sanatın da devletten özel sektöre geçişini simgeler. Zaman içinde, Türkiye'de büyük burjuvazi her konuda olduğu gibi sanat ve kültür alanında da egemenlik kuracaktır. Günümüzde bu egemenlik, sanat galerilerinden oda orkestralarına, Picasso ve Dali sergilerinden Nazım Hikmet'in ve Marx'ın eserlerini yayınlamaya (YKY ve İş Kültür Yayınları) kadar birçok alana uzanmıştır. Öte yandan, Eczacıbaşı'nın sosyal demokrattığını da görece bir anlamda, diğer sermaye gruplarına

kıyasla anlamak gerekir. Yaşar, Kale ya da Toprak gibi gruplara göre Eczacıbaşı daha 'ılımlı' bir çizgidedir. Türkiye koşullarında bu ılımlılık gerçekten de sosyal demokrat politikalarla örtüşür ve T. Özal'inkine benzer bir bakış açısından, "modası geçmiş devletçi fikirler" olarak görünür (28 Şubat 1992 tarihli Cumhuriyet gazetesinden A. Buğra'nın, 2003, s.339, aktardığı anekdot). Bununla birlikte, kendi içinde bakıldığında (hem Nejat hem de Bülent) Eczacıbaşı'nın izlediği çizgi, 1970'lerin Ecevit'inden ve onun 'özel teşebbüs' yerine 'kapitalizm' *sözcüğünü* kullanmasından rahatsız olan, Batı'daki gibi "iki ciddi büyük partinin oluşturduğu geçerli bir dengeyi" arzulayan (Eczacıbaşı, 1982, s.117-8), 2001 sonrasında Kemal Derviş'in temsil ettiği politikalara tam destek veren (Sazak, 30 Temmuz 2002), liberal, daha doğrusu 'tekelci liberal' bir çizgidedir. Bu çizgi, 1960'larda Eczacıbaşı'nın girişimiyle hayata geçen Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti (bugünkü TESEV'in öncüsü) ile dillendirilmeye başlanmıştır. Konferans heyeti üç kesimden, devlet, özel sermaye ve üniversitelerden temsilcileri bir araya getirerek etkili bir nüfuz yaratmayı hedeflemiş; Batı ülkelerinden sosyal demokrat politikacılar, örneğin İngiliz İşçi Partisi'nden ünlü 'sosyalist' konuşmacılar çağrılarak, özel girişimin erdemleri üzerine konferansların daha etkili olması sağlanmıştır. Temel vurgulardan biri, dünyanın çok değiştiği ve 'eski' (sol) fikirlere saplanıp kalınmaması gerektiğidir (Eczacıbaşı, 1982, s.149-156).

Bunlar, elbette ki Eczacıbaşı'nın sosyal-kültürel ya da siyasal faaliyetleridir. 'Ekonomik' alana dönersek, Eczacıbaşı'nın 1980 yılında devam eden faaliyet sayısı 2 haneli ISIC kodlarına göre Sabancı'nın faaliyet sayısına yakın, 4 haneli kodlara göre ise Sabancı'nın 48 faaliyetinden çok daha azdır. Buna göre, ilk bakışta, Sabancı grubu daha 'entegre' bir gelişme sergilemiş ve ilişkili alanlara, aynı ana sektöre ait alt sektörlerle girerek büyümüştür. Bununla birlikte, asıl faaliyet alanları olan ilaç, seramik ve kağıt göz önüne alınırsa, Eczacıbaşı'nın gelişimi de en az Sabancı kadar entegre niteliktedir. Sonraki dönemlerde bu yanıltıcı görüntü değişecek, Eczacıbaşı daha 'odaklanmış' bir faaliyet yapısı sergileyecektir. Nitekim 1990 yılına gelindiğinde, Eczacıbaşı'nın faaliyet sayısı 22'ye [14'e] gerilemiştir. 1980'lerde dış finansman sorunları nedeniyle zor duruma düşen birçok grup gibi Eczacıbaşı da küçülme yoluna girmiş, tali faaliyetler azaltılırken özellikle ilaç-sağlık alanında yeni ticaret ve hizmet şirketleri kurulmuştur. Tablo 4.77, Eczacıbaşı'nın 1980-89 arasındaki faaliyetlerini göstermektedir.

Tablo 4.77: Eczacıbaşı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1980-1989)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
7421	Hizmet	Petrol arama	Epaş Eczacıbaşı Petrol Arama ve İşletme	1980	1987
6712	Finans	Menkul değerler	Türk-Invest GmbH (Alman Thyssen ortak)	1980	1980'ler
5190	Ticaret	Dış ticaret	Ekom Eczacıbaşı Dış Ticaret	1981	
5110	Ticaret	Thyssen temsilciliği	Sunum AŞ. (önce Emaş Mühendislik, sonra Eczacıbaşı İnşaat ve Ticaret oldu)	1981	1980'ler
4520	İnşaat	İnşaat	Eczacıbaşı İnşaat ve Ticaret		
6712	Finans	Menkul değerler	Eczacıbaşı Menkul Değerler	1982	
2423	Kimya	İlaç hmd. üretimi	Eczacıbaşı Serum ve İlaç Hammaddeleri	1982	
2899	Metal	Döküm banyo küvetleri imalatı	Bemay Emaye Sıhhi Tesisat Malz. (Entek Bilgi İşlem oldu)	1982	1980'ler
1410	Madencilik	Hammadde üretimi	Doğa Madencilik (2004: Esan ile birleşti)	1984	
5190	Ticaret	Temizlik kağıdı paz.	Sanipak (önce Tampax, 1992'den sonra Procter & Gamble %50 ortak)	1985	1999
6720	Finans	Sigorta hizmetleri	Eczacıbaşı Sigorta Acenteliği	1986	
5190	Ticaret	Temizlik kağıdı paz.	Girişim Pazarlama	1987	
7229	Bilgiişlem	Bilgisayar hizmetleri	Eczacıbaşı Bilgi İletim (eski adı Entek)	1989	
5139	Ticaret	Sağlık ürünleri tic.	Eczacıbaşı Hastane Ürünleri (1994'te %50 ortaklıkla Eczacıbaşı-Baxter oldu)	1989	1994
5139	Ticaret	İlaç pazarlaması	Eczacıbaşı İlaç Pazarlama	1989	
5139	Ticaret	İlaç pazarlaması	Eczacıbaşı Procter Gamble Dağıtım	1989	1999
6592	Finans	Kalkınma bankası	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (iştirak)		1990'lar
5190	Ticaret	Dış ticaret	Entrade AG (İsveç)		1980'ler
2221	Basım	Gazete basımı	Tifset Basım (iştirak)		1980'ler

Kaynak: Köymen, 1989; Sönmez, 1992a; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1980'li yıllarda, Eczacıbaşı da dış ticarete ağırlık vermiş ve Ekom adlı şirketin yanı sıra İsveç'te Entrade adlı şirketi oluşturmuştur. Almanya'da faaliyet gösteren Türk-Invest GmbH ise finans alanındadır. Yurtiçi pazarlamada ABD'li Tampax ve Procter & Gamble şirketleriyle çeşitli ortaklıklara gidilmiştir. Bu dönemde Eczacıbaşı, birçok sermaye grubu gibi, sanayi alanında kayda değer girişimler başlatmamıştır. Gerçekte, 1980'li yıllar Eczacıbaşı için küçülme dönemidir³⁴⁷. Buna karşılık 1990'lı yıllar, diğer sermaye gruplarına benzer biçimde, Eczacıbaşı için de uluslararasılaşmanın hızlandığı ve üretimin ülke dışına taşınmaya başladığı yıllar olacaktır. Grubun 1990-2000 arasındaki faaliyetleri Tablo 4.78'den izlenebilir. 2000 yılı itibarıyla 24 adet [15 adet] faaliyet devam etmektedir. Bu rakam 2007 yılı sonunda 25'e [16'ya] yükselecektir.

³⁴⁷ "80'li yılların ortalarına doğru sıkıntılı bir dönem yaşadıklarını, kendi ağırbaşlı üslupları [?] içinde küçülmeye çalıştıklarını anımsıyorum. O günün konjonktüründe benzeri şekilde dallanıp budaklanan diğer bazı gruplardan daha önce neşteri vurmuşlardı. Muhtemelen bunalıma daha erken girdikleri içindir" (Tamer, 7 Aralık 1997).

Tablo 4.78: Eczacıbaşı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1990-2000)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5139	Ticaret	İlaç pazarlaması	Eczacıbaşı İlaç Ticaret AŞ. (Fransız Rhône-Poulenc (Aventis) ortak)	1990	
2693	Seramik	Karo seramik imalatı	Vitra Karo Sanayi (Eczacıbaşı Karo Seramik)	1990	
2693	Seramik	Seramik sağlık eşyası	Vitra Küvet Sanayi (Ecz. Banyo ve Mutfak Ür.)	1991	
2423	Kimya	İlaç aktif maddesi	Eczacıbaşı-Zentiva Kimyasal Ürünler (Özgün)	1991	
5139	Ticaret	İlaç hammaddesi satışı	Kimya, %75 hisse 2007'de Zentiva'ya devredildi		
5139	Ticaret	Tıbbi ürünler	Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri Paz. (Eczacıbaşı Warner Lambert oldu, sonra Pfizer'e geçti)	1991	2001?
2899	Metal	Metal banyo küvetleri	Eczacıbaşı Banyo Küvetleri AŞ. (2001'de EMS Eczacıbaşı Mutfak Gereçleri San. ile birleşti)	1991	2001
2109	Kağıt	Temizlik kağı. üretimi	İpek Kağıt (Georgia Pacific ortak)	1992	
5159	Ticaret	Lincoln distribütörlüğü	Kaynak Tekniği	1992	
5143	Ticaret	Yapı malzemeleri	Vitra Bad GmbH (Ekom Sanitar, Almanya)	1992	
5143	Ticaret	Yapı malzemeleri	Vitra UK (İngiltere)	1992	
3610	İmalat	Banyo mobilyaları	Vitra	1992	
5139	Ticaret	İlaç pazarlaması	Eczacıbaşı Health Care Products (Rusya)	1992	
5139	Ticaret	Kozmetik ürün ticareti	Eczacıbaşı Avon Kozmetik Ürünleri	1993	1996?
5139	Ticaret	Kozmetik ürün ticareti	Eczacıbaşı-Beiersdorf (Beiersdorf AG %50)	1993	
5139	Ticaret	Sağlık ürünleri	Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri:	1994	
		Özel sağlık hizmetleri	Ren-Tıp Özel Sağlık Hizmetleri		
8511	Hizmet	Diyaliz merkezleri satın alım ve işletimi	Onur Diyaliz (1997), RTS Renal (2002) Transmed, Renal, Özel Başar, Almet, RTS Ankara, RTS Gaziantep, RTS Beyhekim, Özel Güneydoğu, RTS Antalya, RTS İzmit, RTS Seyhan, Mentaş, Özel Deva, Meltem Diyaliz		
5143	Ticaret	Yapı malzemeleri	Vitra USA (ABD)	1995	
2812	Makine	Metal aksesuarlar	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri	1995	
5143	Ticaret	Yapı malzemeleri	Vitra Bath and Tiles JSC (Rusya)	1996	
2693	Seramik	Karo seramik	Vitra Tiles Ireland (İrlanda)	1998	
6712	Finans	Portföy işletmeciliği	Eczacıbaşı Yatırım Ortaklığı A.Ş.	1998	
2422	Kimya	Yapı kimyasalları	Eczacıbaşı-Koramic Yapı Kimyasalları (Belçika'lı Koramic %50 ortak)	1998	
5139	Ticaret	Kozmetik ürün ticareti	Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuaför Ürünleri (Alman Schwarzkopf GmbH %50)	1999	
2520	Plastik	Manyetik kart üretimi	E-Kart Elektronik Kart Sistemleri	1999	
8519	Hizmet	Evde bakım ve tedavi hizmetleri	Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri (ABD'li Corridor Group ortak)	2000	

Kaynak: İlgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Eczacıbaşı'nın 1990'lardaki faaliyetleri birkaç özellik sergiler: (i) ana faaliyet konularına odaklanılmış, ancak her konunun kendi içinde ürün ve hizmet çeşitlenmesine gidilmiştir; (ii) ticari faaliyet olağanüstü artmış, bir dizi yabancı ortaklıkla hem ülke içi hem de yurtdışı pazarlarda etkili olmaya çalışılmıştır (Schwarzkopf, Avon, Beiersdorf, Rhône-Poulenc, Procter & Gamble, Corridor vb.); (iii) yurtdışında satış şirketlerinin sayısı artırılmış, ayrıca yurtdışında üretime de geçilmiştir; (iv) ülkenin çeşitli yerlerinde

özel diyaliz merkezleri kurulmaya ve işletilmeye başlanmış, evde bakım ve tedavi gibi yeni sağlık hizmetleri ile giderek özelleşen sağlık 'sektöründe' yer alınmıştır; (v) 1990'ların başlarında ilaç, temizlik kağıdı, seramik, banyo ve mutfak gereçleri gibi ana faaliyet konularının hepsinde yeni tesisler kurulmuş, dönemin geri kalan kısmında satış faaliyetleri önem kazanmıştır.

Grubun 1990'larda şekillenmeye başlayan faaliyet yapısı içinde, yapı gereçleri birimi tarafından üretilip satılan seramik ve banyo ürünleri ağırlık kazanmaya başlamış, bu alandaki üretim giderek dış pazarlara yönelmiştir. 2001 yılı itibariyle, yapı malzemelerinin grubun toplam satışları içindeki payı yüzde 27, ancak toplam ihracatı içindeki payı yüzde 72.5'tir (Eczacıbaşı Group, 2001, s.18-9). 2006 yılına gelindiğinde, yapı malzemelerinin toplam satışlardaki payı yüzde 30, toplam ihracat içindeki payı da yüzde 77'dir (Eczacıbaşı Group, 2006, s.4). Kısacası, Eczacıbaşı öncelikle Vitra markalı ürünlerle uluslararasılaşmaktadır. Vitra'nın üretiminin yaklaşık üçte ikisi yurtdışına ihraç edilirken, ihracat şansı fazla olmayan ilaç üretimi giderek ikinci plana düşmüştür.

Tablo 4.79: Eczacıbaşı Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (2001-2007)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
6712	Finans	Portföy yönetimi	Eczacıbaşı-UBP Portföy Yönetimi (İsviçreli UBK %50 ortak)	2001	
5139	Ticaret	İlaç pazarlaması	Eczacıbaşı İlaç Cyprus (Kıbrıs)	2002	
7010	Emlak	Alışveriş ve iş merkezi	Kanyon (açılış: 2006)	2003	
5139	Ticaret	İlaç pazarlaması	Eczacıbaşı Sağlık Ürünleri (%75 hisse 2007'de Zentiva'ya satıldı)	2003	
6304	Turizm	Turizm acentesi	Cennet Koyu Turizm İşletmeleri	2004	
5149	Ticaret	Hammadde ticareti	Esan Italia Minerals S.R.L.	2005	
2693	Seramik	Karo seramik	Engers Keramik (Almanya - satın alma)	2005	
5143	Ticaret	Banyo ürünleri	Vitra Bathroom Products LLC	2005	
5139	Ticaret	İlaç pazarlaması	Eczacıbaşı Romanya	2006	
2109	Kağıt	Temizlik kağ. üretimi	İpek Kağıt Kazakistan (Kazakistan)	2006	
5190	Ticaret	Temizlik kağıtları paz.			
2693	Seramik	Karo seramik	Villeroy & Boch Fliesen GmbH (satın alma, Almanya'da 2, Fransa'da 1 fabrika)	2006	
5143	Ticaret	Yapı malzemeleri	Vitra Bulgaria Ood	2007	
5149	Ticaret	Esan Ofisleri:	Ukrayna, Rusya, Çin, İtalya, Mısır		
5143	Ticaret	Vitra Bath Ofisleri:	Fransa, İtalya, Singapur		
5143	Ticaret	Vitra Karo Temsilcilikleri:	ABD, İrlanda, Rusya, Almanya, Hollanda, Bulgaristan, Irak, Galler		
5143	Ticaret	Vitra Küvet Tems.:	İtalya, Çin, Dubai		

Kaynak: İlgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

2001-2007 arasındaki faaliyetler Tablo 4.79'dan izlenebilir. Vitra'nın bu dönemdeki uluslararasılaşmasının özellikle satın almalar yoluyla hızlandığı (Aydın, 2008a), temizlik kağıtlarında da yurtdışında üretime geçildiği, ayrıca alışveriş merkezi ve turizm gibi yeni hizmet alanlarına girildiği gözlenmektedir. 2007 yılında eşdeğer ilaç bölümünün yüzde 75'i Zentiva'ya satılmış, buna bağlı olarak ciroda ilacın payı yüzde 25'e gerilerken yapı malzemelerinin payı yüzde 36'ya yükselmiştir (Ekinci, 30 Mart 2008). Böylece, Eczacıbaşı'nın faaliyetleri içinde Süleyman Ferit'ten beri neredeyse 100 yıldır ilk sırayı alan ilaç üretimi ikinci sıraya düşmüştür. Bir kez daha, finans kapitalin faaliyet bileşimini değiştirmeye yöneldiğini görmekteyiz.

Bülent Eczacıbaşı'na göre, bu gelişmenin arka planında 1970'lerden itibaren ilaç üretiminin giderek sentetik moleküllere ve büyük Ar-Ge harcamalarına dayanmaya başlaması, buna bağlı olarak büyük ilaç üreticilerinin kendi aralarında birleşmelere yönelmesi yatar (Yaşa, Ekim 2007, s.6-7). Dev üreticilerin birleşerek pazar paylarını arttırmaları karşısında, Eczacıbaşı gibi kendi pazarlarında satış-dağıtım kanallarını elinde tutan ve eşdeğer ilaç üreten firmalar da birleşmelere yönelmiş; bir yanda orijinal ilaç üreticileri, bir yanda da eşdeğer ilaç üreten ve esas olarak ticari alandaki etkinlikleri ile rekabet edebilenler konumlanmışır³⁴⁸. Bu ticari etkinlik uluslararası planda geniş bir satış-dağıtım mekanizması gerektirir ve Eczacıbaşı, ticari şebekesi ağırlıklı olarak iç pazara yönelik olduğu için rekabette dezavantajlı konumdadır. Sonuç, 460 milyon euroluk bir satış olmuştur (Cumhuriyet, 6 Mart 2007). Ancak, Eczacıbaşı ilaç sektöründen çıkmamış, üretimden ziyade ilaç ithalatına ağırlık vermeye yönelmiştir³⁴⁹.

İlaç sektöründe bunlar yaşanırken, seramik sektöründe uluslararası atılımlar birbiri ardına gelmiştir. 2005 ve sonrasında Almanya'da satın alınan şirketlerle (2005'te

³⁴⁸ Eczacıbaşı'na göre, eşdeğer ilaçlar Türkiye'de 5.2 milyar euroluk reçeteli ilaç pazarının dörtte birini oluşturur. Referans ilacın patent koruması sona erdikten sonra piyasaya sürülen bu tür ilaçlar, referans ilaç gibi canlılar üzerinde denenmediği için daha ucuz olmaktadır (Milliyet, 15 Haziran 2007).

³⁴⁹ Grubun CEO'su Erdal Karamercan, "Önümüzdeki dönemde, özellikle yüksek teknoloji ile üretilen ve Türkiye'de üretimi olmayan yeni ve orjinal, örneğin, kemoterapi, onkoloji, nefroloji, hematoloji, dermatoloji gibi alanlardaki biyoteknoloji ürünleriyle, Ar-Ge faaliyetlerinin olağanüstü hızla sürdüğü sektörlere yoğunlaşarak" büyüyeceklerini belirtmiştir (Ekinci, 30 Mart 2008). Bu çerçevede, "dünyanın biyoteknoloji alanında en büyük kuruluşu olan Amgen" ile anlaşma imzalanarak Aranesp adlı ürün 'Türk tıbbının hizmetine' sunulmuş (Yaşa, Ekim 2007, s.7); ABD'de üretilen vitamin ve minerallerin yurtiçinde satışına başlanmış (Milliyet, 13 Mayıs 2008); ayrıca, nükleer tıp alanında faaliyet gösteren Monrol Nükleer Ürünler adlı şirketin yüzde 50 hissesi satın alınarak Romanya, Bulgaristan, Rusya, Kazakistan gibi ülkelerde yatırımlar başlatılmıştır (Milliyet, 28 Mart 2008; Önkol, 14 Ağustos 2008).

Engers Keramik, 2006'da Villeroy & Boch'un karo seramik bölümü, 2008'de ise lüks banyo mobilyaları üreten Burgbad) Eczacıbaşı'nın Avrupa'daki fabrika sayısı dokuz, Türkiye, İrlanda, Almanya ve Fransa'daki toplam fabrika sayısı on dokuz yükselmiştir (Cumhuriyet, 29 Nisan 2008). Bir fabrika da Rusya'da kurulmaktadır. Böylece Avrupa'nın beşinci büyük seramik üreticisi konumuna gelen Vitra, hemen her ülkede önemli pazar paylarına ulaşmıştır³⁵⁰. Son yıllarda temizlik kağıtları üretiminde de uluslararasılaşmaya yönelen grubun, bu alanda yurtiçi pazar payı yüzde 50 civarındadır (Ekinci, 30 Mart 2008).

Grubun son yıllarda ilgi gösterdiği bir diğer konu gayrimenkuldür. Levent'teki eski Eczacıbaşı İlaç fabrikasının yerine kurulan Kanyon alışveriş ve iş merkezinin ardından, Zekeriyaköy ve Kartal'da yeni projeler gündemdedir (Ekinci, 30 Mart 2008). Kartal'da eski seramik fabrikası arazisinde yapılacak olan proje, İstanbul'da son yıllarda hızlanan 'kentsel dönüşüm' projeleri kapsamındadır.

Sonuç olarak, Eczacıbaşı'nın küçük ölçekli ilaç ve seramik üretimiyle başlayan faaliyetlerinin 1950'lerde fabrika ölçeğine taşındığı; 1960'ların sonlarında temizlik kağıdı üretiminin başlatıldığı; 1970'lerde bir dizi 'ilişkisiz' sektöre girildiği, ancak aynı zamanda her üç sektörde geriye ve ileriye doğru entegrasyona gidildiği; 1980'lerde grubun küçülmeye yöneldiği, ama yurtdışı ticari faaliyetlerinin arttığı; 1990'larda ilk olarak yeni üretim tesislerinin kurulduğu, ardından önce satışa ve sonra da üretime dönük olarak uluslararasılaşmanın hızlandığı, ürün çeşitlenmesinin arttığı; 2000'li yıllarda ise ilaç üretiminin gerilediği, buna karşılık özellikle seramik alanında yurtdışında ciddi atılımların gerçekleştirildiği, bir dizi üretim tesisinin satın alındığı, Vitra markası ile neredeyse her ülkede önemli pazar paylarına ulaşıldığı söylenebilir. Eczacıbaşı, gerek faaliyette bulunduğu ülkelerin sayısının çokluğu nedeniyle, gerekse hemen her faaliyet kolunda en az bir uluslararası şirketle ortaklık kurmuş olması nedeniyle, bugün itibarıyla rahatlıkla 'çok-uluslu' bir şirket olarak nitelenebilir. Grubun ana faaliyet – zaman çizelgesi Tablo 4.80'de sunulmaktadır.

³⁵⁰ Vitra'nın seramik sağlık gereçlerinde Türkiye'de yüzde 25, Almanya'da yüzde 13, Avusturya ve Yeni Zelanda'da yüzde 10, İsviçre, İsrail ve İskandinav ülkelerinde yüzde 8, Benelüks ülkeleri ve İngiltere'de yüzde 6, ABD ve Fransa'da yüzde 3, İtalya'da yüzde 2 pazar payına sahip olduğu belirtilmektedir. Karo seramikte ise Almanya'da yüzde 10, Benelüks ülkeleri, Avusturya, Fransa ve İsviçre'de yüzde 5 civarında pazar payı mevcuttur (Gözütok, 2008b; Aydın, 2008a).

Tablo 4.80: Eczacıbaşı Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
1942	İlaç üretimi (atölye)*	
1942	Seramik üretimi (atölye)*	
1952	İlaç üretimi (fabrika)	İlaç üretimi (atölye)
1953	İlaç pazarlama ve dağıtım	
1958	Seramik sağlık eşyası üretimi (fabrika)	Seramik üretimi (atölye)
1958	Seramik yapı malzemesi ticareti	
1964	Sigortacılık*	
1967	İlaç hammaddesi üretimi	
1969	Temizlik kağıtları üretimi ve ticareti	
1970	Kaynak elektrodu üretimi	
1971	Gıda (salça-konserve)*	
1974	Menkul değerler	
1975	Turizm (bir süre ara verildikten sonra tekrar başladı)	
1975	Kimya-plastik*	
1978	Seramik yapı malzemesi üretimi	
1978	Seramik hammaddesi üretimi	
1979	Armatür üretimi	
1980	Yatırım şirketi (Almanya)	Kimya-plastik
1980'ler	Dış ticaret şirketi (İsveç)*	Dış ticaret şirketi (İsveç)
1980'ler	İnşaat	Sigortacılık
1989	Bilgi işlem	
1989	Sağlık ürünleri ve hizmetleri	
1992	Seramik satış şirketi (Almanya, İngiltere)	Gıda (salça-konserve)
1992	İlaç pazarlama ve dağıtım (Rusya)	
1992	Banyo mobilyaları ve aksesuarları	
1993	Kozmetik ürün ticareti	
1994	Diyaliz merkezleri	
1995	Seramik satış şirketi (ABD)	
1996	Seramik satış şirketi (Rusya)	
1998	Seramik üretimi (İrlanda)	
1998	Portföy yönetimi	
1998	Yapı kimyasalları üretimi	
1999	Manyetik kart üretimi	
2000	Evde bakım ve tedavi hizmetleri	
2002	İlaç pazarlama ve dağıtım (Kıbrıs)	
2003	Alışveriş ve iş merkezi	
2005	Seramik hammaddesi ticaret şirketi (İtalya)	
2005	Seramik üretimi (Almanya, Engers Keramik)	
2005	Banyo ürünleri pazarlama şirketi (Rusya)	
2006	İlaç pazarlama ve dağıtım (Romanya)	
2006	Temizlik kağıdı üretim ve pazarlama (Kazakistan)	
2006	Seramik üretimi (Almanya ve Fransa, Villeroy & Boch)	
2007	Seramik satış şirketi (Bulgaristan)	

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

(*) Zaman içinde sonlandırılan faaliyetler.

4.4.2 Kale Grubu (Bodur Grubu)

Tıpkı Eczacıbaşı gibi Kale grubu da Türkiye’de seramik sektöründe çok etkili bir gruptur. Ancak, Kale grubunun uluslararası faaliyetleri ve ortaklıkları Eczacıbaşı’na göre daha sınırlı bir ölçekte. Kale grubunun etkili olduğu bir diğer alan ise ‘savunma ve havacılık’ olarak bilinen savaş sanayiidir. Grubun kurucusu, Türkiye’de sermaye örgütlerine en aktif biçimde katılan kapitalistlerden biri olan İbrahim Bodur’dur. Bodur’un anlatımına göre, Çanakkale’de bakkal dükkanı olan babası 1930’larda tütün ticaretine yönelmiş, hatta 1933 yılında tütün ihracatına da başlamıştır (Türk, 2 Kasım 2003). Bu faaliyet 1950’lere kadar devam etmiştir. Bodur’un babası ile (zeytinyağı fabrikası sahibi olan) kayınpederi 1952 yılında ortaklaşa bir iplik fabrikası kurmuş, İbrahim Bodur da fabrikanın yönetimini üstlenmiştir (Uygun, 2006, s.205-6). Bu dönemde İstanbul Sanayi Odası’nın kuruluşuna katılan Bodur, 1962’ye kadar odaya bağlı meslek komitelerinde ve 1962 sonrasında (2000 yılına kadar) oda meclisinde yer almış; 1975-95 arasında 20 yıl boyunca İSO başkanlığını yapmıştır.

Bodur ailesinin ticari faaliyetleri 1930’lara, sınai faaliyetleri ise 1950’lerin ilk yıllarına uzansa da Kale grubunun asıl başlangıç tarihi Çanakkale Seramik Fabrikası’nın kurulduğu yıl olan 1957’dir. Bunun öncesinde aileye ait iplik fabrikasından görüş farklılığı nedeniyle ayrılan İbrahim Bodur, seramik fabrikasını TSKB’den kredi alarak (Sönmez, 1992a, s.260), yöre halkına hisse satarak³⁵¹ ve Etibank’ı (sonradan Türkiye Elektrik Kurumu’nu) fabrikaya üçte bir ortak yaparak kurar. Önceki faaliyetlerle Çanakkale Seramik fabrikası arasında sermaye birikimi bakımından açık bir süreklilik bulunmadığı için, Kale grubunu ticaret kökenli gruplar arasında değil doğrudan sanayi ile başlayan gruplar arasında ele almak daha uygun olacaktır.

Hem seramik hammaddesi hem de linyit kömürü bakımından zengin doğal kaynakları bulunan Çan ilçesinde kurulan fabrikanın makineleri, mal mukabili ithalat yöntemiyle Çekoslovakya’dan getirilmiştir. Çanakkale Seramik, seramik yapı malzemelerinin yanı sıra, Etibank ortaklığı dolayısıyla porselen elektrik izolatörleri de üretmekte ve o dönemde artan elektrifikasyon işleri çerçevesinde sorunsuzca devlete

³⁵¹ İnşaat esnasında çatı yapan ustalara bile para yerine hisse senedi verilir: Uygun, 2006, s.202.

satmaktadır (Sönmez, 1992a, s.261). Kısa süre sonra, 1962 yılında Yunanistan'a ve ardından Almanya'ya ihracat yapılmaya başlanır (Uygun, 2006, s.210).

Aynı dönemde seramik sektörüne giren Eczacıbaşı grubuyla bir 'centilmenlik anlaşması' imzalayan (daha doğrusu, tekelci pazar paylaşımı ya da kartel gerçekleştiren) Bodur, bu sayede kısa sürede seramik sektöründeki en büyük şirketlerden biri haline gelmiştir³⁵². İki grup arasındaki anlaşmanın sonradan bozulup bozulmadığı konusunda bilgi yoktur. Ancak, günümüzde seramik kaplama malzemelerinde kapasite bakımından en büyük tesis olan Kaleseramik, en yakın rakibi olan Toprak grubunun tesislerinin iki katından daha büyük, Eczacıbaşı tesisinin ise üç katı büyüklüktedir (DPT, 2007b, s.5). Buna karşılık, seramik sağlık gereçleri sektöründe kapasite bakımından en büyük tesis olan Eczacıbaşı tesisi, en yakın rakibi olan Elginkan grubunun Serel fabrikasının 2.5 katı büyüklüğünde ve Kale grubunun Kalevit tesisinin üç katından daha büyüktür (DPT, 2007c, s.4). Kısacası, sebep ne olursa olsun, Kale ve Eczacıbaşı gruplarının birbirlerinin alanlarına fazla girmedikleri düşünülebilir.

Kale grubunun 1980'den önceki faaliyetleri Tablo 4.81'de sergilenmektedir. Tıpkı Eczacıbaşı gibi Kale grubunun da 1960'ların sonlarına doğru tekelci konumunu netleştirerek finans kapital niteliği kazandığı söylenebilir. Zira 1969'dan itibaren yeni atılımlar gerçekleştirilmiştir. Asıl faaliyet alanı seramik olan grup, seramikle ve yapı malzemeleriyle ilişkili bir dizi yan sektöre girerek büyümüştür. Elektrik izolatörleri, PVC yer döşemesi (marley) ve boru, makine ve kalıp, yapı kimyasalları gibi üretimlerin hepsi de 'ilişkili çeşitlenme' niteliğindedir³⁵³. Şirket sayısının artmasıyla birlikte, Kale grubu 1971'de holdingleşmeye yönelmiştir.

³⁵² "1958'de Eczacıbaşı ve diğer girişimciler porselen üretimiyle seramik sektörüne girmiş; Bodur onlarla birlikte oturup bir centilmenlik anlaşması imzalamış ve kendilerinin kaplamalık malzeme ve izolatörde kalacaklarını, onların da sıhhi tesis faaliyetinde bulunabileceklerini belirtmiştir" (Uygun, 2006, s.202). İbrahim Bodur'a sürekli övgüler yağdıran ("Bodur çok çalışkandır ve çalışmaktan zevk almaktadır. Hem zeka hem de akıl kapasitesi çok yüksektir. Çok iyi bir araştırmacıdır", vb.) bu çalışmada söz konusu pazar paylaşımının bile 'paylaşımcılık ve uzlaşma'yı gösteren bir 'iş değeri' olarak takdirle anılması ilginçtir.

³⁵³ İ. Bodur'un sözleriyle "Hemen hemen 75'li yıllara kadar inşaat sektörü alanında faaliyet gösterdik. Daha sonra diğer sektörlerde de yer almaya başladık. Bir yandan yeni şirketlerimiz aileye katılırken, bir yandan da makina ve teçhizatımızı kendimiz yapar hale geldik. Kaleflex, Kalebodur, Kaledekor gibi inşaat sektörüne yönelik kuruluşlarımızın yanı sıra, kalıp ve makina üretmek üzere Kale Kalıp kuruldu. Bu arada konut, kimya, nakliye ve pazarlama gibi alanlarda faaliyet gösteren çeşitli kuruluşlarımız devreye girdi" (aktaran, Sönmez, 1992a, s.259).

Tablo 4.81: Kale Grubu'nun Faaliyetleri (1957-1976)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
2693	Seramik	Seramik yapı malz.	Çanakkale Seramik (Etibank %33)	1957	
2691	Seramik	Elektrik izolatörleri		1960	
5143	Ticaret	İnşaat malzemeleri		1960	
5143	Ticaret	Seramik ihracatı		1962	
2520	Plastik	Marley ve PVC boru	Kaleflex	1965	
2422	Kimya	Dış cephe sıvası	Kale Terasit (2002: Kalekim ile birleşti)	1967	
3120	Elektrik	Elektrik malz. üretimi	Kaleporselen (1991-2001 arasında Alman Siemens ortak oldu)	1969	
3190					
2732	Metal	Kalıp imalatı	Kalekalıp	1969	
2919	Makine	Makine imalatı			
7499	Diğer	Dekoratif düzenleme	Kaledekor	1971	
5233	Per. tic.	Seramik ürünler			
6599	Finans	Holding	İbrahim Bodur Holding	1971	
4520	İnşaat	İnşaat	Toplu Konut Holding (iştirak)	1972	
2693	Seramik	Yer karosu	Kalebodur (2000: Çanakkale Seramik ile birleşti ve Kaleseramik adını aldı)	1972	
5149	Ticaret	Plastik ürünler	Işıldar Plastik Sanayi Kol. Şti.	1973	1999
2422	Kimya	Seramik kimyasalları	Kalekim	1973	
6599	Finans	Holding	Kale Holding	1973	
6023	Ulaştırma	Karayolu nakliyatı	Kale Nakliyat	1974	
6110		Deniz nakliyatı			
2021	İmalat	Orman ürünleri	Norsat	1975	2004
2021	İmalat	Orman ürünleri imalat	Yorsan	1976	
5143	Ticaret	ve ticareti			
2693	Seramik	Sıhhi tesisat malz.	Kalesan	1976	
1549	Gıda	Gıda sanayii	Gönen Gıda Sanayi (iştirak)		

Kaynak: Sönmez, 1992a; Uygun, 2006; İTO sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1960'ta 3 adet [2 adet] olan faaliyet sayısı, 1970'te 9'a [7'ye], 1980 yılında ise 20'ye [16'ya] yükselmiştir. Faaliyetler genel olarak yapı malzemeleriyle ilgili üretim ve satış etkinliklerinde yoğunlaşmıştır. 1980'lerde ana hatlarıyla korunan bu faaliyet yapısı, 1990'a gelindiğinde hammadde üretiminden tesis kurulumuna, seramik boyası (frit) ve yapıştırıcı üretiminden nakliyat, pazarlama, perakende satış ve ihracata kadar seramik sektöründe hemen tüm halkaları birleştiren tam bir entegrasyona dönüşecektir.

1980-1999 arası faaliyetler Tablo 4.82'de sergilenmektedir. Mustafa Sönmez'e (1992a, s.261-2) göre, 1986'da seramik ithalinin serbest bırakılması grubun tepkisini çekmekle birlikte, 1987'de İngiliz Morgan grubunun temsilciliğini alarak KaleMorgan şirketini kuran Kale grubu hem üretim (Çanakkale Seramik, Kalebodur) hem ihracat (Kale Export) hem de ithalatı (KaleMorgan) bir arada yürütmeye başlamıştır. Finans alanında ise herhangi bir girişim gözlenmemektedir.

Tablo 4.82: Kale Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1980-1999)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
2899	Metal	Ambalaj malz., makine	Kale Metal	1980	
5139	Ticaret	Porselen eşya	Agonya Porselen	1980	
4520	İnşaat	İnşaat	Dostaş Doğan İnşaat San.	1980'ler	1990'lar
5143	Ticaret	İnşaat malzemeleri	Kale Pazarlama	1982	
5143	Ticaret	Seramik malz. ihracatı	Kale Export	1983	
6720	Finans	Sigortacılık hizmetleri	Kale Sigorta Aracılığı Hizm.	1986	2002
5143	Ticaret	Elektrik malzemesi	Kale Elektroteknik	1987	2002
2610	Cam	Seramik boyası (frit)	Kalefrit	1987	
5143	Ticaret	Seramik (temsilcilik)	KaleMorgan Refrakter San.	1987	1998
2927	Makine	Silah sanayii	Kalekalıp	1989	
4520	İnşaat	Tesis kurulumu			
2929	Makine	Özel makineler imalatı	Kale Teknik Hizmetler San.	1990	
5159	Ticaret	Makine ve yedek parça			
1410	Madencilik	Hammadde üretimi	Kalemaden	1990	
5149	Ticaret	Hammadde ticareti			
2912	Makine	Gaz sayaçları	Kalekalıp	1991	
5149	Ticaret	Frit ihracatı	Kalefrit	1992	
2693	Seramik	Sağlık gereçleri	Kalevit (1999'da İspanyol Roca ile ortaklık kurularak RocaKale adını aldı)	1993	
2927	Makine	Silah sanayii	Kale-Microphase Savunma San. AŞ.	1994	1998
5122	Ticaret	Gıda maddeleri	Taraklı Piliç Ürünleri Pazarlama Ltd.	1994	1997
6220	Ulaştırma	Havayolu taşımacılığı	Kale-Air Havacılık San.	1995	
2520	Plastik	Plastik ürünler	İşıldar Plastik Eşya ve Elekt. Malz. San.	1995	
1511	Gıda	Tavuk eti üretimi	As Piliç Gıda	1995	
7221	Bilgişlem	Yazılım-otomasyon	Kaledata (2005'e kadar Kalekalıp içinde)	1999	
6720	Finans	Sigortacılık hizm.	Senay Sigorta Aracılık Hizm.	1999	

Kaynak: Sönmez, 1992a; Köymen, 1989; İTO sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1980'li yıllara gelindiğinde, grubun yapı malzemeleri alanında net bir tekel konumu söz konusudur³⁵⁴. Bunun yanı sıra, aynı dönemde savaş sanayiine de giriş yapılmıştır. 1989'da Kalekalıp bünyesinde 'savunma ve havacılık' bölümü kuran Kale grubu, zamanla çok namlulu roketatar ve otomatik bombaatar gibi ürünler üretmeye (Uygun, 2006, s.222), uzun menzilli keskin nişancı tüfekleri geliştirmeye (Akşam, 13 Mayıs 2005) ve uluslararası silah tekellerine taşeronluk yapmaya başlayacaktır.

³⁵⁴ Kapasite açısından Çanakkale Seramik'in karo fayanstaki payı yüzde 49, Kalebodur'un yer ve duvar karolarındaki payı yüzde 72, Kaleflex'in plastik yer döşemesindeki payı yüzde 32 civarındadır (Sönmez, 1992a, s.59-60). M. Köymen'in aktardığı verilere göre ise Çanakkale Seramik'in pazar payı yine yüzde 49 ve Kalebodur'un pazar payı yüzde 60'tır (1989, s.110-1). Bunun yanı sıra, elektrik izolatörlerinde üç firma pazarın yüzde 55'ini elde tutarken, bu firmaların ikisi (Çanakkale Seramik ve Kaleporselen) Kale grubuna aittir. Dış cephe sıvası üreten Kaleterasit'in pazar payı kısa sürede yüzde 50'ye çıkmıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde, yapı kimyasalları alanında Kalekim'in pazar payının yüzde 55 olduğu (Kalekim, t.y.); Çanakkale Seramik ve Kalebodur'un 2000 yılında birleştirilmesiyle oluşan Kaleseramik'in Türkiye'de seramik üretiminin üçte birini, ihracatının da yüzde 40'ını gerçekleştirdiği belirtilmektedir (Uygun, 2006, s.220, 231).

1990’larda seramik sağlık gereçleri üretimine (Eczacıbaşı’nın ‘alanına’) giren Kale grubu, İspanyol Roca ile ortaklık kurmuştur. Bunun yanında, 90’lı yıllarda çeşitli sektörlerde küçük çaplı girişimler başlatılmıştır³⁵⁵. Kayda değer bir girişim, Kalekalıp bünyesinde gaz sayaçları üretiminin başlamasıdır. 1990 yılında 26 adet [18 adet] olan faaliyet sayısı, 2000 yılında 30 adettir [20 adet]. Seramikte entegrasyonunu tamamlayan ve üretiminin yarısını ihraç eden grubun (Kale, 3 Ekim 2008b), yeni alanlara açıldığı gözlenmektedir³⁵⁶. 2000’li yıllarda, uluslararası ortaklıklara ve yurtdışı faaliyetlere daha fazla ağırlık verilmiştir. 2001-2007 arası faaliyetler Tablo 4.83’ten izlenebilir (tarihi bilinmeyen faaliyetlerin 2000’li yıllarda başlatıldığı kabul edilmiştir).

Tablo 4.83: Kale Grubu’nun Yeni Faaliyetleri (2001-2007)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5152	Ticaret	Elektronik malzeme	Kale Power Controls (GE ortak)	2001	
2915	Makine	Sanayi robotları üretimi	Kale Altınay (satın alma)	2001	
7421	Hizmet	Enerji sektörü projelendirme	Kale Enerji (Kalekalıp bünyesinde)	2001	
5233	Per. ticaret	Küvet ve banyo mobilyası	Kaledekor	2002	
3530	Makine	Savaş uçağı parça imali	Kale Havacılık San.	2003	
1549	Gıda	Gıda sanayii	Yenice Gıda Sanayi (iştirak)		
2927	Makine	Silah sanayii	Roketsan (iştirak)		
6599	Finans	Yatırım şirketi?	Kale Europe BV (Hollanda)		
2929	Makine	Mekanik parça üretimi	Kalekalıp (Ukrayna)		
5141	Ticaret	Shell benzin istasyonu işletimi	Kale Nakliyat		
5010	Ticaret	BMC kamyon bayiliği			
5030	Ticaret	Continental lastik bayiliği			
6720	Finans	Axa Oyak sigorta acenteliği			
5510	Turizm	Otelcilik (İda Kale Resort)			
2422	Kimya	İç ve dış cephe boyası	Kalekim (Kalecolor)	2004	
7221	Bilgişlem	Askeri yazılım	Kaletron (Infotron %50 ortak)	2004	2008
			Kaletron Dubai Ofisi		2008
2912	Makine	Armatür imalatı	RocaKale	2004	
3530	Makine	Savaş uçağı parça imali	Kalekalıp	2004	
2699	İmalat	Isı yalıtım malz. (Blue Safe)	Kalekim (Dow Chemical ve Mardav ortak)	2004	
3530	Makine	Savaş uçağı motoru parça imali	Kalekalıp	2005	
3530	Makine	Uçak parçası imali (Boeing)			
7240	Bilgişlem	E-egitim hizmetleri	Kaledata	2006	
2693	Seramik	Yer ve duvar karosu üretimi	Kaleseramik Yozgat fabrikası	2007	
2422	Kimya	Seramik kimyasalları	Kalekim Yozgat fabrikası	2007	
3610	İmalat	Mutfak mobilyaları imalatı	Kaleplus	2007	

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

³⁵⁵ Gıda, havayolu taşımacılığı ve yazılım gibi alanlarda önemli sayılmayacak girişimler söz konusudur. 1991-2001 arasında Kaleporselen’de Alman Siemens ortaktır. Yine, Doğan grubu ile (Aydın Doğan’ın memleketi) Kelkit’te seramik üretimi için ortaklık kurulmuş, ancak bir yıl sonra tasfiye edilmiştir.

³⁵⁶ Yeni sektörlerle açılma genelde Kalekalıp firması bünyesinde başlatılmakta, belirli bir iş hacmine ulaşan faaliyet ayrı bir şirkete (*spin-off*) dönüştürülmektedir.

Kale grubunun 2000’li yıllarda bir dizi yurtiçi (Infotron, Altınay) ve yurtdışı (General Electric, Dow Chemical) ortaklığa ve satın almaya yöneldiği, Kale Europe ve Kalekalıp Ukrayna gibi şirketler aracılığıyla uluslararası faaliyetlerini hızlandırdığı, ayrıca savaş uçağı, silah imalatı gibi konularda uluslararası tekellerle anlaşmalar yaptığı gözlenmektedir³⁵⁷. Grup, seramik alanındaki entegrasyonu dolayısıyla makine imalat sektörüne girmiş, makine sektöründen silah sanayiine uzanmış, daha sonra uluslararası firmalar için üretim yapmaya başlamıştır. Kale grubu, ‘savunma ve havacılık’ denilen savaş sektöründe günümüzde Türkiye’de en önde gelen firmalardan biri durumundadır.

Kale, son yıllarda Çanakkale dışında yeni seramik yatırımlarına yönelmiştir³⁵⁸. Yine son yıllardaki bir başka ‘faaliyeti’, seramik karteline yaptığı önderliktir. Adana Ticaret Odası’nın şikayeti üzerine soruşturma başlatan Rekabet Kurumu’nun (24 Şubat 2004) kararına göre, 1994-95 yıllarından itibaren seramik sektöründeki firmalar arasında unsurları “satım fiyatı ve şartlarının tespit edilmesi, arz miktarının kontrolü – pazar paylaşımı ve rekabete duyarlı bilgi değişimi” olarak ifade edilen ‘yatay anlaşma ve uyumlu eylemler’ başlatılmış, kısacası seramik karteli kurulmuş, karteğe Ege Seramik, Kütahya Seramik, Hitit Seramik ve Kaleseramik liderlik yapmıştır (177 sayfalık karar metninde, firmaların aralarındaki anlaşmalara dair hayli çok sayıda ilginç belge mevcuttur). Her yıl birkaç firmanın dahil olduğu kartel 2000 yılında 32 firmayı kapsamış, yapılan soruşturma neticesinde firmaların çoğuna ceza kesilmiştir.

³⁵⁷ Grubun bu alanda taşeronluk yaptığı ‘stratejik ortak’ları arasında Lockheed Martin, Boeing, Pratt & Whitney, Northrop Grumman, Héorux Devtek ve IAI (Israel Aerospace Industries) gibi firmalar yer almaktadır (Kale Havacılık, 2007). Kale grubunun yanı sıra, Türkiye’de birçok firma Sikorsky, Boeing, Bell, Rahtheon, General Dynamics gibi Amerikan firmaları ile ‘savunma’ sanayii konusunda ortak çalışmalar yürütmektedir (Bulut, 7 Şubat 2007). Örneğin, ABD’nin başını çektiği ve Lockheed Martin şirketinin öncülüğünde başlatılan uluslararası F-35 ‘müsterek savaş uçağı’ (*joint strike fighter*) projesine Türkiye’nin de ‘endüstriyel ortak’ sıfatı ile katılmasıyla, Tai-Tusaş, Aselsan, Aspilsan, Havelsan, Mikes, STM, TEİ, Kalekalıp, Alp Havacılık, Aydın Yazılım, Gate, Kimetsan, Barış [!], Hesbifel, Boron Technologies, Coşkundeniz Holding, Hema, Kaletron, Koç Sistem, Taksan, Milsoft, Petlas, Selex ve Vestel gibi çok sayıda şirket projede yer almıştır (Kartoğlu, 11 Nisan 2006). Bunlardan TAI 3.7 milyar, Tusaş 630 milyon, Kalekalıp 490 milyon, Vestel’in Ayesaş şirketi 290 milyon, Alp Havacılık 270 milyon ve Aselsan 180 milyon dolarla en büyük payı alanlardır (Bulut, 6 Kasım 2007). F-35 savaş uçaklarının gövde ve kanat parçaları ile F-135 jet motoru parçalarının üretimini üstlenen Kale grubu, ünlü Boeing’in Türkiye’de parça ürettiği birkaç firmadan biridir (Radikal, 30 Nisan 2004; Önkol, 15 Aralık 2007).

³⁵⁸ 2007 yılında, Çan’da olduğu gibi ‘bölgenin sanayileşmesine katkıda bulunmak’ ve elbette teşviklerden yararlanmak için Yozgat Yerköy’de iki fabrika kurulmuştur (biri seramik, biri seramik kimyasalları). İlginç bir nokta, fabrikaların açılışını yapan Başbakan Erdoğan’ın bu yatırımların ‘sosyal sorumluluk’ olduğunu vurgulamış olmasıdır (Arman, 29 Haziran 2007). Anlaşıldığı kadarıyla, fabrika kurmak son dönemde bir hizmet ya da bölge insanına karşılıksız yapılmış bir iyilik olarak tasavvur edilmektedir.

Özetle, Kale grubu son yıllarda savaş sanayiinde öne çıkan firmalardan biri olmuş, uluslararasılaşma yönünde bazı adımlar atmış, seramik kaplama malzemeleri sektöründeki tekel konumunu muhafaza etmiştir. Üretimin büyük kısmını ihraç etmekle birlikte, Eczacıbaşı'nın aksine henüz yurtdışında seramik üretimine yönelmemiştir (ancak, Rusya'da kimyevi madde üretimi için çalışma başlatılmıştır: Radikal, 24 Mart 2007b). 2007 sonu itibariyle grubun 41 adet [24 adet] faaliyeti devam etmektedir. Faaliyet sayısı düzenli olarak artmış, ancak grup 1980'lerle kıyaslandığında bir miktar küçülmüştür³⁵⁹. Görünürde önemli bir şirket satışı ya da sonlandırılan ana faaliyet bulunmadığı için, çalışan sayısındaki azalmanın son yirmi yılda kronik hale gelen rasyonalizasyon tedbirlerinden, 'verimlilik' çalışmalarından, taşeronlaşmadan ve elbette krizlerden ileri geldiği düşünülebilir. Grubun ana faaliyet – zaman çizelgesi ise Tablo 4.84'teki gibidir.

Tablo 4.84: Kale Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
1957	Seramik yapı malzemeleri üretimi	
1962	Seramik ihracatı	
1965	PVC ürünler (marley ve boru)	
1967	Boya-sıva	
1969	Elektrik malzemeleri	
1969	Makine ve kalıp imalatı	
1973	Seramik kimyasalları	
1974	Lojistik	
1976	Seramik sağlık gereçleri	
1983	Dış ticaret şirketi	
1987	Seramik boyası (frit)	
1989	Silah sanayii	
1990	Seramik hammaddesi	
1991	Gaz sayaçları	
2001	Sanayi robotları üretimi	
2003	Savaş uçağı parça imalatı	
2004	Armatür imalatı	
2000'ler	Yatırım şirketi? (Hollanda)	
2000'ler	Mekanik parça imalatı (Ukrayna)	

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

³⁵⁹ M. Sönmez, grupta çalışan sayısını 1987'de 8.000, 1988'de 6.000 olarak belirtir (1992a, s.260, 262). Buna karşılık, İ. Bodur'la 2003 yılında yapılan bir söyleşide ve grubun web sayfasında 'beş bini aşkın' çalışandan söz edilmektedir (Türk, 2 Kasım 2003; Kale, 3 Ekim 2008a).

4.4.3 Elginkan Topluluğu

ECA ve Serel gibi markalarıyla tanınan Elginkan Topluluğu, bir dönem sınıai alanda çok güçlü olmasına rağmen günümüzde orta ölçekli bir sermaye grubudur. Grup, zaman içinde aile şirketi olma özelliğini yitirmiş ve mülkiyeti Elginkan Vakfı'na geçmiştir. Bu yönüyle, İş Bankası gibi 'kollektif' bir kapitalist niteliğindedir.

Elginkan Topluluğu Manisalı Elginkan ailesi tarafından 1950'de kurulmuştur (aile, Metaş İzmir Metalurji'nin ortaklarından İzmirli Özsaruhanlar'la akrabadır: Ekinci, 8 Haziran 2008). Grubun ilk faaliyet alanı tesisat ve taahhüt işleridir (Elginkan, 1 Ekim 2008). 1957 yılına kadar esas olarak mühendislik hizmetleri, taahhüt işleri ve sıhhi malzeme ticareti ile uğraşmıştır³⁶⁰. Grubun ilk önemli atılımı ise 1957'de kaliteli (döküm) banyo armatürü üretmek üzere TSKB kredisiyle kurulan ve makineleri Almanya'dan alınan ECA Presdöküm Sanayii ile gelmiştir (Elginkan, 2006, s.5).

1957'de ECA'nın kurulmasının ardından, kısa süreli Elginler Makina Fabrikası girişimi bir yana bırakılırsa, grup esas olarak armatür üretim ve satışına yoğunlaşmıştır. 1960'lardan itibaren Koç grubunun benzer bir bayi örgütlenmesine giden Elmor, 400 civarında bayiyi kapsayan etkili bir satış ağı oluşturmuştur. 1960'ların ortalarında ECA ile armatür ve vana pazarının yüzde 50-60'ını denetim altına alan Elginkan grubu bu alanda tekeli bir güç haline gelmiştir (Sönmez, 1992a, s.272). Tekelleşmeye (ya da finans kapitale dönüşmeye) Türkiye koşullarında standart olarak holdingleşme eşlik eder. Armatür ve vana üretiminde giderek uzmanlaşan Elginkan grubu da 1967'de holding şirketini kurmuş, bunun ardından iştiraklerini arttırmaya başlamıştır. Holdingi izleyen yıllarda döküm, oto yedek parça, kimyevi madde ticareti ve gıda gibi alanlara açılan grup, 1970'ler boyunca bir yandan ileriye ve geriye doğru entegrasyonu arttıracak, bir yandan da yeni sektörlere yayılacaktır. 1970 yılına kadar olan faaliyetler Tablo 4.85'te verilmiştir.

³⁶⁰ Elginkan grubu için inşaat işleri birkaç yıl dışında ana faaliyet özelliği taşımamıştır. Bu nedenle inşaat kökenli değil sanayi kökenli gruplar arasında kabul edilmiştir. Sıhhi tesisat ticareti için kurulan Elmor'un kuruluş tarihi şirketin web sayfasında 1955, İTO sicil kayıtlarında ise 1964'tür. Burada, bu faaliyeti 1955-64 arasında (1950 yılındaki mühendislik bürosundan sonra kurulduğu belirtilen) 'Ekrem, Cahit ve Ahmet Elginkan Kol. Ortaklığı' adlı firmanın yürüttüğü, 1964'ten sonra ise Elmor firmasının devam ettiği kabul edilecektir (Elmor, 1 Ekim 2008; Elginkan, 1 Ekim 2008).

Tablo 4.85: Elginkan Topluluğu'nun Faaliyetleri (1950-1970)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
7421	Hizmet	Mühendislik hizm.	Ekrem Elginkan Mühendislik Bürosu	1950	1964?
4520	İnşaat	İnşaat			
5143	Ticaret	Sıhhi malz. ticareti	Ekrem, Cahit ve Ahmet Elg. Koll. Ort.	1955	1964
2812	Metal	Sıhhi tesisat armatürü	ECA Presdöküm Sanayii	1957	
3420	Otomotiv	Treyler üretimi			
2813	Makine	Kazan üretimi	Elginler Makina Fabrikası (sonradan Koç grubuna geçti, Otoyol adını aldı)	1959	1966
2924	Makine	İnşaat makineleri			
5143	Ticaret	Sıhhi malz. ticareti	Elmor Tesisat Malz. Ticaret A.Ş.	1964	
4520	İnşaat	İnşaat	Elginler İnşaat	1964	1967
5143	Ticaret	Armatür ticareti	Ar Ticaret	1965	1973
6599	Finans	Holding	Elginkan Holding	1967	
2732	Metal	Prinç döküm			
5149	Ticaret	Döküm ürünler	Elsan Hammadde San. (Elsat)	1967	
2732	Metal	Döküm	Kalıp Takım San. (Valsel'le birleşti)	1968	
1549	Gıda	Gıda mad. imalatı			
5122	Ticaret	Gıda maddeleri	Tezel Gıda Maddeleri	1969	1992
3430	Otomotiv	Oto yedek parça			
5030	Ticaret	Yedek parça satışı	Kırpart (1979'da çoğunluk Koç'a geçti)	1969	1998
2912	Makine	Vana üretimi	Nipel Aksesuar Sanayii	1969?	1980'ler
5149	Ticaret	Kimyevi maddeler	Aytez Kimya Sanayi ve Ticaret	1970	1991

Kaynak: Sönmez, 1992a; Arıman, 1982; Elginkan, 2007; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Grubun 1970'lerdeki faaliyetleri ise Tablo 4.86'da verilmektedir. 1960 yılında 7 adet [6 adet], 1970 yılında ise 10 adet [8 adet] faaliyeti bulunan grubun faaliyet sayısının holdingleşmenin ardından 1970'li yıllarda hızla arttığı ve 1980'de 22'ye [14'e] yükseldiği görülmektedir. Başlıca faaliyeti armatür ve valf üretimi olan Elginkan, ısı tesisat cihazları (soba, şofben, radyatör, sonraları kombi) imalatında ve bunlara girdi sağlayan döküm sanayiinde de yer almıştır. Ayrıca, grubun çeşitli şirketleri, 1970'lerde giderek büyüyen otomotiv yan sanayiinde "benzin otomatığı, yağ pompası, mazot pompası, kapı kolları gibi parçalar" üretmektedir (Sönmez, 1992a, s.273). Sınırlı bir ölçekte olmakla birlikte inşaat işleri sürdürülmüş, dönemin sonlarına doğru da seramik sağlık gereçleri sektörüne girilmiştir. M. Sönmez'e (1992a, s.273) göre Elginkan'ın seramik sektörüne girişi, Eczacıbaşı'nın Artema ile armatür üretimine başlamasına karşı bir hamle olarak gerçekleşmiştir. 1970'lerin sonlarına kadar olan dönemde, Elginkan grubunun hemen tüm faaliyetlerinin konut-inşaat sektörü ile otomotiv sektörüne ara girdi sağlayan işlerden (ve bu işlere girdi sağlayan döküm vb. başka işlerden) oluştuğu söylenebilir.

Tablo 4.86: Elginkan Topluluğu'nun Yeni Faaliyetleri (1972-1979)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
2899	Metal	Isıtma cihazları	Isıtış Isı Tesisleri Sanayi	1972	1990
2912	Makine	Valf üretimi	Eltor Sıhhi Tesisat (Valfsel bünyesine alındı)	1972	
2731	Metal	Demir döküm	Odöksan Osmaneli Döküm Sanayii	1973	
2732	Metal	Diğer döküm ürünler			
2912	Makine	Gaz vanaları	Elsel Gaz Armatürleri Sanayi (1997'de Alman Elster grubu ile Joint Venture oldu)	1973	
2912	Makine	Valf üretimi	Valf Sanayii A.Ş.	1973	
5143	Ticaret	Armatür ticareti	Ar Muslukçuluk Sanayi	1973	
2812	Makine	Gaz vanaları	Eltim Gaz Musluğu Sanayii	1974	
4520	İnşaat	İnşaat	Elin İnşaat (1979'dan önce Eke İnşaat)	1974	
2732	Metal	Döküm	Evar Kesici Takımlar Sanayii	1975	1993
5143	Ticaret	İnşaat malzemeleri	Gimtaş Genel İnşaat Malzemeleri	1975	1979
7499	Diğer	Müşteri hizmetleri	Yeba Sıhhi Tesisat Arm. Yenileme ve Bakım	1975	1989
2693	Seramik	Seramik sıhhi tesisat	Elsif Sifon	1976	1985
2930	Ev eşyası	Soba, şofben vb.	Emas Makina Sanayii (faaliyete geçiş 1985)	1977	
5143	Ticaret	imalatı ve ticareti			
2731	Metal	Demir döküm	Eltem Temper Basıncılı Döküm Sanayi	1977	
2912	Makine	Gaz vanaları	Elga Gaz Armatürleri Yatırım ve Pazarlama	1977	1980
5143	Ticaret	Satış ve pazarlama	Empa Endüstri Mamulleri Pazarlama	1977	1992
6599	Finans	Yatırım şirketi	Astel Armatür Sanayi Yatırım ve Pazarlama	1978	2002
2912	Makine	Armatür üretimi	Nisel Armatür Sanayii	1978	2002
7414	Hizmet	Büro hizmetleri	Bimel Büro İşleri Merkezi	1978	1985
6599	Finans	Yatırım şirketi	Elper Yatırım A.Ş.	1978	
2912	Makine	Armatür üretimi	Valfsel Armatür Sanayi	1978	
2693	Seramik	Seramik sıhhi tesisat	Ser-el Keramik Sıhhi Tesisat Gereçleri	1978	1989
2411	Kimya	Kimyasal maddeler	Elkim Kimyevi Katkı Maddeleri	1979	1991
2732	Metal	Alüminyum döküm	Elba Basıncılı Döküm Sanayii	1979	
2693	Seramik	Kaplama malz.	Kepsel Keramik	1979	1991
5143	Ticaret	Isı tesisat malzemesi	Emar Isı Tesisat Malzemesi Ticaret AŞ.	1979	1987
5143	Ticaret	İnşaat malzemeleri	Bimtaş Bilumum İnşaat Malzemeleri Tic.	1979	2002
2911	Makine	Motor imalatı	Bemosan Benzin Motorları		1980'ler
3150	Elektrik	Aydınlatma gereçleri	Aygerson (çok sayıda ortaklı)		?
2912	Makine	Valf üretimi	Upsan Uşak Motor Armatürleri (çok ortaklı)		1980'ler
2912	Makine	Valf üretimi	Aerosol Valf Sanayii (%10 iştirak)		1980'ler
5030	Ticaret	Yedek parça ticareti	İstanbul Oto AŞ. (%5 iştirak)		?
2720	Metal	Metal sektörü	Metaş İzmir Metalurji (%15 iştirak)		1980'ler

Kaynak: Arıman, 1982; Sönmez, 1992a; İTO sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Dönem itibarıyla Elginkan grubunun bir özelliği hemen hemen aynı tür üretim yapan çok sayıda tesise sahip olmasıdır. Grup, 1970'li yıllar boyunca büyük ölçekli tesislerden kaçınmış ve farklı illerde (Manisa, Edirne, İstanbul) küçük boy fabrikalar kurarak benzer ürünleri bu farklı fabrikalarda üretmeye başlamıştır. Büyük şirketlere yönetim danışmanlığı yapan Prof. İlhami Karayalçın'a göre, böyle bir yönelimin gerisindeki temel neden o dönemde Türkiye'de sendikal hareketin güçlü olmasıdır:

“1970-80 yıllarında ülkemizdeki sert sendikacılık nedeniyle, E.C.A, aynı ürünleri dört farklı yerdeki küçük boy fabrikalarda üretme yoluna gitti. Samandıra’da, Edirne’de ve Manisa’da üç ayrı şirketle üretim yaptı, ayrıca fabrikalarda ürün farklılığına da gidildi” (Büyük, 2001). İşçi mücadelesini zayıflatmak için işletme ölçeğinin küçültülmesi, anlaşıldığı kadarıyla, Elginkan için ilk planda etkili sonuçlar vermiştir³⁶¹. A. Arıman’ın (1982, s.256-7) verilerine göre, 1977-79 arasında, yani Türkiye’de içe yönelik birikimin nihai krizine girdiği ve birçok sektörde üretimin durma noktasına geldiği bir dönemde, Elginkan 13 yeni şirket kurmuş ve 2 kat büyümüştür (karşılaştırma olarak, örneğin Kale grubu aynı yıllarda yeni şirket kurmamıştır). Ancak, uzun vadede ölçekten kaynaklanan sorunlar baskın çıkmış ve ekonominin dışa açıldığı bir dönemde, 1990’lı yıllarda, dış pazarlarda rekabet edebilmek için Elginkan’a ait tesisler yeniden birleştirilmek zorunda kalmıştır³⁶².

1970’lerin sonlarında Elginkan, armatür ve vana üretimi, döküm sanayii, oto yan sanayii ve seramik sıhhi tesisat malzemeleri üretiminde yoğunlaşmış durumdadır. Finans alanında zayıf olan grup, holding şirketinin yanı sıra ECA ve Elper adlı şirketleri aracılığıyla grup içi ve dışı şirketlere iştirakler gerçekleştirmektedir. A. Arıman’a göre, diğer gruplara kıyasla ‘kapalı’ bir nitelik taşıyan Elginkan grubunun ortaklıklarının sayısı görece olarak daha azdır (1982, s.257). Ayrıca, grubun uluslararası ortaklıkları da yoktur. Bununla birlikte, makine imalatında 1960’ların başlarında (Elginkan, 2007, s.6), oto yan sanayiinde (Kırpart firmasında) ise 1970’lerde çeşitli yabancı şirketlerle lisans anlaşmaları yapılmış ve know-how alınmıştır.

³⁶¹ Elginkan grubu ve 1970’lerin işçi hareketine dair ilginç bir anekdot, Ekrem Elginkan’ın 15-16 Haziran 1970 olayları esnasında fabrikayı işgal eden işçilerin astığı afişlere ve ‘işçiler elele, patronlar hergele!’ biçimindeki slogana küserek [?] 24 yıl boyunca fabrikalara uğramamış ve idareyi profesyonel yöneticilere bırakmış olmasıdır (Serin, 8 Ağustos 2004; Ekinci, 8 Haziran 2008). Belki de bu olay Elginkan’ın zaten almış olduğu bir kararı uygulamaya koymasına yol açmıştır. Yine de Ekrem Elginkan’ın değişik bir kişi olduğu, kardeşi ve işi beraber başlattıkları Cahit’in 1965’te bir deniz kazasında ölümünün ardından içine kapandığı birçok söyleşide belirtilmektedir. Evlenmeyen ve çocuğu olmayan E. Elginkan’ın 1999’daki ölümünün ardından, geride mirasçı kalmadığı için Elginkan grubu Elginkan Vakfı’na geçmiştir.

³⁶² Yine İlhami Karayalçın’a göre: “1990’ların başlarında ECA – Elginkan Grubu’nda 47 şirket vardı. Bu şirketlerin her biri için farklı yönetim ve kalite kontrol kadrosu kurulmuştu. Bu nedenle, maliyetler arttı, kısa vadeli ve dar düşünceler öne geçmeye başladı. Ar & ge, pazar araştırma ve insan kaynağı geliştirme zorlaştı. Bunun üzerine bir optimizasyona gidilmesi gerekliliği doğdu ve bir ‘rightsizing’ projesi ile şirket sayısı 17’ye indirildi, operasyon çok başarılı oldu” (Büyük, 2001). Elginkan İdare Meclisi başkanı Yücel Unan’a göre ise küçülmenin nedeni Ekrem Elginkan’ın fikir değiştirmesi ve “aslıma döneceğim, benim aslım armatür” demesidir! (Ekinci, 8 Haziran 2008).

Tablo 4.87: Elginkan Topluluğu'nun Yeni Faaliyetleri (1980-1990)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
2912	Makine	Gaz vanaları	Elga Gaz Armatürleri	1980	1988
1410	Madencilik	Seramik hammaddesi	Matel Hammadde Sanayi	1980	
2732	Metal	Döküm	Zamal Basınçlı Döküm Sanayii	1981	1992
5190	Ticaret	Dış ticaret	Yebe Sıhhi Tesisat (1989 sonrasında Eleks Dış Ticaret)	1981	1989
7310	Arge	Arge	Bimel Araştırma Geliştirme	1985	1993
8519	Hizmet	Sağlık hizmetleri	Ummehan Tıbbi Araştırma ve Tedavi	1985	1997
2423	Kimya	İlaç hammaddesi üretimi	Milen Merkez İlaç Endüstrisi (Sandoz Syntek, 1999'da Hexal AG'ye geçti).	1986?	1999
2423	Kimya	İlaç aktif maddesi	İlsan İlaç ve Hammaddeleri San.	1986?	1999
5139	Ticaret	İlaç satışı	İltaş İlaç Sanayi ve Ticaret	1986?	1999
5139	Ticaret	İlaç satışı	Teztaş Tüm Eczacılık	1986?	1999
6599	Finans	Yatırım şirketi	Birsan Birleşik İlaç Sanayii Holding	1986?	1999?
5139	Ticaret	Ev eşyası pazarlama	Emar Dayanıklı Tüketim Malları San.	1987	1993
7010	Emlak	Gayrimenkul?	Elga Yatırım İnşaat ve Ticaret	1988	1993
2693	Seramik	Sıhhi tesisat malz.	Serel Seramik San. ve Tic.	1989	
1410	Madencilik	Kil süzme tesisi	Matel kil süzme tesisi	1989	
5143	Ticaret	İnşaat malz., ısıtıcı ve ev eşyası ihracatı	Eleks Dış Ticaret	1989	
5139					
2732	Metal	Döküm	Ege Kalıp Sanayii		?
2891	Metal	Metal işleme	Tinke İnce Mekanik İşleri Sanayi		?
2812	Metal	Radyatör üretimi	Ara Alüminyum Radyatör Sanayii		?
4530	İnşaat	Tesisat işleri	Eltes İnşaat Tesisat Sanayii		?
6720	Finans	Sigortacılık hizmetleri	Elper Sigorta Acenteliği	1990	1993
2812	Metal	Panel radyatör üretimi	Elba Basınçlı Döküm Sanayii	1990	

Kaynak: Köymen, 1989; Sönmez, 1992a; İTO sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Grubun 1980'li yıllardaki faaliyetleri Tablo 4.87'den izlenebilir. Tipik biçimde, bu dönemde diğer sermaye grupları gibi Elginkan da ihracata ağırlık vermiş ve kayda değer sınai yatırımlar gerçekleştirilmemiştir. Ancak, 1980'lerin ortalarında birkaç şirket birden satın alarak ilaç sektörüne etkili bir giriş yapmıştır. Aynı dönemde şofben üreten Emas Makine'nin devreye girmesiyle Elginkan grubu, Eczacıbaşı'nın yanı sıra Koç grubu ile de karşı karşıya gelmiştir. M. Köymen'in (1989, s.139-140) 27 Eylül 1988 tarihli Cumhuriyet gazetesinden aktardığı habere göre "Koç şirketlerinden Merkez Ticaret, Eczacıbaşı ve Çanakkale Seramik, son iki yılda seramik, ilaç ve şofben piyasalarına giren Elginkan Holding'e karşı ortak hareket etme kararı" almışlardır³⁶³. Bu rekabette kısa vadede sonucun ne olduğu bilinmemekle birlikte, Elginkan grubu

³⁶³ Toprak Holding'i de hedef alan bu manevrada, bayilerin Koç (şofben, radyatör), Eczacıbaşı ve Çanakkale Seramik ürünlerini bir arada satmaları ve diğer marka ürünleri satmamaları durumunda 'sadakat primi' ya da satışta uzun vade gibi kolaylıklar elde etmeleri söz konusudur. Bir başka deyişle, sermaye grupları arasındaki mücadelenin bir boyutunu da bayiler üzerindeki rekabet oluşturmaktadır.

zaman içinde ilaç ve karo seramik (kaplama malzemeleri) sektörlerinden çıkmıştır. Ayrıca, Kale grubu ile Eczacıbaşı arasındaki ‘centilmenlik anlaşmasının’ 1980’lerin sonlarında yeni boyutlar kazanmış olarak devam ettiği de anlaşılmaktadır.

Elginkan’a ait inşaat şirketleri, 1980’li yıllarda “S. Arabistan’da Cidde sahil yolları, hava meydanı, hangarlar, villalar ve değişik inşaatlar gerçekleştirmişlerdi” (Sönmez, 1992a, s.273). Ancak, Elginkan’ın inşaat işleri büyük ölçekli olmamıştır. Bu dönemde grubun başlıca faaliyet alanları armatür, döküm, ısıtıcı cihazlar, ilaç sanayii, oto yan sanayi ve seramikten, kısacası ağırlıklı olarak ara girdilerden oluşmaktadır³⁶⁴.

Finans alanında zayıf olan grup, 1990’ların artan rekabet ortamında küçülmek durumunda kalmış ve ilaç, seramik kaplama malzemeleri gibi sektörlerden çıkmıştır³⁶⁵. Ayrıca, 1970’lerde ayrı ayrı üretim yapacak şekilde oluşturulan küçük tesisler yeniden birleştirilmiştir. 1990’lı yıllardaki faaliyetler Tablo 4.88’de sergilenmektedir. Küçülme faaliyet sayısında da görülmektedir. 1990 yılında 24 adet [16 adet] olan faaliyet sayısı 2000 yılında 15’e [10’a] düşmüştür (bu sayı 2007 sonunda da aynıdır). Bir başka gösterge çalışan sayısıdır. Grupta 1980’lerde 5.000’in üzerinde olan çalışan sayısı, günümüzde 3.000 civarına gerilemiştir (Sönmez, 1992a, s.274; Elginkan, 1 Ekim 2008). 2007 yılı cirosu 500 milyon dolar olarak ifade edilen Elginkan’ın bugün itibariyle eski konumundan uzakta, orta ölçekli bir sermaye grubu olduğu söylenebilir. Kuşkusuz, esas olarak sanayi sektörlerinde yer alan ve ‘sanayici’ kimliği belirgin olan Elginkan’ın küçülmesinde 1980’li ve 1990’lı yılların sanayi sermayesi açısından olumsuz koşulları ve grubun bu dönemde finans sektörlerinde yer almamış olması belirleyici önemdedir. Doğuş grubu gibi sınai alanda çok zayıf ve finans alanında çok güçlü bir grup 2000’li yıllara büyüyerek girmiş, tam ters özellik taşıyan Elginkan grubu ise küçülmüştür.

³⁶⁴ Elginkan’ın bu yıllarda çeşitli sektörlerdeki pazar paylarına bakıldığında: armatürde ECA’nın payı yüzde 65; radyatörde Koç’un Türk Demirdöküm’ünün yüzde 65’ine karşılık Elginkan’a ait Odöksan ve Elba’nın (alüminyum radyatör üreten tek firma) toplam payı yüzde 35’tir. Şofbende, Demirdöküm ve Auer’in toplam yüzde 85’inden geriye kalan yüzde 15’i Simtel ve ECA (Emas) paylaşmaktadır. Seramik sağlık gereçlerinde Eczacıbaşı’nın yüzde 51 ve Toprak’ın yüzde 26’sına karşılık Serel’in pazar payı yüzde 17’dir (Köymen, 1989, s.111, 116-7). M. Sönmez ise (1992a, s.273) Serel’in bu dönemdeki payının yüzde 30’lar civarında olduğunu belirtmektedir. Sönmez’e (1992a, s.57-8) göre Elginkan’ın ilaç sektöründeki payı da düşüktür ve yüzde 2.2 seviyesindedir.

³⁶⁵ 1992 yılında Bosch ile yüzde 50 ortaklıkla Manisa’da kurulan ve kombi ve şofben üreten fabrika kısa süre sonra Bosch’a devredilir. Otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren ve 1979’dan beri Koç Holding’in denetiminde olan Kırpart adlı şirket 1998’de Kırpa grubuna satılır. Yine, Elba şirketi bünyesinde 1997’de kurulan Elba jant fabrikası da iki yıl sonra Koç Holding’e ait Döktaş’a satılmıştır.

Tablo 4.88: Elginkan Topluluğu'nun Yeni Faaliyetleri (1991-2004)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5159	Ticaret	Medikal sistemler	Aytez Medikal Sistemler San. ve Tic.	1991	2002
5520	Hizmet	Paket ve tabldot yemek	Tezel Gıda	1992	
7499	Diğer	Müşteri hizmetleri	Emar Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri	1993	
1410	Madencilik	Maden kırma tesisi	Matel maden kırma tesisi	1993	
5149	Ticaret	Maden ihracatı	Matel	1993	
6720	Finans	Sigortacılık hizmetleri	Elper Sigorta Acenteliği	1995	2000
2930	Ev eşyası	Kombi üretimi	Emas Makina Sanayii	1995	
1410	Madencilik	Kum arıtma tesisi	Matel silis kumu arıtma tesisi	1996	
2912	Makine	Armatür üretimi	Valf Armatür Sanayi ve Ticaret (1997-98 arasında Karser Seramik)	1998	
5190	Ticaret	Dış ticaret	ECA Germany GmbH (Almanya)	2001	
5143	Ticaret	Fransız De Dietrich kazanlarının satışı	Emas Makina	2004	

Kaynak: İTO sicil kayıtları; ilgili firma web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Yeni dönemde en önemli değişiklik şirketin mülkiyet ve yönetim yapısında gerçekleşmiştir. 1999 yılında Ekrem Elginkan'ın ölümünün ardından, geride hiçbir varis kalmadığı için grubun hem mülkiyeti hem de yönetimi Elginkan Vakfı'na geçmiştir³⁶⁶. Çalışan işçiler açısından bu tür 'patronsuz şirket' durumunun *daha kötü* sonuçlar verdiği ve 'bu sizin şirketiniz, halkın malı' denilerek işçiler üzerindeki baskının arttığı (Serel işçilerinin şikayet mektubundan) anlaşılmaktadır (Evrensel, 10 Ekim 2007). Çarpıcı bir nokta, işçiler üzerinde baskıyı arttıran Serel'in imalatının yüzde 70'inin ihraç ediliyor olmasıdır (Tavşanoğlu, 17 Eylül 2007). Elginkan topluluğunda en önemli şirketlerden biri olan Serel, kurulu kapasite açısından, sektörde uzun zamandır Eczacıbaşı'nın Vitra'sının ardından ikinci sıradadır (DPT, 2001b, s.36; 2007b, s.4).

Grubun doğalgaz sayaçları pazarındaki payı yüzde 60 civarındadır (Ekinci, 8 Haziran 2008). Elginkan'ın bir diğer önemli kuruluşu olan ECA ise son yıllarda iç pazarı 'istila eden' Çin malı armatürler karşısında eski pazar payını kaybetmiş durumdadır³⁶⁷.

³⁶⁶ Vakfın mütevelli heyetinde 13 üye değişmez üyeler, 8 üye kurucu şirketlerin temsilcileri, 12 üye İTÜ, İstanbul Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, ODTÜ, Ege Üniversitesi, TÜBİTAK, TSE, MKE, MESS, İş Bankası, Manisa Belediyesi ve Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı temsilcileridir. Bir kişilik yer de (E. Elginkan adına) boş tutulmaktadır (Serin, 8 Ağustos 2004).

³⁶⁷ 2005 yılında Çin'den ithal edilen armatürlerin pazar payının miktar olarak yüzde 64, tutar olarak yüzde 46 olduğu, Ankara Ticaret Odası'nın yaptığı bir araştırmaya göre ise Türkiye'deki her 100 bataryadan 76'sının Çin malı olduğu belirtilmektedir (ECA, 8 Ekim 2006).

2000 yılı sonrası vakıf döneminde Elginkan, yapı malzemeleri (armatür, seramik) ve ısı (kombi, şofben, radyatör) sektörlerine odaklanmıştır. Toplam cironun hemen tamamı (eşit paylarla) bu iki ana alandan sağlanmaktadır. Geçmişte Elginkan için büyük önem taşımış olan oto yan sanayi, makine imalat, kalıp, döküm gibi ara malı ve yatırım malı niteliğindeki üretimler yeni dönemde sona ermiş ya da eski önemini yitirmiş durumdadır.

Elginkan grubunun ana faaliyet – zaman çizelgesi Tablo 4.89'daki gibi oluşturulabilir. 1950'lerde inşaat sektöründe başlayan faaliyetler kısa sürede armatür imalatına yönelmiş; grup, esas olarak bu alanda ulaştığı tekel konumu ile 1960'ların sonlarında finans kapital özelliği kazanmıştır. Nitekim en erken holdingleşen gruplardan biri Elginkan'dır. Holdingleşmeyi izleyen dönemde (1970'lerde) birçok yeni faaliyete başlayan grup, imalat sanayiinin çeşitli alt kollarında etkili bir konumu bulunmasına rağmen 1980'lerden itibaren bir küçülme dönemine girmiştir. Uluslararası faaliyetleri sınırlı olan Elginkan grubunun yurtdışında yalnızca bir (ticaret) şirketi bulunmaktadır.

Tablo 4.89: Elginkan Topluluğu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
1950	İnşaat (aralıklı olarak)	
1957	Tesisat armatürü	
1967	Metal döküm	
1969	Oto yan sanayi	
1972	Isıtma cihazları	
1972	Valf imalatı	
1976	Seramik sağlık gereçleri	
1979	Seramik kaplama malzemeleri*	
1980	Madencilik	
1981	İhracat (inşaat malzemeleri)	
1986	İlaç*	
1991		Seramik kaplama malzemeleri
1999		İlaç
2001	Dış ticaret şirketi (Almanya)	

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

(*) Zaman içinde sonlandırılan faaliyetler.

4.4.4 Ordu Yardımlaşma Kurumu (Oyak)

1961’de kurulan Oyak, kısa sürede en önemli sermaye gruplarından biri haline gelmiştir. Temelde bir emeklilik fonu ve tüketici kredileri fonu olarak başlayan bu girişim, arkasındaki devlet ve silahlı kuvvetler desteği ile 8 yıl içinde otomotivden çimentoya, tarım ilaçlarından mağaza zincirlerine kadar birçok alanda faaliyet göstermeye başlamıştır. Günümüzde ilk beş grup arasında bulunan Oyak, son yıllarda büyük çaplı şirket alımları (Erdemir) ve satımları (Oyakbank) ile dikkat çekmiştir.

Oyak, 1960 darbesinden birkaç ay sonra, 3 Ocak 1961’de çıkartılan 205 sayılı yasa ile kurulmuştur. Görünürde SSK, Emekli Sandığı ve Bağ-Kur benzeri bir sosyal güvenlik kurumu olan Oyak’a, diğerlerinin aksine yatırımlarında herhangi bir sınırlama getirilmemiştir³⁶⁸. Bunun yanı sıra Oyak birtakım ayrıcalıklarla da donatılır (Sönmez, 1992a, s.228). Yasanın 35. maddesine göre Oyak kurumlar vergisi, damga resmi ve gider vergisinden muaf tutulduğu gibi; üyelere topladığı aidatlar (daimi ordu personelinin maaşlarının yüzde 10’u, yedek subayların maaşlarının yüzde 5’i) gelir vergisinden; kuruma yapılacak bağışlar da veraset ve intikal vergisiyle gelir vergisinden muaftır. Yine 37. maddeye göre “Kurumun her çeşit malları ile gelir ve alacakları, Devlet malları hak ve rüçhanlığını haizdir. Bunlara karşı suç işleyenler, Devlet mallarına suç işleyenler gibi takibata tabi tutulurlar” (Resmi Gazete, 9 Ocak 1961, s.3439-3440). İsmet Akça’nın (2003) belirttiğine göre, üyelere ödenen nema 1985 yılına kadar enflasyonun altında tutulmuş, böylece ek bir kaynak yaratılmıştır. Son olarak, birçok sermaye grubu gibi (Sönmez, 1992a, s.120-1) Oyak’ın da zor durumdaki şirketlerini KİT’lere devretme ya da KİT ortaklığıyla sermaye sağlama gibi olanakları mevcuttur³⁶⁹.

³⁶⁸ “Örneğin Emekli Sandığı serbest fonlarının en fazla %40’a kadarını ve ancak iktisadi devlet teşekküllerinin veya KİTlerin kurduğu şirketlere yatırabilmekte, malvarlığının ancak %40’ını geçmemek üzere gayrimenkul edinebilmekte, bunun dışında devlet tahvili, hazine bonusu vs. alabilmektedir. Ancak yine bütün bu yatırımlar Maliye Bakanlığı’nın iznine tabidir ... 205 sayılı kanunda ise OYAK’ın mevcutlarının işletilmesine dair (m.33) herhangi bir sınırlama konulmamıştır” (Akça, 2002).

³⁶⁹ “1980’lerde krize giren OYAK işiraki Türk Otomotiv Endüstrisi (TOE) ile yan şirketi MAT, 1984’te Ziraat Bankası’nca devralınmıştır” (Sönmez, 1992a, s.228). İnşaat sektöründeki Oyak-Kutlutaş’a bağlı dört şirkete 1985 yılında Emlak Kredi Bankası, Oyak İnşaat’a ise 1995’te SSK ortak olmuştur. 1999’da SSK ihalelerinde OYAK’a iltimas geçildiği, dönemin TİSK başkanı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı tarafından itiraf edilmiş; ayrıca, 2001 krizinde mali durumu kötü olan Oyakbank kurtarılırken Sümerbank sembolik bir bedelle Oyak’a devredilmiştir (Akça, 2003).

Oyak'ın başlangıçtan itibaren (ayrıcılık) bir büyük sanai girişim olarak, daha doğrusu büyük sermaye grupları ile ordu arasında bir ara halka olarak tasarlandığı kabul edilebilir. Nitekim Oyak'ın ilk genel kuruluna Milli Savunma Bakanı tarafından silahlı kuvvetler dışından çağrılan üç üye Vehbi Koç, Yapı Kredi Bankası'ndan Kazım Taşkent ve İş Bankası Genel Müdürü Bülent Yazıcı'dır³⁷⁰. Dönem itibariyle en büyük finans ve sanayi çevrelerini temsil eden üyelerin tavsiyeleri genel kurulda ağır eleştirilere uğrar ve üç temsilci, bir sonraki genel kurula çağrılmazlar. Anlaşıldığı kadarıyla, büyük sermaye Oyak'ı kendisine fon aktaracak bir yapı olarak tasavvur etmiş, ancak Oyak kurucuları daha farklı bir biçimi tercih etmiştir.

Hayata geçen tasarım iki boyut içermektedir: (i) ek bir sosyal güvenlik kurumu olarak Oyak, üyelerine sosyal yardımlar (emeklilik, ölüm ve maluliyet yardımları) ve sosyal hizmetler (ucuz ve uzun vadeli krediler, Ordu Pazarları aracılığıyla ucuz tüketim olanağı) sağlamaktadır. “Bu faaliyetlerin ana hedefi ordu mensuplarının üst orta sınıflara denk bir refah düzeyine sahip olmasıdır” (Akça, 2003); (ii) bir sermaye grubu olarak Oyak ise (çeşitli ayrıcalıkları sayesinde) ekonomik yapı içerisinde etkili bir güç oluşturmaktadır. Nitekim İş Bankası'na benzer biçimde Oyak da kuruluşunu izleyen ilk birkaç yıl içinde finans, sanayi ve ticaret devrelerini bir bütünlük içerisinde birleştirmiş ve finans kapital niteliği kazanmıştır.

Oyak'ın ilk dönemi 1961'deki kuruluşundan 1970 civarına kadar sürer. 1971 sonrasında iştiraklerde bir yavaşlama ortaya çıkmış, ancak 1974-75 sonrasında iştirakler yeniden canlanmıştır (1961-79 arasındaki faaliyetler Tablo 4.90'da sergilenmektedir). Oyak'ın kuruluşunun ikinci yılında, lastik sektöründe yabancı sermayeli bir kuruluş olan Goodyear Lastikleri'ne büyük oranlı bir iştirak gerçekleştirilmiş; 1963'te çimento ve tarım ilaçları sektörlerine girilerek Çukurova (Adana) Çimento ile Hektaş satın alınmış; Ordu Pazarları ile zincir mağazacılık faaliyetine ve TOE ile başta ordu olmak üzere kamu kurumları için kamyonet türü motorlu araçların montajına başlanmıştır. Bu dönemde Oyak'ın, henüz kendi inşaat şirketi bulunmamakla birlikte üyelerine konut

³⁷⁰ İlk yönetim kurulunda İstanbul Sanayi Odası başkanı Nüzhet Tekül de yer almıştır (Akça, 2002). Vehbi Koç (1973, s.112) Oyak'ta birkaç yıl içinde büyük bir fon birikeceğini öngörerek özetle şu önerileri getirdiklerini belirtmektedir: (i) Oyak, üyelerine konut yapmak için arsalar alsın ama kendi inşaat yapmasın, müteahhitlere yaptırın, (ii) Ordu Pazarları kurma fikrine temkinli yaklaşılın, (iii) TSKB ve İş Bankası'nın tavsiye edecekleri şirketlere ortak olunsun ama Oyak yönetimi ele almasın.

kredisi sağladığı ve konutların yapımını takip ettiği görülmektedir. 1960'ların ikinci yarısında sigortacılık (Oyak Sigorta) ve konservecilik (Tukaş) sektörlerine girilmiş, kısacası Oyak bu yıllarda çoğu ilişkisiz birçok sektöre birbiri ardına giriş yapmıştır.

Tablo 4.90: Oyak'ın Faaliyetleri (1961-1979)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
6592	Finans	Tüketici kredisi fonu	Oyak	1961	
6602	Finans	Emeklilik fonu			
2511	Otomotiv	Oto lastiği üretimi	Goodyear (iştirak)	1962	2005
6592	Finans	Konut kredisi fonu	Oyak	1962	
3410	Otomotiv	Kamyon, kamyonet montajı	TOE Türk Otomotiv Endüstrisi (Ziraat Bankası'na devredildi)	1963	1984
2694	Çimento	Çimento	Adana Çimento	1963	
5219	Per. tic.	Zincir mağazacılık	Ordu Pazarları	1963	
2421	Kimya	Tarım ilaçları üretimi	Hektaş (önce küçük, 1981'de büyük ortak olundu)	1963	
5149	Ticaret	Tarım ilaçları			
5110	Ticaret	Tarım ilacı ithalatı	Hektaş (Dupont, FMC distribütörlüğü)		
5010	Ticaret	Motorlu araç satışı	MAT Motorlu Araçlar Ticaret (Ziraat Bankası'na devredildi)	1964	1984
7010	Emlak	Emlak	Oyak	1966	
1513	Gıda	Konservecilik	Tukaş	1967	
5010	Ticaret	Motorlu araç satışı	Renault-Mais	1968	
5020	Hizmet	Servis ve bakım hiz.			
6603	Finans	Sigortacılık	Oyak Sigorta (1999'da Axa-Oyak oldu)	1968	2008
2694	Çimento	Çimento	Bolu Çimento	1969	
2694	Çimento	Çimento	Ünye Çimento	1969	
2694	Çimento	Çimento	Mardin Çimento	1969	
3410	Otomotiv	Motorlu araç üretimi	Oyak-Renault (Fransız Renault ortak)	1969	
1110	Petrol	Petrol çıkarımı	TPAO (iştirak, %5'in altına düşüyor?)	1971	1978
2413	Kimya	Petrokimya	Petkim (iştirak)	1971	1980'ler?
6599	Finans	Yatırım şirketi	Oyak Yatırım ve Holding (Oytaş)	1974	1985
5143	Ticaret	Çimento ihracatı	Oycem Hispania SL (İspanya)		
3220	Elektronik	Askeri haberleş. cih.	Aselsan (%15 iştirak)	1975	1980'ler
2102	Kağıt	Ambalaj sektörü	Hektaş Ambalaj	1976	1984
4520	İnşaat	İnşaat	Oyak-Kutlutaş Konut Holding	1977	1989
6023	Ulaştırma	Karayolu taşımacılığı	Omsan Lojistik	1978	
2695	İmalat	Prefabrik yapı elemanları	Oyak-Kutlutaş İstanbul Prefabrik Elemanlar Sanayi	1978	1989
4530	İnşaat	Tesisat işleri	Oyak-Kutlutaş İnşaat, Tesisat Sanayi	1978	1989
4520	İnşaat	İnşaat	Oyak-Kutlutaş Konut İnşaat		1988
7010	Emlak	Konut pazarlama	Oyak-Kutlutaş Pazarlama	1978	1989
5122	Ticaret	Gıda toptancılığı	Anpa Anadolu Gıda ve İht. Mad. Paz.	1978	1989
5190	Ticaret	Dış Ticaret	Teteks Dış Ticaret	1978	1983
2731	Metal	Döküm	Adsaş Ağır Döküm ve Otomotiv San.	1979	1984
5152	Ticaret	Telefon cihazları	TT Türk Telefon		1987
5152	Ticaret	Haberleşme cihazları	TTE Türk Telekomünikasyon End.		1987
1533	İmalat	Hayvan yemi üretimi	Ege Yem Sanayi		1980'ler
2424	Kimya	Sabun imalatı	Anadolu Sabun Yağ Sanayi		1980'ler

Kaynak: Sönmez, 1992a; Akça, 2002; 2003; Oyak 2000; Arıman, 1982; İTO sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Oyak'ın esas atılımı 1969 yılında Fransız Renault ile ortaklaşa başlatılan Oyak-Renault otomobil fabrikası ile gelmiştir. Bunu tamamlayacak şekilde, Renault marka araçların satışı ve satış sonrası bakım, servis hizmetleri için Renault-Mais kurulu³⁷¹. Renault ortaklığı ile, Türkiye'de binek otomobil pazarında günümüze kadar en büyük paylardan birine Oyak sahip olmuştur.

Otomotiv sektörüne etkili bir giriş yapan Oyak, çimento yatırımlarını da hızlandırmış ve 1969'da Bolu, Ünye ve Mardin fabrikalarına iştirak ederek sektördeki yerini sağlamlaştırmıştır. Çimento sektörü o yıldan itibaren Oyak'ın temel faaliyet alanlarından biri olmuştur. Ayrıca, çimento, Oyak'ın temel faaliyetlerinden bir diğeri olan konut yapımı ile de bağlantılıdır. Böylece Oyak, bir anlamda, inşaat sektöründe geriye doğru entegrasyon gerçekleştirmiştir. Bununla birlikte, Oyak konut haricindeki inşaat işleriyle fazla ilgilenmemiş, 1977-78'de Kutlutaş grubuyla ortaklaşa birkaç şirket kurmuş ancak bu ortaklık 1988'de [1989'da] sonlandırılmıştır (Sönmez, 1992a, s.227).

Oyak'ın 1970 yılında 14 adet [11 adet], 1980 yılında 29 adet [16 adet] faaliyeti bulunmaktadır. Buna göre, faaliyet sayısı açısından Yaşar, Profilo, Eczacıbaşı gibi gruplarla hemen hemen aynı büyüklüğü yakalamıştır. 1980'lerin ortalarına gelindiğinde ise Oyak artık en büyük sermaye gruplarından biridir³⁷². Oyak'ın bir özelliği de kurduğu şirketlerin genelde büyük olmasıdır. A. Arıman'ın (1982, s.247) verilerine göre, 1979 yılı itibarıyla şirket başına düşen ortalama sermaye miktarı en yüksek grup Oyak'tır.

³⁷¹ Bernar Nahum'a (1992, s.169-171) göre, 1967 yılında Koç grubunun Fiat'la ortaklığı (Tofaş) henüz hayata geçmek üzere iken Oyak İsveçli Volvo ile ortak otomobil üretmeye başlayacağını açıklamış, daha sonra da muhtemelen Fiat karşısında Volvo ile tutunamayacağını düşünerek Renault ortaklığını hayata geçirmiştir. Binek oto pazarında hakimiyet, o dönemden beri Koç grubu ile Oyak arasında paylaşılmıştır.

³⁷² "1986'da OYAK'ın 25 şirketteki sermayesi 22 milyar lirayı buluyordu. Aynı yıl Koç Holding A.Ş.'nin ... 35 milyar, Sabancı Holding A.Ş.'nin 32 milyar, Çukurova Holding'in 26 milyar lira dolayında [idi]" (Sönmez, 1992a, s.226). Bu yıllarda Eti iştiraki ile bisküvi pazarının yüzde 70'ini Ülker ile paylaşan Oyak, Hektaş ile tarım ilaçları sektörünün yüzde 60-70'ini paylaşan üç-dört firmadan biridir. Goodyear iştiraki de lastik pazarında yüzde 28-32 arası pay sahibidir. Daha da önemlisi binek otomobil pazarında (Tofaş'ın yüzde 47-51 arası payına karşılık) yüzde 43-44 civarındaki payıdır (Sönmez, 1992a, s.53, 60; Köymen, 1989, s.97, 106, 107, 120). İsmet Akça (2002) ise şu rakamları vermektedir: "Oyak-Renault'nun sektör payının 1992-2001 arasında ortalama % 20, 2001 yılında da % 27.7 olduğu görülmektedir. MAİS'in 2000 yılı sektör payı ise % 23'tür. Lastik üretiminde 1960-80 arasında Goodyear, Uniroyal ve Pirelli piyasadaki tek üreticilerdir. Goodyear 1971'de toplam lastik üretiminin % 28.8'ini üretirken, 1982'deki piyasa payı % 21'dir. Çimento sektörüne gelince 1976 itibarıyla Türkiye'de üretilen çimentonun % 23'ü OYAK fabrikalarınca üretilmektedir. Türkiye'de Oyak hisseli fabrikaların 1985-98 arasındaki toplam çimento satışı içindeki payı ortalama % 13.4 olup yıllar içinde sürekli artış göstermiş ve 1998'de % 18.8 olarak gerçekleşmiştir. Tarım ilaçları sektöründe Hektaş'ın payı ise % 18-20 arasındadır".

Oyak'ın 1980-2000 arasındaki yeni faaliyetleri Tablo 4.91'de sergilenmektedir. 1980'li yıllarda Oyak'ın inşaat sektöründeki girişimlerini azalttığı, otomotiv sektöründe yeni faaliyetlere girmediği, buna karşılık gıda sektöründe iştirakler ve 80'lerin sonlarına doğru finans, ulaştırma, enerji alanlarında atılımlar gerçekleştirdiği görülmektedir. Yine de 1990 yılı itibariyle faaliyet sayısı hafif bir azalma ile 26'ya [16'ya] gerilemiştir.

Tablo 4.91: Oyak'ın Yeni Faaliyetleri (1982-2000)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
6712	Finans	Menkul değerler	Oyak Yatırım Menkul Değerler	1982	
1531	Gıda	Bisküvi-kek	Tam Gıda (Eti markalı ürünler, iştirak, İslam Kalkınma Bankası da ortak)	1982	
5122	Ticaret	Gıda toptancılığı	Eti Pazarlama (iştirak)	1982	
4520	İnşaat	İnşaat	Oyak İnşaat	1982	
1511	Gıda	Et sektörü	Entaş Entegre Tavukçuluk Sanayi	1984	1989
1511	Gıda	Et sektörü	Pınar Et (iştirak)		1990'lar
5190	Ticaret	İç ve dış ticaret	Oytaş	1985	
5510	Turizm	Otelcilik	Etap Otel (İzmir)	1987	
6304	Turizm	Turizm	Oytur Oyak Turizm (Oypa ile birleşti)	1989	2004
6023	Ulaştırma	Karayolu taşıma	Omsan GmbH (Almanya)	1989	
6519	Finans	Bankacılık	Oyakbank (Alarko ve Cerrahoğlu grupları ile iştirak edilen First National Bank of Boston 1994'te satın alındı, 1996'da Oyakbank oldu)	1990	2007
5141	Ticaret	Akaryakıt	Selyak (Elf)	1990	
6591	Finans	Leasing	Halk Finansal Kiralama (Halk Bankası ortak)	1991	
2694	Çimento	Çimento üretimi	Oysa Niğde Çimento (2003'te Oysa Çimento AŞ. oldu, 2007'de Sabancı'ya geçti) Oysa İskenderun Çimento (2003'te Oysa Niğde, 2007'de Adana Çimento bünyesine alındı)	1992 1992	2007 2003
6719	Finans	Finansal hizm.	Oyak European Finance PLC (İrlanda)	1994	2007
6592	Finans	Tüketici kredileri	Oyak Fon	1995	
6601	Finans	Hayat sigortası	Axa-Oyak Hayat Sigorta	1995	
6519	Finans	Bankacılık	OYAK Anker Bank (Almanya, 6 şubesi var, 2004'te tamamı Oyak'a geçti)	1996	
2694	Çimento	Çimento	Elazığ Çimento (Çimentaş grubuna satıldı)	1996	2006
6023	Ulaştırma	Karayolu taşıma.	Omsan France SARL (Fransa)	1996	
6110	Ulaştırma	Deniz taşımacılığı	Omsan Lojistik (ilaveten İtalya Trieste bürosu)	1997	
6712	Finans	Portföy yönetimi	Oyak Portföy Yönetimi	1997	2007
6220	Ulaştırma	Havayolu taşıma.	Omsan Lojistik	1998	
5219	Per. tic.	Zincir mağazacılık	Oypa Oyak Pazarlama	1998	2002
2102	Kağıt	Ambalaj sektörü	Oyka Kağıt Ambalaj (Adana Kağıt Torba AŞ.)	1998	
6599	Finans	Holdıng	Axa-Oyak Holding	1999	
2694	Çimento	Çimento	Çimsa (iştirak)		
6599	Finans	Yatırım şirketi	Birçim Çimento ve Madencilik		
7492	Hizmet	Güvenlik hizm.	Oyak Güvenlik AŞ.	2000	
7493	Hizmet	Temizlik hizm.	Oyak Güvenlik AŞ. (2004'ten sonra Oypa tarafından yürütüldü).	2000	2004

Kaynak: Köymen, 1989; Sönmez, 1992a; İTO sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

90'larda finans şirketlerini arttıran Oyak, bu yılların finansal genişlemesinden pay alan grumlardan biri olmuştur. Fransız Axa grubuyla sigortacılık alanında ortaklık kurulmuş, Almanya ve İrlanda'da finans kurumlarına iştirak edilerek uluslararası finans alanına giriş yapılmıştır. 2000 yılına gelindiğinde Oyak, bankacılık, sigortacılık, menkul değerler, leasing gibi bir dizi finansal alt sektörde yer almış durumdadır. Ancak, henüz güçlü bir konumda olduğu söylenemez. Örneğin, 2000 yılı sonunda Oyakbank sektörde aktif büyüklüğü açısından ancak 50. sıradadır. Oyak'ın finans alanında asıl büyümesi 2000'li yıllarda gerçekleşecek, 2001 krizinin ardından finans sektöründe konsolidasyon ve Sümerbank'ın 'sembolik' bir bedelle Oyak'a verilmesi gibi gelişmelerle (satıldığı yıl olan) 2007'de Oyakbank aktif büyüklüğü açısından sektörde 11. sıraya yükselecektir (TBB, 2000; 2007).

Oyak 1990'lı yıllarda çimentodaki faaliyetlerini de arttırmıştır. Özelleştirme öncesinde kapasite bakımından sektörde yüzde 15 civarında pay alan Oyak, sektörün özelleştirilme sürecinde 1992'de Sabancı ile birlikte Niğde ve İskenderun çimento tesislerini, 1996'da da Gama ile birlikte Elazığ Çimento'yu satın almıştır (Sey, 2003, s.123, 127). (Sabancı'nın Çimsa şirketine iştirakin ve Birçim adlı şirketin kuruluşunun bu dönemde gerçekleştiği varsayılmıştır). 2000'li yılların başında, çimento sektöründe kapasite bakımından Sabancı ve Oyak yaklaşık yüzde 16'şar pay sahibidir, üçüncü sırada ise yüzde 12'ye yakın payla Uzanlar'a ait Rumeli Çimento gelmektedir. Uzan grubunun tasfiye edildiği ve şirketlerinin TMSF aracılığıyla satıldığı süreçte Oyak herhangi bir çimento fabrikası alamamakla birlikte ikinci sıradaki yerini korumuş, ancak ilk sıradaki Sabancı grubunun payı artarak yüzde 20'ye yaklaşmıştır³⁷³.

1990'larda Oyak'ın ağırlık verdiği bir faaliyet kolu da lojistikdir. Bünyesinde 1989'da Almanya'da bir şirket (Omsan GmbH) kurulmuş olan Omsan Lojistik, 1996'da Fransa'da bir şirket (Omsan France) kurmuş, 90'ların sonlarında denizyolu ve havayolu taşımacılığına da başlamıştır. 1978'de Oyak-Renault otomobillerinin nakliyesi için kurulmuş olan bu şirket, zaman içinde büyük bir uluslararası nakliye firmasına dönüşmüştür (Omsan, 2008). Bu dönüşüm 2000'li yıllarda yeni ülkelerde yeni şirketlerle daha büyük bir hız kazanacaktır.

³⁷³ Merkez Menkul Değerler, 15.11.2005. Sabancı ve Oyak gruplarının ortak olduğu şirketlerin pazar payları her iki gruba eşit olarak paylaştırılmıştır.

Otomotiv sektöründe 1990'lardaki en önemli gelişme, 1996 yılında Gümrük Birliği'ne geçişle birlikte otomotiv ithalatında uygulanan gümrük vergisinin (1996'da yüzde 33'ten 2001 yılında yüzde 10 seviyesine) kademeli olarak azaltılması sonucunda Türkiye pazarındaki ithal otomobil sayısının sürekli olarak artışı olmuştur. Gümrük Birliği sonrasında binek otomobil pazarında ithalatın payı yüzde 70 düzeyine kadar yükselmiştir. Bununla birlikte, özellikle 1999 sonrasında ihracat da büyük bir sıçrama sergilemiştir³⁷⁴ (DPT, 2007d, s.7, 11, 23, 26). Bir başka deyişle, Gümrük Birliği'ni izleyen süreçte otomobilde ithalat artmış, ancak 2000 yılı sonrasında ihracat daha hızlı artmıştır³⁷⁵. 2007 yılında Oyak-Renault'nun toplam otomobil üretimi içindeki payı yüzde 41.5 civarındadır (264 bin adet) ve bunun yüzde 77'si ihracata yöneliktir³⁷⁶. Son dönemde (i) Türkiye'de iç pazarda ithal otomobillerin payı Gümrük Birliği sonrasında artmış, ancak ülke içinde yapılan üretim hızla ihracata yönelmiştir, (ii) Koç grubu binek otodan ziyade ticari araç üretimine ağırlık vermiş ve genel olarak otomotiv sektöründe liderliğini korumuştur, (iii) Oyak ise otomobil segmentinde en büyük üretici konumuna yükselmiştir. Binek otomobilde son on yıldır iç piyasada birinci sırada olan Renault'nun pazar payı, 2007 yılı ilk yarısında yüzde 17 civarındadır (Renault, 10 Temmuz 2007).

Oyak'ın 2001 sonrasındaki faaliyetleri Tablo 4.92'den izlenebilir. Bu dönemde artan otomobil ihracatıyla birlikte Omsan Lojistik bünyesindeki uluslararası şirketlerin sayısının hızla arttığı, Rusya, Bulgaristan, Romanya, Azerbaycan, İspanya, Fransa, Hollanda gibi ülkelerde çok sayıda şirketin oluşturulduğu gözlenmektedir. Yine, finans alanında da özellikle satın almalar yoluyla bir dizi şirket ele geçirilmiş (Sünerbank, Yaşar Yatırım ve Menkul Değerler, OB Menkul Değerler), bireysel emeklilik alanına girilmiş (Oyak Emeklilik), ancak 2007 yılında Oyakbank'ın satılması ve sigortacılıktaki hisselerin Axa'ya devri için girişimlerin başlatılması ile Oyak finans sektöründen çıkışa

³⁷⁴ Otomobilde ihracat/ithalat oranı 1996'da yüzde 38'den 1998'de yüzde 17'ye düşmüş, 2001 krizi ile yüzde 200'ü (hatta 2002'de yüzde 300'ü) geçmiştir. 2003 sonrasında bu oran bir miktar gerilese de genelde yüzde 100'ün üzerindedir (DPT, 2007d, s.45).

³⁷⁵ Otomotiv Sanayii Derneği verilerine göre, 1997'de toplam 243 bin adet olan otomobil üretiminin 220 bini iç piyasa içindir. Düzenli olarak artan ihracat sonucu, 2007 yılına gelindiğinde toplam 635 bin adet olan üretimin yalnızca 131 bini iç piyasa için yapılmıştır. Bütün olarak otomotiv sektörüne bakıldığında, yani ticari araçlar ve traktör üretimi de dahil edildiğinde sektörün ihracat/üretim oranı 1997-98'de yüzde 10'un altında iken 1999-2000 yıllarında yüzde 20'nin üzerine çıkmış, 2001 yılı ve sonrasında ise yüzde 60'ın altına düşmemiştir (OSD, 2007, s.16).

³⁷⁶ İkinci sırada Toyota (161 bin adet, yüzde 25) üçüncü sırada ise Tofaş yer almıştır (102 bin adet, yüzde 16). Ancak Koç grubu bu dönemde otomobilden ziyade ticari araç üretimine ağırlık vermiş ve 2007 yılında Tofaş + Ford Otosan toplam 400 bine yakın ticari araç üretimi gerçekleştirmiştir (OSD, 2007).

yönelmiştir. Tıpkı Doğan grubu (Dışbank) ve Zorlu grubu (Denizbank) gibi Oyak da yeni dönemde bankacılıktan çıkma kararı almış ve bu kararı uygulamaya koymuştur.

Tablo 4.92: Oyak'ın Yeni Faaliyetleri (2001-2006)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
6519	Finans	Bankacılık	Sümerbank (TMSF'den alındı, Oyakbank'la birleşti).	2001	2007
6519	Finans	Bankacılık	Sümerbank'ın 2 temsilciliği (Almanya)	2001	2007
7221	Bilgiişlem	Bilgi-işlem	Yadaş Yazılım (Sümerbank şirketi, 2002'de Oyteck Oyak Teknoloji Bilişim Hizm. oldu)	2001	
6712	Finans	Menkul değerler	Yaşar Yatırım Menkul Değerler (TMSF'den alındı, Oyak Menkul Değerler ile birleşti)	2001	
6023	Ulaştırma	Lojistik	Omsan Lojistik EOOD (Bulgaristan)	2002	
6302	Ulaştırma	Depolama-ambarcılık	Omsan Lojistik	2002	
6010	Ulaştırma	Demiryolu taşıma.	Omsan Lojistik	2002	
6712	Finans	Menkul değerler	OB Menkul Değerler (satın alma, Oyak Menkul Değerler ile birleşti)	2002	
4520	İnşaat	İnşaat	Oyak Konut İnşaat	2002	
6023	Ulaştırma	Karayolu taşımacılığı	Omsan Lojistik OOO (Rusya Fed.)	2003	
6023	Ulaştırma	Karayolu taşımacılığı	Omsan Logistica SRL (Romanya)	2003	
6023	Ulaştırma	Karayolu taşımacılığı	Omsan Lojistik MMC (Azerbaycan)	2003	
6602	Finans	Emeklilik fonu	Oyak Emeklilik	2003	
2101	Kağıt	Kağıt üretimi	SEKA Çaycuma İşletmesi (özelleştirmede satın alındı, Oyka ile birleştirildi)	2003	
6302	Ulaştırma	Depolama-gümrük	OTTI (Fransa, Omsan France ile birleşti)	2004	
6303	Ulaştırma	Karayolu taşımacılığı	Azer-Omsan Nakliyat MMC (Azerbaycan)	2004	
2695	İmalat	Hazır beton imalatı	Oyak Beton Sanayi (Adana, Ünye ve Bolu Çimento beton şirketleri birleşti)	2004	
7493	Hizmet	Temizlik hizmetleri	Oypa	2004	
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Oypa	2004	
6420	Telekom	Telekom hizmetleri	Oyak Telekomünikasyon Hizmetleri	2004	
4010	Enerji	Elektrik enerjisi	İskenderun Enerji (İsken, %24 iştirak)	2004	
6023	Ulaştırma	Karayolu taşımacılığı	Omsan Lojistik BV (Hollanda)	2005	
6023	Ulaştırma	Lojistik	Omfesa (İspanya, JV ortaklık)	2005	
2694	Çimento	Çimento üretimi	Adana Çimento Sanayi ve Ticaret (Kıbrıs)	2005	
5143	Ticaret	Çimento ticareti	Adana Çimento Free Port (Kıbrıs)	2005	
5190	Ticaret	Dış ticaret	Innovation Resources BV (Hollanda)	2006	
6599	Finans	Yatırım ortaklığı	Oyak Yatırım Ortaklığı AŞ.	2006	
6599	Finans	Holding	Ataer Holding:	2005	
2710	Metal	Demir-çelik sanayii	Ereğli Demir Çelik Fabrikaları (Erdemir)	2006	
2710	Metal	Demir-çelik sanayii	İskenderun Demir Çelik (İsdemir)	2006	
2891	Metal	Metal işleme	Erdemir Çelik Servis Merkezi	2006	
7421	Hizmet	Mühendislik hizm.	Erdemir Mühendislik Yönetim ve Danışmanlık Hizmetleri	2006	
7414	Hizmet	Yönetim-danışmanlık			
2710	Metal	Yassı çelik üretimi	Erdemir Romania SRL	2006	
1310	Madencilik	Demir madenciliği	Erdemir Madencilik San.	2006	
6023	Ulaştırma	Karayolu taşımacılığı	Erdemir Lojistik	2006	
6110	Ulaştırma	Deniz taşımacılığı	Erdemir Lojistik	2006	
2710	Metal	Çelik boru üretimi	Çelik Çekme Boru San.	2006	
4020	Enerji	Doğalgaz ithalatı	Erdemir Gaz San.	2006	

Kaynakça: İTO sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Oyak'ın bankacılıktan çıkışını 2006 yılında özelleştirmede Erdemir'in satın alınması önclemiştir. Türkiye'nin en büyük demir-çelik ana sanayii işletmesi olan Erdemir, bünyesinde İsdemir'in yanı sıra Romanya'da da bir üretim tesisi ve çok sayıda şirket barındıran, entegre bir şirketler grubudur. Kamuoyunu uzun süre meşgul eden tartışmalı bir özelleştirme sonucunda Erdemir'i ele geçiren Oyak, bir süre Arcelor Mittal ile ortaklık konusunu görüşmüş, ancak sonra ortaklıktan vazgeçilmiştir³⁷⁷.

Oyak'ın Erdemir'i aldıktan sonra finans sektöründen çıkmaya yönelmesi, bir anlamda Türkiye'de büyük sermaye grupları arasında 1990'lardan 2000'lere uzanan süreçte yaşananların özeti niteliğindedir. 90'lar boyunca finansal mekanizmalarla el konulan artık-değer 2001 krizinden bazı sermaye gruplarının güçlenerek çıkmasına yol açmış, kriz sonrasında finans alanının artık-değer paylaşımının temel düzlemi olmaktan uzaklaşmasıyla 'banka satma' ve üretken yatırım satın alma eğilimi gündeme gelmiştir. Oyak bu süreçte 'özgün' konumunun sağladığı avantajları sonuna kadar kullanmış ve krizde büyüyen gruplardan biri olmuştur. O dönemde birçok banka TMSF bünyesine alınırken durumu pek parlak olmayan Oyakbank'ın dışarıda tutulduğu görülmektedir³⁷⁸. Oyak Genel Müdürü Coşkun Ulusoy'un ifadesine göre ise kriz öncesinde Oyak elindeki tüm nakit birikimi dolara çevirmiş ve "2001 krizinde dolar patlayınca, müthiş kazançlı" çıkmıştır (Munyar, 15 Şubat 2008; ayrıca, Oyak, 2007, s.15).

Oyak'ın kazançlı çıktığı bir işlem de 2001 yılında Sümerbank'ın alınmasıdır. TMSF'ye geçen beş banka (Egebank, Yaşarbank, Bank Kapital, Yurtbank, Ulusal Bank) ile birleştirilerek bir 'çatı bankası' haline getirilen, şube sayısı 135'e düşürülen, Almanya'da iki temsilciliği ile 2001'de Türkiye'nin 12. büyük bankası olan Sümerbank, 2001 yılında Oyakbank'a devredilmiştir (Sabah, 1 Ağustos 2001; Cumhuriyet 10 Ağustos 2001). Devir işlemi, TBMM Yolsuzluk Araştırma Komisyonu'nun 2003 tarihli

³⁷⁷ Bunun üzerine Arcelor Mittal 2008 yılı başında borsa kanalıyla Erdemir'in yüzde 24.9 hissesini satın alarak yönetimde yer almayan küçük ortak konumuna gelmiştir: Sungur, 17 Haziran 2008.

³⁷⁸ "2001 krizinin ardından sermayesi yetersiz hale gelmiş bankalara kaynak aktararak bu bankaları kurtarma operasyonu gündeme geldiğinde TBMM Plan ve Bütçe Komisyonu'nda ancak sektör içi aktif büyüklükteki payı % 1'in üzerindeki bankaların bu kapsama alınacağı kararı çıkar. Akman'ın ifadesiyle 'manipülasyon o kadar belirgindir ki, kurtarma limiti % 1 değil de 1.5 olarak saptansaydı biri Türkiye'nin en büyük medya kuruluşunun, öbürü en büyük sınaî askeri grubun olan iki banka dışarıda kalıyordu' ... Özel sermayeli ticari bankalar grubunda batık kredi oranı Mart 2001'de % 3.9 iken Oyak Bank'ta 12.7 olması, ortalama aktif kârlılığında da Oyak Bank'ın yüzde -5.3 ile 1.2 olan ortalamasının altında olması ... diğer kriterler açısından kötü durumda olan Oyak Bank'ın keyfi bir kriter belirlemesi sonrasında kurtarma çizgisinin üzerinde kaldığını göstermektedir" (Akça, 2002).

raporuna göre TMSF için ‘zararına’ bir satış olmuştur (TBMM, 15 Ekim 2003, s.361). Yine rapora göre “Oyakbank’a devredilen Sümerbank’ın portföyünde bulunan Devlet İç Borçlanma Senetlerinin getirisiyle devredilen mevduatın maliyeti arasında banka lehine oluşan fark aynı zamanda Hazinesinin zararını oluşturmaktadır. Bu farkın tespiti ticari sır kapsamında olması nedeniyle Oyakbank’tan öğrenilmesi mümkün olamamıştır” (s.361). İsmet Akça’nın (2002) aktardığı açıklamaya göre ise dönemin Oyak Yönetim Kurulu Başkanı emekli korgeneral Selçuk Saka Sümerbank’ı “satın alma bedeli olarak bütün tahminlerin aksine sadece 50 milyar TL gibi sembolik bir para ödemiş olduğumuzu” bildirmekte ve “değerini bu açık metinde rakam olarak belirtmeyi uygun görmediğim menkul ve gayrimenkulleri olan Sümerbank’ın 4.5 aylık faaliyet sonunda bırakacağı kâr diğer 25 iştirakin toplam kârına eşit, hatta üzerinde bir rakam” olacaktır demektedir.

2001 krizinin ardından Genel Müdür C. Ulusoy’un ifadesiyle ‘savunmada kalmak yerine hücum taktiğini’ devreye sokan Oyak, Sümerbank’ın yanı sıra Toprakbank, Pamukbank ve özelleştirilmesi düşünülen Vakıfbank’ı da almak için çalışmalar yapmıştır (Oyak, 2007, s.16; Yeşiloğlu, 2002a; 2002b; 2002c). Yukarıda belirtildiği gibi bu dönemde çeşitli finans şirketlerini ele geçiren grup, Seka Çaycuma işletmesini de özelleştirmede almıştır. 2004 yılında İskenderun’da Alman Steag AG’ye ait 1.320 MW’lık büyük bir tesis olan Sugözü termik santraline (İsken) yüzde 24 (daha sonra yüzde 49) ortak olan Oyak, 2005 yılında özelleştirme ihalelerinde Telekom, Erdemir ve Tüpraş ile ilgilenmiştir (Sabah, 15 Ekim 2004; Referans, 27 Mayıs 2005). Ülke içindeki bu ‘hücum’ evresini Erdemir’in ele geçirilmesi ile kapatan grup, 2007 yılı sonunda tüm dünyada başlayan krizde de elinde 3.5 milyar dolar nakit bulunduğunu ve yurtdışında satın almalara yöneleceğini belirtmiştir (Munyar, 15 Şubat 2008). Bir başka deyişle, Türkiye’de belirli bir ölçüğe ulaşan ve son yıllarda nakit birikimlerini arttıran (Doğuş, Sabancı, Ülker gibi) sermaye gruplarının yanı sıra Oyak için de artık uluslararası krizler ‘fırsat’ anlamına gelmeye başlamıştır.

2000’li yıllarda, özellikle Irak’ın işgalini izleyen süreçte, çimento sektörü Türkiye’de en kârlı sektörlerden biri haline gelmiştir. Doğu ve Güneydoğu’da birçok yeni fabrika kurulurken, mevcut kapasiteler de artırılmış ve ülke içi fiyattan çok daha yüksek fiyatlarla Ortadoğu’ya büyük miktarda çimento ihracı yapılmaya başlanmıştır.

Oyak bu süreçte genellikle Mardin ve Adana fabrikalarından yaptığı ihracatla yer alırken; Oyak-Sabancı ortaklığı olan (2007’de Adana Çimento bünyesine alınan) Oysa İskenderun ve Sabancı’ya ait (Oyak iştiraki) Mersin Çimsa ile birlikte, Oyak ve Sabancı gruplarının Irak’a çimento ihracatındaki toplam payının yüzde 50’nin üzerine çıktığı; 2001-2005 arasında Irak’a çimento ihracatının 105 bin tondan 2.750 bin tona ulaştığı; 2005 yılında fiyatların aşırı yüksek olması nedeniyle Karadeniz bölgesindeki Ünye fabrikasından bile Irak’a ihracat yapıldığı belirtilmektedir (Sol, 18 Ağustos 2006a; 18 Ağustos 2006b). Özetle, 2000’li yıllarda çimento sektörü özellikle işgal altındaki Irak ‘pazarına’ yapılan ihracatla keskin bir büyüme sergilemiş, bu büyümeden aslan payını sektörün iki büyük ‘oyuncusu’ ve ortak olan Oyak ve Sabancı almıştır³⁷⁹. Oyak-Sabancı ortaklığı, bu dönemde Rekabet Kurumu soruşturmalarına da konu olmuştur³⁸⁰.

Özetle, Oyak 2000’li yıllarda finans alanından çıkmaya yönelmiş (henüz tamamen çıkmamıştır), demir-çelik sektöründe çok önemli bir kuruluşu satın almış, otomotiv ve çimentoda dış pazarlara ağırlık vermiş, ayrıca lojistik alanında hızlı bir uluslararasılaşma sergilemiştir. 2000 yılında 34 adet [20 adet] olan faaliyet sayısı, 2007 itibarıyla 46’ya [25’e] yükselmiş durumdadır. Buna göre Oyak’ın faaliyet sayısı Doğan grubu ile neredeyse aynıdır. Doğan grubu medya ve akaryakıt sektöründe etkili iken, Oyak’ın faaliyetleri içinde ağırlık metal, otomotiv, çimento ve lojistiktedir. Bu açıdan, Oyak’ın son dönemde üretken sermaye donanımına öncelik verdiği ve sanayi alanında büyük bir güce ulaştığı söylenebilir. Finans alanındaki faaliyetlerini azaltan kurum, yine de üyelerinden gelen düzenli nakit akışı ile para-sermaye kaynaklarına ulaşmakta sıkıntı çekmeyecek bir konumdadır. Buraya kadar yazılanların ışığında, Oyak’ın ana faaliyet – zaman çizelgesi Tablo 4.93’teki gibi oluşturulabilir. Kuşkusuz, Oyak’ın faaliyetlerini

³⁷⁹ Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği’nin verilerine göre, çimento sektörünün toplam ihracatı içinde Doğu ve G.Doğu’da kurulu fabrikaların payı 2002 yılında yüzde 2’den 2005-2006’da ortalama yüzde 21’e yükselmiştir (TÇMB, 2008’den hesaplandı). Aynı zamanda, Türkiye çimento sektörü ihracatta dünya ikincisi, Avrupa birincisi konumuna ulaşmıştır.

³⁸⁰ Rekabet Kurumu (3 Ekim 2006) kararında, Doğu Akdeniz çimento pazarının “diğer bölgelerden gelebilecek rekabet baskılarına kapalı” olduğu, aralarında yapısal bağ bulunan “AÇS [Adana Çimento], Çimsa ve Oysa Çimento tarafından kontrol” edildiği (s.10); “dört yıl gibi uzun bir zaman diliminde, AÇS ile Çimsa fiyatlarının sürekli olarak uyum gösterdiği, fiyat artışlarının birlikte ve aynı oranlarda yapıldığı” (s.15) tespit edilmiş, rekabet ihlali nedeniyle Adana Çimento ile Çimsa’ya para cezası kesilmiş, ayrıca durumun düzeltilmesi için 6 ay süre tanınmıştır (s.30). Bunun üzerine iki grup arasında yapılan anlaşma ile Niğde Çimento Sabancı grubuna ve İskenderun Çimento (İsdemir’in hemen karşısında kurulu olduğu için iki fabrika arasında ‘sinerji’ yaratmak isteyen) Oyak’a bırakılmıştır (Radikal, 24 Mart 2007; Gedik, 28 Kasım 2006).

değerlendirirken ‘özgün’ konumunu göz ardı etmemek gerekir. Yine de Oyak, en az diğer sermaye grupları kadar, tam anlamıyla kapitalist mantığa uygun olarak başlatılmış ve halen süren bir girişimdir ve ‘kamu yararı’ndan ziyade, hemen her durumda kural olarak kârlılığı gözetmektedir.

Tablo 4.93: Oyak Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
1961	Emeklilik fonu	
1961	Tüketici kredisi fonu	
1962	Oto lastiği üretimi*	
1962	Konut kredisi fonu	
1963	Motorlu araç imalatı (montaj)*	
1963	Çimento üretimi	
1963	Zincir mağazacılık	
1963	Tarım ilaçları üretimi ve ithalatı	
1964	Motorlu araç ticareti	
1966	Emlak	
1967	Konservecilik	
1968	Motorlu araç servis	
1968	Sigortacılık	
1969	Motorlu araç üretimi	
1970'ler	Çimento satış şirketi (İspanya)	
1977	İnşaat	
1978	Lojistik	
1982	Menkul değerler	
1982	Gıda (bisküvi-kek imalatı ve satışı)	
1984		Motorlu araç imalatı (montaj)
1989	Turizm	
1989	Lojistik şirketi (Almanya)	
1990	Banka (Türkiye)*	
1990	Akaryakıt dağıtımı	
1991	Leasing	
1994	Finans şirketi (İrlanda)*	
1995	Hayat sigortacılığı	
1996	Banka (Almanya)	
1996	Lojistik şirketi (Fransa)	
1998	Ambalaj sektörü	
2002	Lojistik şirketi (Bulgaristan)	
2003	Lojistik şirketi (Rusya, Romanya, Azerbaycan)	
2003	Bireysel emeklilik	
2004	Elektrik enerjisi üretimi	
2005	Lojistik şirketi (İspanya, Hollanda)	Oto lastiği üretimi
2005	Çimento üretimi ve satışı (Kıbrıs)	
2006	Dış ticaret şirketi (Hollanda)	
2006	Demir-çelik ana sanayii	
2006	Demir-çelik şirketi (Romanya)	
2006	Çelik boru üretimi	
2007		Finans şirketi (İrlanda), Banka (Türkiye)

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

(*) Zaman içinde sonlandırılan faaliyetler.

4.4.5 Zorlu Grubu

Zorlu grubu, incelemeye alınan sermaye grupları arasında en geç büyüyen ve geçmiş hakkında en az bilgi bulunan gruplardan biridir. 1990'larda satın aldığı Vestel ile uluslararası pazarlarda önemli bir konum elde eden Zorlu, günümüzde en büyük birkaç grup arasındadır.

Grubun 1953 tarihli ilk girişimi, ev tekstili mamullerinin dokuma tezgahında üretilip satıldığı küçük bir işletmedir. 1960 yılında Trabzon'da bir dükkan kurulmuş, 1971'de ise İstanbul'da fabrikalara fason ürettirilip satılan Taç markalı desenli nevresim takımlarıyla ilk önemli atılım gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde satın aldığı dokuma tezgahlarında nevresim ve masa örtüsü imalatı yaptıran grup, 1973 gibi erken bir tarihte ihracata başlamıştır (Ateş, 2007b). Fabrikasız sanayici Zorlu, Taç markasıyla 1980 yılında nevresim pazarında yüzde 60-70 civarında pay sahibidir. Bu yıllarda grubun yönetimi (kurucu Mehmet Zorlu'nun oğlu) Ahmet Nazif Zorlu'nun ellerindedir.

Zorlu'nun fabrika ölçeğine geçmesi 1982 yılını bulmuştur. İş Bankası'ndan alınan krediyle Korteks Bursa fabrikası kurulduğu sıralarda Zorlu grubu, iç pazara hakim olmanın yanı sıra, üretimin önemli bir kısmını ihraç etmektedir. 1980'lerde dış pazarlara ağırlık veren grup, fabrikanın iplik ihtiyacını karşılamak üzere geriye doğru entegrasyona giderek Bursa'da bir iplik fabrikası kurmuştur³⁸¹. 1980'lerin sonlarına gelindiğinde Zorlu grubu, biraz sıradışı bir gelişim sergilemiş, ancak tekeller arasında yerini almış durumdadır. Türkiye koşullarında standart olduğu üzere, tekel konumuna (ya da finans kapitale dönüşmeye) holdingleşme eşlik etmiş ve 1990 yılında Zorlu Holding kurulmuştur. Grubun gelişiminde asıl dönüm noktası ise 1994 yılında zor durumdaki Vestel Elektronik firmasının Asil Nadir'e ait Polly Peck grubundan satın alınmasıdır. Vestel'le birlikte daha farklı bir ölçeğe sıçrayan ve faaliyetlerini hızla arttırmaya ve çeşitlendirmeye başlayan Zorlu grubunu Vestel öncesi ve Vestel sonrası olmak üzere iki dönemde incelemek olanaklıdır. Vestel öncesi dönemdeki faaliyetler Tablo 4.94'ten izlenebilir.

³⁸¹ 1986 yılı itibarıyla grup bünyesinde bir inşaat şirketi görülmektedir; bu muhtemelen grubun kendi fabrika inşaatını gerçekleştirmek için kurduğu bir şirkettir.

Tablo 4.94: Zorlu Grubu'nun Faaliyetleri (1953-1993)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5232	Per. tic.	Tekstil ticareti	Denizli'de dükkan	1953	1970'ler?
1711	Tekstil	Tekstil üretimi	Zorlu Mensucat (atölye)	1953	1982?
5232	Per. tic.	Tekstil ticareti	Trabzon'da dükkan	1960	1970'ler?
1721	Tekstil	Tekstil üretimi	Taç nevresim (fason ürettiriliyor)	1971	1982
5131	Ticaret	Tekstil ihracatı	Taç nevresim (fason ürettiriliyor)	1973	
5131	Ticaret	Tekstil ticareti	Korteks Mensucat	1976	
1711	Tekstil	Dokuma	Korteks Bursa Fabrikası	1982	
1712	Tekstil	Dokuma apreleme			
1730	Tekstil	Örme			
4520	İnşaat	İnşaat	Zorlu Turizm İnşaat San.	1986	2006
1711	Tekstil	Sentetik iplik	Zorlu Polimer	1988	2005
5131	Ticaret	Tekstil pazarlama	Zorluteks Tekstil (Trakya Örme, satın alma?)	1988	
5131	Ticaret	Tekstil ihracatı	Zorpaş Sanayi Ürünleri İhracat	1988	2001
1711	Tekstil	Polyester iplik	Korteks İplik	1989	
1721	Tekstil	Perde üretimi	Zorlu Brode (Nazım Ticaret Tekstil, satın alma)	1989	
6599	Finans	Holding	Zorlu Holding	1990	
4010	Enerji	Elektrik enerjisi	Zorlu Enerji Elektrik Üretim	1993	

Kaynak: Ateş, 2007b; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Ahmet Zorlu, Vestel'e daha 1992'de talip olduklarını ancak o dönemde anlayamadıklarını belirtmektedir (Ateş, 2007b). Grubun 1990 civarında (holdingin kurulduğu dönemde) yeni faaliyet alanlarına yönelmek için arayışlar içinde olduğu söylenebilir. Vestel'in satın alınmasının hemen öncesinde grubun enerji sektörüne de girdiği gözlenmektedir. Bu ilk etapta, grupta yer alan tesisler için elektrik ve buhar enerjisi üretmek üzere başlatılmış bir girişimdir. Ancak, zaman içinde Zorlu'nun enerji sektöründeki faaliyeti büyümüş ve uluslararası ölçeğe taşınmıştır. Tıpkı Akkök grubu gibi Zorlu grubu da enerji sektörüne görece olarak erken bir tarihte girmiş, sonraları bu erken girişin büyük yararını görmüştür. 2000'li yıllarda sanayi üretiminin artması ve devletin enerji sektöründen çekilmesi nedeniyle önemli bir arz açığı ortaya çıkmış, bu ortamda enerji sektörü kârlı ve gözde bir sektör haline gelmiş, büyük holdingler enerji 'pastasından' pay almak için mücadele vermeye başlamıştır (Yılmaz, 9 Kasım 2007). Sektöre erken giren firmaların önemli bir avantaj elde ettikleri ve bunların içinde en fazla yol kat edenlerden birinin Zorlu Enerji olduğu görülmektedir. 2006 yılı itibarıyla 6 doğalgaz santrali işleten şirket, toplamda 420 MW kurulu güce ulaşmıştır (Bayıksel, 2006b).

Tablo 4.95: Zorlu Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (Vestel, 1994-2000)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
6599	Finans	Holding	Collar Holding BV (Hollanda)	1994	
3230	Elektronik	TV üretimi	Vestel Elektronik (satın alma)	1994	
5139	Ticaret	Elektronik eşya	Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Paz.	1994	
7229	Bilgişlem	Bilgisayar-iletişim	Vestel Bilişim Teknolojileri	1994	2003
3230	Elektronik	TV üretimi	Vestpro Electronics SA (Romanya)	1994	2002
3210	Elektronik	TV tüpü üretimi	Vescolor Tüp ve Komponent San. (2003:Vestel Komünikasyon ile birleşti)	1994	
5139	Ticaret	Elektronik eşya	Veseg (Almanya)	1995	
5139	Ticaret	Elektronik eşya	Vestel Holland (Hollanda)	1995	
7221	Bilgişlem	Yazılım	Tursoft AŞ. (iştirak)	1995?	
5139	Ticaret	Elektronik eşya	Vestel France (Fransa)	1996	
3230	Elektronik	Tüketici elektroniği	Vestel Komünikasyon	1996	
5149	Ticaret	Elektronik parça temini	Teralogic Inc (ABD, iştirak)	1996	2003
7310	Arge	Ar-Ge	Vestel USA (ABD)	1997	2002
2930	Ev eşyası	Beyaz eşya üretimi	Vestel Beyaz Eşya	1997	
5139	Ticaret	Beyaz eşya	Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Paz.	1997	
5233	Per. ticaret	Beyaz eşya			
7240	Bilgişlem	İnternet hizmetleri	Vestelnet Elektronik İletişim	1997	2005
6420	Telekom	Uydu iletişim servisleri	Dexar Multimedya (satın alma?)	1998	
5139	Ticaret	Elektronik eşya	Vestel Dış Ticaret AŞ.	1998	
5139	Ticaret	Elektronik eşya	Vestel Iberia (İspanya)	1998	
2930	Ev eşyası	Buzdolabı üretimi	Vestel Beyaz Eşya	1999	
5259	Per. ticaret	Elektronik ticaret	Sanalnet İnternet Pazarlama (2003'te Vestel Komünikasyon ile birleşti)	2000	
2930	Ev eşyası	Split klima üretimi	Vestel Beyaz Eşya	2000	
5233	Per. ticaret	JVC, Whirlpool, Tefal, Moulinex, Rowenta, Palm, Samsung, Motorola, HP, Nokia, Philips ürünleri	Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Paz.	2000	
3230	Elektronik	Mitsubishi, Hitachi, JVC, Sanyo, Sharp, Toshiba marka TV üretimi	Vestel Elektronik	2000	
7499	Diğer	Diğer hizmetler	Vestel Müşteri İletişim (2003'te Vestel Komünikasyon ile birleşti)	2000	
5151	Ticaret	Elektronik ürünler	Vinpa Pazarlama (2004'te Vestel Komünikasyon ile birleşti)	2000	
5152	Ticaret	Elektronik parça temini	Vestel Hong Kong ofis	2000	

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Grubun Vestel sonrası dönemini incelerken, Vestel bünyesindeki faaliyetler ve diğer faaliyetler olarak ayrıştırarak ele almak yararlı olacaktır. 2000 yılına kadar Vestel bünyesinde gerçekleştirilen faaliyetler Tablo 4.95'ten izlenebilir. Vestel'in (aslında Vestel hisselerini elinde tutan Collar Holding adlı Hollanda'da kurulu şirketin) satın alınmasıyla Zorlu grubunun bir anda, elektronik sektöründe faaliyet gösteren çok-uluslu

bir şirkete dönüştüğünü söylemek abartı olmayacaktır. A. Zorlu'nun ifadesine göre, satın alma işlemi 12 şirketi kapsamıştır ve bunların içinde Romanya'da üretim yapmak için kurulmuş (çok etkili sayılamayacak) bir şirket de vardır (Ateş, 2007b). Vestel'de kısa süre içinde beyaz eşya üretimine başlanmış ve 2000 yılına gelindiğinde Vestel, elektronik ve beyaz eşya üreten, ürünlerini Avrupa ölçeğindeki satış ve pazarlama kanalları aracılığıyla dağıtan, ABD, Tayvan gibi ülkelerde Ar-Ge birimlerine sahip, ayrıca birçok uluslararası firmanın markalı ürünlerini fason olarak üreten, birçoğunun da pazarlamasını yapan çok-uluslu bir şirketler grubuna dönüşmüştür.

Bu dönüşüm kuşkusuz ki kendiliğinden olmamıştır. Yine de Vestel'in satın alındığı sırada büyük bir potansiyele sahip güçlü bir şirket olduğu söylenebilir³⁸². Vestel o dönemde zaten ihracat yönelimi hayli yüksek olan, esas olarak Avrupa pazarı için üretim yapan bir şirket niteliğindedir. Bu yönelim zaman içinde daha da belirginleşecek ve 2000'li yıllarda Vestel Avrupa pazarının en büyük TV imalatçısı olacaktır. Süreç içerisinde Almanya, Hollanda, Fransa, İspanya ve ABD gibi ülkelerde satış şirketleri oluşturulmuş³⁸³; OEM (orijinal ekipman imalatçısı) tarzı imalata ağırlık verilerek Sanyo, Hitachi, JVC gibi firmalar için fason üretim yapılmıştır. Vestel'in kendi markasıyla yaptığı satışlar ise Avrupa pazarından ziyade Rusya, İran, Irak, Suriye, Romanya, Bulgaristan ve Yunanistan gibi komşu ülkelere yöneliktir (Çelik, 2001).

1990'ların ikinci yarısında beyaz eşya üretimine de başlayan ve Vestel Beyaz Eşya adı altında ilkin buzdolabı, ardından klima üretimi yapan şirket, kısa süre sonra, 2001 yılına gelindiğinde yurtiçi pazar payını buzdolabında yüzde 13'e, klimada ise yüzde 18'e çıkarmış durumdadır (Fırat, 2001a). Aynı zamanda, birçok uluslararası markanın satışını da gerçekleştirmektedir. Kısacası, elektronik/beyaz eşya alanında Vestel hem ihracatçı hem ithalatçı, hem üretici hem pazarlamacı, hem fason imalatçı hem de özgün imalatçıdır.

³⁸² Örnek olarak, 1995 yılında (ilk 7 aylık verilere göre) Vestel'in yurtiçi TV pazarındaki payı yüzde 17 civarındadır (Balaban, 2006a). Satışın gerçekleştiği yıl içinde Vestel'in 428 bin adet olan üretiminin neredeyse dörtte üçü (295 bini) ihraç edilmiştir (Fırat, 2003a).

³⁸³ Vestel icra kurulu başkanı Ö. Yüngül 2003 yılında "en büyük pazarımız Avrupa'dır. Almanya ve İngiltere'de televizyonda yüzde 20'lerde payımız var. Fransa, İtalya, İspanya'da çok güçlüyüz. Buralarda ilk üçteyiz. Buralar dışında Irak, İran'da uzak ara birinciyiz" demektedir (Fırat, 2003c).

Tablo 4.96: Zorlu Grubu'nun Diğer Yeni Faaliyetleri (1994-2000)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5131	Ticaret	Tekstil ürünleri	Zorlu Dış Ticaret	1994	
5131	Ticaret	Tekstil ürünleri	Zorlu GmbH (Almanya)	1994	
6220	Ulaştırma	Hava taksi taşımacılığı	Zorlu Air	1995	
6720	Finans	Sigortacılık hizmetleri	Zorlu Sigorta Aracılık Hizmetleri	1995	
4030	Enerji	Buhar enerjisi üretimi	Zorlu Enerji Elektrik Üretim	1997	
6519	Finans	Bankacılık	Denizbank (özelleştirme)	1997	2006
6712	Finans	Menkul değerler	Deniz Yatırım Menkul Kıymetler	1997	2006
7111	Hizmet	Oto kiralama	Denizdestek Oto Kiralama ve Temizlik Hizmetleri AŞ.	1997	2006
7493	Hizmet	Temizlik hizmetleri			
1721	Tekstil	Perdelik kumaş imali	Korteks Africa (Güney Afrika Cum.)	1997	
5510	Turizm	Otelcilik	Zorlu Grand Hotel Trabzon	1997	
1721	Tekstil	Pamuklu ev tekstili	Zorlu Hometeks Ev Tekstili Üretim Tes.	1997	
1721	Tekstil	Nevresim üretimi	Zorlu Linen	1997	
1711	Tekstil	Dokuma fabrikası	Bel-Air Industries (Fransa, satın alma)	1998	
5131	Ticaret	Tekstil pazarlama	Bel-Air Gardinen (Almanya)	1998	
5131	Ticaret	Tekstil pazarlama	Bel-Air Inc. (ABD)	1998	
6592	Finans	Factoring	Deniz Factoring	1998	2006
6591	Finans	Leasing	Deniz Leasing	1998	2006
5232	Per. tic.	Ev tekstili mağazaları	Linens Pazarlama	1998	
5131	Ticaret	Tekstil pazarlama	Zorlu Denizteks Ev Tekstil Ürünleri	1998	
5131	Ticaret	Tekstil pazarlama	Zorlu USA (ABD)	1998	
1721	Tekstil	Çarşaf üretimi	Zorlu MFG Co (ABD)	1999	
6519	Finans	Bankacılık	Denizbank Essen Temsilciliği (Almanya)	2000	2006
6712	Finans	Menkul değerler	Tektaş Menkul Değerler (satın alma)	2000	2006
4520	İnşaat	Komple enerji tesisleri inşaatı	Zorlu Endüstriyel ve Enerji Tesisleri İnşaat	2000	
4530					
4540					
7499	Diğer	Bakım-işletme hizm.	Zorlu O&M	2000	
7421	Hizmet	Doğalgaz-petrol arama	Zorlu Petrogas	2000	

Kaynak: İTO sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Grubun 1994-2000 arasındaki diğer (Vestel dışı) faaliyetleri Tablo 4.96'da sunulmaktadır. Bu dönemde tekstil sektöründe de uluslararasılaşmayı hızlandıran Zorlu, ilkin Almanya'da bir pazarlama şirketi (Zorlu GmbH), ardından Güney Afrika Cumhuriyeti'nde bir fabrika (Korteks Africa) kurmuş, sonra da Fransa'da çok-uluslu bir işletmeyi satın almıştır (biri ABD'de biri Almanya'da iki satış şirketi bulunan Bel-Air). Aynı dönemde, ABD'de çarşaf üretimi (Zorlu MFG Co) ve pazarlama (Zorlu USA) konularında faaliyet gösteren iki ayrı şirket kurulmuştur (Bazzal, 2003). Böylece Zorlu, 2000 yılı itibarıyla elektronik ve beyaz eşyanın yanı sıra ev tekstilinde de çok-uluslu bir şirketler grubu oluşturmuş durumdadır.

Zorlu'nun 90'lardaki önemli bir atılımı da finans alanına girişidir. 1997'de 66 milyon dolar bedelle özelleştirmeden satın alınan Denizbank, tıpkı Vestel gibi 'agresif' bir büyüme sergilemiş ve 9 yıl sonra yüzde 75'i 2.4 milyar dolara satılabilecek kadar büyümüştür (Milliyet, 25 Ocak 1997; Akşam, 1 Haziran 2006). 90'lı yıllarda ilk olarak leasing, faktoring gibi yan finans kurumlarını oluşturan ve yurtdışında (Almanya'da) temsilcilik açan Denizbank, geleneksel anlamda grup şirketlerine kredi aktarmanın ötesinde, Vestel'in büyümesine çeşitli yollarla katkı sağlamıştır. Banka, kredi alanında öncelikle Vestel bayilerini ve tedarikçilerini hedeflemiş, ayrıca Vestel ürünlerinin satışı için tüketici kredilerine de yönelmiştir (Denizbank, 1997, s.18-9). Tüketici kredilerinde aracılığı Vestel bayileri yaparken, bankanın sağladığı tüketici kredileri içinde 'Vestel kredileri'nin payı 1998'de yüzde 16.5, 1999'da yüzde 43'tür³⁸⁴ (Denizbank, 1999, s.12). Bir başka deyişle, Denizbank ile Vestel arasında 'sinerji' yaratılmış, doğrudan Vestel'e kaynak sağlamanın ötesinde, bir üretim-dağıtım-tüketim bütünü olarak Vestel'in büyümesine yardımcı olacak mekanizmalar oluşturulmuştur. Bu noktada, 1990'ların başlarında banka kuramayan (banka kurmak için başvurduğu ama izin alamadığı söylenen) Profilo grubunun 90'ların ikinci yarısında beyaz eşya sektöründeki konumunu yitirdiğini ve 2000'lerin başında bu sektörden tamamen çıktığını hatırlatmak yararlı olacaktır. Bankanın sağlayacağı 'sinerjiden' yararlanamayan Profilo grubu sektörden çıkmak zorunda kalmışken, bu etkileşimden yararlanabilen Vestel giderek büyümüş ve hem elektronikte hem de beyaz eşyada yurtdışında üretim tesisleri kurabilecek ölçeğe ulaşmıştır. Doğal olarak, iki grubun görece başarı veya başarısızlığı yalnızca banka sahibi olup olmamakla belirlenmemiştir. Yine de 1990'larda giderek önem kazanan finansal mekanizmaların banka sahibi sermaye gruplarını rekabet sürecinde avantajlı konuma getirdiğini düşünmek için yeterli neden mevcuttur.

Zorlu grubunun patlamalı büyümesi faaliyet sayılarından da anlaşılmaktadır. 1960 ve 1970'te 2 adet, 1980 yılında 4 adet [3 adet] faaliyet yürüten grup, holdingi kurduğu 1990 yılında ancak 8 adet [5 adet] faaliyet yürütmektedir ve bunların çoğu tekstille ilişkili faaliyetlerdir. Buna karşılık, 2000 yılına gelindiğinde grubun faaliyet sayısı 37'ye [16'ya] yükselmiş durumdadır. Bir başka deyişle, Zorlu grubunun gerçek

³⁸⁴ Bankanın 2000 yılı raporunda bu rakamlar farklıdır ve 1999 yılı için yüzde 1.8 oranı çıkmaktadır (Denizbank, 2000, s.14).

anlamda çok-faaliyetli bir yapıya geçişinin 10 yıldan az zamanda gerçekleştiği görülmektedir. Grubun ayırt edici özelliği, tekstil sektöründe Avrupa pazarına ihracat yoluyla büyümesi ve buradan da elektronik ve beyaz eşya gibi teknolojik içeriği daha yüksek alanlara geçmiş olmasıdır (Zorlu'nun büyüme süreci bu bakımdan G. Kore chaebollerine benzer). Yeni faaliyet alanlarında da öncelikle Avrupa pazarına yönelen grup, 1990'lar boyunca Fransa, Hollanda, Almanya, Romanya gibi ülkelerde kurduğu çeşitli şirketlerle hem tekstil hem de elektronik/beyaz eşya sektörlerinde geniş bir ticari şebeke oluşturmuştur. Süreç içinde yaşanan büyüme, grubun hem ABD ve Uzakdoğu coğrafyalarına uzanmasına hem de yeni faaliyet alanlarına girmesine yol açmıştır. Bununla birlikte, grubun faaliyetleri aslında çok net bir odaklanma da sergilemiştir. 2000 yılı itibariyle Zorlu grubunun başlıca faaliyet alanları tekstil, elektronik/beyaz eşya ve finansdır. Otelcilik, hava taksi taşımacılığı, oto kiralama, temizlik hizmetleri, uydu iletişim hizmetleri gibi (faaliyet sayısının artmasına yol açan) diğer faaliyetlerin çoğu, grubun faaliyet yapısı içerisinde belirgin biçimde marjinal konumdadır. Ayrıca, enerji sektöründeki yatırımların da ancak 2000'li yıllarda hız kazandığı söylenebilir.

Vestel bünyesinde 2001 sonrasında gerçekleştirilen faaliyetler Tablo 4.97'de sergilenmektedir. Uluslararası faaliyetler üretimi de içerecek biçimde genişlemeye devam etmiş; beyaz eşyada çamaşır makinesi, fırın ve bulaşık makinesi, elektronik eşyada dizüstü PC gibi üretimler başlatılmış; yazılım ve Ar-Ge konularına özel önem verilerek Cabot Communications ve askeri yazılım-donanım alanında çalışan Ayesaş adlı şirketler satın alınmıştır³⁸⁵. Ar-Ge alanında bir diğer çalışma da Vestel bünyesinde hidrojen enerjisinden yakıt pili elde etmek üzere yürütülen araştırmalardır (Hürriyet, 26 Nisan 2007). Kısacası, bu dönemde Vestel, Ar-Ge ve yazılım alanlarında özellikle geleceğe dönük olarak önem taşıyan bazı faaliyetler başlatmış durumdadır.

Öte yandan, 2003 yılı içinde (yani ABD'nin Irak işgalinin başladığı dönemde) Vestel savaş 'sektörüne' de giriş yapmıştır. Bu amaçla kurulan Vestel Savunma Sanayi adlı şirketin simülatörler, robotik sistemler, hidrojen enerjisi, yakıt pilleri, nanoteknoloji bazlı ileri malzemeler gibi konularda 'öncü birlik' görevi üstleneceği belirtilmektedir

³⁸⁵ Vestel'in yazılımda odaklandığı konu, elektronik cihazların içinde program olarak yer alan 'gömülü' yazılımlardır. Küçük bir şirket olmakla birlikte Cabot'un İngiltere'de yüzde 50'nin üzerinde pazar payının olduğu, ürettiği yazılımların Toshiba ve Philips tarafından kullanıldığı, böylece Vestel'in yıldan yıla giderek artan lisans bedelleri elde etmeye başladığı belirtilmektedir (Balaban, 2005).

(Zorlu, 2008a). Yine, 2005 yılında yüzde 60'ı satın alınan Ayesaş (Aydın Yazılım) adlı şirketin önemli 'müşterileri' arasında Milli Savunma Bakanlığı, Silahlı Kuvvetler, Savunma Sanayii Müsteşarlığı, NATO, Boeing, Lockheed Martin, Sikorsky, Northrop Grumman, Aselsan, Havelsan, TAI gibi savaş sektöründe önemli kurumların adı geçmektedir (Zorlu, 2008b).

Tablo 4.97: Zorlu Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (Vestel, 2001-2006)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
7221	Bilgiişlem	Yazılım	Cabot Communications Ltd (İngiltere)	2001	
5139	Ticaret	Elektronik eşya	Vestel Italy SRL (İtalya)	2001	
5139	Ticaret	Elektronik eşya	Vestel Benelux (Benelüks ülkeleri)	2003	
2930	Ev eşyası	Çamaşır mak. üretimi	Vestel Beyaz Eşya	2003	
3230	Elektronik	TV üretimi	Vestel CIS Ltd (Rusya)	2003	
3190	Elektrik	Askeri malzeme	Vestel Savunma Sanayii	2003	
5151	Ticaret	Askeri elk. ihracatı	Vestel Savunma Sanayii	2003	
7310	Arge	Ar-Ge	İzmir Teknoloji Geliştirme (iştirak)	2003	
7229	Bilgiişlem	Yazılım	Cabot İzmir	2004	
2930	Ev eşyası	Beyaz eşya üretimi	Vestel CIS (Rusya)	2004	
5139	Ticaret	Elektronik eşya	Vestel Romania (Romanya)	2004	
5149	Ticaret	Elektronik parça ithalatı	Vestel Taiwan	2004	
5139	Ticaret	Elektronik eşya	Vestel UK (İngiltere)	2004	
7210	Bilgiişlem	Askeri yazılım ve donanım	Ayesaş Aydın Yazılım ve Elektronik Sanayii (satın alma)	2005	
7240	Bilgiişlem	Elektronik hizmetler	Dknet Elektronik İletişim	2005	
5233	Per. ticaret	Elektronik ürünler	Electronics Outlet SRL (İtalya)	2005	
5233	Per. ticaret	Ev eşyası ticareti	Konsept Mağazalar	2005	
7310	Arge	Ar-Ge	Vestek Elektronik Ar-Ge	2005	
2930	Ev eşyası	Fırın üretimi	Vestel Beyaz Eşya	2005	
3000	Elektronik	PC ve dijital ürünler	Vestel Dijital	2005	
5139	Ticaret	Elektronik eşya	Vestel Elektronika SA (Romanya)	2005	
5139	Ticaret	Elektronik eşya	Vestel India (Hindistan)	2005	
5151	Ticaret	Sağlık yazılım-donanım	Birim (satın alma)	2006	
5260	Hizmet	Satış sonrası servis	United Technical Services (Romanya)	2006	
5139	Ticaret	Elektronik eşya	Vestel Scandinavia AB (Finlandiya)	2006	
6420	Telekom	Telekom hizmetleri	Deksarnet Telekom AŞ.	2006	
2930	Ev eşyası	Bulaşık mak. üretimi	Vestel Beyaz Eşya	2006	

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

2000'li yıllarda Vestel yurtiçi elektronik ve beyaz eşya pazarındaki payını hızlı biçimde arttırmıştır³⁸⁶. Euromonitor International'a (16 Nisan 2007) göre, 12 bin işçisi

³⁸⁶ 2005 yılında, Vestel yurtiçi TV ve projektör pazarında yüzde 39, video kaydedici ve DVD oynatıcılarda yüzde 14.6, ev sinema ve ses sistemlerinde yüzde 11.4 pay sahibidir. Tüketici elektroniği sektörü genelinde ilk sırayı yüzde 25'le Nokia alırken, Vestel'in payı yüzde 7'dir (Euromonitor International, 16 Nisan 2007). Beyaz eşyada ise Vestel'in 2006 yılında buzdolabında yüzde 22, çamaşır makinesinde yüzde 19-20 civarında pazar payı elde ettiği belirtilmektedir (Büyük, 2006b).

ile Vestel, tüketici elektroniği alanında 300 civarında marka ve 3.000 civarında modelin üretimini yapan, dünyanın üçüncü büyük ‘orijinal ekipman ve orijinal tasarım imalatçısı’dır (başka firmalar için fason üretim/tasarım yapan firma). 2000’li yılların ortalarında Vestel, Beko ve Profilo Avrupa TV pazarından önemli bir pay almaktadır³⁸⁷. Ancak, 2007 yılında AB’nin Doğu Asya ülkelerine uyguladığı anti-damping vergilerin kalkması ve tüplü TV’lerin gözden düşmesi firmaları zorlamış, Profilo iflasın eşiğine gelmiş, fatura çalışanlara kesilmiştir. B. Falakoğlu’na göre, “AB kapıları Doğu Asya’ya açınca Türkiye’deki firmalar zora girdi. Üstelik Türkiye’dekiler, piyasası yükselen LCD-Plazma üretimine geçemediği için de iyice zor duruma düştü. Fakat geçilebilseydi de sorun çözülmeyecekti. Çünkü Doğu Asyalılar artık LCD’yi tüplüden daha ucuza imal edebiliyorlar. Yine acımasız rekabet girdabıyla karşı karşıya kalınacaktı ... ücretler iyice baskılanacak emek veriminin yükseltilmesi için çalışılacaktı” (30 Mart 2008).

Zorlu grubunun 2001 sonrasında Vestel haricindeki faaliyetleri Tablo 4.98’de sergilenmektedir. En önemli gelişmelerden biri, 2000’li yıllarda çok sayıda satın alma ile büyüyen Denizbank’ın 2006’da satılmasıdır. Denizbank’ın yüzde 75’ini satın alan Dexia’nın Fransız ve Belçika ‘yerel kredi sandıkları’nın birleşmesi ile kurulduğu, özel uluslararası banka olarak kamu bankacılığı yaptığı ve yerel yönetimlere kredi açtığı, Türkiye’yi bölgesel bir merkez olarak düşündüğü belirtilmektedir³⁸⁸ (Milliyet, 1 Haziran 2006). Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası’nın ‘Tasfiye Sürecinde İller Bankası’ başlıklı çalışmasına göre, geri planda İller Bankası’nın özelleştirilmesi ve Denizbank aracılığıyla Dexia tarafından alınmasına yönelik hesaplar bulunmaktadır (HKMO, 2006; Uyanık, 22 Aralık 2006; Bakır, 5 Ocak 2007).

³⁸⁷ 2007 yılında, yurtiçi TV pazarında Beko’nun payı yüzde 41, Vestel’in payı yüzde 45’tir. Avrupa’da, CRT (tüplü) televizyonda Vestel yüzde 50 payla birinci, LCD televizyonda yüzde 11 payla dördüncüdür. Vestel’in payı dijital ürünlerde İngiltere’de yüzde 50, AB genelinde yüzde 25; elektronik eşyada AB genelinde yüzde 28; buzdolabında yüzde 11’dir (Vestel, 2007, s.1, 3, 9; Bayıksel, 2007b; Aydın, 2008b). Şirket 2007’de üretiminin yüzde 84’ünü ihraç etmiş, cironun yüzde 75’ini ihracattan sağlamıştır. Ancak, 2007’de aslında keskin bir gerileme mevcuttur. 2006 yılında 8.7 milyon tüplü TV satan şirket, 2007’de 5.5 milyon adet satış yapabilmiştir (Vestel, 2007, s.33).

³⁸⁸ “Denizbank 1938 yılında Türk denizciliğini geliştirmek amacıyla kurulmuş bir devlet bankasıydı. 1992 yılında ... Emlak Bankası’yla birleştirildi. 1997 yılında ise ... Özelleştirme İdaresi Başkanlığı’na devredildi. Denizbank’ın yeni sahibi Zorlu Grubu, 2001 yılında bir kamu bankasını daha aldı. 1913 yılında kurulan Tarihbank (tarihsel adıyla Milli Aydın Bankası), 2001 yılında ... TMSF’ye ... devredildi. TMSF, Tarihbank’ın tüm varlığını bedelsiz olarak Denizbank’a devretti. Denizbank, ülkenin bankalarını tasfiye eden TMSF aracılığıyla 197 şubesi olan geniş bir bünyeye dönüştü (...) yeni sahipleri 2004 yılında Denizbank’ın %25’ini halka açtı; kalan %75’in tümünü ise 2006 yılında Dexia adlı yabancı bankaya sattı. Böylece özellikle yerel yönetimlerin kredi sistemi yabancılaştırılmış oldu” (Yıldırım, 2006, s.11).

Tablo 4.98: Zorlu Grubu'nun Diğer Yeni Faaliyetleri (2001-2007)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
6592	Finans	Kredi kartı hizm.	Anadolu Kredi Kartı AŞ.	2001	2005
5141	Ticaret	Benzin istasyonu	Zorpet Zorlu Petrolcülük	2001	
6712	Finans	Menkul değerler	Deniz Türev (satın alma, eski Tariş Yatırım)	2002	2006
6519	Finans	Bankacılık	Denizbank AG (Avusturya, satın alma, eski Esbank AG, Avrupa'da 9 şube)	2002	2006
6712	Finans	Menkul değerler	Ekspres Yatırım (TMSF'den satın alma)	2002	2006
6519	Finans	Bankacılık	Eurodeniz Offshore Bank (Kıbrıs, satın alma)	2002	2006
6519	Finans	Bankacılık	Tarişbank (satın alma)	2002	2006
7413	Hizmet	Piyasa araştırması	Zorlu UK Ltd (İngiltere)	2002	
5131	Ticaret	Tekstil pazarlama			
7230	Bilgişlem	Bilgi işlem	Intertech (Denizbank bünyesinde)	2002	2006
6712	Finans	Menkul değerler	Deniz Portföy (satın alma, eski Ege Portföy)	2003	2006
6519	Finans	Bankacılık	Denizbank Moscow (Rusya, satın alma, eski İktisat Bank Moscow)	2003	2006
1721	Tekstil	Perde üretimi	Taç Perde İran tesisi	2003	
1711	Tekstil	Ham bez üretimi	Bez fabrikası (Türkmenistan, devlet ortak)	2003	
4020	Enerji	Doğalgaz dağıtım	Zorlu Doğalgaz	2003	
4010	Enerji	Elektrik dağıtım	Zorlu Elektrik	2003	
1721	Tekstil	Ev tekstili fabrikası	Zorlu Makedonya	2003	
6304	Turizm	Turizm	Jules Verne (satın alma)	2004	
7421	Hizmet	Petrol arama	Amity Oil (satın alma)	2005	
5232	Per. tic.	Tekstil ürünleri	Bell-Air Industries (Fransa)	2005	
4010	Enerji	Elektrik üretim	Dorad Energy Ltd. (İsrail, %20 iştirak)	2005	
4020	Enerji	Doğalgaz dağıtım	Gazdaş Gaziantep Doğalgaz Dağıtım AŞ.	2005	
4010	Enerji	Rusya'da enerji santralleri kurma	ICFS International LLC Ltd (ABD)	2005	
6599	Finans		Rosmiks International BV (Hollanda)	2005	
4520	İnşaat		Rosmiks LLC (Rusya)	2005	
5232	Per. tic.	Tekstil ürünleri	Sisley Casa/home (İngiltere)	2005	
4020	Enerji	Doğalgaz dağıtım	Trakya Bölgesi Doğalgaz Dağıtım AŞ.	2005	
5131	Ticaret	Tekstil pazarlama	Taç Ev Tekstil Ürünleri San.	2006	
4010	Enerji	Rüzgar enerjisi	Zorlu Energy Pakistan	2006	
7010	Emlak	G.menkul yatırım	Zorlu Gayrimenkul Geliştirme	2006	
7010	Emlak	G.menkul paz.	İntermar Ticaret Pazarlama	2007	
5122	Ticaret	Gıda pazarlama	Akmerkez Gıda ve İhtiyaç Mad. Paz.	2007	
4010	Enerji	Elektrik ve buhar enerjisi	Ashdod Energy; Ramat Negev Energy; Solbar Energy (İsrail'de 3 ortaklık)	2007	
4030					
4010	Enerji	Elektrik üretimi	Rotor Elektrik Üretim AŞ. (satın alma)	2007	
4010	Enerji	Elektrik üretimi	Zorlu Hidroelektrik Enerji Üretim	2007	
7010	Emlak	G.menkul yatırım	Zorlu Yapı Yatırım	2007	

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Denizbank'ı satarak finans alanından çıkan Zorlu, özellikle enerji yatırımlarına ağırlık vermiş ve enerji üretim ve dağıtım faaliyetini uluslararası düzleme taşımıştır³⁸⁹. 2004-2005'ten itibaren İsrail ve Rusya'da, 2006 yılında ise Pakistan'da enerji üretim ve

³⁸⁹ İlk kez 1999 yılında grup şirketleri haricine enerji satışına yönelen Zorlu Enerji, 2000 yılında üretiminin yüzde 70'ini grup dışına vermeye başlamıştır.

iletim işleri başlamıştır. Grubun enerjideki faaliyetleri petrol-doğalgaz arama, enerji üretimi (doğalgaz, rüzgar, hidroelektrik santralleri), elektrik dağıtım, doğalgaz dağıtım, komple enerji tesisleri kurulumu, enerji tesisleri için bakım hizmetleri gibi birçok alt sektöre yayılmış durumdadır (Zorlu Enerji, 2007, s.5). Özetle, günümüzde Zorlu grubu enerji sektörünün hemen her kolunda yer alan çok-uluslu bir şirketler grubuna sahiptir.

Zorlu'nun ana faaliyetlerinden birini oluşturan ev tekstili (perde, çarşaf, masa örtüsü vb.) alanında da bu dönemde uluslararası yatırımları devam etmiş; Türkmenistan, İran, Makedonya'da yeni üretim tesisleri kurulmuştur. Zorlu grubu, ev tekstili alanında dünya pazarını paylaşan tekellerden biri olmanın yanı sıra Türkiye içinde polyester iplik alanında da tekel konumundadır³⁹⁰.

Finans alanından çıktıktan sonra enerji sektörüne ağırlık veren Zorlu grubu, elektronik/beyaz eşya, ev tekstili ve enerji sektörlerinde çok-uluslu ve çok-faaliyetli bir yapı kurmuştur. Grubun üç ana faaliyeti içinde ağırlık belirgin biçimde elektronik/beyaz eşyadadır. 2004-2005 ortalaması olarak elektronik/beyaz eşyanın net satış geliri 3.250 milyon, ev tekstili ürünlerinin satış geliri 850 milyon, enerji grubunun satışları 160 milyon dolardır (Denizbank, 2005, s.07). Kısacası Zorlu grubu öncelikle Vestel şirketler grubudur³⁹¹. Grubun ana faaliyet – zaman çizelgesi Tablo 4.99'daki gibi oluşturulabilir. 2007 sonu itibariyle 41 adet [19 adet] faaliyet devam etmektedir.

³⁹⁰ 2003 yılı itibariyle, Zorlu'nun Fransa'da (Bel-Air markası ile) yüzde 50, kendi markalarıyla Almanya'da yüzde 5, İngiltere'de yüzde 10, Güney Afrika'da yüzde 40, ABD'de yüzde 1.5 civarında pazar payının olduğu belirtilmiştir (Bazzal, 2003). Euromonitor International (20 Mart 2006) verilerine göre, Zorlu Ev Tekstili tesisleri jakarlı dantel ve vual perde dokumasında dünyanın en büyük üreticisi, nevresim takımı ve masa örtüsünde dünya genelinde üçüncü sıradadır. Grubun web sayfasında yer alan bilgilere göre, 2.250 işçinin çalıştığı Korteks İplik tesisleri yurtiçi polyester iplik üretiminin yüzde 55'ini, polimer üretiminin yüzde 50'sini, POY (*partially oriented yarn*) iplik üretiminin yüzde 40'ını, FDY (*fully drawn yarn*) iplik üretiminin tamamını ve tekstüre iplik üretiminin yüzde 35'ini gerçekleştirmektedir (Zorlu, 2008c). 2000 yılından itibaren oluşturulmaya başlanan Linens perakende mağazaları bu dönemde yurtiçinde 91, yurtdışında ise dokuz ülkede 25 mağazaya ulaşmıştır (Zorlu, 2008d).

³⁹¹ Son yıllarda arayışları hızlanan grup, gayrimenkul sektöründe büyük satın almalar gerçekleştirmiştir. İstanbul'da Karayolları arazisinin 800 milyon dolara ve Uzanlar'a ait Zeytin Adası'nın TMSF'den 15 milyon YTL'ye alınması kamuoyunda büyük yankı yaratmıştır. Karayolları arazisinin imar durumu belirsizken ve Mimarlar Odası'nın açtığı dava sürerken Zorlu'nun araziye peşin para ile satın alması, hatta arazi üzerine yapılacak proje için uluslararası 'mimarlık yarışması' açılması, sermaye gruplarının İstanbul'un rant alanlarının paylaşımında ne kadar rahat hareket ettiklerini gösteren çarpıcı bir örnektir (Ekinci, 20 Haziran 2007). Bunların yanı sıra, Zorlu'nun son dönemde Levent'te Deva Holding'e ait fabrika arazisi, Bebek'te İpar Korusu, Marmaris'te 152 dönüm, İzmir Alaçatı'da 538 dönüm arazi, Alsancak'ta alışveriş merkezi gibi büyük gayrimenkul alımları da vardır (Milliyet, 27 Mart 2007).

Tablo 4.99: Zorlu Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
1953	Ev tekstili üretimi (atölye)*	
1953	Tekstil ticareti	
1973	Tekstil ihracatı	
1982	Ev tekstili üretimi (fabrika)	Ev tekstili üretimi (atölye)
1989	Polyester iplik üretimi	
1993	Enerji üretimi	
1994	Elektronik eşya üretimi	
1994	Elektronik/beyaz eşya ticareti	
1994	Elektronik eşya ihracatı	
1995	Tekstil ticareti (Almanya)	
1995	Elektronik/beyaz eşya ticareti (Almanya, Hollanda)	
1996	Elektronik/beyaz eşya ticareti (Fransa, ABD)	
1997	Arge (ABD)	
1997	Bankacılık-finans*	
1997	Ev tekstili üretimi (Güney Afrika Cumhuriyeti)	
1997	Beyaz eşya üretimi	
1998	Ev tekstili üretimi (Fransa)	
1998	Tekstil ticareti (ABD, Almanya)	
1998	Ev tekstili perakende mağazaları	
1998	Elektronik/beyaz eşya ticareti (İspanya)	
1999	Ev tekstili üretimi (ABD)	
1999	Enerji ticareti	
2000	Ev tekstili perakende mağazaları (9 komşu ülke)	
2000	Bankacılık-finans (Almanya)*	
2000	Enerji (tesis kurulumu, bakım, doğalgaz-petrol arama)	
2001	Yazılım (İngiltere)	
2001	Elektronik/beyaz eşya ticareti (İtalya)	
2002	Reklam-araştırma (İngiltere)	
2003	Bankacılık-finans (Rusya)*	
2003	Ev tekstili üretimi (İran, Türkmenistan)	
2003	Elektronik/beyaz eşya ticareti (Benelüks ülkeleri)	
2003	Elektronik eşya üretimi (Rusya)	
2003	Savaş sanayii	
2003	Enerji dağıtım	
2003	Ev tekstili üretimi (Makedonya)	
2004	Beyaz eşya üretimi (Rusya)	
2004	Elektronik/beyaz eşya ticareti (Romanya, Tayvan, İngiltere)	
2005	Ev tekstili perakende mağazaları (Fransa)	
2005	Enerji üretimi-iletimi (İsrail)	
2005	Elektronik/beyaz eşya perakende ticareti (İtalya)	
2005	Enerji üretimi-iletimi (Rusya)	
2005	Ev tekstili perakende mağazaları (İngiltere)	
2005	Elektronik/beyaz eşya ticareti (Romanya, Hindistan)	
2005	PC ve dijital ürünler üretimi	
2006	Elektronik/beyaz eşya ticareti (Finlandiya)	Bankacılık-finans
2006	Enerji üretimi-iletimi (Pakistan)	
2006	Gayrimenkul sektörü	
2007	Enerji üretimi-iletimi (İsrail, Rusya)	

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

(*) Zaman içinde sonlandırılan faaliyetler.

4.5 İnşaat Kökenli Sermaye Grupları

İnşaat kökenli sermaye grupları açıkça ayrı bir kategori oluştururlar. Ortak özellikleri mühendislik/müteahhitlik firması olarak kurulmuş olmalarıdır. Sektöre giriş engellerinin fazla olmaması ve inşaatın yerel niteliği, bu alanda tekelleşmeyi zorlaştıran bir faktördür. Ancak, genelde, küçük ve orta ölçekli şirketler özel konut inşaatında yer alırken, büyük birikimler kamu altyapı ihalelerinde yapılmaktadır (Gülöksüz, 2008). Büyük sermaye grubu niteliği kazanmış inşaat firmalarının çoğunun kuruluş tarihi 1950'li yıllardır. 1950'lerde sanayi yatırımlarının ve altyapı işlerinin artmaya başlaması inşaat sektörünü de canlandırmış, bu dönemde birbiri ardına müteahhitlik firmaları kurulmuştur. Sürecin bir yönünde, yeni çimento fabrikalarının kurulması ve çimento sektörünün büyümesi; bir yönünde de baraj, köprü, yol, sınai tesis inşaatlarının artışı ile inşaat sektörünün önemli bir birikim alanı haline gelmesi bulunmaktadır. Önemli bir etki de o dönemde birçok tesis ve havaalanı inşaatını içeren NATO projelerinden gelmiştir. Bu tür projelerde uluslararası taahhüt firmaları çalışırken, yerli müteahhitler taşeron olarak yer almış, bu şekilde birikim ve (sektörleri için çok önemli olan) deneyim elde etmişlerdir. Örneğin, Tekfen'in yaptığı ilk işler genellikle bu kapsamdadır.

İnşaat kökenli gruplar içinde en eskilerinden biri 1938'de kurulan STFA'dır. Enka, Tekfen, Doğuş, Gama, Güriş, Kutlutaş, Uzan gibi gruplar ise 1950'li yıllarda kurulmuştur. STFA, ayrıca, 'inşaat firması' niteliği daha belirgin olduğu için de burada ele alınan gruplardan farklıdır. Burada incelenen gruplardan Doğuş grubu zamanla banka-merkezli bir gruba dönüşmüştür. Alarko'nun bu başlık altında ele alınmasının nedeni ise doğrudan inşaat kökenli olması değil, inşaata en yakın faaliyet sayılabilecek tesisat montajı kökenli olmasıdır. Ancak, Alarko sonraları inşaat işlerine de girmiştir.

İnşaat kökenli grupların bir ortak özelliği de 1970'lerin başlarından itibaren yurtdışı taahhüt projeleri aracılığıyla en erken uluslararasılaşan sermaye kesimi olmalarıdır. Bu durum 1980'lerde hemen hepsinin dış ticarete etkili bir konum almasını sağlayacak, faaliyetleri içinde ithalat-ihracat ve uluslararası ticaret işlerinin payı giderek artacaktır. Ancak, çalışmada ele alınan inşaat kökenli grupların uluslararasılaşma süreci, son yıllarda (Enka dışında) kısmen zayıflamış görünmektedir.

4.5.1 Enka

İnşaat kökenli sermaye grupları içinde en büyüğünün Enka olduğu söylenebilir. Türkiye’de enerji ve inşaat, Rusya’da taahhüt-gayrimenkul sektörlerindeki faaliyetleri ile tanınan grubun kökeni, okul arkadaşı ve *enişte-kayınbirader* olan (Enka adı buradan gelir) iki ortak tarafından 1957’de kurulan ‘Şarik Tara ve Sadi Gülçelik Enka Ltd. Şirketi’ne dayanmaktadır. 1967’de anonim şirkete dönüşen Enka, Tara ve Gülçelik ailelerinin denetiminde geniş bir aile firması niteliğindedir (Sönmez, 1992a, s.223).

Başlarda ağırlıklı olarak İstanbul civarında yol ve rıhtım inşaatları yapan Enka, 1963’te Adapazarı’nda Uniroyal fabrikası ile ilk büyük tesis inşaatını gerçekleştirmiştir. Dönemin güçlü taahhüt firması STFA’nın jestiyle alınan (Çakıroğlu, 1 Eylül 1998) bu projenin ardından, 1960’larda çok sayıda sınıai tesis inşaatı tamamlanmıştır³⁹². Enka’nın kendi bünyesinde ise 1963 yılında TSKB kredisiyle Pimaş fabrikası faaliyete geçer. Bu tesis marley, plastik tesisat borusu ve sonraları, ürüne adını veren ‘Pimapen’ marka kapı ve pencere profili üretecektir. 1969’da Altaş fabrikası kurulur. Tornavida, pense, İngiliz anahtarı, kerpeten gibi el aletlerini Alman Gedore firmasından alınan know-how ile imal eden (aynı zamanda ithal edip satan) Altaş, 1971’de faaliyete geçmiştir.

Pimaş ve Altaş ile imalat sanayiine giren Enka, 1960’ların sonlarından itibaren ‘uluslararası ilişkiler’ kurmaya başlamıştır. Şarik Tara, iş dünyasını bir araya getiren uluslararası toplantılara ilk kez 1969’da katılır³⁹³. Pimaş’ın sponsorluğunda 1969 yılında Türkiye’de düzenlenen Avrupa Plastik İmalatçıları Toplantısı ise Tara’nın ‘uluslararası alanda çok tanınan birisi’ ve Davos toplantılarına (Dünya Ekonomik Forumu) en çok katılan işadamı olmasına yol açmıştır (Kalyoncu, 2000).

³⁹² Bunlar arasında Türk Kablo, Chrysler ve TOE kamyon montaj fabrikaları, Siemens kablo, Goodyear ek tesisleri, General Elektrik motor fabrikası, Arçelik ev aletleri, Çayırova Cam, Türk Demirdöküm, AEG-Eti trafo fabrikası, Olmuk mukavva fabrikası sayılabilir (Enka, 2008b).

³⁹³ “O zamanlar adı International Industrial Conference idi. O zamanlar için de çok büyük bir konferanstı ve 4 yılda bir yapılırdı. Conference Board ve Stanford Research Institute tarafından organize edilen ‘top’ bir konferanstı. Ne kadar mühim ve büyük isim varsa katılırdı. Siemens orada, Ford orada, Fiat’ın kurucusu Agnelli orada ... Türkiye’den (...) Nejat Eczacıbaşı Bey vardı bir de Cabir Selek [Garanti Bankası] vardı ... İlk kez tanıştığım bir Hollandalı bir işadamının beni tavsiye etmesi üzerine çağırıldım bu toplantılara ... Davos yeni kurulmuştu. Davos’un kuruluşu 1969 yani aynı sene kurulmuş. ‘Ben genç bir Türk işadamıyla tanıştım, onu da çağırın’ demiş toplantıyı organize eden ekibe. Ben 1971’den sonra hemen hemen her sene gittim. Sadece bir-iki sene gidemedim” (Büyük, 2008).

1970'lerin başlarına gelindiğinde Enka, Türkiye'de inşaat sektörünün en büyük firmalarından (pazarı paylaşan tekellerden) biridir. 1972'de Enka Holding faaliyete geçerken (ki holdingleşme o yıllarda tekelci konumun bir göstergesidir) İş Bankası'nın Anadolu Sigorta şirketi yüzde 13 hisse ile ortaktır. Yine bu dönemde, 1971 yılında ilk kez yurtdışı (Libya) taahhüt işi üstlenen iki firmadan bir tanesi Enka'dır (diğeri STFA: Çakıroğlu, 1 Eylül 1998). Enka'nın 1957-79 arasındaki faaliyetleri Tablo 4.100'de sergilenmektedir.

Tablo 4.100: Enka'nın Faaliyetleri (1957-1979)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
4520	İnşaat	İnşaat	Enka Ltd.	1957	1967
7421	Hizmet	Mühendislik hizmetleri			
2520	Plastik	PVC boru ve profil	Pimaş Plastik	1963	
5143	Ticaret	imalat ve pazarlama			
4520	İnşaat	İnşaat	Enka İnşaat ve Sanayi AŞ.	1967	
7421	Hizmet	Mühendislik hizmetleri			
2893	Metal	El aletleri ve dövme	Altaş El Aletleri	1969	2005
5143	Ticaret	çelik imalatı, ticareti			
6599	Finans	Holding	Enka Holding (2002:Enka İnşaat'la birleşti)	1972	
5010	Ticaret	İnşaat makinaları,	Enka Pazarlama	1972	
5020	Hizmet	kamyon, sımai ürünler			
5030	Ticaret	ve yedek parça paz.,			
5190	Ticaret	satış sonrası servis			
2699	İmalat	Yapı malzemeleri	Onduline (%13 işt., 1983'te satın alma)	1972	1994
2811	Metal	Çelik imalat	Çimtaş (1980'e kadar Borusan %30 ortak)	1973	
2812	Metal	Tank vb. metal imalat			
4530	İnşaat	Montaj			
4520	İnşaat	Yurtdışı taahhüt işleri	Enka Enternasyonal Konstrüksiyon	1973	1982
2811	Metal	Metal yapı malzemesi	Proftaş Profil Sanayi	1973	1987
2919	Makine	Makine imalat	Borusan Müh. ve Mak. İmalat (%30 işt.)	1974	1980?
2696	İmalat	Taş-toprak, kazı-dolgu	Titaş	1974	
4510	İnşaat	İnşaat altyapısı			
7421	Hizmet	Zemin mühendisliği	Kaskaş	1975	
4520	İnşaat	Temel inşaatı			
5030	Ticaret	Oto aksesuarları	Enka Oto Paspas ve Aksesuarı Paz.	1976	1986
6304	Turizm	Tur-seyahat hizmetleri	Entaş Nakliyat ve Turizm	1976	
4520	İnşaat	Konut inşaatı	Hürenka Konut İnş. ve Tic. (Hürriyet %50)	1976	1984
5190	Ticaret	Çeşitli ticaret	Enkalılar Malzemecilik ve Ticaret	1978	1987
7421	Hizmet	Mühendislik hizmetleri	Yasaş Yapı Sistemleri	1978	2002
4520	İnşaat	İnşaat	Enka Arabia (S. Arabistan, Xenel Industries ortak)	1979	
2812	Metal	Tank vb. metal imalat	Tanksan Akaryakıt Tankları İnş.	1979	1996
5143	Ticaret	İnşaat malzemeleri	Enka Antalya İnşaat Mlz. Paz.	1970'ler	1980'ler
5143	Ticaret	İnşaat malzemeleri	İntema (Eczacıbaşı'nın, %10 iştirak)	1970'ler	1980'ler

Kaynak: Sönmez, 1992a; Köymen, 1989; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1970 yılı civarında inşaat sektöründe konumunu sağlamlaştıran, yurtiçi ve yurtdışı tekellerle bağlantılar kuran, uluslararası taahhüt işlerine başlayan ve holding formunu benimseyen Enka, 70’li yıllarda hızlı bir büyüme sergilemiştir³⁹⁴. Dikkat çeken bir gelişme, ‘iş hacminin hızlı büyümesine yanıt olarak’ Enka’nın kendi bünyesinde yer alan çeşitli departmanları ayrı şirketlere dönüştürmesidir (Enka, 2008a). Böylece şirket sayısı artmış, 1970’te 5 adet olan faaliyet sayısı 1980 yılında 18’e [9’a] yükselmiştir. Bu yıllarda çelik konstrüksiyon imalat ve montajı için Çimtaş, kazı-dolgu işleri ve altyapı inşaatları için Titaş, temel ve zemin mühendisliği ve taahhüt işleri için Kaskaş şirketleri kurulmuş; uluslararası faaliyetleri artan Enka şirketlerinin turizm ve nakliye işleri göz önüne alınarak Entaş Turizm adlı bir turizm-seyahat acentesi de oluşturulmuştur. 1972’de kurulan Enka Pazarlama, iş makineleri alanında (Mitsubishi, Kawasaki, Hitachi gibi) çeşitli Japon firmalarının temsilcisidir.

80’lerin ilk yarısı, ANAP iktidarıyla birlikte Enka’nın da ‘yıldızının parladığı’ yıllardır³⁹⁵. Bu dönemde zor duruma düşen birçok firmayı (Kelebek Mobilya, Burtrak Burdur Traktör, Çetaş Çelik Endüstrisi, Elmet Elektro Metal, İzoyün, Mesaş, Parsan) satın alan Enka, yurtdışı inşaat işleri ve uluslararası ticaret hacmi açısından 1980’li yıllarda en fazla uluslararasılaşmış birkaç sermaye grubundan biridir. Bu yıllarda Çimtaş, Kaskaş, Pimaş gibi şirketler de yurtdışına uzanmış, Xenel Industries ile S. Arabistan’da Enka Arabia’da başlayan ortaklık bu yeni şirketlerde devam etmiştir. Ayrıca, Enka Pazarlama bünyesinde ağırlıklı olarak ABD ve Avrupa’da Entrade adıyla bir dizi dış ticaret şirketi oluşturulmuştur. Altı adet Entrade şirketiyle Enka Pazarlama, 1980’lerin ortalarında Türkiye’de gerek ihracat gerekse uluslararası ticaret alanında en büyük dış ticaret şirketleri arasındadır.

³⁹⁴ 1970’lerde Enka’nın yurtiçinde inşasını gerçekleştirdiği büyük projeler arasında Aksu kağıt fabrikası, Aksa akrilik kimya fabrikası, Yeşilköy havalimanı yeni terminal binası, Tunçbilek termik santrali (2. ünite), Boğaz Köprüsü çevre yolları ve dönemin en büyük yatırımı denilebilecek İskenderun Demir-Çelik fabrikalarının önemli kısımları (kok fırını, hammadde hazırlama tesisi, haddehane, yüksek fırınlar) sayılabilir. Yurtdışında ise Libya’da birkaç tane çimento fabrikası, S. Arabistan’da Mekke su boru hattı, Irak’ta ‘Shatt Al Arab’ köprüsü tamamlanmıştır (Enka, 2008b).

³⁹⁵ “Sanayideki faaliyeti bir hayli düşük olan Enka, sırtında bu tür bir ‘yumurta küfesi’ taşımadığı için, dış açılma politikalarının hararetle savunucusu olan Turgut Özal ile çabuk kaynaşmıştı. Bu kaynaşma ANAP’ın kurulmasında Enka’nın önemli desteğini görmeyi de getirmişti. Şarık Tara’nın ortaklarından Vural Arıkan ANAP’ın kurucusu, sonra da Maliye ve Gümrük Bakanı olmuştu ... Arıkan, daha sonra ANAP’tan ayrılmıştı. Enka Pazarlama’nın Genel Müdürü Şerif Egeli’nin kardeşi Selim Egeli, Özal’ın propaganda danışmanı idi. Bir başka Enka’cı Melih Halefoğlu’nun babası Vahit Halefoğlu, ANAP iktidarının Dışişleri Bakanı’ydi. Yine ANAP iktidarının ilk Adalet Bakanı Nejat Eldem, Enka şirketi Burtrak’ın kurucusuydu” (Sönmez, 1992a, s.223-4).

Tablo 4.101: Enka'nın Yeni Faaliyetleri (1980-1990)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2520	İnşaat	PVC boru üretimi	Sipco Saudi Ind. for Pipes (S. Arabistan)	1980	1980'ler
5142	Ticaret	Metal ürünler ticareti	Demetaş Demir ve Metal Mamulleri Paz.	1980	?
7421	Hizmet	Mühendislik hizm.	Enet Proje Araştırma ve Müşavirlik	1980	
4530	İnşaat	Elektrik tesisat işleri	Eltes Elektrik ve Tesisat	1981	?
5159	Ticaret	Makine-ekipman			
7421	Hizmet	Mühendislik hizm.	Enka Teknik	1981	
7414	Hizmet	Proje yönetimi			
3610	İmalat	Mobilya imalatı ve satışı	Kelebek Mobilya (satın alma)	1981	2006
5139	Ticaret				
5239	Per. tic.				
2921	Makine	Traktör üretimi	Burtrak (bu şirket halen duruyor)	1982	1992
5010	Ticaret	Traktör satış	Burtrak Pazarlama	1982	1996
2811	Metal	Metal yapı malz.	Çimtaş Arabia (S. Arabistan - Xenel Industries ortak)	1982	1980'ler
2812	Metal	Tank vb. metal imalat			
6110	Ulaştırma	Denizyolu taşıma	Dena Denizcilik Nakliyat	1982	1997
7421	Hizmet	Zemin mühendisliği	Kaskaş Arabia (S. Arabistan - Xenel Industries ortak)	1982	
4520	İnşaat	Temel inşaatı			
2710	Metal	Çelik sanayii	Çetaş Çelik Endüstrisi (satın alma)	1983	1980'ler
3190	Elektrik	Elektrikli aletler	Elmet Elektrometal San. (satın alma)	1983	1989
6302	Ulaştırma	Depo hizmetleri	Enak Pazarlama, Depolama ve Nakliye	1983	2006
6023	Ulaştırma	Karayolu taşımacılığı			
5131	Ticaret	Tekstil ürünleri	Enko Tekstil İhracat	1983	1996
7499	Diğer	Diğer	Esap (satın alma)	1983	1980'ler
1711	Tekstil	İplik ve dokuma	Güney Sanayi (İş Bankası'na geçti)	1983	1980'ler
2699	İmalat	Cam yünü üretimi	İzoyün (satın alma)	1983	1980'ler
2811	Metal	Metal yapı malz.	Mesaş (satın alma)	1983	1980'ler
2710	Metal	Demir-çelik	Parsan (satın alma)	1983	1980'ler
6599	Finans	Yatırım şirketi	Enka Holding Investment SA (İsviçre)	1984	
5190	Ticaret	Çeşitli ticaret, ihracat	Entrade GmbH (Almanya)	1984	
1549	Gıda	Gıda maddeleri	Trutaş Truva Gıda San.	1984	1990?
5190	Ticaret	Dış ticaret	Entrade AB (İsveç)		1990?
5122	Ticaret	Sebze-meyve	Entrade Fruits (İngiltere, B. Almanya)		1990?
5190	Ticaret	Dış ticaret	Entrade International (ABD)		1990'lar?
5190	Ticaret	Dış ticaret	Entrade Ltd (İngiltere)		
6519	Finans	Bankacılık	Chemical Mitsui Bank (yüzde 10 iştirak)	1985	1990'lar?
6599	Finans	Holding	Oceanic Finance Corp. (Singapur)		1990'lar?
5122	Ticaret	Gıda ürünleri	Enka Gıda	1985	1996
6304	Turizm	Turizm	Entur Turizm (1989'da Entaş'la birleşti)	1986	
5510	Turizm	Turizm	Likya Turizm Yatırımları	1987	2003
6304	Turizm	Turizm	Unika Turizm	1987	1991
7499	Diğer	Diğer	İltek İleri Teknoloji Yatırım	1988	1995
5143	Ticaret	Plastik ihracı (Rusya)	Pimaş Plastik	1988	
5159	Ticaret	Güç sistemleri vb.	Metra Akdeniz Dış Ticaret (Enka Pazarlama)	1989	
1533	İmalat	Yem sanayii	Kocaeli Yem Sanayi		1990'lar
7421	Hizmet	Mühendislik hizm.	Sankur Sanayi Kuruluşları Proje ve Müh.		1998?
1531	Gıda	Tahıl ürünleri	Susanbaş Değirmencilik		
2221	Basım	Basım	Tekofset Basım Sanayi		1990?
4520	İnşaat	İnşaat	STGÇ İnşaat Sanayi ve Ticaret	1990	1999

Kaynak: Sönmez, 1992a; Köymen, 1989; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Enka'nın 1980'lerdeki faaliyetleri Tablo 4.101'de sergilenmektedir. Grubun bu dönemdeki hızlı uluslararasılaşmasının bir ayağını taahhüt işleri oluştururken, bir ayağını da uluslararası ticaret oluşturmuştur. Bu ticaret, üretilen ürünün satılmasından ziyade temelde ticari aracılık biçimindedir. İnşaatla bağlantılı çelik malzeme (Çimtaş) ve PVC tesisat malzemeleri (Pimaş) dışında ihraç edilebilir nitelikte pek fazla üretim kalemi bulunmayan grup bu dönemde bir yandan gıda maddeleri (sebze-meyve) ihracatı yapmakta, bir yandan da inşaat ve iş makineleri ithal edip satmaktadır. 1980'lerin ortalarında grubun ticari faaliyetlerindeki artış, toplam gelirlerin (1986'da) yüzde 71'inin ticaretten elde edilmesine yol açacak kadar fazla olmuştur (Sönmez, 1992a, s.222). Enka'nın etkili uluslararası ilişkilerinin bu yıllarda ticari ilişkilere tahvil edilmiş olduğu söylenebilir.

Enka bu dönemde finans alanında da uluslararası girişimlerde yer almıştır. 1984'te İsviçre'de Enka Holding SA şirketi kurulmuş, Uzakdoğu'da ABD, S. Arabistan ve Kuveyt sermayelerinin ortaklığı olan Oceanic Finance Corp.'a Tekfen'le birlikte ortak olunmuş, ayrıca Türkiye'de faaliyet gösteren ABD ve Japon ortaklığı Chemical Mitsui Bank'a (adı birkaç kez değişen bu banka en son Fiba Bank adını aldı) yüzde 10 hisse ile iştirak edilmiştir³⁹⁶. Enka'nın finans alanına girişinin ticaret ve taahhüt faaliyetlerinin ortaya çıkardığı (proje finansmanı, teminat mektubu, vb.) ihtiyaçlarla ilişkili olarak önce uluslararası alanda gerçekleştiği düşünülebilir. Ancak Enka, bu dönem dışında, bankacılık-sigortacılık gibi geleneksel finans alanlarına genelde uzak durmuştur.

1980'lerde Enka'nın yurtdışı taahhüt işleri Libya'dan S. Arabistan'a kaymış, bu ülkede özellikle su dağıtım hatları ile ilişkili projeler tamamlanmıştır³⁹⁷. 1980'lerin sonlarında SSCB-Türkiye doğalgaz boru hattı projesi Enka'nın Sovyetler Birliği'nde

³⁹⁶ M. Sönmez (1992a, s.28) Oceanic Finance Co.'nun 1987'de Türkiye'de Türkinvest adlı aracı şirketi kurduğunu, ancak 1989'da Türkinvest'in denetiminin Nasrullah Ayan'a geçtiğini belirtmektedir. Türkinvest girişimi 'en az üç yıl' kriterimizi karşılamadığı için tabloya alınmamıştır.

³⁹⁷ Çeşitli otoyol köprüleri ve El Aksa'da 500 adet villa da S. Arabistan'da yapılan önemli taahhüt işleridir. Cezayir, Ürdün, Libya ve Kıbrıs'ta bazı işler tamamlanırken, İran'la savaş halindeki Irak'ta birkaç çimento fabrikası, bir sigara fabrikası, su boru hatları inşa edilmiş; Irak-Türkiye ham petrol boru hattı genişletme projesinin her iki ülke tarafında Enka yer almıştır. Türkiye içinde ise Çekmece nükleer araştırma reaktörü, Anadolu otoyolunun çeşitli kısımları, Aliağa rafinerisi yeni depolama tankları, Yatağan termik santrali (3 ünite), Yeniköy termik santrali (2 ünite), Trakya doğalgaz çevrim santrali ve SSCB-Türkiye doğalgaz boru hattı, Enka'nın tamamladığı önemli inşaat projeleri arasında sayılabilir (Enka, 2008b).

taahhüt işlerine başlamasını da beraberinde getirecek, SSCB'nin dağılmasını izleyen süreçte Enka Rusya'daki en büyük taahhüt firmalarından birine dönüşecektir. Projenin Enka'ya bir diğer faydası da uluslararası doğalgaz ticaretinde etkili bir konum elde etmesini ve zaman içinde doğalgaz santralleri kurarak Türkiye'de enerji tekeli haline gelmesini sağlamak olmuştur (bu konuya aşağıda tekrar dönülecektir).

Bununla birlikte, 1980'lerin sonlarında ihracatın yavaşlaması ve Ortadoğu'daki inşaat projelerinin azalması ile Enka bir duraklama evresine girmiştir³⁹⁸. Yine de 1990 yılına gelindiğinde grubun devam eden faaliyet sayısı 34 adettir [16 adet] ve 1980 yılı seviyesinin yaklaşık iki katıdır. Grubun 1990'lı yıllardaki faaliyetleri Tablo 4.102'de sergilenmektedir (taahhüt projeleri için yurtiçinde ve dışında oluşturulan çok sayıdaki geçici şirket ve ortaklık, önceki tablolara olduğu gibi bu tabloya da alınmamıştır).

1990'larda Enka'nın taahhüt işleri belirgin biçimde Rusya'da yoğunlaşmıştır. 1991-99 arasında tamamlanan 90 adet projenin 55 tanesi Rusya Federasyonu sınırları içindedir³⁹⁹. Bunun yanı sıra, Enka özellikle Moskova'da gayrimenkul sektörüne de girmiş ve inşa ettiği ofisleri kiralarak büyük gelir elde etmeye başlamıştır. 2007 yılında grubun tüm gelirlerinin yarıdan fazlası eski SSCB topraklarından kazanılırken, Rusya'da gayrimenkulden en fazla gelir elde eden üçüncü şirket Enka'dır (Cumhuriyet, 5 Şubat 2008). Bu faaliyetin temelde inşaat sektörü ile bağlantılı bir alt sektör olduğu (Enka özelinde) söylenebilir. Benzer bir gelişme, aynı dönemde Alarko için de söz konusu olacaktır.

³⁹⁸ “1980'lerin sonlarına doğru, Enka önceki yılların debdebesini yitirmeye başladı. Bir yandan Ortadoğu'daki inşaat faaliyetlerinin yavaşlaması, bir yandan da ihracatın duraklaması, Enka'nın hızını kesiyordu. Grup, 1980'lerde devraldığı bir kısım sanayi şirketini de bir türlü rayına oturtamıyordu. Bu durum Enka'da 'rasyonelleşme' adı altında bir 'küçülme' uygulamasını gündeme getiriyordu. Grup, 1983'te satın aldığı Çelik Endüstrisi, Elektro Metal, Mesaş, Onduline, Esap, İzoyün, Parsan, Güney Sanayi gibi tesislerin yanı sıra küçük tesislerini de kapatıyordu. Sanayi tesisi olarak sadece Kelebek Mobilya, Pimaş, Susanbaş, Altaş ve Kocaeli Yem ile İltek elde tutuluyordu (...) Büyük ümitlerle traktör üretmek üzere kurulan ve Enka'ca 1982'de alınan Burtrak ise işletilemiyor, 'savunma sanayii'ne dönüştürülmek üzere çalışmalar yapılıyordu (...) Ayrıca Tek Ofset kapatılıyor, Trutaş satılıyor. Entur Turizm, Entaş'a katılıyor, Desa [Dena?] Denizcilik kapatılıyordu. Burtrak Pazarlama ile Enka Gıda ve Unika Turizm de kapatılan şirketler arasındaydı” (Sönmez, 1992a, s.225).

³⁹⁹ Ukrayna, Belarus, Azerbaycan, Kazakistan, Kırgızistan gibi ülkeler de dahil edildiğinde, bu dönemde eski SSCB sınırları içinde tamamlanan proje sayısı toplam 65'tir (Enka, 2008b). Bunların içinde askeri konutlar, fabrikalar (birkaç adet Mars gıda fabrikası, bir seramik fabrikası, Fritolay gıda fabrikası), 1997 sonrasında birkaç tane Ramstore, çok sayıda kamu binası (en ünlüsü, 'Beyaz Ev' olarak bilinen Rusya Federasyonu meclis binasının yeniden inşası) ve yine çok sayıda iş merkezi bulunmaktadır.

Tablo 4.102: Enka'nın Yeni Faaliyetleri (1991-2000)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
7010	Emlak	Bina inşası ve kiralama	JSC MosEnka (Rusya)	1991	
7421	Hizmet	Mimari projeler?	Leta Tekstil Sanayi Proje Mimarlık	1991	2007
5139	Ticaret	Tıbbi malz. pazarlama	Diagno Tıbbi Cihaz ve Malz. Tic.	1992	2003
6220	Ulaştırma	Hava taksi taşımacılığı	Skyline Ulaşım (Air Taksi Ulaşım)	1992	?
5139	Ticaret	Oturma grubu satışı	2K Oturma Grupları San. ve Tic.	1994	2006
3691	İmalat	Kuyumculuk (Holding)	Alternatif Aksesuar San. ve Tic. Ltd.	1994	
5190	Ticaret	Dış ticaret	Enka Dış Ticaret AŞ	1994	
2694	Çimento	Hazır beton üretimi ve çeşitli inşaat işleri	Enmar LLC (Rusya)	1994	
4520					
2520	Plastik	PVC profil imalat ve pazarlama	Pimapen Joint-Stock Co (Rusya)	1994	
5143	Ticaret				
7499	Diğer	Mobilya dekorasyon	3K Mobilya Dekorasyon San. ve Tic.	1995	2006
7010	Emlak	İş merkezi	MKH Moskva Krosnye Holmy (Rusya)	1995	
6599	Finans	Holding	Tara Holding AŞ.	1995	
5143	Ticaret	El aletleri ve otomotiv	Altek El Aletleri ve Otomotiv	1995	2006
5010					
8010	Hizmet	Özel okul	Enka Okulları	1996	
8021					
7430	Hizmet	Reklam panoları	Wall Şehir Dizaynı ve Ticaret Ltd	1996	2006
4010	Enerji	Elektrik üretim ve satış	Adapazarı Elektrik Üretim Ltd	1997	
			Gebze Elektrik Üretim Ltd		
			İzmir Elektrik Üretim Ltd		
5219	Per. ticaret	Perakende mağazalar	Ramenka (Rusya, 2007'de Enka TC oldu)	1997	
2899	Metal	Kapı-pencere parçaları	PKD (2003'te Gretsch-Unitas'la birleşti)	1997	
2893	Metal	El aletleri imalatı	Gedore-Altaş El Aletleri Ltd	1998	
7499	Diğer	Tasarım?	E.La Tasarım ve Ticaret	1998	
6303	Ulaştırma	Terminal işletmeciliği	Derince Uluslararası Kont. Term. İşl.	1999	2003
4010	Enerji	Santral işletme ve bakım	Enka Santral İşletme ve Bakım Hizm. (2000-2005 arası Intergen-Enka)	2000	
7250	Hizmet				
5190	Ticaret	Genel ticaret	Enmar Trading Ltd (İngiltere)	2000	
4520	İnşaat	İnşaat	Senimdi Kurylys (Kazakistan, Bechtel %50)	2000	

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Enka'nın Rusya'daki hızlı büyümesini anlamak için iki noktayı dikkate almak gerekiyor. İlk olarak, H. Odabaşı'nın (2002) sözleriyle "Yazılı olmayan dış ticaret kurallarına göre, bir ülkeden mal ya da hizmet alıyorsan, onun muadili bir mal ya da hizmeti de o ülkeden talep edersin. Örneğin Batı'dan gelen doğalgaz dolayısı ile Enka, Koç, Tekfen ve Alarko gibi şirketler Rusya Federasyonu'nda çok önemli müteahhitlik ve diğer işleri aldılar". Enka'nın web sayfasında yer alan bilgilere göre ise "ENKA, Rusya'daki ilk inşaat projelerini 1988 yılındaki Türkiye-SSCB Doğalgaz Anlaşması çerçevesinde üstlenmiştir. Bu projeler arasında, her ikisi de Moskova'da bulunan, tarihi

Petrovsky Geçidi'nin [pasajının] restorasyonu ve yenilenmesi ve 1000 yataklı İkinci Dünya Savaşı Gazileri Hastanesi'nin anahtar teslim inşası bulunmaktadır” (Enka, 2008a). Şarık Tara da durumu benzer biçimde anlatmaktadır⁴⁰⁰. Kısacası, 1986'da Türkiye ile SSCB arasında 25 yıl boyunca yılda 6 milyar m³ doğalgaz alımını öngören 'Batı hattı' anlaşmasının imzalanması (Botaş, 2007) ve zaman içinde Türkiye'de kentlerin ısınmasının ve elektrik üretiminin doğalgaza bağımlı hale getirilmesi, başta Enka olmak üzere bir grup taahhüt şirketine Rusya pazarının açılması anlamına da gelmiştir.

İkinci olarak, Enka Rusya'daki birçok projede ünlü ABD şirketi Bechtel ile ortak olarak yer almıştır. Bechtel'in ünlü ABD'de yeni-muhafazakar Bush yönetimlerine en yakın şirketlerden biri ve işgal sonrası Irak'ın yeniden inşasında ilk ihaleyi alan şirket olmasından ileri gelmektedir. Birçok ülkede petrol ve endüstriyel tesis inşası konularında faaliyet gösteren ve Latin Amerika'da suyun ticarileştirilmesinde başrolde bulunan Bechtel, Irak'ta (işgalin gerekçesini oluşturan) kimyasal silah tesislerinin inşasını da gerçekleştirmiş, 'kitle imha silahlarına' teknolojik destek veren 24 ABD şirketinden biri olmuştur (Karadağ, 19 Nisan 2003). Şarık Tara'ya göre Enka-Bechtel ortaklığı “Tamamen eşit şartlarla 20 yıldır sorunsuz” ilerlemektedir (Büyük, 2008). Gerçekten de Enka ile Bechtel 1980'li yıllarda Türkiye'de 'Enka-Bechtel Müşterek Teşebbüs Ortaklığı' adlı şirketle bazı taahhüt işleri gerçekleştirmiş, bu ortaklık başka ülkelerde de sürmüştür⁴⁰¹.

Enka'nın Bechtel ile ortaklığı 20 yılı aşkın zamandır 'sorunsuz' olarak devam ettiğine ve Bechtel Irak'ta en çok iş alan ABD şirketlerinden biri olduğuna göre, Enka'nın da Irak'ın 'yeniden inşa'sından büyük bir pay aldığı tahmin edilebilir. Oysa böyle olmamıştır. Enka'nın projelerinin listelendiği web sayfasında yer alan bilgilerden,

⁴⁰⁰ “Rusya'yla bizim [Türkiye'nin] bir gaz anlaşmamız vardı. Bunun ödemesi yüzde 30'u peşin, yüzde 70'i mal ve servisle yapılacaktı. O arada gözü kara bir iş aldık. Yıl 1988 idi. Biz bin yataklı bir hastaneyi 36 ay yerine 23 ayda yaptık bitirdik ve epeyce para kazandık (...) O zamanlar Rusya hala dışa açılmamıştı. Gorbacov'un belki ilk yılıydı. Sonra Rusya içinde bir atılımımız oldu. Ofis binalarına sahip olmaya başladık. Orada gayrimenkul sahibi olmaya başladık (...) Bugün Rusya'da çok saygın bir şirketiz. İhalelere girerek iş almıyoruz. Hep davet ediliyoruz ve pazarlıkla işi bitiriyoruz. Başka ülkelerde de böyle oluyor” (Büyük, 2008).

⁴⁰¹ Enka-Bechtel'in 1986'da imzaladığı 'Gerede-Ankara ve Ankara çevre yolu' ihale sözleşmesi üzerinde yapılan değişiklikler iki ANAP'lı bakanın (Safa Giray ve Cengiz Altunkaya) Yüce Divan'da yargılanması sırasında gündeme gelmiştir (U. Mumcu'nun 24.01.1993 tarihli yazısını alıntılayan: Som, 24 Ocak 1999).

Enka'nın 1991'den beri Irak'ta taahhüt işi yapmadığı anlaşılmaktadır (Enka, 2008b). Bunun nedeni, gazeteciler için ilginç bir araştırma konusu olacak kadar geniş boyutlu ve karmaşık görünmektedir⁴⁰².

Enka-Bechtel ortaklığının bir ürünü de çalışmalarına 1997'de başlanan ve iki tanesi 2002 yılında (Adapazarı, Gebze) bir tanesi de 2003 yılında (İzmir) devreye giren doğalgaz çevrim santralleridir⁴⁰³ (Enka İnşaat, 2004, s.35). Toplam 3.854 Mw'lık bu üç santralle Enka (ilk birkaç yıl boyunca ortak olan fakat sonradan hisselerini Enka'ya devreden Shell şirketi Intergen'le birlikte) Türkiye'de en büyük özel enerji şirketi haline gelmiştir. Projelerin finansmanı büyük ölçüde ABD'den sağlanmış, santrallere (Botaş tarafından) ucuz doğalgaz verilirken, üretilen pahalı elektriğe 16 yıllık alım garantisi verilmiştir (Zeyrek, 21 Eylül 2002). Ayrıca "Doğalgaz kalemi eskalasyona tabi olup, doğalgazda meydana gelen değişimler fiyata yansıtılmaktadır" (Enka İnşaat, 2004, s.37). Bu üç santral, Türkiye'de o yıllarda 'enerji darboğazı kapıda' bahanesi ile hızla kurulan yap-işlet-devret ve yap-işlet modeli santrallerin en büyüklerindedir⁴⁰⁴.

Enka'nın enerji 'sektöründeki' faaliyeti yalnızca elektrik üretip satmakla sınırlı kalmamış, şirket birkaç yıl süreyle doğalgazın Türkiye'ye taşınmasında aracılık yaparak komisyon da almıştır. Rusya'dan başlayıp birkaç ülkeyi geçerek Türkiye'ye gelen (eski

⁴⁰² New York Times gazetesinde Dean Baquet imzasıyla yayınlanan (27 Nisan 1992 tarihli) habere göre Irak hükümeti, Kuveyt'i işgal etmeden önce iki yıldan fazla süre boyunca, ABD gıda yardımı olarak gelen 5 milyar dolar civarında malzemeyi özellikle Doğu Bloku ülkelerinden silah alımı için kullanmış, bu işlemlerde İtalyan bankası Banca Nazionale del Lavoro (BNL) ve Enka'ya ait Entrade International'in aralarında bulunduğu çok sayıda şirket aracılık yapmıştır. Times, Entrade International müdürü Yavuz Tezeller'in Türkiye'ye kaçtığı ve ifadesinin alınması için Türkiye'ye yapılması planlanan ziyaretin engellendiğini not etmektedir. 'BNL skandalı' olarak adlandırılan bu olayda Çukurova Holding'in de adı geçmekte (Hedges, 18 Ekim 1992), ayrıca Entrade'in, suçlamaların şirket yöneticilerine ceza verilmeden sonlandırılması için 1 milyon dolar ödemeye hazır olduğunu bildirdiği belirtilmektedir (ABD Temsilciler Meclisi'nde yapılan konuşmaların arşiv kayıtları için: Global Security, 2008a; 2008b).

⁴⁰³ Aslında Enka-Intergen konsorsiyumunun 1998'de paket olarak ihale edilen (İskenderun ve Ankara dahil) beş santral için de en uygun teklifi sunduğu, ancak olası tepkilerden çekinilerek iki santralin inşa ve işletiminin diğer gruplara verildiği belirtilmektedir (Can, 18 Haziran 2003).

⁴⁰⁴ İskenderun'da Alman Steag ve Siemens tarafından kurulan (Oyak'ın sonradan yüzde 49 ortak olduğu) 1.320 Mw'lık Sugözü ithal kömürlü santrali ve Ankara'da 770 Mw'lık National Power-Mimag-Bayındır (sonradan Bayındır yerine Belçikalı Tractabel geçti) doğalgaz santrali de tartışma yaratmıştır. Çoğu doğalgaz ve bir kısmı ithal kömürle çalışan bu santrallerden pahalıya alınan enerji nedeniyle, devlete ait santrallerdeki ucuza mal olan üretimin kısıldığı belirtilmektedir (Evrensel, 25 Şubat 2004; Şat, 11 Ekim 2004). Kamu İşletmeciliğini Geliştirme Merkezi KİGEM'in açtığı davalar sonucunda Danıştay bu santrallerin çoğunda yürütmeyi durdurma kararı alırken, hükümet bu şirketlerle yapılan sözleşmeleri 'özel hukuk' sözleşmeleri kapsamına (yargı denetimi dışına) alan bir yasa çıkarmış, Ege bölgesinde ve Antalya'da elektrik kesintileri ve 'enerji darboğazı kapıda' baskısı sonucunda Cumhurbaşkanı Sezer yasayı onaylamıştır (Cumhuriyet, 8 Şubat 2006; Evrensel, 19 Temmuz 2006; Durmaz, 21 Temmuz 2006).

adıylay) Turusgaz hattı, 1997'de Enka, Gama, Tekfen ve Entes şirketlerinin eşit paylarla oluşturdukları Transbalkan AŞ. tarafından inşa edilmiş, Transbalkan şirketi doğalgazın iletimine aracılık yapan Gaztransit adlı şirkete yüzde 8 ortak olmuştur⁴⁰⁵.

Enka'nın inşaat sektöründeki uluslararasılaşması ve çok-uluslu tekellerle olan ilişkileri, anlaşıldığı kadarıyla, doğalgaz boru hattı projelerinde ve daha sonra da enerji sektöründe etkili bir konum elde etmesine yol açmıştır. Ancak, Enka Rusya'da da çok güçlüdür ve Koç grubu, Ramstore mağazalarını (Migros'un Rusya'daki muadili) 1997 yılında Enka ile ortak olarak kurmaya başlamıştır. 2007 yılında perakende sektöründen çıkmaya karar veren Koç, bu tarihte Rusya'nın çeşitli yerlerinde 10 alışveriş merkezi ve 53 mağazaya ulaşan bu zincirdeki yüzde 50 hissesini Enka'ya satacaktır. Enka ise işletmeciliği bırakıp kiralamaya yöneleceğini açıklamış ve Rusya'daki hipermarketlerin bir kısmının işletimi için Hollanda'da kurulmuş olan Amos BV adlı şirket Fransız Auchan grubuna satılmıştır (Enka, 2007, s.53; Referans, 11 Nisan 2008).

Rusya'da market işletmek için Hollanda'da şirket kurmak, ilk bakışta hayli şartıcıdır. Ancak, son yıllarda, vergi avantajları ve finansman olanakları nedeniyle Hollanda'da çok sayıda tabela şirket kurulmaktadır. Özellikle büyük holdinglerin, son yıllarda, herhangi bir girişim için bir de Hollanda merkezli şirket kurdukları rahatlıkla söylenebilir. Nitekim Enka 2004 yılında enerji santrallerinin her biri için Hollanda'da birer şirket kurmuş, bunların üzerine bir de Enka Power Investment BV (Enka Enerji Yatırımları Ltd) adında şirket oluşturmuştur. Benzer biçimde, Rusya'daki girişimlerinin çoğu için Hollanda merkezli ayrı şirketler kurulmuştur. Enka'nın 2000'li yıllardaki faaliyetlerinin sergilendiği Tablo 4.103'te Hollanda'da çok sayıda yatırımının görülmesinin temel nedeni budur⁴⁰⁶.

⁴⁰⁵ Yüzde 37'ser payı Gazprom'a (Rusya) ve Naftogas'a (Ukrayna) ait olan bu şirkette, doğalgaz Gaztransit'ten alarak Türkiye'ye pazarlayan Turusgaz adlı şirket de yüzde 18 pay sahibidir (Transbalkan, 2008a). Yine, Turusgaz da Gazprom, Botaş ve Gama ortaklığında ayrı bir şirket niteliğindedir. Böylece, çeşitli aracı şirketler nedeniyle, çıkartılması ve Bulgaristan sınırına kadar taşınması (dönemin fiyatlarıyla) toplam 3 dolara mal olan 1.000 metreküp doğalgazın Botaş'a satış fiyatının 112 dolara çıktığı belirtilmektedir (Odabaşı, 2002). Transbalkan AŞ.'nin hisseleri 2002 yılında Gama tarafından satın alınmış, Turusgaz da zaman içinde tasfiye edilmiştir (Transbalkan, 2008b; Milliyet, 20 Kasım 2003).

⁴⁰⁶ Bu şirketlerin hemen hepsi burada 'yatırım şirketi' olarak kabul edilecektir. Ayrıca, daha önce olduğu gibi bu tabloda da inşaat işleri için geçici olarak kurulan şirketler ya da ortaklıklar yer almamaktadır.

Tablo 4.103: Enka'nın Yeni Faaliyetleri (2001-2007)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6220	Ulaştırma	Havayolu taşımacılığı	Air Enka Hava Taşımacılığı AŞ.	2001	
6599	Finans	Yurtdışı yatırımları	Enka Holding BV (Hollanda)	2001	
2899	Metal	Pencere ve kapı elemanları imalatı, satış ve ihracat	Gretsch-Unitas Yapı Elemanları San. ve Ticaret	2001	
5143	Ticaret				
2710	Metal	Boru imalatı	Çimtaş (Ningbo) Steel Processing Co. (Çin)	2002	
4530	İnşaat	Boru montajı			
2710	Metal	Boru imalatı	Çimtaş Boru İmalatları ve Ticaret Ltd (Bechtel ortak)	2002	
4530	İnşaat	Mekanik montaj	Çimtaş Mech. Contract. BV (Hollanda)	2002	
7010	Emlak	Gayrimenkul projeleri	Arı Teknokent Proje Geliştirme	2002	
4520	İnşaat	İnşaat	Enka Müteahhitlik Hizmetleri AŞ.	2002	
5139	Ticaret	Mobilya satışı	Kelebek Möbel GmbH (Almanya)	2002	2006
1110	Petrol	Petrol sahası işletimi	Azen Oil Co (Azerbaycan)	2004	
7010	Emlak	Gayrimenkul	Enka Properties Plc (Rusya)	2004	
6599	Finans	Enerji yatırımları (Hollanda)	Enka Power Inv. BV; Enka İzmir Power Inv. BV; Enka Gebze Power Inv. BV; Enka Adapazarı Pow. Inv. BV	2004	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Enka Properties Ltd (Hollanda)		
7499	Diğer	Diğer faaliyet	Maken LLC		2006
5143	Ticaret	PVC kapı ve pencere profili pazarlama	Enwin Window Systems (Hollanda) Pimapen Logistic Center (Romanya)	2005	
5510	Turizm	Otel işletmeciliği	Swissotel (Moskova)	2005	
7010	Emlak	Ofis kiralama	Edco Investment BV (Hollanda)	2006	
4520	İnşaat	İnşaat	Enak Yapı ve Dış Ticaret	2006	
4010	Enerji	Elektrik üretim ve satış	Enka Enerji Üretim AŞ	2006	
4520	İnşaat	İnşaat, mühendislik ve dizayn	Enka LLC (Ukrayna)	2006	
7421	Hizmet				
5010	Ticaret	Otoyol (Iveco) bayiliği, servisi	Enka Pazarlama	2006	
5020	Hizmet				
6720	Finans	Sigorta acenteliği	Enka Sigorta Acenteciliği	2006	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Enru Development BV (Hollanda)	2006	
2520	Plastik	PVC profil imalat ve pazarlama	Enwin Rus Ltd (Rusya)	2006	
5143	Ticaret				
6599	Finans	Yatırım şirketi	Rumos SA (İsviçre)	2006	
6599	Finans	Yatırım şirk. (Hollanda)	Esta Const. BV; Far East Dev. BV	2007	
7010	Emlak	Gayrimenkul	LLC R-Avtam	2007	
6599	Finans	Yatırım şirketi	MCC Investment SA (İsviçre)	2007	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Retmos Inv. Ltd. (İngiltere)	2007	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Alen Construction BV (Hollanda)	2007	
6599	Finans	Hollanda'da yatırım şirketleri	Bmos BV; BETS BV (Technostroyexport %50, Bechtel %25); Capital City Inv. BV; City Center Inv. BV; Enka Const. and Dev. BV; Enka Const. BV; Enka MW BV; Enka Oil and Gas BV		
6599	Finans	Yatırım şirketi	Amos BV (Hollanda)		2008
4520	İnşaat	İnşaat?	Burkas Ltd.		
4520	İnşaat	İnşaat	HTC İnşaat Ltd		
5139	Ticaret	Mobilya deposu ve satış	Zao Kelebek (Rusya)		2006

Kaynak: İTO sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Enka'nın mekanik şirketi Çimtaş'ın bu dönemde Bechtel'le ortaklaşa boru imalatına girdiği, ayrıca Çimtaş Ningbo adıyla Çin'de üretime geçildiği gözlenmektedir. 2001 krizinin ardından zor duruma düşen Kelebek Mobilya (1999'da 452 olan çalışan sayısı 2002 yılında yarıya düşmüş ve 242 olmuştur: Kelebek Mobilya, 2003, s.6) birkaç yıl süren toparlanma çalışmaları başarısız olunca satılmıştır (Büyük, 2006a). Grubun bir diğer imalat firması Pimaş ise dönem içinde Rusya pazarında PVC profil üretimine başlamıştır. Pimaş'ın üretiminin yüzde 42'sini ihraç ettiği (Pimaş, 2007, s.5), ayrıca yurtiçi PVC profil pazarındaki payının 2004 yılında yüzde 15 civarında olduğu belirtilmektedir (Pimaş, 2004, s.4).

Enka'nın enerji santrallerinin 2002 ve 2003'te devreye girmesi ve bu dönemde petrol (dolayısıyla doğalgaz ve dolayısıyla da elektrik) fiyatlarının artmasıyla birlikte, Enka'nın toplam gelirleri içinde enerjinin payı hızla artmış, 2004 yılında yüzde 39; 2005'te yüzde 55; 2006'da yüzde 51; 2007 yılında yaklaşık yüzde 40 olmuştur⁴⁰⁷. Öte yandan, Engineering News Record dergisinin dünyanın en büyük 225 inşaat şirketini sıraladığı geleneksel çalışmada, Enka 2006'da 47., 2007'de 44. sıradadır (Milliyet, 24 Ağustos 2007). Aynı çalışmada Türkiye inşaat sektörünün başta Enka olmak üzere 22 firma ile yer alması ve ABD ve Çin'in ardından 3. sıraya oturması, son yıllarda inşaat sektöründe yaşanan uluslararasılaşmanın hızı konusunda fikir verebilir. Enka'nın 2000'li yıllardaki inşaat projeleri ise yine ağırlıklı olarak Rusya'dadır⁴⁰⁸.

⁴⁰⁷ Enka İnşaat, 2004, s.8; 2005, s.6; 2006, s.6-7; 2007, s.6-7. Üstelik bu artış, Enka'nın inşaat işlerinin de olağanüstü hızlı biçimde arttığı bir dönemde gerçekleşmiştir. Şirketin 2007 yılı faaliyet raporunda, Enka'nın bugüne dek üstlendiği taahhüt projelerinin toplam bedelinin 24.4 milyar doları aştığı; "üstlenilmiş olan projelerin henüz tamamlanmamış kısmını ifade eden ve 'backlog' olarak tabir edilen" tutarın ise "Enka tarihinde ilk defa geçtiğimiz sene 7 milyar ABD Doları seviyesine" ulaştığı; çalışan sayısının da 46.018 kişi olduğu belirtilmektedir (Enka İnşaat, 2007, s.7, 10).

⁴⁰⁸ 2000-2008 arasında biten 117 projenin 66'sı Rusya, 24'ü Kazakistan, 2 tanesi Azerbaycan'dadır. Kazakistan'daki projelerin hemen tamamı (Bechtel'le yüzde 50 ortak olunan) Senimdi Kurylys firmasının yaptığı petrokimya tesisleridir (bu ülkede dünyanın en büyük petrol rezervleri bulunmuştur). Rusya'da çok sayıda Real ve Ramstore; Danone, Toyota, Philip Morris fabrikaları; iş merkezleri ve yüksek binalar; havaalanı, müzik sarayı inşaatları; petrol keşfedilen Sakhalin Adası'nda Bechtel'le birlikte büyük çaplı petrokimya tesis inşaatları yapılmıştır. Romanya'da Avrupa'nın en büyük otoyolu olan Transilvanya projesi, Arnavutluk'ta bir diğer otoyol, Umman'da (Yunan Aktor firması ile ortaklaşa) çok büyük bir kent olan Blue City halen devam eden büyük projeler arasındadır. Türkiye'de ise (Enka'nın kendi santralleri dışında) Afşin-Elbistan B (4 x 360 Mw) gibi büyük ölçekli bir proje tamamlanmıştır. Bir diğer önemli proje de İstanbul'da (Caddell Construction ile birlikte yapılan) yeni ABD elçilik binası olmuştur. Bu proje Enka'ya Kamerun, Mali, Gine, Sierra Leone, Cezayir, Nepal ve Saraybosna gibi çeşitli ülkelerde, kısacası dünyanın dört bir yanında ABD elçilik binaları inşaatları getirmiştir. Irak gibi büyük bir 'pazarda' inşaat işi yapmayan Enka'nın, ABD devleti için birçok ülkede inşaatlar yapabildiği görülmektedir.

Günümüzde, Enka'nın *Rusya merkezli* büyük bir çok-uluslu gruba dönüştüğü, genelde Avrasya bölgesinde faaliyet gösterdiği söylenebilir. 46 bin çalışanı bulunan grup, bugüne dek ağırlıklı olarak Türkiye'den getirdiği (sayısı 204 bini aşan) işçilerle çalışmıştır (Büyük, 2008). İlave olarak, Enka'nın ABD sermayesi ile güçlü bağlar kurduğu ve Türkiye'de enerji santralleri işlettiği görülmektedir. Koç grubu ile de sağlam bağları bulunan Enka, Şarik Tara'nın ifadesiyle 'Koç'la tek firma gibi'dir (Bugün, 20 Aralık 2005). Grubun son yıllarda Çin'de imalata yönelmiş olması dikkat çekicidir. 2000 yılında 38 adet [19 adet] faaliyeti bulunan grubun 2007 sonunda 34 adet [21 adet] faaliyeti devam etmektedir. Faaliyetler içinde enerji, inşaat ve gayrimenkul ağırlıktadır. Enka'nın ana faaliyet – zaman çizelgesi Tablo 4.104'teki gibidir.

Tablo 4.104: Enka Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
1957	İnşaat ve mühendislik	
1963	PVC boru ve profil imalatı	
1967	El aletleri imalatı	
1971	Yurtdışı inşaat işleri	
1972	İş makineleri ithalat ve servis	
1972	Çeşitli ihracat ve uluslararası ticaret	
1973	Çelik imalat	
1979	İnşaat şirketi (S. Arabistan)	
1981	Mobilya imalatı*	
1982	Traktör üretimi*	
1984	Yatırım şirketi (İsviçre)	
1984	Ticaret şirketi (Almanya, İngiltere)	
1985	Bankacılık*	
1988	İnşaat şirketi (Rusya)	
1990		Bankacılık
1991	Gayrimenkul şirketi (Rusya)	
1992		Traktör üretimi
1993	İnşaat şirketi (Kazakistan)	
1994	PVC boru ve profil imalatı (Rusya)	
1997	Enerji santrali işletme	
1997	Perakende zinciri (Rusya)	
2001	Yatırım şirketi (Hollanda)	
2002	Çelik boru imalatı (Türkiye, Çin)	
2004	Petrol sahası işletimi (Azerbaycan)	
2005	PVC profil satış şirketi (Hollanda, Romanya)	
2005	Otel (Rusya)	
2006	İnşaat şirketi (Ukrayna)	
2006	PVC profil imalatı (Rusya)	Mobilya imalatı

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

(*) Zaman içinde sonlandırılan faaliyetler.

4.5.2 Tekfen

İnşaat kökenli sermaye grupları içinde en büyüklerden biri de Tekfen'dir. Grubun temeli, Nihat Gökyiğit ve Feyyaz Berker tarafından 1956'da kurulan 'Feyyaz-Nihat Müşavir Mühendislik' firmasına dayanır. O dönemde artan bayındırlık işleri çerçevesinde mühendislik hizmetleri veren bu firmanın yanı sıra, 1957'de Tekfen İnşaat Ltd. şirketi de kurulur. 1959 yılında Necati Akçağlılar'ın ortaklığa katılmasıyla ünvanı 'Feyyaz-Nihat-Necati Müşavir Mühendislik' olarak değişen ilk firma bir süre sonra kapanacak, faaliyetler esas olarak Tekfen İnşaat bünyesinde devam edecektir⁴⁰⁹. İlginç bir nokta, Enka ve Tekfen'in aynı yıl (1957) içinde kurulmuş ve aynı yıl (1967) içinde anonim şirkete dönüşmüş olmalarıdır.

Tekfen İnşaat'ın gerçekleştirdiği ilk işin "Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde inşa edilen 9 NATO havaalanının banket stabilizasyon çalışmaları" olduğu belirtiliyor (Tekfen, t.y.). Söz konusu tesisler, NATO'nun (yeni üyesi) Türkiye için öngördüğü 'Enfrastrüktür Programı' çerçevesinde sağladığı kredilerle hayata geçen projelerdir ve inşaat esnasında yerel müteahhitler, genelde yabancı firmaların taşeronu olarak görev alırlar (Altun, 2006, s.57-9). Taşeronluk işinden önemli deneyim (ve para) kazanan Tekfen, 1959-63 arasında NATO işleri yapan ABD'li Williams Brothers firmasından (çoğu boru hattı ve akaryakıt tesisi olan 8 proje) ve yine ABD'li Foster Wheeler firmasından (Ataş rafinerisi ve Ereğli Demir-Çelik inşaatlarında) çeşitli işler alır; Erdemir'in soğutma ve kullanma suyunu temin eden Gülüç Barajı'nı inşa eder (Altun, 2006, s.77-81). 1960'ların ortalarında petrokimya (İpraş, Petkim, TPAO'nun çeşitli tesisleri) alanında öne çıkmaya başlayan şirket, 1965'te, 493 km uzunluğundaki Batman-İskenderun ham petrol boru hattı inşaatını Fransız Entrepose ve İtalyan Techint firmaları ile ortaklaşa gerçekleştirir. Tekfen'den 20 yıl önce faaliyete başlamış olan STFA baraj, köprü, yol ve enerji nakil hatlarında uzmanlaşmışken, Enka sanayi tesisleri inşasında, Tekfen ise boru hatları ve petrol-gaz tesisleri alanında sivrilir. Ancak, zaman içinde, diğer firmalar gibi Tekfen de her tür inşaat işini yapmaya başlayacaktır.

⁴⁰⁹ "Hepsi de öğrenimini inşaat mühendisliği üzerine yapan ortakların Amerika'dan döndükten sonra devlet görevlisi olarak çalıştıkları Bayındırlık Bakanlığı, Tekfen'in kurulmasında etken olan en önemli kesişim noktalarından biridir" (Tekfen, t.y.).

Enka ve Tekfen arasında kuruluş zamanlarının yanı sıra bir diğer paralellik, inşaat dışı sınıai imalata da neredeyse aynı tarihte başlamış olmalarıdır. Enka'nın PVC ürün imal eden Pimaş firması 1963'te kurulurken, Tekfen'in ampul fabrikası (Tekfen Endüstri) 1964'te üretime geçer. "İnşaat sektöründeki iş ve para akışının düzensizliğine karşı sanayi alanında yatırım yapmak amacıyla" (ve elbette ki inşaat sektöründe elde edilen birikim sayesinde) "kurulan ampul fabrikası ... kısa zamanda ampul piyasasının üçte birine hakim olmuştur" (Tekfen, t.y.). O tarihten günümüze kadar Türkiye'de ampul pazarı General Elektrik, Tekfen ve Philips arasında paylaşılacak, 2000 yılı civarında her üç firma da üretimlerini başka ülkelere kaydıracaklardır⁴¹⁰.

TSKB kredisi ile kurulan ve makineleri Almanya'dan gelen ampul fabrikasının ardından, 1966'da İzmit'te Birleşik Aydınlatma fabrikasını Philips'le ortaklaşa hayata geçiren Tekfen, ampul alanında hem ürün çeşitlenmesi (floresan ampul) hem de geriye doğru entegrasyon (ampul camı üretimi) gerçekleştirir. Aynı zamanda, Tekfen Endüstri bünyesinde kurulan pazarlama birimi ile ampulün yanı sıra çeşitli tüketim mallarının dağıtımına da başlanır (örneğin, Malazlar kibrit firması ile dağıtım anlaşması yapılır). Bu birim, zaman içinde ayrı bir dağıtım-pazarlama şirketine (Tekfen Gıda ve Tüketim Malları Pazarlama) dönüştürülmüştür. M. Altun (2006, s.107), dağıtım işinin ayrı bir şirket olarak organize olmasında, 12 Eylül öncesinde fabrikadaki grevler nedeniyle üretimin yanı sıra dağıtımın da sekteye uğramasının etkili olduğunu belirtmektedir⁴¹¹.

Tekfen'in 1980 yılına kadar olan faaliyetleri Tablo 4.105'te sergilenmektedir. 1981'de Toros Gübre'nin üretime başlamış olması ve sınıai tarımla ilgili yeni şirketlerin (Tareks, Tarsan, İngiltere'de bir şirket) oluşturulması nedeniyle 1980 yılı uygun bir kesim noktası kabul edilebilir. Dönemin ortalarında, 1970 yılında tıpkı Enka'nın Çimtaş firması gibi çelik imalat ve montaj işleri yapan Timaş (Tekfen İmalat ve Mühendislik) kurulmuş, Derince tesislerinde üretime başlamıştır (Tekfen, t.y.). Ağır çelik konstrüksiyon, basınçlı kaplar, tanklar, buhar kazanları imal eden bu tesisin ardından,

⁴¹⁰ M. Köymen (1989, s.115) üç firmanın 1980'li yıllarda yerli üretim ampuldeki pazar paylarını GE yüzde 41.2, Tekfen yüzde 27.8 ve Philips yüzde 16.9 olarak vermektedir.

⁴¹¹ Tekfen'in tarihini yazan Altun (2006, s.107-8), Tekfen fabrikasında 1980 öncesinde Disk'e bağlı Metal-İş'in [T. Maden-İş?] örgütlü olduğunu; bu dönemde hem fabrikada hem de fabrikanın girdi aldığı tedarikçilerde gerçekleşen çok sayıda grev nedeniyle üretimin aksadığını; 15-16 Haziran 1970'te işçilerle polis arasındaki en şiddetli çatışmalardan birinin Tekfen fabrikası önünde (şimdiki Tekfen Tower'ın bulunduğu yerde) gerçekleştiğini, fabrikanın taşlandığını, askerlerin barikat kurduğunu anlatmaktadır.

zaman içinde, benzer nitelikte Ceyhan Çelik Yapı İmalat Atölyesi de faaliyete geçmiştir (bu tesis, şantiyelerde görev yapmak üzere çok sayıda kaynakçı yetiştirecektir: Tekfen Holding, 2007, s.38).

Tablo 4.105: Tekfen'in Faaliyetleri (1956-1980)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
7421	Hizmet	Mühendislik hizm.	Feyyaz-Nihat(-Necati) Müşavir	1956	1960'lar
7422	Hizmet	Teknik test ve analiz	Mühendislik		
4520	İnşaat	İnşaat	Tekfen İnşaat Ltd. (1967'de AŞ. oldu)	1957	2000
3150	Elektrik	Ampul üretimi	Tekfen Endüstri ve Ticaret	1964	2002
5122	Ticaret	Tüketim malı paz.	Tekfen Endüstri ve Ticaret (1979'dan sonra	1964	1979
5139	Ticaret	Ev eşyası paz.	Tekfen Pazarlama sürdürüyor)		
5139	Ticaret	Kibrit (Malazlar) dağt.	Tekfen Endüstri ve Ticaret	1964	2006
3150	Elektrik	Floresan ampul	Birleşik Aydınlatma (Philips %50)	1966	2001
2610	Cam	Cam üretimi			
4530	İnşaat	Tesisat işleri	Tekfen İnşaat ve Tesisat AŞ. (Titaş)	1968	
7421	Hizmet	Mühendislik hizm.			
7422	Hizmet	Teknik test ve analiz			
2811	Metal	Yapı malz. imalatı	Tekfen İmalat ve Mühendislik (Timaş)	1970	
2812	Metal	Tank vb. muhafazalar			
2813	Makine	Buhar kazanları			
6599	Finans	Holding	Tekfen Holding	1971	
5149	Ticaret	Gübre ticareti	Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi (2005'te ünvanı Toros Tarım San. ve Tic. oldu)	1974	2005
2811	Metal	Çelik imalat	Ceyhan İmalat Atölyesi (1993'te tekrar)	1975	
1520	Gıda	Süt ürünleri	Mis Süt (Nestle'ye devredildi)	1976	2000
6304	Turizm	Hizmet (taşımacılık?)	Tektur Servis ve Turizm AŞ.	1976	1985
4520	İnşaat	Yurtdışı taahhüt işleri	Tekfen İnşaat (Kuveyt'te otoyol inşaatı)	1977	
5122	Ticaret	Gıda ürünü ihracatı	Mis Süt	1978	2000
5122	Ticaret	Tüketim malı paz.	Tekfen Gıda ve Tüketim Maddeleri	1979	2003
5139	Ticaret	Ev eşyaları paz.	Pazarlama		
5141	Ticaret	BP benzin istasyonu	Tekfen Petrol Ticaret	1970'ler?	1981
1729	Tekstil	Çuval imalatı	Toros Gübre Torbalama Tesisleri	1980	
5142	Ticaret	Demir-çelik ithalatı	Ferimpeks Demir Çelik İthalat	1980	1987

Kaynak: Altun, 2006; Arıman, 1982; Sönmez, 1992a; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1970 yılı civarında petrokimya tesisleri ve daha sonra boru hattı inşasında sayılı firmalardan (pazarı paylaşan tekellerden) biri haline gelen Tekfen, bu dönemde yaptığı işlerin bir kısmını kendisi üstlenmiş, bir kısmını da uluslararası firmalara taşeron olarak tamamlamıştır. Karadeniz Bakır İşletmeleri Samsun bakır izabe tesisleri ve Bursa Tofaş fabrika binası inşaatı gibi önemli projeler dışında, alınan işlerin çoğu petrokimya alanındadır. Tekfen'in 1969-75 arasında üstlendiği 60 işin 54 tanesi petrokimya ile ilgilidir ve Ataş, İpraş, Petkim, Aliağa tesisleri Tekfen'in önemli müşterileri arasındadır

(Altun, 2006, s.114-122). Bu alandaki tekeli konumu giderek belirginlik kazanan grup, 1971’de hem holdingleşmeye yönelecek hem de TÜSİAD’ın kurucuları arasında yer alacaktır. Güngör Uras’a göre ‘ilk dönemlerde çok seçkin bir yapıda olan ve herkesin üye olması mümkün olmayan’ (Capital, 2001) TÜSİAD’ın ilk başkanı, başkanlığı 1980 yılına kadar sürecek olan, Tekfen ortaklarından Feyyaz Berker’dir.

Holdingin ve TÜSİAD’ın kurulduğu sıralarda, Tekfen aynı zamanda uluslararası bir örgüt olan Iploca üyesidir⁴¹². Tekfen ortaklarından Necati Akçağlılar, 1966’da ABD Boru Hattı Mütahhiti Birliği bünyesinde oluşturulan bu örgüte kurucu üye olarak katılmış, üye sayısının artmasıyla birlikte Iploca’nın ayrı bir örgüte dönüştüğü yıl olan 1976’da başkanlığı üstlenmiştir (Iploca, 2008a). Iploca’nın yıllık toplantılarında üyelerin ellerindeki tüm projelerin ‘masaya yatırıldığı’ ve bu üyeliğin Tekfen’e büyük yarar sağladığı belirtilmektedir (Altun, 2006, s.162-4).

Özetle, 1970’lerin başlarında Tekfen de tekeller arasında yerini almış, hem ülke içinde hem de uluslararası düzlemde sağlam ilişkiler kurmuş durumdadır. 1974’te Toros Gübre’nin (üretimi 1981’de geçti) ve 1976’da Mis Süt’ün kurulmasıyla yeni alanlara açılan grup, aynı yıllarda Irak-Türkiye ham petrol boru hattının “Türkiye tarafındaki 84 ve 70 kilometrelik iki ayrı parçası ile Ceyhan’daki tank sahasının ve deniz terminalinin inşaatını” yine taşeron olarak üstlenmiş, “bu dev proje sayesinde cirosunu katlamış, makine parkını genişletmiş[tir]” (Tekfen, t.y.). Bu sıralarda Katar’da bir otoyol inşaatı ile ilk kez yurtdışı inşaat projelerine de başlanır⁴¹³.

1974’te kurulan Toros Gübre, zamanla Tekfen’in en önemli girişimlerinden biri olmuş ve holding yapılanması içindeki tarım grubunun çekirdeğini oluşturmuştur⁴¹⁴. Günümüzde Tekfen Türkiye’de sınai tarım alanında en önde gelen sermaye grubudur.

⁴¹² International Pipeline and Offshore Contractors Association – *Uluslararası Boru Hatları ve Kıyı Ötesi Mütahhiti Birliği*. Uluslararası bir kartel olduğu anlaşılan Iploca, günümüzde 40’ı aşkın ülkeden 250 civarında üyeye sahiptir. Türkiye’den Alsim Alarko, Atilla Doğan İnşaat, Borusan Makina ve Borusan Mannesmann Boru, Fernas İnşaat, HDM Dış Ticaret, Limak İnşaat ve Tekfen halen üyeler arasındadır (Iploca, 2008b).

⁴¹³ 1975-85 arasında birçok yurtiçi ve yurtdışı işi alan grup, sanayi tesislerinde 350, boru hatlarında 378 milyon dolarlık inşaat gerçekleştirmiştir (Altun, 2006, s.167).

⁴¹⁴ M. Altun (2006, s.127-8) Tekfen’in gübre alanındaki girişimlerinin Toros Gübre ile başlamadığını; 1970’lerde gübre üretimi teşvik edilip DPT biri Ege’de biri Akdeniz’de iki gübre tesisi gerektiğini açıkladığında Tekfen’in önce Ege Gübre girişiminde öncülük yaptığını; yüzde 25 hisseyi Yaşar grubuna, yüzde 25 hisseyi de 5 dilim halinde İzmirli işadamlarına verdiğini; ancak sonradan Gap projesini göz önünde tutarak Çukurova bölgesine yöneldiğini ve Ege Gübre’deki hisselerini sattığını belirtmektedir.

Hollanda, Fransa ve İngiltere'den alınan know-how ile kurulmaya çalışılan Toros Gübre için finansman büyük bir sorun olmuş; kredinin bir kısmı bir İspanyol bankasından sağlanırken, 1978'de Ziraat Bankası ve Tarım Kredi Kooperatifleri de (toplam yüzde 40 hisse ile) ortak edilmiştir (Altun, 2006, s.130-3). Tekfen'in Tarım Kredi Kooperatifleri ile ortaklığı, 1980'lerde bir süre için Tarsan ve Tareks girişimlerinde devam edecektir.

Mis Süt'ün kuruluşu biraz farklıdır. N. Gökyiğit, ampul dağıtımında çok sayıda aracı ile çalıştıklarını, bu sırada Pınar'ın Türkiye'de ilk kez dayanıklı süt ürettiğini ve dağıtımını General Elektrik ampullerinin dağıtımını yapan Koç grubundan bir şirkete verdiğini, bu şirketin de bakkalları Tekfen yerine GE ampülü satmaya zorladığını belirtir⁴¹⁵: “artık ampul satamaz hale geldiğimiz için, süt işine girmemiz gerektiğine karar verdik” (Altun, 2006, s.177-8). Üretime 1978'de başlayan Mis Süt, kısa sürede ihracata yöneldiği gibi, Türkiye'de süt ürünleri pazarını uzun yıllar boyunca (bir kamu kuruluşu olan) SEK ve Yaşar grubuna ait Pınar'la birlikte paylaşmıştır. Ancak, süt genellikle kaynağında tüketilen ya da sanai işlemden geçmeden sokakta satılan bir ürün olduğu için, Türkiye'de süt sektöründe kayıtlı ‘pazar’ hayli küçüktür⁴¹⁶.

1960'ta 3 adet [2 adet], 1970'te 11 adet [6 adet] faaliyeti bulunan Tekfen'in, 1980 yılına gelindiğinde 18 adet [11 adet] faaliyeti devam etmektedir. Ancak, Tekfen'in asıl büyümesi 1980'li yıllarda gerçekleşecek, 1990 yılında devam eden faaliyet sayısı 37'ye [18'e] ulaşacaktır. 1989 yılında Tekfen Yatırım Bankası'nı kurarak bankacılık alanına giren grubun 1980-89 arası faaliyetleri ayrı bir dönem olarak ele alınabilir. Bu faaliyetler Tablo 4.106'da sergilenmektedir. Dönem içinde sanai tarım (öncelikle gübre) alanındaki faaliyetler hızlı bir gelişme göstermiş, ayrıca dış ticaret için (bir kısmı yurtdışında) çok sayıda şirket kurulmuştur. Tıpkı Enka Pazarlama ve Koç'a ait Ram Dış Ticaret gibi, Tekfen Dış Ticaret de 1980'lerde ‘dış ticaret sermaye şirketleri’nin en büyüklerinden biridir. 1987'de ABD'de kurulan Fentex ise ihracat-ithalatın da ötesinde

⁴¹⁵ Tekfen CEO'su Erhan Öner de benzer bir açıklama yapmıştır: “Bakkalda ampül satışı başlatan ilk firma Tekfen oldu. Ardından rekabet başladı. GE'yi o zamanlar Koç grubu satıyordu. Rakibimiz çok güçlüydü. O günlerin en önemli şeylerinden mesela kibriti vermem diyordu. Bu bizi başka yerlere yöneltti. Bir fabrikayla anlaşarak kibrit işine girdik. Sonra böcek öldürücü vermem dedi. O işe girdik. Ardından salça işine girdik” (Ekinci, 13 Nisan 2008).

⁴¹⁶ Örneğin 2007 yılında “Toplam süt pazarının sadece yüzde 25-30 civarı modern bir ortamda işlenerek sanayide kullanılmaktadır” (Pınar Süt, 2007, s.14). 1980'li yıllarda söz konusu üç firmanın toplam pazar payı da ancak yüzde 10'lar seviyesindedir (Köymen, 1989, s.97).

uluslararası bir ticaret şirketi niteliğindedir. Tekfen Dış Ticaret'in 1987'de 380 milyon dolar ihracatla Türkiye'de ilk sırayı aldığı, 50'ye yakın ülkeye ihracat yaptığı, 11 ülkede daimi büro kurduğu, 200'den fazla sanayi kuruluşunun ürünlerini sattığı belirtilmektedir (Altun, 2006, s.182). Bununla birlikte, zaman içinde ihracat prosedürleri kolaylaştıkça birçok firma kendi ihracatını yapmaya başlayacak, faaliyeti azalan Tekfen Dış Ticaret de 2006 yılında Tekfen Endüstri bünyesine alınacaktır.

Toros Gübre'nin üretime başladığı 1981 yılında Tareks (zirai mal ve teçhizat ticareti, tohum ithalatı vb.) ve Tarsan (tarımsal sanayi yatırımları) adlı şirketlerde Tarım Kredi Kooperatifleri ile ortak olan Tekfen, bir yıl sonra, Toros Gübre'ye hammadde taşımak için Toros Nakliyat'ı kurarak tarım sektörüne iyice yerleşir. 1986'da Dünya Bankası ile imzalanan tarım sektörü uyum kredisi çerçevesinde gübre sektörü liberalize edilip fiyat kontrolleri kalkar ve özel gübre üreticileri kendi satış ve dağıtım örgütlerini kurabilme hakkı kazanırken, önceden birçok yerde depo alanı kiralayan Toros Gübre yeni koşullara hayli 'hazırlıklı'dır. Hızla bayi ağı (1986-87'de 380 bayi) oluşturulur; Toros 1986'da ikinci fabrikasını açar; ayrıca aynı yıl içinde Adana'da torba fabrikası satın alınır, Ziraat Bankası ve Tarım Kredi Kooperatifleri ortaklığıyla Toros Gübre ve Zirai İlaç Pazarlama şirketi kurulur. 1990'da Akdeniz Gübre'de çoğunluk hissenin satın alınmasıyla sektörde Toros'un payı artarken⁴¹⁷, daha önceleri Romanya ve Libya'dan yapılan üre ve kalsiyum amonyum nitrat ithalatına da Toros açısından artık gerek kalmamıştır (Altun, 2006, s.142, 145, 149-50).

1981'de kurulan Teknik Servis ve Ticaret (TST), Tekfen'in 'joker firma'sıdır. Başka ortaklar olduğu için Toros bünyesinde yapılamayan birçok hizmet işini TST yapar. Sigorta hizmetleri (1989'da Tekfen Sigorta kurulana kadar), mümessillik, cafe-restoran ve benzin istasyonu işletme, sigara dağıtım, çeşitli ithalat-ihracat vb. çok sayıda faaliyetin yanı sıra "TST'nin fonksiyonlarından bir diğeri de, fazla parası olduğu zaman, ihtiyaç duyan grup şirketlerine ortak olarak sermaye aktarmaktı. Bu nedenle firma, holding bünyesindeki çok sayıda şirketin hissedarı olmuştu[r]" (Altun, 2006, s.146-7).

⁴¹⁷ 1999 yılında Toros'un üretim payı kalsiyum amonyum nitratta yüzde 42, amonyum nitratta yüzde 100, kompoze gübrede yüzde 31 ve toplamda yüzde 30'dur (DPT, 2000c, s.18). 2000 sonrasında Tügsaş ve İgşaş'ın özelleştirilmesi ve tasfiye edilmesiyle sektörde Toros'un payı artacak, 2005 yılında kapasite açısından yüzde 38'e yükselecektir (DPT, 2005, s.8).

Tablo 4.106: Tekfen'in Yeni Faaliyetleri (1981-1989)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5121	Ticaret	Tarım araçları ve tohum ithalat, ticaret	Tareks Tarım Ürünleri (TKK ortak)	1981	?
5159	Finans	Tarımsal yatırımlar	Tarsan Tarım End. Yat. (TKK ortak)	1981	?
5190	Ticaret	Dış ticaret	Tekfen Dış Ticaret (Tekf. End. ile birleşti)	1981	
6720	Finans	Sigortacılık hizmetleri		1981	1989
5050	Ticaret	BP benzin istasyonları		1981	2003
5110	Ticaret	Çeşitli temsilcilikler	Teknik Servis ve Ticaret (TST)	1981	2006
5190	Ticaret	Genel ticaret		1981	2006
5520	Hizmet	Restoran-caffe işletimi		1983	2003
2412	Gübre	Gübre üretimi	Toros Gübre (Toros Tarım)	1981	
5141	Ticaret	Gemi yakıtı	Transit Bunker Servis (%40 iştirak)	1981	?
5149	Ticaret	Gübre-hammadde ticareti	Industrial Supply and Trading (İngiltere)	1981	
6110	Ulaştırma	Deniz taşımacılığı	Toros Uluslararası Nakliyat	1982	2004
6599	Finans	Proje finansmanı	Tekfen International Ltd (İngiltere)	1983	
4520	İnşaat	İnşaat	Tekfen Saudi Arabia	1983	
7421	Hizmet	Mühendislik ve proje danışmanlık hizm.	Tekfen Mühendislik	1984	
7414	Hizmet				
6302	Ulaştırma	Petrol depolama ve ihracat	Toros Gübre (Toros Terminal)	1984	
5141	Ticaret				
5190	Ticaret	Dış ticaret	Unipa Mümessilik ve Pazarlama	1984	1989
6304	Turizm	Turistik hizmetler	Fentur Servis ve Turizm	1985	2003
5149	Ticaret	Petrol, gübre vb.	TST International (İngiltere)	1985	
6110	Ulaştırma	Deniz taşımacılığı	Petrofertil Shipping SA (Panama)	1985	
5149	Ticaret	Gübre-hammadde ticareti	Petrofertil Trading Ltd (İngiltere)	1985	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Tekfen San. Yatırımları (Toros'la birleşti)	1985	
6302	Ulaştırma	Gübre depoları	Toros Gübre (Toros Terminal)	1986	
5149	Ticaret	Üre ve kimyasal ithalatı	Toros Gübre	1986	1990
1729	Tekstil	Çuval imalatı	Adana torba fabrikası (satın alma)	1986	
2412	Gübre	Gübre üretimi	Toros Gübre (ikinci fabrika)	1986	
5149	Ticaret	Gübre pazarlama	Toros Gübre ve Ziraî İlaç Pazarlama (Ziraat Bankası ve TKK ortak)	1986	2002
6303	Ulaştırma	Liman işletmeciliği	Toros Terminal (faaliyete geçiş 1990)	1986	
2412	Gübre	Gübre üretimi	Türk-Arap Gübre AŞ. (çoğunluk hisse)	1986	
5190	Ticaret	Dış ticaret	Fentex International (ABD)	1987	2006
5121	Ticaret	Pazarlama	Tekfen Tarımsal Üretim ve Pazarlama	1987	2003
5219	Per. tic.	Perakende mağazalar	Belpa (İstanbul Beled. ve Prisunic ortak)	1988	?
6304	Turizm	Turistik hizmetler	Fenser Servis ve Ticaret	1988	2002
2429	Kimya	Patlayıcı imalatı	Nitromak (MKE, Nitro Nobel, Altay ortak)	1988	?
5190	Ticaret	Dış ticaret	Tekfen Satra Dış Ticaret	1988	1996
6720	Finans	Sigortacılık hizmetleri	Tekfen Sigorta Aracılık Hizmetleri	1988	
6592	Finans	Yatırım bankacılığı	Tekfenbank (2006'da %70 hisse Yunan Eurobank EFG'ye satıldı)	1989	2001
5143	Ticaret	İnşaat malzemeleri	Temar İnşaat Tesisat Malzemeleri AŞ.	1989	2000
5190	Ticaret	Dış ticaret	Tekfen Trading SA (İsviçre)		
5190	Ticaret	Dış ticaret	Ripiano Ltd (İrlanda)		2005

Kaynak: Tekfen İzahname; Sönmez, 1992a; Köymen, 1989; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tekfen'in gübre üretimi ile başlayan sınıai tarım faaliyeti zamanla genişlemiş, 2000'li yıllarda tohumculuk, fidecilik, tahıl ticareti gibi alanları içermeye yönelmiştir. Yine, Toros Gübre'nin Ceyhan fabrika sahası içinde (petrol, gübre vb. için) depolama ve deniz ulaşımı olanakları yaratılmış, giderek büyüyen bu iş 1990 yılında Toros Terminal adlı devasa bir liman işletmesine dönüşmüştür⁴¹⁸. Zamanla, Toros Terminal'in bulunduğu bölgede 4.5 milyon m² alanda (toplam kullanılabilir alanı 50 km²) dünyanın en büyük serbest bölgelerinden biri olan Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölge İşletmesi (Tayseb) faaliyete geçmiştir (Toros Tarım, 2008). GAP'ı kapsayan ve boru hatları ile enerji santrallerinin yoğunlaştığı bölgenin, GAP'ın denize ulaşması ve ABD-İsrail-Türkiye serbest ticaret anlaşması açısından 'stratejik' önem kazandığı belirtilmektedir (Şanverdi, 25 Nisan 2000; Evrensel, 15 Ocak 2002). Tayseb'in işleticisi olmanın yanı sıra Antalya ve Mersin serbest bölge işletmelerinde de ortak olan Tekfen'in, Akdeniz kıyısı genelinde fiilen bir 'liman inhisarı' elde ettiği söylenebilir. Günümüzde, liman işletmeleri de dahil olmak üzere bünyesindeki çeşitli faaliyetlerle 'Tarımsal Sanayi Grubu', Tekfen'in toplam gelirleri içinde inşaatın (yüzde 54) ardından ikinci ana kalemi (yüzde 41) oluşturmaktadır (Tekfen Holding, 2007, s.4).

1980'lerde Tekfen açısından en önemli taahhüt projesi, Özal döneminde yapımına başlanan Tarsus-Adana-Gaziantep (TAG) otoyoludur. Petrokimya ve boru hattı işlerinin azaldığı, petrolün ucuzlaması nedeniyle Ortadoğu'da inşaat işlerinin hacminin küçüldüğü bir ortamda, 1987'de 360 milyon dolara ihale edilen ve Özal'ın kararıyla genişleyerek 1.8 milyar dolarlık bir iş haline gelen TAG otoyolu, Tekfen için çok büyük bir proje olmuştur⁴¹⁹.

1980'lerde inşaat sektörü açısından bir yenilik, proje finansmanının artık taahhüt firmalarınca üstlenilmeye başlanmasıdır. Tekfen'in 1988'de (faaliyete geçişi 1989) Tekfenbank'ı kurmasının arkasındaki temel nedenin bu olduğu belirtilmektedir (Altun, 2006, s.213-4). Ayrıca, Tekfen-Tekfenbank ilişkisinin bir benzeri, Yüksel İnşaat

⁴¹⁸ "1990 yılında kapasitesi artırılan Toros Terminal, bugün Doğu Akdeniz bölgesinin en büyük limanı olarak İskenderun limanından daha fazla iş yapmaktadır" (Tekfen, t.y.).

⁴¹⁹ Karşılaştırma açısından, 1980-93 arasında S. Arabistan'da yapılan işlerin toplam bedeli 378 milyon dolardır (Altun, 2006, s.196, 204-6). İnşaatı ancak 2000 yılında biten TAG otoyolunun yanı sıra, Tekfen 1980'lerde Yumurtalık-Kırıkkale ve 2. Irak-Türkiye ham petrol boru hatlarını tamamlamış, S. Arabistan'da su iletim projeleri gerçekleştirmiş, ayrıca İstanbul Sinanoba 'uydu kenti'nin inşaatına başlamıştır (Tekfen İnşaat, t.y.).

ile Şekerbank arasındadır (Gülöksüz, 2008). Mevduat bankacılığı izni alamayan ve bir yatırım bankası olarak tek şubeyle faaliyete geçen Tekfenbank'ın dışında, grup 1990'da Arap-Türk Bankası'na ve 1994-97 arasında bir süre için Bank Ekspres'e iştirak etmiştir. 2001 yılında Bank Ekspres'in TMSF'den 10 milyar gibi 'sembolik' bir bedelle alınmasının (Hürriyet, 30 Haziran 2001) ve Tekfenbank'la birleştirilmesinin ardından Tekfen de mevduat bankacılığına başlayacak, ancak 2006 yılında bankanın yüzde 70 hissesi Yunanistan'ın ikinci büyük bankası olan Eurobank EFG'ye satılacaktır.

Tekfen'in 1990'lardaki faaliyetleri Tablo 4.107'den izlenebilir. Bu dönemde çok sayıda satın alma (Akdeniz Gübre, Ant Süt, Gülüm Süt, Karaca Giyim, Doğu Alman inşaat şirketi HMB, özelleştirilen Sek Süt'ün 4 fabrikası) dikkat çekicidir. Ayrıca, birçok Avrupa ülkesinde yatırım ve ticaret şirketleri görülmektedir. Tarım ilaçları, haşere ilacı, tekstil, silah sanayii (Thomson-Tekfen), eğlence merkezi (Akmerkez), fidecilik, tohumculuk, perakende mağazalar (Macro Center, Götzen, Belpa), serbest bölge işletmesi, hava taşımacılığı, Özbekistan'da iplik fabrikası, enerji, film stüdyosu, kablo TV tesisatı ve alkollü içki⁴²⁰ grubun bu dönemde başladığı çeşitli işlerdir. Bu hızlı 'ilişkisiz çeşitlenme' atağı ile 1999 sonunda Tekfen "Müteahhitlikten süt üretimine, perakendecilikten uçak işletmeciliğine kadar çok farklı alanlarda faaliyet gösteren 70'i aşkın iştiraki ile dev bir yapı" (Tekfen, t.y.) haline gelmiş, 2000 yılı sonunda devam eden faaliyet sayısı 45'e [21'e] yükselmiştir. Bu tarihte 'odaklanma' stratejisine geçen Tekfen'in faaliyet sayısı azalacak, grup içi sermaye yapısı da değişecektir. Geçmişte, yeni iş kurulurken ya da sermaye arttırılırken Tekfen grubunda hangi şirketin durumu uygunsa onun iştirak ettiği, bu nedenle grup içinde (Japon *keiretsu* yapısına benzer) karmaşık bir karşılıklı iştirakler yapısının oluştuğu, 2000 yılında tüm şirketlerin hisselerinin Tekfen Holding'in elinde toplandığı belirtilmektedir (Altun, 2006, s.242). İç sermaye piyasasına öncelik ve ağırlık veren yapı, holdingin 'halka açılması' (dış sermaye piyasasına yönelmesi) kararı verilerek değiştirilmiştir. Öte yandan, çok-faaliyetli dağınık 'görüntü' de potansiyel ortakları caydırdığı için terkedilir. İnşaat ve sınai tarıma odaklanma kararı alınır, süt üretimi, perakende, içki, tekstil, hava taşımacılığı gibi işlerden çıkılmaya başlanır. Tarımda ise yeni yatırımlara gidilir ve örneğin 2004 yılında Sabancı'nın Sapeksa'sı satın alınır (Toros Agripark).

⁴²⁰ Fransız Pernod-Ricard ortaklığı olan bu girişim 3 yıldan az sürdüğü için tabloya alınmamıştır.

Tablo 4.107: Tekfen'in Yeni Faaliyetleri (1990-2000)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
2412	Gübre	Gübre üretimi	Akdeniz Gübre (satın alma)	1990	
1520	Gıda	Süt ürünleri	Ant Süt (satın alma)	1990	2000
6519	Finans	Bankacılık	Arap-Türk Bankası (%11 iştirak)	1990	2006
2421	Kimya	Tarım ilaçları	EnToroS Zirai İlaç San. (İtalyan Enichem ortak)	1990	1995
1520	Gıda	Süt ürünleri	Gülüm Süt (satın alma)	1990	2000
6599	Finans	Yatırım şirketi	TST Investment Holding SA (Lüksemburg)	1990	
6599	Finans	Yatırım şirketi	TST International Finance SA (Lüksemburg)	1990	
5149	Ticaret	Hammadde ticareti	TST International Trading Ltd (İrlanda)	1990	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Tekfen Participations SA (Lüksemburg)	1990	
2421	Kimya	Haşere ilacı imalatı	Tekfen Endüstri (Fentox marka haşere ilacı)	1990	
3312	Makine	Radar imalatı	Thomson-Tekfen Radar Sanayi	1990	1998
7310	Arge	Arge	Thomson-Tekfen Yüksek Teknoloji San.	1990	1998
4520	İnşaat	İnşaat	Oger-Tekfen KSA (S. Arabistan, Oger ortak)	1991	
7499	Diğer	Diğer hizmet	Üçgen Bakım ve Yönetim Hizmetleri (ortaklık)	1992	
6599	Finans	Proje finansmanı	Tekfen Construction and Inst. Co. Ltd (İrlanda)	1992	
9214	Hizmet	Özel orkestra	Tekfen Filarmoni Orkestrası	1992	
0112	Tarım	Tohumculuk	Hazera-Toros Tohumculuk (faaliyete geçiş 1999)	1993	2004
5219	Per. tic.	Süpermarket zinciri	ATİ Dış Ticaret (Makrocenter, Tansaş'a satıldı)	1993	2000
7010	Emlak	Alışveriş merkezi	Akmerkez	1993	
5232	Per. tic.	Tekstil mağazası	Akpol Tekstil Konfeksiyon Sanayi ve Ticaret	1993	2004
4520	İnşaat	İnşaat	HMB (Doğu Almanya, satın alma)	1993	
5234	Per. tic.	Yapı market	Götzen	1993	2000
6599	Finans	Yatırım şirketi	Karaca Holding AŞ.	1993	1997
1730	Tekstil	Trikotaj	Karaca Giyim Sanayi (satın alma)	1993	2007
5131	Ticaret	Tekstil pazarlama	Karaca Pazarlama (Karaca Giyim ile birleşti)	1993	2007
5122	Ticaret	Süt ürünleri	Tekfen Süt Sanayi ve Ticaret	1993	1999
6519	Finans	Bankacılık	Bank Ekspres (iştirak)	1994	1997
7010	Emlak	Emlak yatırımları	Beşiktaş Emlak Yatırım ve Ticaret AŞ.	1994	
6591	Finans	Leasing	Tekfen Finansal Kiralama	1994	
1520	Gıda	Süt ürünleri	4 adet süt fabrikası (Sek Süt özelleştirmesi)	1995	2000
4520	İnşaat	İnşaat	Kazfen (Kazak petrol şirketi Kazman ortak)	1995	?
1520	Gıda	Süt ürünleri	Süt fab. (Kazakistan, Kustanay Moloko ortak)	1995	2000
6220	Ulaştırma	Havayolu taşıma	Tekfen Hava Taşımacılığı (Palmali'ye satıldı)	1995	2004
6599	Finans	Yatırım şirketi	Tekfen Ticari Yatırımlar AŞ.	1995	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Tekfen Int. Finance and Inv. (Lüksemburg)	1995	
4520	İnşaat	İnşaat	Azfen (Azeri devlet petrol şirketi Socar ortak)	1996	
4520	İnşaat	İnşaat	Geotek (Gürcistan petrol şirketi Gioc ortak)	1996	
6712	Finans	Menkul değerler	Tekfen Menkul Kıymetler	1996	2003
1711	Tekstil	İplik fabrikası	Papfen (Özbekistan)	1997	
5131	Ticaret	İplik ithalat-ihracat	Tekfen Dış Ticaret - Papfen imalatı	1997	2006
2694	Çimento	Hazır beton	Rusfen (Rusya)	1997	
6303	Ulaştırma	Serbest bölge	Antalya, Mersin, Adana Yumurtalık SB'leri	1998	
9211	Medya	Film stüdyosu	Antalya Stüdyoları AŞ.	1998	
7499	Diğer	Sinema sektörü	Interfilm Ltd (İrlanda)		
0200	Ormanc.	Fidecilik	Hishtil-Toros Fidecilik (İsraili Hishtil ortak)	1999	
4010	Enerji	Elektrik enerjisi	Toros Enerji	1999	
7010	Emlak	Emlak yatırımları	Akmerkez Gayrimenkul Yatırım AŞ.	2000	
5520	Hizmet	Lokantacılık	Akmerkez Lokantacılık	2000	
4530	İnşaat	Kablo TV tesisatı	KabloteK Kablo Seb. Tş. İşlt. AŞ	2000	

Kaynak: İTO sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1990'larda Tekfen'in yer aldığı önemli projeler arasında, S. Arabistan'da su iletim tesisleri, Kuveyt'te tank sahaları, Rusya Federasyonu'nda Tschemoretschje uydu kenti, Kazakistan ve Azerbaycan'da ham petrol boru hatları, bir petrol platformu, Azerbaycan'da Sangachal Terminali, Gürcistan'da pompa istasyonları, İskenderun'da Sugözü termik santrali, İstanbul'da Sinanoba ve Ataşehir uydu kentleri, Afşin Elbistan B termik santrali ve İstanbul metrosu 1. fazı sayılabilir (Tekfen İnşaat, t.y.).

Rusya'daki proje, Tekfen'in 1993'te özelleştirmede satın aldığı eski Doğu Alman inşaat şirketi HMB tarafından gerçekleştirilmiştir. Avrupa pazarına girmek ve bu pazardaki finansman kolaylıklarından yararlanmak için satın alındığı belirtilen HMB, o sıralarda 4.100 çalışanıyla Tekfen'den daha büyük bir şirkettir. Türkiye'deki inşaat işçilerinin aksine düşük ücretlerle uzun saatler boyunca zorlu koşullarda çalışmaya alışık olmayan Doğu Alman işçiler Tekfen için büyük bir sorun olmuş, sendikanın itirazlarına rağmen şirket personeli 1998'de 450'ye, 2005'te ise 8'e (sekiz) indirilmiştir (Altun, 2006, s.214, 223-30). Benzer bir durum Tekfen'in 1995'te Süt Endüstrisi Kurumu'nun özelleştirilmesinde aldığı İzmir Sek fabrikasında yaşanmış, Ö. Akdemir'in (26 Mayıs 2003) belirttiğine göre o dönemde Mis Süt'te Nestle ile ortaklığa giden Tekfen bu tesisi kapatıp 200 civarında işçiyi işten çıkartırken, 6.8 milyon dolara satın alınan tesisin *arsası* 8 milyon dolara satışa çıkarılmıştır.

Aynı dönemde tarım alanındaki girişimlerini de hızlandıran grup, önce İsraili Hazera Genetics'le ortaklaşa (Hazera-Toros), daha sonra da Toros Tarım bünyesinde tohumculuk; İtalyan Enichem Agricoltura ile ortaklaşa (Entoros) zirai ilaç; İsrail firması Hishtil'le ortaklaşa (Hishtil-Toros) fidecilik gibi faaliyetler başlatmıştır. Gıda alanında bu dönemde çeşitli süt tesisleri satın alındıysa da Mis Süt'te 1995'te yüzde 25 olan Nestle payı 1998'de yüzde 60'a çıkarılacak, 2000 yılında ise kalan hisseler de Nestle'ye devredilecektir (Altun, 2006, s.184-6). Tarım alanındaki bir diğer önemli 'faaliyet', Tekfen'in gübre karteli çalışmalarına katılımı olmuştur. Rekabet Kurumu'nun kararına göre, Toros Gübre "Gübre satış fiyatlarını rakip üretici kuruluşlarla anlaşarak tespit etmek, 1996-1999 yılları arasında ... toplu gübre alım ihalelerinde, diğer teşebbüslerle uyumlu eylem halinde belli bölgeleri ve ... miktarları paylaşmak, TTKMB'nin 1999 sonbahar ihalesine diğer teşebbüslerle uyumlu eylem halinde girmemek" (Rekabet

Kurumu, 26 Temmuz 2007, s.95) gibi etkinlikleri nedeniyle yaklaşık 2.5 milyon YTL idari para cezasına çarptırılmıştır⁴²¹.

2001 sonrasındaki faaliyetler Tablo 4.108'den izlenebilir. Bu dönemde gübre özelleştirmelerine giren Tekfen'in Tügsaş'a bağlı Gemlik Gübre'yi ve İgsaş'ı alması rekabete aykırı bulunarak reddedilmiş, buna karşılık (2000 yılında 81 milyon dolar bedel biçilen) Samsun gübre fabrikasını 41 milyon dolara alan Tekfen, fabrikayla birlikte bir liman işletmesi daha elde etmiştir (Rekabet Kurumu, 3 Kasım 2000, s.31; Altun, 2006, s.155-6; Evrensel, 4 Ekim 2000; 30 Mart 2005).

Enka'nın aksine Rusya'da taahhüt alanında hemen hiç yer almayan Tekfen, daha ziyade Hazar bölgesi (Azerbaycan, Kazakistan), Ortadoğu (S. Arabistan, Kuveyt, Katar) ve Kuzey Afrika'da (Libya, Fas) yoğunlaşmıştır⁴²². Engineering News Record dergisinin yıllık araştırmalarına göre Tekfen, 2006 yılında dünyada 90. sırada (Enka 47., Gama 65., Rönesans İnşaat 86., Yüksel İnşaat 88.), 2007 yılında ise 69. sıradadır (Enka 44., Rönesans İnşaat 61., Gama 64., Yüksel İnşaat 86.). 2007 yılında, 94. sıraya yükselen (Çukurova'ya ait) Baytur'la birlikte, Türkiye'den 6 firma ilk yüz içindedir (aslında Enka ve Rönesans İnşaat Rusya merkezli firmalar sayılabilir). 2007 itibariyle Tekfen'in yurtdışında tamamladığı projelerin toplam bedeli 3 milyar dolar civarındadır (Enka'nın yaklaşık altıda biri) ve günümüzde taahhüt işlerinin yüzde 95'i yurtdışındadır (Tekfen Holding, 2007, s.20). Enka gayrimenkul, enerji ve taahhütte yoğunlaşmışken, Tekfen'in iki ana faaliyet konusu taahhüt ve sınai tarımdır. Bununla birlikte, Tekfen de son yıllarda gayrimenkul sektöründe arayışlara girmiş, 2007 yılında ABD'li Oz (Och-Ziff) grubu ile ortaklık başlatmıştır.

⁴²¹ 2007 yılında Türkiye'de üretilen gübrenin yüzde 42'sini, 804 bayisi bulunan Toros üretmiştir (Tekfen Holding, 2007, s.50). Toros Gübre genel müdürü E. Gökan'a göre, Toros gibi "her tarafta bölge deposu olan ve her tarafa hizmet götüren başka bir kuruluş" bulunmadığı için, Toros "daha farklı" [daha pahalı?] satabilmektedir (Bazzal, 2001). Toros, tohumculuk alanında "Türkiye'nin meyve ve sebze tohumlarının yüzde 15-20'sini, hatta domateste yüzde 45-50'sini satan bir kuruluş" haline gelmiştir. Tarla tohumlarından farklı olarak hibrit tohumlar olan tek kullanımlık meyve-sebze tohumları Hollanda ve İsrail'den ithal edilmektedir (Bazzal, 2006a). Tekfen'in aşılı fide üretiminde de yaklaşık yüzde 50 pazar payı olduğu belirtilmektedir (Tekinay, 2004b).

⁴²² Grubun 2000'li yıllarda yer aldığı önemli projeler arasında Azerbaycan'da doğalgaz boru hattı, petrol platformu, S. Arabistan'da gaz boru hattı, rafineri, Katar'da otoyol, Bulgaristan'da termik santral, Türkiye'de Bursaray'ın 2. fazı, ('gecekondü stadyum' olarak da bilinen) İstanbul Atatürk Olimpiyat Stadyumu ve Bakü-Tiflis-Ceyhan boru hattı sayılabilir (Tekfen İnşaat, t.y.).

Tablo 4.108: Tekfen'in Yeni Faaliyetleri (2001-2007)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
6519	Finans	Bankacılık	Bank Ekspres (Tekfenbank'la birleştirildi)	2001	
6591	Finans	Leasing	Ekspres Finansal Kiralama	2001	2008
7412	Hizmet	Hizmet şirketi	Tekfen İç ve Dış Tic. Dan. Hizm.	2001	2005
4520	İnşaat	İnşaat	Gate İnşaat (Gama %50)	2002	
2211	Medya	Yayıncılık	Tekfen Kültür Sanat Ürünleri	2002	
4020	Enerji	Doğalgaz dağıtım	Tekfen Doğalgaz Dağıtım	2003	2006
7010	Emlak	Bina işletme	Tekfen Turizm ve İşletmecilik (Tekfen Services)	2003	
6304	Turizm	Turistik hizmetler			
5520	Hizmet	Restoran-caffe işletimi			
5050	Ticaret	BP benzin istasyonları			
0112	Tarım	Tohumculuk	Toros Tarımsal (2006'da Toros'la birleşti)	2003	
7310	Arge	Tarımsal Ar-Ge	Agripark (eski Sapeksa)	2004	
0112	Tarım	Hibrid tohumculuk			
0200	Ormanc.	Fidecilik			
6599	Finans	Gayrimenkul YO	Akmerkez GYO (%10 iştirak)	2004	
5190	Ticaret	Genel ticaret	Tekfen İç Ticaret AŞ.	2004	2004
7010	Emlak	Emlak yatırımları	Toros Gayrimenkul Yatırımı AŞ	2004	
7010	Emlak	Gayrimenkul kiralama	Cenup Tikinti Services (Azerbaycan)	2004	
2412	Gübre	Gübre üretimi	Samsun Gübre fabrikası (özelleştirme)	2005	
6303	Ulaştırma	Liman işletmeciliği	Samsun Terminal	2005	
6110	Ulaştırma	Deniz taşımacılığı	Toros Gemi Acenteliği	2005	
0200	Ormanc.	Gübre, tarım ilaçları, terminal işletmeciliği, tohumculuk, fidecilik vb.	Toros Tarım Sanayi ve Ticaret	2005	
0112	Tarım				
2412	Gübre				
2421	Kimya				
6303	Ulaştırma				
7010	Emlak	Emlak yatırımları	Tekfen Emlak Geliştirme Yatırım	2006	
5139	Ticaret	Kibrit ithalat-pazarlama	Tekfen Endüstri (Hindistan, fason imalat)	2006	
4520	İnşaat	İnşaat	Tekfen Saudi Arabia Ltd	2006	
7010	Emlak	Emlak yatırımları	Tekfen-Oz Gayrimenkul (ABD'li Oz ortak)	2007	
6712	Finans	Menkul değerler	EFG İstanbul Menkul Değerler (iştirak)	2007	
6591	Finans	Leasing	EFG Finansal Kiralama (iştirak)	2007	

Kaynak: İTO sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

2000 yılı civarında ampul imalatını yurtdışına (Polonya ve Macaristan) taşıyan GE ve Philips gibi Tekfen de fabrikalarını kapatmış, ancak 'ampulcü Tekfen' imajını korumak için Çin'de ürettiği ampullerin dağıtımını yapmaya başlamıştır. Yine Çin'de bir 'insan kaynakları' firmasıyla işbirliği için görüşerek, yurtdışı projelerinde Çinli ve Pakistanlı işçilere ağırlık vermeye başlamıştır (Tamer, 12 Aralık 2006).

2007 yılı sonunda 38 adet [20 adet] faaliyeti devam eden Tekfen'in ana faaliyet – zaman çizelgesi Tablo 4.109'daki gibi oluşturulabilir. İnşaat kökenli grup, 1960'larda imalat sanayiine, 1970'lerde yurtdışı taahhüt işlerine, 1980'lerde sınai tarım ve finans

alanına giriş yapmış; 90'larda çok sayıda ilişkisiz faaliyete başlamış; 2000'li yıllarda ise inşaat ve sınai tarım alanlarında odaklanmaya yönelmiştir.

Tablo 4.109: Tekfen Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
1956	Mühendislik	
1957	İnşaat	
1964	Elektrik ampülü üretimi*	
1964	Gıda ve tüketim malı pazarlama	
1966	Ampul camı üretimi*	
1970	Çelik imalat	
1976	Süt ürünleri*	
1977	Yurtdışı taahhüt işleri	
1978	İhracat (gıda ürünleri)	
1981	Dış ticaret	
1981	Gübre üretimi	
1981	Ticaret şirketi (İngiltere)	
1982	Deniz taşımacılığı	
1983	Finans şirketi (İngiltere)	
1983	İnşaat şirketi (S. Arabistan)	
1985	Ticaret şirketi (2 adet, İngiltere)	
1985	Nakliye şirketi (Panama)	
1986	Liman işletmeciliği	
1987	Dış ticaret şirketi (ABD)	
1988	Perakende mağazacılık*	
1989	Yatırım bankacılığı*	
1990	Tarım ilaçları	
1990	Yatırım şirketi (3 adet, Lüksemburg)	
1990	Ticaret şirketi (İrlanda)	
1990	Silah sanayii*	
1992	Finans şirketi (İrlanda)	
1993	Tohumculuk; Eğlence merkezi	
1993	İnşaat şirketi (Almanya, satın alma)	
1994	Gayrimenkul	
1995	İnşaat şirketi (Kazakistan)	
1995	Süt ürünleri (Kazakistan)*	
1995	Yatırım şirketi (Lüksemburg)	
1996	İnşaat şirketi (Gürcistan, Azerbaycan)	
1997	İplik fabrikası (Özbekistan)	
1997	İnşaat şirketi (Rusya)	
1998	Serbest bölge işletmesi	Silah sanayii
1999	Fidencilik; Enerji	
2000		Süt ürünleri (Türkiye ve Kazakistan)
2000		Perakende mağazacılık
2001	Mevduat bankacılığı	Yatırım bankacılığı, ampul camı üretimi
2002		Elektrik ampülü üretimi
2004	Biyoteknolojik tarım	
2004	Gayrimenkul şirketi (Azerbaycan)	
2006	İnşaat şirketi (S. Arabistan)	

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

(*) Zaman içinde sonlandırılan faaliyetler.

4.5.3 Doğuş Grubu

Günümüzde finans ve medya alanındaki etkinlikleri ile tanınan Doğuş grubu (Garanti Bankası, NTV), kökeni inşaatı dayanan gruplar içinde en büyüklerden biridir. Tıpkı Tekfen ve Enka gibi, Doğuş grubunun ilk inşaat şirketi Doğuş İnşaat da 1950’li yıllarda faaliyete başlamıştır. Grubun kurucusu Ayhan Şahenk, ilk yıllarda taahhüt sektöründe çeşitli ortaklıklarla yer almış, özellikle baraj inşaatlarında yoğunlaşmıştır⁴²³.

Doğuş grubunun gelişimi, inşaatı bankacılığa doğru evrilmiştir. 1970’lerin başlarında, Yeşilirmak üzerindeki Hasan Uğurlu barajı projesi alındığı sıralarda, Şahenk Yapı ve Kredi Bankası’nın önemli hissedarları arasındadır⁴²⁴. 1975 yılında banka Ayhan Şahenk’in denetimine geçer⁴²⁵. Aynı yıl içinde Yapı Kredi’nin yanı sıra İmar Bankası’nı da alan Doğuş grubu, finans alanına kalıcı bir giriş yapmıştır (Doğuş, 2008a).

1960 ve 70’lerde inşaat sektöründe belirgin bir ‘uzmanlaşma’ söz konusudur: büyük projeleri üstlenen inşaat firmaları genellikle farklı alanlarda çalışmaktadır. Enka sanayi tesisleri inşaatında, Tekfen boru hatları ve petrokimya tesislerinde, Doğuş ise baraj inşaatlarında faaldir. Tıpkı farklı üretim kollarının farklı sermayeler tarafından domine edilmesi gibi, inşaat sektöründe de farklı türde inşaat projeleri yine farklı inşaat firmalarının hakimiyetindedir. En önemli inşaat gruplarının tamamını incelemediğimizi unutmamak kaydıyla (STFA, Gama, Kutlutaş, vb. bu çalışmada ele alınmamıştır), inşaat alanında da diğer sektörlerdekine benzer bir tekelleşmenin yaşandığı tahmin edilebilir. Ayrıca, bu tahmindeki doğruluk payı ne olursa olsun, Doğuş grubunun 1970’lerin başlarında inşaat sektöründe sayılı firmalardan biri olduğu rahatlıkla söylenebilir.

⁴²³ Konya’da Apa barajının (1958-62) ardından Afyon’da Selevir (1960-64), Ankara’da Bayındır (1962-65), Adana’da Kesiksuyu (1965-71) ve Aslantaş (1975-84), Antalya’da Alakır (1967-71) ve Korkuteli (1968-76), Samsun’da Hasan Uğurlu (1971-81) ve Suat Uğurlu (1975-82), Manisa’da Afşar (1973-77), Tokat’ta Ataköy (Kızıldere, 1975-77) baraj inşaatları, Doğuş grubunun 1970’lerin ortalarına kadar üstlendiği çeşitli baraj projeleridir (Doğuş İnşaat, 2004; DSİ, 2006).

⁴²⁴ “1957’de APA baraj ihalesini aldık. Daha sonraları Hasan Uğurlu Barajı’na başladık. Bu iş bizi çok büyük bir yük altına sokmuştu. Yapı Kredi’nin yöneticileri Kazım Taşkent, Muammer Çavuşoğlu ve Daniş Koper beni çağırıldılar. Yardımcı olmayı teklif ettiler. Zaten o tarihlerde Yapı Kredi Bankası’nın büyük hissedarlarından olmaya başlamıştım” (aktaran, Sönmez, 1992a, s.269). Hasan Uğurlu barajı inşaatı 1971 yılında başladığından, Şahenk’in Yapı Kredi’ye hissedar olduğu tarih de 1971 olarak kabul edilecektir.

⁴²⁵ Güngör Uras’ın (10 Mayıs 2005) ifadesine göre Şahenk, Yapı Kredi Bankası’nı, hisselerin çoğunu ele geçiren bir grup müteahhit adına yönetmiş; daha sonra, müteahhitlerin yol makinesi borçlarına karşılık hisse senetleri Çukurova grubu tarafından alınmıştır.

Belirli bir sektörde tekelci konum elde eden hemen tüm gruplar gibi, Doğuş grubu da (i) yeni faaliyet alanlarına yönelmiş (Aymak Makina Sanayii⁴²⁶, Filiz Gıda, Vize Gıda gibi şirketlerle) ve (ii) holding tarzında örgütlenmiştir (bankaların alındığı yıl). 1980 öncesindeki faaliyetler Tablo 4.110'dan izlenebilir.

Tablo 4.110: Doğuş Grubu'nun Faaliyetleri (1951-1977)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
4520	İnşaat	İnşaat	Doğuş İnşaat	1951	1966?
4520	İnşaat	İnşaat	Doğuş İnşaat ve Ticaret AŞ.	1966	
4520	İnşaat	İnşaat	Şah İnşaat (Doğuş Yapı San. oldu).	1968	1989
6519	Finans	Bankacılık	Yapı ve Kredi Bankası (1975'te çoğunluk)	1971	1980
5010	Ticaret	İş makineleri acent.	Aymak Makina Sanayii	1972	2002
2912	Makine	Pompa-kompresör			
1544	Gıda	Unlu mamuller	Filiz Gıda Sanayi ve Ticaret	1974	2003
1549	Gıda	Gıda mad. üretimi	Vize Gıda	1974	1987
5190	Ticaret	Dış ticaret	İmeks Sınai Mamuller Dış Ticaret	1974	1995
6599	Finans	Holding	Doğuş Holding	1975	
6519	Finans	Bankacılık	İmar Bankası	1975	1985
6599	Finans	Holding	Sınai ve Mali Yat. Holding (%10 iştirak)		1980?
5510	Turizm	Turizm	Antur Turizm (Club Alantur Antalya)	1976	
5030	Ticaret	Lastik ticareti	Lasas Lastik San.	1976	
5121	Ticaret	Tarım ürünleri	Somtaş Tarım (Doğuş Holding'le birleşti)	1976	
4520	İnşaat	İnşaat	Doğuş Endüstriyel İşler Taahhüt	1976	1995
4520	İnşaat	İnşaat	Ana Konut İnşaat (Çarmıklı Holding %50)	1977	1997
5190	Ticaret	Pazarlama	Dapa Pazarlama ve Dağıtım AŞ.	1977	1986
5143	Ticaret	İnşaat malzemeleri	Ana Yapı Malz. Tic. (Çarmıklı %50)	1977	1981
7421	Hizmet	Mühendislik hizm.	Doğuş (Ayson) Sondaj ve Araştırma AŞ.	1977	2002
4510	İnşaat	Sondaj işleri			
6304	Turizm	Turizm	Şahtur Turizm	1977	1984

Kaynak: Sönmez, 1992a; Arıman, 1982; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Doğuş grubu tarafından ele geçirildiği sıralarda Yapı ve Kredi Bankası, tıpkı İş Bankası gibi ama daha küçük ölçekli bir grup, banka-merkezli bir sermaye grubudur. Bankanın çok sayıdaki iştiraki de Doğuş grubunun eline geçtiğinden, Doğuş'un faaliyet sayısı 1975 yılında birdenbire büyük bir sıçrama sergilemiştir (Yapı Kredi'nin bu dönemdeki iştirakleri Tablo 4.111'de sunulmaktadır). Bununla birlikte, Yapı Kredi 1980'de Çukurova grubuna geçmesine rağmen, Doğuş grubunun faaliyet sayısının 1970-80 arasında yine de ciddi ölçüde arttığı görülmektedir. 1960'ta ve 1970'te 1 adet olan faaliyet sayısı 1980 yılında 15'e [9'a] yükselmiştir.

⁴²⁶ 1972'de kurulan Aymak, Fin firması Tamrock'un iş makineleri acentesi olmanın yanı sıra, bu marka ile pompa ve kompresör de üretmektedir (Sönmez, 1992a, s.270).

Tablo 4.111: Yapı ve Kredi Bankası'nın İştirakleri (1973)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	İştirak payı (%)
1514	Gıda	Bitkisel yağ üretimi	Turyağ Türkiye Yağ ve Mamulleri	41.49
1549	Gıda	Gıda sanayii	Vigi Vize Gıda Sanayii	25
1810	Tekstil	Tekstil sanayii	Kartaltepe Mensucat Fab.	20.66
2221	Basım	Matbaacılık	Tifdruk Matbaacılık	99.07
2221	Basım	Matbaacılık	Binbirdirek Matbaacılık	97.7
2421	Kimya	Tarım ilaçları	Agro Merck Zirai Mücadele İlaç Fab.	50
2422	Kimya	Boya sanayii	Dyo ve Sadolin Boya ve Vernik Fab.	7.5
2610	Cam	Cam sanayii	Anadolu Cam Sanayii	10
2699	İmalat	Eternit	Eternit Sanayii	51.71
3410	Otomotiv	Motorlu araç üretimi	Oyak Renault	12.96
3430	Otomotiv	Yedek parça imalatı	Robert Bosch Türk Motorlu Araç Yan San.	24.99
2511	Otomotiv	Lastik üretimi	Uniroyal Endüstri	10.03
4520	İnşaat	İnşaat	Bayındırlık İşleri AŞ.	91
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Akdeniz Turistik Tesisler AŞ.	15
6519	Finans	Bankacılık	Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası	34.61
6519	Finans	Bankacılık	Türkiye İmar Bankası	10
6592	Finans	Yatırım bankacılığı	Türkiye Maden Bankası	12.5
6599	Finans	Holding	Endüstri Holding	99.56
6599	Finans	Holding	Yatırımlar Holding	19.59
6603	Finans	Sigortacılık	Halk Sigorta	75

Kaynak: İlke, 1974c, s.81-3'ten yararlanılarak hazırlanmıştır (1975 yılına ait veriler bulunamadığı için 1973 yılı verileri kullanılmıştır. Yüzde 5'in altındaki iştirakler hesaba katılmamıştır. Bankanın bu tarihte TSKB, Ereğli Demir-Çelik, Karadeniz Bakır İşletmeleri, TPAO, Gima ve birçok diğer kuruluşta küçük hisseleri bulunmaktadır).

1980 yılı başında Yapı ve Kredi Bankası Çukurova grubunun eline geçtiğinde, Doğuş grubu, ana faaliyeti olan inşaatın yanı sıra gıda, bankacılık (İmar Bankası), turizm, makine, iç ve dış ticaret alanlarında faaliyet yürüten orta ölçekli bir sermaye grubu niteliğindedir. 1985'te İmar Bankası da satılacak, ancak 1983'te Koç ve Sabancı gruplarından satın alınan Garanti Bankası ile Doğuş grubu finans alanına sıkı biçimde yerleşecektir⁴²⁷. Doğuş grubu 1990 yılında yurtdışı bankacılık ve bunun yanı sıra leasing, faktoring gibi finansal girişimler başlatmıştır. Bu durumu göz önünde tutarak, grubun 1980-90 arası faaliyetleri ayrı bir dönem olarak düşünülebilir. 1980 sonrasındaki faaliyetler Tablo 4.112'de sergilenmektedir.

⁴²⁷ Bu tarihte, bankanın büyük ortağı olan Koç grubu ile küçük ortak olan ama yönetim kurulu kararlarını bloke etmeye yetecek miktarda hissesi bulunan Sabancı arasındaki hakimiyet mücadelesi, her iki grubun da bankadan çekilmelerine ve Garanti'yi Ayhan Şahenk'e devretmelerine yol açmıştır (Okur, 22 Haziran 2006; Karlıklı, 14 Mart 2004).

Tablo 4.112: Doğuş Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1980-1989)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5143	Ticaret	İnşaat malzemeleri	Doğuş International Ltd (İngiltere)	1980'ler	
2695	İmalat	Hazır beton imalatı	Antalya Hazır Beton ve İnşaat	1980'ler	2002
5159	Ticaret	Makine-ekipman	Tektaş Teknik Vasıtaları Tic. (satın alma)	1980'ler	2002
5190	Ticaret	Ticaret şirketi?	Intrade Corp (ABD)	1980'ler	1980'ler
5190	Ticaret	Ticaret şirketi?	Sunnydale Ltd (İngiltere)	1980'ler	1980'ler
6599	Finans	Proje finansmanı	Doğuş SA (İsviçre)	1980'ler	
4520	İnşaat	Yurtdışı inşaat işleri	Doğuş İnşaat	1980	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Ana Yatırım AŞ.	1981	2002
1513	Gıda	Konservecilik	Trakya Gıda ve Konserve Sanayi	1981	1991
5190	Ticaret	Genel dış ticaret	Doğuş Dış Ticaret AŞ.	1982	1995
2919	Makine	Makine imalat	Aysal Makina İmalat	1983	1989
6519	Finans	Bankacılık	Garanti Bankası (2005'te GECEP %25 ortak)	1983	
5190	Ticaret	Genel ticaret	Garanti Ticaret TAŞ.	1983	1998
6720	Finans	Sigortacılık hizm.	Doğuş Sigorta Aracılık Hizmetleri	1984	
7421	Hizmet	Mühendislik hizm.	Teknik Mühendislik ve Müşavirlik	1984	
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Datmar Turizm (Aldiana, Paradise Beach)	1985	
6599	Finans	Holding	Emirler Anadolu Holding (Arap ortaklı)	1986	2006
5122	Ticaret	Gıda pazarlama	Filiz Pazarlama ve Dağıtım AŞ.	1986	1999
5510	Turizm	Otelcilik	Abela Doğuş Otel İşletmeciliği	1987	1993
9309	Hizmet	İkram hizmetleri	Abela Servis ve İkram Ticaret AŞ.	1987	1993
6304	Turizm	Turizm hizm.	Ana Turizm ve Ticaret AŞ.	1987	2003
4010	Enerji	Santral işletmesi	Aslancık Elektrik Santrali İşletmesi	1987	1991
5010	Ticaret	Bedford, Opel, GM temsilciliği	Genoto (satın alma)	1987	2000
6719	Finans	Kambiyo işlemleri	Döviz İşlem ve Ticaret Merkezi	1987	1991
1513	Gıda	Konservecilik	Filiz Konserve Sanayi	1987	1996
5520	Hizmet	Lokanta ve cafeler	Foks Turizm Yatırım ve İşletmecilik	1987	1993
6519	Finans	Bankacılık	Körfezbank (Qatari ortak, 2001'de Osmanlı Bankası ile birleşti)	1987	2001
2893	Metal	Cıvata imalatı	Doğuş Çelik Cıvata San. AŞ.	1987	
5510	Turizm	Otelcilik	Akarnet Konaklama Tesisleri Yatırım	1988	2005
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Garanti Turizm Yat. İşl. (Hotel Grand Azur)	1988	
4520	İnşaat	İnşaat	Doğuş Yapı San. (Doğuş İnşaat'la birleşti)	1989	
6603	Finans	Sigortacılık	Garanti Sigorta (1999'a kadar Fransız AGF ortak, 2007'de %80'i Eureka BV'ye satıldı)	1989	
5010	Ticaret	Motorlu araç satış ve satış sonrası servis	Genoto General Oto Pazarlama (2004'te Doğuş Oto Pazarlama oldu)	1989	2004
5020	Hizmet				
5030	Ticaret				
3430	Otomotiv	Yedek parça imalatı	Genoto İmalat ve Sanayi AŞ.	1989	2003
5510	Turizm	Otelcilik	Göktrans Turizm (Hyatt Regency İstanbul)	1989	
6719	Finans	Kredi kartları	Bankalararası Kart Merkezi (%10 iştirak)	1990	
6519	Finans	Bankacılık	Garanti Bank International NV (Hollanda)	1990	
6592	Finans	Factoring	Garanti Factoring (eski adı Aktif Finans)	1990	
6591	Finans	Leasing	Garanti Leasing	1990	

Kaynak: Sönmez, 1992a; Köymen, 1989; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Sanayi alanında eskiden beri zayıf olan grup, 1980'lerde hem yurtiçinde hem de yurtdışında ticaret ve hizmet şirketleri kurmuş, ayrıca 1980 yılı civarında yurtdışı inşaat işlerine de başlamıştır. Finans alanında, Garanti Bankası'nın alınmasının ardından Arap sermayesi ile ortaklaşa Emirler Anadolu Holding ve Birleşik Türk Körfez Bankası (Körfezbank) hayata geçirilmiş, Körfezbank 1995 yılında tümüyle Doğu grubunun olmuştur. 1990 yılında Hollanda'da kurulan Garanti Bank International NV, Romanya ve Almanya'da şubelere sahiptir. Bu banka, zaman içinde gerçek anlamda uluslararası bir banka hüviyeti kazanacak, iş hacminin üçte ikisi Türkiye dışında gerçekleşirken aktif büyüklüğü 3 milyar euroyu aşacaktır (Ekinci, 17 Şubat 2008). Öte yandan, 1989'da Fransız AGF ortaklığı ile kurulan Garanti Sigorta ve 1990 yılında Garanti Faktoring, Garanti Leasing gibi yeni finans şirketleriyle, Doğu grubu finans alanındaki büyümesini hızlandırmış ve 1990'ların finansal genişlemesinden en fazla yararlanan sermaye gruplarından biri olmuştur. 1990'ların ortalarında beş bankaya birden sahip olan grup, bunların bir kısmını 1990'ların sonlarında satacak, bir kısmını da 2000'li yıllarda Garanti bünyesinde birleştirecektir.

İnşaat sektöründe bu dönemde azalan yatırımlar nedeniyle eskisi kadar baraj projesi alamayan Doğu grubu⁴²⁸, 1980'li yıllarda yurtdışında Libya ve Yemen'de (Marib barajı) çeşitli işler gerçekleştirmiştir. Doğu grubunun faaliyetleri içinde inşaatın payı zamanla azalacak, buna karşılık finansın payı artacaktır. 2000'li yılların başlarında grubun toplam gelirleri içinde inşaatın payı yalnızca yüzde 2 ile yüzde 5 arasında, finansal hizmetlerin payı ise üçte ikiden daha fazladır (Doğu Grubu, 2002, s.5). Bununla birlikte, Doğu İnşaat'ın bugüne dek değeri 8 milyar doları aşan 160 proje tamamladığı ve halen devam eden projelerdeki payının 2.9 milyar dolar civarında olduğu göz önüne alındığında, Tekfen İnşaat ölçeğine yakın büyük bir inşaat firması olduğu söylenebilir (Doğu, 2008b). Doğu grubunun Tekfen'den birkaç kat büyük olması ve esas olarak finansa ağırlık vermesi nedeniyle, inşaat sektöründe de ciddi bir konuma sahip olduğu ilk bakışta farkedilmemektedir.

Doğu grubu 1980'lerde turizm sektöründeki yatırımlarını hızlandırmış, yeni tesislerin işletimini ise genellikle uluslararası alanda isim yapmış turizm şirketlerine

⁴²⁸ Doğu İnşaat bu yıllarda Samsun'da Derbent ve Çakmak, İstanbul'da Darlık ve Büyükçekmece barajlarında değişen ölçülerde işler yapmıştır (Doğu İnşaat, 2004).

birakmayı tercih etmiştir⁴²⁹. Bununla birlikte, 1980’li yıllarda bankacılıktan sonra Doğuş’un en önemli atılımı otomotiv sektöründedir. Belki en fazla şirket alıp satan grup denilebilecek Doğuş grubu için tipik biçimde, bu sektöre giriş de 1987’de (Bedford kamyonları, Opel ve General Motors temsilciliği yapan) Genoto’nun satın alınmasıyla gerçekleşmiştir (Sönmez, 1992a, s.270). Bunu takiben Genoto General Oto Pazarlama (2004 yılında Doğuş Oto Pazarlama ünvanını aldı), Genoto İmalat (yedek parça) gibi şirketler kurulur. 1990’lı yıllarda yeni temsilcilikler alınacak, yeni ortaklıklar kurulacak ve Doğuş grubu ithal oto pazarında en önemli gruplardan birine dönüşecektir.

Doğuş’un 1990’lı yıllardaki faaliyetleri Tablo 4.113 ve Tablo 4.114’ten izlenebilir. Diğer sermaye grupları gibi Doğuş da 2000 yılı civarında bir ‘yeniden yapılanmaya’ yönelmiş, gıda ve perakende gibi bazı sektörlerden çıkarken finans ve otomotivde birçok şirketi kendi içinde birleştirmiştir (örneğin, Körfezbank Osmanlı Bankası ile, daha sonra da Osmanlı Bankası Garanti ile birleştirilmiştir). Dolayısıyla 1991-2000 dönemini ayrı bir dönem olarak ele almak olanaklıdır⁴³⁰. 1990 yılındaki faaliyet sayısı 29’dur [16 adet]. Dolayısıyla, 1980-90 arasında Doğuş grubunun faaliyet sayısı iki katına çıkmıştır. Ayrıca, bu eğilim 1990’larda da devam etmiştir: 2000 yılı itibarıyla, grubun devam eden faaliyet sayısı 53’e [26’ya] yükselmiştir. Bir başka deyişle, 1980-90 arasında olduğu gibi 1990-2000 arasında da Doğuş’un faaliyet sayısı katlanarak artmıştır. Ancak, söz konusu hızlı artış hemen yalnızca finans ve ticaret-hizmet sektörleriyle sınırlıdır ve Doğuş grubu sınai açıdan belki en zayıf gruptur. 1980’lerden itibaren Elginkan gibi sanayi ağırlıklı bir grup giderek küçülürken Doğuş gibi hizmet ağırlıklı bir grubun hızla büyümesi dönemin hakim eğilimini (üretimde kârlılığın azalması, dolaşım sermayesinin ön plana çıkması) sergileyen önemli bir gösterge olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte, diğer sermaye gruplarında gözlenen, 1990’larda finansal yoldan el konulan artık-değerin 2000’li yıllarda üretken yatırımlara yönlendirilmesi eğilimi, Doğuş grubu için henüz ciddi anlamda söz konusu olmamıştır.

⁴²⁹ 1990’ların sonlarından itibaren Didim, Bodrum, Turgutreis, Dalaman gibi yörelerde marina işletmeleri kurmaya yönelik grup, bünyesindeki Hyatt Regency (İstanbul), Hotel Grand Azur (Marmaris), Alantur Otel, Sheraton, Paradise Side Beach ve Aldiana (Antalya) gibi otellerle turizm sektöründe en aktif sermaye gruplarından biridir (Gözler, 2006b).

⁴³⁰ Bu dönemin de kendi içinde 1997’ye kadar birinci alt dönem ve 1997’de iki bankanın satılması ve 1998-99’daki (medya dahil) hayli fazla sayıda yeni girişim nedeniyle 1997-2000 arasında ikinci alt dönem olmak üzere iki evre içerdiği söylenebilir.

Tablo 4.113: Doğu Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1991-1997)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
2893	Metal	Cıvata imalatı	Gücüm Cıvata (satın alma)	1990'lar	2002
3140	Elektrik	Akü imalatı	EAS Akümülatör	?	2002
4520	İnşaat	İnşaat	Kutlutaş End. Konut San. (iştirak)	1990'lar	2002
6110	Ulaştırma	Petrol taşımacılığı?	Petrotrans Nakliyat (iştirak)	1990'lar	2005
1544	Gıda	Unlu mamuller	Filiz Gıda ve Değirmencilik AŞ.	1991	2002
6220	Ulaştırma	Havayolu taşıma	Doğu Hava Taşımacılığı	1991	2002
6712	Finans	Menkul değerler	Garanti Menkul Kıymetler	1991	
1549	Gıda	Dondurulmuş gıda	Done Gıda San. (2003: Holding'le birleşti)	1992	
4520	İnşaat	İnşaat	Er-Fe İnşaat ve Ticaret	1992	1999
5030	Ticaret	Yedek parça ticareti	Genpar AŞ. (Doğu Otomotiv'le birleşti)	1992	
5219	Per. ticaret	Perakende mağz.	Continent Alışveriş Merkezleri (Peral AŞ.)	1992	1998
6519	Finans	Bankacılık	Garanti Yatırım ve Ticaret Bankası	1992	1997
6599	Finans	Yatırım şirketi	Doğu Yatırım (1999'a kadar AGF ortak)	1992	2002
6601	Finans	Hayat sigortası	Garanti Hayat Sg. (1999'a kadar AGF ortak)	1992	2002
6719	Finans	Finansal hizmetler	Doc Finance SA (İsviçre, Doğu SA ile birl.)	1992	
9301	Hizmet	Kuru temizleme	Jeeves Clothes Care Temizleme	1992	2007
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Voyager Med. Turizm (Sheraton Antalya)	1993	
5520	Hizmet	Lokanta ve cafeler	Yonca Turizm Yatırım ve İşletmecilik	1993	
5010	Ticaret	Skoda-VW ithalatı	Yüce Auto Motorlu Araçlar Tic. (ortaklık)	1993	
6519	Finans	Bankacılık	United Turkish Gulf Bank Int. (Channel Ad.)	1993	2003
5010	Ticaret	Oto ticareti	Doğu Otomotiv Sanayi ve Ticaret	1994	2000
5122	Ticaret	Gıda pazarlama	Done Pazarlama (2003: Holding'le birleşti)	1994	
6519	Finans	Bankacılık	Bank Ekspres (Korkmaz Yiğit'e satıldı)	1994	1997
6591	Finans	Leasing	Ekspres Finansal Kiralama	1994	1997
4520	İnşaat	İnşaat	Doğu Altyapı İnşaat ve San. AŞ.	1995	2002
6599	Finans	Holding	Garanti Holding AŞ.	1995	2002
1513	Gıda	Gıda işleme	Lamb Weston Doğu Patates San.	1995	2002
5010	Ticaret	Oto ticareti	Viking Oto Tic. (Doğu Otomotiv'le birleşti)	1996	
6519	Finans	Bankacılık	Garanti Bank Moscow (Rusya)	1996	
6519	Finans	Bankacılık	Osmanlı Bankası (satın alma)	1996	2001
6591	Finans	Leasing	Aktif Leasing (Garanti Leasing ile birleşti)	1996	
6599	Finans	Yatırım ortaklığı	Garanti Yatırım Ortaklığı AŞ.	1996	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Clover Investments Co. Ltd (Malta)	1996	2005
6599	Finans	Yatırım şirketi	Compagnie Ottomane D'Inv. BV (Hollanda)	1996	
1541	Gıda	Unlu mamuller	Unmaş (Uno Ekmek, satın alma)	1997	2003
7010	Emlak	Emlakçılık	Ana Konut Danışmanlık (Garanti ile birleşti)	1997	
5232	Per. ticaret	Tekstil mağazası	Arena Giyim Sanayi	1997	
6303	Ulaştırma	Marina işletmesi	Doğu Antalya Marina İşletmeciliği	1997	2007
6303	Ulaştırma	Marina işletmesi	Doğu Bodrum Marina İşletmeciliği	1997	2007
6303	Ulaştırma	Marina işletmesi	Doğu Dalaman Marina İşletmeciliği	1997	
6303	Ulaştırma	Marina işletmesi	Doğu Didim Marina İşletmeciliği	1997	
5010	Ticaret	Audi-Porsche ithali	Doğu Motor (Doğu Otomotiv'le birleşti)	1997	
6719	Finans	Finansal hizmetler	Garanti Financial Services Plc (İrlanda)	1997	
6712	Finans	Portföy yönetimi	Garanti Portföy Yönetimi AŞ.	1997	
5010	Ticaret	Seat ithalatı	Katalonya Oto (Doğu Otomotiv'le birleşti)	1997	
6599	Finans	Gayrimenkul YO	Osmanlı GYO	1997	2001
6599	Finans	Tahvil ihracı ve finansal faaliyetler	Ottoman Finance Co.; Ottoman Inv. Co.; Instruments Finance Co. (Cayman Adaları)	1997	2002
7499	Diğer	Diğer hizmetler	Sititur Turizm Temizlik Taşımacılık Org.	1997	

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 4.114: Doğu Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (1998-2000)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5520	Hizmet	Cafe işletimi	Armani Cafe	1998	
8511	Hizmet	Sağlık hizmetleri	Doğu Sağlık Hizmetleri Yatırım	1998	2002
6303	Ulaştırma	Marina işletmesi	Doğu Turgutreis Marina	1998	
7229	Bilgiişlem	İT Hizmetleri	Garanti Bilişim Teknolojisi	1998	
6599	Finans	Finansal faaliyetler	Körfez Financial Services Plc (İrlanda)	1998	2002
6712	Finans	Fon yönetimi	Garanti Fund Management Co. (Malta)	1998	2006
1554	Gıda	Meşrubat imalatı	Erbak Uludağ Meşrubat (%30 iştirak)	1998	2001
1531	Gıda	Gıda ürünleri üretimi	Tansaş Tarım Ürünleri	1999	2005
1549	Gıda	Gıda ürünleri üretimi	Tansaş Gıda San.	1999	2005
5219	Per. tic.	Perakende mağazalar	Tansaş Perakende Mağazacılık (satın alma)	1999	2005
5219	Per. tic.	Perakende mağazalar	Macro Center (satın alma, Tansaş'la birleşti)	1999	2005
5190	Ticaret	Pazarlama?	Makro Sanayi Mam. (Tansaş'la birleşti?)	1999	2005
5219	Per. tic.	Perakende mağazalar	Bonus Alışveriş Merk. (Tansaş'la birleşti)	1999	2005
5010	Ticaret	Scania ithalatı	Doğu Ağır Vasıta (Doğu Oto ile birleşti)	1999	
5010	Ticaret	İkinci el oto hizm.	DOD (2005: Doğu Oto ile birleşti)	1999	
5010	Ticaret	VW araç ticareti	Doğu Otomotiv Servis ve Ticaret	1999	
4010	Enerji	Elektrik üretim-iletim	Boyabat Elektrik Üretim ve Tic.	1999	
6420	Telekom	İnternet hizmetleri	İksir Uluslararası Elektronik Ticaret	1999	2005
6519	Finans	Offshore bankacılık	Clover Bank Offshore Ltd (Kıbrıs)	1999	2002
6519	Finans	Offshore bankacılık	Basic Banking Offshore Ltd (Kıbrıs)	1999	2002
6519	Finans	Offshore bankacılık	Imperial Ottoman Bank Offshore Ltd (Kıbrıs)	1999	2004
6592	Finans	Kredi kartı portföyü	Garanti Ödeme Sistemleri	1999	
6592	Finans	Tüketici kredileri	Volkswagen Doğu Tüketici Finansmanı AŞ.	1999	
7010	Emlak	Emlakçılık	Galata Araştırma AŞ.	1999	2008
7010	Emlak	G.menkul yönetimi	Ottoman Real Estate Inv. Co. (Lüksemburg)	1999	2003
7290	Bilgiişlem	Bilgi teknolojileri	Sebit Eğitim ve Bilgi Tek. (satın alma)	1999	2003
7422	Hizmet	Sondaj araştırma	Ayson Sondaj ve İnşaat (2008'de adı değişti)	1999	2008
9213	Medya	TV-radyo yayıncılığı	NTV ve NTV Radyo (satın alma)	1999	
9220	Medya	Haber ajansı	NTV Haber (Doğu Yayın G. ile birleşti)	1999	
9213	Medya	TV yayıncılığı	Kanal E (satın alma)	1999	
9211	Medya	Film-reklam yapımı	AV Video Film Medya Yayıncılık	1999	2003
9220	Medya	Haber ajansı	E Haber Ajansı	1999	2007
9301	Hizmet	Kuru temizleme	Do-Ça Tekstil Temizleme	1999	
6719	Finans	Finansal hizmetler	Abacus (Garanti Bankası bünyesinde)	2000	
2212	Medya	Dergi yayıncılığı	Çözüm Yayıncılık ve Ticaret	2000	2007
7499	Diğer	Banka hizmetleri	Doğu Hizmet Yönetimi Organizasyon	2000	2007
7491	Hizmet	İnsan kaynakları	Doğu İnsan Gücü Yönetimi AŞ.	2000	2003
5010	Ticaret	Motorlu araç ithalatı	Doğu Oto. Holding (Doğu Oto ile birleşti)	2000	
8511	Hizmet	Sağlık hizmetleri	Doğu Turizm Sağlık Yatırımları	2000	
6304	Turizm	Turizm hizmetleri	Konaklı Turizm AŞ.	2000	2005
6599	Finans	Yatırım şirketi	Doğu BV (Hollanda)	2000	
6599	Finans	Finansal hizmetler	Bosphorus Financial Services Ltd (Malta)	?	2005
6599	Finans	Yatırım şirketi	D Netherlands Holding BV (Hollanda)	?	
			Participation GBI Custody (Hollanda)	?	
			Participation United Custodian (Hollanda)	?	
			Trifoy Investments (Hollanda)	?	
6719	Finans	Finansal hizmetler	İMKB Takasbank (iştirak)	?	
5510	Turizm	Otelcilik	Şahintur Şahinler Otel Turizm	?	
7010	Emlak	G.menkul yönetimi	Trifoy Real Estate Co. (Romanya)	?	

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Finansal alanda, Doğuş grubu 1990'larda hem bankacılık sektöründe, hem de sigortacılık, menkul kıymetler gibi tamamlayıcı sektörlerde çok sayıda girişimde yer almıştır. Bunlar arasında, Osmanlı Bankası ve ona bağlı off-shore bankalar, Garanti Menkul Kıymetler, Garanti Hayat Sigorta (1999'a kadar Fransız AGF ortak), Doğuş Yatırım (yine AGF ortak), Garanti Yatırım ve Ticaret Bankası⁴³¹ ve Hollanda, İsviçre, Malta gibi ülkelerdeki finans şirketleri sayılabilir. Aynı zamanda, bu dönemde otomobil satışları ile 'sinerji' sağlayan (tüketici kredileri gibi) finansal hizmetler de başlatılmıştır. Doğuş grubu 1990'lardan itibaren finans sektöründe gerek yurtiçinde gerek yurtdışında çok sayıda kuruluşla yer almış, bu dönemde yüksek faizle borçlanma politikalarından ve artık-değere finansal yoldan el koymayı sağlayan mekanizmalardan en fazla yararlanan sermaye gruplarından biri olmuştur. Doğuş'un büyüme hızına ilişkin bir örnek olarak, grubun 1996 yılı cirosu (5.2 milyar dolar) Sabancı (8 milyar) ve Koç (1995'te 6.2 milyar) gruplarına yakındır⁴³². Müteahhitliğin temelde bir hizmet faaliyeti olduğu göz önüne alındığında, sınai alanda kayda değer bir girişimi bulunmayan hizmet-finans ağırlıklı Doğuş'un Türkiye'de en büyük birkaç gruptan biri olduğu söylenebilir.

Doğuş grubunun bu dönemde giriş yaptığı önemli sektörler, perakende ve medya sektörleridir. 1992'de (Hollandalı Promodes International ile ortaklaşa) kurulan Continent alışveriş merkezleri (Peral AŞ.) ile perakende sektörüne giren grup, 1998'de hisselerini devrettikten bir yıl sonra Tansaş, Makro Market (Tekfen grubundan) ve Bonus (Ceylan grubundan) marketlerini aynı yıl içinde satın alarak etkili bir dönüş gerçekleştirir (Hürriyet, 7 Ocak 2000). Tansaş bünyesinde birleştirilen marketler, birkaç yıl sonra Koç grubuna satılacaktır. Benzer biçimde, gıda alanında eskiden beri Filiz Makarna ile tanınan ve 1990'larda buna Done dondurulmuş gıda, Uno ekmekek, Bolpat patates fabrikası (ABD'li Lamb Weston ortaklığı) ve Uludağ gazozları (iştirak) gibi girişimleri ekleyen grup, 2000'li yılların başlarında gıda sektöründen de çekilme kararı alacak ve şirketleri satma veya tasfiye etme yoluna gidecektir.

⁴³¹ Yurtdışında bir bankanın Türkiye şubesi olarak faaliyet göstermeye başlayan bu banka, 1991'de 'Bank of Bahrain and Kuwait Bankası AŞ.' adını aldı, 1992'de ise Doğuş grubuna geçti. 1997'de MNG grubuna satınca adı MNG Bank olarak değiştirildi.

⁴³² Borusan (900 milyon), Eczacıbaşı (1.2 milyar), Anadolu Endüstri (1.5 milyar), Yaşar (1995'te 1.4 milyar), Akkök (1.1 milyar), Tekfen (1.1 milyar), Profilo (1995'te yaklaşık 1.2 milyar), Şişecam Topluluğu (2.2 milyar) ve Doğan (2.35 milyar) gruplarının ise birkaç katıdır. 2005 yılına gelindiğinde, Koç ve Sabancı dışında bu listedeki gruplardan yalnızca Doğan grubu Doğuş'tan daha fazla ciro yapabirmiştir (Bazzal, 2006c).

Doğuş grubu 1999 yılı içinde NTV ve Kanal E'yi satın alarak medya sektörüne de girmiş, ancak perakendenin aksine bu alanda entegre bir büyüme sergilemiştir. Grubun medya sektöründeki (Doğuş Yayın Grubu adıyla bir çatı altında toplanan) iştirakleri günümüzde 5 TV kanalı, 5 radyo istasyonu, 3 internet portalı, 9 dergi, bir de kitap yayıncılığı kuruluşu içermektedir⁴³³. Doğan grubu ve Çukurova kadar olmasa da Doğuş grubunun da medyada önemli bir konum elde ettiği, ancak genellikle spesifik alanlarda (haber, spor, müzik) yer aldığı ve günlük gazete gibi çok merkezi bir bransa henüz yönelmediği gözlenmektedir.

Grubun finanstan sonra en fazla ağırlık verdiği alan otomotivdir. Bu alanda da temel olarak Avrupa'dan otomobil ithalatı, satış ve satış sonrası hizmetler gibi konulara yoğunlaşmıştır. Yedek parça imal eden bir-iki küçük tesisin ve 2007'de kurulan damper tesisinin (Meiller-Doğuş) dışında sınıai anlamda kaydadeğer tek girişim, 2008 yılında İzmir'de temeli atılan ve henüz üretime başlamamış olan Alman Krone ortaklığındaki treyler fabrikasıdır (Milliyet, 18 Temmuz 2008). Bunun ötesinde, çeşitli ortaklıklarla birlikte Volkswagen, VW grup markaları (Audi, Seat, Skoda), VW ile ilişkili Porsche (Porsche Volkswagen'de çoğunluk hisseye sahiptir), ayrıca lüks oto sınıfında Bentley, kamyonda Scania, treylerde Krone markaları, Doğuş grubunun ithal ederek sattığı, yedek parça ve satış sonrası servis verdiği motorlu araçlardır. Doğuş'un sektördeki pazar payının yüzde 11-12 arasında olduğu belirtilmektedir (Bazzal, 2007a). "2006 yıl sonu verilerine göre Doğuş Otomotiv, 249 yetkili satış noktası ve 276 yetkili servis noktasına ulaşarak tüm ülkeye yayılmıştır" (Doğuş, 2008c).

Grubun 2001 ve sonrasındaki faaliyetleri Tablo 4.115'ten izlenebilir. Bu dönemdeki 'yeniden yapılanma' programı sonucunda, 2007 sonu itibariyle faaliyet sayısı, 2000 yılındaki 53 adetten 45 adete [26'dan 24'e] gerilemiştir (inşaat gruplarının genelinde olduğu gibi, projeler için geçici olarak kurulan şirketler ya da ortaklıklar tablolara alınmamıştır).

⁴³³ TV kanalları: NTV, CNBC-E, NBA TV, NTV Spor, e2 TV; Radyo istasyonları: NTV Radyo, Radyo Eksen, Radio N101, Billboard Radio, Virgin Radio; internet portalları: Ntvmsnbc, Ntvspor.net, billboard.com.tr; dergiler: National Geographic, National Geographic Kids, Cnbc-e Business, Billboard, F1 Racing, Slam, Evo, Motor Boat & Yatching, Robb Report; kitap yayıncılığı: Ntv Yayınları (Doğuş, 2008d).

Tablo 4.115: Doğuş Grubu'nun Yeni Faaliyetleri (2001-2007)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
4010	Enerji	Enerji	Doğuş Houston Enerji Ltd	?	
9212	Hizmet	Dev ekran kurulumu	Vision Plus	?	
6599	Finans	Gayrimenkul yat. ort.	Doğuş-GE GYO (eski Garanti GYO)	2001	
6602	Finans	Emeklilik fonu	Garanti Emeklilik ve Hayat AŞ.	2002	
6599	Finans	Yatırım şirketi	VDF Holding AŞ.	2002	
5010	Ticaret	İkinci el oto hizm.	VDF Otomotiv Servis ve Ticaret	2002	
6712	Finans	Portföy yönetimi	Cappadocia Investments (İngiltere)	2003	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Doğuş Luxemburg sarl (Lüksemburg)	2003	
9211	Medya	Film-reklam yapımı	Enformasyon Reklamcılık ve Filmcilik	2003	
5010	Ticaret	Motorlu araç satışı	Doğuş Oto Pazarlama ve Ticaret	2004	
7010	Emlak	G.menkul yönetimi	GKY Real Est. Inv. (Romanya, YKK ortak)	2004	
9211	Medya	Film-reklam yapımı	NTV Radyo ve TV Programcılık AŞ.	2004	
6719	Finans	Sigortacılık hizm.	VDF Sigorta Aracılık Hizmetleri	2004	
9213	Medya	TV-Radyo yayıncılığı	Yonca Radyo ve TV Yayıncılık AŞ.	2004	
9241	Hizmet	Spor organizasyonu	Doğuş Motor Sporları (Doğuş Oto ile birleşti)	2005	
6420	Telekom	Telekom hizmetleri	Doğuş Telekomünikasyon Hizmetleri AŞ	2005	
2212	Medya	İnternet, dergi vb.	Doğuş Yayın Grubu AŞ. (eski adı E Haber	2005	
7240	B.işlem	yayıncılık	Reklam ve Ticaret)		
6712	Finans	Menkul kıymetler	Garanti Diversified Payment Rights Fin. Co.	2005	
5020	Hizmet	Araç muayene ist.	Tüvtürk Güney Taşıt Muayene İst. (ortaklık)	2005	
5020	Hizmet	Araç muayene ist.	Tüvtürk Kuzey Taşıt Muayene İst. (ortaklık)	2005	
7414	Hizmet	Yönetim-danışmanlık	Doğuş Araştırma Geliştirme ve Müşavirlik	2006	
7010	Emlak	G.menkul yatırımları	Doğuş Gayrimenkul Yatırım İşletmeleri AŞ.	2006	
4520	İnşaat	İnşaat	Doğuş İnşaat ES (Fas)	2006	
4530	İnşaat	İnşaat	Doğuş Maroc Sarl (Fas)	2006	
6023	Ulaştırma	Nakliye şirketi	Doğuş Nakliyat ve Ticaret	2006	
7499	Diğer	Diğer hizmetler	Emeklilik Gözetim Merkezi (%9 iştirak)	2006	
4010	Enerji	Elektrik üretim-iletim	Udda (Unit-Doğuş-Doğan-Anadolu)	2006	
5010	Ticaret	Porsche satış-servis	D-Auto Suisse SA (İsviçre)	2007	
5020	Hizmet	VW satış-servis	Doğuş Auto Mısır JS (Mısır)	2007	
5010	Ticaret	VW araç satışı	Doğuş Auto Mısır LLC (Mısır)	2007	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Doğuş GE BV (Hollanda, ortaklık)	2007	
2211	Medya	Kitap yayıncılığı	Doğuş Grubu İletişim Yayıncılık ve Tic. AŞ	2007	
6592	Finans	Mortgage finansmanı	Domenia Credit IFN (Romanya, GE ortak)	2007	
7499	Diğer	Diğer hizmetler	Garanti Filo Yönetim Hizmetleri AŞ.	2007	
6599	Finans	Yatırım şirketi	Garanti Financial Services NV (Hollanda)	2007	
7499	Diğer	Diğer hizmetler	Garanti Hizmet Yönetimi	2007	
7414	Hizmet	Mortgage hizmetleri	Garanti Konut Finansmanı Danışm. Hizm.	2007	
6592	Finans	Tüketici kredileri	GE Consumer Finance Romanya (ortaklık)	2007	
9213	Medya	Radyo yayıncılığı	İkibinondokuz Radyoculuk ve Sanat Org.	2007	
6220	Ulaştırma	Havayolu taşımacılığı	Körfez Havacılık Turizm ve Ticaret AŞ.	2007	
3430	Otomotiv	Yedek parça	Meiller-Doğuş Damper Sanayi	2007	
6591	Finans	Leasing	SC Motoractive IFN SA (Romanya, GE ortak)	2007	
9213	Medya	TV-Radyo yayıncılığı	N Radyo Televizyon ve Yayıncılık AŞ.	2007	
5020	Hizmet	Oto servis-bakım	Otofiks Ekspres Servis Hizmetleri	2007	
6592	Finans	Tüketici kredileri	Ralfi IFN SA (Romanya, GE ortak)	2007	
5020	Hizmet	Araç muayene ist.	Tüvtürk İstanbul Taşıt Muayene İst. (ortaklık)	2007	
7111	Hizmet	Filo kiralama	VDF Servis Holding AŞ.	2007	

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Grubun 2000’li yıllarda otomotiv sektöründeki ticari faaliyetlere hız verdiği, ayrıca otomotiv-finans (tüketici kredileri, oto sigortası vb.) ve otomotiv-medya (motor sporları organizasyonları, VW Polo ‘Ladies Cup’, oto dergileri) arasında ‘sinerji’ yaratmaya yöneldiği söylenebilir. Otomotiv alanındaki bir diğer girişim, araç muayene istasyonlarının özelleştirilmesi için 2004 yılında yapılan ihaleleri Doğuş-Akfen-TüvSüd konsorsiyumunun (Tüvturk) kazanmasıdır⁴³⁴. Bunun yanı sıra, Doğuş’un temsilcilik faaliyeti bu dönemde yurtdışına uzanmış, İsviçre (Porsche) ve Mısır’da (Volkswagen) araç satışı ve satış sonrası servisine başlanmıştır. Tıpkı Borusan gibi, Doğuş grubu da son yıllarda otomotiv temsilciliğini uluslararası düzleme taşımaya başlamıştır. 2007 yılı itibariyle Doğuş grubunun gelirleri içinde otomotiv ve finansın payı eşittir (yüzde 45). Bunların dışında, inşaatın payı yüzde 5, medyanın payı yüzde 3 ve turizmin payı yüzde 2’dir (Doğuş Grubu, 2007, s.3).

Doğuş’un bu dönemde finans alanındaki en önemli girişimi, GE Capital şirketi ile Garanti Bankası’nda kurulan ortaklıktır⁴³⁵. Bu ortaklıkla Doğuş grubu, GE ile birlikte Romanya ve Ukrayna gibi ülkelerden başlayarak finans alanında da bölgesel bir güç olmaya çalışmaktadır (Ekinci, 17 Şubat 2008). Grup, özelleştirilmesi düşünülen Halk Bankası’na da talip olduğunu açıklamıştır (Cumhuriyet, 29 Kasım 2006).

Grubun son yıllarda inşaat sektörüne yeniden ağırlık verdiği gözlenmektedir⁴³⁶. 1950’li yıllarda taahhüt işleriyle faaliyetlerine başlayan Doğuş grubu, 1970’lerde imalat, gıda sanayii, turizm gibi alanlara ve daha önemlisi bankacılık alanına geçmiştir; 1980’li yıllarda finans, oto ticareti ve hizmet sektörlerinde büyümüştür. 1990’larda giriş yaptığı iki ana faaliyetten biri olan perakende sektöründen 2000’li yıllarda çıkan Doğuş, medya sektöründe kalıcı olmuş ve entegre bir gelişim sergilemiştir. Ancak, Doğuş grubunun iki

⁴³⁴ İstasyonların 20 yıllık işletme hakkı için toplam 613.5 milyon dolar bedel öngörülürken, Daniştay, TMMOB Makine Mühendisleri Odası’nın başvurusu üzerine, yürütmeyi durdurma kararı vermiş, ancak 2008 başında işlemi onaylamıştır (Yaşar, 28 Nisan 2006; Sabah, 19 Mart 2008). Kurulmaya başlanan istasyonların 189 sabit, 80 gezici olmak üzere toplamda 269 adet olacağı belirtilmektedir (Başerdem, t.y.).

⁴³⁵ Aslında, Doğuş grubu bankaya yabancı ortak almak için 2001 yılında İtalyan İntesa ile görüşmelere başlamış, ABD’de 11 Eylül sonrasında değişen konjonktür nedeniyle sonuçsuz kalan görüşmeler 2004’te yeniden başlatılmış (Milliyet, 9 Mart 2004), ancak anlaşma sağlanamamıştır. Nihayet 2005 yılında, yüzde 49’u halka açık olan Garanti Bankası’nın yüzde 25.5’i GE’ye satılmış, daha sonra yüzde 4.65 hisse yeniden Doğuş grubunca satın alınmıştır.

⁴³⁶ Ukrayna, Bulgaristan, Fas, Kazakistan gibi ülkelerde yol, köprü gibi işler üstlenilmiştir. Bunun yanı sıra Marmaray projesinin 2. etabında Fransız ve Japon firmalarıyla konsorsiyum oluşturulmuştur. Doğuş, eski uzmanlığı olan baraj inşaatlarına da yeniden dönmüş ve Yusufeli, Boyabat, Aslancık baraj ve hidroelektrik santrallerinin inşaat hazırlıklarına başlamıştır (Doğuş, 2008b).

temel faaliyeti (her ikisi de uluslararası düzleme taşınmış olan) finans ve oto ticaretidir. 2000 yılı civarında diğer faaliyetlerden bir kısmı azaltılmış, bir kısmından da çıkılmıştır. Grubun bankası Garanti, 2007 sonu itibariyle aktif büyüklüğü açısından Türkiye'nin dördüncü büyük bankasıdır (TBB, 2007, Tablo 1). Doğuş grubunun ana faaliyet – zaman çizelgesi Tablo 4.116'daki gibi oluşturulabilir.

Tablo 4.116: Doğuş Grubu Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
1951	İnşaat	
1971	Bankacılık	
1974	Gıda (unlu mamuller)*	
1974	Dış ticaret	
1976	Turizm	
1980	İnşaat (yurtdışı)	
1980'ler	Ticaret şirketi (ABD, İngiltere)*	Ticaret şirketi (ABD, İngiltere)
1980'ler	Yatırım şirketi (İsviçre)	
1987	Otomotiv satış ve servis	
1989	Sigortacılık	
1990	Bankacılık (Hollanda)	
1992	Perakende marketçilik*	
1993	Bankacılık (Channel Adaları)*	
1996	Bankacılık (Rusya)	
1996	Yatırım şirketi (Malta)*	
1996	Yatırım şirketi (Hollanda)	
1997	Finans şirketi (İrlanda)	
1997	Finans şirketi (Cayman Adaları, 3 adet)*	
1997	Marina işletmeciliği	
1999	TV-Radyo yayıncılığı	
1999	Offshore bankacılık (Kıbrıs, 3 adet)*	
2000	Finans şirketleri (Hollanda, birkaç tane)	
2002	Bireysel emeklilik	Finans şirketi (Cayman Adaları, 3 adet)
2003	Yatırım şirketi (Lüksemburg)	Bankacılık (Channel Adaları)
2003	Yatırım şirketi (İngiltere)	Gıda (unlu mamuller)
2004	Emlak şirketi (Romanya)	Offshore bankacılık (Kıbrıs, 3 adet)
2005	Araç muayene istasyonları	Yatırım şirketi (Malta)
2005		Perakende marketçilik
2006	İnşaat şirketi (Fas)	
2007	Otomotiv satış ve servis (İsviçre)	
2007	Otomotiv satış ve servis (Mısır)	
2007	Yatırım şirketi (Hollanda, 2 adet)	
2007	Tüketici kredileri (Romanya, GE ortak)	
2007	Leasing şirketi (Romanya, GE ortak)	
2007	Mortgage finansmanı (Romanya, GE ortak)	

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

(*) Zaman içinde sonlandırılan faaliyetler.

4.5.4 Alarko

Orta ölçekli denilebilecek bir sermaye grubu olan Alarko, 1954 yılında Üzeyir Garih ve İshak Alaton tarafından kurulmuştur. Her ikisi de Musevi olan ortaklardan Alaton'un babası Varlık Vergisi nedeniyle Aşkale'ye sürülenlerden biridir ve Alaton, eğitimini yarıda bırakarak çalışma yaşamına atılmak durumunda kalmıştır. Alarko'nun kuruluşunu önceleyen günlerde Üzeyir Garih, Tokar firmasında (ABD'li Carrier'in Türkiye temsilcisi olan İngiliz Baker firmasının alt şirketi) çalışmakta olan bir makine mühendisi; İshak Alaton ise üç yıl kadar İsveç'te kaynakçılık ve teknik ressamlık gibi işler yaptıktan sonra yurda dönmüş olan bir işçidir (Mercan, 2007, s.35, 39-41; Platin, 1 Aralık 2004).

Alarko'nun ilk faaliyet konusu ısıtma-soğutma ve havalandırma tesisatlarının montajıdır. Ü. Garih'e (2004, s.47) göre "1950'lerin ilk yarısında çok boş olan Türk sanayi piyasası ısıtma-soğutma-klima hususunda iş yapma heyecanına sahip bilgili müteahhitlere adeta kucak" açmıştır. Bu dönemde çok sayıda sanayi tesisinin kurulması nedeniyle Alarko birbiri ardına tesisat projeleri gerçekleştirir⁴³⁷, birkaç yıl içinde de sistem parçalarının atölye ölçeğinde üretimine başlanır. Bunun için "Galata'da bir kilise bodrumunda el aletleri, oksijen kaynağı ve bir eski torna ile matkaptan başka aleti olmayan bir atölye ile" anlaşılır (Garih, 2004, s.50). 1958 sonunda Merkez Bankası banknot matbaasının havalandırma tesisatı işinin alınması Alarko için önemli bir sıçrama tahtası olmuştur⁴³⁸.

İlk ve temel faaliyet konusu tesisat işleri olan Alarko'nun düz anlamda inşaat işine girmesi 1970'lerin başında gerçekleşmiştir (Mercan, 2007, s.36). Grup, bunun öncesinde, ısıtma-soğutma-havalandırma tesisatı projeleri hazırlayan, gerekli malzemeyi büyük ölçüde kendisi imal ya da temin eden ve projeyi uygulayan bir mühendislik

⁴³⁷ Ü. Garih (2004, s.51-72) bu yıllarda Alarko'nun tesisat işlerini yaptığı tesisler arasında: Emayetaş fabrikaları, İzmit Seka sinema salonu, yeni kurulan İmar İskan Bakanlığı binasının bazı kısımları, Berec PİL, Lanateks, Beşiktaş Yün İplik, Yeneriş, Hayriş Tekstil Fabrikaları, Vakko Mağazaları, Konak Sineması, Sümerbank Defterdar ve Bakırköy kreş binaları, Sümerbank Malatya Bez Fabrikası ek dokuma dairesi ve Merkez Bankası banknot matbaası tesislerini saymaktadır.

⁴³⁸ "Merkez Bankası yönetimi bundan sonra birçok büyük işi ve tesisatı ihalesiz olarak bir devlet şirketi olan Ankara İmar Ltd. Şti. kanalı ile bize dolaylı olarak vermiştir" (Garih, 2004, s.72).

(*engineering*) firması özelliğindedir. Malzeme imalatı konusu Alarko'yu zaman içinde ısıtma-soğutma tesisat parçaları, klima cihazları, pompa, brülör vb. üretimine ve hatta ağır sanayi makineleri imalatı ile 1970'lerin sonlarına doğru elektronik eşya üretimine yöneltmiş, Alarko giderek imalat ağırlıklı bir grup niteliği kazanmıştır. Örnek olarak, 1986 yılında grubun toplam cirosu içinde sanayi şirketlerinin payı yüzde 48, inşaat işlerinin payı yüzde 32.4, ticaret şirketlerinin payı yüzde 18.6'dır (Sönmez, 1992a, s.246). Son birkaç yılda ise inşaat işlerinin grubun toplam gelirleri içindeki payı yüzde 50'yi geçmiştir (Alarko, 2006, s.34).

1963'te TSKB kredisiyle Rami'de kurulan fabrika, Alarko'nun ilk önemli atılımıdır⁴³⁹. 1960'lar boyunca, tesisat, izolasyon işleri, soğutma tesisatı ürünleri gibi alanlarda faaliyet gösteren yeni firmalar kurulur. Yine bu yıllarda Adana İncirlik'teki ABD üssünün askeri polis binaları, Erdemir'in bazı kısımları, 1958-75 arasında bir kamu kuruluşunun 10'dan fazla büyük fabrikası⁴⁴⁰ Alarko'nun sistem montajı yaptığı tesisler arasındadır (Garih, 2004, s.62, 86-7; Mercan, 2007, s.88). 1970'lerin başlarında ise taahhüt işlerine başlanmış, holding kurulmuş, ağır makine alanında büyük bir tesis olan Alamsaş hayata geçirilmiştir.

Holdingleşmenin ardından 1970'lerde hızlı bir büyüme sergileyen Alarko'nun başlıca faaliyetleri yurtiçi-yurtdışı inşaat ve tesisat işleri, klima santralleri üretim ve montajı, makine ve parça imalatı, inşaat malzemeleri ticaretidir. Bunların yanı sıra otelcilik-turizm ve gıda alanlarında da çeşitli iştirakler gerçekleştirilmiştir. 1970'lerin sonlarında (Blaupunkt ve NEC marka) TV ve müzik seti gibi elektronik mamullerin üretimine başlanmakla birlikte, Profilo'nun aksine Alarko bu sektörde uzun süre tutunamamış ve 1980'lerin sonlarına doğru elektronik eşya üretiminden çekilmiştir. 1980'li yıllar Alarko'nun kısmen küçüldüğü yıllardır. Bunun temel nedenleri, grubun (i) finans alanında zayıf olması, (ii) ihraç edilebilir nitelikte fazla üretiminin bulunmaması ve (iii) iç pazarın daralması ve kamu yatırımlarının azalması nedeniyle tesisat işlerinin azalması olarak sıralanabilir. Alarko'nun 1979'a kadar olan faaliyetleri Tablo 4.117'de toplu olarak sergilenmektedir.

⁴³⁹ Türk Pirelli'de küçük bir iştirak de söz konusudur, ancak buna ilişkin ayrıntılı bilgi bulunamamıştır.

⁴⁴⁰ Söz konusu kamu kuruluşu büyük olasılıkla Sümerbank'tır, zira Ü. Garih (2004, s.90) 1960'larda Sümerbank'a çok iş yaptıklarını belirtmektedir.

Tablo 4.117: Alarko'nun Faaliyetleri (1954-1979)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
4530	İnşaat	Isı tesisatı müteahhitliği	Alarko Sanayi ve Ticaret Kol. Şti.	1954	1963
7421	Hizmet	Isı tesisatı projelendirme			
2812	Metal	Isıtma tesisatı ürünleri	Atölye	1956	1963
2812	Metal	Isıtma tesisatı ürünleri			
3110	Elektrik	Jeneratör, klima üretimi	Alarko Sanayi ve Ticaret AŞ. (1998'de Alarko Carrier %50 ortak oldu)	1963	
2919	Makine	Isı cihazları üretimi			
7421	Hizmet	Isı tesisatı projelendirme			
4530	İnşaat	Tesisat işleri	Tüm Tesisat ve İnşaat AŞ.	1964	
5143	Ticaret	El aletleri	Sandvik Ticaret (iştirak?)	1966	1970'ler?
4530	İnşaat	Bina izolasyon işleri	Tek-iz (Koç Holding, iştirak)	1966	2005
2919	Makine	Soğutma tesisatı ürünleri	Aldağ Soğutma San. (Dağoğlu %50)	1968	1994
4530	İnşaat	İnşaat, tesisat	San-Sal İnşaat, Tesisat	1969	2008
4520	İnşaat	Taahhüt işleri	Alarko Sanayi ve Ticaret	1971	
6599	Finans	Holding	Alarko Holding	1972	
4520	İnşaat	İnşaat	Toplu Konut Holding (iştirak)	1972	
2919	Makine	Sınai makine imalatı	Alamsaş Alarko Ağır Makina San.	1973	
8090	Hizmet	Özel eğitim kurumları	Aletaş Eğitim Tesisleri AŞ.	1973	1997
5159	Ticaret	Sınai mamul paz., satış	Alarko Fenni Malzeme Satış ve İmalat AŞ.	1973	
5260	Hizmet	sonrası hizmetler			
5510	Turizm	Turistik tesis işletme	Attaş Alarko Turistik Tesisleri	1973	
4520	İnşaat	Yurtiçi ve yurtdışı inşaat ve tesisat işleri	Alsim Alarko Sanayi Tesisleri ve Ticaret	1973	
4530					
6599	Finans	Holding	Anmak Holding (Anmak Yatırım Fin., 2007'de Alarko Holding ile birleşti)	1974	
4520	İnşaat	Turistik tesis inşaatı	Yıltaş (2006'da Alsim AŞ'ye devredildi)	1975	
4520	İnşaat	İnşaat	Toplu Konut İnşaat (iştirak)	1977	1993
5139	Ticaret	Elektrikli eşya	Almors Elektronik Gereçler San ve Tic.	1977	1994
2912	Makine	Armatür üretimi	Alfen Makine ve Armatür San. (Mas Makina ve Armatür San, iştirak.)	1977	1980'ler
3230	Elektronik	TV ve müzik seti üretimi	Altron Elektronik San ve Tic	1977	1989
5143	Ticaret	Tesisat ve inşaat malz.	Aletim Elektrik Tesisat ve İnşaat Malz.	1978	1996
5190	Ticaret	Tüketim malları paz.	Alpaz Tüketim Malları Pazarlama	1979	1989
5149	Ticaret	Kimyevi maddeler	Alkrom Kimya (eski Altuşaş Tuz San.)	1979	1997
1514	Gıda	Bitkisel yağ üretimi	Doysan Yağ Sanayi (iştirak)		1980'ler
1513	Gıda	Konservecilik	Gönen Gıda Sanayi (iştirak, zamanla %5'in altına düşüyor)		1980'ler?
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Marmaris Martı Motel (iştirak)		1980'ler
5190	Ticaret	Dış ticaret	Yaşar Dış Ticaret (iştirak, zamanla %5'in altına düşüyor)		1990'lar?

Kaynak: Arıman, 1982; Sönmez, 1992a; Mercan, 2007; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Alarko asıl işinin tesisat montajı olması nedeniyle çok sayıda (kamu-özel) sanayi firmasıyla yakın ilişki kurmuş (örneğin, Garih, 2004, s.25-6), bir anlamda bu ilişkiler sayesinde büyümüş, sanayinin hemen tüm kollarına *hizmet* veren bir kuruluşa dönüşmüş, zaman içinde makine, inşaat ve elektronik sektörlerine giriş yapmıştır.

1970'lerde bünyesinde 300'den fazla mühendis çalıştıran (Garih, 2004, s.91) Alarko'nun büyümesi temelde dikey (malzeme imalatı) ve yatay (inşaat vb.) genişleme biçiminde, genelde ilişkili alanlara girerek olmuştur. Holdingleşmeyi izleyen dönemde 'ilişkısiz' faaliyetlerde de tipik bir artış gözlenmekle birlikte, Alarko'nun herhangi bir üründe tekel gücünü elinde tuttuğuna dair veri bulunmamaktadır. Dolayısıyla, diğer sermaye gruplarında olduğu gibi, ilkin belirli bir üründe/sektörde tekel gücü elde etme, finans kapitale dönüşme, bunu takiben holdingleşmeye ve 'ilişkısiz' faaliyetlere yönelme biçimindeki Türkiye koşullarında 'klasik' denebilecek gelişme çizgisi Alarko için *ilk bakışta* söz konusu değildir. Nitekim bu çalışmada ele alınan (Elginkan hariç) sermaye gruplarına kıyasla Alarko daha küçük ölçeklidir (örneğin, 1988 yılı konsolide cirosu tek başına Unilever-İş firmasının ancak üçte ikisi kadardır: Sönmez, 1992a, s.247, 249). Grubun kurucuları Alaton ve Garih'in kamuoyunda tanınan isimler olmaları Alarko'nun da en büyük gruplardan biri olduğu izlenimini yaratmaktadır. Ancak, A. Arıman'ın (1982, s.286-7) vurguladığı gibi bu izlenim bir ölçüde yanıltıcıdır.

Yine de 1950'lerden bu yana sergilediği gelişimle büyük sermaye grupları arasında kalıcı bir yer edinmiş olması, diğer gruplarla kurduğu ortaklıklar, uluslararası sermaye ile ilişkileri ve faaliyet konuları itibariyle Alarko'nun Türkiye'deki büyük sermaye gruplarını (finans kapitali) temsil özelliğinin mevcut olduğu söylenebilir. Zira, belirli bir *üründe* tekel gücü görünmemekle birlikte, Alarko 1950'lerin sonlarından itibaren ısıtma-soğutma, klima tesisatında (Garih, 2004, s.68) ve daha sonraları da inşaat sektöründe sayılı firmalardan biri olagelmıştır. Ü. Garih (2004, s.92) 1970'lerde önemli bir nakit fazlalarının ortaya çıktığını, bunu yatırım malı üretecek sınai tesise (Alamsaş) yatırdıklarını belirtmekte, ayrıca brülör piyasasında bir süre (maliyetin altına düşecek kadar) fiyat kırıp pazarı ele geçirdiklerini ve sonra da fiyat yükseltmeye başladıklarını anlatmaktadır. Tekelci güce dair bu tür göstergeler nedeniyle Alarko'nun 1970'lerin başlarında spesifik bir alanda (tesisat işleri ve kısmen de tesisat malzemeleri) tekellerden biri olduğu, bunu takiben holdingleşmeye ve değişik faaliyet konularına yöneldiği, dolayısıyla tekelleşme – finans kapital – holdingleşme – 'ilişkısiz çeşitlenme' sıralamasının Alarko için de geçerli olduğu söylenebilir. Nitekim holdingin kurulmasını izleyen dönemde Alarko'nun faaliyet sayısı sıçramalı bir gelişme göstermiş, 1960 yılında 3 adet, 1970 yılında 6 adet olan bu sayı 1980 yılında 19'a [12'ye] yükselmiştir.

1989’da elektronik sektöründen çıkan ve 1990 yılında First National Bank of Boston’a yüzde 30 ortak olarak (Mercan, 2007, s.47) bankacılık alanına giriş yapan Alarko’nun 1980-90 arası dönemi ayrı olarak ele alınabilir (bundan önce Yaşar grubuna ait Tütünbank’ta küçük bir iştirak görülmektedir, ama bu sembolik niteliktedir). Oyak’ın yüzde 30, Cerrahoğlu grubunun yüzde 10 ortak olduğu ABD sermayeli Bank of Boston, daha sonra Oyak tarafından satın alınacak ve Oyakbank’a dönüştürülecektir.

Alarko’nun 1980’lerdeki faaliyetleri Tablo 4.118’den izlenebilir. Bu dönemde en kayda değer atılım, bir süre Türkiye Elektrik Kurumu’nun da yüzde 30 ortak olduğu Altek adlı şirketle elektrik enerjisi üretimi alanına girilmiş olmasıdır (Mercan, 2007, s.119). 1980’lerde gözde olan yap-işlet-devret modeli ile ilk olarak Düzce’de, sonraki dönemde de Tarsus ve Malatya’da küçük ölçekli hidroelektrik santralleri kurup işleten bu şirketle Alarko, sonraları Türkiye’de en gözde sektör haline gelecek olan enerji sektörüne hayli erken bir giriş yapmıştır. Bu giriş sayesinde, 2000’li yıllarda yanına uluslararası ortaklarını da (Fransız Snet ve İspanyol Endesa) alarak enerji ‘pasta’sından en büyük dilimlerden birini elde etmeyi hedefleyen ‘büyük oyuncu’lardan biri olmuştur.

Tablo 4.118: Alarko’nun Yeni Faaliyetleri (1980-1990)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
6519	Finans	Bankacılık	Tütünbank (Yaşarbank, küçük iştirak)	1980’ler?	1980’ler?
2912	Makine	Pompa, brülör	Alpom tesisi	1980	
4520	İnşaat	İnşaat, tesisat	Saret Sanayi Taahhüt ve Ticaret AŞ.	1981	
5110	Ticaret	Temsilcilik	Almüt Sanayi Gereçleri İmalat ve Müessellik	1983	
2929	Makine	Makine imalat			
6304	Turizm	Turizm acentesi	Altra Turizm ve Seyahat Acentası	1984?	1988?
1554	Gıda	Meyan kökü	Sistaş Siirt Meyan Kökü Sanayi ve Ticaret	1986	1990
4010	Enerji	Elektrik üretimi ve ticareti	Altek Elektrik (1988-94 arası TEK %30; 2001’de Fransız SNET ve İspanyol Endesa %50 ortak)	1987	
5159	Ticaret	Makine satış	Nevko End. Gereçler (eski Almek Konut İnşaat)	1987	1994
7290	Bilgişlem	Bilişim hizm.	Alis Alarko Bilişim (eski adı Alor Ormancılık)	1988	1996
1512	Gıda	Su ürünleri işleme	Alnor Alarko Su Ürünleri Entegre Tesisleri (eski adı Alatur Turistik Tesisler)	1988	1993
6720	Finans	Sigorta hizm.	Alarko Sigorta Acenteliği (eski adı Okul Malz.)	1989	1997
7310	Arge	Arge	Isı Sanayi Araştırma ve Geliş. (küçük iştirak)	1989	2002
6519	Finans	Bankacılık	First National Bank of Boston (%30, Oyak ve Cerrahoğlu ortak)	1990	1994

Kaynak: Mercan, 2007; Köymen, 1989; Sönmez, 1992a; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1980’lerde sanayi yatırımlarının gerilemesinin Alarko’yu olumsuz etkilediği, başlıca faaliyeti sayılabilecek tesisat işlerinin bu dönemde azaldığı, bu azalmanın da yurtdışı taahhüt işlerine ağırlık verilerek telafi edilmeye çalışıldığı tahmin edilebilir⁴⁴¹. Bununla birlikte, Alarko 1980’lerde küçülen gruplardan biridir. 1989-90 arasında elektronik sektörden çıkan grup, bankacılık ve su ürünleri alanlarına yönelmiştir.

Alarko’nun su ürünleri (esas olarak somon balıkçılığı) alanına girişi hayli tartışmalı bir bağlamda gerçekleşmiştir. 1990 yılında Zonguldak kömür madenlerinin kapatılması önerisiyle kamuoyu karşısına çıkan İshak Alaton, bu madenlerin verimsiz çalıştığını, devlete yük olduğunu⁴⁴², ithal kömürün daha ekonomik olacağını savunmuş ve bir tartışma başlatmıştır (Semerci, 11 Ekim 2007). Tartışma devam ederken Zonguldak’ta Türkiye Taşkömürü İşletmeleri ve Maden Tetkik Arama işyerlerinde başlayan grev, hükümetin (Alaton’un önerisine uygun olarak) TKİ’yi kapatmakla tehdit etmesi üzerine 1990 sonunda siyasal bir hesaplaşmaya dönüşmüş, maden işçilerinin Ankara’ya yürütmesine yol açmıştır. Alarko’nun su ürünleri sektörüne girişi böyle çatışmalı bir ortamda, madenciler için ‘alternatif’ çalışma alanı örneği olarak gündeme gelmiştir. Alnor, Alnortek ve (satın alınan) Alfarm adlı şirketler ile ilk olarak somon balığı ithal eden Alarko, birkaç yıl boyunca Türkiye’de somon balığı yetiştirmeyi de denemiş, ancak başarısız olarak yeniden ithalata ağırlık vermiştir.

İşin ilginç, Alaton’un madenleri kapatma önerisini sosyal-demokrat yaklaşım örneği olarak sunmasıdır. Gerçekten de Alarko’nun iki patronundan İ. Alaton sosyal-demokrat olarak tanınmakta ve kendisi ile yapılan mülakatlarda sık sık ‘Marx okurken’ pozunu vererek fotoğraf çektirmektedir (örn., Ekinci, 1 Mart 2008). 1950’lerin başlarında İsveç’te işçi olarak çalışan Alaton, bu dönemde sosyal-demokrasie yakınlık duyduğunu, partinin gençlik kollarında çalıştığını belirtir. Alaton’a göre İsveç, “50, 60,

⁴⁴¹ Alarko CEO’su Ayhan Yavrucu “Biz İran-İrak Savaşı sürerken de her iki ülkeyle çalışmalar yapıyorduk. Çok da büyük projelerimiz vardı” açıklamasını yapmıştır (Bayıksel, 2004). Yine, İshak Alaton da başka bir bağlamda açıklama yaparken, İran-İrak savaşından önce Irak’ta büyük bir magnezit tesisi, bazı binalar, askeri havaalanı inşaatı yaptıklarını, ayrıca 1990’ların başında Moskova’da İran elçiliği inşaatını gerçekleştirdiklerini belirtmektedir (Mercan, 2007, s.46). Kısacası Alarko, 1970’lerden itibaren belirli bir süreklilik içinde yurtdışı taahhüt işleri yapmaktadır.

⁴⁴² Alaton, 2004 yılında bir mülakatta “Her yıl 500 milyon dolar batıyor Zonguldak’ta. Çünkü 550 milyon dolar harcıyor; 50 milyon dolara satılmayan, yarısı toprak, kötü kalite bir kömür üretiliyor ... Akıllı bir iktidar bu durumu görür, oradaki faaliyeti durdurur. Bütün madenleri özel sektöre devreder, 500 milyon dolardan da kurtulur” diye tekrarlamaktadır (Platin, 1 Aralık 2004).

70’li yıllarda akıllı sosyal demokrat yönetim sayesinde dünyanın gelir bakımından bir numaralı ülkesi” olmuştur: “Sosyal demokratlar iş dünyası ile öyle bir denge kurdu ki, devlet bazı şirketleri özellikle teşvik etti marka olmaları için. Bizdeki gibi büyük sermayeye düşman olarak yol alınmadı yani ... İsveç büyük sermayeye destek verdi. Yedi büyük aileye özel teşvikler vererek, bu şirketler vasıtasıyla 8 milyonluk ülkeyi dünyaya açmayı hedefledi. İki tarafı birbirine düşman etmeden gelişmek için işçilerin desteğini arkasına aldı” (Platin, 1 Aralık 2004). Anlaşıldığı kadarıyla, Alaton da Eczacıbaşı gibi özgül bir sosyal demokrasi yorumunu, büyük sermayeyi kollayan bir versiyonu benimsemektedir.

Buna karşılık Alarko’nun diğer patronu Üzeyir Garih milliyetçi-muhafazakar görüşlere daha yakındır. 2001 yılında Eyüp Sultan mezarlığında öldürülen Garih’in manevi yönünün güçlü olduğu, Fethullah Gülen okullarına para yardımı yaptığı, ayrıca 1970’lerin ortalarında Milliyetçi Cephe hükümetleri döneminde Alparslan Türkeş’in Musevi cemaati ile bir araya gelmesi için aracı olduğu belirtilmektedir. Aynı dönemde Alarko fabrikasında MİSK üyesi işçiler greve gittiğinde Türkeş’in fabrikayı ziyaret ederek grevin sona ermesini sağlaması da ilişkilerin bir başka boyutunu oluşturmuştur (Mercan, 2007, s.151-2). Yine, 1950’lerin başında İTÜ’de Necmettin Erbakan’ın asistanlığını yapan Garih’in o dönemden gelen dostluğu sayesinde Alarko’nun Erbakan hükümetleri döneminde sorun yaşamadığı İ. Alaton tarafından ifade edilmiştir (Mercan, 2007, s.45). Kısacası, Alarko’nun iki patronu siyasi yelpazenin çeşitli kesimleri ile etkili bağlantılar kurmuş durumdadır.

Alarko’nun 1990’lardaki faaliyetleri Tablo 4.119’da sergilenmektedir. Bu dönemde önemli sanayi yatırımları gerçekleştirilmeyen Alarko, uluslararası taahhüt işlerine özel ağırlık vermiştir⁴⁴³. Ayrıca, Moskova belediyesi ile ortak olunarak (MosAlarko) Moskova’da bir iş merkezi inşaatı tamamlanmış ve işletilmeye başlanmıştır (Alarko, 2008, s.24).

Alarko’nun “Türkiye’deki lüks konut trendinin öncülerinden” olduğu ve 1970 yılından bu yana yurtiçinde beş binden fazla konut inşa ettiği belirtilmektedir (Balaban,

⁴⁴³ Grubun Alsim adlı firması Cezayir, Kazakistan, Rusya, Türkmenistan, Özbekistan’da birçok tesis ve yol inşaatının yanı sıra Bakü-Tiflis-Ceyhan petrol boru hattının Erzurum-Sivas bölümünü de inşa etmiştir (Alarko, 2008, s.11; Arman, 20 Temmuz 2006).

2006b). İstanbul Büyükçekmece’de birkaç fazdan oluşan Alkent 2000 projesinin yanı sıra Alarko, Riva’daki geniş orman arazisinde ‘dünyanın en büyük kenti’ projesini gerçekleştirmek üzere hazırlıklar yapmıştır⁴⁴⁴.

Tablo 4.119: Alarko’nun Yeni Faaliyetleri (1991-1999)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
5122	Ticaret	Su ürünleri ithalatı	Madeks İthalat İhracat (eski Alnortek)	1991	1996
5510	Turizm	Turizm-otelcilik	Hillside Kulüpleri – resort oteller	1991	
5122	Ticaret	Somon balığı ithalatı	Alfarm Alarko Su Ürünleri (satın alma, 2005’te Norveçli Lerøy %50 ortak)	1991	
9219	Hizmet	Diskotek işletmesi	Pasha Disko	1991	2000
4520	İnşaat	İnşaat	Aldem Alarko Konut İnşaat ve Ticaret	1992	
9212	Hizmet	Sinema işletmeciliği	Cinecity sinemaları	1993	
7499	Diğer	Diğer hizmet	San-Bir San. Hiz. İşl. (küçük iştirak)	1994	2003
2212	Medya	Dergi yayını	Hillsider Magazine	1994	
6599	Finans	G.menkul yatırım ort.	Alarko Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı	1996	
5149	Ticaret	Kimyevi maddeler	Hygea İlaç Kimya Gıda San.	1997	2006
0502	Hayvanc.	Somon balığı yetiştirme	Alfarm Alarko Su Ürünleri	1997	2001
2812	Metal				
2929	Makine	Kazan, radyatör, kombi, klima, pompa üretimi ve satışı, ihracatı	Alarko Carrier Sanayi ve Ticaret	1998	
2912	Makine				
5139	Ticaret				
5143	Ticaret				
1120	Petrol	Petrol-doğalgaz hizm.	Pipe Solution Group (Alsim-Shell ortak)	1998	
7010	Emlak	İnşaat	Al-Riva Projesi Arazi Değ., Konut İnşaat ve Ticaret	1998	
4520	İnşaat	İnşaat	Al-Riva Arazi Değ., Konut İnş. ve Tic.	1998	
7020	Emlak	İnşaat ve turistik tesis işletme	Al-Riva Arazi Değ., Konut İnş., Turistik Tes., Golf İşl. ve Ticaret	1998	
4010	Enerji	Tunçbilek santrali	Temzet Elektrik (%50 ortaklık)	1998	
4520	İnşaat	İnşaat	Oao MosAlarko (%50 ortaklık)	1999	
7010	Emlak	İş merkezi			

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1990 yılında 24 adet [15 adet] faaliyeti bulunan Alarko’nun, 2000 yılına gelindiğinde faaliyet sayısı fazla değişmeden 26 adet [16 adet] olmuştur. İmalat, 1998 yılından itibaren ABD’li Carrier ile yüzde 50 ortaklık biçimini alan Alarko Carrier bünyesinde sürdürülmektedir. Bu ortaklıkla Alarko ‘ürün yelpazesini genişletme’ (Carrier ürünlerini ithal ederek satma) ve yurtdışı pazarlara açılma avantajı elde ederken, Carrier da Avrupa’daki (çatı kliması gibi) bazı üretimlerini 2000’li yıllarda

⁴⁴⁴ 1998 yılında Riva projesi için üç ayrı şirket kuran grup, burada 7 milyon metrekaarelik bir alanda “4 bin villalık tek, iki katlı ve sıra evler” inşa etmeyi planlamıştır (Kireççi, 6 Eylül 2006). Ancak, imar planları değiştiği için halen mahkeme süreci devam etmektedir (Ekinci, 1 Mart 2008).

Türkiye'ye naklederek 'maliyet ve esneklik' avantajı elde etmiştir (Cumhuriyet, 16 Nisan 2004). Grubun bu alandaki başlıca ürünleri klima, kombi, brülör, dalgıç pompa ve radyatör gibi ürünlerdir⁴⁴⁵ (Alarko, 2007, s.24-6). Kısacası Alarko, 'iklimlendirme' olarak adlandırılan ve bir yandan kombi bir yandan da klima kullanımının yaygınlaşmasıyla son yıllarda hızla büyüyen ısıtma-soğutma cihazları sektöründe pazarı paylaşan tekellerden biri konumundadır.

Alarko'nun 1990'larda yöneldiği bir sektör de turizm-eğlence sektörüdür. Bu dönemde 'Hillside Club' adı altında tesisler (Hillside Etiler, Hillside İstinye, Hillside Beach Club Fethiye, Hillside Su Otel Antalya vb.) kurmaya başlayan grup, zaman içinde bu faaliyeti sinema salonları (Cinecity adıyla 25 civarında salon) ve Hillside tesisleri içinde yer alan spa (su terapisi, masaj vb.) merkezleri zinciri ile büyütülmüştür⁴⁴⁶.

2001 sonrası faaliyetler Tablo 4.120'de sergilenmektedir (Alsim şirketinin taahhüt projeleri için yurtiçi ve yurtdışında oluşturulan çok sayıdaki şirket tablolarına dahil edilmemiştir). 2007 sonu itibariyle devam eden faaliyet sayısı 27'dir [15 adet].

Tablo 4.120: Alarko'nun Yeni Faaliyetleri (2001-2008)

ISIC kodu	Sektör	Faaliyet tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye tarihi
1512	Gıda	Su ürünleri işleme	Alfarm Alarko Su Ürünleri	2001	
7010	Emlak	G.menkul projeleri	Arı Teknokent Proje Geliştirme	2002	
5233	Per.	Klima, tesisat vb.	Totaline marketleri	2002	
5234	ticaret	yedek parça marketi			
4530	İnşaat	İnşaat, tesisat	Alsim Alarko KZ (Kazakistan)	2006	
7499	Diğer	Diğer	Betagas SRL	2007	
7010	Emlak	G.menkul projeleri	Alarko-Deyaar G.menkul Geliştirme (ortaklık)	2007	
4010	Enerji	Enerji yatırımları	Alarko Enerji Üretim AŞ.	2008	
6592	Finans	Proje finansmanı?	Nevsky Investment Ltd (Rusya)		
6599	Finans	Yatırım şirketi?	Alarko SA (İsviçre)		

Kaynak: İlgili firma raporları ve web sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

⁴⁴⁵ Bunların içinde 2004 yılında Alarko'nun pazar payının dalgıç pompada yüzde 25 (birinci sıra), merkezi klimada yüzde 35.6, (Carrier markası ile ithal edilen) bireysel klimalarda yüzde 12.4, konut klimasında yüzde 21.9, radyatörde yüzde 11.1, kombide yüzde 8, brülörde yüzde 25.5, sirkülasyon pompalarında yüzde 67; genel toplamdaki payının ise yüzde 11 civarında olduğu belirtilmiştir (Borsa Market, 8 Mart 2004).

⁴⁴⁶ Alarko'nun bu alandaki bir diğer girişimi de 'İstanbul eğlence hayatına yepyeni bir konsept kazandıran' Pasha Disco'dur. 9 yıl boyunca diskotek işleten grup, işletmeyi 2000 yılında "Buddha Bar"ın sahibi Şefik Özbek'e devretmiştir. "Bu operasyonu yüzde 100 desteklediklerini" kaydeden İshak Alaton, 'Pasha' ismini "Avrupa'da ses getirecek yeni projelerde kullanmaya hazırlandıklarını" belirtmiş ve "bundan sonra spor, sinema ve otelcilğe ağırlık vereceklerini" de eklemiştir (Türk, 7 Mayıs 2000). Ancak, Avrupa'da ses getiren bir 'Pasha' projesi 2008 yılı itibariyle henüz gerçekleşmemiştir.

Enerji alanında, 2005 yılında Kırklareli'nde 82 Mw'lık bir doğalgaz santralini daha devreye sokan grup, 2000'lerin ikinci yarısında Adana Karakuz ve Mersin Mut'ta hidroelektrik, Samsun Çarşamba (doğalgaz) ve Çanakkale Ezine ile Karabiga'da (kömür) termik santral kurmak için çalışmalar başlatmış, toplamda 110 Mw civarındaki mevcut santrallerinin kapasitelerini de arttırmaya yönelmiştir (Alarko, 2007, s.29). Yine, nükleer santral projesiyle ilgilendiğini açıklayan Alarko, iki ABD ve bir de Alman firması ile görüşmeler başlatmıştır (Dünya, 31 Mart 2008). Enka'nın 3.850, Akkök grubunun 540, Zorlu'nun 420, Sabancı'nın 455 Mw kurulu gücüne kıyasla mevcut kapasitesi fazla olmasa da Alarko yakın gelecekte özel sektör ağırlığının çok artacağı belli olan enerji sektöründe tekeller arasında yer almış durumdadır (Bayıksel, 2007a). Bu konum, zaman zaman elektrik üretimini durdurarak nükleer enerjinin gerekliliği yönünde kamuoyu oluşturmaya da yaramaktadır (Ereke, 15 Temmuz 2006; Cumhuriyet, 16 Temmuz 2006). 1990'lardan itibaren (Alaton'un madenleri kapatma çağrısının da katkısıyla) yaratılan ortamda enerjide kömürün payının azaldığı ve doğalgazın ilk sıraya yükseldiği görülmektedir. Ancak, doğalgazın ithal ediliyor olması nedeniyle doğan sıkıntılar yüzünden 2005 sonrasında kömüre dönüş başlamış, madencilikte devletin payı azalırken holdingler birbiri ardına (enerji ile bağlantılı) kömür üretimine yönelmiş (Sol, 22 Ağustos 2006), enerji sektöründe hem üretimde hem de girdilerde büyük sermaye egemenliği belirginlik kazanmıştır.

2001 krizini izleyen dönemde canlanan sınıai yatırımlara ve artan altyapı işlerine bağlı olarak, Alarko'nun taahhüt işleri kısa sürede büyük bir artış sergilemiştir. 2008 başında grubun yurtiçinde devam eden projelerinin toplam bedeli (Alarko'ya düşen kısım) 2 milyar dolara ulaşmış, yurtdışı işler toplamı da 300 milyon doları aşmıştır⁴⁴⁷ (Alarko, 2008, s.10). 2007 yılında Alarko'nun 640 milyon dolar civarındaki konsolide gelirlerinin yaklaşık yüzde 55'i 'taahhüt ve arazi geliştirme'den, yüzde 30'u 'sanayi ve ticaret'ten, yüzde 10'u ise enerjiden elde edilmiştir. Grupta 1.400'ü mühendis-mimar olmak üzere 3.200 civarında doğrudan, 3.100 civarında da dolaylı (alt

⁴⁴⁷ Bunlar içinde Taksim-Yenikapı ve Levent-Ayazağa metro hatları; Adana, Antalya ve Samsun hafif raylı taşıma sistemleri; İstanbul'a su taşımak üzere Melen-Düzce boru hattı projesi; Anamur-Kıbrıs su boru hattı projesi; İstanbul-Ankara hızlı tren hattının Eskişehir-Ankara kısmı ve Tüpraş İzmit Rafinerisi DHRP modernizasyon ve ilave tesis inşaatı dikkat çeken projelerdir. Aynı dönemde yurtdışında Aktobe (460 km.) ve Almaty-Bişkek yolları (60 km.) rehabilitasyonu, Astana su dağıtım hatları, Rostov'da sigara fabrikası, Cezayir'de desalinasyon ve güç santrali gibi çok sayıda taahhüt işi de gerçekleştirilmiştir.

müteahhit ve dış atölye personeli) çalışan vardır (Alarko, 2007, s.73-5). Grubun ana faaliyetlerinin taahhüt ve konut inşaatı, iklimlendirme (ısıtma-soğutma) cihazları, turizm-otelcilik ve enerjiden oluştuğu söylenebilir. Tıpkı Elginkan grubu gibi Alarko da orta ölçekli bir büyük sermaye grubudur. Yine de Alarko, ölçek olarak en büyük gruplara kıyasla daha küçük kalsa da kurduğu ilişkiler ve çeşitli kanallarla kamuoyunu etkileme gücü göz önüne alındığında, aslında önemli gruplar arasındadır. Grubun finans alanında genelde fazla etkili olmadığı, geçmişte bankacılık ve elektronik eşya üretimi gibi alanlarda kısa süre yer aldığı, ancak daha sonra bu sektörlerden çıktığı (ya da çıkmak durumunda kaldığı) gözlenmektedir.

Buraya kadar yazılanların ışığında, Alarko'nun ana faaliyet – zaman çizelgesi Tablo 4.121'deki gibi oluşturulabilir. Bu çalışmada ele alınan son grup Alarko'dur. Bir sonraki bölümde, genel bir değerlendirme verilmektedir.

Tablo 4.121: Alarko Ana Faaliyet – Zaman Çizelgesi

Tarih	Başlayan Ana Faaliyet	Biten Ana Faaliyet
1954	Isı tesisatı müteahhitliği	
1956	Isı tesisatı ürünleri (atölye)*	
1963	Isı tesisatı ürünleri (fabrika)	Isı tesisatı ürünleri (atölye)
1968	Soğutma tesisatı ürünleri	
1971	Taahhüt işleri (yurtiçi ve yurtdışı)	
1971	Konut inşaatı (yurtiçi ve yurtdışı)	
1973	Ağır sanayi makineleri imalatı	
1973	Turistik tesis işletmeciliği	
1977	Elektronik eşya üretimi*	
1980	Pompa, brülör vb. makine imalatı	
1987	Elektrik enerjisi üretimi	
1989		Elektronik eşya üretimi
1990	Su ürünleri ithalatı	
1990	Bankacılık*	
1993	Sinema işletmeciliği	
1994		Bankacılık
1996	Gayrimenkul yatırım ortaklığı	
1997	Somon balıkçılığı*	
1998	İklimlendirme cihazları (Carrier %50)	
1999	İş merkezi (Rusya)	
2001		Somon balıkçılığı
2000'ler	Yatırım şirketi (Rusya, İsviçre?)	

Kaynak: Bu bölümde aktarılan veriler.

(*) Zaman içinde sonlandırılan faaliyetler.

5. DEĞERLENDİRME

Bir önceki bölümde, Türkiye’de en büyük sermaye grupları içinden 20 tanesi tarihsel gelişimleri ve faaliyet çeşitlilikleri açısından incelenmiştir. Gruplar, kökenlerine göre dört kategoriye ayrılmıştır (ilk gruplar, ticaret kökenli gruplar, sanayi kökenli gruplar ve inşaat kökenli gruplar). Faaliyet sayılarına ilişkin toplu sonuçlar Tablo 5.1’de sergilenmektedir. Grupların faaliyet sayıları, tablonun sol bölümünde 2 haneli ISIC kodlarına göre, sağ bölümünde ise 4 haneli ISIC kodlarına göre verilmektedir. Bu tablo, çalışmada ulaşılan başlıca ampirik veri niteliğindedir. Grupların faaliyet sayısındaki değişimi daha açık görebilmek için, aşağıda ek olarak dört ayrı grafik sunulmaktadır (Grafik 5.1 – 5.4).

Doğal olarak, sermaye grupları farklı kriterlere göre sınıflandırılabilir. Örneğin, banka-merkezli gruplar, sanayi-merkezli gruplar gibi. Ancak, faaliyet sayısı açısından bakıldığında grupların kökenlerine göre sınıflandırılması bazı çarpıcı sonuçları ortaya koymaktadır. Örnek olarak, daha uygun bir ifade bulunamadığı için ‘ilk gruplar’ olarak adlandırılan İş Bankası, Koç, Sabancı ve Çukurova grupları, açık bir şekilde her dönem en fazla faaliyet yürütmüş olan gruplardır (tek istisna, 2 haneli ISIC kodlarına göre Çukurova grubunun 1970 yılındaki faaliyet sayısıdır). İlk grupların hem 2 haneli hem de 4 haneli ISIC kodlarına göre faaliyet sayıları, günümüzde de diğer gruplardan belirgin biçimde yüksektir. 2007 yılı itibariyle faaliyet sayısı bakımından bu gruplara en yakın sermaye grupları Doğan, Oyak ve Doğuş gruplarıdır.

Kuruluş tarihi açısından ilk gruplara yakın olan Yaşar, Eczacıbaşı, Akkök gibi gruplar, fabrika ölçeğinde sanayi üretimine 1950’li yıllarda başlamış olmaları itibariyle ilk gruplardan farklılaşmaktadır. Genel olarak, ticaret kökenli gruplar çoğunlukla 1945 öncesi dönemde faaliyete geçmiştir. Buna karşılık sanayi kökenli ve inşaat kökenli gruplar ilk faaliyetlerine 1945 sonrasında, ağırlıklı olarak da 1950’lerde başlamıştır. İnşaat kökenli gruplar içinde 1950 öncesinde faaliyete geçmiş bulunan en önemli grup, bu çalışmada ele alınmayan STFA’dır. Kutlutaş, Güriş, Gama, Uzan gibi diğer inşaat kökenli büyük grupların da 1950’li yıllarda kurulmuş olması, STFA’nın kuruluş tarihi açısından istisnai özellik sergilediğini göstermektedir.

Tablo 5.1 : Büyük Sermaye Grupları'nın Faaliyet Sayıları

Tanım	Grup/Yıl	Faaliyet Sayısı (2 Haneli ISIC)							Faaliyet Sayısı (4 Haneli ISIC)						
		1945	1960	1970	1980	1990	2000	2007	1945	1960	1970	1980	1990	2000	2007
İlk Gruplar	İş Bankası	14	20	24	28	26	30	29	23	32	40	61	59	54	50
	Koç	4	15	21	26	29	32	33	9	26	43	61	62	71	74
	Sabancı	5	9	15	22	22	29	30	5	14	30	48	48	62	59
	Çukurova	5	7	8	23	25	32	30	10	14	15	46	53	68	62
Ticaret Kökenli Gruplar	Yaşar	2	3	10	17	19	22	19	2	3	12	23	40	39	32
	Profilo	-	2	3	17	18	20	21	-	5	6	30	32	33	37
	Akkök	2	2	3	7	10	14	16	2	3	5	10	15	20	23
	Anadolu	1	3	8	9	10	13	17	2	9	12	15	17	25	29
	Borusan	1	2	4	9	14	18	19	3	5	7	16	21	29	30
	Toprak	1	1	2	6	14	22	21	1	1	2	8	24	38	33
Sanayi Kökenli Gruplar	Doğan	-	1	4	9	11	22	25	-	1	7	15	19	51	49
	Eczacıbaşı	2	3	7	20	14	15	16	2	4	10	28	22	24	25
	Kale	-	2	7	16	18	20	24	-	3	9	20	26	30	41
	Elginkan	-	6	8	14	16	10	10	-	7	10	22	24	15	15
	Oyak	-	-	11	16	16	20	25	-	-	14	29	26	34	46
İnşaat Kökenli Gruplar	Zorlu	-	2	2	3	5	16	19	-	2	2	4	8	37	41
	Enka	-	2	5	9	16	19	21	-	2	5	18	34	38	34
	Tekfen	-	2	6	11	18	21	20	-	3	11	18	37	45	38
	Doğuş	-	1	1	9	16	26	24	-	1	1	15	29	53	45
	Alarko	-	3	6	12	15	16	15	-	3	6	19	24	26	27

Kaynak: 4. Bölüm'deki verilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Kuşkusuz, Tablo 5.1'de sunulan veriler kesin değerler değil, yaklaşık değerler olarak görülmelidir. Çok uzun bir dönemin incelenmesi, ulaşılamayan bilgilerin mevcut olması, kodlamalarda yapılmış olması muhtemel hatalar ve bizzat kodlama sisteminden doğabilecek eksiklikler nedeniyle, ortaya çıkan sonuçlar net ve tartışmadan uzak değildir. Yine de belirli eğilimler gözlenebilmektedir. Örnek olarak, 1970-80 arası yıllar birçok grup için faaliyet sayısının keskin bir artış sergilediği yıllardır. Bu dönemde (1980 yılında) Yapı Kredi Bankası'nı ele geçiren ve faaliyet sayısı hızla artan Çukurova grubu bir yana bırakılsa bile Yaşar, Profilo, Borusan, Doğan, Eczacıbaşı, Elginkan, Kale, Oyak, Enka, Doğuş, Alarko gruplarının 1970'ten sonra ciddi ölçekte 'faaliyet çeşitliliği' sağlamış oldukları söylenebilir. Doğal olarak, bu ölçüde artan çeşitliliğin bir kısmı 'ilişkili', bir kısmı da 'ilişkisiz' çeşitlilik biçimindedir. Bununla birlikte, söz konusu artış tezde savunulan ana fikirle uyum içindedir.

Tezde savunulan ana fikir ise şu şekildedir: ‘ilişkısız’ çeşitlenme olarak ifade edilen olgu, ‘iç sermaye piyasası’ oluşturmanın bir yöntemi olarak, Türkiye gibi geç kapitalistleşen ülkelerde finans kapital grupları için tipik bir yönelim oluşturur. Kapitalist üretime genellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde, üretken sermayenin uluslararasılaşması bağlamında geçen Türkiye gibi ülkelerde, bu tarz birikimi genel bir kural olarak ticari birikim önceler. Kapitalist sanayileşmenin başlaması ve toplumsal düzeyde hakim hale gelmesine kısa sürede belirginlik kazanan tekelleşme eşlik eder. Buna bağlı olarak, finans kapital hakimiyeti ortaya çıkar. Nitekim Türkiye’de kapitalist üretim 1950’lerde ciddi bir boyut kazanmış, 1960’tan sonra iç pazara yönelik olarak planlı bir doğrultuda gelişmiş, 1960’ların sonlarında ve 1970’lerin başlarında (kısacası 1970 yılı civarında) tekellerin egemenliği netleşmiştir. 12 Mart askeri muhtırası, finans kapitalin örgütü olarak TÜSİAD’ın kurulması ve kurumsal düzeyde holdingleşmenin ani bir hız kazanması, Türkiye’de finans kapital egemenliği döneminin açılışının farklı işaretleridir. Söz konusu egemenlik, her şeyden önce, belirli üretim kollarının az sayıda sermayenin elinde toplanması ve pazarın paylaşılmış olması anlamına gelir. İç yönelik birikim koşullarında bir veya daha fazla sektörde teknelci denetim sağlayan gruplar, buradan elde ettikleri aşırı kârları henüz paylaşılmamış diğer sektörlerle yöneltmişlerdir. Böylece, grupların faaliyet ve şirket sayıları hızla artmış, ‘ilişkısız’ çeşitlenme eğilimi yaygınlık kazanmıştır. Bu dönem, İş Bankası, Koç, Sabancı, Çukurova gibi zaten hayli yüksek sayıda faaliyeti sürdüren ‘ilk gruplar’ın bile faaliyet sayılarının olağanüstü artış gösterdiği bir dönem olmuştur. Holdingleşme ise bu yıllarda teknelci konumu belirginlik kazanan ve buradan diğer sektörlerle uzanan sermaye grupları için elverişli bir kurumsal biçim anlamına gelmiştir. Genelde anonim şirket niteliğindeki yeni şirketler, holding formunun sağladığı olanakla, sermayenin mobilize olmasını ve daha etkin biçimde kullanılmasını sağlamıştır. Bir başka deyişle, ilişkısız çeşitlenme ve buna bağlı olarak oluşan ‘iç sermaye piyasası’, holding formu ile operasyonel hale gelmiştir. Bu tarz örgütlenmede, tepede holding şirket yer alırken, onun altında diğer şirketler kümelenmiş (piramit tarzı örgütlenme), bunun yanı sıra bağlı ortaklıklar da birbirlerine sermaye aktarmak için karşılıklı iştiraklere yönelmiştir (‘klik’ tarzı örgütlenme). Dolayısıyla, Türkiye’de karma nitelikte sermaye örgütlenmesi daha yaygın olmuştur. Holding, bir anlamda, bu şekilde oluşan iç sermaye piyasasının merkezi niteliğindedir.

Holding formu, sanayi, finans ve ticaret alanlarında (sermayenin farklı işlevsel biçimlerine karşılık gelen alanlarda) faaliyet gösteren finans kapital grupları için var olan kurumsal örgütlenme biçimleri içinde en çok tercih edilendir. Bu bağlamda, finans kapital kavramını dar anlamda banka-sanayi-ticaret şirketlerinin birleşmesi olarak yorumlamamak gerekir. Zira, doğrudan doğruya banka sahibi olmayan gruplar, tipik biçimde ortaklıklar yoluyla, banka sermayesi ile etkili bağlantılar kurmuşlardır. Örnek olarak, finans alanında ciddi bir girişimi bulunmayan ve sanayici niteliği çok belirgin olan Akkök grubunun Aksa ve Ak-al gibi önemli tesisleri İş Bankası ortaklığı ile hayata geçmiştir. İçe yönelik birikim dönemi boyunca İş Bankası, gerek TSKB aracılığı ile ve gerekse bizzat kendisinin sağladığı krediler ve kurduğu ortaklıklarla, finans kapitalin para-sermaye ayağında önemli bir işlev üstlenmiş durumdadır. Bunun da ötesinde, Koç grubu ve diğer gruplar birçok sanayi işletmesini ortaklıklar yoluyla kurmuş, tekil holdingleri aşan geniş bir ‘sermaye piyasası’, daha doğrusu finans kapital yapısı ortaya çıkmıştır. Tıpkı bankalar aracılığı ile para-sermayenin kapitalistlerin kullanımı için ortak bir sermaye havuzu oluşturması gibi, Türkiye’de ortaklıklar, genel olarak tüm büyük kapitalistlerin yararlandığı bir sermaye havuzu niteliğindedir. Bunların önemli bir kısmı da kamu-özel ortaklığı biçimindedir⁴⁴⁸.

1970’li yıllarda ‘ilişkısiz’ çeşitlenme hızla artarken, bazı gruplar bu açıdan daha sınırlı bir faaliyet yapısı sergilemiştir. İncelenen gruplar içinde ileriye ve geriye doğru entegrasyona yani ‘ilişkili’ çeşitlenmeye en belirgin biçimde yönelenler Elginkan, Kale, Akkök ve Borusan gruplarıdır. Bunlar genelde ara malı üretiminde yoğunlaşan, ‘sanayici’ niteliği baskın, bankalarla kurdukları ortak şirketler dışında finans sektörüne doğrudan pek girmemiş gruplardır. 1980’lerden sonra bu tür gruplar da ilişkısiz alanlara yönelmiş olmakla birlikte, ‘entegre’ nitelikleri devam etmiştir. Buna karşılık, ele alınan grupların çoğu hem ilişkili hem de ilişkısiz çeşitlenme sergilemektedir. Ancak, ilişkısiz çeşitlenme genelde 1970’lerde, sektörel konumlanışlar şekillendikten sonra başlamıştır. İlişkısiz çeşitlenme firmalar için bir büyüme modeli değil, yalnızca belirli bir büyüklüğe ulaşan, finans kapital niteliği kazanan sermayelerin yönelebildiği bir büyüme opsiyonu olmuştur.

⁴⁴⁸ A. Arıman (1982, s.212 vd.), 1970’lerin sonları itibariyle holdinglerin birbirleri ve kamu kuruluşları ile oluşturdukları ortaklıkların ayrıntılı bir dökümünü vermektedir.

'Çeşitlenme' olarak ifade edilen sürecin bir sonucu da birçok toplumsal alanın sermaye ilişkilerine dahil olması ve metalaşmasıdır. Büyük gruplar yeni alanlara birbiri ardına giriş yaparken, hem meta ilişkilerinin yayılması için yeni ortamlar yaratmış, hem de daha önceden meta ilişkilerinin dışında kalan alanları bunun içine çekmiştir. Örneğin gübre üretimi, zirai ilaç, tarım araçları gibi imalatlar tarım alanında 'modernleşme'yi ve aynı zamanda kapitalistleşmeyi beraberinde getirmiştir. Öte yandan, gelir düzeyinin artması ve kentleşme ile ilişkili bir dizi yeni ürün (temizlik kağıtları, bira-meşrubat, konserve gıda, TV-radyo, beyaz eşya, otomobil), yeni kurum (sinema salonları, bayi zincirleri, marketler, alışveriş merkezleri) ve ilişki biçimi (yatırım ortaklıkları, kredi kartları, borsa ve menkul değer alışverişi, sosyal hizmet ve altyapıların metalaşması), zaman içinde oluşmuş, sermaye grupları için yeni 'faaliyet alanları' anlamına gelmiştir. Yaşanan süreç, kapitalist ilişkilerin en izole toplumsal dokulara bile nüfuz etmesi ve bu alanları metalaştırmasıdır.

1970'lerin sonlarına doğru içe yönelik birikimin olanaklarını tüketen ve işçi sınıfı mücadelesi karşısında zorlanan büyük gruplar, dışa yönelik bir birikime geçiş için baskı yapmaya başlamış, buna bağlı olarak Türkiye'de birikim süreci 1980'den sonra 'dışa açık' bir doğrultuya girmiştir. Türkiye'de büyük burjuvazi, sırtını 12 Eylül'e dayamak suretiyle, uluslararasılaşma yönünde bir adım atmış, bu ise sermayenin kendi içinde yeniden yapılanmasını beraberinde getirmiştir. 1980'lerde iç pazara dönük olarak faaliyet gösteren ve para-sermayeye erişimde sıkıntı yaşayan gruplar ilk etapta elenen sermaye kesimleridir. Bu dönemde (uluslararasılaşmanın meta-sermaye üzerinden yürüdüğü ilk evrede) grupların faaliyet sayıları genelde azalmış, 1970'li yıllar hızlı çeşitlenme yılları iken 1980'ler bu açıdan duraklama dönemi olmuştur. 1980'li yıllarda birçok grubun faaliyet sayısı, 4 haneli kodlara göre, gerilemiş ya da çok az değişmiştir (İş Bankası, Koç, Sabancı, Profilo, Anadolu, Elginkan, Oyak, Eczacıbaşı bunlar arasındadır). Bu dönemde en kayda değer atılımı sergileyenler inşaat kökenliler (Enka, Tekfen, Doğuş) ve 'geç büyüyen' Toprak grubudur. İnşaat kökenli gruplardan Enka ve Tekfen 1980'lerde dış ticaret ve uluslararası ticaret alanında çok etkindir. Enka'nın 'çeşitlenme' atılımı genelde zora düşen işletmeleri satın alma yoluyla olmuş; Tekfen sınai tarım alanında alt sektörlerle uzanmıştır. Doğuş grubu ise bu dönemde banka-merkezli bir gruba dönüşmüş durumdadır ve çeşitli hizmet sektörlerine giriş yapmıştır.

Türkiye’de büyük sermaye gruplarının uluslararasılaşmasında birinci evreyi oluşturan 1980’li yıllarda süreç genelde meta-sermaye hareketleri üzerinden yaşanırken, sermaye gruplarının dış ticarete büyük bir ağırlık verdikleri görülmektedir. Dış ticaret alanı genişlemiş, GSMH’nın yaklaşık dörtte biri gibi bir seviyeye gelmiş, bunun içinde büyük sermaye gruplarının payı yarıya yakın olmuştur. Bu dönemde birçok grup, ithalat ve ihracatın ötesine geçerek uluslararası ticarete başlamıştır. Öte yandan, dışa açılma sürecinin ihracat ayağında fazla başarılı olamayan Yaşar gibi gruplar zaman içinde zor durumlara düşmüştür.

1980’lerde bir ölçüde yavaşlayan çeşitlenme süreci, 1990’lı yıllarda yeni bir hız kazanmıştır. Özellikle ‘ilk gruplar’, bu dönemde iştiraklerini azaltmayı sürdüren İş Bankası dışında, ölçekleri göz önüne alındığında ciddi bir çeşitlenme atağına girişmiş gibi görünmektedir. Bunun bir nedeni, 1990’larda giderek hızlanan uluslararasılaşma süreci ve bu süreçte kurulan yeni ortaklıklardır (Sabancı’nın Toyota, Philip Morris, DuPont, Yazaki, Danone ortaklıkları gibi). Bir diğer nedeni ise mevcut faaliyetlerin alt kollarına doğru bir genişlemenin başlatılmış olması, ‘sinerji’ etkisi yaratmak amacıyla yeni iş alanlarına girilmesidir. Finans alanında leasing, faktoring, tüketici kredileri gibi hizmetlerin başlatılması bunun örneğidir. Ayrıca, yeni girilen iş kollarının beraberinde getirdiği bir çeşitlenme de söz konusudur. Örneğin, bu dönemde GSM ve medya gibi sektörlere giren Çukurova grubu, bunlarla ilişkili diğer faaliyet kollarında da yer almış durumdadır.

Uluslararasılaşmada ikinci evreyi oluşturan 1990’lı yıllarda, süreç genellikle para-sermaye hareketleri üzerinden yaşanmış, büyük grupların hemen hepsi bir şekilde finans alanında yer almıştır. Tıpkı 1980’lerde olduğu gibi, 1990’lı yıllarda da kayda değer sanayi yatırımları pek gözlenmemektedir. Ancak, yurtdışında üretim de ilk kez bu dönemde ciddi bir boyut kazanmıştır. Faaliyet sayısı açısından, 1990’larda en çarpıcı artış Zorlu ve Doğan grupları tarafından sergilenmiştir. Her iki grup da asıl büyümelerini bu dönemde yaşamıştır. Yine, her ikisinin faaliyet sayısının artışında 1994 krizinde değer yitiren varlıkları bir şekilde ele geçirmiş olmaları etkilidir. Doğan grubu krizden Hürriyet Gazetesi ve Dışbank gibi iki önemli ele geçirme ile çıkarken, Zorlu grubu aynı krizde Vestel’i (Vestel şirketler grubunu) satın almıştır. Aslında genel

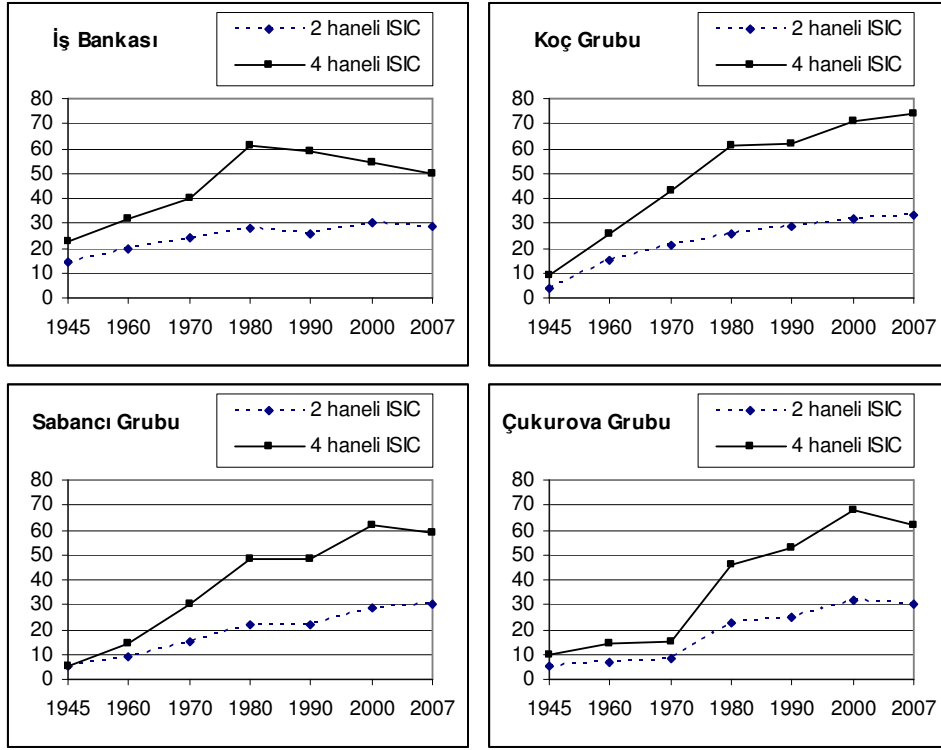
olarak, 1990'lı yıllarda giderek sıklaşan krizler, sermaye merkezileşmesi için etkili bir mekanizma niteliği kazanmıştır. Bir diğer çarpıcı mekanizma ise devlet iç borçlanması yoluyla bankacılık kesimine büyük miktarda artık-değerin aktarılmış olması, devlet teşvikleri ve korumacı politikaların bu dönemde dış ticaretten ziyade finans alanında yoğunlaşmasıdır. 1990'ların finansal genişlemesinde elde edilen artık-değer, bir sonraki dönemin 'agresif' büyüme stratejileri, bir başka deyişle üretken sermaye donanımı satın alarak büyüme olgusu için zemin oluşturmuştur.

2000'li yıllara geldiğimizde, tıpkı 1980'lerde olduğu gibi, grupların faaliyet sayılarının gerilediğini ya da çok az değiştiğini görüyoruz. Bunda 2001 krizi ve krizin ardından başlayan yeniden yapılanma süreci belirleyicidir. 2001 sonrasında bankalarını TMSF'ye devreden üç grubun (Çukurova, Yaşar ve Toprak) dışında, bu dönemde İş Bankası, Sabancı, Doğan gruplarının ve 1980'lerde hızla yeni sektörlere açılmış olan üç inşaat kökenli grubun (Enka, Tekfen, Doğuş) faaliyet sayıları azalmıştır. Koç, Profilo, Akkök, Anadolu ve Zorlu gruplarının faaliyetleri sınırlı bir artış göstermiş, belirgin artış yaşayanlar yalnızca Oyak ve Kale grupları olmuştur.

2001 krizinin etkileri bir yana, birçok grup 2000 yılı civarında kendi içinde yeniden yapılanmaya yönelmiş, ilişkisiz faaliyetleri azaltarak 'odaklanma' stratejisine geçmeye çalışmıştır. Bunun temel nedeninin, uluslararası piyasalarla eklemlenmenin beraberinde getirdiği dış kredi ve para-sermaye olanakları olduğu düşünülebilir. Başta G. Kore olmak üzere 1990'ların sonlarında Doğu Asya ülkelerinde yaşanan kriz ve kriz sonrası yeniden yapılanma programları da kuşkusuz bu 'strateji' değişikliği için örnek olmuştur. Bunda IMF ve uluslararası kapitalizmin diğer temsilcilerinin şirket yönetişimi alanında yapılmasını istedikleri yeni düzenlemelerin içeriği belirleyicidir. Buna göre, kapitalist işleyişin 'sağlıklı' biçimde (yani kapitalist kriterlere göre sağlıklı biçimde) sürmesi için 'iç sermaye piyasası' gibi haksız rekabet yaratan kurumlaşmaların ortadan kalkması, rekabetçi bir yapının ortaya çıkması gerekir. Dolayısıyla uzun süre 'normal' kabul edilen kimi uygulamalar, örneğin borsaya açılan şirketlerden diğer grup şirketlerine kaynak aktarmak ya da banka sahipliği yoluyla para-sermaye kaynaklarına ulaşmak, şimdi kural dışı bulunmaktadır. Nitekim 'hortumlama' gibi bir olgu çok eskiden beri mevcutken, bunun akademik çalışmalarda da kullanılan bir kavrama

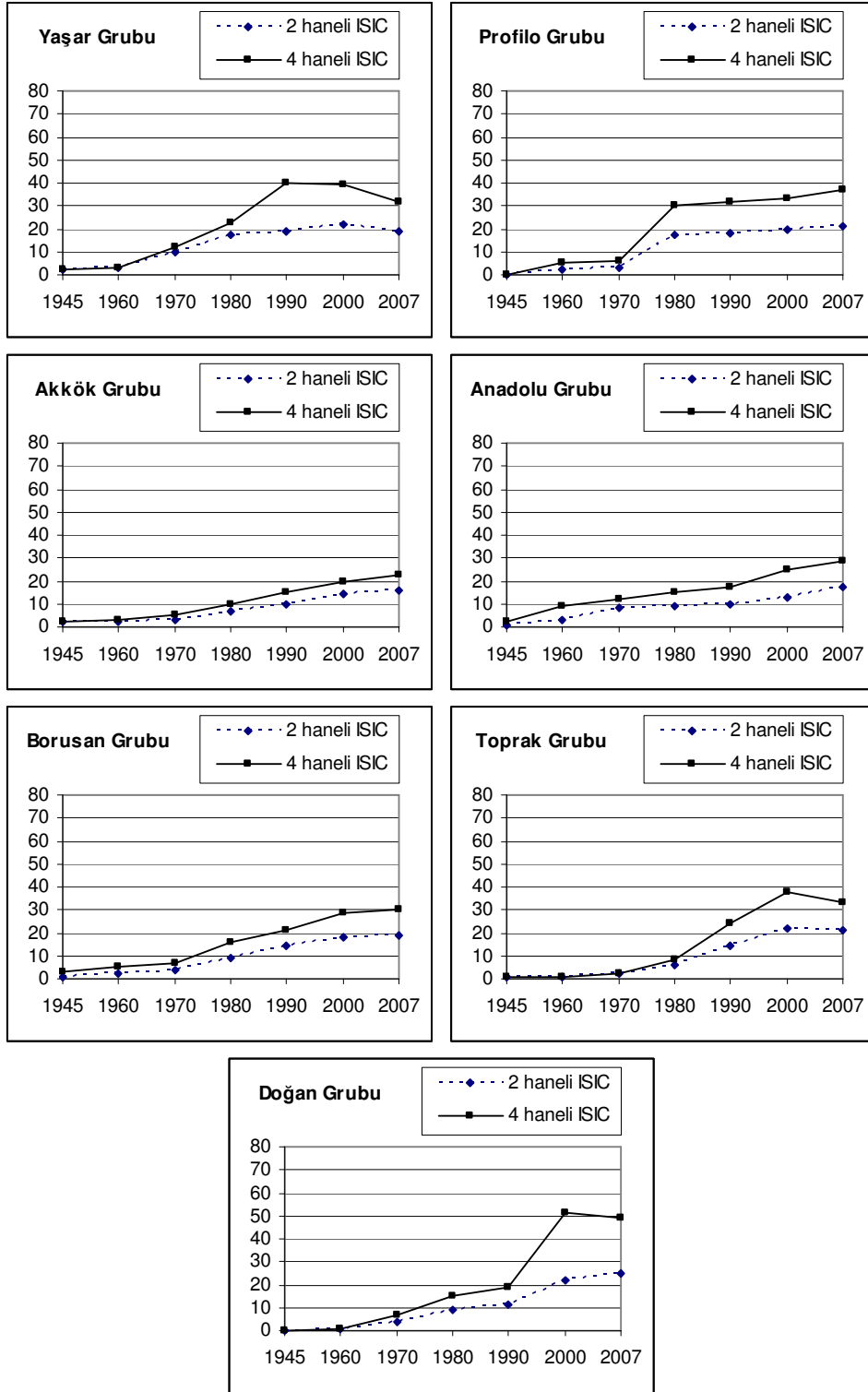
dönüşmesi ancak son dönemde söz konusudur. Bir başka deyişle, ‘hortumlama’ ancak son yıllarda görünürlük kazanmıştır. Nitekim Türkiye’de de grup bankalarından grup şirketlerine (krediler ya da iştirakler yoluyla) kaynak aktarmak eskiden beri bilinen ve örneğin Sabancı, Çukurova gibi gruplar ve banka sahibi diğer grupların hemen hepsi tarafından sistemli olarak uygulanmış bir ‘yöntem’dir. Bununla birlikte, 2001 krizine uzanan süreç boyunca, 1990’ların ikinci yarısından itibaren ‘hortumlama’ kural dışı ilan edilmiş ve ‘şeffaflık’, ‘yolsuzluk’ gibi kavramlar ve sloganlar eşliğinde büyük sermaye grupları kendi içlerinde bir yeniden yapılanmadan geçmiştir. Bu süreçte Uzanlar gibi bazı büyük gruplar tasfiye olmuş, ayakta kalan gruplar daha da güçlenmiş, Ergüneş’in (2008, s.277) ifadesiyle “elenenler hortumcu kazananlar bankacı” ilan edilmiştir.

İlk grupların faaliyet sayıları Grafik 5.1’den izlenebilir. Koç grubunun faaliyet sayısı her iki kodlamaya göre de her dönemde artmıştır. Ancak, 1980-90 arasında artış hızı yavaşlamıştır. 1980’li yıllar Koç grubu için büyümenin ve yeni yatırımların yavaşladığı, Asil Çelik gibi önemli bir girişimin devlet tarafından ‘kurtarıldığı’, et sektörüne giriş (Maret) dışında kayda değer bir ana faaliyetin eklenmediği yıllardır (Bölüm 4.2.2). İlginç bir nokta, grubun 2000’li yıllarda da faaliyetlerini çeşitlendirmeye devam etmiş olmasıdır. Sabancı ve Çukurova gruplarının faaliyet sayılarının ise paralel seyrettiği görülmektedir. Sabancı özellikle 1960-80 arasında (Akbank’ta denetimi ele geçirdikten sonra) hızla yeni sektörler girmişken, Çukurova grubu 1970’den sonra (Pamukbank’ta denetimi ele geçirdikten sonra) faaliyet sayısını arttırmıştır. Çukurova grubunun 1980’de Yapı Kredi Bankası’nı da ele geçirmesi, faaliyet sayısının birden artmasına ve Sabancı ile aynı seviyeye gelmesine yol açmıştır. Bu tarihten itibaren iki grubun faaliyet çeşitliliği aynı şekilde değişmektedir. Her iki grubun faaliyet sayısı 2000’li yıllarda gerilemiştir (4 haneli kodlarla). Ancak, gerileme nedenleri farklıdır. Çukurova bu dönemde iki bankasını birden kaybeder ve çok sayıda iştiraki elden çıkartırken, Sabancı grubu (birçok grup gibi) yeniden yapılanmaya ve ana faaliyetlerine odaklanmaya yönelmiştir. Bu üç grubun dışında, İş Bankası’nın faaliyet sayısı 1980 yılına kadar artmış, bu tarihten sonra duraklamış ve gerilemeye başlamıştır (yine 4 haneli kodlarla). Uluslararasılaşma sürecinde ilişkisiz faaliyetlerden uzaklaşmaya ve iştiraklerini azaltmaya yönelik banka, geçmiş dönemlere kıyasla günümüzde çok daha odaklanmış bir yapıya sahiptir.

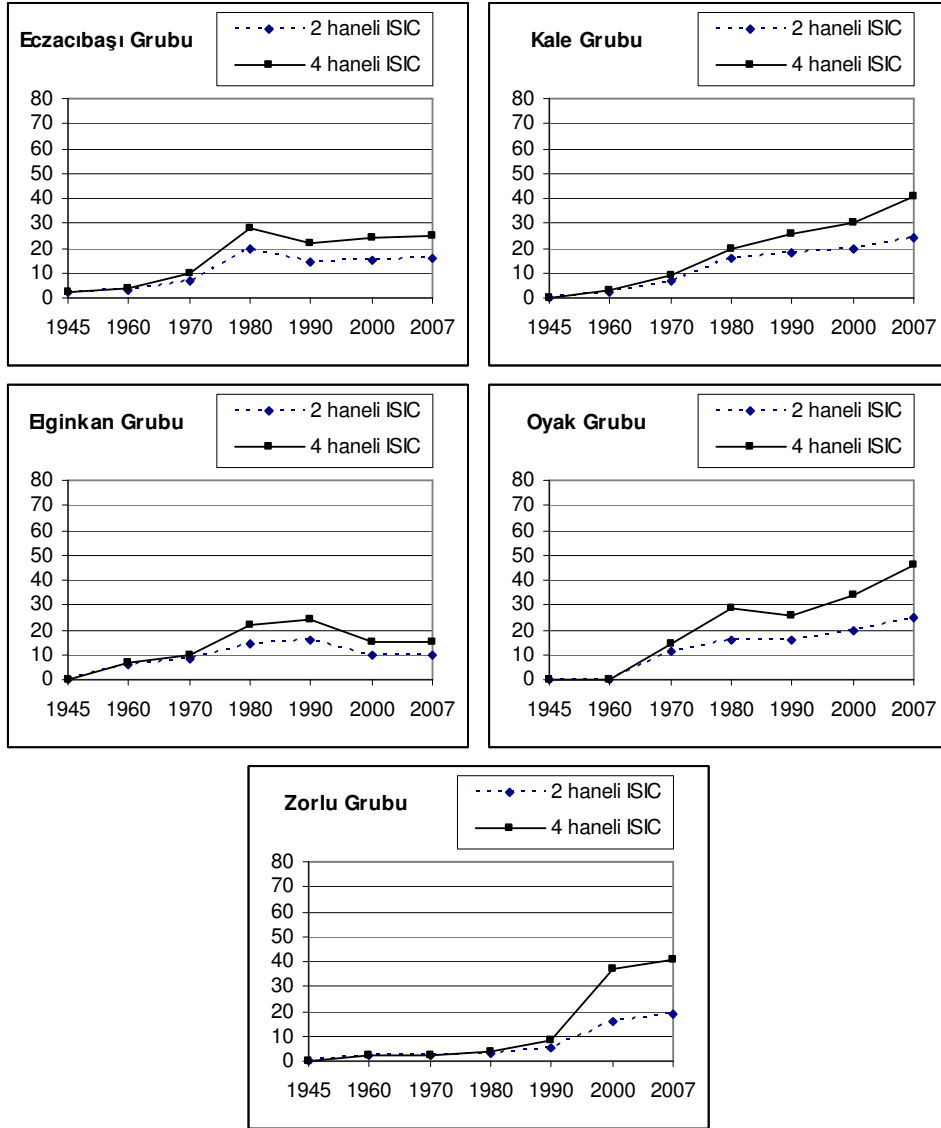


Grafik 5.1: İlk Gruplar – Faaliyet Sayıları (ISIC Kodları)

Ticaret kökenli grupların faaliyet sayıları Grafik 5.2’de, sanayi kökenli grupların faaliyet sayıları ise Grafik 5.3’te sergilenmektedir. Zorlu, Doğan, Toprak gibi ‘geç büyüyen’ gruplar bir yana bırakılırsa, genel bir gelişme doğrultusu ana hatlarıyla şu şekildedir: ticaret kökenli gruplar genelde daha erken kurulmuştur; ancak sınai faaliyete yöneliş tarihleri sanayi kökenlilerle aynıdır (1950’ler). 1970’li yıllar her iki kategorideki gruplar için hızlı çeşitlenme yıllarıdır. 1980’li yıllarda çeşitlenme hızı ticaret kökenli gruplarda yavaşlamış olmakla birlikte yine de pozitif yöndedir. Buna karşılık sanayi kökenli gruplarda gerileme çok daha belirgindir (‘geç büyüyenler’ hariç). Yine de bu durumun grupların kökenleri ile ilişkili olduğu söylenemez, zira her iki kategorideki sermaye grupları bu tarihte finans kapital niteliği taşıyan gruplardır. Bir başka deyişle, 1970’lerden itibaren, kökenleri ne olursa olsun, gruplar birbirlerine benzemeye başlamıştır. Faaliyet sayılarındaki farklılıklar, her bir grubun kendine özgü gelişme doğrultusu ile ilişkili kabul edilebilir.

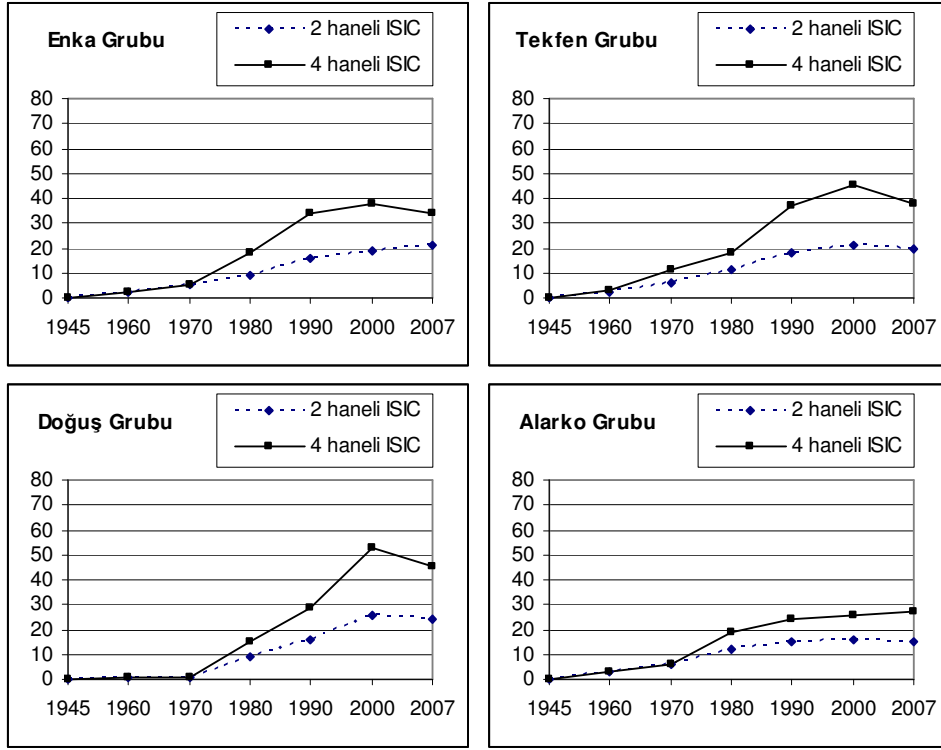


Grafik 5.2: Ticaret Kökenli Gruplar – Faaliyet Sayıları (ISIC Kodları)



Grafik 5.3: Sanayi Kökenli Gruplar – Faaliyet Sayıları (ISIC Kodları)

1990’larda her iki kategori için genel bir artış eğiliminden, 2000’li yıllarda ise duraklama eğiliminden söz edilebilir. 2001 sonrası dönem bazı gruplar için özellikle ‘parlak’ geçmiş görünmektedir (Oyak, Kale, Zorlu, Anadolu). Oyak grubu bu süreçte özel konumunun verdiği avantajları kullanırken, Zorlu grubu dış pazarlarda büyümesini sürdürmüş, Anadolu grubu Avrasya bölgesi genelinde içecek alanında tekel konumuna gelmiş, Kale grubu ise ‘savunma’ sanayiinde uluslararası ortaklıklara yönelmiştir.



Grafik 5.4: İnşaat Kökenli Gruplar – Faaliyet Sayıları (ISIC Kodları)

Son olarak inşaat kökenli gruplara baktığımızda, esasen ‘tesisatçı’ kökenli Alarko dışındakilerin 2000 yılına kadar faaliyet sayılarını kesintisiz olarak arttırdıkları, ancak bu tarihten sonra azalttıkları gözlenmektedir. Yine de ticaret kökenli gruplarda olduğu gibi inşaat kökenlilerde de genelleme yapmak yanıltıcı olabilir. Zira, Doğuş grubu 1980 sonrasında banka-merkezli bir grup özelliği kazanmış durumdadır. Benzer biçimde, Tekfen grubu daha 1960’lardan itibaren sanayi sektörlerinde yer almış, 1980’li yıllarda ise sınıai tarım alanında giderek büyüyerek salt ‘inşaatçı’ özelliğini kısmen geride bırakmıştır.

2000 yılı civarında banka sahibi olan grupların faaliyet sayılarının son dönemde genellikle azaldığı görülmektedir. İş Bankası, Sabancı, Çukurova, Yaşar, Toprak, Doğuş, Doğan bunlar arasındadır. Ancak, aynı dönemde banka sahibi olan Oyak, Koç ve Zorlu gruplarının faaliyet sayılarının 2000 yılı sonrasında artmaya devam etmiş olması, bu tür genellemelerin doğruluğu hakkında da soru işareti yaratmaktadır.

Türkiye’de büyük sermaye grupları üzerine bir çalışma yapmış olan Gökşen ve Üsdiken (2001), en büyük grupların genelde en fazla çeşitlenen gruplar olduklarını belirtmektedir. Bu yargı doğru görünmektedir. Borsada işlem görmeyen holdinglerin mali tabloları elde yoksa da en büyükler arasında olduğu kesin olan gruplar (Sabancı, Doğan, Oyak, Doğuş, İş Bankası, Çukurova), en fazla çeşitlenmiş gruplar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine, Türkiye’de açık farkla en büyük sermaye grubu olan Koç grubunun faaliyet çeşitliliği diğer gruplara kıyasla belirgin biçimde yüksektir. Gökşen ve Üsdiken’e göre durum G. Kore’de de benzerdir.

Gerçekten de Türkiye’deki büyük gruplar, G. Kore sermaye grupları ile büyük bir benzerlik sergilemektedir. Güney Kore chaebollerinin Japon zaibatsu kurumuna benzerliği de göz önüne alındığında, Türkiye’deki holdinglerin, geç kapitalistleşme sürecinde diğer ülkelerde de ortaya çıkan sermaye gruplarıyla ‘aynı soydan’ oluşumlar oldukları söylenebilir. Kuşkusuz, her düzeyde olduğu gibi, bu düzeyde de farklı ülkeler arasında belirgin farklılıklar söz konusudur. Yine de geç kapitalistleşme sürecinin bazı yapısal benzerliklere yol açtığı açıktır.

Japonya’da İkinci Dünya Savaşı öncesi dönemde egemen olan zaibatsu kurumu temelde ‘aile şirketi’ niteliğindedir. Chaeboller ve Türkiye’deki holdinglerin yanı sıra, Endonezya, Hindistan, Meksika gibi diğer geç kapitalistleşen ülkelerdeki büyük gruplar da genellikle aile şirketi biçiminde olmuştur. Söz konusu özellik, Japonya’da İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde tamamen ortadan kalkmasa da epey zayıflamıştı (hem ABD işgalinin hem de zaibatsu evriminin bir sonucu olarak). Geç kapitalistleşen ülkeler ise bu açıdan çok daha yavaş bir dönüşüm sergilemiştir. Birçok ülkede olduğu gibi, Türkiye’de de finans kapitalin ‘aile içi’ niteliği halen baskındır (Öncü, 2008, s.124). Ancak, son yıllarda hızlanan uluslararasılaşma ve kapitalist gelişme sonucunda, büyük gruplarda aile egemenliği kısmen zayıflamaya başlamıştır (Ufuk Çizgisi, 5 Ocak 2007).

Türkiye’de finansal sistem birçok geç kapitalistleşen ülkede olduğu gibi banka-merkezli bir gelişim sergilemiştir. Bununla birlikte, finans kapitalin, Hilferding’in öngördüğü biçimde bankaların öncülüğünde geliştiği ya da bankaların sanayiye denetim altında tuttukları söylenemez. İş Bankası ve Yapı Kredi gibi istisnalar haricinde, sanayi sermayesinin gelişme sürecinde banka sermayesini içselleştirdiği gözlenmektedir. Yine

de ‘holding bankacılığı’ Türkiye’de banka sisteminin temel bir özelliği olagelmıştır ve en büyük gruplar kural olarak banka sahibidir. Banka sahibi olmak sermaye gruplarına rekabette büyük avantaj yaratmıştır (ve halen de yaratmaktadır). Nitekim özellikle 1980’li ve 1990’lı yıllar boyunca, finansal alanda gerçekleşen dönüşümlere bağlı olarak, sermaye gruplarının banka sahibi olmak için mücadele ettikleri gözlenmektedir.

Finans kapitalin organizasyon tarzlarına baktığımızda, genel bir gözlem olarak, 1990’lı yıllarla birlikte ‘yıldız’ tarzı örgütlenmenin de Türkiye’de büyük grupların organizasyon tarzları arasına dahil olduğu söylenebilir. Bir ana şirketten ve bu şirketin iştirak ettiği yan şirketlerden oluşan yıldız tarzı örgütlenme, özellikle Turkcell, Vestel, Şişecam, Arçelik gibi teknolojik özelliği yüksek ana sanayi firmalarında gözlenen bir biçimdir. Ayrıca, bu dönemde finansın çeşitli alt kollarında (menkul değerler, sigortacılık, leasing, faktoring, gayrimenkul yatırım ortaklığı) oluşturulan yeni şirketler de ana bankaların iştirakleri olarak kurulmuştur. Bilindiği gibi yıldız tarzı örgütlenme, Japonya’da Sony, Toshiba gibi teknoloji firmalarında ve Alman sanayi firmalarında gözlenen bir organizasyon biçimidir. Bu yeni tarz organizasyonla birlikte, Türkiye’de finans kapitalin örgütlenme tarzları eskiden beri var olan ‘piramit’ ve ‘klik’ tarzlarının yanında bir üçüncü biçime daha kavuşmuştur. Ancak, aynı zamanda hızlanan uluslararasılaşma ile ‘iç sermaye piyasası’ olgusu da dönüşmeye başlamış, bir anlamda işlevini yitirmiştir. Buna bağlı olarak, iç sermaye piyasasına en uygun biçim olan ‘klik’ tarzı organizasyonun da zayıflamaya başladığı söylenebilir. Yukarıda vurgulandığı gibi, klik tarzı, çeşitlenme sürecinde ortaya çıkan bir tür zorunlu biçimdir. Yeni bir şirket kurulurken ya da mevcut şirketlerden biri sermaye artırımına giderken, grup şirketleri içinde hangisinin ‘durumu müsaitse’ sermaye onun tarafından sağlanmakta, böylece zaman içinde karmaşık bir karşılıklı iştirakler yapısı oluşmaktadır. Türkiye’de birçok holding kendi bünyesinde klik tarzını barındırmıştır. Her ne kadar süreç tamamlanmış olmaktan çok uzaksa da Türkiye’de finans kapitalin kendi içindeki örgütlenmesinin 1990’lı yıllara kadar piramit ve klik tarzlarının bir karması biçiminde olduğu, 1990’lardan sonra ise piramit ve yıldız tarzlarının bir karmasının öne çıkmaya başladığı söylenebilir. Bununla birlikte, iç sermaye piyasasının yalnızca klik tarzı ile sınırlı olmadığı ve diğer organizasyon tarzları ile de böyle bir oluşumun rahatlıkla ortaya çıkabileceği vurgulanmalıdır.

Piramit tarzı örgütlenme, finansal kaldıraç etkisinin potansiyel olarak en fazla olduğu biçimdir. Bir şirketin bir başka şirketin sermayesinin yüzde 51'ini elde tutması, bu ikinci şirket bir üçüncüyü ve üçüncü şirket bir dördüncüyü denetlemekte ise zincir boyunca hakimiyetin aslında ilk firmada olduğu anlamına gelir. İlk bakışta hayli ilginç görünen bu olgu, şirketler dünyasında sık rastlanan bir durumdur. Örneğin, Türkiye'de son on beş yılda kurulmuş en önemli şirket olduğu söylenebilecek Turkcell'in etkin denetimi, birkaç ara şirket üzerinden, Turkcell'de doğrudan doğruya hissesi neredeyse bulunmayan Çukurova grubunun elindedir. Denetimin de ötesinde, zincirde yer alan şirketlerden birinin borsaya açılması ya da bir dış finansman olanağı bulması, sermayenin zincir boyunca yukarı ya da aşağı doğru kaydırılabilmesi ve dolayısıyla tüm grup şirketlerinin bundan yararlanabilmesi anlamına gelir. Dolayısıyla, piramit tarzı örgütlenme de iç sermaye piyasası oluşturmak için elverişli bir yöntemdir. Bu tarz örgütlenmenin bir avantajı da (firmaların iştirak gelirlerinin vergisini bir yıl sonra ödemeleri nedeniyle) vergi tutarı kadar paranın bir ya da birkaç yıl daha grup içinde kalması ve para-sermaye olarak işlev görmesidir. Türkiye ve diğer geç kapitalistleşen ülkelerdeki sermaye grupları, bu tür avantajları nedeniyle, piramit tarzına yaygın biçimde yönelmişlerdir.

ABD ve İngiltere'de büyük firmalarda yaygın olarak gözlenen 'ters yıldız' modeline ise Türkiye'de (ve diğer geç kapitalistleşen ülkelerde) pek rastlanmamaktadır. Bunun temel nedeni, 'kurumsal yatırımcılar' olarak anılan finansal kurumların elinde aşırı para-sermaye birikiminin olmaması ve sermaye piyasalarının fazla gelişmemiş olmalarıdır. Ters yıldız modelinde, bir firmaya çok sayıda kurumsal yatırımcının yüzde 1-2 gibi küçük oranlarla iştirak etmeleri söz konusudur. Ters yıldız modeli, borsada çok sayıda yatırımcının bir firmanın sermayesine iştirak etmesini ya da (Türkiye'de 1970'li yıllarda ve 1980 sonrasında gündeme gelen, Jet-Pa gibi) çok-ortaklı şirketleri değil, çok sayıda *kurumsal* ortaklı şirketleri ifade etmektedir. Bir anlamda, çok-ortaklı şirketler para-sermaye kıtlığı nedeniyle, ters yıldız modeli ise para-sermaye bolluğu nedeniyle oluşmaktadır. Türkiye'de çok sayıda kurumsal ortaklı şirketlere örnek olarak, 1972 yılında inşaat malzemeleri ticareti yapan 26 büyük şirketin bir araya gelerek kurdukları Toplu Konut Holding AŞ. ve daha sonra bu şirkete bağlı olarak kurulan Toplu Konut İnşaat AŞ. gösterilebilir (Kocabıyık, 2007, s.197-8). Benzer biçimde, 2005 yılında yasa

ile kurulan Tarım Sigortaları Havuz İşletmesi de çok sayıda sigorta şirketinin ortaklığı biçimindedir. Genellikle sektörel bazda kurulan başka örnekler de verilebilir (Yatırım Finansman AŞ. gibi). Ancak, bu örnekler temelde istisnai niteliktedir ve Türkiye’de ‘ters yıldız’ modeli örgütlenmenin finans kapitalin örgütlenme tarzları arasında yer almadığı söylenebilir.

Finans kapital kavramının önemli bir içeriği, kapitalist gelişmeye bağlı olarak, üretimin toplumsal bir nitelik kazanmasıdır. Kapitalist üretimin gelişmesi sonucunda, ‘bağımsız üretici’ konumu ortadan kalkmakta ve hem farklı üretim sektörleri arasında, hem de finans, sanayi, ticaret alanları arasında karşılıklı kalıcı bağlantılar oluşmaktadır. Böylece, toplumsal üretim sistemi organik bir bütün niteliğine bürünmektedir. Türkiye gibi geç kapitalistleşen ülkelerde ise kapitalist üretimin daha başlangıçtan itibaren ‘dış dünya’ ile belirli bir etkileşim içinde olduğu; makineler, ara mallar, üretim araçları gibi unsurların ithal edilmesi sayesinde doğup büyüyebildiği bilinmektedir. Hatta, Türkiye örneğinde, ‘üretimin ithalat bağımlılığı’ giderek kalıcı bir olguya dönüşmüştür. Buna bağlı olarak gündeme gelebilecek bir soru, Türkiye gibi ülkelerde üretimin ‘organik bütün’ niteliği sorunlu olduğuna göre, ‘finans kapital’ kavramını kullanmanın ne derece uygun olduğudur. Ana hatları ile, üretim araçları üretimi ülke dışında, tüketim malı üretimi ise ülke içinde gerçekleşmektedir. Bu durumda, üretimin ‘toplumsal’ bir nitelik kazanmasından nasıl söz edilebilir?

Böyle bir soruya verilecek en kısa yanıt, sorunun kendisinin yanıltıcı olduğu, kapitalist üretimi bir ülkenin (ya da ulus-devletin) fiziki sınırları içinde düşünmenin bu üretim sistemini anlamamaya eşdeğer olduğudur. Marx’ın *Kapital*’de analiz ettiği konu, belirli bir ülkenin somut üretim yapısı değil kapitalist üretimin genel işleyiş dinamiğidir. Bu çalışmanın birinci bölümünde vurgulandığı gibi, kapitalist üretim, ilk ortaya çıktığı andan itibaren dünya ölçeğini gerektirmiştir. Kuşkusuz, bu üretim sistemi farklı ulus-devletler tarafından bölünmüş bir coğrafyada işlemektedir; ancak, tam da bu nedenle, sermayenin uluslararası bir ortamda iş görmesi, daha doğrusu uluslararasılaşması söz konusudur. Bu ise farklı evrelerden geçerek ilerleyen, eşitsiz ve bileşik gelişen bir süreç niteliğindedir. Sonuç olarak, herhangi bir ülkede yaşanan, dünya genelindeki kapitalist işleyişin bir parçasını oluşturmaktadır. Türkiye’de sermaye birikiminin en önemli

dönüşümleri (1960 sonrasında planlı bir doğrultuda içe yönelik sermaye birikimi, 1980 sonrasında plansız ve dışa yönelik birikim) iç ve dış dinamiklerin çakıştığı noktalarda gerçekleşmiştir. Benzer biçimde, Türkiye’de palazlanan ve zamanla küresel ölçüğe sıçrayan finans kapital, başlangıçtan itibaren uluslararası sermaye ile belirli bir etkileşim içinde olmuş, dünya finans kapitalinin bir parçasını oluşturmuştur. Dolayısıyla, Türkiye gibi geç kapitalistleşmiş ülkeler bağlamında finans kapital kavramını kullanmakta sorun olmadığı gibi, süreci anlayabilmek için bu kavramı mutlaka kullanmak gerekmektedir. Çarpıcı olan, finans kapital kavramının ima ettiği üretimin toplumsallaşması olgusunun dünya ölçüğünde gerçekleşiyor olmasıdır. Bu durum homojen bir dünya ekonomisinin oluşması ya da ülkeler arası eşitsizliklerin ortadan kalkması anlamını taşımamakta; hem eşitsiz hem de bileşik bir gelişmeye işaret etmektedir.

Holdinglelerin uluslararası sermaye ile ilişkileri çeşitli evrelerden geçmiştir. İlk etapta, sanayi sermayesinin oluşum sürecinde (ya da kapitalist üretime geçiş evresinde), Türkiye’de yabancı doğrudan yatırımlar biçimindeki sermaye girişinin sınırlı kaldığı, buna karşılık lisans, patent, know how gibi teknolojik içerikli işbirliği biçimlerinin daha yaygın olduğu gözlenmektedir. Nitekim 1950’li yıllarda yoğunlaşan ilk önemli sanayi tesislerinin birçoğu yabancı teknoloji ile faaliyete geçmiştir. Bu dönemde uluslararası ortaklıklar da gündeme gelmiş; başta İş Bankası ve Koç grubu olmak üzere Türkiye’nin sermaye grupları, çok-uluslu tekellerle (dünya finans kapitali ile) daha etkin bağlantılar kurmaya yönelmiştir. Türkiye’de finans kapital egemenliğinin netlik kazandığı 1970’li yıllarda, sermaye gruplarının faaliyetleri de yavaş yavaş uluslararası düzleme taşınmaya başlamıştır. 1970’lerde yurtdışı taahhüt projeleri ve ticaret şirketleri ile açılan bu süreç, 1980’li yıllarda finansal alana ve 1990’larda üretim alanına doğru genişleyerek devam etmiş; Türkiye kökenli finans kapitalin para-sermaye, meta-sermaye ve üretken sermaye devreleri uluslararası sermaye devreleri ile bütünleşmiştir. 1980’lerden itibaren, Türkiye coğrafyasına yabancı sermaye girişleri para-sermaye ve üretken sermaye alanlarında da hızlanırken, Türkiye’de biçimlenen sermaye ilişkileri de diğer coğrafyalara yayılmıştır.

2000’li yıllarda (ve özellikle 2001 krizinin ardından) çarpıcı boyutlar kazanan sermaye hareketliliği, sermayenin merkezileşmesini hızlandırmanın yanı sıra, emeğin toplumsal konumunu da önemli ölçüde zayıflatmıştır. Bu süreç, bazı büyük sermaye

gruplarının 'dünya devleri' arasına girmesine yol açmış; ancak, bu duruma ülke içinde işsizliğin, yoksulluğun ve güvencesizliğin artışı, taşeronlaşma, çalışma saatlerinin uzaması, çalışma yoğunluğunun artışı, 'verimliliğin' yükselmesi, kısacası sömürünün derinleşmesi eşlik etmiştir. Çok sayıda işçi işini kaybederken, kalan az sayıda işçinin şimdi daha fazla ve daha yoğun çalışmaya başlaması, kapitalist üretime özgü toplumsal irrasyonelitenin açık bir göstergesidir. Makineleşme ve teknolojik 'ilerlemeler' daha az çalışmaya yol açmamakta, kapitalist işleyişin toplumsal anlamda herhangi bir 'ortak iyi' nosyonunu temelde içermediği görünür hale gelmektedir.

Finans kapital kavramı, üretimin toplumsal bir nitelik kazanmasına işaret eder. Buna bağlı olarak, kapitalist üretimin egemenliğini önceleyen dönemler için (Türkiye örneğinde, 1950'lerden önceki dönemler için) bu kavramı belirli çekincelerle kullanmak daha doğru olacaktır. Örneğin, İş Bankası'nın 1920'lerden itibaren finans kapital yapısı taşıdığı söylenebilir. Bununla birlikte, finans kapitalde sergilenen iç bütünleşme (finans, sanayi ve ticaretin birbiriyle kaynaşması) ancak belirli bir aşamada, kapitalist üretimin toplumda egemenlik kurduğu bir evrede tam anlamıyla sağlanabilir. Orhan Silier'in (1977, s.16) vurguladığı gibi, tekellerin var olması, kendi başına tekelleri üretim koşulları için bir kanıt oluşturmaz. Benzer biçimde, daha önceki dönemlerde de (İş Bankası ve Sümerbank gibi) finans kapital örnekleri bulunmakla birlikte, Türkiye'de finans kapitalin oluşumu ve tekelleri üretim 1960'lı yıllarda belirginlik kazanmış, finans kapital egemenliği ise 1970 yılı civarında netleşmiştir. Bu dönemde kendi aralarında ve devletle birçok ortaklık kuran holdingler, toplumsal üretim sistemi üzerinde kolektif bir denetim kurmuşlardır.

Yanıt araştırılması gereken bir soru, Türkiye'de holdingler arası bağlantıların sistematik bir ya da birden fazla blok (ya da Sweezy'nin ifadesiyle 'çıkar grubu') oluşturacak biçimde yapılanıp yapılanmadığıdır. Holdingler kendi aralarında birçok ortaklık kurmuş ve siyasal-toplumsal konularda çoğu zaman birlikte hareket etmiştir. TÜSİAD finans kapitalin etkili bir örgütü niteliğini taşıırken, TÜSİAD'ın içinde en büyük gruplardan oluşan bir merkez gücün varlığı hissedilebilmektedir. Sermaye içi ilişkilerin rekabeti ve işbirliğini aynı anda içerdiğini unutmamak kaydıyla Koç, Sabancı, Eczacıbaşı, Doğan, Doğuş, Enka, Tekfen, İş Bankası, Borusan, Anadolu, Akkök ve

Oyak gibi gruplardan oluşan bir kümeleşmenin mevcut olduğu öne sürülebilir. 2000’li yıllarda kısa bir süre için gündeme gelen ‘İş Çevresi Grubu’, bir anlamda, böyle bir merkez grubun varlığına işaret etmektedir. Ancak, bu konuda şu ana dek (bilgimiz dahilinde) ciddi bir araştırma yapılmadığını ve burada söylenenlerin spekülasyon nitelik taşıdığını belirtmek gerekir.

Bu çalışmada incelenmeyen ve ancak ipuçları görülebilen (daha ileri çalışmalar gerektiren) çok önemli bir konu da sermaye gruplarının politik angajmanlarıdır. Yine spekülasyon biçimde, bazı gözlemler şu şekilde sıralanabilir: Genel olarak, Türkiye’de büyük sermaye grupları hemen her dönemde hükümetlerle yakın ilişkiler içinde olmuş, çoğu zaman da merkez sağ hükümetlerden yana tavır almışlardır. Batı’daki örneklerde olduğu gibi güçlü bir merkez sağ hükümet ve (hükümeti denetleme görevini üstlenecek) etkili bir merkez ‘sol’ muhalefet, sermaye grupları açısından ideal bir siyasi tablo gibi görünmektedir. Vehbi Koç’un ‘Halk Partili’ olduğu, ancak aynı zamanda diğer sağ partilere maddi yardımda bulunduğu bilinmektedir. 1960’lı yılların ortalarından itibaren (CHP’nin ‘ortanın solu’ çizgisini ilan etmesi ile birlikte) S. Demirel’in Adalet Partisi, 1980’lerde ise T. Özal’ın Anavatan Partisi, büyük sermaye gruplarının arkasında kararlı biçimde durdukları partilerdir. Bazı istisnalara rağmen (örneğin Ege bölgesi sermaye gruplarının ANAP’a muhalefeti), holdinglerin politik tavırları 1990’lara kadar görece olarak benzerdir. Kuşkusuz, finans kapitalin kendi içinde çeşitli nüanslar mevcuttur: Eczacıbaşı’nın ‘sosyal-demokrat’; Yaşar ve Çukurova gruplarının ‘milliyetçi’; Ülker, Toprak ve (kısa bir süre için) Sabancı’nın ‘milli görüş’ yanlısı tavırları örnek olarak verilebilir. 1990’larda politik sahnenin karmaşık bir biçim alması ve koalisyon hükümetleri finans kapitalin tavırlarında dalgalanmalara yol açmışsa da 28 Şubat 1997 sürecinde Refahiyol hükümetine karşı (1979’da Ecevit hükümetine karşı sergilenene benzer) ortak bir muhalefet yürütülmüştür (Refahiyol hükümetine en açık desteği veren Sabancı grubunun da Özdemir Sabancı suikastini izleyen dönemde hükümete karşı eleştirilerini arttırmaya başlamış olması ilginçtir). 2002-2008 döneminde, büyük sermaye gruplarının hemen hemen istisnasız biçimde siyasal istikrardan ve dolayısıyla AKP iktidarından yana tavır aldıkları görülmüştür (2007 Temmuz seçimlerinin gecesinde Güler Sabancı’nın ve -Koç Holding’i temsil ettiği söylenebilecek- MESS ve TİSK başkanı Tuğrul Kudatgobilik’in memnuniyetlerini ekranlarda abartılı biçimde

sergiledikleri hatırlanacaktır). 2008 yılında ise AKP ile TÜSİAD grubu arasında belirli bir çekişme gündeme gelmiştir. Doğan-Erdoğan kavgası olarak başlayan gerilim, yıl sonuna doğru uluslararası krizin etkileri hissedilmeye başlandığında, IMF ile anlaşma gibi konular üzerinden, daha açık biçimde hükümet-TÜSİAD çekişmesi biçimini almıştır. Bu çekişmenin asıl nedenleri ve gelecekte hangi yöne evrileceği henüz belli değildir. Ancak, aşağıdaki gibi bazı gözlemlere yer verilebilir.

Türkiye’de finans kapitalin, özellikle 1990’lardan itibaren belirginlik kazanan bir biçimde, siyasal düzlemde kendi içinde iki ana kanada ayrıldığı gözlenmektedir. Bir yanını ‘Batıcı’ bir yanını da ‘İslamcı’ denilebilecek büyük burjuvazinin oluşturduğu bu ayrışma (Öncü, 2008), uluslararası bağlantılar da göz önüne alındığında, epey karmaşık bir ilişkiler ağının oluşmasını beraberinde getirmiştir. Her iki kanat, hem ülke içinde küçük ve orta boy sermayeler ile, hem uluslararası sermaye ile, hem hükümetle, hem de birbirleriyle karşılıklı ilişkiler kurmuş durumdadır. 2002 sonrasında AKP hükümeti her iki kanadı da memnun edecek biçimde davranmaya özen göstermiştir. 2008 yılında ise (2007 muhtıra ve seçim sürecinin ardından) ‘iplerin’ elinde olduğunu hissetmeye ve hissettirmeye başladığı söylenebilir. Burada ‘ipler’, kamu kaynaklarının paylaşımı ve sermaye içi rekabetin düzenlenmesi (lisanslar, izinler, mali incelemeler vb.) anlamında alınabilir. Aynı zamanda, sosyal yaşama yönelik kimi düzenlemelerin (türban serbestisi, içki yasakları) gündeme gelmesi de Batıcı büyük sermayenin kısmen tepkisini çekmiş görünmektedir. Dolayısıyla, TÜSİAD grubunun AKP’yi orijinal ‘milli görüş’ çizgisine uzak ve merkez sağ çizgiye yakın durduğu sürece desteklediği, bu çizgiden saptığı durumlarda ise muhalefete başladığı düşünülebilir. Bu söylenenler elbette somut verilere değil öznel gözlemlere dayanan değerlendirmelerdir. Yaşanan sürecin daha açık analiz edilebilmesi için, sorunun çeşitli yanlarını ele alan kapsamlı araştırmaların yapılmasını beklemek daha doğru olacaktır.

Bu kısa değerlendirmeyi sona erdirirken, büyük sermaye gruplarını salt faaliyet çeşitliliği açısından değerlendirmenin olgunun anlaşılması açısından sınırlı bir girişim olduğunu bir kez daha vurgulamak gerekir. Basit birer ‘faaliyet sayısı’ olarak görünen verilerin gerisinde, sermaye ilişkileri ve sömürü olgusu yer almaktadır. Ayrıca, konunun çeşitli yönlerini ele alacak ayrıntılı çalışmalar halen büyük ölçüde eksiktir. Sermaye

gruplarının kendi aralarındaki bağlantıları (ortaklıklar, yönetim kurulu bağlantıları, akrabalık ilişkileri); grupların politik angajmanlarını; hükümetle ve bürokrasiyle olan ilişkilerini (örneğin, Japonya'daki *amakudari* geleneğinde olduğu gibi, bürokrasiden şirket yönetimine geçişleri); gelirlerini ve kârlarını; sendikal ilişkilerini ve sermaye örgütleri ile olan bağlantılarını; uluslararası sermaye ile ilişkilerini ayrıntılı olarak inceleyecek çalışmalara büyük bir ihtiyaç bulunmaktadır. Ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda büyük etkileri olan sermaye grupları daha yakından tanındıkça, Türkiye'de gerçekleşen birçok önemli dönüşüm de daha iyi anlaşılacaktır. Örnek olarak, 1980 yılında Türkiye ekonomisinin 'dışa açılma' hamlesi, TÜSİAD'ın ve bu dernek etrafında bir araya gelen büyük sermaye gruplarının o dönemdeki açıklamaları ve faaliyetleri göz önüne alınmadan kavranamaz (bu konu, bu çalışma çerçevesinde çok sınırlı biçimde ele alınabilmiştir).

Finans kapital kavramının ilk kez ortaya atıldığı 1910'lu yıllarda bu kavram özellikle politik içerimleri göz önünde tutularak kullanılmış, emperyalizm konulu analizlerde merkezi önem taşımıştır. Bu çalışmada ise finans kapitalin politik içerimleri incelenememiştir. Çalışmanın sergilediği temel bir olgu, sermaye gruplarının faaliyet sayılarının olağanüstü çok olduğudur. 50, 60 hatta 70'ten fazla iş kolunda aynı anda faaliyet gösteren ve bunların bir kısmında tekel gücüne sahip olan bir organizasyon, toplumsal alanın önemli bir kısmını denetleme gücüne de sahip demektir. Üretimin toplumsal bir nitelik kazanması, birçok ayrı üretim kolunun birbiri ile bağlantı içine girmesi, grup yapısı içinde planlı üretim ve rasyonalizasyon, kapitalist üretimin beraberinde getirdiği gelişmelerdir. Bununla birlikte, aynı süreç bir yandan da artık-değeri maksimuma çıkartmaya çalışan, toplumun geniş kesimleri için işsizlik ya da düşük ücretle aşırı çalışma dışında bir alternatif sunamayan, temelde irrasyonel bir yapı yaratmıştır. Kapitalist rasyonalite zaman içinde değişir ve bir dönemde 'çeşitlenme'nin, bir sonraki dönemde 'odaklanma'nın erdemleri keşfedilirken tek kriter, her dönemde artık-değerin artması ve sömürünün derinleşmesidir. Türkiye'de kapitalist ilişkilerin bu kadar yaygınlık kazanmış ve geniş toplumsal alanların metalaşmış olması, sermayenin geçmişteki 'çeşitlenme' atılımlarıyla kuşkusuz yakından ilişkilidir.

6. SONUÇ

Bu çalışmada Türkiye’de en büyük sermaye gruplarından 20 tanesi ele alınmış ve grupların kuruluşlarından bugüne dek gerçekleştirdikleri faaliyetler tarihsel süreç içinde incelenmiştir. Çalışmanın ana vurgusu, Türkiye’de genellikle holding biçiminde örgütlenmiş olan büyük sermaye gruplarının finans kapital grupları olarak görülmesi gerektiğidir. Finans kapital kavramı, sermayenin işlevsel biçimlerinin (para-sermaye, meta-sermaye, üretken sermayenin) ve dolayısıyla bu farklı işlevsel biçimlere pratikte karşılık gelen finans, sanayi ve ticaret faaliyetlerinin *tekelci* bir bütünlük içinde birleşmesini ifade eder. Ancak, söz konusu birleşme, basitçe, bir bireysel sermayenin finans, sanayi ve ticaretle aynı anda uğraşmasından daha farklı bir olguya işaret etmektedir. Finans kapital kavramı, sermayenin farklı bireysel sermayeler biçiminde örgütlenmiş ayrı kısımlarının yeniden birleşmelerini anlatır. Söz konusu birleşme firmalar arasındaki gönüllü birleşmeler biçiminde olabildiği gibi bir bireysel sermayenin diğerlerini ele geçirmesi ya da birlikte hareket etmeye zorlaması biçiminde de olabilir. Temelde gerçekleşen, bireysel sermayelerin bir araya gelmek ya da aralarında kalıcı bağlantılar kurmak yoluyla bireysel niteliklerini (çelişkili bir biçimde) geride bırakmaları ve toplumsal sermayeyi denetler hale gelmeleri, toplumsal sermayenin kurucu bir parçasını oluşturmalarıdır. Finans kapital kavramının anlaşılabilmesi için bireysel ve toplumsal arasındaki bu diyalektik anahtar özelliğindedir. Nitekim bu kavramı ilk kez geliştiren Hilferding ve Lenin, finans kapitali tekelleşme ile bir arada düşünürler. Bireysel ve toplumsal arasındaki çelişkili birleşme, tekel olgusunda daha belirgindir; zira tekel, bireysel bir varlığın toplumsal alanın önemli bir kısmını denetleme gücü kazanması anlamını taşımaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kapitalist üretim ve bunun beraberinde getirdiği sermaye yoğunlaşması ve merkezileşmesinin finans kapitalin oluşumuna yol açtığı gösterilmeye çalışılmıştır. Bu süreçte kapitalist kredi ve finans sistemi önemli bir rol oynamaktadır. Kapitalist üretimin gelişmesi farklı üretim kolları arasında (‘ileri ve geri bağlantılar’ denilen) bütünleşmeyi beraberinde getirdiği gibi, finans, sanayi ve ticaret alanları arasında da bir bütünleşmeyi beraberinde getirmekte, genel anlamıyla üretimin

toplumsal bir nitelik kazanmasına yol açmaktadır. Finans kapital, bu sürecin bir sonucu ve ifadesidir. Farklı toplumlarda biçimsel özellikleri farklı olmakla birlikte, finans kapital, kapitalist üretimin ilerlemesi ile ortaya çıkmış bir olgudur. Üretim toplumsal bir nitelik kazanmış, ancak aynı zamanda bir grup büyük sermayenin denetimine girmiştir.

İkinci bölümde ele alındığı gibi, erken kapitalistleşmiş ülkelerde bu sürecin belirginlik kazanması 19. yüzyıl sonu ve 20. yüzyıl başındaki büyük birleşmeler dalgası ile söz konusu olmuştur. Aynı dönem, ülke içinde konsolide olan büyük sermayelerin hızla uluslararası alana uzandıkları, şiddetli bir rekabet içine girdikleri, buna bağlı olarak dünya savaşına giden yolda kararlı adımların atıldığı bir dönemdir. Birinci Dünya Savaşı'nı ve bunu izleyen otuz yılı kapsayan aralıkta sermayenin uluslararası hareketi eski hızını kaybetmiş, ancak İkinci Dünya Savaşı sonrasında bu kez ABD öncülüğünde yeni bir atılım gerçekleşmiştir. Önceki dönemlerde sermayenin uluslararasılaşması genelde meta ve para-sermaye üzerinden gerçekleşirken, yeni dönemin en önemli karakteristiği üretken sermayenin uluslararasılaşmasının hızlanması, buna bağlı olarak meta-sermaye ve para-sermayenin hareketinin de yeni bir hız kazanması, Türkiye gibi ülkelerde kapitalist üretimin egemen olması, böylece kapitalist üretim ilişkilerinin tüm dünyaya yayılmasıdır.

Geç kapitalistleşen ülkelerde kapitalist üretimin egemen hale gelmesi, bu tarz üretime özgü temel dinamikleri de beraberinde getirmiştir. Bununla birlikte, çalışmada savunulan görüş, geç kapitalistleşmenin belirli özgüllükler içerdiği'dir. Söz konusu özgül özellikler içinde en önemlisi, geç kapitalistleşen ülkelerde kapitalist üretimin daha en baştan itibaren tekeli bir nitelik taşımış olması; sermayenin merkezileşme eğiliminin kapitalist üretimin egemenliğini önceleyen ticari birikim evresinde ve para-sermaye alanında yaşanmış olmasıdır. Zira, bu tür ülkelerde kapitalist gelişme Batı Avrupa'daki tarihsel evrimden farklı bir yol izlemiş, kapitalist üretimin elbirliği ve manüfaktür gibi evrelerden geçmeden doğrudan doğruya makineli üretimle, fabrikalarla başlaması söz konusu olmuştur. Böylece kapitalist üretime geçiş yalnızca zorlaşmakla kalmamış, aynı zamanda, fabrika kurabilmek için gereken para-sermayeyi ve üretim araçlarını elde edebilen kapitalistler için büyük bir avantaj da ortaya çıkmıştır. Türkiye gibi ülkelerde genelde 1950'li yıllarda yaşanmış olan kapitalist üretime geçiş, başlangıçtan itibaren

tekelci nitelik taşımıştır. Buna bağlı olarak, geç kapitalistleşen ülkelerde finans kapitalin oluşumu da erken kapitalistleşmiş ülkelere kıyasla daha kısa bir sürede gerçekleşmiştir. Kapitalist üretimin 'sıçramalı' gelişimi, sisteme özgü birçok temel özelliğin görece kısa bir zaman zarfında gerçeklik kazanmasını beraberinde getirmiştir.

Önemli bir nokta, geç kapitalistleşen ülkelerde kapitalist üretimin başlamasının ve toplumda egemen hale gelmesinin dış ve iç dinamiklerin çakıştığı noktada gündeme gelmiş olmasıdır. Yeni dönemde üretken sermayenin uluslararası hareketi özellikle dış doğrudan yatırımlar biçimi altında büyük bir ölçeğe ulaşırken, üretim aracı ve teknoloji ticareti de genişlemiş, geç kapitalistleşen ülkelerde üretim tesislerinin kurulabilmesi için gereken makine-teçhizat, know-how transferi olanaklı hale gelmiştir. Öte yandan, geç kapitalistleşen ülkelerdeki ticari burjuvazi açısından, yeni dönemde (dayanısız tüketim mallarından başlayarak) imalat faaliyetine yönelmek kârlı bir birikim alanı olarak ortaya çıkmıştır. Böylece, bir yandan uluslararası doğrudan yatırımların hızlanması, bir yandan da ülke içi ticaret burjuvazisinin sanayi sermayesine dönüşmesi, kapitalist üretimin kısa sürede gerçeklik kazanmasını beraberinde getirmiştir. Yine de Türkiye bağlamında dış doğrudan yatırımlardan ziyade üretim aracı ve teknoloji ithali kapitalist üretime geçişte daha belirgin bir etki yapmıştır. 1950'li yıllarda kurulan fabrikaların çoğunun yabancı ülkelere alınan makineler ve patent, lisans, know-how gibi teknolojik içerikli ithalat ile kurulduğu gözlenmektedir.

Türkiye'de en büyük sermaye gruplarından bir kısmının ilk önemli birikimleri cumhuriyetin ilk yıllarına uzanmaktadır. İş Bankası, Koç, Sabancı, Çukurova gibi 'ilk' gruplar, 1950'lerden önce belirli bir sermaye birikimi sağlamış ve sanayi sektörlerine giriş yapmış olmaları dolayısıyla diğer gruplardan daha farklı bir konuma sahiptir. Bu grupların yürüttükleri toplam faaliyet sayıları, bugün dahi diğer gruplara kıyasla belirgin biçimde yüksektir. Diğer sermaye grupları sanayiye genellikle 1950'li yıllarda giriş yapmıştır. Bazılarının kökeni ticari faaliyete, bazılarının kökeni ise küçük imalat faaliyetine dayanan grupların yanı sıra, ayrı bir kategoriye de ağırlıklı olarak yine 1950'lerde faaliyete geçmiş olan inşaat kökenli gruplar oluşturmaktadır.

1950'li yılların ikinci yarısında belirginlik kazanan kapitalist üretim, 1960'lı yıllarda planlı bir doğrultuya girmiş, 1980 yılına kadar içe yönelik birikim biçiminde

devam etmiştir. Geçmiş dönemlerde ticaret burjuvazisinin ve toprak sahibi sınıfların hakimiyeti söz konusuysen, içe yönelik birikim döneminde sermaye sınıfı içinde sanayi burjuvazisi hakim konuma geçmiştir. Öte yandan, kapitalist üretimin egemenliği aynı zamanda işçileşme sürecinin de hızlanmasını, geniş kitlelerin yeni kurulan fabrikalarda toplanmasını, işçi ve işveren sendikalarının kurulmasını, sanayi burjuvazisi ile işçi sınıfı arasındaki çelişkinin ve çatışmaların belirginleşmesini beraberinde getirmiştir. Böylece, kapitalist topluma özgü iki temel sınıf karşılıklı olarak konumlanmıştır.

Bir dönem boyunca sermayenin hızlı birikimine yol açan içe yönelik birikim sürecinde, 1960'lı yıllar tekelleşmenin ve büyük sermaye egemenliğinin hissedilmeye başlandığı yıllardır. Türkiye'de finans kapitalin oluşumunun 1970 yılı civarında açık bir hal kazandığı söylenebilir. 12 Mart 1971 askeri muhtırası, darbeyi izleyen birkaç hafta içinde TÜSİAD'ın kurulması ve aynı dönemde holdingleşmenin hızlanması, Türkiye'de finans kapital çağının açılışının ilk işaretleridir. TÜSİAD ile kendi ayrı örgütlerini oluşturan ve her biri bir ya da birkaç sektörde tekel konumunda bulunan büyük sermaye grupları, içe yönelik birikimin yarattığı çerçevede, seri biçimde yeni sektörlerle açılmış, 'ilişkısiz' çeşitlenmeye yönelmiştir. Bu süreç sermaye egemenliğinin yeni alanlara doğru genişlemesini beraberinde getirdiği gibi, sermaye gruplarına ait şirket sayılarının kısa sürede artmasına da yol açmıştır. Holding formu, çok sayıda şirketi bir merkezden yönetmek ve bir 'iç sermaye piyasası' oluşturmak için elverişli bir kurumsal biçim olarak yaygınlık kazanmıştır. Nitekim Türkiye'de büyük sermaye gruplarının genellikle holding tarzı örgütlenmeye yöneldiği gözlenmektedir.

İçe yönelik birikim süreci bir dönem boyunca sermayenin hızlı birikimine yol açmışken, zamanla birikimin önünde bir engele dönüşmüştür. 1970'lerin ikinci yarısı, giderek şiddetlenen sınıf mücadelesi ortamında, büyük sermaye grupları açısından dışa açık bir birikime yönelmenin nesnel bir ihtiyaca dönüştüğü dönemdir. TÜSİAD'ın dışa açılma yönündeki talepleri 24 Ocak Kararları'nda karşılık bulmuş, 12 Eylül darbesi bu kararların hayata geçirildiği ortamı yaratmıştır. Dışa açılma süreci, aynı zamanda, dünya kapitalist sisteminin bu dönemdeki yeni yönelimleri ile de uyumludur. 1970'lerin büyük krizini izleyen yıllarda sermaye hareketleri tüm dünyada hızlanır ve para-sermaye alanı genişlerken, eski dönemi karakterize eden kurumsal düzenlemeler değişmeye başlamış,

sermayenin uluslararası hareketliliğini kısıtlayan tüm engeller birer birer kaldırılmıştır. Kısacası, tıpkı içe yönelik birikimin başlangıcında olduğu gibi, dışa açılma sürecinde de iç ve dış dinamiklerin çakışması söz konusudur.

Türkiye kapitalizminin ‘dışa açılma’ (daha doğrusu, geçmişe göre daha ileri bir uluslararasılaşmaya yönelme) süreci, genel olarak emeğin aleyhine ve sermaye lehine bir süreç olmakla birlikte, sermayenin kendi içinde yeniden yapılanmasını beraberinde getirmiştir. Verimsiz sermayeler elenirken, sermaye merkezileşmesi ve tekelleşme hız kazanmış, büyük sermaye egemenliği daha da güçlenmiştir. Uluslararası birikime daha hızlı entegre olabilen sermayeler ve para-sermayeye erişimi daha fazla olan sermayeler süreçten büyüyerek çıkmış, diğer sermayeler ise küçülmek ya da tasfiye olmak zorunda kalmıştır. Ayrıca, 1980 sonrası dönem, en azından 2000'lere kadar, sanayi sermayesi açısından olumsuz koşulların yaşandığı bir dönemdir. Bu dönemde işçi hareketi baskı altında tutulur ve reel ücretlerin geriletilmesiyle mutlak artık-değer yükselişe geçerken, imalat sanayiinde sabit sermaye yatırımları ve genel olarak üretken sermaye donanımı ciddi ölçüde gerilemiştir. Bir anlamda, mutlak artık-değer üretiminin ön plana çıktığı ve bu zemin üzerinde artık-değerin paylaşılması mücadelesinin şiddetlendiği söylenebilir. İşçi sınıfının susturulduğu koşullarda kapitalistlerin kendi aralarındaki mücadele daha fazla görünür hale gelmiş, rekabet süreci genelde para-sermaye üzerinden ve finansal mekanizmalar aracılığıyla yaşanmıştır.

Dışa açılma süreci anlık bir olgu değil evreler halinde gelişen bir süreç biçimini almıştır. Çalışmada benimsenen dönemleştirmeye göre, uluslararasılaşma 1980'li yılları kapsayan birinci evrede meta-sermaye hareketleri üzerinden, 1990'ları kapsayan ikinci evrede para-sermaye hareketleri üzerinden, 2000'li yılları kapsayan üçüncü evrede ise üretken sermaye hareketleri üzerinden gerçekleşmiştir. Sermayenin işlevsel biçimlerinin uluslararası hareketindeki eşitsizlik bu tarz bir dönemleştirmeyi olanaklı kılar. Bununla birlikte, farklı devrelerin hareketi birbirinden kopuk süreçler oluşturmaz ve dönemler arasındaki ayrımları mutlak ayrımlar olarak düşünmemek gerekir. Nitekim sermayenin farklı devrelerini karakterize eden özellikler aslında her üç dönemde de görülmektedir. Yine de her dönemde ayrı bir sermaye formunun hareketi belirginlik kazanmıştır.

Uluslararasılaşmanın kabaca 1980’li yılları içeren birinci evresinde dış ticaret büyük bir önem kazanmış, büyük sermaye grupları ihracat-ithalat ve uluslararası ticarete yönelik arayışlarını arttırmıştır. Bu dönemde Dış Ticaret Sermaye Şirketleri ‘modeli’ ile holdinglerin dış ticaret alanında çeşitli ayrıcalıklar elde etmeleri ve bu alana en baştan itibaren neredeyse tamamen hakim olmaları söz konusudur. Meta-sermaye hareketinin hızlanması para-sermaye alanında yeni düzenlemeleri de gündeme getirmiş, uluslararası finans kurumlarıyla oluşturulan bağlantılar derinleşmiş, sermaye grupları yurtdışında banka kurmaya ve yurtiçinde yabancı ortaklı bankalar oluşturmaya yönelmiştir. Ayrıca, bu dönemde üretimi uluslararası düzleme taşıyan girişimler de görülmüştür. Yine de bu ilk dönemin asıl karakteristiği uluslararasılaşmış ticari faaliyetteki artıştır. Sermayenin diğer devrelerindeki hareket 1980’lerde meta-sermaye devresini tamamlayacak biçimde ortaya çıkmıştır.

Türkiye kapitalizminin daha ileri bir uluslararasılaşmaya yönelmesinde ikinci evre, 1989-90 yıllarında sermaye hareketlerinin serbest bırakılması ve Türk Lirası’nın konvertibl hale gelmesiyle açılır. 1990’li yılları içeren bu evrede para-sermaye hareketi uluslararası planda büyük bir hız kazanmış, Türkiye’de bankacılık en kârlı faaliyet kolu olmuştur. Bu dönem, 1980’lerin uluslararası borç krizinin ardından, geç kapitalistleşen dünyaya yönelik kredilerin de yeniden artmaya başladığı, dünya ölçeğinde finansal bir genişlemenin yaşandığı dönemdir. 1990’larda Türkiye kapitalizmi, uluslararası planda olağanüstü bir ölçeğe ulaşan para-sermaye akışından, temelde, devletin yüksek faizle iç borçlanması yoluyla yararlanmış; uluslararası kredilerle devlet arasında aracılık yapan bankalar büyük kârlar elde etmiştir. 1990’lı yıllarda büyük sermaye gruplarının hemen tamamı, finans sektörlerinde yer alarak, para-sermaye alanındaki genişlemeden avantaj sağlamıştır. Üretken sermaye donanımının gerilediği ve imalat sanayii üretiminin ciddi ölçüde azaldığı koşullarda sürekli olarak aksayan bu mekanizma, giderek sürdürülemez hale gelmiş ve 2000-2001 yıllarında büyük bir krizle karşılaşmıştır.

1990’lardan 2000’lere uzanan süreç, Türkiye’de büyük sermaye egemenliğinin yeni boyutlar kazanarak ilerlediği; dış ticaret, iç ticaret, finans ve üretim gibi alanların hepsinde belirginlik kazandığı bir süreç olmuştur. Bununla birlikte, TÜSİAD içinde temsil edilen büyük sermayenin egemenliği bu dönemde yeni palazlanan sermayelerin

rekabetiyle karşılaşmış, salt ekonomik alanın ötesinde siyasal ve toplumsal alanları da içeren bu rekabette genelde ‘İslami’ motiflere dayanan yeni gruplar, alternatif örgütler ve kurumlara (MÜSİAD, özel finans kurumları, çok ortaklı şirketler) yönelmiştir. Yine de 2000’li yıllara gelindiğinde büyük sermaye egemenliği pek sarsılmamış durumdadır. Burada temel bir nokta, büyük sermayenin şahıslara dayanan bir yapıdan ziyade bir alan olduğudur. Rekabet sürecinde bazı sermayeler elenir ve yerlerini yeni yükselen gruplara bırakırken, büyük sermaye egemenliği devam eder. Küçük ve orta boy sermayelerin büyük gruplara karşı mücadelesi biçiminde başlayan birçok girişim, küçük sermayelerin belirli kapitalistlerin elinde merkezleşmesini, böylece büyüyen sermaye gruplarının büyükler kategorisine terfi edişini beraberinde getirmiştir. Yapı içinde belirli aktörlerin konumları değişebilirken, yapının kendisi kapitalist üretimin mantığına uygun olarak evrilmektedir.

Üretken sermaye alanında kayda değer ilk uluslararası yatırımlar 1990’larda görülmüş, Türkiye kökenli büyük sermaye grupları üretimlerini uluslararası düzleme taşımaya başlamış, üretken sermayenin hareketi meta ve para-sermayenin hareketine yeni bir ivme vermiştir. Bununla birlikte, sürecin netlik kazanması 2000 yılı civarından itibaren söz konusudur. 2000 yılından günümüze dek uzanan son birkaç yıl, sermayenin uluslararasılaşmasında yeni bir evre oluşturur. Yeni dönemde hem sermaye girişleri hem de sermaye ihracı geçmiş dönemlere kıyasla olağanüstü bir ölçeğe ulaşmış, genelde (özelleştirmeleri de içeren) satın almalar biçiminde ilerlemiştir. 2007 yılı sonlarında ABD’de başlayan ve giderek dünyaya yayılan kriz ortamında, Türkiye kapitalizminin uluslararasılaşmasının 2008 yılı itibariyle yeni bir dönemece geldiği söylenebilir. Yine de 2000-2008 arasını kapsayan dönemin uluslararasılaşmada ayrı bir evre oluşturduğu açıktır. Öte yandan, Türkiye’de belirli bir ölçeğe ulaşan ve 2000’li yıllarda bankacılık alanından uzaklaşarak üretken sermaye donanımlarını arttıran bir grup büyük sermaye için, dünya ölçeğindeki bu yeni krizin bazı ‘fırsatlar’ yarattığı, Türkiye kökenli büyük holdinglerin uluslararası krizde yurtdışında üretken sermaye donanımı satın almaya hız verecekleri anlaşılmaktadır. Yalnızca bu bile, Türkiye’de kapitalist gelişmenin ulaştığı düzey ve uluslararasılaşmanın boyutları hakkında bir fikir verebilir.

Türkiye’de 1980 sonrasında hız kazanan, 1980’lerde meta-sermaye hareketleri, 1990’larda para-sermaye hareketleri ve 2000’li yıllarda üretken sermaye ile bunun yanı sıra tüm sermaye devreleri üzerinden yaşanan uluslararasılaşma süreci, devlet yapısında ve hukuk, siyaset, ekonomi alanlarında kimi temel dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Kabaca 1980-2000 yıllarını içeren ilk iki evre belirli bir ‘uyum’ sürecini ve içe yönelik birikime özgü kurumsal yapıların düzensizleştirilerek tahrip edilmesini ifade ederken, 2000 yılı civarında açılan yeni dönemde uluslararası birikimin ihtiyaçlarına uygun yeni düzenlemeler hızla hayata geçirilmiştir. Özerk kurulların ve uluslararası tahkim gibi yasaların yanı sıra, süreç içinde yeni İş Yasası ile işçi sınıfı üzerindeki baskı da artmış, uluslararasılaşan sermaye kesimlerinin uzun zamandır talep ettikleri ‘esneklik’ ve diğer uygulamalar yasallık kazanmıştır. Genel olarak, 1980 sonrası dönemde Türkiye’de işçi sınıfının çeşitli yollarla sistematik baskı altında tutulduğu söylenebilir. Zira, uluslararası rekabete açılan sermaye sırtını ülke içi birikime dayamakta; dünya pazarının belirsizlik ortamında, ülke içinde sınıf mücadelesi büyük bir önem kazanmaktadır. Son yirmi-otuz yılda sermayenin uluslararasılaşmasının hızlanması, işçi kesimleri için fiziksel tahribat yaratacak bir ölçüğe ulaşmış durumdadır.

Bitirirken, *yalnızca* büyük sermaye egemenliğine ve tekellere karşı çıkmanın fazla anlam ifade etmediğini özellikle vurgulamak gerekir. Tekeller, finans kapital ve büyük sermaye egemenliği, kapitalist üretimin zorunlu bir sonucudur. Neden ortadan kalkmadıkça sonuçlar da ortadan kalkmayacağı için, asıl sorun tekeller değil, onları yaratan dinamiklerdir. Küçük ve orta boy sermayelerin dile getirdikleri yakınmalar ve talepler, gerçekte ‘rekabetçi’ bir kapitalizm talebini değil, büyük ve küçük sermayeler arasındaki rekabeti ifade eder. Sermayeler arası ilişkilerse hem rekabeti hem işbirliğini içerir. Dolayısıyla, yalnızca tekelleri eleştiren analizler, sermayenin bir kesimine karşı diğerlerini savunan, ancak sermaye egemenliğini sorgulamayan analizlerdir. Kapitalist üretim, kendine özgü çelişkiler içinde, üretimin toplumsal bir nitelik kazanmasına ve daha önceleri birbirinden izole olan birimlerin kendi aralarında bağlantılar kurmasına yol açmaktadır. Ancak, bu süreç, aynı zamanda sermaye egemenliğinin derinleşmesini ve geniş kitlelerin yaşam koşullarının bozulmasını beraberinde getirmektedir. Tüm bu sürecin tek değerli yanı, farklı bir üretim sistemine giden yolu da açmış olmasındadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aaronovitch, S. (1961). *The Ruling Class: A Study of British Finance Capital*. London, Southampton: Lawrence and Wishart.
- Ahmad, F. (1986). *İttihatçılıktan Kemalizme*. İstanbul: Kaynak Yayınları.
- Akçay, Ü. (2007). *Kapitalizmi Planlamak: Türkiye’de Planlama ve DPT’nin Dönüşümü*. İstanbul: Sosyal Araştırmalar Vakfı.
- Akgüç, Ö. (1987). *100 Soruda Türkiye’de Bankacılık*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Akış, B. (2007). *Türk İş Sistemindeki Değişimin Holdingler Arası İşbirliğine Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi SBE.
- Aksan, Z., R. Hacırüstemoğlu, S. Özbaşar, J. Öztemir ve A. Sarpyener. (1982). *Holding Muhasebesi ve Holdinglerin Organizasyon Yapıları*. Kırklareli: Sermet Matbaası.
- Akyüz, E. (1994). *Holding İşletmelerin Finansal Açından Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi SBE.
- Alkan, H. (1998). *Türkiye’de Baskı Grupları: Siyaset ve İşadamı Örgütlenmeleri (Odalar – TÜSİAD – MÜSİAD)*. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Altun, M. (2006). *Yaşlanmadan Büyümek : Tekfen 50. Yıl*. İstanbul: Tarih Vakfı.
- Amsden, A. H. (1989). *Asia’s Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. New York Oxford: Oxford University Press.
- Arıman, A. (1982). *Türkiye’de Sermaye Yoğunlaşması ve Sermaye Gruplarının Oluşumu. Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi FBE.
- Artun, T. (1983a). *Uluslararası Bankacılık Bunalımı ve Türkiye’de ‘Serbest’ Faiz Politikası*. İstanbul: Tekin Yayınevi.
- Artun, T. (1983b). *İşlevi, Gelişimi, Özellikleri ve Sorunlarıyla Türkiye’de Bankacılık*. İstanbul: Tekin Yayınevi.
- Aydemir, Ş. S. (2000). *İkinci Adam, Cilt I, 1884-1938*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Aytulun, A. C. (1977). *Türkiye Ekonomisine Yön Veren Holdingler*. Ankara: Tüm İktisatçılar Birliği Yayınları.
- Bağrıaçık, A. (1983). *Türkiye Sanayiinde Pazar Hakimiyeti*. İstanbul: Dünya Yayınları.
- Bal, F. F. (1994). Türkiye’de Kurulan Holding İşletmeler ve Holdingleşme İle Ödenecek Vergilerdeki Değişimin Vergi Muhasebesi Açısından İncelenmesi (1958-1994). *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Bal, M. N. (1998). Sanayiide Yoğunlaşma ve Ekonomik Yapı: Türk İmalat Sanayiine Yönelik Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE..
- Balkan, N. (1994). *Kapitalizm ve Borç Krizi*. İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Baran, P. A. ve P. M. Sweezy. (1970). *Tekelci Kapitalizm*. F. Onaran (çev.), Ankara: Doğan Yayınevi.
- Bayraktar, H. (2004). *Şansı Arayacak Vaktim Olmadı*. İstanbul: Bayraktar Kültür Yayınları.
- Bayramoğlu, S. (2005). *Yönetişim Zihniyeti: Türkiye’de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Beaud, M. (2003). *Kapitalizmin Tarihi*. F. Başkaya (çev.), Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Berle, A. A. ve G. C. Means. (1991). *The Modern Corporation and Private Property*. New Brunswick, London: Transaction Publishers.
- Betil, İ. (2002). *Hafiften Bankacılık*. İstanbul: Ana Yayıncılık.
- Bianchi, R. (1984). *Interest Groups and Political Development in Turkey*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Bilen, A. (1988). *Türk Sanayiinde Kırk Zorlu Yıl*. İstanbul: Final Ofset Matbaası.
- Bloch, M. (1983). *Feodal Toplum*. M. A. Kılıçbay (çev.), Ankara: Savaş Yayınları.
- Boratav, K. (1974). *100 Soruda Türkiye’de Devletçilik*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Boratav, K. (2003). *Türkiye İktisat Tarihi, 1908-2002*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Bozoklar, F. (2000). Türkiye’nin ve Türk Girişimcilerin Dünya Yatırımları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Brewer, A. (1990). *Marxist Theories of Imperialism*. London: Routledge.

- BSB. (2008). *2008 Kavşağında Türkiye: Siyaset, İktisat ve Toplum. Bağımsız Sosyal Bilimciler*. İstanbul: Yordam Kitap.
- Buğra, A. (2003). *Devlet ve İşadamları*. F. Adaman (çev.), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Buharin, N. (2005). *Emperyalizm ve Dünya Ekonomisi*. U. S. Akalın (çev.), İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Bulutoğlu, K. (1970) *100 Soruda Türkiye'de Yabancı Sermaye*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Bulutoğlu, K. (2003). *Tepeden Dibe Borsalar*. Batı Türkeli Yayıncılık.
- Carchedi, G. (1991). *Frontiers of Political Economy*. London, New York: Verso.
- Carroll, W.K. (1989). *Corporate Power and Canadian Capitalism*. Vancouver: University of British Columbia Press.
- Chandler, Jr., A.D. (1984). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts, London: The MIT Press.
- Cypher, J. M. ve J. L. Dietz (1997). *The Process of Economic Development*. London, New York: Routledge.
- Çakmak, O. (2003). Girişimciliğin Ekonomik Tahlili ve Tanzimattan Günümüze Türk Girişimciliğinin Gelişimi (Eczacıbaşı Örneği). *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Çavdar, T. (2003). *Türkiye Ekonomisinin Tarihi (1900-1960)*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Çemrek, M. (2002). Formation and Representation of Interests in Turkish Political Economy: The Case of MÜSİAD (Independent Industrialists' and Businessmen's Association). *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Bilkent University, The Institute of Economics and Social Sciences.
- Çetik, M. ve Y. Akkaya. (1999). *1990'lı Yıllarda Türkiye'de Endüstri İlişkileri*. İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.
- Çetin, B. ve O. Çevik. (2005). *Cumhuriyet Dönemi Şirketleşme Tarihi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çonkar, K. (1988). *Kalkınma Bankacılığı ve Türkiye'deki Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 374.
- Demir, G. (1999). *Asya Krizi ve IMF*. İstanbul: Der Yayınları.
- Dobb, M. (1985). *Kapitalizmin Dünü ve Bugünü*. F. Kantur (çev.), İstanbul: İletişim Yayınları.

- DPT (1964). *Kalkınma Plânı, Birinci Beş Yıl, 1963-1967*. Ankara: Başbakanlık Devlet Matbaası, ikinci baskı.
- Dumludağ, D. (2002). *The Political Economy of Foreign Direct Investment in Turkey, 1950-1980. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Boğaziçi University Atatürk Institute for Modern Turkish History.
- Dündar, C. (2006). *Özel Arşivinden Belgeler ve Anılarıyla Vehbi Koç*. İstanbul: Doğan Kitapçılık.
- Dündar, C. (2008). *Özel Arşivinden Belgeler ve Anılarıyla Vehbi Koç, 2. cilt*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Eczacıbaşı, N. F. (1982). *Kuşaktan Kuşağa*. İstanbul: Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı Yayınları.
- Ekren, N. (t.y.). *Uluslararası Bankacılık ve Türkiye Örneği*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Eldem, V. (1994). *Osmanlı İmparatorluğu'nun İktisadi Şartları Hakkında Bir Tetkik*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Engels, F. (1977). *Anti-Dühring*. K. Somer (çev.), Ankara: Sol Yayınları.
- Ercan, F. (1997a). *Para ve Kapitalizm*. İstanbul: Ceylan Yayıncılık.
- Ergüneş, N. (2008). *Bankalar, Birikim, Yolsuzluk: 1980 Sonrası Türkiye'de Bankacılık Sektörü*. İstanbul: Sosyal Araştırmalar Vakfı.
- Erkan, G. (1994). *Dünya'da ve Türkiye'de Dış Ticaret Sermaye Şirketleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Ertuna, Ö. (2005). *Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu'nun Yirmi Yılı (1983-2004)*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları.
- Eser, U. (1993). *Türkiye'de Sanayileşme*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Esin, P. (1974). *Türkiye'de İşveren Sendikacılığı*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Eski, H. (1989). *İhracata Yönelik Sanayileşme Stratejisi ve Güney Kore Deneyi*. İzmir, Ege Bölgesi Sanayi Odası Yayını.
- Fertekligil, A. (1993). *Türkiye'de Borsa'nın Tarihçesi*. İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları.
- Garih, Ü. (2004). *İş Hayatımdan Kesitler ve Gençlere Tavsiyeler*. İstanbul: Hayat Yayınları.

- Garipoğlu, H. (2006). *Sus Konuşma!*. İstanbul: Topkapı Yayıncılık.
- Gaughan, P. (2007). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Gülp, H. (1983). *Gelişme Stratejileri ve Gelişme İdeolojileri*. Ankara: Yurt Yayınları.
- Gülfidan, Ş. (1993). *Big Business and the State in Turkey: The Case of TÜSİAD*. İstanbul: Boğaziçi University Press.
- Harvey, D. (1999) *The Limits to Capital*. London, New York: Verso.
- Has, K. (2006). *Vatan Borcu Ödüyorum*. İstanbul: Kadir Has Vakfı Kültür Yayınları.
- Haskebabçı, A. (2003). *Gizemli Patron Karamehmet*. İstanbul: Karakutu Yayınları.
- Hilferding, R. (1981). *Finance Capital : A Study of the Latest Phase of Capitalist Development*. M. Watnick ve S. Gordon (çev.), London: Routledge & Kegan Paul.
- Hilferding, R. (1995). *Finans Kapital*. Y. Öner (çev.), İstanbul: Belge Yayınları.
- Hirschman, A. O. (1988). *The Strategy of Economic Development*. Boulder, London: Westview Press.
- Hobsbawm, E. (1999). *İmparatorluk Çağı : 1875 – 1914*. V. Aslan (çev.), Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Işıldak, Ş., C. Bamberg ve T. Cliff. (2001). *Endonezya Devrimi*. R. Margulies ve Ş. Işıldak (çev.), İstanbul: Z Yayınları.
- Itoh, M. ve C. Lapavitsas. (1999). *Political Economy of Money and Finance*. London: MacMillan Press.
- İMKB (1999) *Osmanlı'dan Günümüze Türk Finans Tarihi, 2. cilt*. İstanbul: Creative Yayıncılık.
- Kafaoğlu, A. B. (1982). *Bankerler Olayı*. İstanbul: Yayılcık Matbaası.
- Kang, M. H. (1996). *Chaebol Then and Now*. Berkeley: Institute of East Asian Studies, University of California.
- Kansu, A. (2004). *Türkiye 1994 ve 2001 Krizleri*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Karaca, E. (2004). *Plazaların Efendisi Aydın Doğan*. İstanbul: Karakutu Yayınları.
- Karadağlı, E. C. (2004). Kurumsal Çeşitlendirme, İç Sermaye Pazarı ve Firma Performansı: Türk Grup Firmaları Üstüne Ampirik İnceleme. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.

- Karlık, R. S. (1983). *Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımları*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını.
- Kazgan, G. (2002). *Tanzimattan 21. Yüzyıla Türkiye Ekonomisi*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Kazgan, G. (2005). *Türkiye Ekonomisinde Krizler (1929-2001)*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Kepek, Y. ve N. Yentürk. (2003). *Türkiye Ekonomisi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Keyder, Ç. (1982). *Dünya Ekonomisi İçinde Türkiye, 1923-1929*. Ankara: Yurt Yayınevi.
- Keyder, Ç. (1990). *Türkiye’de Devlet ve Sınıflar*. S. Tekay (çev.), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kıraç, C. (1995). *Anılarımla Patronum Vehbi Koç*. İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Kıraç, S. (2006). *Ömrümden Uzun İdeallerim Var!*. İstanbul: Suna ve İnan Kıraç Vakfı.
- Kıvılcımlı, H. (1989). *Türkiye’de Kapitalizmin Gelişimi*. İstanbul: Bibliotek Yayınları.
- Kıvılcımlı, H. (2007a). *Emperyalizm: Geberen Kapitalizm*. İstanbul: Sosyal İnsan Yayınları.
- Kiely, R. (1998). *Industrialization and Development*. London: UCL Press.
- Kocabaşoğlu, U., G. Sak, S. Sönmez, F. Erkal, Ö. Gökmen, N. Şeker ve M. Uluğtekin. (2001). *Türkiye İş Bankası Tarihi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Kocabıyık, A. (2007). *Tazlar Köyünden Borusan’a*. İstanbul: Doğan Kitapçılık.
- Koç, V. (1973). *Hayat Hikayem*. İstanbul.
- Koç, V. (1987). *Hatıralarım, Görüşlerim, Öğütlerim*. İstanbul: Hürriyet Ofset.
- Koçak, O. (2001). *Atatürk’ün Bankası, Türkiye İş Bankası*. İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.
- Kozlu, C. (1988). A Study of the *Sogo Shosha*, Japanese Foreign Trade Companies as a Model for Turkey. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Boğaziçi University Institute for Graduate Studies in Social Sciences.
- Köne, A. Ç. (2002). Küreselleşme Sürecinde Para-Sermayenin Yeniden Yapılandırılması: Türkiye Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

- Köymen, M. (1989). Türkiye’de Tekelleşme. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Kurmuş, O. (1982). *Emperyalizmin Türkiye’ye Girişi*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Lapavitsas, C. (2003). *Social Foundations of Markets, Money and Credit*. London, New York: Routledge.
- Lee, Y. (1997). *The State, Society and Big Business in South Korea*. London, New York: Routledge.
- Lenin, V.İ. (1992). *Emperyalizm, Kapitalizmin en Yüksek Aşaması*. C. Süreya (çev.), Ankara: Sol Yayınları.
- Levinson, M. (2006). *Guide to Financial Markets*. London: Profile Books.
- Luxemburg, R. (1986). *Sermaye Birikimi*. T. Ertan (çev.), İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Maddison, A. (2001). *The World Economy: A Millennial Perspective*. Paris: OECD.
- Mandel, E. (2008). *Geç Kapitalizm*. C. Badem (çev.), İstanbul: Versus Kitap.
- Manisalı, E. (2002). *Dünyada ve Türkiye’de Büyük Sermaye*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Markides, C. C. (1995). *Diversification, Refocusing, and Economic Performance*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Marx, K. (1986). *Kapital, Cilt 1*. A. Bilgi (çev.), Ankara: Sol Yayınları.
- Marx, K. (1990). *Kapital, Cilt 3*. A. Bilgi (çev.), Ankara: Sol Yayınları.
- Marx, K. (1992). *Kapital, Cilt 2*. A. Bilgi (çev.), Ankara: Sol Yayınları.
- Mercan, F. (2007). *Boğaz’ın Şövalyesi: Üzeyir Garip Cinayeti*. İstanbul: Doğan Kitapçılık.
- MESS (2000). *Gelenek ve Gelecek, Cilt 2*. İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Mishkin, F. S. (2004). *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*. Boston: Addison-Wesley.
- Nahum, B. (1992). *Koç’ta 44 Yılım : Bir Otomotiv Sanayii Kuruluyor*. İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Öz, G. P. (1998). Türkiye’de Beyaz Eşya – Televizyon Sektörünün Durumu ve Gümrük Birliği’nin Sektör Üzerindeki Olası Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Özertem, Z. A. (1998). Gümrük Birliği ve Türk Otomotiv Sektörü. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi SBE.

- Özgür, Ö. (1972). *100 Soruda Türkiye’de Kapitalizmin Gelişmesi*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Pamuk, Ş. (1988). *100 Soruda Osmanlı-Türkiye İktisadî Tarihi 1500-1914*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Payaslıoğlu, A. (1961). *Türkiye’de Özel Sanayi Alanındaki Müteşebbisler ve Teşebbüsler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye Enstitüsü.
- Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Perelman, M. (2000). *The Invention of Capitalism : Classical Political Economy and the Secret History of Primitive Accumulation*. Durham: Duke University Press.
- Quataert, D. (2002). *Osmanlı İmparatorluğu, 1700-1922*. A. Berktaş (çev.), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Sabancı, S. (1988). *This is My Life*. Avon: The Bath Press.
- Sabancı, S. (2004) ... *Bıraktığım Yerden Hayatım*. İstanbul: Doğan Kitapçılık.
- Savran, S. (1992). *Türkiye’de Sınıf Mücadeleleri, Cilt 1 (1919-1980)*. İstanbul: Kardelen Yayınları.
- Scott, J. (1997) *Corporate Business and Capitalist Classes*. New York: Oxford University Press.
- Selçuk, A. (1992). *Holding Şirketlerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Sey, Y. (2003). *Türkiye Çimento Tarihi*. İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.
- Seyda, M. (1940). *İhracatçı ve İthalâtçı Birliklerimiz*. İstanbul: Güneş Matbaası.
- Soral, E. (1974). *Özel Kesimde Türk Müteşebbisleri*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Sönmez, M. (1984). *Özal Ekonomisi ve İşçi Hakları*. İstanbul: Belge Yayınları.
- Sönmez, M. (1992a). *Türkiye’de Holdingler: Kırk Haramiler*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Sönmez, M. (1992b). *100 Soruda 1980’lerden 1990’lara ‘Dışa Açılan’ Türkiye Kapitalizmi*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.

- Sönmez, M. (2003a). *Filler ve Çimenler: Medya ve Finans Sektöründe Doğan/Anti-Doğan Savaşı*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Sönmez, M. (2003b). *İşte Eseriniz!.. 100 Göstergede Kuruluştan Çöküşe Türkiye Ekonomisi*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Sönmez, S. (1998). *Dünya Ekonomisinde Dönüşüm: Sömürgecilikten Küreselleşmeye*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Sweezy, P. (1970). *Kapitalizm Nereye Gidiyor*. A. B. Kafaoglu (çev.), İstanbul: Ağaoğlu Yayınevi.
- Tacer, A. Ö. (2004). Socio-Economic Transformation of Financial Capital in Turkey After 1980's. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Middle East Technical University Department of Sociology.
- Talas, C. (1992). *Türkiye'nin Açıklamalı Sosyal Politika Tarihi*. Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Tanju, S. (1983). *Hacı Ömer*. İstanbul: Apa Ofset Basımevi.
- Tartan, H. (2003). *Hortumun Ucundakiler: Türkiye'de Batan Bankaların Hikayesi*. İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.
- Taşdelen, S. (2005). *Piyasa Ekonomisinin Yarış Atları*. Ankara: ÜPV Yayıncılık.
- Tayanç, T. (1973). *Sanayileşme Sürecinde 50 Yıl*. İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Tekeli, İ., S. İlkin, A. Aksoy ve Y. Kepenek (1981). *Türkiye'de Sanayi Kesiminde Yoğunlaşma*. Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi, Ekonomik ve Sosyal Araştırma Enstitüsü.
- Tenker, N. (1979). *Türkiye'de Holdingler ve Vergi Muhasebesi Açısından İncelenmesi*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No: 128.
- Tezel, Y. S. (2001). *Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi (1923-1950)*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Toprak, Z. (1998). *1948'den 1998'e Akbank Tarihi: Bir Geleceğin Geçmişi*. İstanbul.
- Töre, N. (1982). *Türk Bankacılığının Dışa Açılması*. Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları No. 122.
- TÜSİAD (1975). *Ekonominin Darboğazları Üzerine Görüşler-Öneriler I*. İstanbul: TÜSİAD.
- TÜSİAD (1979). *1979 Yılı'nın Ortasında Durum*. İstanbul: TÜSİAD.
- UN (2002). *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC), Revision 3.1*. New York: United Nations Publication.

- Uygun, R. (2006). Türkiye’de Girişimcilik Kültürünü Yönlendiren Öncü Girişimciler ve İbrahim Bodur Modeli. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi SBE.
- Üyepazarcı, E. (1995). *TSKB’nin Öyküsü*. İstanbul: Türkiye Sınai Kalkınma Bankası.
- Varlık, B. (1976). *Türkiye’de Sermayenin Teşviki 1866-1976*. Ankara: ODTÜ – İFÖD Yayınları.
- Yalçın, V. B. (1995). Türkiye’de Holding Kuruluşlar ve Vergi Sistemimizin Holdingleşme Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Yaman Öztürk, M. (2008). *Geç Kapitalistleşme Sürecinde Kriz: Türkiye 1979 Krizi*. İstanbul: Sosyal Araştırmalar Vakfı.
- Yaşar, S. (1996). *Hayatım*. İzmir: Tükemat AŞ.
- Yazıcı, K. (2007). *Ortak Akıl*. İstanbul: Anadolu Grubu.
- Yeldan, E. (2003). *Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yentürk, N. (2003). *Körlerin Yürüyüşü: Türkiye Ekonomisi ve 1990 Sonrası Krizleri*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Yıldız, Y. (1999). İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda Grupların Hakimiyeti: 1988-1998. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Yüzgün, A. (1982). *Cumhuriyet Dönemi Türk Banka Sistemi (1923-1981)*. İstanbul: Der Yayınları.
- Zoninsein, J. (1990). *Monopoly Capital Theory : Hilferding and Twentieth Century Capitalism*. New York: Greenwood Press.

Sürelî Yayınlar

- Albo, G. (2004). “Emperyalizmin Eski ve Yeni Ekonomisi”, *Socialist Register 2004 : Yeni Emperyal Tehdit*. M. Yusufoglu (çev.), L. Panitch ve S. Gindin (drl.), İstanbul: Alaz Yayınları.
- Alisbah, H. (1964). Koç Holding Neden Kuruldu ve Gayesi Nedir?. *Bizden Haberler*. 3, 1-2.
- Altıok, M. (2002). Yeni Liberal İstikrar ve Yapısal Uyum Programları: Türkiye Ekonomisinde Sermaye Birikimi ve Kriz. *Praksis*. 5, 77-130.
- Altıparmak, A. (2002). Türkiye’de Devletçilik Döneminde Özel Sektör Sanayiinin Gelişimi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13, 35-59.
- Amsden, A.H. ve T. Hikino (1994). Project Execution Capability, Organizational Know-How, and Conglomerate Corporate Growth in Late Industrialization. *Industrial and Corporate Change*. 3-1,111–147.
- Aydın, Ö. (2008a). “Yurtdışında Satın Almalarla Büyüyeceğiz!”. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2008/03 (1 Mayıs 2008).
- Aydın, Ö. (2008b). Fasonun Yeni Nesil Liderleri. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2008/04 (1 Mayıs 2008).
- Balaban, Y. (2004). Hedefimiz 3 Yılda İki Kat Büyüme. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2004/07 (1 Mart 2008).
- Balaban, Y. (2005). Vestel’in Hedefinde Gömülü Yazılım Var. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2005/08 (1 Mart 2008).
- Balaban, Y. (2006). İlk 3 Markanın Müthiş Rekabeti. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2006/07 (1 Mart 2008).
- Balaban, Y. (2006b). Yeni Konut Kralları. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2006/01 (1 Mart 2008).
- Bayıksel, Ş.Ö. (2003). 3 Bin Şirket Onların Peşinde. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2003/10 (1 Mart 2008).
- Bayıksel, Ş.Ö. (2004). Alarko Grubu Yeniden Atakta. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2004/05 (1 Mart 2008).
- Bayıksel, Ş.Ö. (2006). 300 Milyon Dolar Efes’e Ne Getirdi?. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2006/09 (1 Mart 2008).
- Bayıksel, Ş.Ö. (2006b). “Elektrik Dağıtımda Büyük Rekabet Olacak”. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2006/10 (1 Mart 2008).

- Bayıksel, Ş.Ö. (2007a). Enerjide 2010 Hesabı. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2007/02 (1 Mart 2008).
- Bayıksel, Ş.Ö. (2007b). İlk ‘İki’nin Ezeli Rekabeti. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2007/10 (1 Mart 2008).
- Bazzal, F. (2001). Erkek Sektöründe Yükselen Kadın. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2001/03 (1 Mart 2008).
- Bazzal, F. (2003). Cumhuriyet’in Dünya Şirketleri. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2003/11 (1 Mart 2008).
- Bazzal, F. (2005). Demir Çelik Devinin Yeni Büyüme Planı. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2005/11 (1 Mart 2008).
- Bazzal, F. (2006a). “Potansiyel Çok Büyük, Tarımda Hızlı Büyüyeceğiz”. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2006/03 (1 Mart 2008).
- Bazzal, F. (2006b). Türkiye’nin Global 30’u. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2006/04 (1 Mart 2008).
- Bazzal, F. (2006c). Büyüme Rekoru Hangi Holdingde?. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2006/5 (1 Mayıs 2008).
- Bazzal, F. (2007a). “Markaları Ceo’lar Yönetmeli”. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2007/05 (1 Mart 2008).
- Bazzal, F. (2007b). “Yeni Kuşağı Çok Başarılı Buluyorum”. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2007/11 (1 Mart 2008).
- Beck, P.M. (1998). Revitalizing Korea's Chaebol. *Asian Survey*. 38-11, 1018-1035.
- Bilgin, E. (2003). “Yeni” İş Yasası: Genel Bir Değerlendirme. *İktisat Dergisi*. 437, 84-87.
- Bina, C. ve B. Yaghmaian (1991). Post-war Global Accumulation and the Transnationalisation of Capital. *Capital & Class*. 43, 107-130.
- Bizden Haberler*. (1976). Türkiye’de Üçüncü Sektör: Koç. Mayıs, 108-109.
- Bizden Haberler*. (1977). Maden İş’in Başlattığı Grevler Devam Ediyor. Mayıs, 1.
- Bizden Haberler*. (1979). İçe Dönük Kalkınma Modeli Terkedilmelidir. Nisan, 1, 10.
- Bizden Haberler*. (1980). Bunalımdan Çıkış İçin Fiyatlar, Ücretler, Kiralar, Temettümler Belirli Bir Süre Dondurulmalıdır. Ocak, 3-10.
- Boratav, K. (2001). 2000/2001 Krizinde Sermaye Hareketleri. *Mülkiye Dergisi*. 25-230, 207-220.

- Büyük, S.S. (2001). Sağlıklı Zayıfla!. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2001/04 (1 Mart 2008).
- Büyük, S.S. (2006a). İnsanlar. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2006/04 (1 Mart 2008).
- Büyük, S.S. (2006b). Avrupa’da OEM’e Devam, Doğu’da Markaya Yatırım. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2006/06 (1 Mart 2008).
- Büyük, S.S. (2008). “Enka’nın Sırrı Yeniliklere Adapte Olmakta”. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2008/02 (1 Mart 2008).
- Capital*. (2001). TÜSİAD’ın Yeni Yüzü. [Elektronik Versiyon] 2001/11 (1 Mart 2008).
- Capital*. (2004). Efsane Ortaklardan Yarım Asrın Öyküsü. [Elektronik Versiyon] 2004/08 (1 Mart 2008).
- Carroll, W.K. ve C. Carson (2003). The Network of Global Corporations and Elite Policy Groups: A Structure for Transnational Capitalist Class Formation?. *Global Networks*. 3-1, 29-57.
- Chandler, Jr., A. D. (1969). The Structure of American Industry in the Twentieth Century: A Historical Overview. *The Business History Review*. 43-3, 255-298.
- Chandler, Jr., A. D. (1992). Corporate Strategy, Structure and Control Methods in the United States During the 20th Century. *Industrial and Corporate Change*. 1-2, 263-284.
- Chaudhuri, A. (1980). Conglomerate Big Business Groups in India: Some Traits of Tycoon Capitalism. *Social Scientist*. 8-7, 38-51.
- Chaudhuri, A. (1984). Monopoly Capitalism in a Dependent Economy: The Indian Case. *Social Scientist*. 12-1, 14-29.
- Choi, J.P. ve T.G. Cowing. (2002). Diversification, Concentration and Economic Performance: Korean Business Groups. *Review of Industrial Organization*. 21, 271-282.
- Chung, K.H. (2004). Business Groups in Japan and Korea: Theoretical Boundaries and Future Direction. *International Journal of Political Economy*. 34-3, 67-98.
- Cirik, E. (2007). En Hızlı Holdingler. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2007/12 (1 Mart 2008).
- Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*. 4-16, 386-405.
- Çelik, T. (2001). “Elektronikte Şansımız Büyük”. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2001/08 (1 Mart 2008).

- Davis, G.F., K.A. Diemann ve C.H. Tinsley (1994). The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s: The Deinstitutionalization of an Organizational Form. *American Sociological Review*. 59-4, 547-570.
- Demir, G.S. (2003). Sermayenin Yoğunlaşma/Merkezileşmesi: Firma Birleşmeleri. *İktisat, İşletme ve Finans*. 18-206, 60-80.
- Demirag, I. ve M. Serter. (2003). Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies. *Corporate Governance*. 11-1, 40-51.
- Didrichsen, J. (1972). The Development of Diversified and Conglomerate Firms in the United States, 1920-1970. *The Business History Review*. 46-2, 202-219.
- Elginkan. (2006). Emanetin Tek Adresi Milletimizdir ... [Elektronik Versiyon] + 1. 2: 4-5 (1 Eylül 2008).
- Elginkan. (2007). Hayatı Her Yönüyle Kavrayan Bir Liderin, Ekrem Elginkan'ın Ardından. [Elektronik Versiyon] + 1. 7: 4-6 (1 Eylül 2008).
- Ercan, F. (1997b). Meta ve Para Analizinde Finans Kapital: 1970 Sonrası Yaşanan Ekonomik İlişkiler İçin Teorik bir Çerçeve. *Ekonomik Yaklaşım*. 8, 157-186.
- Ercan, F. (2002). "Çelişkili Bir Süreklilik Olarak Sermaye Birikimi (1): Türkiye'de Kapitalizmin Gelişme Dinamiklerinin Anlaşılması İçin Marksist Bir Çerçeve Denemesi. *Praksis*. 5, 25-74.
- Ercan, F. (2003a). Neo-liberal Orman Yasalarından Kapitalizmin Küresel Kurumsallaşma Sürecine Geçiş: Yapısal Reformlar-I. *İktisat Dergisi*. 435, 3-9.
- Ercan, F. (2003b). Neo-liberal Orman Yasalarından Kapitalizmin Küresel Kurumsallaşma Sürecine Geçiş: Hukuk-Toplum İlişkileri Çerçevesinde Türkiye'de Yapısal Reformlar-II. *İktisat Dergisi*. 437, 12-31.
- Fırat, E. (2000). Lastik Kent. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2000/03 (1 Mart 2008).
- Fırat, E. (2001). Pazarlamannın Yeni Yıldızları. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2001/12 (1 Mart 2008).
- Fırat, E. (2001b). Güç Liderde. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2001/08 (1 Mart 2008).
- Fırat, E. (2002). Çekilme Harekatı. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2002/05 (1 Mayıs 2008).
- Fırat, E. (2003a). Dönüşen Şirketler. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2003/04 (1 Mart 2008).
- Fırat, E. (2003b). Birinciler Belli Yarış İkincilikte. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2003/11 (1 Mart 2008).

- Fırat, E. (2003c). Dünyada İlk 3'ü Hedefliyoruz. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2003/12 (1 Mart 2008).
- Fırat, E. (2005). Çok Satanlar Liginde Ne Değişti?. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2005/02 (1 Mart 2008).
- Fırat, E. (2006a). Akkök'ün 2010 Planı. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2006/03 (1 Mart 2008).
- Fırat, E. (2006b). Demir-Çelik Devine Ortaklık Teklifi Yağıyor. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2006/11 (1 Mart 2008).
- Fırat, E. (2007a). Üretimde Paradigma Değişiyor!. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2007/3 (1 Mayıs 2008).
- Fırat, E. (2007b). Bir Haftada İki Mağaza!. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2007/4 (1 Mayıs 2008).
- Fırat, E. (2007c). Oradaydım, Nasıl Unuturum!. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2007/9 (1 Mayıs 2008).
- Fortune*. (23 Temmuz 2007). Global 500 World's Largest Corporations. 156-2, 133-43.
- Frankl, J. L. (1999). An Analysis of Japanese Corporate Structure, 1915-1937. *The Journal of Economic History*. 59-4, 997-1015.
- Goto, A. (1981). Statistical Evidence on the Diversification of Japanese Large Firms. *The Journal of Industrial Economics*. 29-3, 271-278.
- Gökşen, N.S. ve B. Üsdiken. (2001). Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding. *British Journal of Management*. 12, 325-340.
- Gövdere, B. (1999). Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin Yapısı Üzerine Bir Araştırma. *Dış Ticaret Dergisi*. 12.
- Gözler, Ö. (2006a). Enerjide Girişim Patlaması Yaşanıyor. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2006/03 (1 Mart 2008).
- Gözler, Ö. (2006b). Yeni Otellerle Büyüyeceğiz. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2006/07 (1 Mart 2008).
- Gözütok, N. (2005). Sıkı Oynayan Kazanıyor. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2005/4 (1 Mayıs 2008).
- Gözütok, N. (2007a). Ekosistem Liderleri!. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2007/4 (1 Mayıs 2008).

- Gözütok, N. (2007b). Devleri Etkileyen 2010 Planı. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2007/11 (1 Mayıs 2008).
- Gözütok, N. (2008b). Global Şirket Var Mı?. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2008/04 (1 Mayıs 2008).
- Gözütok, N. (2008a). Global 30'da Liderlik Yarışı. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2008/9 (1 Ekim 2008).
- Granovetter, M. (1995). Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy. *Industrial and Corporate Change*. 4, 93-130.
- Guillén, M.F. (2000). Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View. *The Academy of Management Journal*. 43-3, 362-380.
- Gülalp, H. (1985). Patterns of Capital Accumulation and State-Society Relations in Turkey. *Journal of Contemporary Asia*. 15-3, 329-348.
- Güler-Müftüoğlu, B. (2004). Büyük ve Küçük Firmalar Arasındaki İlişkilerin Bildiğimiz ve Bilmediğimiz Yönleri. *İktisat Dergisi*. 452, 57-62.
- Gülöksüz, E. (2008). İnşaat Sanayinde Uluslararasılaşma ve Sermayeler Arası İlişkiler. *Praksis*. 19 (basılacak).
- Gündem*. (Nisan 2008). Rakamlarla Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri. [Elektronik Versiyon] 2008/01, 13 (1 Ekim 2008).
- Gündoğdu, İ. (2008). Sermayenin Bölgesel Kalkınma Eğilim(ler)i: Kalkınma Ajansları Yasası Üzerine Tarihsel-Coğrafi Materyalist Bir İnceleme. *Praksis*. 19 (basılacak)
- Haber, S.H. (1991). Industrial Concentration and the Capital Markets: A Comparative Study of Brazil, Mexico, and the United States, 1830-1930. *The Journal of Economic History*. 51-3, 559-580.
- Hadiz, V.R. (2001). Capitalism, Oligarchic Power and the State in Indonesia. *Historical Materialism*. 8-1, 119-151.
- Hogenboom, B. (2004). Economic Concentration and Conglomerates in Mexico. *Journal of Developing Societies*. 20-(3-4), 207-225.
- Ireland, P (1996). Capitalism Without the Capitalist: The Joint Stock Company Share and the Emergence of the Modern Doctrine of Separate Corporate Personality. *The Journal of Legal History*. 17-1, 41-73.
- İlke*. (1974a). İşadamları Bildirisi. 1, 13-15.
- İlke*. (1974b). Halka Açılma Nedir?. 2, 19-27.

- İlke*. (1974c). Türkiye’de Sermayenin Yapısı: 1. 6, 64-101.
- İlke*. (1974d). Türkiye’de Sermayenin Yapısı: 2. 8, 77-120.
- İpekçi, A. (1976). Bu Haftaki Konumuz ve Konuğumuz: Vehbi Koç. *Bizden Haberler*. Mayıs, 72-80.
- Jilberto, A.E.F. (2004). Neoliberal Restructuring: The Origin and Formation of Economic Groups in Chile. *Journal of Developing Societies*. 20-(3,4), 189-206.
- Jilberto, A.E.F. ve B. Hogenboom. (2004). Conglomerates and Economic Groups in Neoliberal Latin America. *Journal of Developing Societies*. 20-(3-4), 149-171.
- Kalyoncu, C.A. (1996). Marketçiler Kılıçları Çekti. [Elektronik Versiyon] *Aksiyon*. 107 (1 Eylül 2008).
- Kalyoncu, C.A. (2000). Hayatı Zaten Roman. [Elektronik Versiyon] *Aksiyon*. 273 (1 Eylül 2008).
- Kalyoncu, C.A. (2003). Fuat Bezmen: Edirne Giyim Sanayii Halil’in. [Elektronik Versiyon] *Aksiyon*. 439 (1 Eylül 2008).
- Kang, D.C. (2002). Bad Loans to Good Friends: Money Politics and the Developmental State in South Korea. *International Organization*. 56-1, 177-207.
- Karakaş, D.G. ve F. Ercan (2008). Türkiye’de Uluslararasılaşma Sürecindeki Sermayenin Üretken ve Para Sermaye Arasındaki Zaman Yönelimli Stratejik Tercihi. *İktisat İşletme ve Finans*. 23-262, 35-55.
- Kazuo, S. (1966). The Early History of the Zaibatsu. *The Developing Economies*.4-4, 535-566.
- Kedia, B.L., D. Mukherjee ve S. Lahiri (2006). Indian Business Groups: Evolution and Transformation. *Asia Pacific Journal of Management*. 23, 559-577.
- Khanna, T. ve K. Palepu (1997). Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets. *Harvard Business Review*. 41-51.
- Khanna, T. ve J. W. Rivkin (2001). Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets. *Strategic Management Journal*. 22, 45-74.
- Khanna, T. ve K. Palepu (2004). Emerging Giants: Building World Class Companies From Emerging Markets. [Elektronik Versiyon] *Harvard Business Review*. 84-10 (8 Ağustos 2008).
- Kim, D., D. Kandemir ve S.T. Cavusgil (2004). The Role of Family Conglomerates in Emerging Markets: What Western Companies Should Know. *Thunderbird International Business Review*. 46-1, 13-38.

- Kim, H., R. Hoskisson, L. Tihanyi ve J. Hong (2004). The Evolution and Restructuring of Diversified Business Groups in Emerging Markets: The Lessons from Chaebols in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*. 21, 25-48.
- Kock, C.J. ve M.F. Guillén (2001). Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification. *Industrial and Corporate Change*. 10-1, 77-113.
- Köne, A.Ç. (2003). Para-Sermayenin Yeniden Yapılandırılması: Türk Özel Bankacılık Sektörü Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 4-2, 233-246.
- Köse, A.H. ve E. Yeldan. (1998). Dışa Açılma Sürecinde Türkiye Ekonomisinin Dinamikleri: 1980-1997. *Toplum ve Bilim*. 77, 45-67.
- Lanoue, D. (1999). A Historical Analysis of the International Business Perspectives of Mexican Industrial Groups. *Journal of Management History*. 5-5, 252-268.
- Leff, N.H. (1978). Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups. *Economic Development and Cultural Change*. 26-4, 661-675.
- Leff, N.H. (1979). Entrepreneurship and Economic Development: The Problem Revisited. *Journal of Economic Literature*. 17-1, 46-64.
- Lewis, D. (1991). The Character and Consequences of Conglomeration in the South African Economy. *Transformation*. 16, 29-48.
- Liebeskind, J.P. (2000). Internal Capital Markets: Benefits, Costs, and Organizational Arrangements. *Organization Science*. 11-1, 58-76.
- Maman, D. (2002). The Emergence of Business Groups: Israel and South Korea Compared. *Organization Studies*. 23-5, 737-758.
- Manos, R., V. Murinde ve C.J. Green. (2007). Leverage and Business Groups: Evidence from Indian Firms. *Journal of Economics and Business*. 59, 443-465.
- Mizruchi, M.S. (1983). Relations Among Large American Corporations, 1904-1974. *Social Science History*. 7-2, 165-182.
- Montgomery, C.A. (1994). Corporate Diversification. *The Journal of Economic Perspectives*. 8-3, 163-178.
- Odabaşı, H. (2002). Doğalgaz Simsarları. [Elektronik Versiyon] *Aksiyon*. 372 (1 Eylül 2008).
- Odabaşı, H. (2004). Sabancı Samuray Kadar Olamadı. [Elektronik Versiyon] *Aksiyon*. 480 (1 Eylül 2008).

- Olaylara Bakış*. (1978). “Yapısal Değişim” İçin Beş Yıllık Kalkınma Planı Önerisi. 5, 1-7.
- Öksüz, A. (1999). “Vefasızlık” Mı, “Eden Buldu” Mu? [Elektronik Versiyon] *Aksiyon*. 222 (1 Eylül 2008).
- Öncü, A. (2008). Türkiye’de Finans Kapitalin İktidar Yapısı ve Çelişkileri Üzerine Notlar. *Devrimci Marksizm*. 6-7, 105-131.
- Önder, Z. (2003). Ownership concentration and firm performance: Evidence from Turkish firms. *METU Studies in Development*. 30, 181-203.
- Özcan, G.B. (2000). The Transformation of Turkish Retailing: Survival Strategies of Small and Medium-Sized Retailers. *Journal of Southern Europe and the Balkans*. 2-1, 105-120.
- Özcan, G.B. ve M. Çokgezen (2003). Limits to Alternative Forms of Capitalization: The Case of Anatolian Holding Companies. *World Development*. 31-12, 2061-2084.
- Özer, Y. (Temmuz 2004). Yaşar’da Güller Açmaya Başladı. [Elektronik Versiyon] *Yaşa*. 2, 34-39 (3 Eylül 2008).
- Öztürk, O. (1996). 1946 Sendikacılığı. *Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi*. C.1, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.
- Palloix, C. (1977). The Self-Expansion of Capital on a World Scale. *Review of Radical Political Economy*. 2-2, 1-28.
- Papanek, H. (1972). Pakistan's Big Businessmen: Muslim Separatism, Entrepreneurship, and Partial Modernization. *Economic Development and Cultural Change*. 21-1, 1-32.
- Pitelis, C.N. ve M.W. Wahl (1998). Edith Penrose: Pioneer of Stakeholder Theory. *Long Range Planning*. 31-2, 252-261.
- Rothacher, A. (2006). After the Banquet: Japan’s Power Elite Revisited. *Asia Europe Journal*. 4-3, 399-416.
- Rumelt, R.P. (1982). Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*. 3-4, 359-369.
- Sargent, J. (2001). Getting to Know the Neighbors: Grupos in Mexico. *Business Horizons*. November-December, 16-24.
- Sato, Y. (1993). The Salim Group in Indonesia: The Development and Behavior of the Largest Conglomerate in Southeast Asia. *The Developing Economies*. 31-4, 408-441.

- Söylemez, H. (2000). “Varlık”la Varlık Edindiler. [Elektronik Versiyon] *Aksiyon*. 294 (1 Eylül 2008).
- SPK. (2002/54). Haftalık Bülten, No. 54. <http://www.spk.gov.tr> (6 Kasım 2007).
- Sungur, N. (2004). Türkiye’de 1979-2002 Döneminde Yatırım Teşvikleri ve Sektörel Öncelikler. *İktisat Dergisi*. 452, 44-48.
- Süzer, H.D. (2004). B2B Cephesinde Müthiş Gelişme. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2004/12 (1 Mart 2008).
- Süzer, H.D. (2005). 15 Öncü Şirketten Akıllı Web Stratejileri. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2005/09 (1 Mayıs 2008).
- Süzer, H.D. (2006). Satın Alma Şampiyonları. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2006/05 (1 Mayıs 2008).
- Tekinay, N.A. (2001). Bir Devrin Anıları. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2001/10 (1 Mart 2008).
- Tekinay, N.A. (2004a). “İç Pazarı Önemsemedik İhracata Odaklandık”. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2004/08 (1 Mart 2008).
- Tekinay, N.A. (2004b). Çekirdek İş Odaklı Büyümeye Devam. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2004/08 (1 Mart 2008).
- Teoman, Ö. (2001). .Türkiye Tarımında Kapitalist Dönüşüm Tartışmalarına Bir Katkı. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 3, 41-60.
- Tuna, Ş.G. (2008). Birikim Sürecinde TOBB’un Tarihsel Gelişim Uğrakları. *Praksis*. 19 (basılacak).
- Türkay, M. (1997). Konjonktürel Bir Kavram Olarak ‘Müdahale’ ve Gelişme İktisadı. *İktisat Dergisi*. 367, 29-36.
- Türkay, M. (2000). Devlet, Ulusal Kalkınma ve Kapitalizmin Dinamikleri. *İktisat Dergisi*. 404, 7-14.
- Ufuk Çizgisi*. (2 Kasım 2006). İşbirlikçi Burjuvazinin Koçbaşı – I. [Elektronik Versiyon] 49 (1 Ekim 2008).
- Ufuk Çizgisi*. (18 Kasım 2006). İşbirlikçi Burjuvazinin Koçbaşı – II. [Elektronik Versiyon] 50 (1 Ekim 2008).
- Ufuk Çizgisi*. (3 Aralık 2006). İşbirlikçi Burjuvazinin Koçbaşı – III. [Elektronik Versiyon] 51 (1 Ekim 2008).
- Ufuk Çizgisi*. (18 Aralık 2006). İşbirlikçi Burjuvazinin Koçbaşı – IV. [Elektronik Versiyon] 52 (1 Ekim 2008).

- Ufuk Çizgisi*. (5 Ocak 2007). İşbirlikçi Burjuvazinin Koçbaşı – V. [Elektronik Versiyon] 53 (1 Ekim 2008).
- Vitrin*. (Nisan 2008). Alışveriş Merkezleri Yatırımlarında Türkiye Avrupa Altıncısı!. [Elektronik Versiyon] 187, 13 (1 Ekim 2008).
- Weeks, J. ve E. Dore (1979). International Exchange and the Causes of Backwardness. *Latin American Perspectives*. 6-2, 62-87.
- Windolf, P. ve J. Beyer (1996). Co-operative Capitalism: Corporate Networks in Germany and Britain. *The British Journal of Sociology*. 47-2, 205-231.
- Yaşa, T. (Ekim 2007). Küresel Olan Kazanır. [Elektronik Versiyon] *Yaşa*. 15, 6-9 (10 Mart 2008).
- Yeşiloğlu, T. (2002a). Sınıf Atlama Stratejisi. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2002/04 (1 Mart 2008).
- Yeşiloğlu, T. (2002b). Vakıfbank Yeni Sahibini Bekliyor. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2002/07 (1 Mart 2008).
- Yeşiloğlu, T. (2002c). Finans Hattı. [Elektronik Versiyon] *Capital*. 2002/09 (1 Mart 2008).
- Yurtoglu, B.B. (2000). Ownership, Control and Performance of Turkish Listed Firms. *Empirica*. 27, 193–222.
- Zeitlin, M. (1974). Corporate Ownership and Control: The Large Corporation and the Capitalist Class. *The American Journal of Sociology*. 79-5, 1073-1119.

Diğer Yayınlar

- Akça, İ. (2002). Kolektif Bir Sermayedar Olarak Türk Silahlı Kuvvetleri. *Birikim*. 160-161. <http://www.sbu.yildiz.edu.tr/ismetakcayayinlar/ismet7.doc> (1 Eylül 2008).
- Akça, İ. (2003). Ordunun Yüzlerinden Biri: Sanayici, Tüccar, Finansal Yatırımcı. *Gelecek*. 12. <http://www.sbu.yildiz.edu.tr/ismetakcayayinlar/ismet5.doc> (1 Eylül 2008).
- Akyüz, Y. ve K. Boratav. (2002). The Making of the Turkish Financial Crisis. *UNCTAD Discussion Papers No 158*. <http://www.unctad.org> (10 Mart 2008).
- Alpar, C. (1983). Yabancı Sermaye. *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*. C.2, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Anti-Mai*. (t.y.). ERT (Avrupa Sanayicileri Yuvarlak Masası) Bilgi Notu. <http://www.antimai.org/bn/bnert.htm> (8 Ekim 2008).
- Ararat, M. ve M. Uğur (2006). Turkey, Corporate Governance at the Crossroads. C. A. Mallin (Ed.). *Handbook on International Corporate Governance: Country Analyses*. Birmingham: Edward Elgar.
- Arıkan, S. ve M. T. Akad (1977). Özel Kesim İmalat Sanayiinde Gelişme ve Yoğunlaşma Eğilimleri. *1976 Sanayi Kongresi*. Ankara: MMO.
- Ateş, R. (2007a). *İstikbal Ticaret'ten Dünya Devi Doğdu*. <http://www.sirketdoktoru.net> (1 Eylül 2008).
- Ateş, R. (2007b). *Vestel'i Yaratan Müthiş Girişimci*. <http://www.sirketdoktoru.net> (1 Eylül 2008).
- Bayramoğlu, S. (2003). Özelleştirme Döneminde Tekelleşme Eğilimi: Rekabet Kurulu Kararlarına Dayalı Bir Çözümleme. *Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Gelişme ve Toplum Araştırmaları Merkezi Tartışma Metinleri No.61*. <http://www.politics.ankara.edu.tr> (2 Nisan 2008).
- Birleşik Metal-İş. (2000). *Özelleştirme Kapsamında Asil Çelik Gerçeği*. <http://www.birlesikmetal.org> (8 Haziran 2008).
- Birleşik Metal-İş. (2003). *Dünyada ve Türkiye'de Demir-Çelik Sektörü*. <http://www.birlesikmetal.org> (8 Haziran 2008).
- Borsa Market*. (8 Mart 2004). Güney Avrupa'da Büyüyeceğiz. <http://www.alarko.com.tr/haber.asp?ID=540> (3 Eylül 2008).

- Caldèron, H. (1982). “Şili Burjuvazisinin Sınıfsal Yapısındaki Değişiklikler (1970-1980)”, *Friedman Modeli Kısacasında Şili: 1973-1981*. N. Ümit (çev.). H. Caldèron, J. Ensignia ve E. Rivera (drl.). İstanbul: Belge Yayınları.
- Chang, S.-J. (2006a). Introduction: Business Groups in East Asia. S.-J. Chang (Ed.). *Business Groups in East Asia: Financial Crisis, Restructuring, and New Growth* içinde. Oxford: Oxford University Press 2006, 1-26.
- Chang, S. (2006b). Korean Business Groups: The Financial Crisis and the Restructuring of Chaebols. S.-J. Chang (Ed.). *Business Groups in East Asia: Financial Crisis, Restructuring, and New Growth* içinde. Oxford: Oxford University Press 2006, 52-69.
- Chibber, V. (2003). Accumulation Models and State Forms in Underdeveloped Capitalism. *Politics and the Varieties of Capitalism Conference, Berlin*. <http://www.wzb.eu/alt/ism/conf/conf03/papers/chibber.pdf> (5 Kasım 2007).
- Demirgüç-Kunt, A. ve R. Levine (1999). Bank-based and Market-based Financial Systems: Cross-Country Comparisons. *World Bank Policy Working Paper No. 2143*.
- Dieleman, M. (2007). How Chinese are Entrepreneurial Strategies of Ethnic Chinese Business Groups in Southeast Asia? A Multifaceted Analysis of the Salim Group of Indonesia. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Leiden: Leiden University.
- Dinçel, G. (1999). Konya'nın Kombassan'ı ve Haşim Bayram'ın Yükselişi. O. Baydar ve G. Dinçel (Ed.). *75 Yılda Çarkları Döndürenler* içinde. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 1999, 151-165.
- DPT. (2000a). *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, İçki Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. <http://ekutup.dpt.gov.tr> (1 Eylül 2008).
- DPT. (2000b). *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Demir-Çelik Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. <http://ekutup.dpt.gov.tr> (1 Eylül 2008).
- DPT. (2000c). *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Gübre Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. <http://ekutup.dpt.gov.tr> (1 Eylül 2008).
- DPT. (2001a). *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kimya Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. <http://ekutup.dpt.gov.tr> (1 Eylül 2008).
- DPT. (2001b). *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Taş ve Toprağa Dayalı Ürünler Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu (Seramik Kaplama Malzemeleri, Seramik Sağlık Gereçleri, Teknik Seramik)*. <http://ekutup.dpt.gov.tr> (1 Eylül 2008).
- DPT. (2005). *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) Kimya Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Gübre Çalışma Grubu Raporu*. <http://www.iso.org.tr> (1 Eylül 2008).

- DPT. (2007a). *Dokuzuncu Kalkınma Planı, Elektronik ve Elektrikli Makinalar Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. <http://ekutup.dpt.gov.tr> (1 Eylül 2008).
- DPT. (2007b). *Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü, Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)*. <http://www.serfed.com> (1 Eylül 2008).
- DPT. (2007c). *Seramik Sağlık Gereçleri Sektörü, Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)*. <http://www.serfed.com> (1 Eylül 2008).
- DPT. (2007d). *Dokuzuncu Kalkınma Planı, Otomotiv Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. <http://ekutup.dpt.gov.tr> (1 Eylül 2008).
- DSİ. (2006). *Baraj Arama*. http://www.dsi.gov.tr/baraj/baraj_arama.cfm (5 Eylül 2008).
- DTM. (12 Temmuz 2006). *Dış Ticaret Sermaye Şirketleri Hakkında*. <http://www.dtm.gov.tr> (28 Ağustos 2008).
- DTM. (8 Ağustos 2008). *Dış Ticaret Sermaye Şirketleri Listesi*. <http://www.dtm.gov.tr> (28 Ağustos 2008).
- DTM. (t.y.) *SDŞ'lerin Listesi*. <http://www.dtm.gov.tr> (28 Ağustos 2008).
- Edwards, G. W. (1938). *The Evolution of Finance Capitalism*. <http://socserv.mcmaster.ca> (1 Ekim 2008).
- Engin, A. (1999). Yurdu Demir Ağlarla Örenlerin Kuruluşu: Eskişehir Cer Atölyesi'nden Tülomsaş'a. O. Baydar (Ed.). *75 Yılda Çarklardan Chip'lere* içinde. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 1999, 127-136.
- Ercan, F. (1998). Neo-liberal Küreselleşme Sürecinde Türkiye'de Birikim Süreci ve Değişen Sermaye İçi Bileşenler: 1980 Sonrası İçin Bir Çerçeve Denemesi. *1997 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı*. Ankara: MMO, 161-185.
- Ercan, F. (2004). "Sermaye Birikiminin Çelişkili Sürekliliği: Türkiye'nin Küresel Kapitalizmle Bütünleşme Sürecine Eleştirel Bir Bakış", *2000'li Yıllarda Türkiye, Cilt 2 : Neoliberalizmin Tahribatı, Türkiye'de Ekonomi, Toplum ve Cinsiyet*. N. Balkan ve S. Savran (hızl.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Ercan, F. (2005). Alternatif Bakışları Sorgulamak: Türkiye'de Sermaye Gruplarının Küresel Kapitalizmle Bütünleşmelerindeki Rollerini. "Acts of Resistance" from the South Against Globalisation. Ankara: Türk Sosyal Bilimler Derneği.
- ERT (2004). *Turkey – A New Corporate World for Europe*. <http://www.ert.be> (12 Ekim 2008).
- Eser, R. (1995). Sermaye Piyasasında Yaratılan Kaynaklar ve Dağılımı. Sermaye Piyasası Kurulu. *Türkiye'de Kaynak Aktarım Sürecinde Sermaye Piyasalarının Rolü: 1980 Sonrası Dönemin Bir Değerlendirmesi* içinde, 27-56.

- Euromonitor International. (26 Nisan 2006). *Beer – Turkey*.
<http://www.euromonitor.com> (3 Mart 2008).
- Euromonitor International. (8 Mart 2006). *Housewares – Turkey*.
<http://www.euromonitor.com> (3 Mart 2008).
- Euromonitor International. (20 Mart 2006). *Zorlu Holding (Home Furnishings - Turkey)*. <http://www.euromonitor.com> (3 Mart 2008).
- Euromonitor International. (7 Kasım 2006). *Toprak Kagit AS*.
<http://www.euromonitor.com> (3 Mart 2008).
- Euromonitor International. (16 Nisan 2007). *Consumer Electronics – Turkey*.
<http://www.euromonitor.com> (3 Mart 2008).
- Global Security. (2008a). *1991 Congressional Debates*.
http://www.globalsecurity.org/military/library/congress/1991_cr/index.html
(10 Ekim 2008).
- Global Security. (2008b). *1992 Congressional Debates*.
http://www.globalsecurity.org/military/library/congress/1992_cr/index.html
(10 Ekim 2008).
- Gültekin-Karakaş, D. (2008). “Türkiye’nin Yapısal Dönüşüm Sürecinde Banka Reformu”, *Türkiye’de Kapitalizmin Güncel Sorunları*. F. Ercan, T. Tören, S. Paçacı, Ö. Taştan, M. S. Tümtaş ve Ö. Tezcek. (hzl.). Ankara: Dipnot Yay.
- Hanani, A. D. (2006). Indonesian Business Groups: The Crisis in Progress. S.-J. Chang (Ed.). *Business Groups in East Asia: Financial Crisis, Restructuring, and New Growth* içinde. Oxford: Oxford University Press 2006, 180-204.
- Haney, L. H. (2003). *Business Organization and Combination*.
<http://socserv.mcmaster.ca> (12 Ağustos 2008).
- Hazine (2003). *Yabancı Sermaye Raporu 2002*. <http://www.hazine.gov.tr> (1 Mart 2008).
- Hazine. (2007). *Türkiye’nin Yurtdışına Toplam Sermaye İhracına İlişkin Tablolar (1980 – Ekim 2005)*. <http://www.hazine.gov.tr> (1 Aralık 2007).
- Hazine. (2008). *Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2007 Yılı Raporu*.
<http://www.hazine.gov.tr> (1 Ekim 2008).
- Hedef Menkul Değerler. (2007). *Şirket Raporu: Borusan Mannesman Boru, 09.03.2007*.
<http://www.borusan.com.tr> (1 Eylül 2008).
- Hise, C. R. V. (1912). *Concentration and Control: A Solution of the Trust Problem in the United States*. <http://socserv.mcmaster.ca> (2 Ekim 2008).

- HKMO (2006). *Tasfiye Sürecinde İller Bankası Gerçeği*. <http://www.hkmo.org.tr> (12 Kasım 2007).
- İploca. (2008a). *History of İploca*. <http://www.iploca.com> (9 Eylül 2008).
- İploca. (2008b). *Members*. <http://www.iploca.com> (9 Eylül 2008).
- İdil, E. (1999). Borudan Orkestraya Borusan: Kocabıyıklar. O. Baydar ve G. Dinçel (Ed.). *75 Yılda Çarkları Döndürenler* içinde. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 1999, 139-149.
- İSO. (t.y.) *1993-2006 Birinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu*. <http://www.iso.org.tr> (6 Eylül 2008).
- İSO. (2008). *Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2007, 23 Temmuz 2008 (pdf dosyası)*. <http://www.iso.org.tr> (1 Mayıs 2008).
- Jones, G. (2006). *Managing Governments: Unilever in India and Turkey, 1950-1980. Harvard Business School*. <http://www.hbs.edu/research/pdf/06-061.pdf> (18 Eylül 2008).
- Kazgan, G. (1983). Büyük Sermaye Gruplarının Türkiye Ekonomisindeki Yeri. *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*. C.9, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kepek, Y. (1983). Türkiye'nin Sanayileşme Süreçleri. *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*. C.7, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Khanna, T. ve Y. Yafeh (2005). *Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?*. *European Corporate Governance Institute, Working Paper No. 92/2005*. <http://ssrn.com/abstract=787625> (6 Temmuz 2008).
- Kıvılcımlı, H. (2007b). *Finans Kapital ve Türkiye*. <http://www.onergurcan.org/hikmetkivilcimli/fkt.htm> (1 Temmuz 2008).
- Kirman, H. (1995). Cam Sanayiinin Türk Ekonomisindeki Yeri. *DPT Uzmanlık Tezi*. <http://ekutup.dpt.gov.tr/imalatsa/tastopra/kirmanh/cam.pdf> (8 Mayıs 2008).
- Koraltürk, M. (1999) İmparatorluktan Cumhuriyet'e Türkiye'de Sanayi Sermayesinin Örgütlenmesi. O. Baydar ve G. Dinçel (Ed.) *75 Yılda Çarkları Döndürenler* içinde. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 1999, 291-298.
- Kuruç, B. (1999). 1930'ların Sanayi Hareketinde Unutulanlar ve Az Bilinenler. O. Baydar (Ed.). *75 Yılda Çarklardan Chiplere* içinde. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 1999, 85-106.
- Lee, P.-S. (2000). *Economic Crisis and Chaebol Reform in Korea. Columbia University, APEC Study Center, Discussion Paper No. 14*. <http://www2.gsb.columbia.edu/apec/publications/PSLee.PDF> (1 Eylül 2008).

- Lee, K. (2001). Diversified Business Groups and Diversification Value in Developing Countries. *Korea Institute of Finance Working Paper 2001-04*. <http://207.36.165.114/Toronto/klee.pdf> (1 Eylül 2008).
- Liefmann, R. (2001). *Cartels, Concerns and Trusts*. <http://socserv.mcmaster.ca> (1 Eylül 2008).
- Makal, A. (2004). Türkiye’de 1946-1960 Dönemindeki Grev Tartışmaları ile Grevler Üzerine bir Çözümleme Denemesi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Gelişme ve Toplum Araştırmaları Merkezi, Tartışma Metinleri, No 65*. http://www.politics.ankara.edu.tr/WP/SBF_WP_65.pdf (2 Nisan 2008).
- Mc Kinsey. (2003). *Perakendecilik Kanun Tasarısı’nın Sekörün Verimliliği Üzerindeki Potansiyel Etkileri*. <http://www.ampd.org> (1 Haziran 2008).
- Merkez Menkul Değerler. (15 Kasım 2005). *Sektör Raporu: Çimento Sektörü*. <http://www.merkezmenkul.com.tr> (2 Ekim 2008).
- Montague, G. H. (2003). *The Rise and Progress of the Standard Oil Company*. <http://socserv.mcmaster.ca> (1 Eylül 2008).
- Morck, R. ve M. Nakamura (2003). The History of Corporate Ownership in Japan. *European Corporate Governance Institute (ECGI) Finance Working Paper No. 20/2003*. <http://www.ecgi.de/wp/f2003.pdf> (21 Kasım 2007).
- OSD. (2007). *Otomotiv Sanayii*. <http://www.osd.org.tr> (21 Eylül 2008).
- Ökçün, G. (1975). 1909-1930 Yılları Arasında Anonim Şirket Olarak Kurulan Bankalar. O. Okyar (Ed.) *Türkiye İktisat Tarihi Semineri içinde*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1975, 409-475.
- Öncü, A. (1983). Cumhuriyet Döneminde Odalar. *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*. C.6, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Özçam, M. (2003). *Ekonomide Teşvikler ve Türkiye’deki Durum*. <http://www.spk.gov.tr> (1 Temmuz 2007).
- Özkan, S. (2008). *TÜİK 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı Sonuçları İl Dağılımları*. <http://www.kosgeb.gov.tr> (2 Ekim 2008).
- Özkol, S. (1977). Türkiye Kapitalizminin Tekelci Yapısı ve Bankalar. *1976 Sanayi Kongresi*. Ankara: MMO.
- Petrol-İş. (2004). *Tüpraş Gerçeği*. <http://www.petrol-is.org.tr> (1 Ekim 2008).
- Petrol-İş. (2005). *Ülkemizin En Büyük Sanayi Kuruluşu Tüpraş*. <http://www.petrol-is.org.tr> (1 Ekim 2008).

- Platin. (1 Aralık 2004). Demokrasi Aşığı. <http://www.alarko.com.tr/haber.asp?ID=650> (3 Eylül 2008).
- Prowse, S. (1994). Corporate Governance in an International Perspective : A Survey of Corporate Control Mechanisms Among Large Firms in the United States, the United Kingdom, Japan and Germany. *BIS Economic Papers, No. 41*.
- Rekabet Kurumu. (3 Kasım 2000). *Rekabet Kurulu Kararı, No: 00-43/464-254*. <http://www.rekabet.gov.tr> (10 Eylül 2008).
- Rekabet Kurumu. (24 Şubat 2004). *Rekabet Kurulu Kararı, No: 04-16/123-26*. <http://www.rekabet.gov.tr> (10 Eylül 2008).
- Rekabet Kurumu. (3 Ekim 2006). *Rekabet Kurulu Kararı, No: 06-69/930-267*. <http://www.rekabet.gov.tr> (10 Eylül 2008).
- Rekabet Kurumu. (26 Temmuz 2007). *Rekabet Kurulu Kararı, No: 07-62/738-266*. <http://www.rekabet.gov.tr> (10 Eylül 2008).
- Samphantharak, K. (2006). *Internal Capital Markets in Business Groups*. <http://ssrn.com/abstract=975562> (2 Haziran 2008).
- Satlıgan, N. (1988). “Günümüz Kapitalizminin Pamuk İpliği: Hayalî Sermaye Spekülasyonu”, *Dünya Kapitalizminin Bunalımı*. N. Satlıgan ve S. Savran (drl.). İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Saul, S. (2006). *Has Financial Internationalization Turned into Financial Globalization?*. <http://globalization.mcmaster.ca> (1 Ağustos 2008).
- Saygılı, Ş., C. Cihan ve H. Yurtoğlu. (2005). *Türkiye Ekonomisinde Sermaye Birikimi, Verimlilik ve Büyüme: 1972-2003*. <http://ekutup.dpt.gov.tr> (28 Ağustos 2008).
- Shimotani, M. (1997). The History and Structure of Business Groups in Japan. T. Shiba ve M. Shimotani (Ed.). *Beyond the Firm: Business Groups in International and Historical Perspective* içinde. New York: Oxford University Press, 1997, 5-28.
- Silier, O. (1977). Genel Olarak ve Türkiye Sanayiinde Yoğunlaşma, Toplulaşma, Tekelleşme. *1976 Sanayi Kongresi*. Ankara: MMO.
- Song, J. ve D.-S. Cho (2002). Diversification Strategies and the Formation of Korean Big Business Groups (Chaebols): Resource-based and Institutional Perspectives on the Causes of Diversification. *Columbia University, APEC Study Center, Discussion Paper No.9*. <http://www2.gsb.columbia.edu/apec/publications/song.pdf> (1 Eylül 2008).
- Soysal. (2008). *Soysal Alışveriş Merkezleri Kataloğu 2008, Örnek Sayfalar*. <http://www.soysal.com.tr> (10 Ekim 2008).

- Sönmez, M. (2005). *Türkiye İhracatının İthalata Bağımlılığı: 2000-2004*. <http://bagimsizsosyalbilimciler.org> (1 Mart 2008).
- Sönmez, M. (17 Eylül 2008). *Hasan Bülent Kahraman'ın AKP-Burjuvazi Tahlilleri Üstüne*. <http://www.sendika.org> (1 Ekim 2008).
- Şafak, C. (2007). MESS Grevleri (1977-1980). *Çalışma ve Toplum*. 2, 11-62. <http://www.calismatoplum.org/sayi13/safak.pdf> (7 Eylül 2008).
- TBB. (1990). *Bankalarımız 1990*. <http://www.tbb.org.tr> (9 Eylül 2008).
- TBB. (1991). *Bankalarımız 1991*. <http://www.tbb.org.tr> (9 Eylül 2008).
- TBB. (2000). *Bankalarımız 2000*. <http://www.tbb.org.tr> (9 Eylül 2008).
- TBB. (2007). *Bankalarımız 2007*. <http://www.tbb.org.tr> (9 Eylül 2008).
- TBMM. (15 Ekim 2003). *Yolsuzlukların Sebeplerinin, Sosyal ve Ekonomik Boyutlarının Araştırılarak Alınması Gereken Önlemlerin Belirlenmesi Amacıyla Kurulan Meclis Araştırması Komisyonu Raporu*. <http://www.tbmm.gov.tr> (5 Eylül 2008).
- TÇMB. (2008). *Aylık Tablolar*. <http://www.tcma.org.tr> (19 Eylül 2008).
- Tekeli, İ. ve G. Menteş (1982). Türkiye'de Holdingleşme ve Holding Sistemlerinin Mekandaki Örgütlenmesi. İ. Tekeli. *Türkiye'de Kentleşme Yazıları*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Tekeli, İ. (1983). Türkiye'deki Şirketlerin Gelişimi ve Kapitalin Yoğunlaşma Süreci. *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*. C.9, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Tekeli, İ. ve S. İlkin. (1983). TC Merkez Bankası. *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*. C.1, İstanbul: İletişim Yayınları.
- TİB. (2006). *Günümüzde Emperyalist Sömürü Mekanizması*. <http://www.kurtuluscephesi.org/orjinal/tib09.pdf> (20 Ağustos 2008).
- Tokol, A. (1998). İşveren Sendikaları. *Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi*. C.2, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.
- TÜİK. (2006). *İstatistik Göstergeler, 1923-2005*. <http://www.tuik.gov.tr> (1 Ekim 2007).
- TÜSİAD. (2005). *Bankacılık ve Reel Sektör İlişkilerinin Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*. <http://www.tusiad.org> (21 Eylül 2008).
- TÜSİAD. (2007). *TÜSİAD Tanıtım*. <http://www.tusiad.org> (1 Mayıs 2008).
- TÜSİAD. (2008). *TÜSİAD Tanıtım*. <http://www.tusiad.org> (10 Ekim 2008).

- Tüzün, G. (1999). 1950-1960 Döneminde Sanayileşme. O. Baydar (Ed.). *75 Yılda Çarklardan Chiplere* içinde. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 1999, 147-166.
- Uygur, E. (2001). Krizden Krize Türkiye: 2000 Kasım ve 2001 Şubat Krizleri. *Türkiye Ekonomi Kurumu, Tartışma Metni*. <http://www.tek.org.tr> (18 Eylül 2008).
- Vakıfbank (2007). *Küreselleşme Sürecinde Dünya ve Türkiye Ekonomisinde Sektörel Yapıdaki Dönüşüm Üzerine Bir İnceleme*. <http://www.vakifbank.com.tr> (1 Eylül 2008).
- VOB. (t.y.) *Giriş*. <http://www.vob.org.tr> (1 Ekim 2008).
- Wesselius, E. (1997). *Europe Inc.*
http://www.forum.lu/pdf/artikel/3913_180_Wesselius.pdf (17 Eylül 2008).
- Worldsteel. (2007). *Top Steel Producers 2007*. <http://www.worldsteel.org> (10 Ekim 2008).
- Yafeh, Y. (2002). *An International Perspective of Japan's Corporate Groups and Their Prospects*. <http://www.nber.org> (1 Eylül 2008).
- Yıldırım, S. (2006). Dexia. *Memleket Mevzuat*. 2-14. <http://www.yayed.org> (3 Eylül 2008).
- Yurtoglu, B. B. (2003). Corporate Governance and Implications for Minority Shareholders in Turkey. <http://www.tek.org.tr> (15 Eylül 2008).
- Yükselen, İ. H. (1998). MESS Grevleri, 1964-1980. *Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi*. C.2, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.
- Zeybek, A. (2005). *Türkiye Sanayiinin Yoğunlaşma Verileri Kapsamında İrdelenmesi*. http://alpay.zeybek.googlepages.com/Alpay-Zeybek_Uzmanlik-Tezi_2005.pdf (27 Eylül 2008).

Firma Raporları (Yıllar) ve Web Sayfaları

- Adel Kalemcilik. (2005-2007). *Adel Kalemcilik Ticaret ve Sanayi A.Ş. Faaliyet Raporu.*
- Advansa Sasa (DupontSa). (2003-2007). *Advansa Sasa Polyester Sanayi A.Ş. Faaliyet Raporu.*
- Advansa. (2008). *Lokasyonlarımız.* <http://www.advansa.com> (1 Ekim 2008).
- Ak-Al. (2001-2007). *Ak-Al Tekstil Sanayii A.Ş. Faaliyet Raporu.*
- Akbank. (2000-2007). *Akbank Faaliyet Raporu.*
- Akçansa. (2001-2007). *Akçansa Faaliyet Raporu.*
- Akenerji. (2003-2007). *Akenerji Elektrik Üretim A.Ş. Faaliyet Raporu.*
- Akkök. (2007). *Kurucumuz Raif Dinçkök.* <http://www.akkok.com.tr> (9 Eylül 2008).
- Aksa. (2002-2007). *Aksa Akrilik Kimya Sanayii A.Ş. Faaliyet Raporu.*
- Aksigorta. (2001-2007). *Aksigorta Faaliyet Raporu.*
- Aksu. (2004-2007). *Aksu İplik Dokuma ve Boya Apre Fabrikaları T.A.Ş. Faaliyet Raporu.*
- Ak Yatırım. (2003-2007). *Ak Yatırım Menkul Değerler A.Ş. Faaliyet Raporu.*
- Ak Yatırım Ortaklığı. (2005-2006). *Ak Yatırım Ortaklığı A.Ş. Faaliyet Raporu.*
- Alarko Carrier. (2004-2007). *Alarko Carrier Sanayi ve Ticaret A.Ş. Faaliyet Raporu.*
- Alarko GYO. (2002-2007). *Alarko Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. Faaliyet Raporu.*
- Alarko Holding. (2000-2007). *Alarko Holding A.Ş. Faaliyet Raporu.*
- Alarko. (2008). *Alarko Group of Companies Investor Presentation.* <http://www.alarko.com.tr> (15 Temmuz 2008).
- Alternatifbank. (2002-2006). *Alternatifbank A.Ş. Faaliyet Raporu.*
- Altinyunus. (2005-2006). *Altın Yunus Çeşme Turistik Tesisler A.Ş. Faaliyet Raporu.*
- Anadolu Cam. (2002-2007). *Anadolu Cam Sanayii A.Ş. Faaliyet Raporu.*
- Anadolu Efes Biracılık. (2001-2007). *Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş. Faaliyet Raporu.*

Anadolu Hayat Emeklilik. (2006-2007). *Anadolu Hayat Emeklilik Faaliyet Raporu*.

Anadolu Isuzu. (2001-2007). *Anadolu Isuzu Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. Faaliyet Raporu*.

Anadolu Sigorta. (2002-2007). *Anadolu Sigorta Faaliyet Raporu*.

Arap Türk Bankası. (2003-2007). *Arap Türk Bankası Faaliyet Raporu*.

Arçelik. (2001-2007). *Arçelik Faaliyet Raporu*.

Avea. (26 Eylül 2008). *Avea Hakkında*. <http://www.avea.com.tr> (30 Eylül 2008).

Ayda Bir. (2008) *Arçelik'te Bu Ay*. <http://www.aydabir.com/bugun.asp?buay=01> (numeratörlü sayfalar) (10 Eylül 2008).

Başerdem, E. N. (t.y.) *Tüvtürk Hakkında*. <http://www.tuvturk.com.tr> (5 Eylül 2008).

Beko. (2002-2006). *Beko Elektronik A.Ş. Faaliyet Raporu*.

BMB. (2004-2007). *Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş. Faaliyet Raporu*.

BMC. (t.y.) *Savunma Sanayinde Bir Türk Devi*. <http://www.bmc.com.tr> (1 Eylül 2008).

Borusan. (2006). *Borusan'ın Gelişiminde Kilometre Taşları*. <http://www.borusan.com.tr> (7 Ekim 2008).

Borusan Holding. (2001-2007). *Borusan Holding Faaliyet Raporu*.

Borusan Mannesmann. (2007). *Biz Kimiz?*. <http://www.borusanmannesmann.com> (4 Ağustos 2008).

Borusan Yatırım. (2005-2007). *Borusan Yatırım ve Pazarlama A.Ş. Faaliyet Raporu*.

Bossa. (2003-2007). *Bossa Ticaret ve Sanayi İşletmeleri T.A.Ş. Faaliyet Raporu*.

Botaş. (2007). *Doğal Gaz Alım Anlaşmaları*. <http://www.botas.gov.tr> (26 Eylül 2008).

Brisa. (2003-2007). *Brisa Faaliyet Raporu*.

CarrefourSa. (2006-2007). *CarrefourSa Faaliyet Raporu*.

Coca-Cola İçecek. (2003-2007). *Coca-Cola İçecek A.Ş. Faaliyet Raporu*.

Çelik Halat. (2004-2007). *Çelik Halat ve Tel Sanayii A.Ş. Faaliyet Raporu*.

Çimsa. (2000-2007). *Çimsa Faaliyet Raporu*.

Çimtaş. (2005). *Çimtaş Brochure*.

- Çukurova Grubu. (1980). *Çukurova Holding A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Çukurova Grubu. (1985). *Çukurova Holding A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Çukurova Grubu. (2002-2007). *Çukurova Holding A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Demirdöküm. (2008). *Tarihçe*. <http://www.demirdokum.com.tr> (10 Ekim 2008).
- Denizbank. (1997-2006). *Denizbank Finansal Hizmetler Grubu Faaliyet Raporu*.
- Dışbank. (1999-2006). *Dışbank Annual Report*.
- Ditaş. (2003-2007). *Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknik A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Doğan Burda. (2003-2007). *Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Doğan Gazetecilik. (2003-2007). *Doğan Gazetecilik A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Doğan Holding. (2000-2007). *Doğan Holding Annual Report*.
- Doğan Yayın Holding. (2002-2007). *Doğan Yayın Holding Faaliyet Raporu*.
- Doğuş. (2008a). *Tarihçe*. <http://www.dogusgrubu.com.tr> (5 Eylül 2008).
- Doğuş. (2008b). *Doğuş İnşaat*. <http://www.dogusgrubu.com.tr> (5 Eylül 2008).
- Doğuş. (2008c). *Otomotiv*. <http://www.dogusgrubu.com.tr> (5 Eylül 2008).
- Doğuş. (2008d). *Medya*. <http://www.dogusgrubu.com.tr> (5 Eylül 2008).
- Doğuş GE GYO (Garanti GYO). (2002-2007). *Doğuş GE GYO Faaliyet Raporu*.
- Doğuş Group. (2002-2007). *Doğuş Group Annual Report*.
- Doğuş İnşaat. (2004). *Projelerimiz*. <http://www.dogusinsaat.com.tr> (5 Eylül 2008).
- Doğuş Otomotiv. (2004-2007). *Doğuş Otomotiv Faaliyet Raporu*.
- DYO. (2004-2007). *DYO Boya Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Döktaş. (2007). *Componenta Döktaş Dökümcülük Ticaret ve Sanayi A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- ECA (8 Ekim 2006). *E.C.A.dan Önemli Katkı*. <http://www.ecaarmatur.com/sirket-haberleri/e.c.a.dan-onemli-katki.html> (1 Ekim 2008).
- Eczacıbaşı Group. (2001-2006). *The Eczacıbaşı Group*.

- Eczacıbaşı Yatırım Holding. (2001-2007). *Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı A.Ş. Çalışma Raporu.*
- Eczacıbaşı YO. (2001-2006). *Eczacıbaşı Yatırım Ortaklığı A.Ş. Çalışma Raporu.*
- EİS. (2001-2007). *Eczacıbaşı İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş. Çalışma Raporu.*
- Ekranas. (2004). *AB Ekranas Annual Report 2004.*
- Elginkan. (1 Ekim 2008). *Topluluğumuz Profili.* <http://www.elginkan.com.tr> (1 Ekim 2008).
- Elmor. (1 Ekim 2008). *Tarihçe.* <http://www.elmor.com.tr> (1 Ekim 2008).
- Enerjisa. (2008). *Şirket Profili / Tanıtım.* <http://www.enerjisa.com.tr> (1 Ekim 2008).
- Enka. (2008a). *Tarihçe.* <http://www.enka.com> (28 Eylül 2008).
- Enka. (2008b). *Projeler.* <http://www.enka.com> (28 Eylül 2008).
- Enka İnşaat. (2003-2007). *Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş. Faaliyet Raporu.*
- Erdemir. (2006-2007). *Erdemir Faaliyet Raporu.*
- EYAP. (2001-2007). *Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. Çalışma Raporu.*
- Ford Otomotiv. (2002-2006). *Ford Otomotiv Sanayii A.Ş. Faaliyet Raporu.*
- Garanti Bankası. (1995-2007). *Garanti Bankası Yıllık Rapor.*
- Garanti Factoring. (2000-2007). *Garanti Factoring Faaliyet Raporu.*
- Garanti Portföy. (2003-2006). *Garanti Portföy Faaliyet Raporu.*
- Genel Enerji. (t.y.) *We Are Here To Stay.* <http://www.genelenerji.com> (8 Ekim 2008).
- Gisad. (2007). *Kısaca Gisad.* <http://www.gisad.com.tr> (1 Ekim 2008).
- Hektaş. (2003-2007). *Hektaş Ticaret T.A.Ş. Faaliyet Raporu.*
- Hürriyet. (1998-2007). *Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. Faaliyet Raporu.*
- İntema. (2001-2007). *İntema İnşaat ve Tesisat Malzemeleri Yatırım ve Pazarlama A.Ş. Çalışma Raporu.*
- İpek Kağıt. (t.y.) *Kuruluş Bilgileri.* <http://www.ipekkagit.com.tr> (4 Ekim 2008).
- İsdemir. (2007). *İsdemir Faaliyet Raporu.*
- İsken. (2007). *İsken İskenderun Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş. Sugözü Enerji Santrali.*

İş Bankası. (1997-2007). *Türkiye İş Bankası Faaliyet Raporu*.

İş Leasing. (2002-2007). *İş Leasing Faaliyet Raporu*.

İzocam. (2003-2006). *İzocam Faaliyet Raporu*.

Kale. (3 Ekim 2008a). *Kale Grubu*. <http://www.kale.com.tr> (3 Ekim 2008).

Kale. (3 Ekim 2008b). *Kale Eksport Dış Ticaret A.Ş.* <http://www.kale.com.tr> (3 Ekim 2008).

Kale Havacılık. (2007). *Şirketler ve Stratejik Ortaklar*. <http://www.kaleaero.com> (3 Ekim 2008).

Kalekim. (t.y.) *Şirket*. <http://www.kalekim.com.tr> (3 Ekim 2008).

Kav. (2003-2007). *Kav Danışmanlık Pazarlama ve Ticaret A.Ş. Faaliyet Raporu*.

Kelebek Mobilya. (2003-2007). *Kelebek Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş. Faaliyet Raporu*.

Koç Holding. (1998-2007). *Koç Holding A.Ş. Çalışma Raporu*.

Koç Holding. (2008). *1926'dan 2008'e Koç Topluluğu*. <http://www.koc.com.tr> (10 Ekim 2008).

Koç Tüketici Finansmanı. (2004-2006). *Koç Tüketici Finansmanı ve Kart Hizmetleri A.Ş. Faaliyet Raporu*.

Kombassan. (t.y.) *Tarihçe*. <http://www.kombassan.com.tr> (1 Eylül 2008).

Kordsa Global. (t.y.) *Üretim Merkezleri*. <http://www.kordsaglobal.com> (8 Eylül 2008).

Kordsa Global. (2004-2007). *Kordsa Global Faaliyet Raporu*.

Migros. (2001-2007). *Migros Faaliyet Raporu*.

Milli Reasürans (2008) *Zaman Tüneli*. <http://www.millire.com.tr> (17 Eylül 2008).

Milpa. (2003-2007). *Milpa Ticari ve Sınai Ürünler Pazarlama Sanayi ve Ticaret A.Ş. Faaliyet Raporu*.

Noksel. (2007a). *Boyuna Kaynaklı Çelik Boru ve Profiller*. <http://www.noksel.com.tr> (4 Ağustos 2008).

Noksel. (2007b). *Spiral Kaynaklı Borular*. <http://www.noksel.com.tr> (4 Ağustos 2008).

Olmuksa. (2004-2007). *Olmuksa Faaliyet Raporu*.

Oltaş. (t.y.) *Tarihçe, 1980-1989*. <http://www.oltas.com.tr> (10 Ekim 2008).

- Omsan. (2008). *Tarihçe*. <http://www.omsan.com.tr> (9 Ekim 2008).
- Otokar. (2005). *Otokar Faaliyet Raporu*.
- Otokar. (11 Ekim 2008). *Tarihçe*. <http://www.otokar.com.tr> (12 Ekim 2008).
- Oyak. (2000-2007). *Oyak Faaliyet Raporu*.
- Oyakbank. (2000-2006). *Oyakbank Faaliyet Raporu*.
- Oyak Çimento Grubu. (2007). *Oyak Çimento Grubu*.
- Oytaş. (2007). *Oytaş İç ve Dış Ticaret A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Petlas (t.y.) Düünden Bugüne Petlas (Kronolojik Gelişmeler). <http://www.petlas.com.tr> (1 Temmuz 2008).
- Petrolofisi. (2001-2007). *Petrol Ofisi A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Pınar Et. (2005-2007). *Pınar Entegre Et ve Un Sanayii A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Pınar Su. (2005-2007). *Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Pınar Süt. (2005-2007). *Pınar Süt Mamulleri Sanayii A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Pimaş. (2003-2007). *Pimaş Plastik İnşaat Malzemeleri A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Pro-Eks. (2006). *Profilo Group*. <http://www.profilo-telra.com> (1 Ekim 2008).
- Ram. (2004). *Tarihçe*. <http://www.ram.com.tr> (1 Ekim 2008).
- Ray Sigorta. (2004-2007). *Ray Sigorta A.Ş. Yıllık Rapor*.
- Renault. (10 Temmuz 2007). *Renault, Türk Binek Otomobil Pazarı, Üretim ve İhracatında Liderliğini 10. Yılında da Sürdürüyor*. <http://www.renault.com.tr/news/newsdetail.asp?newsID=114&navigationID=24> (11 Eylül 2008).
- Sabancı. (2008). *Philip Morrissa*. <http://www.sabanci.com> (1 Ekim 2008).
- Setur. (2008). *Tarihçe*. <http://www.setur.com.tr> (10 Ekim 2008).
- Soda Sanayi. (2002-2007). *Soda Sanayii A.Ş. Yıllık Rapor*.
- STFA. (2008). *STFA The Wise Choice*.
- Şişecam. (1936-2007). *Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Yıllık Rapor*.
- Şişecam. (2008a). *Şişecam Faaliyet Raporları*. <http://www.sisecam.com.tr> (1 Ekim 2008).

- Şişecam. (2008b). *Şişecam Topluluğunun Tarihçesi*. <http://www.sisecam.com.tr> (1 Eylül 2008).
- Tat. (2002-2007). *Tat Konserve Sanayii A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Tata. (2008). *Milestones*. <http://www.tata.com> (10 Ekim 2008).
- Tekfen. (t.y.) *Tarihçe*. <http://www.tekfen.com.tr> (9 Eylül 2008).
- Tekfenbank. (2003-2007). *Tekfenbank Yıllık Faaliyet Raporu*.
- Tekfen Holding. (2004-2007). *Tekfen Holding A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Tekfen İnşaat. (t.y.) *History*. <http://www.tekfeninSaat.com.tr> (9 Eylül 2008).
- Tekfen İzahname. (2007). *Tekfen Holding A.Ş. İzahname*.
- Tofaş. (2002-2006). *Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Toprak. (2005). *Toprak Temizlik Kağıdı Fabrikası*. <http://www.toprak.com.tr> (4 Ekim 2008).
- Toros Tarım. (2008). *Serbest Bölge İşletmeciliği*. <http://www.toros.com.tr> (9 Eylül 2008).
- Trakya Cam. (2003-2007). *Trakya Cam Sanayii A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Transbalkan. (2008a). *Projeler*. <http://www.transbalkan.com.tr> (3 Ağustos 2008).
- Transbalkan. (2008b). *Hakkında*. <http://www.transbalkan.com.tr> (3 Ağustos 2008).
- TSKB. (2002-2007). *TSKB Faaliyet Raporu*.
- Turkcell. (2008). *Özet Operasyonel Veriler*. <http://www.turkcell.com.tr> (10 Ekim 2008).
- Turkcell İletişim. (2000-2007). *Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Tüpraş. (2005-2007). *Tüpraş Faaliyet Raporu*.
- Türk Demirdöküm. (2004-2007). *Türk Demir Döküm Fabrikaları A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Türk Traktör. (2004-2005). *Türk Traktör Annual Report*.
- Vestel. (2002-2007). *Vestel Elektronik Faaliyet Raporu*.
- Vestel Beyaz Eşya. (2005-2007). *Vestel Beyaz Eşya Faaliyet Raporu*.
- Viking Kağıt. (2004-2007). *Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Yapı Kredi Bankası. (1999-2005). *Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Faaliyet Raporu*.

- Yapı Kredi Bankası. (2005-2007). *Yapı Kredi Faaliyet Raporu*.
- Yaşar Holding. (2007). *Tarihçe*. <http://yasar.com.tr> (1 Ekim 2008).
- Yazıcılar Holding. (2002-2007). *Yazıcılar Holding Faaliyet Raporu*.
- Yünsa. (2003-2007). *Yünsa Yünlü Sanayi ve Ticaret A.Ş. Faaliyet Raporu*.
- Zorlu. (2008a). *Vestel Savunma Sanayi A.Ş.* <http://www.zorlu.com.tr> (6 Ekim 2008).
- Zorlu. (2008b). *Grup Şirketleri: Vestel Şirketler Grubu: Ayesaş.* <http://www.zorlu.com.tr> (6 Ekim 2008).
- Zorlu. (2008c). *Grup Şirketleri: Zorlu Tekstil Grubu: Korteks İplik.* <http://www.zorlu.com.tr> (6 Ekim 2008).
- Zorlu. (2008d). *Grup Şirketleri: Zorlu Tekstil Grubu: Linens Pazarlama.* <http://www.zorlu.com.tr> (6 Ekim 2008).
- Zorlu Enerji. (2000-2007). *Zorlu Enerji Faaliyet Raporu*.

Gazeteler

- Akdemir, Ö. (26 Mayıs 2003). Özelleştirmenin Resmidir. *Evrensel*.
<http://www.evrensel.net> (30 Şubat 2008).
- Akşam*. (15 Ekim 2003). Artık Önü Kapandı. <http://www.aksam.com.tr> (1 Mart 2008).
- Akşam*. (16 Ekim 2003). Bir Özelleştirme Vurgunu. <http://www.aksam.com.tr> (1 Mart 2008).
- Akşam*. (13 Mayıs 2005). Kale'den Nokta Atışı. <http://www.aksam.com.tr> (11 Eylül 2008).
- Akşam*. (1 Haziran 2006). Denizbank'ta Dümene Belçikalı Dexia Geçti. s.7.
- Akşam*. (21 Kasım 2007). Bu Projenin %60'ı Önceden Satıldı. s.9.
- Arman, S. (20 Temmuz 2006). BTC, Türkiye'yi Boru Hattı İşinde Devler Ligine Taşdı. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (1 Mart 2008).
- Arman, S. (29 Haziran 2007). Kale, Yozgat'ta İki Yeni Fabrika Kurdu. *Milliyet*.
<http://www.milliyet.com.tr> (10 Aralık 2007).
- Arman, S. (29 Temmuz 2007). Cefi Kamhi 11 Yıldır Hindistan Dersi Çalışıyor. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (11 Eylül 2008).
- Aruoba, İ. (20 Ağustos 2007). Jak Kamhi, Jason, Risotto.... *Radikal*.
<http://www.radikal.com.tr> (11 Eylül 2008).
- Aşık, M. (20 Mayıs 2001). CASA Öyküleri. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (11 Eylül 2008).
- Ayaydın, A. (24 Ekim 2007). Demir Çelik Sektöründe Rekabet Artacak Mı?. *Sabah*.
<http://arsiv.sabah.com.tr> (8 Mart 2008).
- Ayaydın, A. (22 Ekim 2008). Özel Sektörün Borcu Söylendiği Gibi Değil. *Vatan*.
<http://haber.gazetevatan.com> (22 Ekim 2008).
- Bakır, O. (5 Ocak 2007). İller Bankası Yabancılar Satılacak!. *Evrensel*.
<http://www.evrensel.net> (11 Eylül 2008).
- Baquet, D. (27 Nisan 1992). Documents Charge Iraqis Made Swap: U.S. Food for Arms. *The New York Times*.
<http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9E0CE7DA173FF934A15757C0A964958260&sec=&spon=&pagewanted=2> (1 Ekim 2008).
- Başaran, S. S. (29 Temmuz 2008). Perakende Sektörü Yeni Satın Almalara Gebe. *Referans*. <http://www.referansgazetesi.com> (12 Eylül 2008).

- Başlamış, C. (3 Nisan 1998). Ermenistan'la 'Gizli Flört'. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (3 Eylül 2008).
- Berberoğlu, E. (12 Kasım 2001). Patronlardan Atak. *Radikal*. <http://www.radikal.com.tr> (3 Eylül 2008).
- Bilgin, Ç. (28 Eylül 2002). Bir Düellonun Öteki Yüzü. *Akşam*. <http://www.aksam.com.tr> (10 Eylül 2008).
- Bilgin, Ç. (29 Eylül 2002). Kendimi Bu Ülkeye Adadım. *Akşam*. <http://www.aksam.com.tr> (10 Eylül 2008).
- Bilgin, Ç. (6 Aralık 2007). 'Dizimizi Dövmedik, Geldik Çin'de Yatırım Yaptık'. *Radikal*. <http://www.radikal.com.tr> (9 Eylül 2008).
- Bilgin, D. C. (16 Ocak 2008). Dow Corning: Dünya Devleri Avrupa İçin Size Mahkûmlar. *Hürriyet*. <http://www.hurriyet.com.tr> (7 Eylül 2008).
- Bugün*. (20 Aralık 2005). Koç'la Tek Firma Gibiyiz. <http://www.tumgazeteler.com/?a=1230703> (18 Eylül 2008).
- Bulut, M. (7 Şubat 2007). F-35'e Tarihî İmza. *Türkiye*. <http://www.turkiyegazetesi.com> (2 Ekim 2008).
- Bulut, M. (6 Kasım 2007). F-35'e Türk İmzası. *Türkiye*. <http://www.turkiyegazetesi.com> (2 Ekim 2008).
- Can, F. (18 Haziran 2003). Karanlıkla Kandırıldık. *Sabah*. <http://arsiv.sabah.com.tr> (3 Kasım 2007).
- Cumhuriyet*. (3 Haziran 1998). İlaçta İşbirliği. s.7.
- Cumhuriyet*. (21 Ekim 2000). POAŞ'ta Çözüm Arayışı. s.3.
- Cumhuriyet*. (10 Ağustos 2001). Oyak, Sümerbank'a Kavuştu. s.10.
- Cumhuriyet*. (1 Aralık 2001). Ağa Bankasını Batırdı. s.12.
- Cumhuriyet*. (13 Nisan 2002). Arçelik'in Brandt Operasyonu. s.13.
- Cumhuriyet*. (2 Mayıs 2002). Birlik Çağrısı. s.19.
- Cumhuriyet*. (28 Haziran 2002). Meclis Gerektiğinde Çalışsın. s.13.
- Cumhuriyet*. (4 Eylül 2002). Arçelik Avrupa'ya Yerleşti. s.13.
- Cumhuriyet*. (10 Ekim 2003). Kamhi, Profilo Hisselerini Sattı. s.13.
- Cumhuriyet*. (16 Nisan 2004). Yeni Üretim Üssü Türkiye. s.12.

- Cumhuriyet*. (8 Şubat 2006). Hükümete Pazarlık Olanağı. s.13.
- Cumhuriyet*. (11 Nisan 2006). Nükleer Santral İnadı. s.12.
- Cumhuriyet*. (16 Temmuz 2006). Karartma Gecelerine Doğru. s.3.
- Cumhuriyet*. (29 Kasım 2006). Doğuş, Halkbank'ın Peşinde. s.12.
- Cumhuriyet*. (6 Mart 2007). Eczacıbaşı, Hisselerini Satıyor. s.13.
- Cumhuriyet*. (5 Şubat 2008). Enka Rusya'da Emlak Milyoneri Oldu. s.13.
- Cumhuriyet*. (29 Nisan 2008). Alman Banyo Devi Eczacıbaşı'nın. s.13.
- Çakıroğlu, P. (1 Eylül 1998). Köprü ve Limanlar Öksüz Kaldı. *Milliyet*.
<http://www.milliyet.com.tr> (31 Mayıs 2008).
- Çetin, B. (17 Şubat 1999). Kazan'dan Şok Açıklamalar. *Yeni Şafak*.
<http://yenisafak.com.tr> (2 Eylül 2008).
- Çetin, B. (24 Temmuz 2002). Sabancı Cinayetiyle İlgili Şok İddialar. *Yeni Şafak*.
<http://yenisafak.com.tr> (2 Eylül 2008).
- Doğan, N. (18 Haziran 2008). Rekabet Kurumu'nun Demir-Çelik İncelemesinden Olumsuz Karar Çıkmayabilir. *Referans*. <http://www.referansgazetesi.com> (1 Ekim 2008).
- Duran, H. (16 Haziran 2000). Marina Kavgası. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (1 Eylül 2008).
- Durmaz, İ. S. (21 Temmuz 2006). Ülkeyi Karanlıkta Bırakanlar. *Evrensel*.
<http://www.evrensel.net> (11 Ağustos 2008).
- Dündar, C. (16 Şubat 2008). Mustafa Hakkında Herşey. *Milliyet*.
<http://www.milliyet.com.tr> (23 Ağustos 2008).
- Dünya*. (31 Mart 2008). Alarko, Suudi Arabistan'da 5-6 Milyar Dolarlık İşin Peşinde.
<http://www.alarko.com.tr/haber.asp?ID=1076> (3 Eylül 2008).
- Ekinci, İ. (10 Şubat 2008). Boyada Uluslararası Ortaklık, Körfez'de Üretim için Yatırım. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (11 Nisan 2008).
- Ekinci, İ. (17 Şubat 2008). Doğuş, Romanya'da 70 Şubeli Banka Kuruyor. *Milliyet*.
<http://www.milliyet.com.tr> (21 Mart 2008).
- Ekinci, İ. (1 Mart 2008). Alaton: Endişem Yok, Çocuklar Anlaştılar, Alarko Ortaklığı Yaşar. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (12 Haziran 2008).
- Ekinci, İ. (16 Mart 2008). Ciro su Kadar Yatırım Yapacak. *Milliyet*.
<http://www.milliyet.com.tr> (12 Haziran 2008).

- Ekinci, İ. (30 Mart 2008). Eczacıbaşı'nda Sürprizlere Hazır Olun!. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (18 Haziran 2008).
- Ekinci, İ. (13 Nisan 2008). Tarımsal Sanayide Büyüyecek Gayrimenkulde Yeni Projeleri Var. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (13 Nisan 2008).
- Ekinci, İ. (8 Haziran 2008). Vakıf Şirketi Elginkan, 600 Milyon Dolar Ciroya Gidiyor. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (9 Haziran 2008).
- Ekinci, O. (25 Şubat 1999). Pamucak'ı Yargı Kurtardı. *Cumhuriyet*, s.7.
- Ekinci, O. (20 Haziran 2007). 'Zorlu'nun Mimari Yarışması!. *Cumhuriyet*, s.17.
- Ereke, Ü. (15 Temmuz 2006). Elektrikte Kavga Var. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (1 Eylül 2008).
- Evrans, E. (3 Temmuz 2006). Türk Şirketleri Hazırlansın! Sermaye Tabanı Değişecek. *Sabah*. <http://arsiv.sabah.com.tr> (2 Mayıs 2008).
- Evensel*. (4 Ekim 2000). 'Tam Anlamıyla Peşkeş'. <http://www.evrensel.net> (23 Şubat 2008).
- Evensel*. (15 Ocak 2002). ABD'nin Ticaret Kolonisi. <http://www.evrensel.net> (21 Mayıs 2008).
- Evensel*. (17 Temmuz 2002). Emek Platformu Toplandı. <http://www.evrensel.net> (24 Eylül 2008).
- Evensel*. (25 Şubat 2004). Bir Kıyak da Alman'a. <http://www.evrensel.net> (10 Aralık 2007).
- Evensel*. (30 Mart 2005). 13 Milyon Dolar Ucuza Satıldı. <http://www.evrensel.net> (22 Temmuz 2008).
- Evensel*. (19 Temmuz 2006). Yap-İşletler Koruma Altında. <http://www.evrensel.net> (19 Şubat 2008).
- Evensel*. (10 Ekim 2007). Çıkış Değil Kadrolu Çalışma İstiyoruz. <http://www.evrensel.net> (11 Ağustos 2008).
- Falakoğlu, B. (30 Mart 2008). Rekabet Kimi Vurdu. *Evensel*. <http://www.evrensel.net> (1 Nisan 2008).
- Gedik, E.. (28 Kasım 2006). Sabancı ve Oyak'ın Liderlik Tartışması. *Akşam*. s.8.
- Gemici, H. (18 Aralık 2005). Arcelor Bir Taşla İki Kuş Vuracak. *Sabah*. <http://arsiv.sabah.com.tr> (7 Mart 2008).

- Güvenkaya, A. (17 Temmuz 2007). Profilo'da TV Üretimi Yarıya Düştü Vestel Faturayı Sineye Çekti. *Referans*. <http://www.referansgazetesi.com> (2 Ocak 2008).
- Hedges, S. J. (18 Ekim 1992). A Tale of Two Frauds. *U.S. News & World Report*. http://www.usnews.com/usnews/news/articles/921026/archive_018550.htm (10 Ekim 2008).
- Hürriyet*. (7 Ocak 2000). Makro Market Artık Doğu Grubu'nun. <http://webarsiv.hurriyet.com.tr> (1 Mart 2008).
- Hürriyet*. (30 Haziran 2001). Fon'dan Özel Sektöre İlk Dönen Bank Ekspres Oldu. <http://webarsiv.hurriyet.com.tr> (1 Nisan 2008).
- Hürriyet*. (28 Kasım 2001). Koç, Fransız Brandt'i Satın Alırsa Yıldızı Parlayacak. <http://webarsiv.hurriyet.com.tr> (1 Nisan 2008).
- Hürriyet*. (1 Ekim 2002). Arçelik, Buzdolabında İngiltere Lideri Oldu. <http://webarsiv.hurriyet.com.tr> (1 Nisan 2008).
- Hürriyet*. (9 Ocak 2003). Jak Bey, Ortağı Bosch'a Patladı. <http://webarsiv.hurriyet.com.tr> (2 Eylül 2008).
- Hürriyet*. (10 Ocak 2003). Borusan: Tabanı Değil Halkı Dinleyin Huzuru Bozmayın. <http://webarsiv.hurriyet.com.tr> (1 Nisan 2008).
- Hürriyet*. (2 Temmuz 2006). Advansa Kimya'sını 90 Milyon Euro'ya Sattı. <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr> (1 Nisan 2008).
- Hürriyet*. (4 Ekim 2006). Aksa, Karbon Elyaf Üretimiyle Gözünü Uzay ve Havacılığa Dikti. <http://www.hurriyet.com.tr> (12 Eylül 2008).
- Hürriyet*. (26 Nisan 2007). Zorlu'nun 'Sırrı' Açıklandı. <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr> (1 Mart 2008).
- Hürriyet*. (26 Aralık 2007). Türkiye Yatırımcı Ülke Oldu. <http://www.hurriyet.com.tr> (1 Mart 2008).
- Hürriyet*. (11 Şubat 2008). Borusan, Jaguar'ı da Aldı Land Rover'la Kıbrıs'a Giyor. <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr> (1 Mart 2008).
- Hürriyet*. (18 Haziran 2008). Avrupa'da 1 Trilyonluk 'Masa'ya Güler Sabancı da Oturdu. <http://www.hurriyet.com.tr> (2 Eylül 2008).
- İlknur, M. (30 Mayıs 2007). Carlton'un Bitiş Öyküsü. *Cumhuriyet*, s.7.
- Karadağ, G. (19 Nisan 2003). Kimyasal Sabıkalısı Irak'ta. *Cumhuriyet*, s.12.

- Karasu, A. R. (10 Mayıs 2004). 'Holdingi Yeterince Dışa Açamamak İçimde Ujde Kaldı'. *Zaman*. <http://www.zaman.com.tr> (1 Ekim 2008).
- Karataş, N. (7 Mayıs 2007). Eğer AKP'nin Desteği Yüzde 50'yi Bulduysa Memleket Kayboldu Demektir. *Hürriyet*. <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr> (3 Mart 2008).
- Karlıkl, Ş. (12 Ekim 2003). Hayatını Sünnet Kontrolü Kurtardı. *Milliyet Business*. <http://www.milliyet.com.tr> (12 Haziran 2008).
- Karlıkl, Ş. (14 Mart 2004). Garanti'nin 58 Yıllık Hikâyesi. *Milliyet Business*. <http://www.milliyet.com.tr> (2 Mayıs 2008).
- Kartoğlu, M. (11 Nisan 2006). İşte 200 Milyar Dolarlık Savaş Uçağı. *Yeni Şafak*. <http://yenisafak.com.tr> (10 Eylül 2008).
- Kireççi, T. (6 Eylül 2006). Alarko ile Özyeğin'in Riva'da Arazi Pazarlığı. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (10 Ağustos 2007).
- Levent, S. (6 Ocak 2007). İşte Karamehmet'in Gözlerden Uzak Para Kaynağı. *Referans*. <http://www.referansgazetesi.com> (1 Mart 2008).
- Milliyet*. (25 Ocak 1997). Denizbank 66 Milyona Zorlu Holding'in Oldu. <http://www.milliyet.com.tr> (24 Kasım 2007).
- Milliyet*. (3 Haziran 1999). Soros, Türk Tuborg'u Karıştırdı. <http://www.milliyet.com.tr> (1 Mart 2008).
- Milliyet*. (20 Mart 2001). Patronlardan Siyasetçilere Uyarı. <http://www.milliyet.com.tr> (1 Mart 2008).
- Milliyet*. (20 Haziran 2001). Patronlardan Meclis'e: Fazla Tatil Yapmayın. <http://www.milliyet.com.tr> (1 Mart 2008).
- Milliyet*. (27 Kasım 2001). 'Her Şeyim Satılık'. <http://www.milliyet.com.tr> (21 Mayıs 2008).
- Milliyet*. (20 Kasım 2003). Turusgaz Aradan Çekiliyor. <http://www.milliyet.com.tr> (8 Mart 2008).
- Milliyet*. (9 Mart 2004). 'Kriz Bitti, Avrupa Yolu Açık, Intesa Garanti'ye Dönüyor'. <http://www.milliyet.com.tr> (12 Mart 2008).
- Milliyet*. (1 Haziran 2006). Dexia, Dalgadan Korkmadı Deniz'e 2.4 Milyar \$ Yatırdı. <http://www.milliyet.com.tr> (27 Mart 2008).
- Milliyet*. (3 Şubat 2007). Sonera, Rus Alfa'ya Hisse Vererek Turkcell'i Yönetebilir. <http://www.milliyet.com.tr> (1 Eylül 2008).

- Milliyet.* (20 Mart 2007). Tek Çatıda Birleşme Kararı Hisseleri Uçurdu. <http://www.milliyet.com.tr> (20 Nisan 2008).
- Milliyet.* (27 Mart 2007). Zorlu, Banka Parasıyla Gayrimenkul Topluyor. <http://www.milliyet.com.tr> (13 Mart 2008).
- Milliyet.* (15 Haziran 2007). Eczacıbaşı: Eşdeğer İlaça Teşvik Verilmeli. <http://www.milliyet.com.tr> (3 Eylül 2008).
- Milliyet.* (24 Ağustos 2007). Libya Deneyiminden Dünya Ligine. <http://www.milliyet.com.tr> (8 Haziran 2008).
- Milliyet.* (21 Aralık 2007). Ödeme Gücümüz Var, Gerekirse Arazi Satarız. <http://www.milliyet.com.tr> (9 Mart 2008).
- Milliyet.* (28 Mart 2008). Eczacıbaşı Monrol'e Ortak Oluyor, Nükleer Tıbbı Giriyor. <http://www.milliyet.com.tr> (20 Temmuz 2008).
- Milliyet.* (13 Mayıs 2008). Eczacıbaşı İlaç, Vitamin Pazarında. <http://www.milliyet.com.tr> (2 Eylül 2008).
- Milliyet.* (18 Temmuz 2008). Doğuş, Krone İle Treylerde İhracata Yüklenecek. <http://www.milliyet.com.tr> (1 Eylül 2008).
- Munyar, V. (10 Aralık 2001). Vakıfbank'a Özendi Bankası Uçup Gitti. *Hürriyet.* <http://webarsiv.hurriyet.com.tr> (1 Mart 2008).
- Munyar, V. (12 Mart 2006). Bir Şirkette 'Şapkadan Çıkan Tavşan' Şeması. *Hürriyet.* <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr> (9 Mart 2006).
- Munyar, V. (15 Şubat 2008). Dünya Krizde Kıvrılırken Elimde 3.5 Milyar Dolar Nakit Parayla Dolaşıyorum. *Hürriyet.* <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr> (17 Mayıs 2008).
- Okur, M. (14 Şubat 2001). İşte Yaşarbank Dosyası!. *Milliyet.* <http://www.milliyet.com.tr> (1 Nisan 2008).
- Okur, M. (16 Kasım 2001). Toprak Malikânesini 66 Trilyona Satıyor. *Milliyet.* <http://www.milliyet.com.tr> (21 Mayıs 2008).
- Okur, M. (22 Haziran 2006). Garanti Bankası 60. Yılında 'Cengiz Han Sergisi' Açıyor. *Sabah.* <http://arsiv.sabah.com.tr> (8 Ocak 2008).
- Ongun, S. (25 Ağustos 2007). Kimsiniz Bay Jak? TÜRKÜM Bitti O Kadar. *Star.* <http://www.tumgazeteler.com/?a=2211529> (1 Ekim 2008).
- Önal, N. E. (21 Aralık 2007). Tütün Üreticilerinin Çilesi. *Sol.* <http://arsiv.sol.org.tr> (4 Ekim 2008).

- Önkol, B. (15 Aralık 2007). Boeing, Türkiye Yatırımlarını Artırıyor. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (15 Aralık 2007).
- Önkol, B. (14 Ağustos 2008). Eczacıbaşı – Monrol Ortaklığı Yurtdışında Büyüme İstiyor. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (15 Ağustos 2008).
- Özgentürk, J. (6 Kasım 2006). Elektronik Devleri Yatırımda Geç Kaldı Zor Günler Kapıda. <http://www.referansgazetesi.com> (1 Mart 2008).
- Özgentürk, J. (27 Aralık 2007). Elektronikte Devler Birleşiyor, Biz Seyrediyoruz. *Referans*. <http://www.referansgazetesi.com> (1 Ocak 2008).
- Özgür, Ö. (10 Eylül 1998). Bina Satışına Gerekçe: Ağaçlandırma. *Cumhuriyet*, s.16.
- Pamir, B. (2 Nisan 2007). 5 Trilyon Kazandı 5 Kuruş Almadı. *Sabah*. <http://arsiv.sabah.com.tr> (5 Nisan 2008).
- Polat, F. (2 Temmuz 2001). Sigara Savaşları. *Evrensel*. <http://www.evrensel.net> (28 Ağustos 2008).
- Radikal*. (13 Ocak 2004). Çin'e İkinci Koç Yatırımı. <http://www.radikal.com.tr> (30 Ocak 2008).
- Radikal*. (30 Nisan 2004). 11 Yılda 3 Bin F-35 Üretimi İçin Anlaşma. <http://www.radikal.com.tr> (28 Şubat 2008).
- Radikal*. (8 Haziran 2005). Profilo'dan Turizm Atağı. <http://www.radikal.com.tr> (13 Mart 2008).
- Radikal*. (24 Mart 2007a). Oyak, Sabancı'yla Önce Evlendi Şimdi Boşanacak. <http://www.radikal.com.tr> (21 Mart 2008).
- Radikal*. (24 Mart 2007b). Kalekim Moskova'ya Fabrika Kuracak. <http://www.radikal.com.tr> (21 Mart 2008).
- Radikal*. (4 Ağustos 2007). Aygaz'ın Gözü Çin LPG Pazarında. <http://www.radikal.com.tr> (30 Ocak 2008).
- Referans*. (27 Mayıs 2005). Nakit Zengini Oyak Grubu Gözünü Telekom, Erdemir ve Tüpraş'a Dikti. <http://www.referansgazetesi.com> (12 Mart 2008).
- Referans*. (7 Temmuz 2005). Borusan AB'ye Yaklaşmak İçin Yeni Tesis Arıyor. <http://www.referansgazetesi.com> (1 Mart 2008).
- Referans*. (29 Ekim 2005). Yaşar Topluluğu Yarım Yüzyıldır Ayakta. <http://www.referansgazetesi.com> (1 Mart 2008).
- Referans*. (29 Kasım 2005). Turkcell'i Kurtaran Karamehmet'in Yeni Ortağı Rus Alfa. <http://www.referansgazetesi.com> (1 Mart 2008).

- Referans.* (2 Kasım 2007). Borusan'a ABD'den 170 Milyon Dolarlık Sipariş. <http://www.referansgazetesi.com> (1 Mart 2008).
- Referans.* (8 Kasım 2007). Enerjide Hedef 1 Yılda 750 Milyon Dolarlık Yatırım. <http://www.referansgazetesi.com> (1 Mart 2008).
- Referans.* (1 Ocak 2008). 'Profilo Holding Borçlarını Ödeyebilecek Durumdadır'. <http://www.referansgazetesi.com> (15 Nisan 2008).
- Referans.* (11 Nisan 2008). Enka, Hollanda'daki İştiraki Devretti. <http://www.referansgazetesi.com> (1 Mayıs 2008).
- Referans.* (24 Nisan 2008). Geden Lines 7 Yılda 127 Gemi İnşa Siparişi Verdi. <http://www.referansgazetesi.com> (24 Nisan 2008).
- Referans.* (25 Nisan 2008). Çukurova'nın Turkcell'deki Payı Yüzde 1'in Altına İniyor. <http://www.referansgazetesi.com> (25 Nisan 2008).
- Referans.* (5 Haziran 2008). Üç Grubun Borsadaki Payı Yüzde 33.4. <http://www.referansgazetesi.com> (5 Eylül 2008).
- Referans.* (17 Haziran 2008). Sabancı'ya 865 Milyon Euro'luk Enerji Kredisi. <http://www.referansgazetesi.com> (1 Eylül 2008).
- Referans.* (7 Ağustos 2008). Yimpaş'ı Satın Alan Kiler 168 Mağazaya Ulaştı. <http://www.referansgazetesi.com> (1 Eylül 2008).
- Referans.* (1 Ekim 2008). Enerji Sektöründe Dağıtım Özelleştirmelerine Mola Veriliyor. <http://www.referansgazetesi.com> (1 Ekim 2008).
- Resmi Gazete.* (29 Haziran 1956). Türk Ticaret Kanunu. s.2751-3034.
- Resmi Gazete.* (20 Eylül 1960). Yatırımlar (Holding) Anonim Şirketine Bazı İstisna ve Muaflıklar Verilmesine Dair Kanun. s.3309.
- Resmi Gazete.* (9 Ocak 1961). Ordu Yardımlaşma Kurumu Kanunu. s.3431-3444.
- Resmi Gazete.* (9 Ocak 2002). Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun. s.8219-8226.
- Resmi Gazete.* (17 Haziran 2003). Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu. s.8469-8471.
- Sabah.* (1 Ağustos 2001). Sümerbank da Gitti. <http://arsiv.sabah.com.tr> (5 Nisan 2008).
- Sabah.* (15 Ekim 2004). Oyak, Sugözü Santrali'nde Büyüyor. <http://arsiv.sabah.com.tr> (12 Nisan 2008).
- Sabah.* (19 Mart 2008). Araç Muayene İhalesine Danıştay'dan Onay. <http://arsiv.sabah.com.tr> (25 Mart 2008).

- Sazak, D. (30 Temmuz 2002). Derviş'e Eczacıbaşı Desteği. *Milliyet*.
<http://www.milliyet.com.tr> (21 Temmuz 2008).
- Semerci, Y. (11 Ekim 2007). Kömürde Gaza Gelmenin Faturası. *Akşam*. s.8.
- Serin, A. (8 Ağustos 2004). Bir Kapalı Kutu Elginkan Ailesi. *Hürriyet Pazar*.
<http://webarsiv.hurriyet.com.tr> (1 Eylül 2008).
- Sipahi, D. (9 Kasım 2003). Yaşar'da Aktif Yönetim Kızlara Selim Yaşar 'Aile Meclisi'ne. *Milliyet Business*. <http://www.milliyet.com.tr> (1 Eylül 2008).
- Sol. (18 Ağustos 2006a). Çimento Patronları İşgal Gözlüyor. <http://arsiv.sol.org.tr> (16 Eylül 2008).
- Sol. (18 Ağustos 2006b). Beton Kardeşliği. <http://arsiv.sol.org.tr> (16 Eylül 2008).
- Sol. (22 Ağustos 2006). Sermaye Kömürü Keşfetti. <http://arsiv.sol.org.tr> (3 Eylül 2008).
- Sol. (22 Aralık 2007). Jak Kamhi: İşbirlikçilikte 'Üstün Hizmet' Ödülü.
<http://arsiv.sol.org.tr> (13 Eylül 2008).
- Som, D. (24 Ocak 1999). 'Zeyilname'. *Cumhuriyet*, s.15.
- Sungur, E. (6 Temmuz 2005). Profilo, Amiral Gemisini Değiştiriyor. *Milliyet*.
<http://www.milliyet.com.tr> (2 Eylül 2008).
- Sungur, P. (17 Haziran 2008). ArcelorMittal, Oyak'a Kaptırdığı Erdemir'e Borsadan Giriyor. <http://www.referansgazetesi.com> (17 Haziran 2008).
- Şahin, K. (24 Aralık 1999). Rapor: Anormal Faize Sarıldılar. *Milliyet*.
<http://www.milliyet.com.tr> (2 Mart 2008).
- Şanverdi, K. (25 Nisan 2000). Bu Bölge ABD'nin Kontrolüne Giriyor. *Evrensel*.
<http://www.evrensel.net> (29 Temmuz 2008).
- Şat, E. (11 Ekim 2004). Soygunun Dokuz Karelik Resmi. *Evrensel*.
<http://www.evrensel.net> (21 Ocak 2008).
- Şener, N. (17 Aralık 2001). Kardeş Canına Mal Olan Fabrika. *Milliyet*.
<http://www.milliyet.com.tr> (21 Mayıs 2008).
- Şener, N. (19 Aralık 2001). Babamın Ölümü Şüpheli. *Milliyet*.
<http://www.milliyet.com.tr> (21 Mayıs 2008).
- Şener, N. (18 Aralık 2007). Carlton Arsasını Arınç'ın Yeğenin'in Ortakları Aldı. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (21 Mayıs 2008).
- Tamer, M. (7 Aralık 1997). Patates Değil, Çınar Ağacı Olmak İstiyor. *Milliyet*.
<http://www.milliyet.com.tr> (15 Mart 2008).

- Tamer, M. (17 Kasım 2000). Bankacı Kariyerinde İzmir'in Önemi. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (1 Nisan 2008).
- Tamer, M. (29 Temmuz 2004). Koç: Bürokrasi Bu Hükümeti de Teslim Aldı. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (4 Eylül 2008).
- Tamer, M. (12 Aralık, 2006). Türkler İşsizken Tekfen Neden Çinli İşçi Arıyor?. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (1 Nisan 2008).
- Tavşanoğlu, L. (28 Ekim 2002). Devlet Nefes Alışımızı Bile İzler. *Cumhuriyet*, s.8.
- Tavşanoğlu, L. (29 Ekim 2002). Bankacılık Sektöründe Sorun Büyüyor. *Cumhuriyet*, s.8.
- Tavşanoğlu, L. (17 Eylül 2007). Bu Ne Biçim İstikrar?. *Cumhuriyet*, s.6.
- Tosuner, N. R. (20 Ocak 2006). Çin'e Dayanamadı Kartopu'nu Satıyor. *Hürriyet*. <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr> (18 Ağustos 2008).
- Tunalıgil, T. (26 Ağustos 2007). Gurur Duyduğum Kimliğimi Türkiye Cumhuriyeti'ne Borçluyum. *Pazar Vatan*. <http://w10.gazetevatan.com> (28 Eylül 2008).
- Tuncay, E. (17 Ocak 2008). Borusan Telekom Satıldı, Atlas Online Evlilik Yolunda. *Referans*. <http://www.referansgazetesi.com> (17 Ocak 2008).
- Türk, E. (7 Mayıs 2000). Pasha El Değiştirdi. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (20 Ağustos 2008).
- Türk, E. (2 Kasım 2003). Müsaadenizle Çocuklar. *Milliyet Business*. <http://www.milliyet.com.tr> (17 Şubat 2008).
- Türk, E. (5 Haziran 2005). Yeni Zelanda'ya, Çin'e, Güney Afrika'ya Kadar Gittiler. *Milliyet Business*. <http://www.milliyet.com.tr> (1 Eylül 2008).
- Türk, E. (25 Mayıs 2008). Türk Firmaları Marka Topluyor. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (25 Eylül 2008).
- Umar, L. (13 Mayıs 2007). Atatürk Geldi, 'Sen Zeki Bir Çocuksun, Ülkemize Hizmet Edeceksin' Dedi. *Pazar Vatan*. <http://w10.gazetevatan.com> (28 Eylül 2008).
- Uras, G. (15 Şubat 2005). CarrefourSa Fiyatları 30 Mart'a Kadar Dondurmuş. *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (1 Temmuz 2007).
- Uras, G. (10 Mayıs 2005). Taşkent, Şahenk, Karamehmet ve de Şimdi "Koç'lar". *Milliyet*. <http://www.milliyet.com.tr> (21 Mart 2008).
- Uyanık, C. (22 Aralık 2006). İller Bankası Özelleştirilecek Denizbank'ı Alan Dexia Talip Olacak. *Referans*. <http://www.referansgazetesi.com> (8 Mart 2008).

- Vatan*. (16 Eylül 2008). 20 Zonguldak 1 Çalık Etmiyor!. <http://w9.gazetevatan.com> (16 Eylül 2008).
- Vatan*. (29 Kasım 2006). Tofaş'ın 2.5 Milyonuncu Aracı Fiat Doblo Banttan İndi. <http://w9.gazetevatan.com> (20 Eylül 2008).
- Yardımcı, B. (8 Mayıs 2005). Gima'da Ankara Sosyetesı Defile İzlerdi, Migros Kamyon Marketti. *Milliyet Business*. <http://www.milliyet.com.tr> (1 Eylül 2008).
- Yaşar, Ö. (28 Nisan 2006). Muayene İstasyonları Danıştay'ı Bekliyor. *Cumhuriyet*, s.1.
- Yeni Şafak*. (15 Ocak 2002). Arçelik-Beko İçin Bugün Tarihî Gün. <http://yenisafak.com.tr> (1 Mart 2008).
- Yeni Şafak*. (22 Temmuz 2004). Süper Patronlardan AB Desteği. <http://www.yenisafak.com.tr> (3 Eylül 2008).
- Yeni Şafak*. (14 Ekim 2007). Sermaye Göçü Hızlandı. <http://yenisafak.com.tr> (1 Nisan 2008).
- Yıldız, A. (26 Şubat 2006). Tekstildeki Kriz Büyükleri de Vurmaya Başladı. *Zaman*. <http://www.zaman.com.tr> (3 Eylül 2008).
- Yılmaz, N. (9 Kasım 2007). Devlerin Gözü Enerjide, Gönülleri Yabancı Ortakta. *Referans*. <http://www.referansgazetesi.com> (1 Mart 2008).
- Zaman*. (9 Nisan 2008). *Fiyatlardaki Tırmanış, Demir-Çelik Devlerinin Yatırım İştahını Kabarttı*. <http://www.zaman.com.tr> (1 Ekim 2008).
- Zeyrek, D. (21 Eylül 2002). Dev Projede Büyük Sorun. *Radikal*. <http://www.radikal.com.tr> (25 Mayıs 2008).

EKLER

EK 1: Uluslararası Standart Endüstriyel Sınıflandırma Kodları (ISIC – Rev 3.1)

Kod	Tanım
A	Tarım, Avcılık ve Ormancılık
01	Tarım, avcılık ve ilgili hizmet faaliyetleri
0111	Tahıl ve başka yerde sınıflandırılmamış diğer bitkisel ürünlerin yetiştirilmesi
0112	Sebze, bahçe ve kültür bitkileri ile fidanlık ürünlerinin yetiştirilmesi
0113	Meyve, sert kabuklular, içecek ve baharat bitkilerinin yetiştirilmesi
0121	Sığır, koyun, keçi, at, eşek, bardo, katır v.b. yetiştirilmesi; süt hayvancılığı
0122	Diğer hayvanların yetiştirilmesi; başka yerde sınıflandırılmamış hayvansal ürünlerin üretimi
0130	Hayvancılıkla birlikte bitkisel ürünlerin yetiştirilmesi (Karma çiftçilik)
0140	Tarım ve hayvancılıkla ilgili hizmet faaliyetleri (Veterinerlik hariç)
0150	Avcılık, tuzakla avlama, av hayvanları üreticiliği ve ilgili hizmet faaliyetleri
02	Ormancılık, ağaç fidanı yetiştiriciliği ve ilgili hizmet faaliyetleri
0200	Ormancılık, ağaç fidanı yetiştiriciliği ve ilgili hizmet faaliyetleri
B	Balıkçılık
05	Balıkçılık, su kültürü ve balıkçılıkla ilgili hizmet faaliyetleri
0501	Balıkçılık
0502	Balık üretme ve yetiştirme çiftçiliği (Su Kültürü)
C	Madencilik ve Ocakçılık
10	Kömür ve linyit madenciliği, turp kömürü çıkarımı
1010	Maden kömürü çıkarımı ve madenciliği
1020	Linyit madenciliği
1030	Turba (turp kömürü) madenciliği
11	Ham petrol ve doğal gaz çıkarımı; tetkik ve araştırma hariç, petrol ve gaz çıkarımı ile ilgili hizmet faaliyetleri
1110	Ham petrol ve doğalgaz çıkarımı
1120	Tetkik ve araştırma hariç, petrol ve gaz çıkarımı ile ilgili hizmet faaliyetleri
12	Uranyum ve toryum cevheri madenciliği
1200	Uranyum ve toryum cevheri madenciliği
13	Metal cevheri madenciliği
1310	Demir cevheri madenciliği
1320	Uranyum ve toryum cevherleri hariç, demir dışında kalan metal cevherlerin madenciliği
14	Diğer madencilik ve ocakçılık
1410	Kum, kil ve taş ocakçılığı
1421	Kimya ve gübre sanayiinde kullanılan minerallerin madenciliği
1422	Tuz çıkarımı
1429	Başka yerde sınıflandırılmamış madencilik ve taşocakçılığı
D	İmalat
15	Gıda ürünleri ve içecek imalatı
1511	Mezbahacılık; etin işlenmesi ve saklanması
1512	Balık ve balık ürünlerinin işlenmesi ve saklanması
1513	Sebze ve meyvelerin işlenmesi ve saklanması
1514	Bitkisel ve hayvansal sıvı ve katı yağ imalatı
1520	Süt ürünleri imalatı
1531	Öğütülmüş tahıl ürünleri imalatı
1532	Nişasta ve nişastalı ürünlerin imalatı
1533	Hazır hayvan yemleri imalatı
1541	Fırın ürünleri imalatı

Kod	Tanım
1542	Şeker imalatı
1543	Kakao, çikolata ve şekerleme imalatı
1544	Makarna, şehriye, kuskus ve benzeri unlu mamüllerin imalatı
1549	Başka yerde sınıflandırılmamış gıda maddeleri imalatı
1551	Alkollü içeceklerin damıtılması, arıtılması ve karıştırılması; mayalı maddelerden etil alkol üretimi
1552	Şarap imalatı
1553	Bira ve malt imalatı
1554	Alkolsüz içecek imalatı, maden ve memba suları üretimi
16	Tütün ürünleri imalatı
1600	Tütün ürünleri imalatı
17	Tekstil imalatı
1711	Tekstil elyafının hazırlanması ve iplik haline getirilmesi; tekstil dokumacılığı
1712	Dokumanın aprelenmesi
1721	Giyim eşyası dışındaki hazır tekstil ürünleri imalatı
1722	Halı ve kilim imalatı
1723	Halat, ip, sicim ve ağ imalatı
1729	Başka yerde sınıflandırılmamış tekstil ürünleri imalatı
1730	Trikotaj (örme) ürünleri imalatı
18	Giyim eşyası imalatı, kürk işleme ve boyama
1810	Kürk hariç, giyim eşyası imalatı
1820	Kürkün işlenmesi ve boyanması; kürk mamülleri imalatı
19	Derinin tabaklanması ve işlenmesi; bavul, el çantası, saraçlık, koşum takımı ve ayakkabı imalatı
1911	Derinin tabaklanması ve işlenmesi
1912	Bavul, el çantası ve benzerleri ile saraçlık ve koşum takımı imalatı
1920	Ayakkabı imalatı
20	Mobilya hariç, ağaç ve ağaç ürünleri ve mantar üretimi; hasır ve örülerek yapılan maddelerin imalatı
2010	Kereste ve parke sanayii
2021	Tahta plaka imalatı; kontrplak, yonga levha, sunta, diğer pano ve tahtaların imalatı
2022	İnşaat kerestesi ve doğrama imalatı
2023	Ağaçtan yapılan ambalaj malzemeleri imalatı
2029	Diğer ağaç ürünleri imalatı; hasır ve buna benzer, örülerek yapılan maddelerin imalatı
21	Kağıt ve kağıt ürünleri imalatı
2101	Kağıt hamuru, kağıt ve mukavva imalatı
2102	Oluklu karton ve mukavva ile kağıt ve mukavvadan yapılan ambalajların imalatı
2109	Diğer kağıt ve mukavva ürünleri imalatı
22	Kayıtlı medyanın yayımı, basımı ve çoğaltılması
2211	Kitap, broşür, müzik kitapları ve diğer yayınların yayımı
2212	Gazete, dergi ve süreli yayınların yayımı
2213	Plak, kaset v.b. kayıtlı medyanın yayımı
2219	Diğer yayımlar
2221	Basım
2222	Basımla ilgili hizmet faaliyetleri
2230	Plak, kaset vb. kayıtlı medyanın çoğaltılması
23	Kok, rafine edilmiş petrol ürünleri ve nükleer yakıt imalatı
2310	Kok fırını ürünleri imalatı
2320	Rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı

Kod	Tanım
2330	Nükleer yakıtın elde edilmesi
24	Kimyasal maddelerin ve ürünlerin imalatı
2411	Ana kimyasal maddelerin imalatı (Kimyasal gübre ve azotlu bileşikler hariç)
2412	Kimyasal gübre ve azotlu bileşiklerin imalatı
2413	Sentetik kauçuk ve plastik hammaddelerinin imalatı
2421	Pestisit (haşarat ilacı) ve diğer zirai-kimyasal ürünlerin imalatı
2422	Boya, vernik ve benzeri kaplayıcı maddeler ile matbaa mürekkebi ve macun imalatı
2423	Eczacılıkta ve tıpta kullanılan kimyasal ürünlerin ve bitkisel kaynaklı ürünlerin imalatı
2424	Sabun ve deterjan, temizlik ve cilalama maddeleri; parfüm; kozmetik ve tuvalet malzemeleri imalatı
2429	Başka yerde sınıflandırılmamış kimyasal ürünlerin imalatı
2430	Suni elyaf imalatı
25	Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı
2511	İç ve dış lastik imalatı; lastiğe sırt geçirilmesi ve yeniden işlenmesi
2519	Diğer kauçuk ürünleri imalatı
2520	Plastik ürünleri imalatı
26	Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı
2610	Cam ve cam ürünleri imalatı
2691	Yapı malzemeleri dışındaki, ateşe dayanıklı olmayan seramik eşya imalatı (çanak, çömlek, çini, porselen v.b.)
2692	Ateşe dayanıklı seramik ürünlerin imalatı
2693	Ateşe dayanıklı olmayan, kil ve seramik yapı malzemesi ürünlerinin imalatı
2694	Çimento, kireç ve alçı imalatı
2695	Çimento ve alçı ile sertleştirilmiş maddelerin imalatı
2696	Taşın kesilmesi, şekil verilmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi
2699	Başka yerde sınıflandırılmamış, metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı
27	Ana metallerin imalatı
2710	Demir-çelik ana sanayii
2720	Demir-çelik dışındaki ana metal sanayii
2731	Demir ve çeliğin dökümü
2732	Demir dışındaki metallerin dökümü
28	Makine ve ekipmanlar hariç, metal eşya imalatı
2811	Metal yapı malzemeleri imalatı
2812	Tank, sarnıç ve metal muhafaza imalatı
2813	Buhar kazanı imalatı, merkezi kalorifer kazanları hariç
2891	Metallerin dövülmesi, preslenmesi, baskılanması ve yuvarlanması; toz metalurjisi
2892	Ücret veya sözleşme esasına dayalı olarak, metallerin kaplanması ve işlenmesi
2893	Çatal-bıçak takımı, el aletleri ve hırdavat malzemeleri imalatı
2899	Başka yerde sınıflandırılmamış metal eşya imalatı
29	Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizat imalatı
2911	İçten yanmalı motor ve türbin imalatı; uçak, motorlu taşıt ve motosiklet motorları hariç
2912	Pompa, kompresör, musluk ve vana imalatı
2913	Mil yatağı, dişli, dişli takımı ve tahrik tertibatı imalatı
2914	Sanayi fırını, ocak ve ocak ateşleyicilerin imalatı
2915	Kaldırma ve taşıma teçhizatı imalatı
2919	Diğer genel amaçlı makinelerin imalatı
2921	Tarım ve orman makineleri imalatı
2922	Takım tezgahları imalatı
2923	Metalurji makineleri imalatı

Kod	Tanım
2924	Maden, taşocağı ve inşaat makineleri imalatı
2925	Gıda, içecek ve tütün işleyen makinelerin imalatı
2926	Tekstil, giyim eşyası ve deri işlemede kullanılan makinelerin imalatı
2927	Silah ve mühimmat imalatı
2929	Diğer özel amaçlı makinelerin imalatı
2930	Başka yerde sınıflandırılmamış ev aletleri imalatı
30	Büro, muhasebe ve bilgi işleme makineleri imalatı
3000	Büro, muhasebe ve bilgi işleme makineleri imalatı
31	Başka yerde sınıflandırılmamış elektrik makinelerinin ve aygıtlarının imalatı
3110	Elektrik motoru, jeneratör ve transformatörlerin imalatı
3120	Elektrik dağıtım ve kontrol cihazları imalatı
3130	İzole edilmiş tel ve kablo imalatı
3140	Akümülatör, pil ve batarya imalatı
3150	Elektrik ampülü ve lambaları ile aydınlatma teçhizatı imalatı
3190	Başka yerde sınıflandırılmamış elektrikli teçhizat imalatı
32	Radyo, televizyon ve iletişim cihazları ile aygıtlarının imalatı
3210	Elektronik valf ve elektronik tüpleri ile diğer elektronik parçaların imalatı
3220	Radyo ve televizyon vericileri ile telefon ve telgraf hattı teçhizatı imalatı
3230	Televizyon ve radyo alıcıları; ses ve görüntü kaydeden veya üreten teçhizat ve bunlarla ilgili araçların imalatı
33	Tıbbi aletler, hassas ve optik aletler, saat imalatı
3311	Tıbbi ve cerrahi teçhizat ile ortopedik araçların imalatı
3312	Ölçme, kontrol, test, seyrüsefer ve benzer amaçlı alet ve cihazların imalatı; sanayide kullanılan işlem kontrol teçhizatı hariç
3313	Sanayide kullanılan işlem kontrol teçhizatı imalatı
3320	Optik aletler ve fotoğrafçılık teçhizatı imalatı
3330	Saat imalatı
34	Motorlu kara taşıtları, römork ve yarı- römork imalatı
3410	Motorlu kara taşıtlarının imalatı
3420	Motorlu kara taşıtları karoseri imalatı; römork ve yarı- römork imalatı
3430	Motorlu kara taşıtları ve bunların motorlarıyla ilgili parça ve aksesuarların imalatı.
35	Diğer ulaşım araçları imalatı
3511	Gemi yapımı ve onarımı
3512	Eğlence ve sportif amaçlı teknelerin yapımı ve onarımı
3520	Demiryolu ve tramvay lokomotifleri ile vagonlarının imalatı
3530	Hava ve uzay taşıtları imalatı
3591	Motosiklet imalatı
3592	Bisiklet ve sakat taşıyıcıları imalatı
3599	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer ulaşım araçları imalatı
36	Mobilya imalatı; başka yerde sınıflandırılmamış imalat
3610	Mobilya imalatı
3691	Kuyumculuk ve ilgili maddelerin imalatı
3692	Müzik aletleri imalatı
3693	Spor malzemeleri imalatı
3694	Oyun ve oyuncak imalatı
3699	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer imalatlar
37	Geri dönüşüm
3710	Metal atık ve hurdaların yeniden değerlendirilmesi
3720	Metal olmayan atık ve hurdaların yeniden değerlendirilmesi

Kod	Tanım
E	Elektrik, Gaz, Su Temini
40	Elektrik, gaz, buhar ve sıcak su temini
4010	Elektrik üretimi, iletimi ve dağıtımı
4020	Gaz üretimi ve dağıtımı
4030	Buhar ve sıcak su temini
41	Suyun toplanması, arıtılması ve dağıtılması
4100	Suyun toplanması, arıtılması ve dağıtılması
F	İnşaat
45	İnşaat
4510	İnşaat alanının hazırlanması
4520	Yeni veya ilave bina inşaatı; bina dışı inşaat faaliyetleri
4530	Tesisat işleri
4540	Bina inşaatındaki tamamlayıcı faaliyetler
4550	İnşaat yapım veya yıkım işleri için, operatörü ile birlikte makine ve teçhizat kiralınması
G	Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Araçların, Motosikletlerin, Kişisel ve Hanehalkına Ait Eşyaların Tamiri
50	Motorlu araçların ve motosikletlerin satışı, bakımı ve tamiri; motorlu araç yakıtının perakende satışı
5010	Motorlu araçların satışı
5020	Motorlu araçların bakım ve onarımı
5030	Motorlu araç parça ve aksesuarlarının satışı
5040	Motosiklet ve ilgili parça ve aksesuarların tamir, bakım ve satışı
5050	Motorlu araç yakıtının perakende satışı
51	Motorlu araçlar ve motosiklet ticareti hariç, toptan ticaret ve komisyonculuk
5110	Ücretli ya da sözleşmeli toptan ticaret (komisyonculuk)
5121	Tarımsal hammadde ve canlı hayvan toptan ticareti
5122	Gıda, içecek ve tütün toptan ticareti
5131	Tekstil ürünleri, giyim ve ayakkabı toptan ticareti
5139	Diğer ev eşyaları toptan ticareti
5141	Katı, sıvı ve gaz yakıtlar ve ilgili ürünlerin toptan ticareti
5142	Metal ve metal cevherleri toptan ticareti
5143	İnşaat malzemeleri, hırdavat, sıhhi tesisat ve ısıtma teçhizatı toptan ticareti
5149	Diğer ara mallar, artık ve hurda toptan ticareti
5151	Bilgisayar, bilgisayar çevre ekipmanları ve yazılım toptan ticareti
5152	Haberleşme (Telekomünikasyon) aksamaları, teçhizat ve elektronik toptan satışı
5159	Diğer makine, teçhizat ve ikmal malzemeleri toptan ticareti
5190	Diğer toptan ticaret
52	Motorlu araçlar ve motosikletler hariç, perakende ticaret; kişisel eşyalar ile ev eşyalarının tamiri
5211	Gıda, içecek ve tütün ağırlıklı mağazalardaki genel perakende ticaret
5219	Belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalardaki diğer perakende ticaret
5220	Gıda, içecek ve tütün konularında ihtisaslaşmış dükkanlardaki perakende ticaret
5231	İlaç, tıbbi aletler, kozmetik, parfümeri ve tuvalet malzemelerinin perakende ticareti
5232	Tekstil ürünleri, giyim, ayakkabı ve deri eşyaların perakende ticareti
5233	Evle ilgili alet, eşya ve teçhizatın perakende ticareti
5234	Hırdavat, boya ve cam perakende ticareti
5239	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalardaki diğer perakende ticaret
5240	Kullanılmış malların satıldığı mağazalardaki perakende ticaret
5251	Posta ile perakende ticaret

Kod	Tanım
5252	Pazarlarda, sergilerde veya seyyar olarak yapılan perakende ticaret
5259	Mağazalarda yapılmayan diğer perakende ticaret
5260	Kişisel eşyalar ile ev eşyalarının tamiri
H	Otel, Motel ve Lokantalar
55	Otel, motel ve lokantalar
5510	Otel, motel, pansiyon, kamp ve diğer konaklama yerleri
5520	Lokanta, kahvehane, bar ve diğer yeme-içme yerleri
I	Taşımacılık, Depolama ve İletişim
60	Karayolu taşımacılığı, boru hattı taşımacılığı
6010	Demiryolu taşımacılığı
6021	Karayolu ile diğer düzenli yolcu taşımacılığı
6022	Karayolu ile diğer düzensiz yolcu taşımacılığı
6023	Karayolu yük taşımacılığı
6030	Boru hattı taşımacılığı
61	Su taşımacılığı
6110	Deniz ve kıyı taşımacılığı
6120	Göl ve nehir taşımacılığı (iç sularda)
62	Hava taşımacılığı
6210	Tarifeli havayolu taşımacılığı
6220	Tarifersiz havayolu taşımacılığı
63	Destekleyici ve yardımcı taşıma faaliyetleri; seyahat acentelerinin faaliyetleri
6301	Yükleme-boşaltma hizmetleri
6302	Depolama ve ambarcılık faaliyetleri
6303	Diğer destekleyici ulaştırma faaliyetleri
6304	Seyahat acenteleri ve tur işletmecilerinin faaliyetleri; başka yerde sınıflandırılmamış, turistik yardım faaliyetleri
6309	Diğer ulaştırma acentelerinin faaliyetleri
64	Posta ve telekomünikasyon
6411	Ulusal posta faaliyetleri
6412	Ulusal posta faaliyetleri dışındaki kurye faaliyetleri
6420	Telekomünikasyon
J	Finansal Aracılık
65	Finansal aracılık (sigorta ve emeklilik fonları hariç)
6511	Merkez bankası faaliyetleri
6519	Diğer parasal aracı kuruluşlar (ticari bankalar, tasarruf bankaları ve diğer kredi kuruluşları)
6591	Finansal kiralama
6592	Diğer kredi verme faaliyetleri
6599	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer mali aracı kuruluşların faaliyetleri
66	Sigorta ve emeklilik fonları (zorunlu sosyal güvenlik hariç)
6601	Hayat sigortası
6602	Emeklilik fonları
6603	Hayat sigortası dışındaki sigortalar
67	Mali aracı kuruluşlara yardımcı faaliyetler
6711	Mali piyasaların idaresi
6712	Menkul kıymetlerle ilgili faaliyetler
6719	Mali aracı kuruluşlara yardımcı diğer faaliyetler
6720	Sigorta ve emeklilik fonlarına yardımcı faaliyetler
K	Gayrimenkul, Kiralama ve İş Faaliyetleri

Kod	Tanım
70	Gayrimenkul faaliyetleri
7010	Kendine ait veya kiralanmış gayrimenkuller ile ilgili faaliyetler
7020	Bir ücret ya da sözleşme esasına dayalı gayrimenkul faaliyetleri
71	Operatörsüz makine ve ekipman kiralanması, kişisel eşya ve ev eşyalarının kiralanması
7111	Kara taşıtlarının sürücüsüz kiralanması
7112	Su yolu taşıtlarının kaptansız kiralanması
7113	Hava taşıtlarının pilotsuz kiralanması
7121	Operatörsüz tarımsal makine ve teçhizat kiralanması
7122	İnşaat ve inşaat mühendisliğine ait makine ve teçhizatın operatörsüz kiralanması
7123	Büro makine ve teçhizatının kiralanması (Bilgisayarlar dahil)
7129	Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizatın kiralanması
7130	Başka yerde sınıflandırılmamış kişisel eşya ve ev eşyalarının kiralanması
72	Bilgisayar ve ilgili faaliyetler
7210	Bilgisayar donanım danışmanlığı
7221	Bilgisayar yazılım üretimi
7229	Diğer yazılım danışmanlığı ve temini
7230	Veri işleme
7240	Veri tabanı faaliyetleri
7250	Büro, muhasebe ve bilgi işleme makinelerinin bakım ve onarımı
7290	Bilgisayarla ilgili diğer faaliyetler
73	Araştırma ve geliştirme
7310	Mühendislik ve fen bilimleri ile ilgili araştırma ve deneysel geliştirme faaliyetleri
7320	Sosyal ve beşeri bilimler ile ilgili araştırma ve deneysel geliştirme faaliyetleri
74	Diğer iş faaliyetleri
7411	Hukuki faaliyetler (Avukatlık)
7412	Muhasebe ve mali müşavirlik faaliyetleri; vergi danışmanlığı
7413	Piyasa ve kamuoyu araştırmaları
7414	İş ve yönetim danışmanlığı faaliyetleri
7421	Mimarlık ve mühendislik faaliyetleri ve ilgili teknik danışmanlık
7422	Teknik test ve analiz faaliyetleri
7430	Reklam hizmetleri
7491	İşe yeni girecek olanların seçimi ve yerleştirilmesi
7492	Soruşturma ve güvenlik faaliyetleri
7493	Bina temizleme faaliyetleri
7494	Fotoğrafçılıkla ilgili faaliyetler
7495	Ambalajlama faaliyetleri
7499	Başka yerde sınıflandırılmamış, işle ilgili diğer faaliyetler
L	Kamu Yönetimi ve Savunma; Zorunlu Sosyal Güvenlik
75	Kamu Yönetimi ve Savunma; Zorunlu Sosyal Güvenlik
7511	Genel kamu hizmet faaliyetleri
7512	Sosyal güvenlik hariç; sağlık, eğitim, kültür hizmetleri ve diğer sosyal hizmetleri sağlayan kuruluşların faaliyetlerinin düzenlenmesi
7513	İş etkinliğinin artırılmasına yönelik katkı ve düzenleme faaliyetleri
7514	Bir bütün olarak, devlet için yapılan yardımcı hizmet faaliyetleri
7521	Dışişleri
7522	Savunma faaliyetleri
7523	Kamu düzeni ve güvenlik faaliyetleri
7530	Zorunlu sosyal güvenlik faaliyetleri
M	Eğitim

Kod	Tanım
80	Eğitim
8010	İlköğretim
8021	Genel ortaöğretim
8022	Teknik ve mesleki ortaöğretim
8030	Yükseköğretim
8090	Yetişkinlerin eğitilmesi ve diğer eğitim faaliyetleri
N	Sağlık ve Sosyal İşler
85	Sağlık ve Sosyal İşler
8511	Hastane faaliyetleri
8512	Tıp ve dişçilikle ilgili uygulama faaliyetleri
8519	İnsan sağlığı ile ilgili diğer faaliyetler
8520	Veterinerlik faaliyetleri
8531	Barınacak yer sağlanarak yürütölen sosyal hizmet faaliyetleri
8532	Barınacak yer sağlanmaksızın yürütölen sosyal hizmet faaliyetleri
O	Diğer Cemaate Yönelik, Toplumsal ve Kişisel Hizmet Faaliyetleri
90	Kanalizasyon ve atıkların toplanması, hıfzısıhha ve benzeri hizmetler
9000	Kanalizasyon ve atıkların toplanması, hıfzısıhha ve benzeri hizmetler
91	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer üye olunan kuruluşların faaliyetleri
9111	İş ve işveren kuruluşlarının faaliyetleri
9112	Meslek kuruluşlarının faaliyetleri
9120	Ücretle çalışanların sendika faaliyetleri
9191	Dini kuruluşların faaliyetleri
9192	Siyasi kuruluşların faaliyetleri
9199	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer üye olunan kuruluşların faaliyetleri
92	Eğlence, kültür ve spor faaliyetleri
9211	Sinema ve video filmleri yapımı ve dağıtımı
9212	Sinema filmi gösterimi
9213	Radyo ve televizyon faaliyetleri
9214	Dramatik sanatlar, müzik ve diğer sanat faaliyetleri
9219	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer eğlence faaliyetleri
9220	Haber ajansı faaliyetleri
9231	Kütüphanecilik ve arşivleme faaliyetleri
9232	Tarihi yapı ve alanları koruma ve müzecilik faaliyetleri
9233	Botanik ve hayvanat bahçeleri ile milli parklarla ilgili faaliyetler
9241	Spor faaliyetleri
9249	Diğer eğlence faaliyetleri
93	Diğer hizmet faaliyetleri
9301	Tekstil ve kürk ürünlerinin yıkanması ve (kuru) temizlenmesi
9302	Berber, kuaför ve güzellik salonlarının faaliyetleri
9303	Cenaze işleri ve ilgili faaliyetler
9309	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer hizmet faaliyetleri
P	Evlerde Yapıtırılan İşler ve Bağımsız Hanelerin Farklılaşmamış Üretim Faaliyetleri
9500	Evlerde yapıtırılan hizmet işleri
9600	Bağımsız hane halklarının kendi kullanımı için ayırt edilmemiş mal üretimi faaliyeti
9700	Bağımsız hane halklarının kendi kullanımı için ayırt edilmemiş hizmet üretimi faaliyeti
Q	Uluslararası Örgütler ve Temsilcilikleri
9900	Uluslararası örgütler ve temsilcilikleri

Kaynak: UN, 2002.