Türkiye'de Büyük Sermaye Grupları

Finans Kapitalin Oluşumu ve Gelişimi



ÖZGÜR ÖZTÜRK

SAV

ÖZGÜR ÖZTÜRK

Türkiye'de Büyük Sermaye Grupları

Finans Kapitalin Oluşumu ve Gelişimi

SAV

Türkiye'de Büyük Sermaye Grupları

Finans Kapitalin Oluşumu ve Gelişimi

ÖZGÜR ÖZTÜRK

SAV

Elinizdeki çalışmada Özgür Öztürk kapitalizme ait en genel en soyut kavram ve düzeneklerden hareketle "geç kapitalistleşen bir ülke olarak Türkiye" ve Türkiye'de sermaye birikiminin seçilmiş haramilerinin (kapitalistlerinin) özgünlüklerini ele alıyor. "Her türden sermaye artışının ayırt etmeksizin yasaklandığı" bir dönemden kapitalizmin (sermaye düzeninin) haramilerine geçişi yani sınırsız zenginlik hırsının toplumsal ortamının oluşturulmasının bir anlamda bu topraklara özgü öyküsünü bu çalışmada okuyacaksınız.

Fuat Ercan

ISBN 978-605-89715-8-5

SAV Sosyal Araştırmalar Vakfı

ISBN 978-605-89715-8-5
Sosyal Araştırmalar Vakfı - 29
Küreselleşme Dizisi - 13

Türkiye'de Büyük Sermaye Grupları
Finans Kapitalin Oluşumu ve Gelişimi
Özgür ÖZTÜRK

Birinci Basım: Mart 2010

Yayına Hazırlayan
Serap KURT

Kapak Tasarımı
İlknur KAVLAK

Baskı Öncesi Hazırlık
Ülkü GÜNDOĞDU

Baskı ve Cilt:
Ezgi Matbaası
Çobançeşme Mah.. Sanayi Cad.
Altay Sok. No:10 Yenibosna/İSTANBUL
Tel: 0 212 452 23 02

Sosyal Araştırmalar Vakfı İktisadi İşletmesi
İstiklal Caddesi Balo Sk. Analin Ap. No: 17/2
Beyoğlu – İstanbul

Tel/Fax: 0 212 292 55 85 – 292 55 86
Web: www.sav.org.tr
e-mail: merhaba@sav.org.tr

Özgür ÖZTÜRK

Türkiye'de Büyük Sermaye Grupları

Finans Kapitalin Oluşumu ve Gelişimi

İÇİNDEKİLER

KAPİTALİZM, TÜRKİYE'DE KAPİTALİZM, TÜRKİYE'NİN 25 HARAMİSİ
FUAT ERCAN 7
ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR 11
GİRİŞ 15
BİRİNCİ KISIM
TÜRKİYE'DE FİNANS KAPİTALİN OLUŞUMU ve GELİŞİMİ 25
OSMANLI'DAN KALAN MİRAS 27
CUMHURİYET DÖNEMİNİN İLK YILLARI 48
KAPİTALİST ÜRETİME GEÇİŞ 64
İÇE YÖNELİK BİRİKİM SÜRECİNDE TEKELLEŞME 83
GEÇ KAPİTALİSTLEŞEN ÜLKELERDE FİNANS KAPİTAL 103
FİNANS KAPİTAL EGEMENLİĞİNİN KURULUŞU 113
FİNANS KAPİTALİN GELİŞİMİ: 'DIŞA AÇILMA' VE HOLDİNGLER 128
DIŞA AÇILMA SÜRECİNDE BİRİNCİ EVRE 134
DIŞA AÇILMADA İKİNCİ EVRE 147
KRİZ ve DIŞA AÇILMADA ÜÇÜNCÜ EVRE 170
İKİNCİ KISIM
TÜRKİYE'DE BÜYÜK SERMAYE GRUPLARI - PORTRELER 189
SUNUŞ 191
İŞ BANKASI – ŞİŞECAM GRUBU 193
KOÇ GRUBU 218
SABANCI GRUBU 242
ÇUKUROVA GRUBU 259
ORDU YARDIMLAŞMA KURUMU (OYAK) 275
DOĞAN GRUBU 286
ÜLKER GRUBU (YILDIZ HOLDİNG) 300
DOĞUŞ GRUBU 311
ENKA 322

TEKFEN.....332
UZAN GRUBU.....342
ZORLU GRUBU.....353
ANADOLU ENDÜSTRİ GRUBU.....362
BORUSAN.....371
PROFİLO.....381
ECZACIBAŞI GRUBU.....390
KALE GRUBU (BODUR GRUBU).....399
TOPRAK GRUBU.....405
CİNER GRUBU (PARK GRUBU).....411
ÇALIK GRUBU.....418
YAŞAR GRUBU.....426
AKKÖK GRUBU.....433
İHLAS GRUBU.....439
ALARKO.....446
ELGİNKAN TOPLULUĞU.....453
SONUÇ.....459
EK : BÜYÜK SERMAYE GRUPLARINDA FAALİYET ÇEŞİTLİLİĞİ.....466
KAYNAKÇA.....471

KAPİTALİZM, TÜRKİYE'DE KAPİTALİZM, TÜRKİYE'NİN 25 HARAMİSİ

"Tanrı her türden sermaye artışını ayırt etmeksizin yasaklar" (L. Hyde, *Armağan*, Metis Yayınevi, 2009).

"Bu sınırsız zenginlik hırsı, bu değişim-değeri avcılığı tutkusu, kapitalist ile cimride ortak bir yandır; ne var ki, cimri, çılgın bir kapitalist olduğu halde, kapitalist akıllı bir cimridir" (K. Marx, *Kapital-I*, 167).

"Bir varmış, bir yokmuş... Evvel zaman içinde, kalbur saman içinde, kırk haramiler namıyla ün salmış bir haydutlar çetesi varmış...
"Kırk haramiler" sadece masallarda mı kaldı? Hayır. Kılık-kıyafetleri, silahları, yöntemleri değişse de kırk haramiler bugün de var. Uzaklara bakmaya gerek yok: Kırk haramiler her kapitalist toplumda olduğu gibi Türkiye'de de var. Büyük holdingler diye de adlandırılan sermaye grupları Türkiye'nin "kırk haramiler"i...
(M. Sönmez, *Kırk Haramiler*, Arkadaş Yayınevi, 1992).

Binbir Gece Masalları yazıldığı dönemin yani tarım-ticaret toplumlarının zenginlik yaratma koşullarını işaret etmese bile, yaratılan zenginliğe el koyma biçimlerinden biri olan haramilere de yer vermiş: *Ali Baba ve Kırk Haramiler*. Tarım ve ticarete dayalı toplumlarda gücün kaynağı ve gücü elinde bulunduranlar daha bir görünür haldeler. Oysa kapitalist sistemde zenginliğin kaynağı, kaynağı yaratma mekanizması ve yaratılan zenginlik üzerinde söz sahibi olanlar çok görünür değil. Görünür kılmak yani yaşanan sürecin bütünsel bilgisini oluşturmak özel bir çaba ister. Zaman içinde oluşan canlı-kanlı aktörlerin/sınıfların ve sınıflar arasındaki bağlantıların açığa çıkarılması gerekiyor. Bu tarz bir çaba için *tarih* bilinci ile buluşan tarihsel/konjonktürel düzeyin (ampirik düzlem) *soyutlama* gücü ile birleşmesi gerekiyor.

Yaşanan gerçekliğe yönelik bilme için verilecek bu tarz bir çaba "Kırk haramilerin sadece masallarda kalmadığını" bizlere gösterecek. Elinizdeki kitap *(Türkiye'de Büyük Sermaye Grupları Finans Kapitalin Oluşumu ve Gelişimi)* günümüzde sayıları artan haramilerden 25'ini detaylı bir şekilde analiz ediyor. Haksızlık yapmamak için ilk elden böyle bir çabanın yeni olmadığını söylememiz gerekiyor. Mustafa Sönmez *Türkiye'de Holdingler; Kırk Haramiler* (1987) kitabı ile

bu tarz bir çalışmaya öncülük etmişti. Ama Özgür Öztürk'ün çalışmasına da haksızlık etmemek gerekiyor. Çünkü Özgür arkadaşım/meslektaşımın çalışması seçtiği yirmibeş haramiyi oluşum koşulları içinde ele alıp analiz ediyor. Haramilerin içinde gelişip serpildiği sermaye düzeninin (kapitalizmin) en genel/en soyut işleyişinden hareketle Osmanlı'dan itibaren gelişim süreci içinde haramilerin (sermayedarların) *bu topraklara ait özelliklerini* de işaret ederek analiz ediyor.

Bu topraklara ait özellikler ifadesi üzerinde özellikle durmamız gerekiyor. Çünkü artık içi boşaltılmış birer kabuk olmaktan öteye geçmeyen Marksist kavramların sahicilik kazanması için ele alınan toplumsal gerçeklik içinde yeniden yeniden biçimlenmesi gerekiyor. Elinizdeki çalışmada Özgür Öztürk kapitalizme ait en genel en soyut kavram ve düzeneklerden hareketle *"geç kapitalistleşen bir ülke olarak Türkiye"* ve Türkiye'de sermaye birikiminin seçilmiş haramilerinin (kapitalistlerinin) özgünlüklerini ele alıyor. "Her türden sermaye artışının ayırt etmeksizin yasaklandığı" bir dönemden kapitalizmin (sermaye düzeninin) haramilerine geçişi yani sınırsız zenginlik hırsının toplumsal ortamının oluşturulmasının bir anlamda bu topraklara özgü öyküsünü bu çalışmada okuyacaksınız.

K. Marx'ın ifadesi ile sermaye düzeninin haramileri cimrilere benzer ama bir farkla: "Bu sınırsız zenginlik hırsı, bu değişim-değeri avcılığı tutkusu, kapitalist ile cimride ortak bir yandır; ne var ki, cimri, çılgın bir kapitalist olduğu halde, kapitalist akıllı bir cimridir." "Cimrinin parasını dolaşımdan çekmek suretiyle sonu gelmez değişim-değeri biriktirme amacını, ondan daha akıllı ve kurnaz kapitalist, parayı tekrar tekrar dolaşıma sokmak suretiyle gerçekleştirir" (K. Marx). İşte akıllı cimriler olarak haramiler/kapitalistler içinde bulundukları toplumsal koşullara göre kapitalizmin en genel işleyişi olan sermaye birikim düzeneğinin hem nedeni hem de sonuçlarıdırlar. Yine Marx'ın ifadesi ile kapitalizmin haramilerinin/kapitalistlerin temel amacı "değerin büyümesidir." Ama bu değer "sırasıyla para ve meta biçimlerine girerken, aynı zamanda da, kendi büyüklüğünü değiştirir, artı-değeri üzerinden atarak kendini farklılaştırır; bir başka deyişle, başlangıçtaki değer kendiliğinden büyür. Çünkü kendisine artı-değer kattığı hareket, kendi hareketi olduğu için de, büyümesi, otomatik büyümedir. Değer olması nedeniyle, kendisine değer katabilecek gizli bir nitelik kazanmış oluyor. Canlı döller yavruluyor, ya da hiç değilse altın yumurtalar yumurtluyor" (K. Marx).

Burada zaman içinde oluşan değerler bir yandan haramilerin büyümesine neden olurken, diğer yandan kapitalist toplumsal ilişkilerin, kapitalizmin toplumsal oluşumunun da gerçekleşmesine yol açarlar. Gelişip büyüyen sermayeler aynı zamanda gelişip büyüyecek yeni sermayelerin de önünü açar. Özgür'ün çalışmasında seçtiği haramilerin tarihsel gelişimine baktığımızda zaman içinde gelişen

büyüyen haramilerin yanı sıra, sürece sonradan katılan haramilerin de varlığını görmemiz olası. Yani sermayenin merkezileşme eğilimi aynı zamanda sermayenin toplumsal alanda etkinliğine bağlı olarak *sermayenin saçılmasına yani yeni haramilerin de gelişmesine* kaynaklık eder. Haramilerin gelişimindeki farklılık sadece sermaye birikiminin toplam yeniden üretim koşullarını belirlemez, yine elinizdeki çalışmada gösterildiği üzere yeni iktidar ilişkilerinin de gelişmesine neden olur. 1980'lerde başlayan, sermaye birikiminin toplam döngüsünün ulusal düzeyde gerçekleşmesinin başarı sınırlarına gelinmiş olması sermaye ama çok daha önemlisi döviz biçiminde sermaye ihtiyacını arttırdığı ölçüde, sermayeler arası yeni bölüşüm ilişkilerinin yanı sıra Anadolu'da potansiyel döviz kazandıracak ihracata konu olan alanların uluslararasılaşmasına neden olacaktır. Bu gelişme Anadolu'da haramilerin palazlanması anlamına gelecektir. Bugün siyasal iktidarda olan AKP'nin gerçek temellerini de bu yeni gelişen haramiler ile daha önce gelişen haramiler arasındaki uzlaşma ve çatışkılarda aramak anlamlı olacaktır.

Ama elinizdeki çalışmayı çok daha önemli kılan temel özelliklerinden bir diğeri ise seçilen yirmi beş harami hakkında oldukça detaylı bilgiler sunmasıdır. Özgür'ün işaret ettiği gibi; "Genel olarak, tanınan *tanınan* olduğu için *bilinen* değildir." Gerçekten de Özgür'ün oldukça sistematik çalışması bizlere haramileri *bilme* olanağı sağlayacak önemli bir veri seti sunuyor. Bu veri seti haramilerin hangi sektörlere ne zaman girdiklerini, ne zaman bazı sektörlerden çekildiklerini, kendi içlerinde nasıl organize olduklarını ve bu özelliklerin diğer ülke/sermaye birikim koşullarına göre ne gibi farklılıklar sergilediğini canlı bir şekilde okuyucuya sunuyor. Özgür'ün oldukça sayfa alacak veri setini sayfa kısıtından dolaya kitaba tamamen almadığını bilmek insanı üzüyor. Ama ne kadar üzücü olsa bile, bu çalışma bu tarz çalışmalara öncülük edecek nitelikte. Çalışma modern dönem haramilerine ve haramilerden hareketle modern dönemin yapısal özelliklerine ve bu özelliklerin bu topraklarda nasıl biçimlendiğine ilişkin bilgiler sunmakla kalmıyor, bu tarz çalışmaların gerekliliğine de işaret etmiş oluyor. Girişte belirttiğim gibi elinizdeki çalışma/emek *tarih bilinci* ile buluşan tarihsel/konjonktürel düzeyin (ampirik düzlem) *soyutlama gücünü* birleştiriyor. Ama bu soyutlama düzeyinde kavramlar ele alınan gerçeklik dolayında bileniyor, içerik kazanıyor. Kavramlar kavramı kullananın elinde yeniden biçimlenerek güç kazanıyor.

Kavramlar gerçekliğin en çıplak hali ile kendine içkin olan sınıfsal konumları ve yine bu topraklarda aldığı rengi, dokuyu ele veriyor. Yani haramiler/kapitalistler kapitalist işleyişin aktif özneleri oldukları ölçüde, bu sürece karşı durmak isteyen/duran düşün insanı ve sınıfların da temel yönelimlerinin ne olması gerektiği hakkında bizlere epeyce ipucu veren bir çalışmayı elinizde tutuyorsunuz.

Yazarımızın dediği gibi çalışma "öncelikle, sermaye egemenliğine ve bunun yol açtığı eşitsiz ilişkilere karşı olanlar için yazılmıştır." Sosyal Araştırmalar Vakfı (SAV) akıntıya karşı harcanan önemli bir emeği sizlere sunuyor. Sosyal Araştırmalar Vakfı *sermaye egemenliği ve bunun yol açtığı eşitsiz ilişkilerin taşıyıcısı olan yirmibeş haramiyi* anlayıp/analiz edeceğimiz bir çalışmayı gündemize taşıdı. Kendinden çok şey öğrendiğim sevgili arkadaşım Özgür Öztürk'e ve bu güzel çalışmayı yayına hazırlayan sevgili Serap Kurt'a ve Ülkü Gündoğdu'ya teşekkür ediyorum. Sayenizde kavramlarımız daha bir ete-kemiğe büründü, bu topraklara ait gerçeklik daha bir görünür oldu. Aydınlatmaya devam. Umutlanmaya devam.

Fuat Ercan - Teşvikiye

ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR

Hegel'in bir sözü var: "Genel olarak, tanınan *tanınan* olduğu için *bilinen* değildir" diye (1986: 37). Aşina olduğumuz, tanıdığımız bir nesneyi ya da kişiyi sırf bu nedenle bildiğimizi düşünmek yanılsamadır. Zira, tanışıklık başka şey, bilgi başka bir şeydir.

Konu holdingler (daha doğrusu, Türkiye'de genellikle holding biçimi organizasyonu benimseyen büyük sermaye grupları) olunca bu bilgisizlik de kritik bir önem arz ediyor. Türkiye'de Koç, Sabancı, Doğan, Eczacıbaşı gibi isimlerden ve bu isimlerin işaret ettiği gerçeklikten haberi olmayan bir kişi bulmak hayli zor olacaktır. Holdingler, bu ülkede yaşayan hemen herkesin az çok aşina olduğu oluşumlardır. Kamuoyunda ilgi görür ve dikkatle izlenir, tanınırlar. Ama, aslında pek bilinmezler. Konuyu sistematik biçimde ele alan bilimsel yayınların sayısı holdinglere yönelik ilgiyle açıkça ters orantılıdır. İş dünyası dergilerinde sıkça yer verilen çoğu örtülü reklam niteliğindeki yazıların ve günlük gazetelerin ekonomi sayfalarını dolduran yine çoğunlukla reklam niteliği taşıyan haberlerin dışında, büyük sermaye gruplarına odaklanan ve bunları sistemli biçimde inceleyen çalışmalar olağanüstü az sayıdadır.

Böyle bir bilginin 'kritik' olmasının nedeni nedir peki? Basitçe, holdinglerin sermaye birikimi sürecinin *aktif özneleri* olmalarıdır. Kuşkusuz, bu sürecin *tek* öznesi holdingler değildir. Zira, sermaye demek, sermaye ilişkisi içindeki sınıfların varlığı demektir. Bir yanda üretim ve geçim araçlarını elinde tutan küçük bir azınlığın, bir yanda da bunların hesabına çalışan büyük çoğunluğun bulunduğu, çelişkili ve çatışmalı toplumsal ilişkiler demektir. Yine, resmin bütünü içinde, birbiriyle çelişen çıkarlara sahip farklı sermaye kesimleri ve tüm bu sınıf-içi ve sınıflar arası çatışmalı ilişkilerin billurlaştığı bir alan olarak devlet de daima görülebilir durumdadır. Bununla birlikte, diğer sermaye kesimlerine göre çok daha etkili olabilen ve hemen her zaman yüksek bir sınıf bilinci ile hareket eden büyük sermaye gruplarının oluşum ve gelişimleri dikkate alınmadan, Türkiye'de kapitalist gelişme süreci ve bu süreç içinde yaşanan dönüşümler bütünlüklü olarak anlaşılamaz. Örneğin, Türkiye ekonomisinin 1980 yılından itibaren 'dışa açılması', büyük sermayenin ve onun örgütü TÜSİAD'ın rolü dışarıda bırakılırsa, sağlıklı biçimde analiz edilemez.

Salt akademik bir merakın ötesinde, bu tarz bir bilgi sermayeye karşı mücadelelerin doğru konumlanması açısından da önem taşımaktadır. Bu bağlamda, örneğin, 1977-78 'Büyük Grev'inde Maden-İş'in uygulamaya çalıştığı 'holdingleri kuşatan grev stratejisi' anımsanabilir (Şafak 2007: 51). Başarılı olup olmadığı bir yana, böyle bir strateji o dönemde Türkiye'de yaşanan dönüşümleri (holding biçimi altında finans kapitalin oluşumunu) analiz ederek buradan pratiğe dönük sonuçlar çıkarma yolunda ciddi bir girişim anlamına gelmiştir. Benzer bir çabanın bugün de gösterilmesi ve ekonomik ve sosyal yaşamdaki dönüşümlerin analizinden pratiğe dönük sonuçların çıkartılması, hiç kuşkusuz, gereklidir. Sermayenin farklı ülkeler ve farklı üretim kolları arasında rahatça hareket edebildiği bir ortamda, sendikal mücadelenin iş yeri ya da iş kolu düzlemi ile sınırlı kalmaması için sınıf örgütlerinin daha etkili stratejiler geliştirebilmeleri acil bir önem taşımaktadır.

Sermayeyi ve daha da özel olarak büyük sermayeyi konu edinen bu kitap, öncelikle, sermaye egemenliğine ve bunun yol açtığı eşitsiz ilişkilere karşı olanlar için yazılmıştır. Kitabın başlıca amacı, Türkiye'deki büyük sermaye gruplarına ilişkin *sistematik* bir inceleme ortaya koyarak, konuya dair bilgi birikimine katkıda bulunmaktır. Söz konusu sistematiğin temelini, sermaye grupları tarafından gerçekleştirilen ekonomik nitelikli faaliyetlerin dökümü, sınıflandırılması ve analiz edilmesi oluşturmaktadır. Metinde, esas olarak, sermaye gruplarının ne yaptıkları ve bunu nerede ve ne zaman yaptıkları sorularına yanıt aranmaktadır. Bu çerçevede, konunun doğal olarak içinde barındırdığı söylenti ve abartılardan uzak durulmaya ve mümkün olduğunca somut verilere dayanan nesnel bir inceleme yapılmaya çalışılmıştır.

Kitap iki ana kısımdan oluşmaktadır. Giriş bölümünü izleyen birinci kısım Türkiye kökenli büyük sermaye gruplarının (finans kapitalin) oluşum ve gelişim sürecini ana hatlarıyla ele almakta, ikinci kısımda ise 25 büyük grubun kuruluşlarından günümüze dek gerçekleştirdikleri ekonomik faaliyetler incelenmektedir (İş Bankası-Şişecam, Koç, Sabancı, Çukurova, Oyak, Doğan, Ülker, Doğuş, Enka, Tekfen, Uzan, Zorlu, Anadolu Endüstri, Borusan, Profilo, Eczacıbaşı, Kale, Toprak, Ciner, Çalık, Yaşar, Akkök, İhlas, Alarko ve Elginkan grupları). Söz konusu gruplar nicel bir kritere göre seçil(e)memiştir, zira birçok büyük sermaye grubu mali bilgilerini kamuoyuna açıklamamaktadır. Bu nedenle, gruplar, Türkiye'deki en büyük sermaye gruplarını *temsil etmek* üzere, kuşkusuz eksik ancak incelemenin amaçları açısından yeterince kapsayıcı bir örneklem oluşturacak biçimde seçilmiştir. İkinci kısmın her bir bölümünde ayrı bir sermaye grubu konu alınmıştır. Her bölümün sonunda, ele alınan grubun faaliyetlerinin dökümünü yıl bazında ve

ISIC sistemi ile sınıflandırılmış olarak sunan bir tablo yer almaktadır. Bu kısmın başındaki kısa sunuş bölümünde tablolara ve tabloların elde edilişine dair açıklamalar verilmiştir.

Kitabın iki ana kısmı birbirinden bağımsız olarak okunabilir. Hatta, genel okuyucu açısından, önce ikinci kısmı okumak ve sonra birinci kısma dönmek de iyi bir yöntem olabilir. İkinci kısımdaki olgusal ağırlıklı ve metnin hacmini sınırlandırabilmek için zorunlu olarak benimsediğim kısa ve 'hızlı' anlatım biçiminin okuma esnasında zorluk yaratmamasını dilerim.

Kitap, Marmara Üniversitesi Kalkınma İktisadı ve İktisadi Büyüme kürsüsünde Prof. Dr. Fuat Ercan'ın danışmanlığı altında 2008 yılında tamamladığım doktora tezine dayanmaktadır (bu teze YÖK'ün Ulusal Tez Merkezi internet sayfasından ulaşılabilir). Bununla birlikte, tez çalışmasına kıyasla bazı farklılıklar içermektedir. Öncelikle, tezde 20 sermaye grubu incelenmişken, şimdi bu rakama 5 sermaye grubu daha eklenmiştir. Bunun yanı sıra, tezin bazı bölümleri dışarıda bırakılmış, bazı bölümleri özet biçimde dahil edilmiş, hemen tüm tablolar ve veriler güncellenmiş, ayrıca metnin tamamı yeniden düzenlenmiş ve tezde çok sayıda olan dipnotlardan büyük ölçüde arındırılarak baştan sona yeniden yazılmıştır.

Tez danışmanım Fuat Ercan'a, yayın sürecindeki katkılarından dolayı Serap Kurt'a ve SAV Yayınları çalışanlarına, ayrıca kitaba katkıda bulunan, emeği geçen tüm dostlara ve hocalarıma çok teşekkür ediyorum.

Özgür Öztürk

Aralık 2009

Giriş

Türkiye'de yaygın kanaatlerden biri, AKP döneminde sermayenin el değiştirdiğidir. Buna göre, Türkiye ekonomisinde uzun yıllardır hakim konumda bulunan büyük gruplar (özellikle TÜSİAD çevresi) yavaş yavaş 'devre dışı' kalmakta; bunların yerini ise AKP tarafından kollanan 'yandaş' sermayeler ve MÜSİAD almaktadır. Bir yandan özellikle medya sahibi 'eski' gruplar üzerindeki sıkı maliye denetimleri ve kesilen cezalar, bir yandan da kamu ihaleleri ve özelleştirmeler yoluyla yandaşlara aktarılan rantlar, yeni tür bir büyük sermayenin, 'otantik' burjuvazinin yükselişine işaret etmektedir.

Bu görüşün ancak kısmen geçerli olduğu belirtilmelidir. AKP gerçekten de, Mustafa Sönmez'in deyimi ile kendi 'organik burjuvazisini' yaratmak için uğraşmakta ve TOKİ ihaleleri, yerel yönetimler gibi kanallar aracılığıyla bu grubu beslemektedir. Bununla birlikte, AKP'nin neo-liberal politikalarından TÜSİAD çevresindeki büyük sermaye de epeyce nemalanmıştır (Sönmez 2009: 180-1). Nitekim özellikle 2002-2007 arası dönem boyunca Türkiye'de en büyük sermaye grupları hemen hemen firesiz olarak ve kararlı biçimde AKP'nin arkasında durmuştur. Bunun nedenlerine ve AKP – büyük sermaye ilişkilerine ileride daha ayrıntılı olarak değinilecektir. Şu an için vurgulanması gereken, Türkiye ekonomisinde büyük sermaye gruplarının belirgin ağırlığının devam ettiğidir. Üretim, finans, ticaret, dış ticaret gibi başlıca ekonomik alanların hemen hepsinde az sayıda grubun hakimiyeti sürmektedir. Bu durum birkaç örnekle sergilenebilir.

2008 yılı itibariyle, Koç grubunun *kombine* cirosu Türkiye'nin milli gelirinin yüzde 9'una, yaptığı ihracat ise ülke ihracatının yüzde 11'ine eşit düzeydedir (Koç Holding 2009: 1). Aynı yıl, İstanbul Sanayi Odası'nca hazırlanan Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesindeki ilk on firmanın beş tanesi Koç grubuna bağlıdır (Tüpraş, Tofaş, Ford Otomotiv, Arçelik ve Aygaz). Özel firmalar olarak bakıldığında, Oyak grubuna bağlı üç kuruluşun da ilk on sıra içine girdiği görülmektedir (Erdemir, Oyak-Renault ve İsdemir). İki gruba ait sekiz firma, 500 büyük sanayi kuruluşunun üretimden satışlarının yüzde 24.4'ünü gerçekleştirmiştir. Genelde, 500 büyük sanayi kuruluşunun satışlarının yüzde 21'i Koç grubu, yüzde 6'sı Oyak grubu, yüzde 2.4'ü Sabancı grubu şirketlerince gerçekleştirilmiştir (İSO 2009).

Başka bir alana, finans sektörlerine (bankacılık kesimine ve borsaya) bakalım. Banka sektöründe, 2008 yılı sonu itibariyle aktif büyüklüklerine göre en büyük beş bankanın biri kamuya (Ziraat Bankası), dört tanesi ise sermaye gruplarına aittir: İş Bankası, Sabancı grubuna bağlı Akbank, Doğuş grubuna bağlı Garanti Bankası, Koç grubuna bağlı Yapı Kredi. Söz konusu dört gruba ait dört banka, bankacılık sektöründe toplam aktiflerin yüzde 47.5'ini, toplam kredilerin yüzde 49.2'sini ve toplam mevduatın yüzde 46.3'ünü ellerinde tutmuştur (TBB 2009: II-260'dan hesaplandı). Kısacası, son yıllarda hızlı bir büyüme sergilemiş olan bankacılık sektörünün neredeyse yarısı, yalnızca dört büyük özel bankanın hakimiyetindedir.

Bir diğer finansal alana, borsaya geçtiğimizde yine epey aşina olduğumuz simalarla karşılaşırız. 2008 yılı Haziran ayı itibariyle, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın toplam piyasa değerinin üçte birini (yüzde 33.4) Koç, Sabancı ve İş Bankası gruplarına ait 43 şirket oluşturmuştur (Referans 05.06.2008). Salt bu örneklerden bile, grupların gücü ve etkinliği hakkında fikir edinmek olanaklıdır.

Bununla birlikte, büyük grupların varlığı ve ekonomi içindeki etkinlikleri yalnızca Türkiye'ye özgü bir durum değildir. Türkiye'deki holdinglere benzer kuruluşlar Güney Kore, Meksika, Hindistan gibi diğer geç kapitalistleşen ülkelerde de mevcuttur (Kang 1996; Lanoue 1999; Jilberto ve Hogenboom 2004; Khanna ve Yafeh 2005). Türkiye'de genellikle 'holding' biçiminde organize olan büyük sermaye grupları, Güney Kore'de *chaebol*, Hindistan'da *business house*, Latin Amerika ülkelerinde *grupos economicos* olarak adlandırılan tipik bir oluşumun örnekleridir (Lee 2001).

Geç kapitalistleşen ülkelerdeki (GKÜ'lerdeki) bu tarz grupların ortak noktaları, çoğunlukla aile şirketi niteliği taşımaları ve birbiriyle ilişkisi bulunmayan birçok farklı sektörde faaliyet göstermeleridir (Buğra 2003: 241-254). Sermaye grupları İngiltere, ABD ve Almanya gibi ülkelerde dikey ve yatay entegrasyon yoluyla, yani 'ilişkili' sektörlere girerek büyürken, Türkiye ve benzeri ülkelerde 'ilişkisiz çeşitlenme' daha yaygın karşılaşılan bir karakteristik olmuştur. Örneğin, Hindistan'ın en büyük grubu olan Tata, 20. yüzyıl başlarında tekstil, otelcilik, çelik, hidroelektrik, çimento, sabun imalatı sektörlerinde faaliyet göstermiş; sonraları bunlara yayıncılık, kimya, tüketici elektroniği, motorlu araç imalatı, kozmetik, çay, finans, telekom ve perakende alanlarını eklemiştir (Khanna ve Palepu 2004: 41). Benzer biçimde, Endonezya'da en büyük grup olan Salim grubu 1970'lerde gıda, çimento, otomotiv, 1980'lerde bankacılık, çelik ve kimya gibi sektörlerde yer alırken, sonraki yıllarda neredeyse her sektöre giriş yaparak 'ilişkisiz' bir faaliyet yapısı oluşturmuştur (Sato 1993: 412-22; Dieleman 2007: 91-6).

Kendi ülkelerinin ekonomileri içinde belirgin ağırlıkları bulunan sermaye grupları son otuz-kırk yıl içinde giderek artan bir hızla uluslararası pazarlara da yönelmiş, buna paralel olarak dünya ekonomisi içindeki ağırlıkları artmıştır. 1962 yılında dünyanın en büyük 497 sanayi şirketi arasında geç kapitalistleşen ülkeler yalnızca 4 şirketle temsil edilirken, 1992'de ilk 500'e 33 firma girmiş, 2007 yılı Fortune Global 500 listesinde ise 72 şirket yer almıştır (Amsden ve Hikino 1994: 53; Fortune 23.07.2007). GKÜ kökenli gruplar, artık yalnızca kendi ülkelerinde değil, aynı zamanda dünya ölçeğinde etkin bir konumdadır. Her ne kadar 2007 yılında bu listeye Türkiye'den yalnızca Koç Holding girebilmişse de son yıllarda Türkiye kökenli diğer gruplar da hayli hızlı bir biçimde büyümekte ve uluslararası pazarlara yayılmaktadır.

Holdinglerin artan önemi ölçüsünde, sosyal bilim alanında da bu konuya dair canlı bir ilginin bulunduğu düşünülebilir. Oysa, holdinglere odaklanan *sistematik* çalışmalar bugüne dek birkaç makale ile birkaç kitabın ötesine geçmemiştir. Bunların dışında, Türkiye'nin sanayisi, 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; bu önemli failler analizin dışında bırakılmaktadır. 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, kamuoyuna sunulan bilgilerin gerçeği ne kadar yansıttığı da tartışmalıdır. Kısacası, holdingler konusunda araştırma yapmak için kullanılabilecek 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 öznelerini görmeyi engelleyen verilerdir. Örneğin

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 çeşitli kavramlar, sürecin öznelerini değil işleyiş mekanizmasını ve uygulanan ekonomi politikalarının sonuçlarını görmeye 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 arasında 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 de 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 yazının olumsuz etkileri söz konusudur.

Bu noktada, Türkiye gibi geç kapitalistleşen ülkelerden çıkan sermaye gruplarının ne şekilde kavramlaştırılacağı sorusu büyük önem kazanmaktadır. Farklı teorik çerçeveleri kullanan araştırmacılar söz konusu grupları farklı biçimlerde kavramlaştırmakta, sonuç olarak yapılan değerlendirmeler de ciddi ölçüde farklılaşmaktadır. Örneğin, bu tür sermaye grupları üzerine ilk çalışmalardan birini yapmış olan Nathaniel Leff (1978), bunları azgelişmiş bir ülkedeki piyasa aksaklıklarını telafi eden ve atıl kaynakları üretken kullanıma yönelten, bu yoldan kalkınma sürecine katkıda bulunan unsurlar olarak ele almıştı. Buna karşılık, daha yakın tarihli bazı çalışmalarda sermaye grupları rant peşinde koşan, iç içe geçmiş şirketlerden oluşan piramit yapıları sayesinde azınlık hissedarların sağladığı kaynakları 'hortumlayan' (*tunnelling*) hırslı girişimler olarak resmedilmektedir (bkz. Khanna ve Yafeh 2005: 22-28).

Geç kapitalistleşen ülke kökenli sermaye gruplarının artan önemleri ölçüsünde, bunları incelemeye çalışan uluslararası akademik yazın da belli bir ölçüde genişlemiştir. Ancak, Leff'in hem makro düzeyi (kalkınma süreci), hem de mikro perspektifi (firma teorisi) bir arada değerlendirmeye çalışan yaklaşımının yerini

sonraları firma-odaklı yaklaşımlar almıştır. Akademik yazında analizin odağı firmaların büyüme stratejilerine kaymış ve toplumsal gelişme süreci arka planda kalmıştır. Bu bağlamda, genellikle girişimcilik teorisi ve işletme yazını içinde, 'iş gruplarının' ya da gruplara ait firmaların kârlılık ve büyüme performansları incelenmektedir (örn. Khanna ve Rivkin 2001; Gündüz ve Tatoglu 2003).

Akademik yazının bir özelliği de bazı istisnalar dışında (örn. Scott 1997; Chaudhuri 1980; Carroll 1989) Marx'ın ortaya koyduğu kapitalist gelişme teorisine pek fazla ilgi gösterilmemesidir. Buna karşılık, Türkiye'de holdingleri konu alan küçük ama nitelikli yazında, holdingleri kapitalist gelişme teorisi ekseninde analiz eden ve çoğu zaman da *finans kapital* kavramını kullanan çalışmalar görülmektedir (İlke 1974c; 1974d; Aytulun 1977; Özkol 1977; Tekeli ve Menteş 1982; Arıman 1982; Köymen 1989; Sönmez 1992a; Ercan 1997b; 1998; Öncü 2008; Gültekin-Karakaş ve Ercan 2008; Gültekin-Karakaş 2009). Yer yer Hikmet Kıvılcımlı'nın erken tarihli analizlerinden beslenen bu yazının yanı sıra, 1990'lardan itibaren, Ayşe Buğra'nın öncü yapıtının (2003; ilk baskı 1995) ardından, sorunu girişimcilik teorisi ve işletme disiplini içinde ele alan ve genellikle firma odaklı yaklaşımı benimseyen akademik çalışmalar da yapılmıştır (örn. Gökşen ve Üsdiken 2001; Demirağ ve Serter 2003; Gonenc ve Alpar 2006). Genel bir gözlem olarak, Türkiye'de holdingleri konu alan küçük hacimli yazın içinde Marksist kapitalist gelişme teorisi ve finans kapital kavramının etkili bir damar oluşturduğu söylenebilir.

Marksist finans kapital kavramı bu çalışmanın da çıkış noktasıdır. Ancak, önemli bir sorun, kapitalist gelişme teorisini ve finans kapital kavramını kullanan analizlerde, geç kapitalistleşen ülkelerdeki sermaye gruplarının neden 'ilişkisiz çeşitlenme'ye (birbiriyle ilişkisi olmayan birçok farklı sektörde faaliyet göstermeye) yöneldiklerine dair teorik bir açıklamanın verilmemiş olmasıdır. Marksist yaklaşımın çeşitlenme olgusunu göz ardı etmesi ciddi bir eksikliktir. Öte yandan, soruna girişimcilik kültürü açısından yaklaşan çalışmalarda da 'ilişkisiz çeşitlenme' olgusuna doyurucu bir açıklamanın getirildiğini söylemek olanaklı değildir. Örneğin Ayşe Buğra, holdingleşmeyi 'geç sanayileşmeye bir cevap' olarak inceleyeceğini ve Türkiye'deki holdinglerin diğer geç sanayileşen ülkelerdeki çok-faaliyetli firmalarla ortak özelliklerinin bulunduğunu ilan etmekte (2003: 241), ancak daha sonra, ilişkisiz çeşitlenme pratiğini ekonomi politikalarındaki belirsizliklere bağlamaktadır (2003: 264-5). Böylece, ilişkisiz çeşitlenme, Türkiye'deki iş ortamının özgül özellikleri temelinde açıklanmaktadır. Oysa, ilişkisiz çeşitlenme geç kapitalistleşen (ya da geç sanayileşen) hemen tüm ülkelerde rastlanan ve herhangi bir ülkeye özgü arızi koşullara bağlanamayan bir olgu ise, geç kapitalistleşme

sürecinin yapısal özellikleri temelinde açıklanması gerekir.

Bu çalışmanın bir amacı, kapitalist gelişme teorisini geç kapitalistleşmiş ülkelerdeki finans kapital oluşumunu içerecek biçimde genişletmek ve ardından, ilişkisiz çeşitlenme olgusunu bu temelde açıklamak olacaktır. Konuya ilişkin teorik açıklamanın ana hatları, metin içinde yeri geldikçe ortaya konulmaktadır.

Büyük *sermaye* gruplarından söz ediyorsak, kapitalist bir toplumdan söz ediyoruz ve aynı zamanda, kapitalist üretimin belirli bir gelişmişlik düzeyini (finans kapital evresini) örtük olarak belirtmiş oluyoruz. Kapitalist bir doğrultuda gelişen her toplumda, er ya da geç, üretim ve dolaşım süreçleri üzerinde hakimiyet kuran finans kapital olgusu ortaya çıkmaktadır. Holding ya da 'çok-faaliyetli firma' biçimi geç kapitalistleşmiş ülkelere özgü bir karakteristik olmakla birlikte, erken kapitalistleşen ülkelerde de çeşitli biçimler altında sermaye gruplaşmaları görülmektedir (birçok ülkeyi içeren geniş bir tarama için bkz. Scott 1997). Bir başka deyişle, farklı ülkelerin özgül deneyimlerine bağlı olarak biçimsel farklılıklar ortaya çıkmış olsa da kapitalistleşme ile finans kapitalin oluşumu arasında zorunlu bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkiyi ve finans kapital kavramını kısaca gözden geçirmekte yarar var.

Finans Kapital Kavramı

Kapitalist üretim tarzına geçişi erken tarihlerde yapmış olan İngiltere, Fransa, ABD, Almanya gibi ülkelerde, sermayenin merkezileşme ve yoğunlaşma eğilimleri 19. yüzyıl sonlarına doğru ekonomide tekelleşmeyi beraberinde getirmişti (Sönmez 1998: 38-39). Sanayi sektörleri kendi içlerinde konsolide olurken, sermayelerin bir araya toplanması için uzun süre başlıca organizasyon türü olan *anonim şirket* (hisseli sermaye) formu da giderek yetersiz hale gelmeye başladı. Böylece, anonim şirketten daha ileri ölçüde sermaye merkezileşmesine işaret eden ilk şirket birlikleri (kombinasyonlar) ortaya çıktı (Taşdelen 2005: 114-122). İlk başlarda fiyat birlikleri ve centilmen anlaşmaları gibi gevşek biçimler alan şirket birlikleri zamanla daha sıkı nitelikteki havuz anlaşmalarına; daha sonra da -en çok bilinen biçimleri ile- Almanya'da *karteller* ve ABD'de *tröstler* gibi çok daha sıkı ve bağlayıcı nitelik taşıyan organizasyonlara dönüştüler (Liefmann 2001; Haney 2003).

Tekelleşme ile birlikte ilerleyen şirket birleşmeleri 20. yüzyıl dönümünde genellikle yatay birleşme biçimindeydi (Demir 2003: 66). Bir başka deyişle, benzer ürünleri üreten ya da satışını yapan firmalar birleşmekteydi. Bununla birlikte, dikey birleşmeler, yani bir ürünün üretim sürecinde hammadde temininden ara malın ve nihai malın üretimine, oradan toptan ve perakende satışa kadar birbirini

izleyen halkaların birleşmesi anlamına gelen entegrasyon türü de başlamıştı. Birleşmeler gönüllü biçimde olabildiği gibi, bir firmanın büyüme sürecinde yeni alanlara girmesi ya da diğer firmaları ele geçirmesiyle de gerçekleşmekteydi. Tekil firmalar değil bütün olarak toplumsal üretim sistemi göz önüne alındığında, sermaye hemen her sektörde kendi içinde bütünleşmiş, konsolide olmuştu (Liefmann 2001: 354-5).

Kritik nokta, sermaye içi bütünleşmenin salt üretim alanının ötesine uzanarak sanayi kesimi ile finans ve ticaret kesimlerini bir araya getirmesiydi. Artan sanayi üretiminin düzenli finansman gereksinimi bankalarla sanayi şirketlerini birbirlerine yaklaştırmış, bankalar bazı önemli sanayi şirketlerini denetim altına almışlardı (Edwards 1938: 170-8; Haney 2003: 115). Özellikle Almanya'da, bankaların sanayi üretimi üzerinde güçlü bir denetimi söz konusuydu. Ancak, genelde, bankacılık ve sanayi kesimleri arasında daha dengeli bir ilişki bulunmaktaydı (Scott 1997: 143).

Yakınlaşma, sanayi ile ticaret arasında da gözlenmekteydi. Sanayi üretiminin artışı ticari faaliyeti sanayi ile bütünleştirmiş, eski dönemlerde büyük önem taşıyan bağımsız tüccar figürü yavaş yavaş ortadan kalkmıştı. Şimdi ticaret, sanayi işletmelerinin satın alma ve pazarlama departmanları tarafından ya da sanayi şirketlerine paralel olarak kurulan bağlı ticaret kuruluşları tarafından üstlenilen bir işe dönüşmüştü. Kısacası finans, sanayi ve ticaret olmak üzere üç ana ekonomik faaliyet türü kalıcı biçimde bütünleşmiş; toplumsal üretim sistemi organik bir bütün halini almaya başlamıştı (Hilferding 1981: 301). Sermayenin farklı işlevsel biçimlerine karşılık gelen üç ayrı ekonomik faaliyet alanı ve bu faaliyetleri gerçekleştiren kurumlar arasındaki tekelci bütünleşme, dönemin Marksist kuramcıları tarafından 'finans kapital' kavramı ile ifade edildi (Hilferding 1981; Lenin 1992).

Bu kavram günümüzde hayli serbestçe ve genellikle 'finansal' sermaye (örneğin, banka sermayesi) anlamına gelecek biçimde kullanılmaktadır. Oysa, kavramı ilk kez geliştiren R. Hilferding, banka ve sanayi sermayelerinin, ticari sermayeyi de içererek birleşmelerini anlatmıştı. Hilferding'in bu birleşme içinde bankaların öncülüğüne ve egemenliğine yaptığı ve Alman deneyiminin genelleştirilmesinden ileri gelen yanıltıcı vurgu, finans kapital ile 'finansal' sermaye arasındaki ayrımı ortadan kaldırır gibidir. Ancak, bu ayrıma dikkat etmek gereklidir (Gültekin-Karakaş 2009: 105-7).

Marx, sanayi sermayesinin kendi faaliyet çevrimi içinde sürekli olarak farklı sermaye formlarından geçtiğini, para-sermaye, üretken sermaye ve meta-sermaye biçimlerini aldığını vurgulamıştı. Farklı sermaye formları, sermayenin özel işlevsel biçimleriydi (Marx 1992: 54). Bununla birlikte, Marx'a göre, toplumsal iş-

bölümü nedeniyle bu farklı işlevsel biçimler bağımsız varlıklar olarak bulunuyorlardı. Meta alım satımıyla uğraşan ticari sermaye ve para ticareti ile uğraşan sermaye, aslında sanayi sermayesine ait farklı işlevlerin bağımsız bir varlık biçimi kazanmasını ifade ediyorlardı (Marx 1990: 236-9, 277). Bir başka deyişle, günlük dilde ticaret ve finans olarak ifade edilen ekonomik faaliyetleri yürütenler, gerçekte sanayi sermayesine ait özel işlevleri yürütmekteydiler. Yüzyıl dönümünde yaşanan durum, söz konusu faaliyetlerin (finans kapital biçiminde, yeniden) birleşmesi anlamına geliyordu.

Kuşkusuz, günlük dilde kullanıldığı biçimiyle finans, ticaret ve sanayi kavramları Marx'ın kullanımındaki para-sermaye, meta-sermaye ve üretken sermaye kavramları ile örtüşmezler. Sanayi sermayesi, yalnızca üretken sermaye işlevini değil, her üç işlevi de içerir. Yine de bu üç temel ekonomik faaliyeti (finans, sanayi ve ticareti) sermayenin işlevsel biçimlerine ait özellikleri yansıtıyor kabul etmek, buradaki tartışmanın sınırları içinde olanaklıdır.

Her ne kadar Hilferding bankaların sanayi kesimi üzerindeki denetimini vurgulama eğiliminde olduysa da 'finans kapital' asıl olarak finans-sanayi-ticaret bütünleşmesine işaret eder. Ayrıca, bu bütünleşme *tekelci* üretim koşullarına da gönderme yapar. Finans kapitalde söz konusu olan, herhangi bir firmanın bir şekilde finans, sanayi ve ticaretle aynı anda uğraşması değil, *tekelleşme* ve toplumsal üretim organizasyonunun kendi içinde bütünleşmesi, üretimin toplumsallaşmasıdır. Finans kapital çağında toplumsal üretim sistemi, her sektörün bir ya da birkaç büyük sermayenin denetimi altına girdiği, ayrıca bu büyük sermayelerin finans, sanayi ve ticaret faaliyetlerini bir araya getirerek içselleştirdiği bir sistem halini alır. Dolayısıyla, finans kapital kavramı zorunlu olarak büyük sermaye olgusunu içerir. Kapitalist üretimin belirli bir gelişme düzeyinde, tekelci büyük sermayenin (sermaye gruplaşmalarının) oluşumu ve aynı zamanda finans-sanayi-ticaret bütünleşmesi ile finans kapital ortaya çıkar.

Finans kapital kavramının pek farkedilmeyen ve Hilferding tarafından da işlenmeyen bir diğer içerimi, bireysel sermaye ile toplumsal sermaye arasındaki ayrımın (çelişkili biçimde) ortadan kalkmasıdır. Marx'a göre, "Bireysel sermayelerin devreleri içiçe girer, birbirlerini öngörür ve zorunlu kılar, ve salt ördükleri bu ağ içerisinde toplam toplumsal sermayenin hareketini meydana getirirler" (1992: 316). Bir başka deyişle, toplumsal sermaye, bireysel sermayelerin karşılıklı olarak iç içe geçmiş hareketlerinin bütününden oluşmaktadır. Finans kapital kavramının işaret ettiği bütünleşme, toplumsal sermayeyi niteleyen bu iç içe geçme durumudur. *Önceden ayrı bireysel sermayeler olarak organize olmuş farklı işlevsel biçimler, finans kapitalde (yeniden) birleşmektedir.* Bu birleşme gönüllü birlik biçimin-

de, zorla ele geçirme biçiminde ya da başka biçimlerde olabilir. Ancak, her durumda, birlik oluşturan sermayelerin bireysel niteliklerini kaybettikleri ve toplumsal sermayeye özgü bir nitelik kazandıkları anlamına gelir. Burada söz konusu olan toplumsallık ise çelişkili bir toplumsallıktır, zira bireyselliğin kalıcı damgasını taşır. Kısacası, finans kapitalin doğuşuyla, bireysel sermaye ile toplumsal sermaye arasında bir ara düzlem, hem bireysel sermaye hem de toplumsal sermaye niteliği taşıyan bir sermaye türü ortaya çıkar. Finans kapitalin ara konumu, bireysel sermaye açısından bakıldığında toplumsal, toplumsal sermaye açısından bakıldığında ise bireysel olarak görünmesine yol açar. Çelişkili toplumsallığının kökeni de bu konumdadır.

Bir örnek vermek gerekirse, 1970'li yıllarda Amerikan Time dergisinde, Türkiye'de bir kamu sektörünün, bir özel sektörün ve bir de Koç sektörünün bulunduğunu belirten bir ifade yer almıştır (aktarılan yer: Bizden Haberler 1976: 108). Bu çarpıcı ve doğru gözlem, Koç grubunun aynı anda hem bireysel sermaye hem de toplumsal sermaye niteliği taşıdığı gerçeğini yansıtmaktadır. Bireyseldir, zira bir holding şirketi biçiminde, kendine özgü devir hareketini gerçekleştiren tekil bir sermayedir. Ancak, aynı zamanda toplumsaldır, zira birçok bireysel sermayeyi bir araya getirmektedir ('Koç sektörü').

Finans kapitale özgü çelişkili toplumsallık, *tekel* kavramında da görülebilir. Bir sektörü domine eden, toplumsal üretim sisteminin kurucu bir parçası haline gelen bir sermaye, doğal olarak hem bireysel hem de toplumsal sermaye haline gelmiş, finans kapitali karakterize eden ara düzleme yerleşmiş demektir. Ayrıca, bir üretim kolunda egemenlik kurabilecek ölçeğe gelen (ya da en baştan itibaren bu ölçekte olan), dağınık bireysel sermayeleri bir çatı altında birleştiren ve tekel niteliği kazanan bir sermaye, kural olarak, finans ve ticaret alanlarıyla da kalıcı bağlantılar kurmaktadır. Bir başka deyişle, bir üretim kolunda sermaye merkezileşmesi ve tekelleşme sonucunda, finans, sanayi ve ticaret faaliyetleri de çeşitli biçimlerde (düzenli iş ilişkileri, birleşmeler, ortaklıklar, yönetim kurulu bağlantıları vb.) birbiriyle kaynaşmaktadır. Dolayısıyla, *pratik amaçlar açısından* (i) finans, sanayi ve ticaret faaliyetlerini kendi bünyesinde birleştiren büyük sermayeleri; ya da (ii) belirli bir sektörde tekel konumuna ulaşan sermayeleri finans kapital olarak tanımlamak olanaklıdır (daha farklı ancak yakın kullanımlar için bkz. Ercan 1997b: 163; Gültekin-Karakaş 2009: 105-8).

Burada büyüklük, göreli 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 yılında 'Adapazarı İslam Ticaret Bankası' adıyla kurulan Türk Ticaret Bankası, Sedat Öz-

kol'un (1977: 11-19) belirttiği gibi kuruluşundan itibaren 'finans kapital boyutlarına özenme' çabası içinde olduysa da erken dönemlerinde finans kapital olarak nitelenemez. Ancak, açıkçası hangi sermayenin finans kapital olduğunu ve hangisinin olmadığını ayırt etmek için elimizde kesin bir ölçünün bulunmadığını da belirtmek gerekir.

Dikkat edilmesi gereken bir diğer ayrım, 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 ölçektedir. 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: 16). Türkiye örneğinde, İş Bankası, kurulduğu andan (1924 yılı) itibaren açıkça finans kapital niteliği sergilemiştir. Bununla birlikte, 1920'lerin Türkiye toplumunun finans kapital evresinde bulunduğu söylenemez.

Geç kapitalistleşen ülkelerde finans kapital oluşumu, erken kapitalistleşmiş ülkelerde yaşanandan bazı farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklara, çalışmanın daha sonraki bölümlerinde Türkiye örneği üzerinden değinilecektir. Türkiye'de kapitalizmin gelişimi, diğer geç kapitalistleşen ülkelerdeki deneyimler ile belirgin paralellikler sergilemekte, ancak özgül karakteristikler de barındırmaktadır. Çalışmanın birinci kısmının konusu, Türkiye'de kapitalist üretime geçişin ve ardından finans kapitalin (tekelci büyük sermaye gruplarının) oluşum ve gelişiminin ana hatlarıdır. Giriş niteliğindeki ilk düşünceleri ortaya koyduğumuz bu aşamada, şimdi asıl konuya geçebiliriz.

BİRİNCİ KISIM

TÜRKİYE'DE
FİNANS KAPİTALİN OLUŞUMU VE GELİŞİMİ

Osmanlı'dan Kalan Miras

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: 42-3).

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 atıldığını görmekteyiz (Pamuk 1988: 215-7). İmparatorluğun çeşitli bölgeleri dünya kapitalizmiyle ilişki içine girdikçe, doğrudan üretici olan köylülükle yabancı sermaye arasındaki ilişkilerin aracısı olarak bir ticaret burjuvazisi ortaya çıkmıştı (Keyder 1990: 22). Öte yandan, toprakta bireysel mülkiyeti dışlayan Osmanlı toprak düzeninin çözülüşü, iltizam sistemi ve vakıf topraklarının yaygınlaşması sonucunda, özellikle pazara dönük üretim yapılan bölgelerde bir büyük toprak sahipleri sınıfının oluşumuna da yol açmıştı (Çavdar 2003: 74-5; Tezel 2001: 77). Verilerin sağlamlığı kesin olmamakla birlikte, 1913 yılında, ekilebilir toprakların yaklaşık üçte ikisi, köylü nüfusun yüzde 5'ini oluşturan büyük toprak sahiplerinin elindeydi (Kepenek ve Yentürk 2003: 14).

Osmanlı'nın son dönemine özgü sınıfsal yapının temel bir özelliği de etnik-dinsel çizgilerle bölünmüş olmasıydı. Ticarette ve özellikle dış ticarette yoğunlaşmış bulunan burjuvazi ağırlıklı olarak gayrimüslim (Rum, Ermeni, Musevi, Levanten) unsurlardan oluşuyordu. Genellikle iç ticarette yer alan, çoğunlukla esnaf niteliği taşıyan Müslüman-Türk burjuvazi ise hayli etkisizdi ve esasen birinci gruba bağımlıydı (Boratav 2003: 23-4). Dolayısıyla, Osmanlı toplumunun Avrupa kapitalizmi ile kurduğu çeşitli ekonomik ilişkiler, öncelikle azınlık unsurların aracılığına dayanmaktaydı. 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 burjuvaziye aktarılacak; ekonomik yapı ve bu yapının dünya kapitalizmiyle bütünleşme biçimi değişmemekle birlikte sürecin taşıyıcı aktörleri değişecekti. Sermaye birikimi süreci gayrimüslimlerce başlatılmış ve Müslüman-Türk unsurlar tarafından devralınmış, kısacası süreç içinde hem belirli bir süreklilik hem de kesinti yaşanmıştı (Keyder 1982: 35-6).

Burjuvazinin kendi içinde bu tarz bir etnik ayrışma, tipik olmamakla birlikte, geç kapitalistleşme deneyimlerinde zaman zaman karşılaşılan bir durumdur. Örnek olarak, Malezya, Filipinler, Tayland, Endonezya gibi Güneydoğu Asya ülkelerinde ekonomik yaşamda Çinli göçmenler bir hayli etkilidir (Dieleman 2007: 16). Benzer biçimde, Kenya'da ticari burjuvaziyi Asyalı Hintliler ve İngilizlerin oluşturduğu belirtilmektedir (Göçek 1999: 310). Türkiye'de yaşanan, ticari (ve daha sınırlı bir ölçekte sınai ve mali) burjuvazinin kendi içindeki geniş kapsamlı tasfiye ve yer değiştirme, Mısır, Hindistan gibi ülkelerde sömürgeciliğin sona ermesiyle ortaya çıkan duruma (sömürgecilerin ya da diğer azınlıkların yerini yerli kapitalistlerin almasına) benzetilmiştir (Silier 1977: 26).

Osmanlı döneminden cumhuriyet dönemine uzanan Türkiye'de ulus-devletin kuruluş sürecinde, azınlık unsurların büyük bölümü ülkeyi terk etmeye zorlandılar. Öte yandan, yalnızca ülkeden ayrılanlar değil, Türkiye'de kalan azınlıklar da zamanla (İkinci Dünya Savaşı sırasında yürürlüğe giren Varlık Vergisi gibi uygulamalarla) etkinliklerini önemli ölçüde yitirdiler. Koç, Sabancı, Çukurova gibi sonraki dönemlerde öne çıkacak olan büyük sermaye grupları, gayrimüslimlerin ellerindeki ekonomik olanaklardan dolaylı ya da dolaysız çeşitli şekillerde yararlandılar.

19. yüzyıl sonlarında Osmanlı ekonomisi, dünya kapitalizmiyle birincil mal ihrac ederek ve sınai mal ithal ederek bütünleşmişti (Tezel 2001: 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 birincil mal (tarım ürünü ve hammadde) ihraç eden sömürge ve yarı-sömürge ülkeler biçiminde bölümlenmiş olmasının bir sonucuydu (Bina ve Yaghmaian 1991: 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 yetmemekteydi (Weeks ve Dore 1979: 81-4; Ercan 2002: 59). Yine de bu tarz birikim, sonraki dönemlerde kapitalist üretime geçişte önemli bir rol oynayacaktı.

Sermaye birikiminde ticari sermayenin başat olduğunu vurgulamak, elbette ki sanayi yönünde herhangi bir gelişmenin olmadığı anlamına gelmez. Nitekim 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren Osmanlı'da da sanayileşme amacıyla bazı adımlar atılmış ve yeni oluşan burjuvaziye birçok teşvik sağlanmıştı. 1866 yılında 'Islah-ı Sanayi Encümeni'nin kurulması; 1873 yılında fabrika kuracaklara bazı gümrük ve vergi muafiyetlerinin tanınması ve 1888'de bu tür muafiyetlerin kapsamının genişletilmesi; ayrıca 1897'de padişah Abdülhamit tarafından daha ön-

ce verilen teşviklerin süresinin on yıl uzatılması; 1913 yılında İttihat ve Terakki yönetimince 'Teşvik-i Sanayi Kanun-u Muvakkatı'nın çıkartılması bu yöndeki girişimler olarak sıralanabilir (Varlık 1976: 10-14). Ancak, bu tür teşviklere rağmen, 20. yüzyılın başında Osmanlı'da kapitalist sanayi kayda değer bir ölçeğe ulaşmamıştı. Bu durum 1913-15 ve 1921 sanayi sayımlarının sonuçlarından da izlenebilir: 1920'lere gelindiğinde Türkiye'de -olduğu kadarıyla- kapitalist sanayi, kapitalizm öncesi kırsal ilişkiler denizi içindeki küçük ve dağınık adacıklardan ibaretti. Genelde atölye niteliğinde, ortalama 2-3 işçi çalıştıran, dokuma, gıda ve kısmen de madencilik gibi temel veya geleneksel üretim kollarında yoğunlaşan, zayıf bir sanayi yapısı söz konusuydu (Eldem 1994: 67; Çavdar 2003: 119-122, 178; Varlık 1976: 23-5).

Sanayinin yanı sıra, Osmanlı'da para-sermayenin kurumlaşması da sınırlı kalmıştı. Kapitalist sistemde para-sermayenin iki ana kurumsal kaynağını oluşturan borsalar ve bankalar, Osmanlı'da devletin borçlanma gereksinimine bağlı olarak ortaya çıktılar. 1854 Kırım Savaşı sırasında başlayan dış borçlanma, hem sermaye piyasasının hem de bankaların oluşumunda belirleyici oldu (Fertekligil 1993: 18-22; Akgüç 1987: 8-9). Yine de resmi bir borsanın kurulması ancak 1873'te gerçekleşti. Genelde önemsiz bir kurum olarak kalan borsa yalnızca "Sigorta, belediye hizmetleri (tramvay, tarifeli vapur, gaz, su gibi) sunan yabancı şirketlerin hisselerinin pazarlanmasında" kullanılacak ve Birinci Dünya Savaşı başladığında bir süre için kapatılacaktı (Bulutoğlu 2003: 44).

Osmanlı döneminde kurulan en önemli bankalar ise Osmanlı Bankası ve Ziraat Bankası'ydı. 1856'da İngiliz sermayesi ile kurulan ve 1863'te İngiliz-Fransız ortaklığı biçimine giren Osmanlı Bankası, yarı-resmi bir merkez bankası statüsündeydi (Artun 1983b: 26-30; Tekeli ve İlkin 1983: 146). Temeli 1863 yılında tarımsal kredi vermek amacıyla oluşturulan 'Memleket Sandıkları'na dayanan Ziraat Bankası'nın kuruluşuysa 1888 yılında gerçekleşti (Yüzgün 1982: 11, 26). 19. yüzyıl sonunda Osmanlı bankacılık sistemi, başta Osmanlı Bankası olmak üzere yabancı bankaların denetimi altındaydı ve kredi yaratma kapasitesi çok sınırlıydı (Artun 1983b: 40-1). 1908 devriminin ardından, 'milli iktisat' oluşturma çabalarıyla birlikte yerel bankacılık bir ölçüde gelişti, ekonomik yapıya hakim olmak için Müslüman-Türk unsurların azınlıklara karşı mücadelesi şiddetlendi ve bankacılık alanına da yansıdı (Ökçün 1975: 458). Yine de cumhuriyetin kurulduğu yıllarda bankacılık sistemindeki durum fazla değişmemişti (Akgüç 1987: 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 etkili olamamışlardı (İMKB 1999:

102-4). Özetle, kapitalist gelişmenin yavaşlığı ve zayıflığı neticesinde, Osmanlı'da para-sermayenin kurumsal kaynakları genelde zayıf kalmış; sermaye piyasası ve bankacılıkta yaşanan kısmi gelişmeler, temelde Avrupa kapitalizmi ile girilen ilişkilere ve devletin borçlanma gereksinimine bağlı olarak ortaya çıkmıştı.

Osmanlı'daki sınırlı kapitalist gelişme, kapitalistleşmenin kurumsal bir göstergesi olarak şirketleşme verilerinden de görülebilir. Bireysel sermayelerin örgütlenme biçimi olarak 'şirket' formunun artaya 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 kalmıştı. Osmanlı'da şirketleşme, temelde Tanzimat sonrası döneme özgü bir olguydu. Bunun öncesinde, daha ziyade şer'i hukuk çerçevesinde oluşturulan ortaklıklar söz konusuydu (Taşdelen 2005: 147-8). Şirketlerden söz eden ilk yasa, Fransız Ticaret Yasası'ndan çok az değişiklikle tercüme edilmiş olan 1850 tarihli Kanunname-i Ticaret'ti (Çetin ve Çevik 2005: 13). Bu tarihten İkinci Meşrutiyet'e kadar geçen 58 yıllık sürede 86 anonim şirket kuruldu. Bunların çoğunda yabancı sermaye hakimdi ve faaliyetleri bankacılık, sigortacılık, demiryolları, madencilik ve kentsel hizmetlerde yoğunlaşmıştı (Tekeli 1983: 2388). Bir başka deyişle, artık-değer üretimi açısından önem taşıyan sınai girişimler fazla ilgi çekmemişti (Alpar 1983: 507).

Osmanlı döneminde başlayan ticari birikim, kapitalist üretime geçişi beraberinde getirmedi ama bir burjuva sınıfının oluşmasına yol açtı. 19. yüzyıl sonlarına doğru, yeni oluşan burjuvazi ticaret ve sanayi odaları biçiminde örgütlenmeye yöneldi. Faaliyete geçen ilk odalar, yabancı devletlere ait ticaret odalarıydı. İlk yerli ticaret odası 1880 yılında kurulan ve 1882'de faaliyete geçebilen Dersaadet Ticaret Odası; ilk yerli sanayi odası ise yine 1880'de kurulan ancak faaliyete geçemeyen Dersaadet Sanayi Odası'ydı. 1889 yılında, ticaret adaları, ziraat ve sanayi odaları ile bir çatı altında birleştirildiği sıralarda, ülkede 100'e yakın ada bulunmaktaydı. Bu sayı 1897'de 115'e, 1908'de ise 160'a ulaştı. Ancak, bunların içinde İstanbul, İzmir, Selanik ve Bursa gibi canlı bir ticari hayata sahip olan kentlerin dışındakilerin varlığı aslında kağıt üzerindeydi. 1910 yılında ziraat odalarının bağımsız örgütlenmesi gündeme gelirken, sanayi ve ticaret odaları birlikte faaliyet yürütmeyi sürdürdüler. Bu birliktelik, sanayi burjuvazisinin zayıflığının ve sermaye sınıfı içinde ticaret burjuvazisinin hakimiyetinin bir sonucuydu. Sanayi burjuvazisinin ticari burjuvaziden bağımsız oda örgütlenmesine gidebilmesi ancak 1950 yılında olanaklı hale gelecekti (Koraltürk 1999: 292-6).

İkinci Meşrutiyet'le birlikte kapitalistleşme yönündeki çabalar hızlandı, bu durum yeni kurulan şirketlerin sayısındaki artışta yansımasını buldu. 1908-1919 yıl-

ları arasında yarıya yakını anonim şirket olan 208 şirket kuruldu (Taşdelen 2005: 169). Ayrıca, Birinci Dünya Savaşı da sermaye birikimi için önemli fırsatlar yarattı. Kapitülasyonlara ve yabancı şirketlerin ayrıcalıklarına son vermek isteyen İttihat ve Terakki hükümeti, savaşı 'milli iktisat' ve yerli bir burjuvazi oluşturmak açısından değerlendirdi ve başta Anadolu olmak üzere, imparatorluğun çeşitli bölgelerinde çok sayıda şirket kurdu ya da kurulmasını destekledi (Ahmad 1986: 55-78; Tekeli 1983: 2388-9).

İkinci Meşrutiyet döneminin bir özelliği de burjuvazinin odalar dışında, çeşitli birlik ve derneklerde örgütlenmeye başlamasıydı. Dönemin 'milli iktisat' anlayışına uygun olarak, derneklerin hemen tamamı 'iktisadi Türkçülük' üzerine kurulmuştu (Koraltürk 1999: 297). Bu örgütlerin çoğu zamanla etkisiz kalarak ortadan kalkmışsa da 1922'de kurulan ve 1923 İzmir İktisat Kongresi'ne hazırlıklı biçimde katılarak alınan kararları etkileyen Milli Türk Ticaret Birliği önemli bir sınıf örgütü niteliğindeydi. 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 etmişti (Boratav 1974: 24-6).

Osmanlı'da kapitalistleşme yönünde yalnızca bir başlangıcın yapıldığını ve sınırlı bir mesafenin alındığını, ticari nitelikte sermaye birikiminin yaşandığını görmekteyiz. Bu süreç eski tarz üretim yapısını aşındırmakla birlikte, kapitalist tipte *üretim* ilişkilerinin toplumda egemen hale gelmesine yol açmadı. Bir başka deyişle, Türkiye'de Osmanlı döneminden itibaren kapitalistleşme başlamış ve buna paralel olarak bir burjuva sınıfı oluşmuştu; ancak, bu süreç, Osmanlı toplumunu kapitalist üretim ilişkilerinin hakim olduğu bir topluma dönüştürmedi. Hatta, aideresk, böyle bir dönüşümün önünde engel haline geldi. İlk bakışta paradoksal görünen bu durumu ticari birikim ve kapitalist üretim arasındaki kavramsal ayrımları netleştirerek açıklayabiliriz.

Ticari Birikim ve Kapitalist Üretim

Kapitalist sistemin meta üretimini genelleştirdiği ve her türlü üretimi meta üretimi haline dönüştürdüğü yukarıda belirtilmişti. Meta üretimi, aynı zamanda, zorunlu olarak meta değişimini de içermektedir. Ancak, kapitalist sistemde meta değişimi doğrudan doğruya değil, para aracılığıyla gerçekleşir. 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: 121). Basit meta dolaşımı da denilen M-P-M hareketi, M-P (satış) ve P-M (diğer metanın

satın alınışı) olmak üzere iki evreden oluşur. 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 ve meta dolaşımını kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte, kapitalist üretim basit meta dolaşımından ibaret olmayan, üretimin kâr için yapıldığı bir sistemdir. Üretimin amacı ihtiyaçları karşılamak değil, daha fazla değer, artık-değer yaratmaktır. Metalar satılmak ve artık-değer elde etmek için üretilirler. Sermayeyi tanımlayan, değerin kendini genişletmesi ya da artık-değer üretimidir. Bununsa yalnızca basit meta dolaşımıyla gerçekleşmesi olanaksızdır.

Basit meta dolaşımı M-P-M iken, sermayenin genel formülü P-M-P' olarak ifade edilir: "P-M-P', dolaşım alanında *prima facie* [ilk bakışta] görüldüğü gibi, gerçekte sermayenin genel formülüdür" (Marx 1986: 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: 132). Bir başka deyişle, kapitalist, değişim alanına bir miktar para koyan ve buradan daha fazla miktarda para (değer) çeken kişidir. Bu, aynı zamanda, paranın sermayeye dönüştüğü süreçtir. Paranın sermayeye dönüşümü, artık-değer üretmek üzere kullanılması anlamına gelir.

Kısaca P-M-P' olan sermayenin genel formülünün açık hali P–M (E+ÜA)–Ü–M'–P' biçimindedir (E: emek-gücü, ÜA: üretim araçları, Ü: üretim). Kapitalist, elindeki para ile, formülde M (E+ÜA) ile gösterilen metaları, yani emek-gücünü, üretim araçlarını, hammaddeler vb. girdileri satın alır. Satın alınan malzeme, Ü ile gösterilen üretim sürecinde işçiler tarafından üretim araçları kullanılmak suretiyle yeni ve farklı metalara dönüştürülür. M' ile gösterilen bu yeni metalarla sürece girdi olarak giren metalar arasındaki (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 bulunur. 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.

Sermaye sürekli olarak P-M-Ü-M'-P' hareketini gerçekleştirir; para formundan meta formuna, sonra üretim (üretken sermaye) formuna, sonra tekrar meta ve ardından 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 gerçekleştirmesiyle olur. 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: 33-96). Artık-değer yalnızca dolaysız üretim sürecinde yaratılır. Kapitalist üretime asıl özgüllüğünü veren, artık-değer üretimidir.

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

P ile (para ile) başlayıp biten P–M(E+ÜA)–Ü–M'–P' biçimindeki sermayenin genel formülü, aslında para-sermayenin formülüdür. "Para-sermaye devresi daima sanayi sermayesinin genel ifadesi olarak kalır, çünkü her zaman yatırılan değerin kendisini genişletmesini içerir" (Marx 1992: 60). Gerçekte, "Toplam devresi sırasında bu biçimlere bürünen, bunlardan sıyrılan ve herbirinde o özel biçime ait işlevleri yerine getiren sermaye, *sanayi sermayesi*dir; 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: 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 an-

da 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.

Burada önemli nokta, emek-gücünün bir meta olması, alınıp satılan bir nesneye dönüşmesidir. Kapitalist sistemin ayırt edici özelliği, emek-gücünün, yani insanın emek kapasitesinin, çalışma yeteneğinin *de* bir meta haline gelmesidir. İşçi-kapitalist ilişkisini olanaklı kılan, dolaysız üreticilerin üretim araçlarından (özellikle topraktan) kopartılmış olması, yaşamak için emek-gücünü satmak zorunda kalan işçilere dönüştürülmesidir. Bu dönüşüm toprağa 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: 26). Osmanlı döneminde Batı Avrupa'dakine benzer ölçekte bir 'mülksüzleştirme'nin yaşanmadığı, dolayısıyla kapitalist üretimin koşullarından birinin eksik olduğu söylenebilir. Çağlar Keyder'in anlatımına göre, "[19. yüzyılda] toprakların çitlenerek az sayıda elde toplanmamış olması, ücretli işçiliği ya da boğaz tokluğuna çalışmayı kabul edecek mülksüzleşmiş bir köylülüğün mevcut olmaması demekti. Dolayısıyla, kapitalist tarıma veya plantasyonlara elverişli şartlar yoktu" (1990: 21).

Sonuç olarak, kapitalist üretim, artık-değer üretimidir. Bununla birlikte, bir toplumda kapitalist üretimin başlaması ve toplumsal üretimin tümünü egemenlik altına alabilmesi için belirli bir zaman gerekir. Kapitalist üretimin çıkış noktasını, çok sayıda işçinin bir kapitalistin patronluğu altında belirli bir meta üretmek üzere bir araya getirilişi 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 çalışmaları, hem tarih hem mantık açısından, kapitalist üretimin çıkış noktasını meydana getirir" (Marx 1986: 336). Ancak, çok sayıda işçinin bir arada çalışmasına ('elbirliğine') yapılan vurgu, 'kapitalist üretimin çıkış noktasını' ifade etmekle birlikte, o toplumda kapitalist üretim tarzının egemen olduğu anlamına gelmez. Bu evre yalnızca "sermayenin kendisinin doğumu ile aynı ana raslar" (Marx 1986: 348). Marx'a göre, kapitalizmin doğuşunda elbirliği evresi yerini manüfaktür evresine bırakmış, bu da sıra-

sı geldiğinde makineli üretim ve fabrika sistemine giden yolu açmıştır (Marx 1986: 336 vd.). Bununla birlikte, kapitalist gelişme sürecinde ilkin elbirliği ve bunun ardından manüfaktür evreleri, her ne kadar kapitalist üretime giden yolu açmışlarsa da toplumsal üretimin yapısını ancak belirli sınırlar içinde değiştirebilmişlerdir: "Manüfaktür, ne toplumsal üretimi bütünüyle kavrayabilmiş, ne de kökünden değiştirebilmişti. Kentteki elzanaatları ile kırsal ev sanayiinin yarattığı geniş temel üzerinde, ekonomik bir sanat yapıtı gibi yükselmişti. Gelişmesinin belli bir aşamasında, manüfaktürün dayandığı dar teknik temel, manüfaktürün kendi yarattığı üretim gereksinmeleri ile çatışır hale gelmişti" (Marx 1986: 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 ulaşınca, 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: 396). Dolayısıyla, büyük sanayinin gerçek bir sistem halini alması ancak kendi temelini kendisi oluşturmaya başladığında söz konusu olabilmiştir. Bir toplumda kapitalist üretim 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 gelmektedir. Bir başka deyişle, kapitalist tipte sanayileşme gerçekleşmeden bir ülkede kapitalist üretim tarzının egemenliğinden söz edilemez. Burada büyük sanayiye yapılan vurgu teknolojiye, üretim araçlarının gelişme 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-değerin üretimi, bir yanda üretim araçlarından koparılmış 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: 56).

Marx'ın kapitalist üretimin gelişimine dair sıralaması elbirliği-manüfaktür-makineli üretim ve fabrika sistemi biçimindedir. Ancak, bu tarihsel sıralama kapitalist üretimin Batı Avrupa'daki gelişim sürecini ifade etmektedir. Türkiye gibi geç kapitalistleşmiş ülkelerde kapitalist üretimin doğuşu buna benzer bir tarihsel çizgi izlememiştir. Örneğin Osmanlı'da belirli bir büyüklüğe ulaşan el zanaatları tipi üretim, zamanla kapitalist tipte elbirliğine ve manüfaktüre dönüşmek bir yana, kapitalist Avrupa ülkeleriyle kurulan temas sonucunda hemen tamamen ortadan kalkmıştır (Tezel 2001: 72-3).

> 1800'lerin basında 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 ithalatla karşılanmaktadır (Arıkan ve Akad 1977: 13).

Daha sonra, 19. yüzyılın ikinci yarısında, özellikle ihracata yönelik bazı el zanaatları ve tek tük fabrikalar kurulduysa da makineleşme çok sınırlı kalmıştır (Eldem 1994: 65). Aynı dönemde Hindistan, Latin Amerika ülkeleri aibi ülkelerde de benzer bir sürecin deneyimlendiği, örneğin Hindistan'da, İngiliz emperyalizminin eski tarz üretim yapısı üzerinde yıkıcı bir etki yaptığı bilinmektedir (Sönmez 1998: 33-4).

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: 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 aşikar 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: 17). Şimdi 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, eski üretim tarzını koruyan, kapitalist üretim için bir engel olan ve onun gelişmesiyle ortadan kalkan yol; ve (iii) tüccarın doğrudan doğruya sanayi kapitalisti haline geldiği yol (Marx 1990: 293-5). Türkiye tarımında tüccarın bağımsız üreticiler üzerinde hakimiyet kurduğu (Keyder 1990: 22) ve kapitalist üretime geçişin önünde engel olduğu ikinci biçimin, 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 ticari burjuvazinin belirli kesimleri sanayi burjuvazisine dönüşmüştür (Gülalp 1985: 337). Ancak, Marx'ın bu konuyu fazla derinleştirmediğini 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 genişleme sürecinin daha başlangıçtan itibaren *uluslararası* bir ortamda gerçekleştiğini vurgulamakta yarar var. Büyük ölçekli sanayi üretimi olarak kapitalist üretim, ilk ortaya çıkışından itibaren dünya ölçeğini gerektirmiştir. Zira, gerek büyük miktarda hammadde temini için, gerekse çok sayıda üretilen metaların satılabilmesi için uluslararası ticaret zorunlu bir koşul oluşturmuştur (Sönmez 1998: 27). Bununla birlikte, sermayenin sürekli hareketinde iç içe geçen üç ayrı devrenin, yani meta-sermaye, para-sermaye ve üretken sermaye devrelerinin

uluslararası hareketi eşitsiz bir biçimde gelişmiştir. Farklı devrelerin uluslararası hareketindeki eşitsizliği *sermayenin uluslararasılaşması* kavramı ifade etmektedir (Palloix 1977). Uluslararasılaşmanın farklı dönemleri, farklı devrelerin baskınlığıyla karakterize olmaktadır (Albo 2004: 115). Türkiye gibi ülkelerde kapitalist üretime geçişin (ya da uzun bir süre geçemeyişin) temel 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: 112; Sönmez 1998: 27). Para-sermaye ve üretken sermayenin uluslararası hareketi bu dönemde henüz çok sınırlı bir ölçektedir. 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: 241; Maddison 2001: 99). Dolayısıyla, sermayenin uluslararasılaşması 1914-1945 arasında durağan bir görünüm kazanmıştır. Bununla birlikte, İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen dönemde özellikle ABD kökenli çok-uluslu şirketlerin uluslararası doğrudan yatırımları ile yeniden hızlanmıştır. Bu dönemde üretken sermayenin uluslararası hareketinin hız kazanması meta-sermaye ve para-sermaye devrelerinin hareketine de yeni bir atılım verecek, sermaye tüm formları ile küresel ölçeğe yayılırken, kapitalizm gerçek bir dünya sistemine dönüşecektir (Bina ve Yaghmaian 1991). Üretimin 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 dönemin genelinde, sermayenin uluslararası hareketi dolaysız üretim alanını genellikle kapsamamış, ağırlıklı olarak meta ve para-sermaye devreleri ile (dolaşım alanıyla) sınırlı kalmıştır. Bu sınırlılığın Türkiye gibi ülkelerde kapitalist üretime geçişte belirleyici sonuçları olmuştur. Sermayenin uluslararasılaşma sürecinin bu erken evrelerinde, henüz kapitalistleşmemiş top-

lumlarda, artan dış ticaret hacmine bağlı olarak belirli bir ticaret burjuvazisinin ortaya çıkması ve ticari sermaye birikiminin hızlanması söz konusudur. Ticari birikimi ele alarak, geç kapitalistleşen ülkelerde kapitalist üretime geçişe dair çerçeveyi kısaca ortaya koyabiliriz.

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: 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: 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: 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: 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: 730-1).

Kısacası, Marx'a göre kapitalist *üretimi* önceleyen evreye 'ilkel birikim' denilebilir. Bu süreçte, doğrudan üreticileri üretim araçlarından kopartan (özellikle de tarımsal üreticileri topraktan kopartan) ve onları ücretli emekçilere dönüştüren uğraklar büyük önem taşır. Marx, Batı Avrupa özelindeki tartışmada, sömürge sisteminin kurulması, kamusal borçlanmalar, modern vergi sisteminin oluşması ve himaye sistemi gibi gelişmeleri de vurgular (1986: 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]" (1986: 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 kapitalistlesen 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: 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 ge-

çiş 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, kırda toplumsal ilişkilerin yavaş yavaş çözülmeye yüz tuttuğu, ayrıca işçilesmenin az çok başlamış olduğu 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 girer: ticari birikim eski tarz üretim yapısını çözerek yeni (kapitalist) üretim tarzının koşulunu oluşturmakta (Bina ve Yaghmaian 1991: 113); ancak, kendi başına, kapitalist sanayinin ve kapitalist üretim ilişkilerinin kurulması için herhangi bir zorunluluk ya da yeterli zemin sağlamamaktadır. Türkiye'deki süreçte, Osmanlı döneminde özellikle Ege bölgesi ve İstanbul çevresinde belli bir ticari sermaye birikimi başlamıştır (Kurmuş 1982). Yine de bu tarz birikim, yeni tip toplumsal üretim ilişkilerine yol açmaktan ziyade eski tip üretim ilişkilerini çözücü bir etki yapmıştır.

Ticari birikimin eski tarz üretim yapısını çözündürmesi, 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. 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 etmiştir. Türkiye bağlamında, İkinci Dünya Savaşı'nın hemen sonrası gibi geç bir tarihte bile gözlenen bu olmuştur.

Osmanlı'da 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 tabrikalarla başlamasını zorunlu kılmıştır. Ancak, Osmanlı'da bu türden 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 dolaysız bir *biçimsel* sonuç olarak kabul edilebilir.

Kapitalist üretimin dünya genelinde dalgalar halinde ortaya çıktığı söylenebilir. Ana hatlarıyla, 18. yüzyıl sonu ile 19. yüzyılın ilk yarısını kapsayan birinci dalgada İngiltere ve bir grup kıta Avrupası ülkesi (Belçika, Hollanda, Fransa); 19. yüzyılın son üçte birlik bölümünü içeren ikinci dalgada ise ABD, Almanya ve Japonya kapitalist üretime geçiş yapmıştır. Birinci ve ikinci kuşak kapitalist sanayi ülkelerini oluşturan bu 'erken kapitalistleşmiş' ülkelerin aynı zamanda 'emperyalist' ülkeler olmaları, dikkate değer bir noktadır. Buna karşılık, İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen 20-25 yıllık dönemde, 20. yüzyılın üçüncü çeyreğinde, Türkiye'nin de dahil olduğu bir grup ülke kapitalist üretime geçiş yapmıştır. Alice Amsden'in 'kalanlar' ('the rest') olarak adlandırdığı geç kapitalistleşen ülkeler grubu, 'azgelişmiş' denilen *tüm* ülkeleri değil, Türkiye, Güney Kore, Tayvan, Brezilya, Hindistan, Meksika, Endonezya, Malezya, Tayland, Arjantin ve Şili gibi birkaç ülkeyi, 'üçüncü kuşak' kapitalist sanayi ülkelerini içermektedir (Amsden 2001: 15-6). Finans kapitalin bu geç kapitalistleşmiş ülkelerin hemen hepsinde 'çok-faaliyetli firma' biçimi altında ortaya çıkmış olması tesadüf değildir. Kapitalist üretimin dördüncü ve son dalgası ise, 20. yüzyılın son çeyreğinde, Sovyet Bloğu'nun dağılması sonucunda kapitalizme topluca geçiş yapan ülkeleri ve Çin'i içeriyor kabul edilebilir.

Erken kapitalistleşen 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 tasfiyesi de kaçınılmaz hale gelir. Rosa Luxemburg'un (1986: 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 araç-

ları (makineler, ara mallar, yedek parça) ise erken kapitalistleşmiş ülkelerden temin edilmektedir. Dolayısıyla, bu ülkelerde kapitalistlere başlangıç için 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: 67). Ayrıca, 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.

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 (makine, 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: 126). Nitekim Türkiye'de hakim sınıfların tüm çabalarına rağmen kapitalist sanayinin oluşumunda yabancı sermayenin doğrudan katılımı aslında sınırlı kalmıştır (Dumludağ 2002). Tüm bunların yanı sıra, Alice Amsden'in (2001: 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: 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 ticarette geç kapitalistleşen ülkelerin payını (Latin Amerika ülkeleri haricinde)

önemli ölçüde etkilemezken (Beaud 2003: 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: 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 ticarette 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: 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: 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 gelindiğinde neredeyse yüz yıla yakın bir süredir devam ettiği gibi, savaş dönemi 'vurgun'ları (Boratav 1974: 302-7) ve savaş sonrası dönemin canlılığıyla birlikte olağanüstü bir ölçeğe 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: 125-32). Türkiye'de 1930'lardan beri faaliyette olan Sümerbank ve Etibank'ın yanı sıra, 1950 yılında Dünya Bankası, devlet ve yerli-yabancı sermayelerin 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: 19-23, 99-102; Çonkar 1988: 225-8).

Geç kapitalistleşen ülkelerde kapitalist üretime geçişte üçüncü koşul olan üretim aracı ithali de büyük 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 yönelebilmiştir (Amsden 2001: 6-7; Kock ve Guillén 2001: 90). Buna karşılık, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde kapitalist üretime geçen ülkeler, üretim araçlarını ve üretim araçlarını çalıştırabilme bilgisini 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 aşılabilmiştir (Sönmez 1992a: 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: 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: 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: 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 öğreticidir:

> Tek düşüncemiz, Türkiye'de 5.000 tonluk polyester fabrikası kurmak. Cebimizdeki 55 milyon liralık sermaye ve elimizdeki 220 bin marklık döviz lisansıyla bunu yapabileceğimize inanmışız (...) Türkiye'de polyester elyafı satan Hochst olduğundan, doğruca Almanya'da Hochst'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 baktık 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: 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 başlamıştır. Bu eğilimlere ve Türkiye örneğindeki sonuçlarına çalışmanın sonraki bölümlerinde değinilecektir. Şimdilik, analize kaldığımız noktadan, cumhuriyet döneminin ilk yıllarından devam edebiliriz.

Cumhuriyet Dönemine Geçiş

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 oluşan toprak sahibi sınıf öne çıkmaktaydı. 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 geçecekti (Ahmad 1986: 113 vd.).

Bu noktada, Türkiye'de burjuvaziyi devletin yaratmadığını özellikle vurgulamak gerekiyor. Söz konusu olan, sermaye sınıfı içinde geçmişte tabi konumda bulunan kesimlerin, savaşlar ve çalkantılarla dolu bir dönemde devlet iktidarını ele geçirmenin sağladığı olanaklarla hızla üstün konuma geçmeleriydi. Gerek İttihatçılarla Kemalist iktidar arasında süreklilik arzeden ekonomi politikaları, gerekse 1923 sonrasında uygulamaya konan hukuksal-toplumsal reformlar, bu sınıfın istekleri doğrultusundaydı ve kapitalist gelişmeyi hızlandırmayı amaçlamıştı. Ayrı-

ca, Birinci Dünya Savaşı da kapitalist gelişmeyi hızlandırıcı etkiler yarattı: iç bölgeler arasındaki ekonomik bağların kuvvetlenmesi (ki öncelikle ic ticarete yönelmiş olan yerli tüccarlara yarar sağlamıştır) ve savaş döneminin yarattığı karaborsa vb. vurgun fırsatları, yerli bir burjuva sınıfının sermaye birikimini arttırmasında önemli rol oynadı (Boratav 2003: 27-9).

Sınai gelişmenin zayıflığının bir sonucu, işçi sınıfının da zayıf ve etkisiz bir sınıf olmasıydı. Dahası, tıpkı burjuvazi gibi işçi sınıfı da kendi içinde etnik-dinsel çizgilerle ayrışmış durumdaydı. Örneğin, 1919 yılında Batı Anadolu'da imalat sanayiinde çalışan 22 bin işçinin yaklaşık yüzde 85'i gayrimüslim unsurlardan oluşmaktaydı. Yine de İkinci Meşrutiyet'in ilan edildiği aylarda büyük bir grev dalgası yaşanmış, etnik ve dini nitelikli farklılıklar önemli ölçüde aşılabilmişti. Ancak, işçi hareketi, İttihat ve Terakki Partisi'nin iktidara tek başına el koyduğu 1913 yılından itibaren belirgin bir durgunluğa girecekti. Yeni Türkiye Cumhuriyeti, birçok başka konuda olduğu gibi, Osmanlı'dan "işçi sınıfı adına nicelik ve nitelik açısından önemli bir miras" devralamadı (Akkaya 2002: 145).

Cumhuriyete geçişte sınıfsal yapının genel görünümü, (i) bazen hayli etkili eylemler (örneğin, 1908'de birçok yerde patlak veren grevler) gerçekleştirse de zayıf bir işçi sınıfı, (ii) geniş ancak siyasal etkisi sınırlı bir sınıf olarak köylülük ve (iii) küçük ama siyasal açıdan son derece etkili ve belirgin bir sınıf bilinciyle hareket eden tüccar-toprak sahibi sınıfın bir bileşimi biçimindeydi. Cumhuriyetin kurulması ne sınıfsal *yapıyı* ne de ülkenin uluslararası işbölümündeki yerini değiştirdi. Aksine, cumhuriyetin kurulmasının ardından egemen sınıf koalisyonunun esas çabası, tarımsal üretimin canlandırılması ve dünya pazarıyla olan ticari bağlantıların yeniden kurularak güçlendirilmesiydi (Gülalp 1985: 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 yasaklanmıştı (Çavdar 2003: 169). Cumhuriyet döneminin kapitalistleşme atılımına, işçi sınıfına uygulanan baskı eşlik etti.

Cumhuriyet Döneminin İlk Yılları

Osmanlı İmparatorluğu'nun tarihe karıştığı yıllarda, kapitalistleşme yolunda belirli bir mesafe alınmış olmasına rağmen, kapitalist sanayi üretimine geçiş henüz ufukta görünmemekteydi. Bir çalışmaya göre, 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: 103-4). Kısacası, dönem itibariyle, en temel tüketim mallarını bile karşılayamayan zayıf bir sınai yapı söz konusuydu.

1923 yılında cumhuriyetin ilan edilmesinin ardından, kapitalistleşme yönünde girişimlerin hızlandığı ve belirli bir siyasal-hukuksal ifadeye kavuştuğu görülmektedir. Kurtuluş Savaşı ve sonrasında kurulan cumhuriyet, misyonu 1908 devriminin yarım bıraktığını tamamlamak olan *ikinci* bir burjuva devrimi olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda, cumhuriyetin ilk yıllarında ardarda gerçekleştirilen 'inkılaplar', ülke içinde kapitalist gelişmenin, dünya kapitalizmiyle bütünleşme ihmal edilmeden kurumsal bir biçim kazanmasını ifade eder. Sungur Savran'ın anlatımıyla,

> Ticaret, sözleşme, mülkiyet, miras, aile hukuku konularında, Türkiye'nin hukuksal düzeni, kısmen şeriata dayanan, yoğun olarak kapitalizm-öncesi hukukun öğeleriyle örülmüş bir hukuk sisteminden koparılarak, kıta Avrupası'nın gelişmiş kapitalist ülkelerinin hukuk sistemine uyarlanmıştır. Bu hızlı ve köklü değişimin sonuçları, gerek kırda, 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 (1992: 51, vurgu aslında).

Cumhuriyetle birlikte uygulamaya konulan üstyapı reformları ve 'milli iktisat' yönelimli ekonomi politikaları, İkinci Meşrutiyet dönemiyle belirgin bir süreklilik içindedir (Boratav 2003: 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.

Şubat-Mart 1923'te İzmir İktisat Kongresi'nde alınan kararlar da 1920'li yılların kapitalistleşme deneyiminin anlaşılabilmesi için ipuçları sağlamaktadır. Lozan'da barış görüşmelerinin sürdüğü bir sırada toplanan kongre, öncelikle, gerek Avrupa'nın emperyalist devletlerinin gerekse ülke içi burjuvazinin tereddütlerini gidermek ve özel sektöre ağırlık tanıyan politikalar izleneceği yolunda güvence vermek gibi örtük bir amaç taşımaktaydı (Gülalp 1985: 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: 33). Sanayicilerin ve işçilerin katılımı genelde göstermelik kalmış; 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: 28-31). Kongre'nin önemi şuradan anlaşılabilir ki daha 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: 34). Ancak, aynı kongrede işçilere yönelik olarak alınan, sendika ve grev hakkı gibi çeşitli kararlar hayata geçirilmemişti (Çavdar 2003: 164).

Izmir Iktisat Kongresi'nde vurgulanan en önemli sorunlardan biri de ekonomik gelişme 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: 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 yapısıydı. 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 hedeflenmişti.

Bu dönemde yeni kurulan ya da yeniden örgütlenen önemli bankalar içinde yalnızca İş Bankası bir 'özel sektör' bankası niteliği taşımaktaydı. Ancak İş Ban-

kası, her ne kadar özel sektör bankası ise de kuruluşundan itibaren devletin koruması altında büyüdü ve giderek yarı-resmi bir nitelik kazandı. Bankanın kuruluş sermayesinin yarısı bizzat Mustafa Kemal tarafından (Hintli Müslümanların Kurtuluş Savaşı'na destek olarak gönderdikleri paranın bir bölümüyle) sağlanmıştı (Kocabaşoğlu vd. 2001: 4-5). İş Bankası'nın ilk genel müdürü Celal Bayar, daha sonraları iktisat vekaleti, başbakanlık ve cumhurbaşkanlığı görevleri de yürütecekti.

İş Bankası'na merkezi konum sağlayan bir özelliği, para-sermayeye (para-sermayeye dönüşmeyi bekleyen tasarruflara) ayrıcalıklı biçimde erişebilmesi ve bu parasal birikimi kamu bankalarına kıyasla daha avantajlı biçimde değerlendirebilmesiydi. Zira, 1920'li yılların ortalarından itibaren banka sisteminde kamu bankaları ile İş Bankası arasında bir tür işbölümü kurulmuştu. 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 bırakılmıştı. İhtisas bankaları uzun vadeli kredi açarken, İş Bankası ve diğer özel bankalar genellikle kısa vadeli kredi açan ticaret bankaları konumundaydı (Kocabaşoğlu vd. 2001: 284).

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'di. Tarım dışı iş sektörleri içinde en büyük pay ticaret kesimine aitken, tarıma verilen kredilerin çoğu da aslında büyük toprak sahiplerine ve tüccarlara gitmekteydi. 1927 yılı itibariyle "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 işadamı grubunu oluşturmaktaydılar" (Alkan 1998: 55). Bu ortamda, sanayicilerin başlıca şikayet konusu, sabit sermaye yatırımlarının finansmanı için kredi sisteminin yetersiz kalmasıydı. Banka kredilerinin kısıtlı olmasının yanı sıra, sanayinin finansmanı için sermaye piyasası da oldukça yetersizdi ve faaliyette olan İstanbul Borsası'nda hisse senedinden ziyade kambiyo işlemleri yapılmaktaydı (İMKB 1999: 84-98).

Sanayileşme çabaları 1927 tarihli Teşvik-i Sanayi Kanunu'nda somutlaşmış, yasanın 15 yıl yürürlükte kalması öngörülmüştür (Özgür 1972: 86). 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 de muaftı. 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: 29-31).

Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun sanayi burjuvazisini koruyucu bir özelliği olmasına rağmen, 1920'ler ve 30'lar Türkiye'sinde etkili bir sanayi burjuvazisinden söz edilemez. Örneğin, ticaret odalarından bağımsız sanayi odalarının kurulması talebi, 1925 yılında çıkartılan 655 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu'nda göz ardı edilmiş ve sanayicilerin faaliyetlerini ticaret odaları içinde sürdürmeleri görüşü benimsenmişti. Bunun üzerine sanayiciler, 1927'den itibaren, dernek statüsünde olan ve Milli Sanayi Birliği adını taşıyan kurumlarda örgütlenmeye yöneldiler. 1930 Sanayi Kongresi'nde sanayicilerin bağımsız odalarda örgütlenme talebi bir kez daha dile getirildiyse de yine kabul görmedi. Ticari burjuvazi ile sanayi burjuvazisi arasındaki mücadeleden kaynaklanan bağımsız bir sanayi odası talebi, giderek kendi başına bir mücadele alanı haline geldi. Bu mücadelede güçlü konumda bulunan ve en azından 1950'ye kadar iradesini geçerli kılabilen sınıf kesimi ise ticaret burjuvazisiydi. Sanayicilerin bağımsız odalarda örgütlenebilmeleri, İstanbul Tüccar Derneği'nin muhaletetine rağmen özellikle İstanbul Sanayi Birliği'nin baskısıyla ancak 1948'de kabul görecek ve 1950 tarihli 5590 sayılı yasayla olanaklı hale gelecekti (Koraltürk 1999: 294-6). Bu tarihte sanayi yatırımlarına yeni başlamış olan Vehbi Koç, 5590 sayılı yasanın çıkışında epeyce emeğinin geçtiğini belirtmektedir (Koç 1973: 108).

1920'ler Türkiyesi'nde kapitalist üretime geçiş yönünde bazı cılız adımlar atılsa da ticari burjuvazinin etkinliği sürmekteydi. Üretimin büyük kısmı tarıma dayanmaktaydı, ancak tarımda kapitalistleşme hayli sınırlı bir ölçekteydi. Ö. Teoman'ın ifadesiyle "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" (2001: 43). Öte yandan, olduğu kadarıyla sınai burjuvazi, ticaret odalarından bağımsız olarak örgütlenme talebini bile kabul ettirebilecek güçte değildi. Sanayinin ve dolayısıyla sanayi burjuvazisinin zayıflığı 1927 sanayi sayımından da izlenebilir. Bu sayıma göre toplam 65 bin işyerinde 257 bin işçi çalışmaktaydı. Ancak, sayıma gerçekte 'sanayi' sayılamayacak sektörler de dahil edildiği için rakamlar olduğundan yüksekti. Örneğin, işyerlerinin yüzde 44'ü, işçilerinse yüzde 43'ü 'tarım, evcil hayvanlar, ev üretimi' sektörün-

deydi. Bunun dışında en büyük sektör 'maden sanayi, işleme, makina onarımı' başlığıyla işyerlerinin yaklaşık yüzde 23'ünü, işçilerin yüzde 13'ünü kapsayan sektördü. Ortalama işçi sayısı yaklaşık 4'tü. Ancak işçilerin büyük kısmı, yüzde 80'i, en fazla 2-3 çalışanı olan küçük işyerlerindeydi (Varlık 1976: 32-3). Nüfusun ezici bir çoğunluğu kırsal bölgelerde yaşamakta, ancak siyasal düzeyde görünür bir etki yapamamaktaydı. Sanayi üretiminin ve yabancı doğrudan yatırımların sınırlılığına bağlı olarak, işçi sınıfı da zayıf ve siyasal planda etkisiz bir sınıf durumundaydı.

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 taşıdığının ve Avrupa ülkelerine kıyasla zayıf da olsa bir burjuvazinin oluştuğunun, ticari nitelikte 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 unsurlarca 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: 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 yükselmekteydi.

Sonraları Türkiye'de öne çıkan büyük sermaye gruplarının bazılarının kökenleri cumhuriyetin ilk yıllarına dek uzanmaktadır. İş Bankası bu dönemde en hızlı gelişimi sergilemiş ve sonraki dönemlerde de büyümesini sürdürmüştü. Bunun dışında Koç, Sabancı, Çukurova gibi büyük grupların kurucuları 1920'lerde iş dünyasında henüz ilk adımlarını atıyorlardı. 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 uğraşmaktaydı. Yaşar grubunun kurucusu Durmuş Yaşar, 1927 yılında Rodos'tan İzmir'e gelerek başladığı boya ve gemicilik malzemesi ticaretini sürdürüyordu. Çukurova grubunun kurucuları Eliyeşil ve Karamehmet aileleri ise Tarsus bölgesinde büyük toprak sahipleriydi. Ancak Çukurova grubu, 1887'de Rum azınlıklar tarafından kurulan bir iplik fabrikasını 1925 yılında ele geçirerek erken bir tarihte sanayici kimliği de kazanacaktı (Sönmez 1992a: 217).

Bu dönemde Çukurova'da azınlıklardan devralınan bir diğer önemli tesis, 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 kiralanan 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 dönüştürülmüştü (Has 2006: 79-80). Yine de bu dönemde yeni yeni oluşmaya başlayan sermaye grupları, bazı istisnai örnekler dışında sanayide değil, ağırlıklı olarak iç ve dış ticarette yer almaktaydılar.

Belirtilmesi gereken bir nokta da bu dönemde yabancı sermayenin genelde fazla engellemeyle karşılaşmadan, özellikle asker-bürokrat kesimden olmak üzere yerli 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: 42). 1920-30 arasında kurulan 201 anonim şirketin üçte birinde yabancı sermaye mevcuttu ve anonim şirketlerin toplam sermayesi içinde yabancı ortaklıkların payı yüzde 43'tü. Bu şirketler, sigorta ve bankacılığın yanı sıra dokuma, gıda, çimento, elektrik ve havagazı gibi alanlarda faaliyet gösteriyorlardı (İMKB 1999: 34). Kısa süren önemli bir girişim, Amerikan Ford tarafından 1929'da İstanbul Tophane'de kurulan ancak 1936'da üretimi durduran montaj fabrikasıydı (Tezel 2001: 196). 1929 yılı itibariyle Türkiye'de kurulu şirketlerin ödenmiş sermayelerinin yüzde 50'si Türk, yüzde 32'si İngiliz, yüzde 14'ü İsviçre şirketlerine aitti (Alpar 1983: 508). 1929 Dünya Bunalımı ile birlikte yabancı sermayeye yönelik tavır değişecek, yabancı sermaye yatırımları önemini yitirecek ve sonuç olarak, Ikinci Dünya Savaşı'nın sonlarına kadar doğrudan yabancı sermaye yatırımları hemen hemen sıfırlanacaktı (Dumludağ 2002: 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 geldi. Cumhuriyet döneminde yabancı sermayeye dair ilk düzenleme, 22 Mayıs 1947 tarihli 13 savılı 'Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında Karar' oldu (Karluk 1983: 47). Bununla birlikte, 1954 tarihli 6224 sayılı özel yabancı sermayeyi teşvik yasası öncesinde, yabancı özel sermayeye dair kayda değer bir yasa bulunmamaktaydı.

1930'larda, Türkiye'de önemli bir sınıf kesimi olarak sanayi burjuvazisinden söz etmek henüz olanaklı değildi. 1930'ların devletçiliği, gerçekte, dünya buna-

lımı ve ülke içi sanayi burjuvazisinin zayıflığı koşullarında, devletin işe girişmesi ve yurtdışından ithali olanaksız hale gelen bazı temel tüketim mallarını üretmeye başlaması anlamına gelir. Haldun Gülalp'e göre "Türkiye'de bunalım ortamında sınai sermaye birikimi gereği ortaya çıktığında, bunu üstlenecek bir sanayi burjuvazisinin henüz var olmayışı, 'Devletçiliği' zorunlu kılmıştır" (1983: 28). Yine de 1930'ların sonlarına gelindiğinde ülkedeki sınıfsal yapı temelde herhangi bir dönüşüm geçirmemiş durumdaydı. Kırda toplumsal ilişkiler değişmemişti, sanayi burjuvazisi yine oldukça cılızdı ve olduğu kadarıyla işçi sınıfı da nicel ve nitel olarak oldukça zayıf olmasına rağmen örgütlenme, sendika kurma, grev yapma gibi haklardan mahrumdu (Akkaya 2002: 153-4). Dahası, İkinci Dünya Savaşı sırasında ticari burjuvazi ile toprak sahibi sınıfın egemenliğini takviye edecek yeni uygulamalara da gidilmişti (Gülalp 1985: 335-6). Bu noktada, 1930'ların devletçi politikalarına ve İkinci Dünya Savaşı sırasında sermaye birikimi sürecinin izlediği evrime kısaca değinmek yararlı olacaktır.

Devletçilik ve Özel Sektör

"Devlet işletmeciliği ve devlet müdahalesi yoluyla kapitalist gelişme yolu, kısacası devletçilik uygulamaları belirgin biçimde 1932 yılı ile başlar" (Boratav 1974: 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' politikasının büyük bir dünya bunalımı ortamındaki mantıksal uzantısını oluşturdu. İttihat ve Terakki'nin 'milli iktisat'ından İkinci Dünya Savaşı yıllarının Varlık Vergisi'ne kadar birçok ekonomi politikası, sürecin kendi içinde tutarlı adımlarıydı.

Devletçi uygulamaların temeli, özel sektörün sermayesinin yetersiz kaldığı alanlara devletin yatırım yapmasıydı. Bu özel sektörün dışlanmasından ya da bürokratların ekonomiyi denetleme arzularının dışavurumundan ziyade, toplumsal düzeyde sermaye birikimi için yine toplumsal kaynakların seferber edilmesi anlamına gelmekteydi. Devletçilik anti-kapitalist bir özellik taşımadığı gibi, tam aksine, mevcut koşullarda kapitalist gelişme için elverişli bir yöntem olarak ortaya çıktı (Boratav 1974: 161). Ayrıca, dönem itibariyle tüm dünyada ekonomik bunalım dolayısıyla liberal serbest piyasa ilkelerinin itibar yitirmiş ve SSCB'nin sosyalist planlama çerçevesindeki sınai başarılarının gözle görülür olması, devletin ekonomiyi yönlendirici bir rol oynaması gerektiği konusunda ideolojik bir dayanak noktası oluşturmuştu.

Devletçiliğin özel sektöre karşı bir nitelik taşımadığı, gerek devletçi politikaları yürütenler tarafından, gerekse konu hakkında çalışma yapan araştırmacılar

tarafından belirtilmektedir (Tezel 2001: 245-7; Boratav 1974: 160; Aydemir 2000: 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 denetim ve düzenlemeler getirilmişken; Türkiye'de, devletçi dönemin başlangıcında, iş çevrelerinin tedirginliğini yatıştırmak üzere iktisat vekaletine Celal Bayar atanmış, önceki bakan Mustafa Şeref Bey döneminde gündeme alınan ancak 'özel sektörün' (başta İş Bankası'nın) hoşuna gitmeyen bazı uygulamalar sonlandırılmıştı (Tezel 2001: 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: 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 edilmiş; piyasa şartlarının az sayıda fabrikanın kurulmasına olanak verdiği durumlarda fabrika kurulması devletin onayına bağlanmış ve bunlar devlet denetimi altına alınmıştı (İMKB 1999: 119-120; Boratav 1974: 258-9). Bu türden 'aşırı' uygulamalar Celal Bayar'ın iktisat vekaletine getirilmesiyle sona erdi. Mustafa Şeref Bey'in istifasında etkili olan bir konu da devlet tarafından kurulması öngörülen kağıt sanayiini İş Bankası'nın kurmak ister görünmesi ve bu yönde lobi faaliyeti yapmasıydı. Ancak, Celal Bayar'ın bakanlığı döneminde uygulanan birinci beş yıllık sanayi planında kağıt sanayii yine devlet tarafından üstlenilecekti (Aydemir 2000: 464).

Celal Bayar'ın bakanlığında, 1933 yılında Devlet Sanayi Ofisi ve Sanayi Kredi Bankası tasfiye edilerek her ikisinin işlevlerini birleştiren Sümerbank kuruldu (Kuruç 1999: 96-102). Aynı yıl içinde, "Sanayide gereksiz rekabeti önlemek ve asırı üretimi enaellemek amacıyla" Sürprodüksivon Kararnamesi de cıkartıldı (İMKB 1999: 121). Böylece, dönemin (İş Bankası denetimindeki) şeker vb. tekellerinin üretimi düşük seviyede tutmak, fiyat yükseltmek, ucuza ithal edilen şekeri yurtiçi fiyattan satarak aşırı yüksek kârlar elde etmek için önleri açılmış oldu.

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 öncüleri oldular. Bu iki banka hem sanayi, hem finans hem de ticaret alanında birçok ortaklık kurdular ya da mevcut işletmelerin sermayesine iştirak ettiler (İMKB 1999: 153-4). Banka ve sanayi serma-

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

Birinci Sanayi Planı, ağırlıklı olarak temel tüketim mallarını ve bazı ara airdileri üretmesi öngörülen sanayi tesislerini içermekteydi ve İş Bankası'nın aktif ka-

tılımıyla uygulandı. Buna karşılık, 1938-1943 döneminde uygulanması öngörülen ikinci plan çok daha geniş ölçekliydi ve bir kısmı yatırım malı tesisi niteliğindeki 100 kadar fabrikanın kurulmasını içeriyordu. İkinci Dünya Savaşı'nın başlamasıyla bu ikinci plan askıya alındı. Savaş başlamış olmasaydı hayata geçirilebilir olup olmadığı da şüphelidir. Zira, dönemin koşulları içinde böyle iddialı bir planı gerçekleştirmek için kaynakların yeterli olmadığı kısa sürede görülmüştü (İMKB 1999: 126).

Bununla birlikte, devletçi dönemde gerçekleştirilen sınai atılımı küçümsemek için de herhangi bir neden yoktur. 1923-31 yılları arasında sanayinin GSMH içindeki payı ortalama yüzde 10 seviyesindeydi. Oysa, 1932-47 arasındaki 16 yılda bu oran ortalama yüzde 14.8'e yükselmişti. 1948 sonrasında ticari canlanmaya paralel olarak sanayinin payı yeniden gerileyerek yüzde 12'ye kadar düşecek, ancak 1953'ten itibaren yeniden yükselmeye başlayacak ve 1960'larda yüzde 20'lere çıkacaktı (TÜİK 2006: 648).

Bu dönemde kurulan tesisler ve izlenen politikalar, tam da devletçi yaklaşımın ruhuna uygun biçimde, 'özel' sektör için dolaylı ya da dolaysız ciddi yararlar sağlamış, sonraki dönemde sanayiye kanalize edilecek olan sermaye birikiminin hızlanmasına yol açmıştır (Altıparmak 2002: 44-5). Her şeyden önce, bu 'devletçi' dönemde özel sektöre teşvikler sunan Tesvik-i Sanayi Kanunu yürürlükteydi. Devlet fabrikalarında üretilen ürünler kural olarak özel şirketler tarafından pazarlanıyor; ayrıca, devlet işletmelerinde yetişen teknik ve idari personel de özel sektör için yetişmiş insan gücü kaynağı oluşturuyordu (Tezel 2001: 252-3). Yine, dokuma, gıda gibi sektörlerde, özel işletmeler, metalarını, maliyetleri ve dolayısıyla fiyatları daha yüksek olan devlet işletmelerinin fiyatından satma olanağı buldular. "Bu sebeplerden dolayı 1930'dan bu yana Türkiye'de özel sermayenin daha önce devlet tarafından işletme kurulmuş olan alanları tercih ettiği görülmektedir" (Altıparmak 2002: 44). Hacı Ömer Sabancı'ya dair 1940'ların başlarına ait 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 etmekteydi (Tanju 1983: 81; Sabancı 1988: 46).

Devletçiliğin özel sektör için bir diğer yararı, Anadolu'nun çeşitli yerlerine dağılan sanayi tesislerinin, civardaki ekonomik coğrafyanın şekillenmesine yol, elektrik gibi dışsal ekonomiler yaratarak katkıda bulunmasıydı (Tezel 2001: 253). Belki hepsinden önemlisi, yıllar boyunca hazırlanan çeşitli tasarıların ardından 1936'da yürürlüğe giren İş Kanunu ile burjuvaziye düşük ücretle işçi çalıştırma olanağı getirilmesiydi. "Adı İş Kanunu olan bu yasa, işçiye grev, toplu sözleşme

ve asgarî ücrete ilişkin hiçbir şey getirmezken, 13 saatlik çalışmayı öngörebilmiştir. İlgili kanunun hazırlanmasında Faşist İtalyan Kanunundan büyük ölçüde yararlanıl[mıştır]" (Özgür 1972: 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 ittifakıydı. Bu ittifak içinde ticaret burjuvazisinin ağırlığı belirgindi. 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 civarındaydı (İMKB 1999: 160). Öte yandan, devletçi dönemde büyük toprak sahipleri de korumaya alınmış, 1930'ların dünya bunalımının tarımsal ürün fiyatları üzerindeki olumsuz etkisi belirli ölçüde önlenmişti. Öyle ki, 1925 yılında 3.5 milyon ton olan tahıl üretimi 1939'da 8.2 milyon tona kadar yükselmişti. Daha sonraları, 1950 gibi olumlu bir konjonktürde dahi tahıl üretimi ancak 7.8 milyon ton olacaktı (Özgür 1972: 92-6).

Ticaret sermayesinin 1930'lardaki üstünlüğü, sermaye gruplarının faaliyetlerinden de izlenebilir. İş Bankası, Koç, Sabancı, Çukurova, Yaşar gibi gruplar ticari faaliyetlerini genişletirken, bu yıllarda Akkök grubu (Dinçkökler), Borusan (Kocabıyık ailesi) ve daha sınırlı bir ölçekte, Yazıcı ailesi de (Anadolu grubu) küçük çaplı ticarete başladılar. Ticarette önemli bir birikim kaynağı, genelde İstanbul merkezli Burla Biraderler ve Gesaryanlar gibi azınlık tüccarlar tarafından yürütülen yabancı firma temsilciliğiydi. Adana bölgesinde ise Rum ve Ermeniler'in çekilmesinin ardından Lübnanlı Hristiyan Arapların ağırlığı artmış, pamuk ihracatının yanı sıra traktör, otomobil, yedek parça ticareti Corç Lütfullah ve Alber Diyap adlı iki tüccarın denetimi altına girmişti (Tanju 1983: 30-1). Hacı Ömer Sabancı, bu yıllarda bu iki tüccarla yakın ilişkiler kurmuştu.

Sakıp Sabancı'nın anlatımına göre, Çukurova bölgesinde ticaret (öncelikle de pamuk ticareti) yoluyla elde edilen birikim toprağa yönelecek, toprak ağalarının ve ağalardan toprak edinen eski yarıcıların toprakları tüccarların eline geçecekti (2004: 70). Sonraları, 1940 ve 1950'lerde tarımda makineleşme, sulu tarım, kaliteli tohum kullanımı gibi yöntemlerle hızlanan kapitalistleşme, bu şekilde sermaye birikimi sağlayanların sanayi yatırımlarına yönelmesi sonucuna da yol açacaktı.

1930'larda İş Bankası dışında 'sermaye grubu' nitelemesini hak eden bir grup aslında mevcut değildi. Koç, Sabancı, Çukurova grupları henüz oluşum evresinde, diğer grupların bir kısmı ise kuruluş evresindeydi. Dolayısıyla, bu dönemde grupların sınai faaliyetleri hemen yalnızca İş Bankası'nın sanayi iştirakleri ile

sınırlıydı. Bu istirakler ağırlıklı olarak birincil mallar (madencilik, tarımsal ürünler), dayanıksız tüketim malları (dokuma, şeker) ve kısmen de ara mallarda (cam, metal imalat) yoğunlaşmıştı. Bununla birlikte, İş Bankası'nın yatırımları birçok farklı sektöre yayılmış durumdaydı.

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 iştiraki söz konusuydu (İMKB 1999: 150-1). Bankanın girişimleri tekelci haklar, ayrıcalıklar, vergi muafiyetleri, alım garantileri gibi yollarla korunuyordu (şeker ve cam örnekleri için, bkz. Aydemir 2000: 443). Kârlılığı bu şekilde güvence altına alınan bankanın giriştiği işlerin sayısı hızla artmıştı.

İş Bankası bu dönemde, cam sanayii dışında 'geleneksel' denilebilecek hafif sanayi kollarına, daha doğrusu, yalnızca kârlı ya da kârlılığı devlet tarafından garanti altına alınabilecek olan sektörlere girdi. Bankanın gelirleri içinde finans ve ticaretin payının yüksek ve sanayinin payının düşük olması, kapitalist üretimin henüz yerleşmediğinin bir göstergesidir. Örneğin, 1929 yılında bankanın brüt kârı içinde tüm iştiraklerden elde edilen gelirin payı yüzde 21.4 seviyesindeydi. 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 mevduatın yüzde 90'ını tek başına İş Bankası toplamıştı. Aynı dönemde, banka sistemindeki toplam hisse ve iştiraklerin yarıya yakın bir kısmı da İş Bankası'nın elindeydi (Kocabaşoğlu vd. 2001: 284-5). Bir başka deyişle, 1930'lara gelindiğinde, bankalarca yapılan tüm yatırımların yarısını İş Bankası gerçekleştirmişti. İş Bankası'na finans kapital niteliğini veren, toplumsal sermaye içindeki bu konumuydu.

Bu dönemde Koç grubu, kısa bir süre azınlıklarla birlikte demir boru imalatı ve zeytinyağı üretiminde yer aldı, ancak ciddi anlamda sanayiye giriş yapmadı (Koç 1973: 36-7, 59, 67-8). Sabancı grubu ise Sapmaz ailesi ile birlikte ilk çırçır fabrikasını kurdu (Sabancı 1988: 20). Koç grubunun sanayiye girişi 1940'ların sonlarına dek sarkmışken, Çukurova ve Sabancı grupları geçişi daha erken bir tarihte gerçekleştirdiler. 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 oluşturdu. Bu dönemde İstanbul'da kurulan önemli bir tesis de 1929 yılında Bezmen, Taranto ve Behar ailelerinin ortaklığı ile kurulan Mensucat Santral'di (Bezmen 2006: 18-20). Bunların ve Çukurova grubunun 1930'larda yeni yatırımlarla kapasite arttı-

rımına gittiği iplik fabrikasının dışında, dönem boyunca sınai alandaki yatırımlar esas olarak devlet tarafından gerçekleştirildi (kurulan tesislere dair kronolojik bilgi için, Sönmez 2003b: 217-220).

1930'larda önem kazanmaya başlayan bir faaliyet alanı da inşaat sektörüydü. İş Bankası, Koç ve Akkök grupları bu dönemde taahhüt işleri yaparken, sonraları büyük bir sermaye grubuna dönüşecek olan STFA da 1938 yılında faaliyete başladı (STFA 2008). Ancak, 1930'larda çimento sektöründe düşük üretim/yüksek fiyat politikası uygulayan bir kartelin bulunması, ithalat kısıtlamaları ve üretimde aksaklıklar nedeniyle (Sey 2003: 41-3), inşaat sektörünün çok istikrarlı 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 konulmuştu. Verginin büyük kısmını gayrimüslimler ödemiş, hatta gayrimüslimler arasında da çeşitli kriterlere göre ayrımlar yapılmıştı (Çetinoğlu 2009: 129-33). Uygulamada, İstanbul'un dış ticarete yönelik azınlık unsurları özellikle hedef alınmıştı (Boratav 1974: 347-50; İMKB 1999: 178). Bu bağlamda ilginç bir nokta da İş Bankası'nın Varlık Vergisi mükelleflerinin bir kısmına açtığı kredilerdi. Örnek olarak, 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, Çukurova grubundan Şadi Eliyeşil 700 bin, Karamehmetler 130 bin lira, 600 bin lira vergi kesilen Vehbi Koç ise 880 bin lira (!) kredi almıştı (Sabancı 1988: 39; Has 2006: 85; Koç 1973: 69; Kocabaşoğlu vd. 2001: 230). Dönemin en yüksek vergilerinden birini ödeyen Mensucat Santral'in ortaklarından Halil Ali Bezmen İş Bankası'ndan 950 bin lira kredi almış, bu sayede vergiyi ödeyemeyecek durumdaki ortağı Taranto ailesinin şirketteki hisselerini ele geçirmişti. Benzer biçimde, Varlık Vergisi'ni ödemekte zorluk çeken azınlıkların çoğunun mülkleri haczedildi ya da bizzat kendileri tarafından satışa çıkarılarak düşük fiyatla el değiştirdi (Bezmen 2006: 19; Söylemez 2000; Çetinoğlu 2009: 406-484). Kısacası, Varlık Vergisi uygulamada gayrimüslimlerden Müslüman-Türk kapitalistlere sermaye aktarımı anlamına geldi. Varlık Vergisi ile birlikte dönemin bir diğer önemli kanunu olan Milli Korunma Kanunu ise bu açıdan önemli bir yenilik getirmedi. 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 kurmuştu (Özgür 1972: 101-3).

Ikinci Dünya Savaşı yıllarında önemli fiyat artışları ve savaş dönemi yoklukları ticari birikimin hızlanmasına vesile oldu, genellikle devlet kadroları ile yakın

ilişki içinde birçok yeni tüccar ortaya çıktı (Boratav 1974: 302-13). Bu durum, savaş sonrasında canlanan dünya ticaretiyle birleştiğinde ticaret burjuvazisinin egemenliğini pekiştirdi. 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 kurmuştu (Koç 1973: 74; Nahum 1992: 52-8; Dündar 2006: 286-8). Hacı Ömer Sabancı 1948-49'da Adana'nın önde gelen tüccarlarından Alber Diyap'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 yapmaktaydı.

Savaşın sonlarına doğru ve savaş sonrasında yeni bankaların ve sigorta şirketlerinin birbiri ardına kurulması, giderek artan ticaretin gerekleriyle ilişkili bir durum olarak görülebilir. "Savaşı izleyen yıllarda, özel girişimin öncülüğünde hızlı bir banka kurma çabası vardır. Ziraat Bankası ve İş Bankası dışında kalan dört büyük banka bu dönemde kuruldular ... bu gelişme, kuşkusuz bir önceki dönemin ticari sermaye birikiminin bir sonucudur" (Kepenek ve Yentürk 2003: 97). Yapı ve Kredi Bankası (1944), Garanti Bankası (1946), Akbank (1948) gibi sonraları Türkiye bankacılık sektöründe ilk sıraları alacak olan bankalar birkaç yıl içinde faaliyete geçtiler. 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 kurulan sigorta şirketleriydi (İMKB 1999: 190).

Büyük sermaye grupları açısından, 1940'lı yıllarda sanayi tesislerinin ve yabancı ortaklıkların da yavaş yavaş kurulmaya başlandığı söylenebilir. Koç grubu 1947'de Ankara Oksijen Fabrikası ile sanayi sektörüne kalıcı adım attı, bir yıl sonra da İş Bankası ve Amerikan General Electric ile ortaklaşa ampul fabrikasını hayata geçirdi. Sabancı grubu bu dönemde yerli ortaklarıyla birlikte bir bitkisel yağ fabrikası (Yağsa) kurdu, bir tane de (Marsa) azınlıklardan satın aldı. Ancak, en büyük gruplar haricinde, sermaye gruplarının 1950 öncesindeki sınai faaliyetleri genelde küçük ölçekliydi. 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 taşıdılar. Örneğin, 1950 yılında 10 işçi çalıştıran küçük bir imalathanesi bulunan Eczacıbaşı, 2 yıl sonra yüzlerce işçi çalıştıran modern bir

fabrikanın sahibi olmuştu. Böyle bir sıçramayı olanaklı kılan, kısmen TSKB kredisi ise kısmen de ilaç sanayiinin kendine özgü yapısıydı. Zira, ağır sanayi sayılmayan ilaç sanayiinde, diğer üretim kollarına kıyasla daha az başlangıç sermayesi yeterli olmaktaydı (Eczacıbaşı TSKB'den 820 bin TL kredi almışken, aynı yıllarda kurulan Bossa için 5 milyon TL kredi gerekmişti: Eczacıbaşı 1982: 93; Sabancı 2004: 114). Öte yandan, diğer ürünlerin aksine az yer kaplayan ilaç hammaddelerinin nakliyeleri daha kolay ve ucuzdu. Birçok ülkede ilaç hammaddesi ithalatına gümrük kolaylıkları sağlanmakta; ayrıca, ikamesi bulunmayan bir ürün olan ilacın fiyatlaması da diğer metalara göre daha farklı olabilmekteydi (Aytulun 1977: 81). Tüm bu avantajlar, ilaç sanayiine yatırılan sermayenin kısa sürede yüksek kâr sağlayacağının işaretleriydi. Nitekim bizzat Nejat Eczacıbaşı (1982: 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 etmektedir. Sektöre girişin görece kolay ve kâr oranının yüksek olduğu bu koşullarda, fabrika kurmakta erken davranmak büyük önem taşımış; erken davranmanın bir avantajı da lisans vermek isteyen uluslararası ilaç firmalarının kendi standartlarında üretim yapabilecek bir tesis olarak Eczacıbaşı fabrikasını bulmaları olmuştu (Eczacıbaşı 1982: 97). Böylece ilaç sektöründe kısa sürede tekel konumuna yükselen Eczacıbaşı, yeni gelişen bir sanayide 'ilk giren olma avantajı' denilen üstünlüğü elde etmişti.

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 sergilemektedir. Buna karşılık Eczacıbaşı, Yaşar, Akkök, Profilo, Kale ve Borusan gibi ölçek olarak daha küçük sermaye gruplarının gelişme çizgileri 1950'lerin ortalarında yoğunlaşan bir sınai atılımı içerir. Sanayileşme sürecinin netlik kazanması 1960 darbesi ve darbenin ardından hayata geçen düzenlemeler ile söz konusu oldu. 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 nitelemek olanaklıdır. Bu kısa dönemin karakteristiği, sanayileşmenin 1930'lara kıyasla daha ciddi bir ölçeğe ulaşması ve sermaye sınıfı içinde üstünlüğü sanayi burjuvazisinin ele geçirmeye başlamasıydı. Buna paralel olarak devletin sanayi kesimine yönelik desteği artmış, 'sübvansiyonlar' ve KİT – özel sektör ortaklıkları gibi yollarla sanayiye kaynak aktarımı hızlanmıştı (Kepenek ve Yentürk 2003: 98-9). 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 getirecekti.

Sermayenin uluslararasılaşma sürecinin belirgin bir kesintiye uğradığı 1914-45 döneminin aksine, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönem üretken sermayenin uluslararası hareketi ile karakterize oldu. Bu süreç meta ve para-sermaye hareketlerine de belirgin bir hız kazandıracak, kapitalist üretim ilişkileri tüm dünyaya yayılmaya başlayacaktı (Bina ve Yaghmaian 1991). Sürecin siyasal bağlamı ABD ve SSCB tarafından önderlik edilen kapitalist ve sosyalist sistemlerin karşılıklı olarak konumlandığı, 'iki kutuplu' bir dünya idi. Yeni konjonktürde 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 kazanmıştı. 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 gelmişti (Türkay 1997: 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 ayrımındaydı. Kapitalist üretime geçişte İkinci Dünya Savaşı'nın ardından gündeme gelen üretken sermayenin uluslararasılaşma dinamiği çok önemli ve hatta belirleyici bir etki yaptı. Nitekim 1950'li yıllarda kurulan önemli sanayi tesislerinin büyük kısmı yabancı teknoloji ve üretim araçları ile faaliyete geçti (Altıok 2002: 84-5). 1950'lerde başlayan ve 1960'larda sistematik nitelik kazanan uygulamalar, uluslararası kapitalist sistemin gerekleriyle ana hatlarıyla uyum içindeydi (Türkay 2000).

Kapitalist Üretime Geçiş

Türkiye'de büyük sermaye gruplarının oluşumunda, 1945 sonrası yıllar kritik önem taşır. Daha sonraları öne çıkacak olan grupların çoğunun ilk önemli sınai atılımları bu dönemde gerçekleşmiştir.

İkinci Dünya Savaşı bittiği sıralarda, Türkiye'de kapitalistleşme yolunda belirli bir mesafe alınmış olmakla birlikte kapitalist üretime geçiş yönünde herhangi bir belirti görülmemekteydi. Savaş yıllarında ekonomik faaliyetlerde bir miktar daralma yaşanmış, ancak ticaret burjuvazisi ve toprak sahibi sınıfın gücü göreli olarak artmıştı. Böyle bir ortamda, savaşın bitimiyle dünya ticaretinin yeniden genişlemesi Türkiye'deki hakim sınıf koalisyonu için yeni fırsatların açılması anlamına geldi. Canlanan dünya ticareti ve birkaç yıl sonra başlayan Kore Savaşı ile birincil mal talebinin tüm dünyada artması, ticaret ve tarım çıkarlarının egemenliğinin sürmesi için önemli bir itilim sağladı. Savaş sonrasında Türkiye kapitalizmi, geleneksel uluslararası işbölümü içindeki konumuna bu kez yeni bir canlılıkla geri döndü. Nitekim Marshall Planı kapsamında Türkiye için biçilen rol de Avrupa ekonomilerinin yeniden inşasına hammadde ve tarım ürünü ihraç ederek katılması beklenen 'geleneksel' roldü (Gülalp 1983: 45; Kepenek ve Yentürk 2003: 93).

Ancak, bu durum kısa sürede değişecekti. Savaş sonrasında Türkiye'nin dış ticareti artarken ithalat ihracattan çok daha hızla yükselmiş, 1948 yılından itibaren dış ticaret açıkları süreklilik kazanmıştı. 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 oldu (Keyder 1990: 109). İthalatın artarak sürdüğü ve ihracatın gerilediği koşullarda, dış ticaret dengesi daha da bozuldu ve açığı kapatacak yabancı sermaye girişinin yeterli olmaması nedeniyle, 1954'ten itibaren ithalatta sınırlamalar ve ithalatı ikame edecek uygulamalar gündeme geldi (İMKB 1999: 245).

Bununla birlikte, 1930'ların bunalım yıllarından farklı olarak, yeni dönemde dünya kapitalizmi bir genişleme süreci içindeydi. Bu genişlemenin ana dinamiğini ise üretken sermayenin uluslararası dolaşımı oluşturmaktaydı: daha önceleri ülkeler arasında ticareti yapılan sınai mallar, bu kez doğrudan yabancı sermaye yatırımları ile geç kapitalistleşen ülkelerde üretilmeye başlanacaktı (Gülalp 1983: 47). Nitekim ithalatta sınırlamalar söz konusu iken, Türkiye'ye yabancı sermaye çekmek üzere aynı dönemde kapsamlı bir (daha doğrusu birkaç) yasa hazırlan-

mış, 1950 ve 1951 tarihli yasaların ardından 1954 yılında 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu çıkmıştı (Tüzün 1999: 157-9). Rıdvan Karluk'a göre 'dünyanın en liberal yabancı sermaye kanunlarından biri' olan bu yasada, yabancı sermayenin kâr transferleri ile ana sermayenin iadesi konusunda hiçbir kısıtlama bulunmamakta, yerli ortaklık durumunda yabancı ortak için bir sermaye payı tavanı getirilmemekte, ayrıca yerli şirketlere tanınan tüm haklardan yabancı şirketlerin de yararlanması öngörülmekteydi (1983: 50). Uzunca bir süre boyunca, Türkiye'ye yabancı sermaye asıl olarak bu yasa kapsamında geldi (Alpar 1983: 510).

Yine de Türkiye'de üretken sermaye oluşumunda uluslararası sermayenin doğrudan yatırımlar yoluyla çok belirleyici bir etkisi olmamıştır (Dumludağ 2002; Silier 1977: 25). 1975 yılına gelindiğinde, Türkiye'de yabancı doğrudan yatırımların GSMH içindeki payı yalnızca yüzde 1.4'tü. Buna karşılık, aynı dönemde bu oran Hindistan'da yüzde 2.8, Yunanistan'da yüzde 4.2, G. Kore'de yüzde 4.8, Meksika'da yüzde 7.6 ve Brezilya'da yüzde 8.3'tü (Karluk 1983: 211).

Uluslararası sermaye, Türkiye'de doğrudan yatırımdan ziyade patent, lisans, know-how gibi teknolojik biçimde işbirliği yoluyla daha etkili olmuştur. Nitekim 1950'lerde sanayi sektörlerine giren sermaye grupları, gerekli teknoloji ve makineleri kural olarak yurtdışından temin etmekteydiler. Örnek olarak, bu dönemde faaliyete geçen sanayi tesislerinden Eczacıbaşı ilaç fabrikası birçok yabancı firmadan aldığı lisanslarla üretim yapmış, Yaşar grubunun DYO boya fabrikasının teknolojisi Danimarka'dan gelmişti. Benzer biçimde, Sabancı grubunun Bossa fabrikasının makineleri Avrupa ülkelerinden, Elginkan grubunun ECA armatür fabrikasının makineleri Almanya'dan, Kale grubunun Çanakkale Seramik tesisinin makineleri Çekoslovakya'dan alınmıştı (Eczacıbaşı 1982: 97; Yaşar 1996: 77; Sabancı 2004: 114; Uygun 2006: 206).

Uluslararası sermayenin önemli bir etkisi de Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) aracılığıyla gerçekleşti (Arıkan ve Akad 1977: 16-7). İş Bankası öncülüğünde bir grup ticari banka ve Koç, Çukurova gibi büyük kapitalistler tarafından 1950'de kurulan TSKB,[1] Dünya Bankası desteği ile kurulan ilk kalkınma bankalarından biriydi ve sanayi işletmelerine orta-uzun vadeli ve daha önemlisi de *döviz*

1 Bankanın ana sözleşmesine göre, kurucular şunlardı: İş Bankası, Akbank, Garanti Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, Osmanlı Bankası, Selanik Bankası, Türk Ticaret Bankası, İmar Bankası, Tutum Bankası, Türkiye Kredi Bankası, Banka Komerçiyale İtalyana, Banko Di Roma, Hollantse Bank, İstanbul Ticaret Borsası, İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası, Çukurova Sanayi İşletmeleri, İzmir Pamuk Mensucat, Mensucat Santral, Mecit Duruiz, Cabir Selek, Hazım Atıf Kuyucak, Nuri Dağdelen, Suphi Argon, Hakkı Avunduk, Vehbi Koç (TSKB 2008).

biçiminde kredi sağlamaktaydı. 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 geçti. Banka, 1958 devalüasyonu ile verdiği kredilerin değeri üçte bire indiği için zorlanacak, bu nedenle 1960 yılından itibaren kur riskini firmalara yüklemeye başlayacak ve sonuç olarak TSKB kredilerinin cazibesi bir miktar azalacaktı (Bulutoğlu 2003: 283-4). Bununla birlikte, salt kredi sağlamanın ötesinde, TSKB, çoğu sınai nitelikte şirketlere iştirak etmek yoluyla da sermaye aktarmaktaydı. Bankanın 1963 yılında 29 şirkette, 1975 sonunda 45 şirkette, 1986 yılında ise 61 şirkette (16.2 milyar TL) iştiraki bulunmaktaydı (Çonkar 1988: 217-8; karşılaştırma olarak, 1986 yılında İş Bankası'nın iştirakleri 140 milyar lira civarındaydı: Sönmez 1992a: 186). Öte yandan, TSKB'nin kaynakları ağırlıklı olarak yurtdışı kökenliydi ve bunların büyük bir kısmı, hükümetle Dünya Bankası arasında anlaşmazlık yaşanan 1954-60 yılları dışında, Dünya Bankası kredileriydi (Çonkar 1988: 205, 227-8; Üyepazarcı 1995: 99-102). Kısacası, bankanın fiili işlevi sanayi kuruluşları ile başta Dünya Bankası kredileri olmak üzere uluslararası sermaye arasında aracılık yapmaktı (Keyder 1990: 114).

Sonuç olarak, 1950'li yılların ortalarına doğru, Türkiye'de ticari burjuvazinin belirli bir sermaye birikimi elde eden kesimlerinin, özellikle dayanıksız tüketim mallarında, 'ithal ikamesi' sağlayacak sınai yatırımlara yönelmesi için ortam uygundu. Bu yıllarda ticari sermayenin bir bölümü "Yabancı sermaye ile doğrudan ya da dolaylı işbirliği içinde (ortaklıklar ve lisans anlaşmaları yoluyla) sınai sermayeye" dönüştü; "teknoloji, sermaye malları ve girdilerin ithal edildiği ve nihai ürünün ülke içinde üretildiği tipik bir İİS [ithal ikameci sanayileşme] süreci" başladı ve bu dönüşüm 1960'larda belirginlik kazandı (Gülalp 1985: 337).

Süreç içinde devlet, altyapı yatırımlarını arttırarak ve ulaştırma, enerji, iletişim için yeni olanaklar yaratarak kapitalist gelişmeyi hızlandırıcı bir rol oynadı (Kepenek ve Yentürk 2003: 110). Bunun yanı sıra, 1950'li yıllarda tüketim malı ve (daha sınırlı bir ölçekteki) yatırım malı üretimini özel sektöre bırakarak bu alanlardan çekilmeye başladı ve ara malı üretimine yoğunlaştı. Nitekim 1950-63 arasında, toplam 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 yükselmişti (Tüzün 1999: 151).

Bu dönemde sanayi burjuvazisinin öne çıkmaya başlamasının bir göstergesi (ya da sonucu), devletin sınai yatırımları destekler bir yönelim içine girmesidir. İki

temel destekleme biçimi, (i) kamu işletmeleri tarafından üretilen ve özel sektör tarafından girdi olarak kullanılan mal ve hizmetlerin fiyatlarının düşük (çoğu zaman maliyetten de düşük) tutulması ve (ii) KİT – özel sektör ortaklıklarıydı (Sönmez 1992a: 114-6). Birinci tür, 'sübvansiyon' tarzı destek, 1950'li yıllarda özellikle ara malı üreten kamu kuruluşlarının devreye girmesiyle arttı ve uzun yıllar sistemli biçimde uygulandı. 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: 110).

İkinci tür destekte, yani karma sermayeli işletmelerde ise özel sektöre devletle ortak olmanın güvencesi ve finansman kolaylıkları gibi avantajlar sağlanmaktaydı. Ayrıca, bu tür ortaklıklarda kamu kuruluşu taahhüt ettiği sermayeyi hemen ödemekte, özel şirket ise kendi taahhüt ettiği kısmı ödemeyi geciktirerek bir avantaj daha elde etmekteydi (İMKB 1999: 251). Bu tür karma işletmelerin sayısı 1962 yılında 72, 1983'te 247, 1984'te 281'di (Kepenek ve Yentürk 2003: 99; Sönmez 1992a: 116).

Türkiye'de büyük sanayi işletmeleri, genelde, kapitalist üretime geçiş dönemi olan 1945-60 yılları arasında kurulmaya başlandı. 1958 yılı istatistiklerine göre, 6 büyük ilde 50 veya daha fazla işçi çalıştıran işletme sayısı 367'ydi (Payaslıoğlu 1961: 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 yine üçte ikisinin gıda, tekstil ve tütün sektörlerinde yer aldığını belirtmektedir (1961: 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: 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 kapitalistlerin beşte ikisi işçi sendikalarının kontrol altına alınması ve vergi yükünün azaltılması gerektiği kanısında; yarısı Ortak Pazar'a girilmesine taraftar, beşte ikisi buna karşıdır (1974: 30, 39-41, 160-1, 167).

Sermayenin Merkezileşme ve Yoğunlaşması

Kapitalist üretime geçiş, bu üretim sistemine özgü temel eğilimlerin de görünür hale gelmesine yol açmıştır. Konumuz bağlamında bu eğilimlerden en önemlisi, sermayenin merkezileşme ve yoğunlaşma eğilimidir.

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: 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 makine kullanmaktır. Böylece, kapitalist üretimde, üretim ölçeğini genişletmek, daha az emek ve daha çok üretim aracı kullanmak yönünde sürekli bir eğilim ortaya çıkar ve buna *sermayenin yoğunlaşması* adı verilir (Sweezy 1970: 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: 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 geliştirir. "Büyük sanayi, mevcut üretim sürecini hiç bir zaman son ve değişmez bir biçim olarak görmez ve ele almaz. Bunun için de, bu sanayiin teknik temeli devrimcidir, oysa daha önceki üretim tarzları özünde tutucuydu. Makineler, kimyasal süreçler ve diğer yöntemler yardımıyla, yalnız üretimin teknik temelinde sürekli değişikliklere yolaçmakla kalmaz, işçilerin görevleriyle, emek-sürecinin toplumsal bileşiminde de değişikliklere yolaçar" (Marx 1986: 497).

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 arttırma 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: 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 söz konusudur. Bunda kapitalist aileler içindeki mülk paylaşımının da önemli rolü vardır (Marx 1986: 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 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: 121; Hirschman 1988: 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: 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, diğerleri karşısında kural olarak avantajlıdır (Sweezy 1970: 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 *göreli* talep de azalmakta ve 'yedek sanayi ordusu' genişlemektedir: "Büyük sanayiin bütün hareket şekli, emekçi nüfusun bir kısmını, sürekli olarak, işsiz ya da yarı-işsiz insanlar haline getirmeye dayanı[r]" (Marx 1986: 650). Bu göreli artı-nüfus, işçi sınıfı üzerindeki baskıyı arttırarak, ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin 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, 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 zorlamaktadır (Engels 1977: 431-4). 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 dışavurumudur. 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: 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 tekrarlanmış ve sosyalizmin kaçınılmazlığının başlıca nedeni olarak ele alınmıştır (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 kazandığıdır. 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 an-

lamına gelmez. Hilferding'in yaptığı gibi, bu olgudan yola çıkarak 'örgütlü kapitalizm' fikrine ulaşmak hatalı olur (Mandel 2008: 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 üretimin toplumsal karakteri ile mülkiyetin bireysel karakteri arasındaki çelişkiden ibaret de değildir. Anonim şirketlerin yaygınlık kazanması ve sermayenin çok sayıda küçük hissedar tarafından bölüşülmesi, günümüz kapitalizminde gayrı şahsi, kollektif mülkiyet biçimlerini de giderek çoğaltmıştır (Scott 1997: 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 üretimin 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: 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 üretilmezler. Kısacası, üretimin toplumsal bir nitelik kazanması, kapitalist sisteme özgü sınırlar içerisinde gerçekleştiği için, çelişkili ve sınırlı bir toplumsallık olarak anlaşılmalıdır.

Özetle, kapitalist üretim, sermaye yoğunlaşması ve merkezileşmesi ile üretimin giderek toplumsal bir nitelik kazanmasını, daha önceden bağımsız olarak yürütülen işlerin birbiriyle ilişki içine girmesini, çok sayıda işçinin belirli bir işbölümü temelinde bir arada çalıştırılmasıyla emeğin de kollektif bir nitelik kazanmasını beraberinde getirmektedir. Tekellerin ve finans kapitalin ortaya çıkışı, sermayenin yoğunlaşma ve merkezileşme eğilimlerinin bir sonucudur.

Geç kapitalistleşen ülkelerin önemli bir farklılığı bu noktaya ilişkindir. İngiltere ve ABD 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, sermayenin merkezileşmesi (tarihsel olarak) önce para-sermaye alanında yaşanmaktadır. Kapitalist üretim doğrudan doğruya fabrika ölçeğinden başladığı için, belirli bir sektörde fabrika kurabilecek miktarda para-sermaye toparlayabilen kapitalistler kısa sürede tekel haline gelmektedir. Dolayısıyla, kapitalist üretim Türki-

ye ve benzeri ülkelerde başlangıçtan itibaren tekelci niteliktedir (Aker 1975: 8). Bu nedenle, geç kapitalistleşen ülkelerde, 'serbest rekabetçi dönem' ve ardından gelen 'tekelci dönem' biçimindeki ayrım anlamını büyük ölçüde yitirmektedir. Erken kapitalistleşen ülkelerde göreli olarak uzun zaman almış olan bazı gelişme biçimleri, geç kapitalistleşen ülkelerde çok daha kısa sürede tamamlanmıştır.

Türkiye bağlamında, sermaye gruplarının sınai faaliyetleri 1950'lerde büyük bir artış sergilemektedir. 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 DYO, 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: 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: 108-9).

İkinci olarak, büyük ya da daha sonradan büyüyen grupların 1950'li yıllardaki sınai girişimleri genelde dayanıksız tüketim mallarına (gıda, tekstil) ve ara mallara (çimento, yapı malzemeleri, cam, metal imalat, kimyevi maddeler, seramik) yöneliktir. 1960'lara doğru, dayanıklı tüketim malı ve yatırım malı sektörlerinde de girişimler başlamıştır. Bu sektörlerde öncülüğü Koç grubu yapmıştır. Örneğin, dayanıklı tüketim mallarının *büyük ölçekli* üretimi 1959 yılında, Koç'un Arçelik firmasında çamaşır makinesi ve termosifon imalatı ile başlamıştır. Otomotivde, ki 'iyimser' bir yorumla genellikle yatırım malı kabul edilir, 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 sermaye 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 sektörlere 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 etmiş, bunları birleştirerek (montaj yoluyla) nihai ürüne dönüştürmüştür. Bu yönüyle montaj sanayii, içinde hem ticari sermayenin hem de sanayi sermayesinin karakteristiklerini barındıran bir özelliktedir (Ercan 2002: 69). Zaman içinde, emek-gücünün katkısı giderek arttıkça, montaj sanayii de giderek sanayi sermayesine dönüşmekte ve kârın kaynağı ticari faaliyetten (ucuza alıp pahalıya satmaktan) ziyade artık-değere dayanmaya başlamaktadır (Aker 1975: 9).

Uluslararası literatürde yer almayan 'montaj sanayii' tarifi, aslında ticari sermayenin sanayi sermayesine dönüşüm evresini gayet iyi ifade eden bir kavramlaştırma olarak kabul edilebilir. Türkiye'de Sanayi Bakanlığı, 1963'te Montaj Sanayi Talimatnamesi'ni yayınlamış; otomotiv, buzdolabı, radyo, TV, elektrik süpürgesi gibi (genelde Koç grubu tarafından üretilen) ürünler talimatname kapsamına alınmıştır (ancak, ev cihazları birkaç yıl sonra kapsam dışında bırakılmıştır). Talimatnamenin amacı, montaj aşamasındaki sanayi kollarını ithalat kotaları ile korumak ve yerli girdi üretimini arttırmaktır. Montaj sanayii kapsamındaki sanayiciler ise parçaları yabancı girdi kullanan yan sanayi şirketlerinden satın almaya ve bu şekilde 'yerli' girdi kullanıyormuş izlenimi yaratmaya özen göstermiştir (Yaman Öztürk 2008: 224-6).

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 kazanmıştır. 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: 104). Yeni projelerin ve taahhüt işlerinin giderek arttığı bu ortamda, büyük inşaat firmaları sahneye çıkmaya başlamıştır. Enka, Tekfen, Doğuş, Uzan 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 gelecektir. Buna karşılık, 1938 yılında kurulan STFA ve yine 1950'lerde faaliyete geçen Kutlutaş, Gama, Güriş gibi gruplarda 'inşaat firması' niteliği biraz daha belirgindir. Bununla birlikte, büyük sermaye gruplarının hemen hepsinin bir şekilde inşaat sektörüne girmiş olduğunu belirtmek gerekir. Koç, Sabancı, Toprak, Çu-

kurova gibi gruplar da inşaat sektöründe belirli dönemlerde hayli aktif olmuşlardır.

Yine de inşaat kökenli sermaye grupları açıkça ayrı bir kategori oluşturmaktadır. 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 2009). İnşaat kökenli grupların bir ortak özelliği de 1970'lerin başlarından itibaren yurtdışı taahhüt projeleri aracılığıyla uluslararası pazarlara en erken açılan sermaye kesimi olmalarıdır. Bu durum 1980'lerde çoğunun dış ticarette etkili bir konum almasını sağlayacak, faaliyetleri içinde ithalat-ihracat işlerinin payı giderek artacaktır.

Büyük ölçekli sanayi tesislerinin kurulması, uluslararası sermayenin doğrudan ya da dolaylı olarak sürece dahil olması, artan inşaat işleri, devletin çeşitli yollarla sanayiye kaynak aktarması, tarımda başlayan (biraz aşağıda ele alınacak olan) kapitalist dönüşüm ve işçileşmenin hızlanması gibi gelişmeler sonucunda 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.

Bankalar, kredi sistemindeki başlıca kurumlar olarak, kapitalist finans sisteminin iki temel ayağından birini oluşturmaktadır (diğeri sermaye piyasalarıdır). Kapitalist finans sistemi, zamanla, sermayenin yoğunlaşma ve merkezileşmesinde muazzam bir araca dönüşmektedir. Bu sisteme kısaca değinmek yararlı olacaktır.

Banka Sistemi

Toplumsal işbölümü nedeniyle, sanayi sermayesinin bazı işlevsel biçimleri ayrılarak bağımsız bir varlık kazanmaktadır. 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: 236; Lapavitsas 2003: 78). Metaların alım-satımıyla uğraşan ticari sermaye, gerçekte, toplumsal sermayenin sürekli olarak dolaşım alanında bulunan bir kısmını temsil eder (diğer kısmı doğrudan doğruya sanayi kapitalistleri arasında gerçekleşen alışverişlerdir). Tüccarın yaptığı iş, üreticinin meta-sermayesinin paraya çevrilmesinden ibarettir. Dolayısıyla, meta alım-satımında uzmanlaşan ticari sermaye, sanayi sermayesine ait bir işlevin bağımsız bir

iş kolu olarak ayrışmasını temsil eder (Marx 1990: 239; Harvey 1999: 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 kazanması anlamına gelir (Marx 1990: 277). Bu tür sermaye, dolaşımın parasal yönlerinde uzmanlaşır ve bankalar genellikle bunun zaman içinde kurumlaşmasıyla ortaya çıkarlar (Lapavitsas 2003: 78).

Banka sistemi, kapitalist kredi sisteminin gelişiminde önemli bir uğraktır. 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 (bir taraf diğerine ticari kredi açmış olur), borç senetleri veya ticari senetler gibi kredi-para biçimleri kullanılır. Böylece, elde nakit para bulunmasa bile dolaşım süreci kesintisiz devam eder. Ticari kredilerle, sermayenin devir süresi kısaldığı gibi, üretim için kullanılabilecek sermaye miktarı da artar (Itoh ve Lapavitsas 1999: 86-90; Hilferding 1995: 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 uzmanlığa dönüşmektedir. Bankaların ilk ve temel işlevlerinden biri, bu tür ticari senetlerin toplandığı birer merkez oluşturmaktır. Bankalar, ticari senetleri 'kırar' (belli bir iskonto ile satın alır) ve bunun yerine dolaşıma kağıt para (banknot) sürerler. Banknot (bank note: banka senedi), merkez bankalarının kuruluşunu önceleyen dönemde, özel bankaların çıkardığı ve karşılık olarak belli miktarda altın bulundurulan bir tür özel senettir. Banka, ticari senetleri kırarak "Tanınmamış bir kredi yerine kendi tanınmış kredilerini" koymaktadır (Hilferding 1995: 139). Zira, büyük bankalar ulusal ölçekte kredi sisteminin fiili temsilcileri oldukları için, özel banknotlar ticari senetlerden daha geniş bir geçerliliğe sahiptir (Marx 1990: 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: 247).

Bankaların temel bir işlevi de 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 payı) için, dalgalanmalara karşı tedbir amacıyla ya da başka nedenlerle bir miktar parayı daima elde hazır tutarlar. Bu tür fonlar (devredeki 'sızıntılar') bankalarda toplanır ve tüm kapitalistlerin kullanımına hazır bir para-sermaye havuzu oluşturur (Itoh ve Lapavitsas 1999: 66-9). Böylece, sermaye bireysel niteliğini yitirir ve kapitalist sınıfın ortak sermayesine dönüşür. İkincisi, yalnızca kapitalistlerin değil, diğer tüm sınıfların para biçimindeki gelirleri de bankalarda toplanır ve yine kapitalistlerin kullanımı için para-sermaye kaynağı oluşturur (Harvey 1999: 262; Hilferding 1995: 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 kapitalistler için yeni bir kredi kaynağına dönüşmüştür. Kapitalist üretim geliştikçe parasal varlıkların sermayeye dönüşümü de hızlanmakta, bunların atıl durumda kalmaması için mekanizmalar oluşturulmaktadır.

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: 68). Örneğin, sanayicilere açılan banka kredileri, gelecekte yaratılacak değerlerin önceden toplumsal onay kazanması anlamını taşır. Bu nedenle, potansiyel sorunların da ertelenmesine yol açar (Ercan 1997a: 387). Öte yandan, banka kredisi, sorunun ölçeğinin büyümesine ve bireysel sermayenin sorununun toplumsal bir soruna dönüşmesine de neden olur. 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 sonucu bankaların iflas etmesi ve 'zararın toplumsallaştırılması', Türkiye'de ve dünyada hemen herkesin aşina 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: 279). Bilindiği gibi, banknot çıkartma yetkisi zaman içinde özel bankalardan merkez bankalarına geçmiştir. Bununla birlikte, bankalar yine de kaydi para yaratabilirler (Ercan 1997a: 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 ban-

ka sistemi içinde kalacak ve işlemler 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: 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' 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: 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 açar. Ancak, aynı zamanda, üretim alanında işçiler tarafından yaratılan artık-değer, şimdi sanayicilerle para-sermaye sağlayanlar arasında paylaşılmaktadır (Harvey 1999: 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. Bununla birlikte, özellikle kredi ihtiyacının arttığı kriz dönemlerinde bu sınır da rahatlıkla aşılabilir 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 merkezileşmesini hızlandırmak açısından özellikle büyük fırsatlar yaratmaktadır. Türkiye'de, örneğin Doğan grubunun büyüme sürecinde 1994 ve 2001 krizlerinin önemli dönemeçler olduğu görülebilmektedir. 2001 krizini izleyen dönemde birçok sektörde yaşanan konsolidasyon, Türkiye'de tekelci yapının daha da sağlam hale gelmesine yol açmıştır.

Türkiye'de bankacılığın gelişimine baktığımızda, kapitalist üretime geçiş döneminde sistemdeki büyüme öncelikle banka sayısındadır: 1945 yılında 40, 1950'de ise 44 olan banka sayısı, 1950'lerin sonlarında 60'a ulaşmıştır (Yüzgün 1982: 18-9; Akgüç 1987: 39-41). 1950'li yıllarda birçok yeni banka faaliyete

başlamıştır. Bunlar arasında İstanbul Bankası, Pamukbank, Şekerbank, İşçi Kredi Bankası, Çaybank ve özel yasa ile kurulan Öğretmenler Bankası, Vakıfbank, Turizm Bankası sayılabilir. Tuncay Artun'un deyimi ile "Halkın tasarruflarını çoğu kez yasalara aykırı bir biçimde belli kişilere kredi ve hisse senedi olarak plâse eden" bir grup banka ise 1960'larda tasfiyeye tabi tutulacaktır (1983b: 48; ayrıca, Akgüç 1987: 48-9). Bunun sonucunda banka sayısı yeniden azalmış ve 1970'li yıllarda 44 adet civarında (yani 1950 yılındaki ile aynı sayıda) sabitlenmiştir (Yüzgün 1982: 19).

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. Toplam banka kredileri, sabit fiyatla, 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: 90-5). Bir başka deyişle, bankacılık sistemi hem genişlemiş hem de merkezileşmiştir.

Bu dönemde (1963'te) kurulan ve TSKB'ye benzer bir diğer kalkınma bankası, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası'dır (SYKB). İş Bankası, Akbank, Garanti Bankası, Osmanlı Bankası, Vakıfbank ve T. Kredi Bankası'nın ortaklığı ile kurulan SYKB, TSKB'ye kıyasla yabancı kaynaklara daha az yönelmiş; ayrıca, TSKB genelde yatırım kredileri sağlarken, SYKB hem yatırım hem de işletme sermayesi kredileri vermiştir (Çonkar 1988: 231-41). Öte yandan, yine bu dönem içinde, 1964'ten itibaren, Dünya Bankası'na bağlı IFC kuruluşu da yerli işletmelere hem kredi vererek, hem de genellikle yüzde 10 civarında ortak olarak sermaye sağlamaya başlamıştır (Milliyet 06.10.1981).

Kredi sisteminin kapitalistler için sağladığı bir olanak, az miktarda öz sermaye ile büyük boyutta sermayenin harekete geçirilip kullanılmasıdır (Hilferding 1995: 149). Finans yazınında 'kaldıraç etkisi' olarak bilinen bu durum, özellikle anonim şirketlerin yaygınlaşması ve şirketlerin birbirlerinin sermayesine ortak olması ile çarpıcı boyutlar kazanmıştır (Sweezy 1970: 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. "Kredi, bireysel kapitaliste ya da kendisine kapitalist gözüyle bakılan kimseye, belli sınırlar içersinde başkalarının sermayesi ve ma-

lı, 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: 388). Bu tür 'piramit' yapıların anlamı, toplumsal varlıkların belirli sermayelerin denetimine girmiş olmasıdır. Yine de bunun ancak büyük sermaye için geçerli bir olanak olduğunun altını çizmek gerekir. Zira, küçük sermayelerin borçlanma koşulları çoğu zaman daha ağırdır.

İlk kapitalistleşen ülke olan İngiltere'nin aksine, kapitalist üretime geçişi daha sonra yapan 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.

Yukarıda vurgulanmaya çalışıldığı gibi, geç kapitalistleşen ülkelerde finans kapital oluşumları erken kapitalistleşen ülkelere kıyasla belirli özgüllükler içermektedir. Güney Kore gibi bazı istisnalar haricinde, en belirgin özgüllüklerden 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, İş Bankası ve Yapı Kredi gibi önemli istisnalar dışında, sanayi sermayesinin büyüme sürecinde banka sermayesini içselleştirmesidir.

Sermaye merkezileşmesini kolaylaştıran, ancak aynı zamanda mülkiyetin dağılması ve merkezsizleşme yönünde etkiler yaratan gelişmeler, finansal sistem 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 beş yüz büyük sa-

nayi şirketi listesinde yer alan şirketlerin yüzde onu, izleyen on-on beş yıllık dönemde zorla ele geçirmeye konu olmuştur (Prowse 1994: 48).

Tarımda Dönüşüm, İşçileşme ve Sendikalaşma

Türkiye'de 1945-60 yılları arasındaki sanayi sermayesinin oluşumu ya da içe yönelik birikime geçiş döneminde, kapitalist sanayinin ve bankacılık sisteminin gelişiminin yanı sıra, değer ilişkilerinin epey hızlı biçimde tarıma da nüfuz etmeye başladığı ve tarımda kapitalist dönüşümün hızlandığı gözlenmektedir. Kapitalist gelişme sürecinde en 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 söylenebilir (Özgür 1972: 110).

1950 yılı 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'te 309 bine çıkmıştır. 1970'lerin başlarında, köy envanter etüdlerine göre 1.2 milyon çiftçi ailesi topraksız ve 1.4 milyona yakın aile 0–25 dönüm arasında (geçinmeye yetmeyecek kadar küçük) toprak sahibidir. Toplamda 2.5 milyona yakın ailenin tarım işçiliği yapması, tarımda kapitalist ilişkilerin gelişimine dair önemli bir göstergedir (Özgür 1972: 128-9).

Tarımda artan makineleşme ve modern üretim teknikleri de kapitalistleşmenin hız kazanmasının 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: 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: 110). Ancak, bu hızlı gelişmeye rağmen, sanayi üretiminin daha hızlı artması sonucu milli gelir içinde tarımın payı gerilemiş ve 1948-58 arasında yüzde 53'ten yüzde 44'e düşmüştür. Aynı dönemde sanayi üretiminin payı ise yüzde 14'ten yüzde 22'ye yükselmistir (DPT 1964: 9).

Bir yandan tarımda kapitalist ilişkiler yerleşmeye başlarken, bir yandan da kırsal nüfus yavaş yavaş topraktan kopmaya, şehirlere göç ederek proleterleşme-

ye, yeni gelişen sanayi için emek-gücü kaynağı haline gelmeye başlamıştır. İmalat sanayiinde çalışan sayısı 1950 yılında 482 bin, 1960 yılında ise 791 bin kişidir. 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 belirgindir. Avcılık, ormancılık ve balıkçılık 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 gözlenebilir durumdadır. 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 ise yine her on yılda yüzde 50 civarında artışla yüzde 12.5'e ulaşmıştır (TÜİK 2006: 159).

Kitle halinde işçileşmeyle birlikte sanayi burjuvazisi ile işçi sınıfı arasındaki karşıtlık da yavaş yavaş belirgin hale gelmiştir. 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: 2). Yine de bu tarihten itibaren birçok işçi sendikası ve 1952 yılında ulusal düzeyde sendikal örgüt olarak Türk-İş kurulmuştur (Akkaya 2002: 163). Bu gelişmelerle birlikte işveren sendikaları da yavaş yavaş gündeme gelmeye başlamıştır.

Kapitalist üretime özgü bazı biçimlerin geç kapitalistleşmede sıçramalı gelişimine bir diğer örnek, işveren sendikalarıdır. Sermaye kesimi içinde sanayi burjuvazisinin hakim duruma geçmesi, sanayiciler işçi sınıfı ile artık-değer ilişkisi içinde doğrudan karşı karşıya oldukları için, işveren sendikalarının kurulmasını tetikleyen bir gelişmedir. Kapitalist üretime geçişin ardından hemen her ülkede olduğu gibi (Tokol 1998: 144) Türkiye'de de işveren sendikaları işçi sendikalarını izlemiş, işçi sendikalarının yaygınlaşması işverenleri sendikalarda birleşmeye yöneltmiştir. İşveren sendikalarının daha geç kurulmasında önemli bir neden, Sendikalar Kanunu'nun grevleri yasaklaması nedeniyle işçi sendikalarının fazla etki-

li olamamasıdır. 1960 öncesinde kurulan az sayıdaki işveren sendikası, bugünkü anlamıyla işveren sendikaları olmaktan ziyade, ithalat zorlukları nedeniyle üyelerine ithal girdi temin etmek amacıyla kurulmuş birliklerdir (Esin 1974: 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 faaliyete geçmiştir. Koç grubunun öncülüğünde İstanbul merkezli sanayi burjuvazisi tarafından 1959'da kurulan (Sönmez 1992a: 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 sürmüşken (Esin 1974: 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: 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 çatışmalar görülmüştür. 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: 16). İzleyen bölümde bu sürecin ana hatları ele alınmaya çalışılmakta ve finans kapitalin oluşumu holdingleşme ile ilişkili olarak incelenmektedir.

İçe Yönelik Birikim Sürecinde Tekelleşme

Tıpkı ticari sermayenin belirli bir büyüklüğe ulaşan bazı kesimlerinin hızla sanayi sermayesine dönüşmeleri gibi, 1955-60 yıllarını izleyen içe yönelik birikim döneminde egemenliğini ilan eden sanayi burjuvazisinin bazı kesimleri de 1960'ların sonları ile 1970'lerin başlarında büyük sermaye gruplarına dönüşmeye başlamıştır. Grupların bu yıllarda yöneldikleri organizasyon tarzı olarak holding formu, çeşitli farklı alanlarda artan faaliyetlerinin ve şirket sayılarının beraberinde getirdiği bir örgütlenme biçimidir. Örneğin, en erken kurulan holdinglerden biri olan ve 1963 yılında faaliyete geçen Koç Holding AŞ. kurulduğunda, bünyesindeki (çoğu farklı sektörlerde yer alan) şirket sayısı 26'dır (Aytulun 1977: 46). Holding formu, çok sayıda farklı iştiraki bir bütünlük içinde ve merkezi bir yönetim altında elde tutmaya olanak sağlayan bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır (Tekeli ve Menteş 1982).

Öte yandan, aşağıda ele alınacağı gibi, holdingleşme ve tekelleşme arasında da belirli bir bağlantı mevcuttur. Kısa sürede tekelleşen sanayi burjuvazisi hızla yeni sektörlere yönelmiş, buna bağlı olarak grupların şirket sayıları artmıştır. Bir başka deyişle, erken kapitalistleşen ülkelerde kapitalist üretimin doğuşu ile tekellerin ortaya çıkması arasında uzun bir süre geçmişken, Türkiye'de kapitalist üretim baştan itibaren tekelci niteliktedir. Belirli sektörlere ilk giriş yapan sanayiciler, kısa sürede satış-pazarlama teşkilatlarını kurarak iç pazarı ele geçirmiştir. Kapitalist üretimin belirgin sonuçlarından biri olan tekelleşme, geç kapitalistleşme koşullarında sıçramalı bir gelişim sergilemektedir.

Planlama ve Kalkınma

1960 darbesinin ardından uygulamaya giren beş yıllık kalkınma planları yoluyla 'planlı kalkınma', 1950'li yıllarda başlayan sürecin bir uzantısıdır (Gülalp 1983: 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: 66-9). Planlı kalkınmaya geçişte birçok etken varsa da sanayi sermayesinin ve buna dayalı sınai birikimin ticari birikimle olan esaslı farklılıkları, 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 gelme-

sini 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), uygun vasıflara sahip yeterli sayıda işçinin (emek-gücünün) 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 metalardaki 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, devletin farklı üretim birimleri arasındaki koordinasyonu sağlamak açısından da işlevsel olmuştur.

Kalkınma sürecinde devlet, altyapı oluşumunu hızlandırmayı ve sanayinin gerek duyduğu ara girdileri üretmeyi üstlenmiştir. Nitekim 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: 61). Dönemin başbakanlarından S. Demirel'in şu sözleri temel yaklaşımı açıkça sergilemektedir:

> O günkü şartlar içerisinde özel teşebbüs bir Seydişehir Alüminyum Fabrikası'nı yapamazdı; bir İskenderun Demir-Çelik Fabrikası'nı yapamazdı; bir Aliağa veya Kırıkkale rafinerilerini yapamazdı; bir çinko fabrikasını; bir ferrokrom fabrikasını; bir boraks fabrikasını yapamazdı; bir petro-kimya tesisi, bir tersane yapamazdı. Bunları biz yaptık devlet olarak. Devlet yapmak durumundaydı. Ve özel teşebbüs ne zaman yapmaya başladıysa biz oradan çe-

kildik. Çok güzel işler yapılmıştır. Bugün ayakta duran tesislerin hemen hemen hepsi o dönemde yapılmıştır. O günkü şartlar içinde bir Elbistan-Afşin Santrali'ni kimse yapamazdı. Bir Keban Barajı'nı kimse yapamazdı (aktaran, Altun 2009: 24).

Planlamaya verilen önem, 1961 Anayasası'nda planlamanın 'devletin ödevi' olarak tanımlanmasında da açık biçimde görülmektedir. Bu ortamda hazırlanan ve 1963-67 arasında uygulanan birinci plan, ithalat yerine yerli üretimi (ithal ikamesini) hedef almış ve beş yıllık sürede en hızlı büyümenin enerjide ve imalat sanayiinde gerçekleşmesini öngörmüştür (DPT 1964: 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: 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: 64-5). Ara malı ve yatırım malı üretimine verilen öncelik, 1973-77 yıllarını kapsayan (12 Mart döneminde hazırlanan) üçüncü planda devam eder. İçe 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: 150-3). Planlar arasındaki vurgu farklılıkları, ithal ikamesinin 'ileri' aşamalarına geçişte sorunların yaşandığına dair bir işaret 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' aşamalarına (üretim araçlarının yurtiçinde üretilmesine) geçiş, 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 artar (Ercan 2002: 69). Nitekim Türkiye'de ara malı ve yatırım malı üretiminin artması, başta petrol olmak üzere ara malı ithalatını da arttırmış, üretimin aksamadan sürebilmesi için gereken döviz 1970'ler boyunca sürekli bir sıkıntı haline gelmiştir. Üretimi sürdürebilmek için yoğun biçimde ithalat yapmak zorunda olan sektörlerin imalat sanayii katma değeri içindeki payı, 1950 yılında yüzde 19'dan 1976'da yüzde 51'in üzerine çıkmıştır. Bu süreçte, 1962-1977 arasında, imalat

sanayiinde 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 vd. 1981: 2-3). 1980 yılına gelindiğinde, tüketim malı ve ara malı üretimlerinin her ikisi de yüzde 44 seviyesindedir (İMKB 1999: 309).

> Sanayileşmenin sürmesi ve bunun gerektirdiği hammadde ve yatırım malları ithalatının yapılması için istikrarlı bir döviz gelirine, 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 (Eser 1993: 65).

Türkiye'de içe yönelik birikim döneminde kurulan işletmeler, dünya pazarında rekabet edebilmek için gereken minimum etkin ölçeğin (*efficient scale*) çok altındadır. Ayrıca, etkin ölçek sabit bir büyüklük değil, zamanla artan bir büyüklüktür (Amsden 2001: 117). 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: 227). Buna bağlı olarak, içe yönelik birikimde oluşan sanayi yapısı, uluslararası pazarlarda rekabet şansı fazla olmayan ve dolayısıyla döviz kazandıramayan metalar üretmektedir (Gülalp 1985: 339). Bunun bir göstergesi sayılabilecek ihracatın ithalatı karşılama oranı 1960'ların ortalarında yüzde 70-80 civarındayken 1970'lerin ortalarında yüzde 30-40 seviyelerine düşmüştür (TÜİK 2006: 415).

Ara malı ve yatırım malı üretimindeki artış, aynı zamanda, özellikle ara malların ithalatında artışı beraberinde getirmiştir. 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 olmuştur (Kepenek ve Yentürk 2003: 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 ikinci yarısında yeniden yüzde 9'u aşmış, 1978-79'da ise bu kez ödeme güçlükleri nedeniyle gerilemeye başlamıştır (TÜİK 2006: 415).

1970'lerin dünya krizi ortamında mevcut birikim sistemi sürdürülemez hale geldiyse de işçi dövizlerinin ve dış borçlanmanın artması, Türkiye'de krizin kısa bir süre için ertelenmesini sağlamıştır. İşçi dövizleri 1970 yılında 273 milyon dolardan 1974'te 1.46 milyar dolara kadar çıkar ve daha sonra bir miktar azalırken; dış borçlar 1970 yılında 2 milyar dolardan 1978'de 14.4 milyar dolara yükselmiştir (Yaman Öztürk 2008: 293-4). Yine aynı dönemde, temelde bir dış borçlanma yöntemi olan, DÇM (Dövize Çevrilebilir Mevduat) olarak bilinen ve önce 1967-72 arasında (460 milyon dolar) sonra da 1975-79 arasında (2.8 milyar dolar) yürürlüğe giren yeni bir uygulama ile bir miktar daha döviz elde edilmiştir (Artun 1983b: 199; Töre 1982: 12; Özcan ve Çokgezen 2003: 2065). Ancak, ertelenen kriz, 1970'lerin sonlarında olanca ağırlığıyla ve bir 'döviz krizi' biçiminde açığa çıkmıştır (Altıok 2002: 86; Ercan 2002: 70). 24 Ocak 1980 Kararları ve 12 Eylül darbesi ile Türkiye kapitalizmi içe yönelik birikimden uzaklaşarak 'dışa açık' birikime yönelecek, bu dönüşümün ilk etabında ihracata özel bir önem verilecektir.

Tekelleşme ve Holdingleşme

Bir süre için sermayenin hızlı birikimine yol açan içe yönelik birikim, zamanla bunun önünde bir engele dönüşmüştür. Bu süreç, birçok önemli toplumsal dönüşümün yanı sıra, Türkiye'de büyük sermaye gruplarının ve finans kapitalin de ortaya çıktığı süreçtir. 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. Özlem Özgür'e (1972: 183-4) göre "200'den fazla işçi çalıştıran bir avuç tekel, 1963'te 278 ve 1967 yılında 387 işyeri, Türkiye'nin sınaî üretiminin 1963 yılında %64.2'sine, 1967 yılında ise %71.5'na" egemen durumdadır.

1960'lı yıllarda belirginlik kazanan büyük sermaye egemenliği, 1960'ların sonlarında ciddi bir sıçrama sergiler. Bu konuda fikir verebilecek bazı rakamlar şu şekildedir: 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 vd. 1981: 9'dan hesaplandı). 1969 yılında, yaygın olarak kullanılan 251 ürünün 236'sında toplam üretimin yarıdan fazlasını en çok üç firma gerçekleştirmektedir (Silier 1977: 31). 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 değerin

yüzde 52.8'ine sahiptir. 1970 yılına gelindiğinde, oranlar sırasıyla yüzde 7 ve yüzde 58.5'tir. Gıda sanayi gibi küçük işletmelerin yoğun olduğu sektörler dışında bu oranlar daha da yüksektir. Sermaye birikimi 1968 sonrasında hızlanmış, ancak "Yerli tekelci sermayenin dinamik gücü olan tekelci sanayi sermayesinin olgunluk dönemine girmesi 1971 sonrasında" olmuştur (Arıkan ve Akad 1977: 20-1, 25, 44).

12 Mart 1971 muhtırası ve bundan birkaç hafta sonra TÜSİAD'ın kurulması, büyük sermayenin etkili bir toplumsal güç haline gelişinin ilk göstergeleridir. Haldun Gülalp'e göre "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" (1983: 63). 1960'larda yeni sektörlere yönelen ve 1970'lerde hızla 'holding' tarzı örgütlenmeyi benimseyen büyük sermaye grupları, bu tarihten itibaren toplumsal değişimin en önemli aktörleri arasında yer alacaktır.

1971 yılında TÜSİAD'ı kuran büyük sermaye grupları, içe yönelik birikimin planlı bir doğrultuya girdiği 1960-80 arasında, sanayide ağırlıklı olarak ara malı üretimine (cam, çimento, kimya, metal, kağıt-karton, plastik, elektronik parça, seramik, gübre) yönelmiştir. Sektörel bazda, kağıt-karton (ambalaj), plastik ürünler gibi hafif ara girdiler ve elektronik parça (komponent, TV tüpü), sınai kimyasallar gibi imalatlar daha ziyade 1970'lerde gündeme gelmiştir. Bir başka deyişle, çimento, metal, seramik, cam gibi *temel* nitelikte ara girdilerin üretimine daha erken tarihlerde başlanmıştır. Temel ara malı sektörlerinde tekelleşme çok belirgindir. Çimentoda Sabancı, Oyak, İş Bankası ve kamu şirketi Çitosan; camda İş Bankası; seramikte (yapı malzemelerinde) Kale ve (sağlık gereçlerinde) Eczacıbaşı grupları pazarda etkilidir. Metal imalatta çok sayıda grup yer almıştır. Ancak, temel girdiler olan yassı çelik ve uzun ürünler kamu kurumları tarafından sağlanmaktadır. Çelik boru imalatında Sümerbank-Mannesmann ve Borusan etkili konumdadır. Kamunun üstlendiği (petrokimya ürünleri gibi) bazı ara malların özel sektörce üretimine yönelik girişimler de 1970'lerde başlamıştır.

Ara malların yanı sıra, daha sınırlı bir ölçekte, yatırım malı sektörlerine de girişler gözlenmektedir. İçe yönelik birikim döneminde büyük grupların çoğu makine imalatta, daha sınırlı bir kesim otomotiv ve motor sanayilerinde, daha küçük bir grup da elektrikli makinelerde yer almıştır. Koç grubu otomotivin hemen tüm alt kollarında (binek otosu, ticari araç, oto yan sanayi, motosiklet) hakim konumdadır. Buna karşılık, Oyak binek otosunda (Oyak-Renault ortaklığı), Anadolu gru-

bu ticari araç ve motosiklet imalatında kısmen etkilidir. Borusan, Çukurova, Elginkan gibi gruplar ise oto yan sanayiinde etkili durumdadır. Bununla birlikte, kısmen dayanıklı tüketim malı sayılabilecek otomotiv hariç tutulursa, yatırım malı üretimi Türkiye'de hiçbir dönemde iç pazarın ihtiyaçlarını karşılayacak boyuta ulaşmamıştır.

Buna karşılık, dokuma ve gıda gibi dayanıksız tüketim malı sektörleri içe yönelik birikim döneminde iç pazarın ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeye az çok erişmiş durumdadır ve 1960'lardan sonra sermaye grupları tarafından bu alana yeni girişler pek görülmemektedir. Kişi başına gelirin artması ve yeni tüketim alışkanlıkları, dayanıksız tüketim malları alanında bu dönemde konservecilik, meşrubat, temizlik kağıtları üretimi gibi yeni alt sektörlerin oluşmasını beraberinde getirmiştir. Dayanıksız tüketim malı sanayileri genişlemiş, "Sanayinin büyümesi alt sektörlerin sayısında ve çeşitliliğinde bir artışa" yol açmış, ancak "ekonomide bütünleşme yeterince gelişmemiştir" (Tekeli vd. 1981: 2).

İçe yönelik birikim döneminin ilk yarısında inşaat ve tesisat işleri STFA, Doğuş, Enka, Tekfen, Alarko gibi şirketler tarafından domine edilmiş durumdadır. Dönemin inşaat sektörünün bir özelliği, büyük firmaların inşaatın belirli alt kollarına yoğunlaşmış olmalarıdır. Doğuş grubu genelde baraj inşaatlarında, Enka sınai tesis inşasında, Tekfen petrokimya tesisleri ve boru hatlarında, STFA ise baraj, köprü, yol inşaatları ile enerji nakil hatlarında etkilidir. Ancak, bu pazar karteli durumu zamanla değişmiş (belki başka tarz kartellere dönüşmüş) ve firmalar hemen her tür inşaat işini yapar hale gelmiştir.

Taahhüt sektörünün büyük firmaları, 1970'lerin başında STFA ve Enka öncülüğünde Libya ve diğer Arap ülkelerinde yurtdışı inşaat projelerine de yönelmiştir (P. Çakıroğlu, Milliyet 01.09.1998). Uluslararası pazara en erken açılan sermaye grupları, inşaat kökenli gruplardır. 1970'lerde petrol fiyatlarının artmasıyla Ortadoğu'da hızlanan inşaat işleri 1980'li yıllarda yavaşlayacak, bu nedenle inşaat firmaları ağırlıklı olarak (ANAP iktidarı döneminde yol, köprü, enerji gibi altyapı yatırımlarının hızlanmasıyla canlanan) iç pazara dönecek, ancak 1990'larda Sovyetler Birliği'nin dağılmasının ardından Rusya yeni ve büyük bir pazar olarak ortaya çıkacaktır (Sönmez 1992b: 66).

İnşaat kökenli grupların uluslararası pazara erken açılışlarının bir sonucu da bu grupların giderek artan biçimde dış ticarete yönelmeleri olmuştur. 1980'lerde dış ticaret şirketleri içinde en etkili olanlardan dördü STFA, Enka, Tekfen ve Doğuş gruplarına aittir (Erkan 1994: 104-7). Bir kısmı yurtdışında kurulan dış ticaret şirketleri zamanla ithalat-ihracatın ötesine geçerek uluslararası ticaret şirketi niteliği kazanmış, örneğin Almanya'dan aldıkları malları ABD'de pazarlamaya

başlamış, ancak 1990'lı yıllarda (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'larda ürün çeşitliliğini arttıran grup, buzdolabı, elektrik süpürgesi, şofben, radyo, televizyon gibi ürünlerin imalatına, hatta (kısmen devlet tarafından 'sübvanse' edilerek) buzdolabı ve radyatör ihracatına başlamıştır. Zamanla yatırım malı sektörlerine yönelen Koç grubu 1960'ların ikinci yarısında binek otosu (Anadol) ve traktör imalatına da girişecektir. Koç'un iç pazarı tamamen kaplayan geniş ticaret şebekesi ve bayi ağı da bu dönemde oluşmuş durumdadır (Aytulun 1977: 49).

Koç grubunun kısa sürede bir dizi büyük sanayi sektörüne girerek faaliyet sayısını hızla arttırması, arkasında güçlü bir para-sermaye kaynağı olmadan gerçekleşemezdi. İş Bankası'ndan ve diğer bankalardan büyük miktarda kredi kullanıldığı kesindir. Nitekim Vehbi Koç, Abdi İpekçi ile yaptığı bir söyleşide, bankalardan "İşimize göre daima gerekli krediyi bulduk" demektedir (Bizden Haberler 1976: 74). Ayrıca, birçok sermaye grubuyla ve yabancı sermaye ile ortaklıklar da kurulmuştur. Ancak, Koç'un asıl finans kaynağı geniş ticaret şebekesi olmuştur. 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, sonraları Eczacıbaşı, Elginkan, Profilo, Vestel (Zorlu) gibi sermaye grupları tarafından da örnek alınacaktır.

Çeşitli sektörlerdeki yatırımlarının ve geniş ticaret şebekesinin bir sonucu olarak, 1960'lı yıllara doğru Koç grubu şirketlerinin sayısı giderek artmaya başlamıştır. Bu artış Türkiye'de holdingler konusundaki mevzuatın oluşmasında son derece etkili olmuştur. Zira, şirket sayısı arttıkça, bu şirketlerin kendi arasındaki karşılıklı iştirakler de artmıştır (Nahum 1992: 263). O dönemde geçerli olan 5421 sayılı Gelir Vergisi Yasası ise iştirak gelirlerini (geliri elde edenin gerçek veya tüzel kişi oluşuna dikkat etmeden) kesintiye tabi tutmaktadır. Böylece, bir sermaye grubu bünyesindeki bir bağlı şirket gelir vergisi ödediği gibi, ana firma da iştirak geliri üzerinden vergi ödemekte, sermayenin mantığına göre 'haksızlık' olan çifte vergi durumu yaşanmaktadır. Özellikle Vehbi Koç'un büyük baskıları sonucunda 1 Ocak 1961'de yürürlüğe giren yeni Gelir Vergisi Yasası (tüzel kişilere yapılan ödemelerde vergi kesintisini kaldırarak) bu 'haksızlığı' gidermiş ve holdingleş-

menin önünü açmıştır. Yasanın değişmesi, öncelikle, o tarihte en geniş ticari şebekeye ve en fazla şirkete sahip olan Koç grubuna yaramış olmalıdır.

Vergi yasasındaki çifte vergi hükümleri dışında, Vehbi Koç'a göre holdingleşmenin önündeki bir diğer engel, holdingi içerisine alan bir vakıf oluşumunun Medeni Kanun'a uygun olmamasıdır (1973: 101-5). Bir başka deyişle, holdingleşmeyle beraber grubun *aile şirketi* niteliğinin sürmesi için de yasal değişiklik gerekmiştir (Buğra 2003: 261-2). Koç grubu yöneticisi Hulki Alisbah "Bu iki engeli [Vergi Yasası ve Medeni Kanun'daki engelleri] yıkmak için yapılan teşebbüsler, Sayın Vehbi KOÇ'un son 12-13 senelik çalışmaları arasında kuvvetle yer alır" diye yazar (1964: 1). Bununla birlikte, Koç Holding'in 1963 yılında, yani vakıf konusundaki 1967 tarihli yeni yasal düzenlemeden *önce* kurulmuş olması, asıl sorunun 'çifte vergi' olduğunun bir işaretidir (Koç 1973: 106). Nitekim holdingleşme ile vergi yükü yaklaşık yüzde 27 azaltılabilmekte; genel olarak, kâr dağıtımının yapılmadığı durumlarda ödenecek vergi daha az olmaktadır (Tenker 1979: 99; Bal 1994: 118).

Kısacası, vergi mevzuatındaki değişiklikler holdingleşmeyi teşvik edici yöndedir. Karmaşık vergi mevzuatına göre, holding formunun olanak sağladığı kurumlar vergisi avantajının 1985 yılında ortadan kalktığı, ancak gelir vergisi biçiminde devam ettiği ve 1994'te yeniden kurumlar vergisi kapsamına alındığı anlaşılmaktadır. İştiraklerden elde edilen gelirin vergisinin bir yıl sonra ödeniyor olması da özellikle yüksek enflasyon dönemlerinde 'holding' şirketlere avantaj yaratan bir uygulamadır (Yalçın 1995: 87-8; Bal 1994: 182; Buğra 2003: 259; Demirag ve Serter 2003: 42).

Holdinglere avantaj sağlayan bir diğer düzenleme 1975 yılında Ticaret Kanunu'nda yapılan değişiklikle gerçekleşmiştir. Eski yasaya göre bir anonim şirketin hissedarları genel kurulda en çok on oy kullanabilirken, yeni hükme göre sahip oldukları hisse kadar oy kullanmaktadır (Tenker 1979: 15-6). Böylece şirketlerin denetim altında tutulması kolaylaşmıştır. Ancak, bu tarihte holdingleşme zaten hayli ilerlemiş durumdadır.

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'dir. 1960 tarihli 86 sayılı yasayla Yatırımlar Holding'e bazı vergi muafiyetleri ve istisnalar sağlanmıştır (Resmi Gazete 20.09.1960; Taşdelen 2005: 233). Pul, harç, damga resmi gibi çeşitli ödemelerden muaf olmasının yanı sıra, şirkete tanınan bir diğer ayrıcalık Ticaret Kanunu'nun 422. maddesinden de (şirketlerin çıkardığı tahvillerin esas sermayeden yüksek olamaması ku-

ralından) muaf tutulmuş olmasıdır.

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: 2390). 1963'ten önce yalnızca iki adet holding kurulmuşken, 1963-1970 arasında 19, 1971-1976 arasında ise 106 adet holding faaliyete geçmiştir (Taşdelen 2005: 235). Bununla birlikte, 1977 yılından itibaren yeni kurulan holding sayısı belirgin biçimde azalmıştır (Bal 1994: 43). Bir başka deyişle, holdingleşmede esas atılım 1970'li yılların ilk yarısında gerçekleşmiştir. Tekelci konumları belirginleşen sermaye grupları hızla holdingleşmeye yönelmiş, 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 holding şirketlerini kurmuşlardır (Aytulun 1977: 30-3).

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: 15, 63). Bunun bir nedeni, mevcut yasalarda holdinglere dair açık bir tanımın bulunmamasıdır (Tenker 1979: 11). Bir tanıma en çok yaklaşan ifade, 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 466. maddesinde geçen "Gayesi esas itibariyle başka işletmelere iştirakten ibaret olan 'Holding' şirketleri" ifadesidir (Resmi Gazete 29.06.1956: 2838). Türkiye'de birçok büyük sermaye grubunun aslında birden fazla holding şirketi bulunur (Kazgan 1983: 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 şirketlerin sermayelerine 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 beklenir. Dolayısıyla, Türkiye bağlamında 'sermaye grubu' kavramı, bir gruba bağlı holding(ler), buna bağlı ortaklıklar ve iştiraklerden oluşan ekonomik bütün-

lüğü anlatır. İş Bankası gibi bazı gruplar 'holding' tarzı örgütlenmeye gitmemiştir, ancak Türkiye'de sermaye gruplarının çoğunluğu holding biçiminde örgütlenmiş durumdadır.

Holdingler 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 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 ilişkilerdir. 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, medyada rekabet içinde olan Doğan ve Çukurova grupları, 1999 yılında Digitürk (uydudan şifreli yayın) ve İsedaş İstanbul Elektrik Dağıtım AŞ. gibi bazı girişimlerde ortak durumdadır. Bu tür açık ortaklıkların dışında, elbette her sektörde kartel türü anlaşmalar vardır. 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'lerin sonlarına doğru grupların etkili oldukları sektörlerden, Koç grubunun konumuna dair bir fikir edinmek olanaklıdır (Tablo 1).

Tablo 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
İhlas	Medya
İş Bankası	Bankacılık, sigortacılık, cam, çimento, elektrik ampulü, 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 ampulü, 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 ampulü, süt ürünleri, metal imalat, gübre
Toprak	Tekstil, inşaat, seramik
Uzan	İnşaat
Ülker	Bisküvi
Yaşar	Biracılık, boya, süt ürünleri, gübre
Zorlu	Tekstil

Kaynak: Bu çalışmanın ikinci kısmındaki bilgilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Üretimin toplumsal bir nitelik kazanması, kendi içinde bütünleşmesi, aynı zamanda finans kapitalin oluşumu ve farklı üretim kollarının farklı sermaye grupları arasında paylaşılması sonucunu doğurmaktadır. Türkiye'de üretim yapısının madencilik, tekstil, makine, metal, hizmetler gibi ana 'sektör'lerden oluştuğu, sermaye bölümlenişindeki belirleyici yapının ise Koç grubu, Sabancı grubu, İş Bankası, Çukurova gibi sermaye gruplarına ait 'alanlardan' oluştuğu söylenebilir. Örneğin, günümüzde, otomotivde Koç ve Oyak; dayanıklı tüketim malı sektörlerinde Koç ve Zorlu; bankacılık sektöründe İş Bankası, Sabancı, Doğuş, Koç; çi-

mentoda Oyak ve Sabancı; cam sektöründe yalnızca İş Bankası; demir-çelik sektöründe Oyak ve Borusan grupları hakim konumdadır. Diğer sektörlerde de benzer bir tekelci egemenlik mevcuttur. Söz konusu olan yalnızca pazar paylaşımı değil, aynı zamanda üretim alanlarının paylaşımıdır. Ayrıca, paylaşımın büyük kapitalistlerin aralarında anlaşmaları ile ortaya çıkması da gerekmez (her ne kadar bu tür anlaşmalar varsa da). Bir sektörde belirli bir ölçeğe 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 benzemektedir: en büyük senyörlükler dışında, bir köyün farklı kısımları genellikle farklı beylere aittir (bir sektörün birkaç grup arasında paylaşılması gibi). Öte yandan, birçok senyör birbirinden çok uzak bölgelerde topraklara sahiptir (bir sermaye grubunun birkaç sektörde birden etkili olması gibi). Tarihçi Marc Bloch'un ifadesine göre, 12. yüzyılda, senyörlük ve köylerin birlikte kurulmuş olduğu yeni tarım alanları haricinde, köy ve senyörlük sınırları birbiriyle çakışmamaktadır (1983: 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 bulunmamaktadır.

Finans Kapital ve 'Çeşitlenme'

Bu noktada, finans kapital oluşumu ile 'çeşitlenme' denilen olgu arasındaki ilişkiye kısaca bakalım. Kapitalist üretimin gelişimi ile basit anlamda meta ticaretinin yanında şirket ticareti de yaygınlık kazanmakta, sermayenin bizzat kendisi alınıp satılan bir mala dönüşmektedir (sermaye piyasası). Böyle bir ortamda finans kapital, şirket hisseleri alıp satarak belli sektörlere girip çıkabilmekte, paranın sahip olduğu akışkanlık özelliğini kazanmaktadır (Hilferding 1981: 140-1). Finans kapital ölçeğindeki sermaye, farklı sektörler arasında kendi varlık biçimini değiştirmeden hareket edebilmektedir.

Sermayenin bu şekilde kazandığı akışkanlık özelliği, bir sektörde tekel konumunda bulunan bir sermayenin bile gerektiğinde başka sektörlere kayarak faaliyet bileşimini değiştirebilmesini sağlar. Bu yönelişin hiçbir zaman kolay olmadığını, finans kapitalin akışkanlığının suyun akışı gibi pürüzsüz bir akış anlamına gelmediğini belirtmek gerekir. Ancak, her ne kadar sorunlu bir süreç olsa da finans kapital diğer sermayelere göre daha kolay yer değiştirebilmektedir. Sermaye piyasasının oluşması her bireysel sermaye için akıcılaşma olanağı yaratmakla

birlikte, pratikte yalnızca finans kapital niteliği kazanan sermayeler bu olanaktan tam olarak yararlanabilir. Örneğin, 1980'lerde ihracata yönelik olarak gelişen ve son on yılda uluslararası rekabet nedeniyle zor duruma düşen Türkiye tekstil sektöründe, çoğu küçük ölçekli yan sanayi şirketleri diğer sektörlere geçiş yapamazken, Akkök ve Sabancı gibi gruplar tekstildeki faaliyetlerini azaltıp diğer sektörlere yönelebilmiştir. Benzer biçimde, ABD firması General Electric, zamanla elektrik tekeli konumundan uzaklaşmış ve bir finansal holdinge dönüşmüştür.

Finans kapitalin akışkan niteliği, 'çeşitlenme' (*diversification*) olarak ifade edilen kavramla yakından ilişkilidir. Bu kavram genellikle 'ürün çeşitlenmesi' (benzer bir teknoloji ile yeni ürünlerin üretilmesi) anlamında kullanılmaktadır (Penrose 1995: 107-10). Ayrıca, pazar çeşitlenmesi, yani yeni pazarlara, coğrafyalara açılma (Didrichsen 1972: 208) ve hatta finansal çeşitlenme (farklı finans kaynakları bulma, örneğin borsaya açılma) gibi içerimleri de söz konusudur. Buradaki tartışma açısından önem taşıyan türü ise faaliyet çeşitliliği ya da 'sektörel' çeşitlenmedir. Bu bağlamda, *ilişkili* çeşitlenme, bir firmanın ana faaliyetiyle yatay veya dikey bağlantılı iş kollarına girmesi, örneğin geriye doğru entegrasyona giderek kendi hammaddesini üretmesi; *ilişkisiz* çeşitlenme ise birbiriyle bağlantısı olmayan ayrı iş kollarında faaliyet göstermeye başlaması olarak tanımlanabilir (bkz. Gaughan 2007: 143-4; Karadağlı 2004: 9-10).

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: 32). İlişkisiz çeşitlenmenin klasik örnekleri, 1960'larda ABD'de yaygınlık kazanan konglomeralar (*conglomerates*), Japonya'da İkinci Dünya Savaşı öncesinde *zaibatsu* ve savaş sonrası dönemde 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 (Amsden ve Hikino 1994; Granovetter 1995; Buğra 2003: 244).

Soruna finans kapital açısından baktığımızda, bireysel sermayelerin büyüyerek finans kapitale dönüşmelerinin zorunlu olarak çeşitlenmeye yol açtığı söylenebilir. Büyüme süreci, ister yatay ister dikey genişleme biçiminde olsun beraberinde çeşitlenmeyi getirir (Penrose 1995: 107 vd.). Yalnızca ürün çeşitlenmesi değil, 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 ayrı birer firmaya dönüştürülmesi de (*spin-off*) sık rastlanan durumlardır. Burada genel gelişme doğrultu-

su şu şekildedir: bir üretim kolunda yer alan bir bireysel sermaye, büyüme süreci içinde yeni pazarlara açılır ve üretim ölçeğini büyütürken, belli 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 bağlantılar kurar. Bazen, bu işlevleri de (satın almalarla, kendi bünyesinde bir departman ya da ayrı şirket oluşturarak) içselleştirebilir ve bu durumda *entegrasyona* gitmiş demektir. "Bir firma 'geriye doğru' entegrasyona giderek daha önce başkasından satın aldığı ürünleri üretmeye başlayabilir. 'İleriye doğru' entegrasyona giderek, üretim zincirinde nihai tüketiciye daha yakın (dağıtım hizmetleri dahil) yeni ürünleri üretmeye başlayabilir. Bu süreçte mevcut nihai ürünlerinin bir kısmı ara ürünler haline gelebilir" (Penrose 1995: 145). Soruna tekil bir firmanın değil de toplumsal sermayenin açısından bakıldığında, kapitalist gelişme süreci ile her üretim kolunda ve farklı üretim kolları arasında kalıcı bağlantıların oluştuğu görülür. Gelişme yazınının 'ileri-geri bağlantılar' kavramı bu süreci ifade eder (Hirschman 1988: 98 vd.). Finans kapital (ve bunu imleyen 'sermaye grubu') ise bu bağlantıları içselleştirmiş olan sermayedir. Sermayenin büyüme süreci, aynı zamanda çeşitlenme sürecidir. Ancak, bu ilk etapta 'ilişkili' çeşitlenmedir. Gerek yatay gerekse dikey büyüme (entegrasyon), ilişkili çeşitlenme örnekleridir.

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. 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 ülke içi hem de uluslararası rekabet artmış, kâr oranları azalmış, atıl kapasite sorunları ortaya çıkmıştır (Chandler Jr. 1992: 274-5). Bu ortamda büyük 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'li yıllarda yeniden tersine dönmüş ve ilişkisiz faaliyetler azaltılarak ana faaliyetlere 'odaklanma' stratejisi tercih edilmiştir (Davis vd. 1994).

Konglomera tarzı yapılar Türkiye'deki holdinglere benzemektedir. Başlıca farklılık, holdinglerde mülkiyetin çoğu zaman bir ailenin elinde olması, oysa konglomeraların, olağanüstü büyük ölçekleri nedeniyle genellikle tek bir ailenin ya da kişinin denetimi altında olmamalarıdır. İkinci olarak, holdinglerde ve geç kapitalistleşen dünyadaki diğer sermaye gruplarında 'grup' niteliği (ortak ve mer-

kezi bir yönetim, grup şirketleri arasında 'sinerji', ortak personel politikası) söz konusuyken, konglomeralar daha ziyade *finansal* girişimlerdir ve grup şirketleri arasında çoğu zaman kayda değer bir etkileşim gözlenmez (Amsden ve Hikino 1994: 43-4). Konglomera modeli 1980'lerde gözden düşmüş, bu dönemde ABD borsalarında kayıtlı firmaların ortalama faaliyet sayısı belirgin biçimde azalmıştır (Lee 2001: 8-9). "Asıl iş alanında yoğunlaşma eğilimi, firmaların bağlı işletme ve birimlerinin satış dalgasını da (*outsourcing*) beraberinde getirmiştir" (Demir 2003: 69).

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: 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. Erken kapitalistleşen ülkelerde 'ilişkisiz' çeşitlenme daha sonraları, 1950'lerden sonra yavaş yavaş artmaya başlayan uluslararası rekabet ortamında görülmüştür (Chandler Jr. 1992: 273). Buna karşılık, aynı dönemde kapitalist üretime geçmiş olan Türkiye gibi geç kapitalistleşmiş ülkelerde, sermaye bu dönüşümü (farklı nedenlerle) çok daha hızlı gerçekleştirmiştir. Geç kapitalistleşmiş ülkelerde kısa sürede oluşan büyük sermaye grupları, hem ilişkili hem de ilişkisiz çeşitlenme sergilemişlerdir (Leff 1978: 663-4). Zira, bireysel sermayelerin büyüyerek finans kapitale dönüşmeleri, beraberinde zorunlu olarak ilişkisiz çeşitlenmeyi getirmiştir. Geç kapitalistleşen ülkelerde, genel olarak, bir üretim kolunda tekel konumuna ulaşan *ve böylece* finans kapital özelliği kazanan sermayeler, büyümelerini sürdürebilmek için ilişkisiz sektörlere yönelmek durumunda kalmışlardır. Bu ülkelerde ilişkisiz çeşitlenme, firmaların *büyümek için* izledikleri bir yol değil, yalnızca belirli bir büyüklüğe, finans kapital ölçeğine ulaşabilen sermayelerin *büyümelerini sürdürmek için* izledikleri bir yoldur. İlişkisiz çeşitlenmeye yönelebilen, bir üretim kolunda belirli bir büyüklüğe (tekel konumuna) ulaşan ve finans kapital özelliği kazanan sermayelerdir. Finans kapital niteliği taşımayan bir sermaye, ilişkisiz çeşitlenmeden ziyade ana faaliyetinde büyümek durumundadır. Geç kapitalistleşmiş ülkelerde ilişkisiz çeşitlenme, genel bir kural olarak, finans kapitalin ayrıcalığıdır. Bunu olanaklı kılan ise finans kapitale özgü akışkanlıktır.

İlişkisiz çeşitlenmede farklı durumları inceleyelim. İlk olarak, *görünürde* ilişkisiz bir çeşitlenme olan, ancak sermayenin bakış açısına göre aslında ilişkili sayılması gereken örnekler vardır.

- 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: 124 vd.). Örneğin, Doğan grubu, 1980'li yıllarda otomotiv pazarlama, turizm ve gazetecilik (medya) gibi ilişkisiz sektörlerde yer almış, ancak bu farklı işleri gazeteciliğin sağladığı reklam-tanıtım olanaklarını kullanarak etkili bir bütün halinde birleştirmiştir. Grubun ana faaliyeti medya yayıncılığıdır. Birkaç yıl önce özelleştirilen Petrol Ofisi'ni İş Bankası ile birlikte alan grup, 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 'sinerjiye' de dikkat etmiştir (Sönmez 2003a: 36). Kısacası, hangi işlerin ilişkili hangilerinin ilişkisiz olduğunu tespit etmek ilk bakışta göründüğü kadar kolay değildir ve kâr peşinde koşan sermaye hayli yaratıcı olabilmektedir.
- Benzer bir durum, sermaye gruplarının kendi bünyelerinde belirli departmanların yürüttüğü bazı hizmet işlerini (sigorta hizmetleri, bilişim vb.) ayrı bir şirkete ya da iş dünyasında tercih edilen tabirle bir 'kâr merkezine' dönüştürmeleridir. Örnek olarak, Akkök grubuna bağlı Dinkal adlı şirket, tekstil pazarlama firması Ariş bünyesinde 1976'da başlanan sigortacılık hizmetlerinin 1990'da ayrı şirkete dönüştürülmesiyle oluşmuştur. Kale grubuna bağlı Kalekalıp firması bünyesinde 1990'ların sonlarında başlayan bilgi işlem hizmetleri de 2005 yılında ayrı bir şirket (Kaledata) olmuştur. Bu tür örneklerde de yüzeysel bir gözlemle ilişkisiz çeşitlenme denilebilecek durum, aslında, sermayenin bakış açısına göre son derece 'ilişkilidir'.
- 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 azgelişmiş 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 vd. 2004: 27). Örneğin, Güney Kore'nin sanayi devi LG firmasının başkanı, 1940'ların sonlarında bir krem fabrikası kurduklarını, krem kavanozları için uygun kapak tedarik etmekte sıkıntı yaşadıkları için plastik kalıp imalatına başladıklarını, sonra diğer plastik ürünlere yöneldiklerini, telefon kasası vb. imal ederken elektronik imalata da girdiklerini, ayrıca

plastik sektörüyle bağlantılı petrol rafinajı işine ve buradan da gemi taşımacılığına ve sigortacılığa uzandıklarını anlatmaktadır (Amsden 1989: 126). Benzer biçimde, Sakıp Sabancı, 1950'li ve 60'lı yıllarda üretimle bağlantılı birçok işi (torna atölyesi, marangozhane, yemekhane işletimi, kamyonculuk, otobüs taşımacılığı vb.) üstlenmek durumunda kaldıklarını belirtmektedir (Sabancı 2004: 117). 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 hizmetler başka firmalarca (genellikle taşeron firmalarca) sağlanmaya başlanmıştır.

İkinci olarak, özellikle banka-merkezli sermaye grupları, kâr olanağı gördükleri herhangi bir işe ortak olabilirler. Türkiye'de bunun en parlak örneklerini İş Bankası vermiştir. Gerçekten de İş Bankası, 1924'teki kuruluşunu izleyen ilk birkaç yıl içinde madencilikten sinema filmciliğine, liman işletmesinden şeker imalatına kadar birçok 'ilişkisiz' sektörde yer almıştır. Bu elbette, finans yazınında 'portföy çeşitlenmesi' denilen durumun bir örneğidir. Sermaye piyasasının henüz gelişmemiş olduğu bir ortamda, İş Bankası başlı başına bir sermaye piyasası gibi hareket etmiş ve elindeki kaynakları kâr olanağı gördüğü sektörlere kanalize etmiştir. Burada aranan 'ilişki', şirketlerin bilançolarındaki kâr kalemlerinden ibarettir. ABD'de 1960'larda ortaya çıkan konglomera tarzı yapılarda da yeni faaliyetlere girilirken öncelik taşıyan konu kârlılık olmuştur (Chandler Jr. 1992: 275).

Üçüncü durum, aslında en temel durumdur. Türkiye gibi 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 aşırı birikmiş sermayeyi yeni ve henüz el atılmamış sektörlerde değerlendirme yoluna giderler. Bunun bir sonucu, 'ilişkisiz' sektörlerdeki faaliyetlerinin hızla artmasıdır (Hindistan örneği için bkz. Chaudhuri 1980: 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 vd. 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: 84-5), şirketlerin karşılıklı olarak birbirlerinin sermayelerine iştirak etmesi, yine karşılıklı ticari krediler, ara şirketler yoluyla vergi avan-

tajı 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 sermayenin etkin kullanımını ve grubun daha da büyümesini sağlamaktır.* Bunun pratikteki sınırı, dış kaynak maliyetinin iç kaynak maliyetinin altına düştüğü noktadır. Grubun tali işlerinde kâr oranının düşmeye başlaması ve 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. Türkiye'de son on yıl içinde, temelde bu iki nedene bağlı olarak, ilişkisiz faaliyetlerin azaltıldığı ve 'odaklanma' stratejisinin öne çıktığı söylenebilir.

Özetle, çeşitlenme denilen olgu ile finans kapital arasında belirli bir ilişki vardır ve ilişkisiz çeşitlenme, kural olarak, finans kapitalin bir ayrıcalığıdır.

Türkiye bağlamında, holdingleşmenin 1970 yılı civarında hızlanmasında temel neden şu şekilde açıklanabilir: içe yönelik birikim döneminde imalat sanayii sektörlerine giren sermayeler kısa sürede tekel haline gelmiştir. Tekel konumunun bir sonucu olarak elde ettikleri aşırı kârları ise aynı sektörde değil, henüz girilmemiş sektörlerde değerlendirme yoluna gitmişlerdir (tekelleşme ile kârlılık arasındaki ilişki için bkz. Tekeli vd. 1981: 80-1). Zira, iç pazarın darlığı, sürekli olarak ölçek büyütmeyi ve verimliliği arttırmaya yönelik dikey yatırımları anlamsız kılmaktadır. Ayrıca, ithal ikamesini hedefleyen devletin sağladığı teşvikler, çoğu zaman herhangi bir sektörde yalnızca yatırım yapmayı bile aşırı kârlı hale getirmektedir. Dolayısıyla, mümkün olduğunca çok sektörde yer almak avantaj yaratmıştır. Ancak, bunu yapabilmek için ilkin belirli bir sektörde tekel haline gelmek ve buradan elde edilen aşırı kârlarla aşırı birikim sağlamak gereklidir. Kısacası, 'ilişkisiz çeşitlenme' herkese açık olan bir yol (bir 'büyüme stratejisi') 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 kurmaktadır. Holding formu ise iştirakleri merkezileştirme ve iç sermaye piyasasını bir merkezden yönetme olanağı sağlamıştır. Böylece, bir sektörde tekelleşen ve finans kapitale dönüşen bir sermaye grubu, yeni sektörlere açılmaya (ilişkisiz çeşitlenmeye) ve holding tarzı örgütlenmeye de genellikle aynı dönemde yönelmektedir. 1970 yılı civarında sermaye gruplarının birbiri ardına holding kurmalarının gerisindeki neden, asıl olarak tekelleşme ve bunu izleyen ilişkisiz çeşitlenme mantığıdır.

1950'lerde önce ilaç ve ardından seramik sektörüne girerek kısa sürede tekelleşen Eczacıbaşı, bu mantığı belirgin biçimde sergilemektedir. Nejat Eczacıba-

şı'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: 121). Böylece grup, 1969 yılında İpek Kağıt'ın kurulması (yeni bir tekel) ve 1970'teki holdingleşmeyi takiben bir dizi sektöre girerek hızla çeşitlenmeye yönelmiştir. Grubun bu yeni faaliyetleri arasında kaynak elektrodu imalatı, turizm, atık kağıt geri kazanım, salça, kimyaplastik, petrokimya, madencilik, ağır makine sanayi ve alçı üretimi sayılabilir. Bülent Eczacıbaşı'na göre, o dönemin ekonomik koşulları 'böyle bir diversifikasyon stratejisini' hem olanaklı hem de 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" (M. Tamer, Milliyet 07.12.1997). Bu açıklama epey gerçekçidir. Ancak Eczacıbaşı'nın atladığı nokta, 'yüksek kâr marjlarıyla' çalışan ve iç pazar talebini karşıladıktan sonra fonları yeni yatırımlara aktarabilenin yalnızca tekelci sermaye (finans kapital) olduğudur.

Finans kapital ölçeğine sıçrayışı gerçekleştirebilen bir grubun önünde hayli geniş bir 'faaliyetler yelpazesi' açılmaktadır. Bu noktadan itibaren büyüme ve yeni sektörlere yayılma bir arada ilerlemektedir. Dolayısıyla, sonuç, en büyük grupların en fazla sayıda faaliyeti yürüttükleri bir kapitalist gelişme türü olmuştur. Özellikle 1970-80 arasındaki yıllarda, holdinglerin faaliyet sayıları olağanüstü hızlı bir biçimde artmıştır. Bununla birlikte, ilişkisiz çeşitlenmenin avantajları, içe yönelik birikim döneminin ardından (farklı nedenlerle) bir süre daha devam etmiştir.

Özetle, Türkiye'de, içe yönelik birikim döneminde tekelci 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).

Geç Kapitalistleşen Ülkelerde Finans Kapital

Türkiye'de bunlar yaşanırken, diğer geç kapitalistleşen ülkelerdeki durum da pek farklı değildir. Geç kapitalistleşen dünyadaki büyük sermaye grupları üzerine ilk önemli çalışmalardan birini yapmış olan Nathaniel Leff (1978: 665), şunları belirtmektedir:

> 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.

Türkiye analizine şimdilik kısa bir ara vererek, geç kapitalistleşen ülkelerde finans kapital oluşumuna ve bunun erken kapitalistleşen ülkelerdeki finans kapitalle olan bazı farklılıklarına bakabiliriz.

Genel olarak, ülkelerin özgüllükleri unutulmamak kaydıyla, erken kapitalistleşmiş ülkeler grubunda finans kapitalin 19. yüzyıl sonundaki büyük birleşme dalgası ile ortaya çıktığı, 20. yüzyılın ilk yarısı boyunca 'ilişkili' çeşitlenme yoluyla (yatay ve dikey birleşmelerle) büyümesini sürdürdüğü, sonraları bir dönem boyunca 'ilişkisiz' yapılara yöneldiği söylenebilir. Buna karşılık Türkiye, Güney Kore, Meksika, Hindistan gibi geç kapitalistleşmiş ülkelerde finans kapital, kapitalist üretimin egemen hale gelmesinden kısa bir süre sonra sahneye çıkmış, büyümesini hem ilişkili hem de ilişkisiz çeşitlenme yoluyla sürdürmüştür. Geç kapitalistleşmede tipik görüngülerden biri, çok-faaliyetli büyük sermaye gruplarıdır.

Bu tarz grupların tarihsel öncüsü, Japonya'da İkinci Dünya Savaşı'nın sonuna kadar yaygın olan *zaibatsu* kurumudur. Bir aileye (klana) ait ana şirket, buna bağlı şirketler ve bunlara bağlı diğer şirketlerden oluşan piramit biçimindeki zaibatsu örgütlenmesi, geç kapitalistleşen ülkelerde daha sonraları ortaya çıkan sermaye gruplarının (ve bu arada Türkiye'deki holdinglerin) ilk örneği olarak kabul edilmektedir (Morck ve Nakamura 2003: 2). Bu durum, Japon sanayileşmesinin

geç kapitalistleşme süreci ile olan yapısal benzerliklerine dayanmaktadır. Erken kapitalistleşen ülkeler arasında kapitalist üretime en son geçen ülke olması ve Almanya ve ABD gibi diğer 'ikinci kuşak' ülkelerden farklı olarak madencilik-tekstil gibi geleneksel sektörlerin öncülüğünde sanayileşmiş olması nedeniyle, Japonya'yı geç kapitalistleşen ülkelerin ilk ve en erken örneği olarak görmek olanaklıdır (örneğin, Amsden 1989: v).

Zaibatsu, belirli bir sektörde tekel konumunda olan bir şirketten ziyade, hemen her önemli sektörde yer alan ve ekonominin geneli üzerinde tekelci güce sahip bir finans kapital örneğidir. 19. yüzyıl sonlarında sahneye çıkan Mitsui ve Sumitomo gibi en eski zaibatsu grupları başta madencilik olmak üzere geleneksel üretim kollarında faaliyet göstermiş, ancak zaibatsu yapısı içerisinde ticari şirketler ve bankalar daha büyük önem taşımıştır (Morck ve Nakamura 2003: 39; Kazuo 1966: 535-6). 1920'lerin sonlarına gelindiğinde, Japon sanayiinin yaklaşık yüzde 60'ı üç büyük grubun (Mitsui, Sumitomo ve Mitsubishi) denetimindedir (Shimotani 1997: 17).

Zaibatsu kurumu, Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'ndaki yenilgisi sonucunda tarihe karışmıştır. Ülke 1945-52 arasında ABD işgali altına girerken, işgal güçleri tarafından zaibatsu gruplarının parçalanması talimatı verilmiş, ancak Soğuk Savaş'ın başlaması nedeniyle, kapitalist dünyanın bir parçası olan Japon ekonomisinin güçlendirilmesi eğilimi ortaya çıkmış ve tasfiye süreci ağırdan alınmıştır (Roe 1993: 1927). Yine de bu süreçte eski zaibatsu grupları ortadan kalkmış ve 1950'lerden itibaren yeni bir sermaye gruplaşması gündeme gelmiştir (Scott 1997: 189).

Japonya'da 1990'lara kadar hakim olan yeni sistemde, en üstte (*kigyo-shudan* ya da *keiretsu* olarak bilinen) altı adet 'sınai kompleks' yer almıştır. Altı grubun üçü (Mitsui, Mitsubishi ve Sumitomo), eski zaibatsu gruplarının iskeletleri üzerine inşa edilmiştir. Ancak, eski zaibatsu kurumunun dikey ve hiyerarşik yapısının aksine, keiretsu grupları daha gevşek ve toplamda 200 civarında şirketin karşılıklı iştiraklerinden oluşan yatay birliklerdir. 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: 11). Grup bankaları, hem Japonya'nın hem de dünyanın en büyük bankaları arasındadır (Taşdelen 2005: 136-7). 1974 yılında altı grubun sanayideki payı yüzde 60, banka kredilerindeki payı yüzde 42, sigorta primi gelirlerindeki payı yüzde 54 olarak gerçekleşmiştir (Scott 1997: 262).

Toyota, Hitachi, Nissan, Matsushita, Sony gibi büyük sanayi şirketlerinin her biri bir keiretsu grubu ile değişen ölçülerde ilişkilidir. Ayrıca, dev sanayi şirketle-

rinin etrafında bağlı şirketler, iştirakler ve tedarikçilerden oluşan binlerce küçük ve orta boy firma kümelenmiştir (Shimotani 1997: 8, 22). 1982 yılında, Japonya'da küçük ve orta ölçekli şirketlerin üçte ikisi büyük sanayi şirketleriyle ilişki kurmuş durumdadır (Scott 1997: 195). Dolayısıyla, Japon sisteminde sermaye organize bir ilişkiler ağı içindedir. Bununla birlikte, Japonya'da 1990'lardan 2000'li yıllara uzanan ekonomik durgunluk, keiretsu gruplaşmalarını dağıtıcı etkiler yaratmıştır. Büyük keiretsular içinde yalnızca Mitsubishi ve (Mitsui'nin büyük kısmını yutan) Sumitomo ayakta kalabilirken, diğer gruplar neredeyse tamamen dağılmıştır (Rothacher 2006). Bu ölçekte olmasa da Türkiye ve Güney Kore gibi ülkelerde de büyük sermaye gruplarının 21. yüzyıl dönümünde bir yeniden yapılanmadan geçtiği söylenebilir.

Japon zaibatsu kurumu, en azından bir ülkede (Güney Kore'de) bilinçli olarak taklit edilmiştir. Nitekim Japon geleneğinde eleştiri amacıyla kullanılan ve 'finans kliği' gibi bir anlam taşıyan *zaibatsu* sözcüğünün harfleri, Kore dilinde *chaebol* olarak telaffuz edilmektedir (Lee 1997: 18; Scott 1997: 183, 196). Güney Kore'nin Samsung, Hyundai, LG gibi tanınmış chaebolleri, dünyanın en büyük şirketleri arasındadır. 1987 yılında, geç kapitalistleşen ülkelerdeki en büyük 10 şirketin 6'sı Güney Kore, 2 tanesi Türkiye kökenlidir (Koç ve Sabancı). Bu tarihte Koç'un 4.7, Sabancı'nın 4.6 milyar dolarlık satışlarına karşılık, listede ilk sıradaki Hyundai'nin satışları 25.2, ikinci Samsung'un satışları 21 milyar dolardır (Amsden ve Hikino 1994: 55).

Güney 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 uluslararası pazara açılma süreçlerinin çok hızlı gerçekleşmesidir. Japon zaibatsu kurumunda aile egemenliği zamanla çeşitli nedenlerle zayıflamışken, chaebol açıkça aile şirketi niteliğindedir. Bu bakımdan, Türkiye'deki holdinglere çok benzer (Buğra 2003: 52-5). Yine, tıpkı holdingler ve geç kapitalistleşen dünyadaki diğer sermaye grupları gibi, chaeboller de aynı anda çok sayıda ilişkili ve ilişkisiz faaliyet yürüten gruplardır. Örneğin, 1996 yılında, finans dışı sektörler olarak ve 4 haneli SIC kodları ile Samsung 57, Hyundai 39, LG 38, Daewoo 25 ayrı sanayi kolunda faaliyet yürütmüştür (Kim vd. 2004: 39).

Birçok chaebol, 1945 sonrasında, Kore'nin Japonya'dan bağımsızlığını kazanmasının ardından başlayan kapitalist gelişme döneminde oluşmuştur: 1985 yılında en büyük 50 chaebolün yaklaşık yüzde 70'i, 1945 ile 1960 arasında ortaya çıkmıştır (Lee 1997: 21). Eskiden Japonların işlettiği sanayi tesislerinin Koreli işadamlarına paylaştırılması, çoğu chaebolün büyümesinde ilk adımdır (Kang 1996: 25-6; Amsden 2001: 120). 1961'de general Park Chung-hee'nin bir dar-

be ile yönetimi ele almasını takiben planlı kalkınma başlamış, Japon zaibatsu modeli örnek alınarak, ihracat teşvikleri ile büyük sermaye gruplarının oluşumu hızlandırılmıştır (Amsden 1989: 49-51).

Güney Kore ve Türkiye'de kapitalist sanayileşmedeki belirli dönüm noktalarının zamanlamasındaki paralellik çarpıcıdır. Hızlı 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, hem Türkiye'de hem de Güney Kore'de neredeyse aynı tarihlerde gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, Güney Kore ile Türkiye ve benzer bir gelişme sergileyen Latin Amerika ülkeleri ve Hindistan arasındaki en temel farklılık, Güney Kore'de sanayileşmenin başlangıçtan itibaren hem iç pazara hem de uluslararası pazara yönelik olması, büyümenin ciddi bir ihracata dayanmasıdır (Amsden 1989: 69-70; Eski 1989: 16-21). İki ülkeyi 1962-84 yılları arasında karşılaştırırsak: Güney 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 kaynaklanmaktadır. Türkiye'de GSMH artış hızı ise yıllık ortalama yüzde 5'tir. Bir başka deyişle, Türkiye'de de ihracat artış hızı genel ekonomik büyümeden daha yüksektir, ancak Güney Kore'ye kıyasla her iki kalemdeki artış çok sınırlıdır (Amsden 1989: 56 ve TÜİK 2006: 412-3 ve 618'den hesaplandı).

Güney Kore'nin bir farklılığı da planlı kalkınma döneminin başında bankalara devlet tarafından el konmuş olmasıdır. Ancak, chaebollerin banka dışı finansal şirket sahibi olmaları yasaklanmamış (Amsden 1989: 73; Kang 1996: 52); ayrıca, bankaları elinde tutan devlet, dış kredileri düşük faizle ve uygun koşullarla chaebollere aktarmakta hayli cömert davranmıştır (Lee 1997: 37-8). Çoğu zaman ihracat kriterleri gözetilerek verilen ucuz ve birkaç yılı geri ödemesiz krediler, chaebollerin genelde dış finansman yoluyla büyümesinde belirleyici önem taşımıştır. 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: 192). Bu durum chaebollerin hızla büyümesini sağlarken, 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: 116; buna yakın veriler için: Eski 1989: 74). Üstelik bu artış, ekonominin hızla büyüdüğü bir dönemde gerçekleşmiştir.

Chaeboller, genelde bir ya da birkaç ana şirketten ve bunlara bağlı diğer şirketlerden oluşan, piramit benzeri ancak biraz daha karmaşık örgütlenmelere

sahiptir. Orneğin Samsung grubunda, Samsung Elektronik ve Samsung Hayat Sigortası şirketleri ana şirket niteliğindedir. Grubun diğer şirketleri arasında da küçük oranlı karşılıklı iştirakler bulunmaktadır (Lee 2001: 23). 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 inşaattan ağır sanayiye (otomotiv, gemi yapımı, demir-çelik), daha sonra da finans, sanayi ve ticareti içeren çok çeşitli alanlara açılmıştır (Amsden ve Hikino 1994: 24-5). Her iki grup da ilkin belirli bir sektörde (Hyundai inşaatta, Samsung tekstilde) büyümüş ve sonra diğer sektörlere yayılmaya başlamıştır. Çeşitlenme, her iki grup için de 1970'lerde belirginlik kazanmıştır. Hyundai finans alanında ve otomotiv ile ağır sanayide etkiliyken, Samsung bilgisayar ve elektronik gibi yeni teknolojilerde daha etkilidir. Ancak, her iki grup da birçok faaliyeti bir arada yürütmektedir.

Çok-faaliyetli gruplar, diğer geç kapitalistleşen ülkelerde de karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, Endonezya'nın, hatta Güneydoğu Asya'nın en büyük grubu olan Salim grubu, gıda, finans, çimento, otomotiv vb. birçok alanda faaliyet göstermektedir. 1992 yılında 427 şirkette 135 bin çalışanı bulunan Salim grubu, 10 milyar dolara yakın satış gerçekleştirmiştir (Sato 1993: 409). 1996 satışları ise 22.8 milyar dolardır (Dieleman 2007: 110-1). Karşılaştırma olarak, Koç grubunun 1995 yılı satışları 6.2 milyar dolar, grupta çalışan sayısı ise 1996'da 43 bin civarındadır (Bazzal 2006c). Kısacası, 1990'lı yılların ortalarında Salim grubu Koç grubunun yaklaşık üç katı büyüklüğündedir.

Hindistan'da büyük sermaye gruplarının tarihsel kökenini, 18. yüzyıl sonu sömürge ekonomisi bağlamında ortaya çıkan 'yönetici firma' (*management agency*) modeli oluşturmaktadır. Bu sistemde genellikle ticaretle uğraşan bir şirket kurulmakta, şirket belli bir büyüklüğe ulaştığında hisselerin çoğu satılmakta, ancak aynı zamanda bir sözleşme imzalanarak şirketin yönetimi kuruculardа kalmaktadır. Böylece, başlangıçta konan az miktardaki sermaye, yeni faaliyet alanlarına girmek için sıçrama tahtası işlevi görmektedir. Yönetici firma modeli Hindistan'da ticari sermayenin yoğunlaşmasını, sanayi sermayesine dönüşmesini ve çok sayıda yeni faaliyetlere (ilişkisiz çeşitlenmeye) yönelmesini beraberinde getirmiştir (Chaudhuri 1980: 38-9). Tıpkı erken dönem Japon zaibatsu grupları gibi, bu şekilde oluşan gruplar da belirli bir sektörde tekel olmaktan ziyade ekonominin geneli üzerinde tekelci güce sahip gruplardır. 1968 yılında bir yasa ile sona erdirilen, ancak holding ve yatırım şirketi gibi biçimlere bürünerek devam eden yönetici firma sistemi "Sınai alanda denetimin Hindistan büyük sermayesinin elinde merkezileşmesinin başlıca aracı" olmuştur (Chaudhuri 1984: 27).

Tıpkı Koç-Sabancı ikilisi gibi, Hindistan'da da Tata ve Birla grupları uzun yıllar en büyük iki grup olagelmiştir (son yıllarda Birla göreli olarak zayıflamıştır). 1995-96 mali yılında Tata grubunda çalışan sayısı 300 bin, grubun toplam satışları ise 8.6 milyar dolar civarındadır (Khanna ve Palepu 1997: 48). 2000'li yıllarda Tata'nın uluslararası alanda ciddi bir atılıma giriştiği, dünyanın en büyük beşinci çelik üreticisi konumuna geldiği ve bir dizi önemli satın alma gerçekleştirdiği gözlenmektedir: İngiliz Tetley (çay), Güney Koreli Daewoo'nun ağır vasıta birimi, Singapurlu Natsteel ve İngiliz-Hollanda şirketi Corus (çelik), ayrıca ünlü Jaguar ve Land Rover markaları (Tata 2008).

Asya'dan Ortadoğu'ya ve Afrika'ya uzandığımızda, belirli bir kapitalist gelişme seviyesinde bulunan hemen her ülkede büyük sermaye gruplarının egemen olduğu görülebilir. Örneğin, Güney Afrika Cumhuriyeti ekonomisinde altı sermaye grubu etkili durumdadır: Anglo American Corporation, Anglovaal, Rembrandt grubu, Sanlam, Old Mutual ve Liberty Life (Lewis 1991). İsrail'de, 2000 yılı itibariyle beş büyük sermaye grubu bulunmaktadır (Hapoalim, Koor, IDB, Leumi ve Türkiye'deki 'yatırımları' ile tanıdığımız Ofer). Tek bir grubun (Koor) 1983 yılı satışları İsrail GSMH'sının yüzde 14'üne, çalışan sayısı toplam istihdamın yüzde 11'ine, ihracatı ise ülkenin toplam ihracatının yüzde 15'ine eşittir (Maman 2002: 740-1).

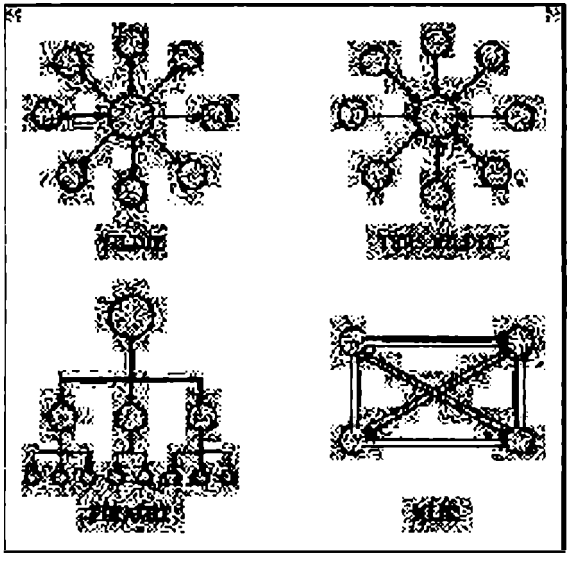
Bir diğer coğrafi bölgeye, Latin Amerika'ya geçtiğimizde, kapitalistleşmenin göreli olarak daha erken başlamış olması nedeniyle, sermaye gruplarının egemenliği de daha belirgindir. Latin Amerika genelinde büyük sanayi işletmelerinin bir kısmının kökeni 19. yüzyıl sonundaki ilk sanayileşme dalgasında, çoğunun kökeni ise 1950-70 arasında, iç pazara dönük sermaye birikimi dönemindedir. Bunların dışında, son yıllarda hızlanan özelleştirmelerle ortaya çıkan 'yeni ekonomik gruplar' da mevcuttur. Latin Amerika'nın büyük sermaye grupları içinde Meksika ve Brezilya kökenliler ağırlıktadır. 2002 yılında bölgedeki en büyük 500 şirketin 241'i Meksika, 136'sı Brezilya şirketidir (Jilberto ve Hogenboom 2004: 154-6).

Geç kapitalistleşen dünyada finans kapitalin belirgin özellikleri (i) çok sayıda ilişkili ve ilişkisiz faaliyette yer alması, (ii) kapitalist gelişmeyi hızlandıran politikalardan (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 arttırmış olmasıdır. 1990'lardan itibaren sıklaşan krizler ve 'rekabetçi şok'lar GKÜ sermaye gruplarını ilişkisiz faaliyetleri azaltmaya, 'odaklanma' stratejisi benimsemeye 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. ABD ve İngiltere'de firma toplulukları, genelde, bir firmaya çok sayıda finans kuruluşunun

iştirak ettiği 'ters yıldız' modelindedir (Windolf ve Beyer 1996: 209). 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'nın iki katı seviyesindedir. Kısmen yasal sınırlamalar nedeniyle, emeklilik fonları, yatırım fonları gibi finans şirketleri sanayi şirketlerinden küçük yüzdeli hisseler satın alırlar. Finansal kurumların şirketlerdeki toplam hisse payları, 1981'de yüzde 38, 1990'da ise yüzde 53.3'tür (Scott 1997: 66-8). Böylece, merkezdeki sanayi şirketinin, yönetimde söz sahibi olmayan çok sayıda ortağı mevcuttur. 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'nın yüzde 80'i seviyesindedir. Sanayi şirketlerinin hisseleri az sayıda kurumsal yatırımcının elinde toplanmıştır ve hisse payları genelde yüksektir (Daimler-Benz örneği için: Prowse 1994: 61). Bu 'ters yıldız' modeli dışında, yine Almanya'da, merkezdeki sanayi firmasının diğer şirketlerin denetimini elinde tuttuğu 'yıldız' modeli de yaygındır. Japonya'daki (Sony vb.) büyük sanayi şirketleri de 'yıldız' biçiminde örgütlenmekte, merkezdeki sanayi şirketi çok sayıda yan sanayi şirketinin hisselerini elinde tutmaktadır. Ancak, Japonya'da en üst düzlemde bulunan *keiretsu* biçimi örgütlenme biraz daha farklıdır ve çok sayıda şirketin karşılıklı olarak birbirlerinin hisselerini elde tutmalarına dayanır. Windolf ve Beyer bu tarzı 'klik' olarak adlandırmaktadır. 'Yıldız', 'ters yıldız' ve 'klik' dışında, dördüncü bir örgütlenme türü de Japon zaibatsu kurumunda klasik biçimini bulan 'piramit' tarzıdır (Windolf ve Beyer 1996: 209).

Şekil 1: Firma Gruplarının Örgütlenme Tarzları



Kaynak: Windolf ve Beyer 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 arttırılabilir. Piramit biçiminin pratikte sağladığı bir avantaj da alttaki firmadan elde edilen gelirin vergisinin geç ödenmesidir.

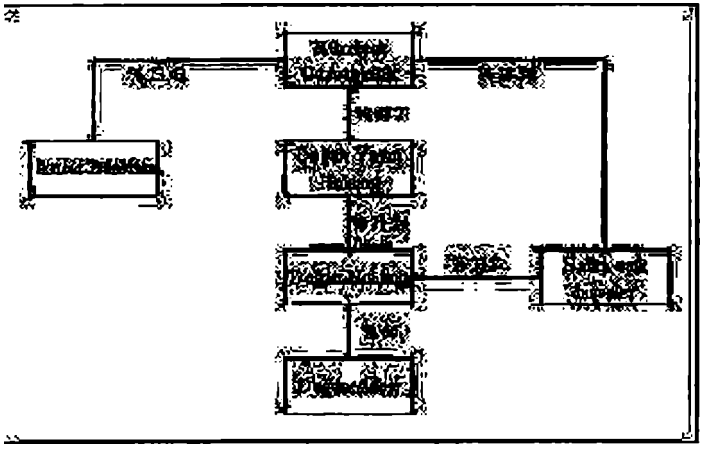
Piramit biçimi örgütlenmede dış finansman gereği belirleyici iken, 'klik' tarzı örgütlenmede dış finansman olanakları çok sınırlıdır. Aslında 'klik' biçiminin tam da 'iç sermaye piyasası'na karşılık geldiği söylenebilir. Burada aslolan, karşılıklı iştirakler yoluyla sermayenin grup şirketleri arasında 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 paylaştırılır.

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 olması gerekir. 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: 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 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: 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 bi-

çimi örgütlenme için bir örnek Şekil 2'de sergilenmektedir. Bu örnekte Doğan ailesi, Hürriyet Gazetecilik AŞ.'nin yüzde 68.2'sini sermayenin yalnızca yüzde 32'si aracılığı ile denetlemektedir (%66 x %71.24 x %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.

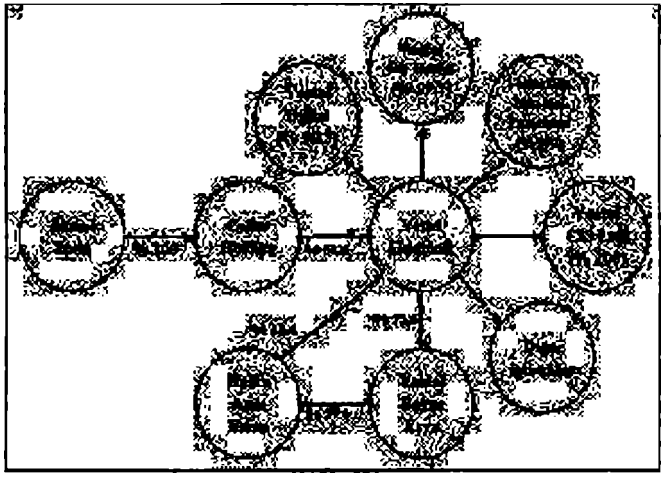
Şekil 2: Piramit Tarzı Örgütlenme



Kaynak: Yurtoglu 2000: 203.

Piramit tarzı ve yıldız tarzı örgütlenmenin bileşimi için bir örnek, Zorlu grubuna ait Vestel Elektronik firmasıdır (Şekil 3). Bu örnekte Ahmet Zorlu, Vestel Beyaz Eşya şirketinin yüzde 72.6'sını hisselerin yüzde 37.5'i aracılığıyla denetlemektedir (%51.6 x %72.6 = %37.5). Kaldıraç etkisi 1.94'tür (= 72.6 / 37.5). Vestel Elektronik firmasının etrafında bir dizi sınai ve ticari şirket kümelendirilmiştir.

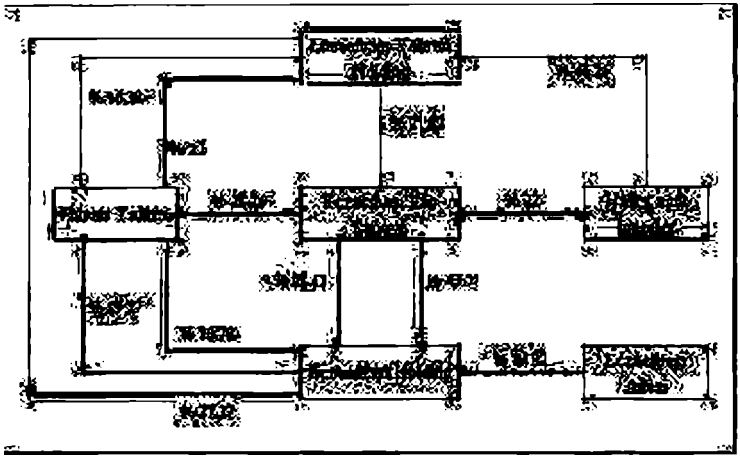
Şekil 3: Piramit-Yıldız Bileşimi



Kaynak: Vestel Beyaz Eşya 2009: 7

Windolf ve Beyer'in 'klik' adını verdikleri karşılıklı iştirakler yoluyla örgütlenme modeli için bir örneği ise Eczacıbaşı grubu sağlamaktadır (Şekil 4). Kaldıraç etkisinin daha sınırlı olduğu bu tip örgütlenmede, Eczacıbaşı ailesi Eczacıbaşı İlaç Sanayii'nin toplam yüzde 78 hissesini elde tutmaktadır (Yurtoglu 2000: 203).

Şekil 4: 'Klik' Tarzı Örgütlenme



Kaynak: Yurtoglu 2000: 204

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 gözlendiği söylenebilir. Genel olarak, borsaya açılmayan holdingler için piramit tarzı fazla anlam taşımamaktadır. Buna karşılık, merkezinde holdingin yer aldığı ve buna bağlı grup şirketlerinin de birbirlerine karşılıklı olarak iştirak ettikleri karmaşık türde bir organizasyon daha tipik bir biçimdir. Banka sahibi sermaye gruplarında, ana holdingin yanı sıra firmaların denetiminde banka da devreye girebilmektedir. Örneğin, Sabancı grubunda Akbank, uzun yıllar boyunca Hacı Ömer Sabancı Holding'in yanında grubun iştiraklerinin gerçekleştirildiği bir kurum olmuştur (Arıman 1982: 243). Nitekim Çukurova Elektrik firmasını ele geçirmek için Uzan grubu ile Sabancı grubu arasındaki mücadelede, Çukurova Elektrik'in borsadaki hisseleri grupların bankaları olan Adabank ve Akbank tarafından toplanmıştır (T. Devecioğlu, Milliyet 09.04.1993).

Geç kapitalistleşen ülkelerdeki finans kapital oluşumu örneklerini ve bunun erken kapitalistleşmiş ülkelerdeki finans kapitalle olan çeşitli farklılıklarını kısaca gözden geçirmiş olduğumuz bu aşamada, Türkiye analizine kaldığımız noktadan, 1970'li yıllar boyunca finans kapital egemenliğinin kuruluşundan devam edebiliriz.

Finans Kapital Egemenliğinin Kuruluşu

1970'li yıllar, Türkiye'de finans kapital egemenliğinin belirginlik kazandığı yıllardır. Söz konusu egemenliğin ilk dolaysız sonucu, finans kapitalin kendi öz örgütü olarak TÜSİAD'ın kurulması olmuştur.

Bu tarihe kadar, işveren sendikaları dışında, Türkiye'de sermaye kesiminin başlıca örgütü yarı-resmi bir kurum olan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ydi. Ancak, TOBB içindeki temsil mekanizması, Birliğin genel kurulunda (ve yönetim kurulunda) küçük odaların ve tüccarların çoğunlukta olduğu odaların ağır basmasına yol açmakta ve sonuç olarak Odalar Birliği esasen küçük ve ticaret kesiminin ağırlıkta olduğu odaları temsil etmekteydi (Öncü 1983: 1572). 1950'li yıllarda genelde ticari burjuvazinin denetiminde bulunan TOBB içinde, 1958 (devalüasyonu) sonrasında sanayi kesimi de etkili olmaya başladı ve 1960'lı yıllarda sanayi ve ticaret kesimleri arasında çekişmeler yaşandı (Tuna 2009: 310-20). Süreç içinde, sanayi odaları aracılığıyla TOBB'u denetlemeye çalışan büyük sermayenin çabaları başarısız oldu (Gülfidan 1993: 33-4) ve TOBB, ithalat kotaları ve döviz tahsisleri gibi kritik konularda ticaret burjuvazisini kollayan tavrını sürdürdü (Bianchi 1984: 253; Alkan 1998: 113, 191-2). 1960'ların sonlarında, sanayi odalarının TOBB'dan ayrılmayı düşündükleri bir ortamda yaşanan 'Erbakan Olayı' ise, sanayi-ticaret çekişmesinin ötesinde, İstanbul ve İzmir büyük burjuvazisi ile Anadolu merkezli küçük sermayeler arasındaki çatışmanın ilk önemli dışavurumuydu. Bu tarihte TOBB yönetimini ele geçiren Necmettin Erbakan grubu, AP hükümeti tarafından yasal-siyasal yollarla yönetimden uzaklaştırılmıştı (Tuna 2009: 321-3; Alkan 1998: 193-4). 12 Mart muhtırasını takiben 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 konumlanacaktı.

Tekelleşme ve finans kapital hakimiyetinin bir sonucu, büyük sermaye çıkarlarının TOBB içinde etkili biçimde temsil edilememesi nedeniyle, finans kapitalin kendi ayrı örgütünü kurması oldu. TÜSİAD'ın kurulmasını izleyen dönemde TOBB, küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ'lerin) temsilcisi konumuna yerleşti (Tuna 2009: 326). Bununla birlikte, Mehmet Altun'un (2009: 99) anlatımıyla,

> Özel sektörün bu iki önemli örgütü arasındaki ilişki hiçbir zaman kesilmedi. TÜSİAD'ın bazı üyeleri, aynı zamanda Odalar Birliği içerisinde de önemli görevler aldılar. TÜSİAD'ın kuruluş bildirisinin altında İstanbul Sanayi Odası

> Başkanı Ertuğrul Soysal, İstanbul Ticaret Odası Başkanı Behçet Osmanağaoğlu, İzmir Sanayi Odası Başkanı Şinasi Ertan, İzmir Ticaret Odası Başkanı Sabri Tanık ve Ankara Sanayi Odası Başkanı Orhan Işık'ın imzalarının bulunması, bu iki örgüt arasındaki organik ilişkinin en açık kanıtıydı ... TÜSİAD toplantılarında üyelerin bireysel problemleri ele alınmadığından, birçok sanayici ve işadamı kendi problemlerini yine Odalar Birliği üzerinden çözümlemeye çalışıyordu.

12 Mart muhtırasından üç hafta sonra, 2 Nisan 1971 günü imzalanan bir protokol ile kurulan TÜSİAD, açıkça finans kapitalin örgütüdür. Derneğin ilk kurucuları İstanbul ve İzmir'in büyük sermaye gruplarının (Koç, Sabancı, Eczacıbaşı, Sapmaz, Tekfen, Bodur, Boyner, İzmir'den Yaşar, Özakat, Özsaruhan) temsilcileriydi (Türk 2009: 14-5). Kısa sürede yeni katılımlarla genişleyen örgüt, kuruluşunu kamuoyuna 85 imzalı bir bildiri ile ilan etti (İlke 1974a: 13-5). Bununla birlikte, TÜSİAD'da uzun yıllar çalışmış olan Güngör Uras'a göre, dernek ilk dönemlerde 'çok seçkinci' bir yapıdaydı ve herkes üye olamamaktaydı (Capital 2001). Nitekim 1980 yılında üye sayısı ancak 181'di (Berker ve Uras 2009: 123). Dernek içinde Yüksek İstişare Konseyi merkezi önemdeydi ve ilk başlarda Koç, Sabancı, Tekfen, Ege Yatırım, Akın ve Alarko gruplarının etkili olduğu bu konseye zamanla Santral Holding, Narin, Yaşar, Altınyıldız, Ercan ve Enka grupları da katıldılar (Alkan 1998: 145). Yaşar grubundan Selçuk Yaşar, TÜSİAD'ın kuruluşunu şu sözlerle anlatmıştır:

> 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 olmak üzere ülkemizin hemen her yerinde grevler vardı. Sosyal ve ekonomik durum hayli sıkıntılıydı ... iş dünyasının görüşlerini kamuoyuna aktarma ihtiyacı doğdu. Zira o dönemde Türkiye, çok kritik bir eşiğe gelmişti. TÜSİAD'ın bu yöndeki çalışmalarında önemli katkılarım 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).

Borusan grubundan Asım Kocabıyık da buna benzer bir görüş öne sürer: "1971 yılı başında Moskovacılar ve Maocular ülkeyi kasıp kavuruyordu. Maksatları Türkiye'deki parlamenter sistemi değiştirmekti. Bunun sonucunda ekonomik düzen de değişecekti (...) TÜSİAD'ın kuruluşunda bu şartlar âmil oldu" (Kocabıyık 2007: 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: 26-39; Alkan 1998: 141-2).

Bir diğer önemli nokta, 12 Mart döneminden itibaren yüksek rütbeli emekli askerlerle büyük burjuvazi arasındaki organik bağlantıların artmaya ve sistematik nitelik kazanmaya başlamış olmasıdır. 1961 yılında kurulan Ordu Yardımlaşma Kurumu Oyak başlı başına bir sermaye grubu olarak büyür ve diğer gruplarla çeşitli ortaklıklar oluştururken, aynı zamanda emekli askerlere holding şirketlerinin yönetim kurullarında yer verilmesi geleneği de yerleşmiştir. Nitekim Sakıp Sabancı, babası Hacı Ömer Sabancı'nın 'önce askerlere, sonra bankacılara ayrı bir ilgisi' olduğunu açıklıkla ifade etmektedir. Genelkurmay Başkanı Semih Sancar (Akbank), Org. Vecihi Akın (sigorta grubu şirketleri), Org. Suat Aktolga (Lassa) gibi en yüksek rütbeli askerlerin yanı sıra, "Ordunun her kademesinden tekaüt olmuş, Silahlı Kuvvetler'in değerli mensupları, Sabancı Topluluğu'nun değişik yerlerinde yönetici olarak sorumluluk üstlenmişlerdir" (2004: 163-5). 1987 tarihli bir gazete haberinde, 12 Mart'tan sonra birkaç şirket ve bankanın yönetim kurulunda emekli askerlere rastlanırken, artık tüm holdinglerde generallerin görev aldığının gözlendiği belirtilmekte ve 32 örnek verilmektedir (Milliyet 28.09.1987). Rahmi Yıldırım ise hepsi de general rütbeli 43 örnek sıralamaktadır (2009: 156-8). Yine R. Yıldırım'a göre, "Bankaların ve holdinglerin emekli paşaları yönetim kurullarında görevlendirmelerinin tek gerekçesi vardır, o da görev sırasında edindikleri nüfuzdan yararlanmak, devletle olan işlerinde avantaj sağlamak" (2009: 160).

Öte yandan, organik ilişkiler yalnızca büyük burjuvazi ile yüksek rütbeli askerler arasında değil, aynı zamanda büyük sermaye kesimleri ile yüksek bürokratlar arasında da kurulmuştur. Japonya'da *amakudari* ('cennetten düşüş') olarak adlandırılan gelenek (yüksek bürokratların özel sektöre geçerek şirket yönetimlerine girmeleri), Türkiye'de de uzun zamandır kurumlaşmış durumdadır. Örneğin, kendisi de devlet-özel sektör geçişleri yapmış olan Şahap Kocatopçu, Koç grubunun 1950'li yıllardaki atılımlarında Sümerbank kökenli yöneticilerin önemli etkisinin olduğunu belirtmektedir (aktaran, Kıraç 1995: 93). Günümüzde, herhangi bir büyük firmanın yönetim kurulu listesinde, büyük olasılıkla eski bir ya da birkaç yüksek bürokrat ya da siyasetçiye rastlanacaktır. Hatta bazı isimler (Vural

Akışık, Cem Kozlu, Engin Akçakoca, eski bakanlardan Rüşdü Saraçoğlu, Hasan Denizkurdu, Ekrem Pakdemirli gibi) son birkaç yıl içinde aynı anda birden fazla holdinge ait şirketlerin yönetim kurullarında yer almıştır.

Kısacası, Türkiye'de büyük burjuvazi, uzun zamandır, ancak 12 Mart döneminden bu yana daha da belirginlik kazanmış biçimde, bir yandan ordunun üst kademesiyle, diğer yandan da yüksek bürokratlar ve siyasi elitle organik bağlantılar oluşturmuştur. Tıpkı farklı sermaye bileşenlerinin finans kapital içinde bütünleşmesi gibi, farklı toplumsal güç odakları da finans kapital bünyesinde fiilen birleşmekte, kaynaşmaktadır.

Büyük Sermaye Egemenliği

1970 yılı civarında belirginlik kazanan büyük sermaye egemenliği, 1970 sonrasında daha da ilerlemiştir. 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, Profilo'nun şirket sayısı ise 1'den 2'ye çıkmıştır (Kazgan 1983: 2401). Bu ilerlemede uluslararası ortaklıkların önemli rolü bulunmaktadır. Nitekim 1973 yılında, Türkiye'de yabancı sermayeli şirketlerin en büyüklerinin üçte ikisi, yurtiçinde büyük gruplarla ortaklık kurmuş durumdadır. Geriye kalanların bir kısmının satış-dağıtım işleri de yine büyük sermaye gruplarına bağlı şirketlerce yapılmaktadır (Silier 1977: 37).

Sermaye gruplarının sektörel ayrışmaları 1960'larda belirginlik kazanmaya başlamış, elde edilen tekel konumları genellikle kalıcı olmuştur. 1970'lerin sonlarına gelindiğinde Türkiye'de tekelci üretimin ne ölçüde 'gelişmiş' olduğu, Atilla Bağrıaçık tarafından gerçekleştirilen bir çalışmanın sonuçlarından izlenebilir. Buna göre, 1979 yılı itibariyle 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 adet ürünün 343'ü tekelci 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 tekelci koşullarda üretilmektedir (Bağrıaçık 1983: 37, 134). Bağrıaçık'ın kategorizasyonundan farklı olarak, Marksist anlamda 'tekel', ana akım iktisat yazınında monopol, düopol, oligopol kavramları ile karşılanan tanımların hepsini içermektedir (bir üretim kolunda birden fazla tekel olabilir). Dolayısıyla, toplamda incelenen 950 ürününün 839 tanesinin (yüzde 88'inin) tekelci piyasa koşullarında üretildiği sonucu çıkmaktadır.

Bir başka çalışma, yalnızca özel kesim kuruluşları ele alındığında, Türkiye'de 1976 yılında 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 vd. 1981: 40, 42). Kısacası, 1970'li yılların sonlarında hayli ileri düzeyde bir tekelleşme söz konusudur.

Önemli bir nokta, büyük sermaye egemenliği sonucunda küçük sermayelerin ortadan kalkmadığıdır. Aksine, hemen her ülkede şirketlerin ezici çoğunluğu küçük ve orta boy işletmelerden oluşmaktadır (Silier 1977: 16-7). Örneğin, Türkiye'de 2002 yılı itibariyle işletmelerin yüzde 96.4'ünde 1-9, yüzde 3'ünde 10-49 arası sayıda işçi çalışmaktadır (Özkan 2008: 4). Söz konusu olan, birkaç büyük sermayenin birçok küçük sermayeyi yönlendirir ve sürükler hale gelmesidir. Örneğin, Türkiye'de en büyük otomobil fabrikalarından biri olan Tofaş'ın 165 adet tedarikçisi ile ilgili işlemleri 2005 yılında bir internet portalı üzerine taşınmış ve her tedarikçi, hangi gün hangi malzemeden kaç tane göndereceğini online öğrenmeye başlamıştır (Süzer 2005). Benzer biçimde, Migros gibi büyük perakende firmaları *binlerce* tedarikçi ile çalışmakta ve bunların çoğunu B2B (*business to business*) denilen bilgisayar ağ sistemleri aracılığıyla yönlendirmektedir (Gözütok 2005).

Büyük sermaye gruplarının ortaya çıkmasıyla, ayrı bir ekonomik faaliyet kolu olarak ticaretin de giderek özerkliğini yitirdiğini ve sanayi sermayesine tabi hale geldiğini görmekteyiz. Bu dönüşüm, kapitalist gelişme sürecinin başlarında büyük önem taşıyan *tüccar* figürünün zamanla ortadan kalkmasını beraberinde getirir. Marx'ın gözlemlediği hareket, yani ticari sermayenin 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 sanayi tesisinin kurulmasına çoğu zaman eşlik eden standart bir gelişme, üretilen ürünleri satacak bir ya da birkaç ticaret şirketinin de aynı anda kurulmasıdır. Zamanla, söz konusu ticaret şirket(ler)inin yurtiçinde/yurtdışında çok sayıda şube veya 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 pazarlamaya başlamıştır. Bazı örneklerde ise bizzat ticari faaliyet, sanayi alanında yeni girişimlere yol

açmıştır. Örneğin, Tekfen ampullerinin dağıtımı için kurulan pazarlama birimi ayrı bir şirkete dönüşmüş, ampulün yanı sıra kibrit, gıda maddeleri gibi ürünlerin de dağıtım ve pazarlamasını yapmaya başlamıştır. Dağıtım alanında Koç grubunun etkili rekabeti ile karşılaşan Tekfen, ayakta kalabilmek için, 1970'lerde Mis Süt'ü kurarak süt mamulleri üretimine girme gereği duymuştur (Altun 2006: 177-8).

Kapitalist sanayileşmenin başlangıç evrelerinde sermaye içi mücadeleler sanayi burjuvazisi ile ticaret burjuvazisi, toprak sahibi kesimler ve hatta özel bankalar arasında cereyan etmişti (Bianchi 1984: 252). Buna karşılık, özellikle 1960'lardan itibaren finans kapitalin etkili bir toplumsal güç olarak yükselerek çeşitli sermaye bileşenlerini içselleştirmesi, sermaye içi çatışmalardaki temel ekseni sanayi - ticaret çelişkisinden yavaş yavaş uzaklaştırarak büyük sermayelerin kendi aralarındaki iç çekişmelere ve büyük ve küçük sermayeler arasındaki çatışmalara doğru kaydırmıştır.

Ticaretin yanı sıra, finans kapitalde sanayi sermayesi ile finansal sermaye de bütünleşmektedir. Bu bütünleşme yalnızca bankalar ve sanayi şirketleri arasındaki birleşmelerle sınırlı olarak düşünülmemelidir. Söz konusu olan, daha ziyade (karşılıklı ticari krediler ve sermaye ortaklıkları gibi biçimler de dahil olmak üzere) para-sermaye kaynaklarının finans kapitalin yapısı içinde bütünleşmiş olmasıdır.

Bununla birlikte, Türkiye'de Hilferding tarzı banka-sanayi kaynaşması da belirginlik kazanmış, 1970'lerde 'holding bankacılığı' yaygınlaşmıştır: "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: 61-2). Holding bankacılığının gelişiminde önemli bir neden, bir bankanın, en az yüzde 25 hisse ile ortak olduğu ve sanayi, ihracat, bayındırlık, enerji, ulaştırma, madencilik gibi 'öncelikli' sektörlerde faaliyet gösteren bir şirkete *sınırsız* kredi açabileceğini öngören 1958 tarihli 7129 sayılı Bankalar Kanunu'dur (Artun 1983b: 60-2; Tekeli ve Menteş 1982: 267). Bir başka deyişle, 1990'lı yıllarda 'hortumlama' olarak nitelenerek kural dışı bulunacak olan olgu, içe yönelik birikim döneminde yasal olarak özellikle teşvik edilmiştir. Holding bankacılığında en etkili grup ise Sabancı'dır (Akgüç 1987: 61). Sabancı. Akbank'ta denetimi ele geçirdiği 1960'lı yıllardan itibaren hızlı bir büyüme süreci içine girmiş ve birçok sanayi tesisi kurmuştur (Sönmez 1992a: 209).

1960-80 arası içe yönelik birikim döneminde faiz hadleri genellikle düşük tutulmuş, çoğu zaman da reel negatif düzeylerde seyretmiş, dolayısıyla artık-değer paylaşımında üretken sermaye banka sermayesine göre daha avantajlı olmuştur (Ercan 2002: 66). Özellikle 1970'lerde banka mevduatları giderek göz-

den düşecek, tasarruflar altın ve gayrimenkul gibi alanlara ve 'örgütlenmemiş para piyasasına' (yüksek faiz veren banker ve tefecilere) yönelecektir (Sönmez 1992b: 28). Bu yıllarda Türkiye banka sisteminin kaynakları, tasarruflardan ziyade ağırlıklı olarak Merkez Bankası kredilerinden oluşmaktadır (Artun 1983b: 68). Bir başka deyişle, büyüme, emisyon (ve dolayısıyla enflasyon) yoluyla devlet tarafından finanse edilmiştir. Bu ortamda banka sahibi olmak, sermaye grupları açısından, kendi başına çok kârlı bir faaliyet olmasa da para-sermayeyi diğer sektörlere kanalize edebilmek için işlevsel önem taşımıştır. Ancak, hiç kuşkusuz, burada kârlılığı *göreli* olarak, yani diğer sektörlere kıyasla düşünmek gerekir. Zira, Türkiye'de bankacılık *da* genellikle aşırı kârlı bir faaliyet olagelmiştir. Nazım Ekren'e göre, "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" (1986: 259).

1970'lerde bankacılık sistemine girişler engellenmiş, banka sahibi gruplar finansman sorunu yaşamazken, para-sermayeye erişimi daha sınırlı gruplar rekabette dezavantajlı konuma düşmüştür (Artun 1983a: 77). Bununla birlikte, içe yönelik 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 ve yasal sınırlamalar, yerel bankaların satın alınıp ulusal bankalara dönüştürülmesi yoluyla aşılmıştır. Örneğin, 1980'li yıllarda hızlı bir yükseliş ve düşüş yaşayan Kozanoğlu-Çavuşoğlu grubu Afyon Terakki Servet Bankası'nı Hisarbank'a, Elazığ İktisat Bankası'nı Odibank'a dönüştürmüş; benzer biçimde, Ergür ve Erikoğlu aileleri Denizli İktisat Bankası'nı İktisat Bankası'na, Yaşar grubu Akhisar Tütüncüler Bankası'nı Tütünbank'a (Yaşarbank), Özakat grubu İzmir Esnaf Bankası'nı Egebank'a, Derinkök ailesi Kayseri İşçi ve Kredi Bankası'nı İşçi ve Kredi Bankası'na, Çolakoğlu grubu Kocaeli Bankası'nı Türk Ekonomi Bankası'na, Sürmenler ise Manisa Bağcılar Bankası'nı Bağcılar Bankası'na dönüştürmüştür. Bazı büyük holdingler bu yıllarda kendi banker kuruluşlarını da faaliyete geçirecek, 1980'lerin serbest faiz ortamında zor duruma düşen grupların bankaları ise el değiştirecektir (Ergüneş 2008: 171-3, 237).

Sermaye Piyasaları

Kredi sistemi ve bu sistemdeki başlıca kurum olarak bankalar, kapitalist finans sisteminin yalnızca bir yönünü oluşturmaktadır. Finans dünyasının bir diğer

temel alanı, sermaye piyasaları ve buradaki başlıca kurum olarak borsalardır. Kapitalist ülkelerin finansal sistemleri genellikle banka-merkezli ve borsa-merkezli olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Demirgüç-Kunt ve Levine 1999).

Sermaye piyasalarının gelişiminde, 19. yüzyılın ikinci yarısında (İngiltere'de *joint-stock company*, ABD'de *corporation* denilen) modern anonim şirketlerin yaygınlaşması belirleyici olmuştur. O dönemde Marx ve Engels'in, sonraları da Hilferding'in (1995: 171-5) gözlemlediği gibi, eski tarz aile şirketlerinin yerini anonim şirketlerin ve hisseli sermayenin almaya başlaması, kapitalist üretim ve finans sisteminde temel dönüşümler yaratmıştır. Bu gelişmenin arka planında, çok büyük yatırımlar için kredi sisteminin bile yetersiz kalması bulunmaktadır (Satlıgan 1988: 507-8; Scott 1997: 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 itibaren büyük sermayeleri ve anonim şirket gibi işletme biçimlerini gerektirmiştir (Engels 1977: 439). Hisseli sermaye biçiminin (anonim şirketlerin) yaygınlaşmasıyla, sermayenin kendisi de alınıp satılabilen bir meta haline gelmiştir.

Hisse senetleri borsada alınıp satılır, hissedarlar ise şirketin kârlılık durumuna göre değişebilen bir getiri (temettü) elde ederler. Hisse senedinin fiyatı, bu temettünün piyasa faiz oranı üzerinden sermayeleştirilmesiyle belirlenir. Sermayeleştirme (kapitalizasyon), belirli bir parasal gelirin sermayeye dönüştürülmesi (hayali sermaye oluşumu) anlamına gelmektedir (Marx 1990: 414). Hisse senetleri fiyatlandırılırken, temettü geliri bankaya yatırılan bir miktar paranın faizi gibi düşünülür ve fiyat buna göre belirlenir (Satlıgan 1988: 512; Harvey 1999: 268-9). Bir başka deyişle, belirli ve düzenli bir parasal gelir, bir sermaye üzerinden elde edilen faiz gibi kabul edilir. Öte yandan, brüt kâr bir yanda faiz ve diğer yanda girişimci kârı olarak ikiye ayrıldığı için "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: 117).

Hisse senetlerinin yanı sıra, devlet tahvilleri, özel sektör tahvilleri ve genel olarak menkul kıymetler denilen sermaye biçimleri, *hayali* sermaye olarak adlandırılmaktadır (Ercan 1997a: 390). Bunlara hayali denilmesinin nedeni, gerçek bir sermayeye (para-sermaye, meta-sermaye, üretken sermayeye) karşılık gelmeyip, yalnızca düzenli bir gelirin ana sermayesini temsil etmeleridir (Satlıgan 1988: 509-10).

Tahvil ve hisse senedi gibi menkul kıymetler, gerçek sermayenin kağıt ikizleridir, ama gerçek sermayenin değerinden bağımsız olarak hareket eden kendi fi-

yatları mevcuttur (Harvey 1999: 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: 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: 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: 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 her an para-sermaye biçiminde geri çekilebilir ve başka bir alana aktarılabilir (Hilferding 1995: 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 merkezileşmesinin 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 ve merkezileşmeye yardımcı olur (Marx 1990: 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 herhangi bir ilgisi kalmamıştır. Anonim şirkete yatırılan sermaye, kapitalist açısından salt para-sermaye niteliğine bürünmüştür (Hilferding 1995: 171; Ercan 1997a: 391-2). Eskiden kapitalistin üstlendiği işlevler şimdi profesyonel yöneticiler tarafından yürütülür; sanayici kapita-

list, 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: 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 merkezileşme 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 yorumlamışlardır. Hatta Marx, hisse senetli şirketlerin "Kapitalist üretim tarzının, bizzat kapitalist üretim tarzı içersinde ortadan kaldırılması" olduğunu yazar (1990: 388).

Türkiye örneğinde, finansal sistem, birçok geç kapitalistleşen ülkede olduğu gibi, açıkça banka-merkezli bir gelişim sergilemiştir. Bunun yanı sıra, bankacılık sistemi kendi içinde merkezileşmiş ve planlı dönemde sanayi kesimine yönelen ucuz krediler, öncelikle banka sahibi ya da bankalarla yakın ilişkili sermaye gruplarına akmıştır. Buna karşılık, aynı dönemde borsa çok etkisiz kalmış, hatta birkaç yıl için İstanbul'dan Ankara'ya nakledilmiş, 1958 yılında kambiyo işlemleri yapma yetkisi sona erdirilmiştir (Fertekligil 1993: 173-7).

İçe yönelik birikim dönemi boyunca, anonim şirketlerin birbirlerine ortak olmaları anlamında 'sermaye piyasası' hayli aktifken, şirketlerin hisse senedi ve tahvil ihraç ederek halktan para toplamaları anlamındaki yaygın kullanımıyla sermaye piyasası 1980'lere kadar fazla gelişmemiştir. İkinci plan döneminde, bazı holding şirketlerinin yüksek fiyatla hisse senedi satarak 'halka' açılması, ancak aynı zamanda düşük kâr payı ödemesi söz konusudur (İMKB 1999: 326). Bu nedenle fazla rağbet görmeyen sermaye piyasası, 1960'ların ikinci yarısında 'Hastaş olayı' ile cazibesini daha da yitirecektir (Fertekligil 1993: 183).

> Hastaş projesinin amacı, birçok sektörde büyük işletmeler kurmaktı. Holding daha çok hastane ve sağlık tesislerinin inşaasında 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: 328).

1973-74 yıllarında Koç, Sabancı, Eczacıbaşı gibi büyük holdingler bir kez daha ve büyük bir kampanya yürüterek yeniden 'halka açılma'yı denediler (Y. Özgüner, Milliyet 02.02.1974; İlke 1974b; Alkan 1998: 213). Bunda önemli bir neden, Türkiye ile Avrupa Ekonomik Topluluğu arasında 1970 yılında imzalanan 'Katma Protokol'ün 1973'te yürürlüğe girmesi, Ortak Pazar üyeliğinin ufukta görünmesiydi. Bankacılık sistemi dışındaki tasarrufları çekmeyi ve böylece büyük ölçekli sanayi tesisleri kurmayı amaçlayan bu girişim de fazla başarılı olmayacaktı. 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 (Aker 1975: 12-3).

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 da öne sürülmüştür (bkz. Fertekligil 1993: 195-212). Sebep ne olursa olsun, Türkiye'de borsa ancak 1980'lerin sonlarına doğru kayda değer bir para-sermaye kaynağı haline gelmiştir.

İçe Yönelik Birikimin Tıkanması

İçe 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: 159-160). Bir başka deyişle, 1960-80 arasında imalat sanayiinde çalışan işçi sayısı yaklaşık üç katına çıkmıştır. 1961 Anayasası'nda öngörülen grev ve toplu 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 oluşturacak, ancak 12 Eylül darbesinin ardından fiilen yürürlükten kalkacaktır (Talas 1992: 172).

274 ve 275 sayılı yasaların kabul edilmesi ve belli çekincelerle de olsa işçilere sendikal hakların 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 ve 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. Nitekim Vehbi Koç "Benim için, 1973-1980 arası bir kâbustur. O olayları tekrar yaşamamak için ne tedbir gerekiyorsa hepsi alınmalıdır" (1987: 60) diye yazmaktadır.

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: 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 göründüğü kadarıyla iki yol bulunmaktaydı. 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 geçecekti. Büyük burjuvazi ve onun örgütü TÜSİAD, 1970'li yılların sonlarında tercihini açıkça ikinci modelden yana kullandı. Bu hem uluslararası ser-

mayenin beklentilerine daha uygun düşmekte, hem de büyük sermaye için uzun vadede uluslararası sermaye ile daha ileri entegrasyon ve daha fazla artık-değer vaat etmekteydi. 24 Ocak 1980 Kararları bu tercihin ilan edilmesiydi. Söz konusu kararlar ve bunları bütünleyen (serbest faiz politikası gibi) diğer uygulamalar, içe yönelik birikimden dışa dönük (ihracata yönelik) bir birikim modeline geçişi ve bu arada fiyat denetimlerinin ve kamu mallarındaki sübvansiyonların kaldırılmasını, kamu harcamalarının kısılmasını, sıkı para politikaları ile enflasyonun dizginlenmesini, genel olarak iç talebin daraltılmasını, yabancı sermaye çekmek üzere yapılacak düzenlemeleri ve bazı devlet tekellerinin özelleştirilmesini amaçlamaktaydı (Altun 2009: 334-5).

TÜSİAD'ın 'dışa açılma' talebi 1970'lerin ikinci yarısında şekil kazanmaya başladı. 1975 yılında yayınlanan önerilerde, uzun dönemli hedef olarak 'sanayide gerçek ithal ikamesi' konulmakta ve 'dışa açılma' gerçekçi bir seçenek olarak kabul edilmemekteydi (TÜSİAD 1975: 2). Bir yıl sonra, kurulu olan ya da kurulması düşünülen sanayilerin ara girdilerinin ülke içinde üretiminin sağlanması ve mevcut deneyim ışığında "Yeni bir aşamada ara malları ve yatırım mallarında ithalat ikamesinin ve ihracata yönelik sanayileşmelerin hızlandırılması" istenmekteydi (Milliyet 10.04.1976). Buna karşılık, 1978 yılına gelindiğinde TÜSİAD, AET'ye tam üyelik için harekete geçilmesini ve ekonomide yapısal bir değişimi öneriyordu (Olaylara Bakış 1978; Y. Yaman, Milliyet 09.02.1978; Y. Özgüner, Milliyet, 01.09.1978). Aradaki dönemde, özellikle 1976'da, sanayileşmenin 'kolay' aşamasının (tüketim malı üretimi ağırlıklı aşamanın) artık sona erdiği ve büyük bir krizin kapıda olduğu açıklık kazanmıştı (Tekeli vd. 1981: 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 başlayacaktı (Gülfidan 1993: 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 açtı (Berker ve Uras 2009: 63-86; Alkan 1998: 224-5). Dışa açılma ve 'içe dönük kalkınma modelinin terk edilmesi', bu dönemde Koç grubu yayın organı Bizden Haberler'de de gürültülü bir kampanyaya dönüştürülmüş durumdaydı (Bizden Haberler 1979; 1980).

TÜSİAD dışa açılmadan yana tavır alırken, 1978 yılı içinde, Dünya Bankası ve IMF tarafından da 'ihtiraslı' sanayileşme programlarının terk edilmesi ve piyasaya uyumu ön plana alan politikaların benimsenmesi önerilmekteydi. Dördüncü beş yıllık kalkınma planının 1978 yerine 1979'da yayınlanabilmiş olması yeni bir

'model' arayışına yönelik tartışmaların uzun sürmesi ile ilişkiliydi. 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" görülmüştü (BSB 2008: 60). Altyapısı CHP tarafından hazırlanan programın ilanı, AP hükümetine nasip oldu.

1978-79 yıllarında IMF ile iki stand-by anlaşması imzalanmışsa da dönemin siyasal ortamı bunların hayata geçmesine olanak vermemişti (İMKB 1999: 360; BSB 2008: 60-1). 1980 yılında Demirel hükümeti tarafından ilan edilen 24 Ocak Kararları da muhtemelen aynı akıbete uğrayacakken, devreye 12 Eylül darbesi girdi (Altıok 2002: 88). 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 olmasıydı. Ayrıca, kamu yönetimi sisteminde yeni düzenlemeler getirilmiş, hızlı karar alabilen yeni kurullar oluşturulmuş, TÜSİAD'ın bürokrasi ile ilişkileri güçlendirilmişti (Alkan 1998: 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 ermişti (Akçay 2007: 61-2). Türkiye'dekine benzer bir sürecin uluslararası kurumlarda da yaşanmış olması, örneğin Dünya Bankası'nda 1980 yılına dek hakim olan 'kalkınma' yanlısı ekibin bu dönemde yerini 'neo-liberal iktisat' yanlısı yeni bir ekibe bırakmış olması, ilginç ve anlamlı bir çakışmadır (BSB 2008: 59).

1979 yılının ortalarına gelindiğinde, ara malı ve yatırım malı üreten sanayi kollarında üretim durmuştu (TÜSİAD 1979: 18). Metin Altıok'a göre, Türkiye imalat sanayiinde 1969 yılında yüzde 25 seviyesindeki kâr oranları, 1979'da yüzde 9'a kadar gerilemiştir (2002: 86). İşçi sınıfının sendikal mücadelesi sanayi burjuvazisi için sorun yaratmaya devam etmekteydi. 1978 sonrasında işçi hareketi belirli bir duraklama içine girmiş görünmekle birlikte, 1977-80 arasındaki grevlerin etkisi önceki dört yıla kıyasla çok daha ağırdı (Boratav 2003: 146). Özellikle 1977-78 ve 1980 MESS grevleri, geniş katılımlı ve uzun süren grevler olarak, başta Koç grubu olmak üzere metal sektöründeki sanayicileri epey zorladı ve giderek işçi sınıfı ile burjuvazi arasında kapsamlı bir hesaplaşmaya dönüştü (Yükselen 1998; Şafak 2007). Nitekim Vehbi Koç'un kızı Suna Kıraç, 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 yazmaktaydı (2006: 101-2). Kıraç'ın önerisi, Arçelik'in bir an önce sendikayla toplu sözleşme imzalaması ve gerekiyorsa MESS'ten ihraç edilmeyi göze almasıydı.

12 Eylül darbesi 1980 grevleri henüz devam ederken gerçekleşti. Darbe yapıldığında, yarısı metal sektöründe olmak üzere 60 bine yakın işçi grevde, 130 bin civarında işçi de (grevleri ertelendiği için) beklemedeydi. "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: 79). Nitekim cuntanın ilk icraatı her türlü sendikal faaliyeti ve grevleri yasaklamak oldu.

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

24 Ocak Kararları'nın uygulanması, kararların hazırlanmasında önemli payı bulunan T. Özal'a bırakıldı. 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 daraltılmasına dönük makro-politikalar 24 Ocak kararları ile ekonomiye damgasını vuracak olan iktisat politikaları yönelişinin temel unsurlarıdır (2003: 149).

Kısacası, 1980 yılından itibaren köklü bir dönüşüm gündeme geldi. İstikrar programı olarak ilan edilen süreç, bir 'yapısal uyum' programına dönüşerek genişledi, radikal bir nitelik kazandı. Bu dönüşüm, özünde, iç pazara dönük birikimden dışa yönelik birikime geçiş anlamına gelmiştir (Altıok 2002: 89-92). Ancak, bu birdenbire değil, belirli evreler halinde ve değişken bir tempoda yıllara yayılarak gerçekleşti. Bir başka deyişle, 1980'de uluslararası pazarla daha ileri bir entegrasyon yönünde bir ilk adım atılmıştı. Aşağıda, bu yeni dönemin başlıca özellikleri ve büyük sermaye gruplarının süreç içindeki konumları ana hatlarıyla ele alınmaktadır.

Finans Kapitalin Gelişimi: 'Dışa Açılma' ve Holdingler

Türkiye kapitalizminin uluslararası pazarla geçmişe kıyasla çok daha ileri bir bütünleşmeye yöneldiği 1980 sonrası dönem başlıca üç evreye ayrılabilir. 1980'li yılları içeren birinci evrede bütünleşme 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 sermayenin daha öncelikli olduğu bir birikim ve uluslararasılaşma tarzı ön plana çıkmıştır (Gültekin-Karakaş ve Ercan 2008: 47).

Kuşkusuz, dönemler arasındaki farklılıkları mutlak ayrımlar ve kopuşlar biçiminde değil, kimi karakteristiklerin belirginlik kazanması olarak 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. Farklı sermaye bileşenlerinin uluslararası hareketinin her üç evrede de gözlenebilmesinin nedeni, farklı devrelerin hareketinin birbirinden kopuk süreçler olmamasıdır. Bununla birlikte, sermayenin farklı devrelerinin hareketindeki eşitsiz ve bileşik gelişme, bu temelde bir dönemleştirmeyi olanaklı kılar (Palloix 1977; Albo 2004: 115).

1980'li yıllarda dış ticaretin giderek genişlediği, büyük sermaye gruplarının hemen tamamının bu alanda konumlandığı, yurtiçinde ve yurtdışında dış ticaret şirketleri oluşturarak ihracat-ithalata ağırlık verdikleri görülmektedir. Dış ticarette genişleme buna eşlik eden finansal akımlarda artışı yani para-sermayenin uluslararası hareketinin 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: 138-9; Köne 2002: 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'lerdedir. 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: 179). Bu evrede para-sermayenin hareketliliği çok belirgindir. Mali sistem serbestleştirilmiş, uluslararası sermayenin ülkeye para-sermaye biçiminde gelmesi beklenmiştir (Altıok 2002: 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 borçlanması, bankacılık kesiminde büyük fonların birikmesine, finansal alanın genişlemesine, büyük sermaye gruplarının ülke içinde yaratılan artık-değere finansal mekanizmalarla el koymasına yol açmıştır. Bu çalışmada incelenen 25 grubun 18'i, 1990'lı yıllarda bankacılık sektöründe bir şekilde yer almıştır. Diğer yedi grup (Akkök, Borusan, Profilo, Eczacıbaşı, Ciner, Kale, Elginkan) hiçbir dönemde bankacılık sektörüne girmemiştir (yalnızca Eczacıbaşı, sigortacılık ve menkul değerler gibi sektörlerde faaliyet göstermiş, bir süre de banker piyasasında yer almıştır).

Dışa açılmanın ikinci evresinde üretim alanında da uluslararası yatırımlar yavaş yavaş başlamış, özellikle Avrupa ülkelerine ve SSCB'nin dağılmasını izleyen dönemde Sovyet Bloğu ülkelerine doğrudan yatırım biçiminde sermaye ihraç edilmiştir. 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. Dışa açılma sürecinde, yani Türkiye'de belirli bir ölçeğe ulaşan sermayenin uluslararası pazarla daha ileri bir entegrasyona 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 coğrafi olarak çok uzak bölgelerde bile üretim yapar durumdadır.

Kabaca 1980-2000 yıllarını içeren ilk iki evre belirli bir 'uyarlanma' dönemini ifade etmektedir. "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: 12-3). 2001 ve sonrasını içeren üçüncü evre ise her yönüyle uluslararası nitelik kazan-

mış bir birikime işaret eder. Zira, sermayenin uluslararasılaşması, ancak üretken 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.

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 (Gültekin-Karakaş ve Ercan 2008: 41). Dünya kapitalizminin 1970'lerde içine girdiği, sanayide kâr oranlarının gerilemesi ve aşırı sermaye birikimine bağlı olarak ortaya çıkan bunalımın bir sonucu olarak, sermayenin para-sermaye biçiminde değerlenme eğilimi güçlenmiş, uluslararası finansal akımlar hızlanmış, Türkiye gibi geç kapitalistleşen ülkelere yönelen krediler artmıştır (Demir 1999: 19-20). İçe yönelik birikim döneminin uluslararası yardımları, yeni dönemin kriz koşullarında yerini geç kapitalistleşen dünyaya yönelik kredilere bırakmıştır.

> 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 azgelişmiş 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 uluslararasında serbest dolaşımını sağlayacak düzenlemeler gerçekleştirilmiştir (Türkay 1997: 34).

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 borç servisini durduran ülke sayısı 33'tür. 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: 296-7). Borç krizinin ardından geç kapitalistleşen dünyaya yönelen uluslararası para-sermaye akışında belli bir yavaşlama olduysa da 1980'li yılların sonlarına doğru ve 1990'larda yeniden artışlar başlamıştır (Yentürk 2003: 9-14). 1991 yılına gelindiğinde, net uluslararası banka kredilerinin dünya çıktısına oranı, 1980 yılı seviyesinin iki katına yükselmiş durumdadır (Köne 2002: 69). Zira, değerlenme arayışı içindeki sermaye tüm dünya coğrafyasına yayılma-

ya yönelmiştir. Sermaye hareketleri üzerindeki denetimlerin hemen her ülkede kaldırılması bunun ifadesidir (Demir 1999: 25). Türkiye'de yaşanan süreç, bu genel gelişmenin bir parçasıdır.

İçe yönelik birikimin tıkandığı 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 değerlenme 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'li yıllara 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: 6). Devlet yapıları hemen her ülkede uluslararasılaşmayı destekleyecek ve hızlandıracak dönüşümlere uğramış, özellikle 1995'ten sonra bağımsız denetleyici kurumlar yaygınlık kazanmıştır (Bayramoğlu 2005: 278, 280-3). Türkiye'de de birçok düzenleyici kurul 2000 yılı civarında faaliyete başlamıştır. 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: 306-7). Bir yandan hızla yasal düzenlemeler gerçekleşir ve serbest piyasa işleyişini siyasal 'müdahale'lerden 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, bundan sonraki üç bölümün konusudur. Yaşanan süreç büyük finans kapital gruplarının etkinlikleri üzerinden incelenmeye ve açıklanmaya çalışılacaktır. Esas vurgu uluslararası sermayenin Türkiye'deki faaliyetleri üzerine değil, Türkiye kökenli büyük sermaye gruplarının yurtiçi ve yurtdışı faaliyetleri üzerine olacaktır. Yine, son otuz yılda (devlet yapısında, emek-sermaye ilişkilerinde, toplumsal-siyasal alanda, hukuk alanında) yaşanan ve sürecin temel boyutlarını oluşturan birçok önemli dönüşüm özel olarak el alınmayacak, bunlara yalnızca geçerken 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 bulunmaktadır. 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 uluslararası sermaye ile daha ileri bir entegrasyona 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: 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, bir dizi ça-

tışma/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 olacaktır. 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 rekabet avantajı elde etmektedir. Yine, uluslararasılaşmanın seyrinde sınıf mücadelesinin aldığı biçim de etkili olmaktadır. Türkiye'de sermaye birikiminin önemli dönemeçlerinin arka planında, çoğu zaman, işçi sınıfı mücadelesinin şiddetlenmiş olması bulunmaktadır.

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, ayrıca 2001 krizi ve bu krizin ardından gerçekleşen yeniden yapılanma da 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. Amaç, Türkiye'nin 1980 sonrası dışa açılma macerasının bilançosunu çıkartmak değil, dışa açılma deneyiminde holdinglerin 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 neredeyse her alanını denetlemeye başladığını göstermektedir.

Dışa Açılma Sürecinde Birinci Evre

12 Eylül cuntası büyük sermayenin beklentilerini boşa çıkarmadı. Dönemin TİSK başkanı Halit Narin'in ifadesiyle 'gülme sırası' artık patronlara gelmişti. 1980'li yıllarda dışa açılmanın en önemli boyutunu, emek-sermaye ilişkilerinin yeniden yapılanması oluşturdu. 12 Eylül darbesinin ardından başta DİSK'e bağlı olanlar olmak üzere birçok sendikanın kapatılması, mücadeleci 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 etti. Boratav'ın 'sermayenin karşı saldırısı' olarak tanımladığı uygulamalar sonucunda, 1980'lerde reel ücretler ve diğer sosyal haklar çarpıcı biçimde gerilemiş; örneğin, imalat sanayiinde ücretlerin katma değer içindeki payı yarıya düşmüştü (Boratav 2003: 164-5; Köse ve Yeldan 1998: 49).

Bununla birlikte, 24 Ocak Kararları ile ilan edilen ve 12 Eylül ile uygulanma olanağı bulan politikalar yalnızca işçi sınıfı kazanımlarını budamakla sınırlı kalmadı. 1980'li yıllarda, aynı zamanda sermaye içi ilişkiler de bir yeniden yapılanmadan geçti. Sermaye içi ilişkilerin yeniden yapılanması ise uluslararası sermaye ile ilişkilerin, devlet-sermaye ilişkilerinin ve ülke içi sermaye kesimleri arasındaki ilişkilerin yeniden yapılanmasını beraberinde getirdi. 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 emek sürecini baskılayan ve mutlak artık-değerin yükselmesini sağlayan uygulamalar etkili olurken; sermayenin kendi içinde merkezileşme büyük sermayenin gücünün artmasına yol açtı. Öte yandan, dışa açılma, sermaye içi dengeleri yeniden düzenleyen ve uluslararası pazarla bütünleşen sermayeleri (en başta finans kapital gruplarını) rekabette avantajlı kılan bir niteliğe de sahipti. Kısacası, dışa açılma, hem genel anlamda emeğin aleyhine ve sermayenin lehine bir süreç, hem de sermaye kesimi içinde büyük sermaye lehine bir süreçti.

Dışa açılmanın birinci evresi olarak ifade ettiğimiz 1980'li yıllarda finans kapital grupları etkilerini iki ana düzlemde arttırdılar. Bu gruplar bir yandan dış ticaret alanına (geçmişe göre daha büyük ölçüde) yöneldiler, bir yandan da ülke içinde birikim süreci üzerindeki denetimlerini sıkılaştırdılar. Bunda özellikle finan-

sal alandaki dönüşümlere bağlı olarak gerçekleşen sermaye merkezileşmesi belirleyici oldu. Tekelci üretim yapısı, 1980'ler boyunca giderek pekişti.

1980'lerin sonlarına gelindiğinde, çeşitli sektörlerde tekellerin egemenliği 1970'lere kıyasla daha da ilerlemişti. Bunun bir yönünü, tekel konumundaki firmaların imalat sanayii içindeki ağırlıklarının artışı oluşturuyordu. En büyük on firmanın imalat sanayii geneli içindeki payı, 1977 yılında yüzde 28'den 1982'de yüzde 41'e sıçramış, daha sonra biraz azaldıysa da 1990'ların ilk yarısında yüzde 50'nin üzerine yükselmişti (Bal 1998: 96). Bir başka deyişle, Türkiye imalat sanayii içinde en büyük on firmanın önemi ve ağırlığı, 1970'lerden 1990'lara uzanan süreçte neredeyse iki katına çıkmıştı.

Tekelleşmede artışın diğer yönü ise daha önceden tekelci denetim altına her nasılsa girmemiş olan sektörlerin de şimdi tekelci denetime dahil olmasıydı. Bu konuda çeşitli çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşıldığını belirtmek gerekir. Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından hazırlanan CR-4 yoğunlaşma verilerini kullanan iki çalışmaya göre, 1980-1994 ve 1994-2000 dönemleri boyunca tekelleşme oranı (ilk dört firmanın pazar payının yüzde 50'nin üzerinde olduğu sektör sayısının tüm sektörlerin sayısına oranı) yüzde 54-58 arasında değişmişti (Bayramoğlu 2003: 20; Zeybek 2005: 17). Buna karşılık, 1987 yılı verilerini inceleyen ve sektör ve ürün bazında ayrıntılı bir döküm sunan başka bir çalışmaya göre, ele alınan 115 sektörün 108'inde pazarın yüzde 50'den fazlası ilk dört firma (bazı örneklerde altı firma) tarafından paylaşılmaktaydı (Köymen 1989: 144). Tekellerin egemenliği altındaki sektör sayısının toplam sayıya oranı neredeyse yüzde 94'tü. 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, tekelci koşullarda üretilen ürün sayısının genele oranının yüzde 88 olduğu 1979 yılına göre tekelleşmede bir artışı göstermektedir (Tekeli vd. 1981: 40; Bağrıaçık 1983: 134). Ürün bazında ayrıntı vermeyen resmi istatistiklere kıyasla, sözü edilen son üç çalışmanın daha ayrıntılı ve sonuçları itibariyle daha şeffaf olmaları (veri kaynaklarının ve yöntemlerinin açık olması) önemli bir avantajdır. Bu nedenle, 1980'li yıllarda dışa açılma sürecine ülke içinde tekelleşmede artışın eşlik ettiğini savunmak gerçekçi bir yorum olacaktır.

Tekelleşmede artışın yanı sıra 1980'li yıllarda üretim alanında yaşanan en çarpıcı dönüşüm, işçi sınıfı mücadelesini etkisiz kılmaya yönelik yasa ve uygulamaların artmış olmasıydı. Bunda önemli bir neden, uluslararası pazarlara açılan sermayenin bu alanda rekabet edebilmek için verimliliği arttırma ihtiyacıydı. 1980'li yıllarda verimliliği ilk etapta arttıran iki temel faktörse bir yandan kapasite kullanım oranlarının artışı, bir yandan da reel ücretlerin düşürülmesi ile mut-

lak artık-değerin yükselişi oldu. 1970'lerin sonlarında imalat sanayiinde hayli düşük seviyelerde olan kapasite kullanım oranı, 1980'lerde ihracat teşvikleri ile giderek yükseldi ve bu yıllarda gerçekleşen üretim artışlarının ana kaynağını sağladı (Boratav 2003: 162). Öte yandan, 1988 yılında reel ücretler 1977 yılına göre yüzde 55, imalat sanayiinde ise yüzde 20 oranında gerilemiş durumdaydı (Kazgan 2002: 130-1).

Bu iki gelişme, üretim alanındaki bir diğer çarpıcı dönüşümü göz önüne aldığımızda daha açık bir anlam kazanır. 1980 sonrası dönemde, imalat sanayii yatırımları giderek azalırken, hizmet sektörlerinde yatırımlar karakteristik olarak arttı. İmalat sanayii sabit sermaye stoğunun toplam içindeki payı 1977-81 arasında yüzde 32 civarındayken, daha sonra düzenli olarak geriledi ve 1990 yılında yüzde 23'e indi. Aynı dönemde hizmetler sektöründeki yatırımların toplam içindeki payı yüzde 50'lerden yüzde 58'e yükselmişti ve bunun yarıdan fazlası konut yatırımlarıydı (Saygılı, Cihan ve Yurtoğlu 2005: 47). İmalat sanayii sabit sermaye stoğunun oransal gerilemesinde kamu kesimi önemli rol oynamış, toplam kamu yatırımları içinde imalat sanayiinin payı 1979 yılında yüzde 31.8'den 1991'de yüzde 5.1'e inmiş, özel kesimde ise azalma yüzde 34'ten yüzde 29.8'e olmuştu (Eser 1993: 82). Erinç Yeldan'a göre, 1980'li yıllarda kamu yatırımları altyapı ve enerji gibi alanlara, özel yatırımlar ise konut sektörüne yönelmiştir (2003: 47). Uluslararası rekabette yer almak için olmazsa olmaz bir koşul niteliğindeki üretken sermaye donanımı, 1980'li yıllarda artmak bir yana gerileme sergilemiştir.

Üretken sermaye yatırımlarının azalması, esas olarak, hızla artan faiz oranlarının ve üretken sermaye açısından ortaya çıkan olumsuz koşulların bir sonucuydu. Bu koşullar özellikle mali yapısı zayıf sanayi işletmelerinin zor duruma düşmesine ve çoğunlukla el değiştirmesine yol açtı. 1980'li yıllarda gözle görülür bir biçime bürünen ve 1990'lı yıllara uzanan merkezileşme sürecinde verimsiz sermayeler elenecek, güçlü olanlar ayakta kalacaktı. Buna paralel olarak, büyük sermaye gruplarının kendi arasında da bir yeniden yapılanma söz konusuydu.

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 durumdaydı) finansal alanda zayıf konumda bulunan sermayeler (bunlar da çoğunluktaydı) ilk etapta büyük zorluk yaşadılar. Nitekim 1980'li yıllara iflaslar ve el değiştirmeler damgasını vurdu. Dönemin ilk yarısında finansal alandaki dönüşümlere bağlı olarak birçok işletme zor duruma düşerken, ikinci yarısında yeni bir dalga ile bazı büyük sermaye grupları da ayakta duramaz hale geldiler.

24 Ocak Kararları'nda yer almayan, ancak kararların mantıksal uzantısını oluşturan 'serbest faiz' politikası Temmuz 1980'de yürürlüğe girdi. Faizlerin artması sonucu kredi koşullarının ağırlaşması birçok sanayi işletmesini açmaza soktu. İçe yönelik birikim döneminin negatif reel faiz koşullarında dış finansman yoluyla (kredilere erişebildikleri ölçüde) büyüyebilen sanayi işletmeleri, 1980 sonrasında öz kaynaklarına dayanmak ya da pahalı kredi kullanmak ikilemi ile karşılaştılar (Sönmez 1992b: 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 kavuştular. Serbest faiz uygulaması sonucunda reel faiz getirisinde ortaya çıkan artış, Türkiye ekonomisinin içe yönelik birikim döneminde oluşan üretken sermaye yönelimli yapısının dönüşümüne yol açtığı gibi, büyük sermaye grupları arasındaki çelişkilerin artmasını da beraberinde getirdi (Ercan 2004: 22).

Öte yandan, süreç yalnızca sanayi işletmelerini değil, bazı finans kuruluşlarını ve bunları elinde tutan grupları da olumsuz etkiledi. Bankerlerin tasfiye edilmesi ve finans alanında merkezileşme, bu sektöre fazlaca yüklenmiş olan grupları zora soktu. Örneğin, banker piyasasında Kastelli gibi büyüklerden biri olan Transtürk grubunun Meban adlı bankerlik kuruluşu Anadolu Bankası tarafından devralınırken, grubun borçları yeniden yapılandırıldı. Yine, Has grubunun (Kemal Has kanadının) denetiminde olan İstanbul Bankası; bu dönemde hızlı bir yükseliş ve düşüş yaşayan Kozanoğlu-Çavuşoğlu (K-Ç) grubuna ait Hisarbank ve Odibank ve bu bankaların 30'u aşkın iştiraki, Ziraat Bankası tarafından devralındı (Milliyet 18.01.1986; Sönmez 1992a: 295).

1980 Temmuz ayında uygulamaya konan serbest faiz politikası, tasarrufların finans kurumlarına yönelmesini ve 'atıl' durumda bekleyen para-sermaye kaynaklarının sistem içine çekilmesini hedeflemişti (Ergüneş 2008: 145). Yeni politika ilk anda çok etkili olmadıysa da bir süre sonra kredi ve mevduat faiz oranları artmaya başladı. Kredi faizlerinin yükselmesiyle, 1980'li yılların başlarında bir iflaslar dalgası yaşandı. 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 yükselmişti (Çetin ve Çevik 2005: 54). Daha farklı rakamlar sunan, ancak aynı eğilime işaret eden bir gazete haberine göre, 1981 yılında feshedilen şirket sayısı, bir önceki yıla göre yüzde 101.4 artarak 2.300'e ulaşmıştı (Milliyet 12.01.1982). Benzer bir durum 1988-89'da yeniden yaşana-

cak, bu dönemde de (her iki yılda) yeni açılan şirket sayısı bir önceki yıla göre keskin biçimde azalırken, kapanan şirket sayısı aynı şekilde artacaktı (Çetin ve Çevik 2005: 57). Bilindiği gibi, bu yıllarda büyümenin durması ve 'stagflasyon' olarak ifade edilen kriz koşullarının ortaya çıkması söz konusuydu (Kazgan 2002: 147-8). Kısacası 1980'li yıllarda, biri dönemin başında, diğeri ise son yıllarında olmak üzere iki büyük tasfiye dalgası yaşandı.

1980'li yıllarda ayakta kalabilen (çoğu banka sahibi olan) büyük sermaye grupları, zor duruma düşen işletmeleri ele geçirerek büyümelerini hızlandırdılar. Daha önceleri fazla karşılaşılmayan 'ele geçirme' olgusu 1980'lerde çarpıcı bir artış sergiledi. Örneğin İş Bankası, bu dönemde Güney Sanayi, Ödemiş Tekstil, Ceyhan Tekstil, Man Kamyon Sanayii, Mensa Mensucat, Nasaş, Adel Kalemcilik, Ülkü Kırtasiye, Tezsan ve Bimak gibi önemli işletmelerin hisselerini devraldı. İnşaat kökenli gruplardan Enka, Kelebek Mobilya, Burtrak Traktör, Çetaş Çelik Endüstrisi, Elmet Elektrometal, İzoyün, Mesaş, Parsan gibi şirketleri; Yaşar grubu ise Viking Kağıt, Bayraklı Boya, Dewiluks Boya gibi firmaların yanı sıra Tütünbank'ı ve iştiraklerini (örneğin, Akhisar Un) ele geçirdi. Yine, Sabancı grubunun Transtürk grubundan ele geçirdiği Olmuk ve Akkardan, ayrıca Sasa ve Akbank'taki Sapmaz grubu hisseleri; Çukurova grubunun ele geçirdiği Kaplamin Ambalaj ve BMC; Koç grubuna devredilen Besan ve Akkök grubuna geçen Kartopu Yünleri de bu dönemde el değiştiren önemli işletmelerdi (Sönmez 1992a: 295; 1992b: 162-4).

Çok sayıda sanayi işletmesinin el değiştirmesi ve büyük sermaye gruplarına geçmesi, merkezileşmenin bir ifadesidir. Genel olarak, tasfiye ve devralmalar 1980'ler boyunca sürdü, zora düşen bazı sanayi işletmeleri doğrudan el değiştirdi, borçları karşılığında kredi veren bankalara (başta İş Bankası) ya da diğer holdinglere devredildiler. Örneğin, Sapmaz grubunun Güney Sanayi firması; Anadolu grubunun denetimindeki Nasaş, Adel Kalemcilik, Ülkü Kırtasiye, Anadolu Biracılık; Ercan Holding'e ait Man Motor, Man Kamyon ve Mahle Piston firmaları (Ö. Ercan, Milliyet 11.06.1988; Milliyet 06.07.1989) bunlar arasındaydı.

Sanayi alanında sermaye merkezileşmesine eşlik eden bir diğer uygulama, devlet tarafından gerçekleştirilen 'kurtarma' operasyonları ile bazı firmaların kurtarılmasıydı. Büyük gruplara ait ve zor duruma düşen işletmelerin bir kısmı 1980'li yıllarda kamu kuruluşlarına devredildi. Koç grubunun Asil Çelik, Oyak grubunun denetimindeki Türk Otomotiv Endüstrisi, Motorlu Araçlar Ticaret, Toprak grubunun Paktaş şirketleri bunun örnekleriydi (Sönmez 1992b: 162-3). Yine, bir kısım firma da kamu kuruluşları ortak edilerek kurtarılmıştı. Örneğin Okan Holding'e ait Beslen Gıda'ya Toprak Mahsulleri Ofisi, Oyak-Kutlutaş şirketlerine Emlak Bankası, Gülüm Süt'e yine Emlak Bankası ortak edilmiş, Başak grubunun

(Ertan Sert) 8 firmasına Anadolu Bankası aracılığıyla destek verilmişti (Ergüneş 2008: 165, 169). Bu tür 'kurtarma' operasyonları, finans kapital yapısı içinde kârlılığı düşük ve dolayısıyla verimsiz olan sermaye dilimlerinin ayıklanması ve genellikle yüksek bedellerle elden çıkartılması anlamına geldi. Böylece, merkezileşmenin tamamlayıcı bir kısmını oluşturdu.

1980'li yılların dönüşümü, büyük sermaye grupları arasında bir yeniden yapılanmayı ve bazı gruplar küçülür ya da tasfiye olurken bazılarının büyümesini beraberinde getirdi. Halit Narin'e ait Narin grubu, enişteşi Tevfik Ercan'a ait Ercan Holding, Başak grubu, Kozanoğlu-Çavuşoğlu grubu, Menteşoğlu, İzdaş, Demirören, Bezmenler, Mengerler, Okumuş Holding, Ergür ve Erikoğlu aileleri, Ali Rıza Çarmıklı, Sungurlar, Özakatlar, Anadolu grubu bu dönemde krize giren ya da iflas eden önemli gruplardı (Milliyet 10.04.1989). Diğer yanda ise özellikle banka sahibi ya da dışa açılma sürecinde başarılı olabilen Enka, Sabancı, Çukurova, Akkök, Uzan gibi bir dizi grup, büyümelerini daha da hızlandırmış durumdaydılar. Bunların yanı sıra, 1980'li yıllarda tekstil, inşaat gibi sektörlerde etkili olan ya da hükümetle yakın ilişki kurabilen Toprak, Zorlu, Çalık, İhlas gibi gruplar da yavaş yavaş finans kapital saflarına katılmaya yönelmiş durumdaydılar.

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 merkezileşmenin yanı sıra, 1980'lerde büyük boyutlara ulaşan dış ticaret alanında da merkezileşme söz konusu oldu. Daha doğrusu, bu alanda süreç en baştan itibaren büyük grupların denetiminde ilerledi.

Dış Ticarette Merkezileşme

1980'li yıllarda dışa açılmaya eşlik eden yapısal bir durum, yukarıda belirtildiği gibi, üretken sermaye donanımının gerilemesiydi. İç pazarın daraldığı koşullarda, yeni sabit sermaye yatırımları gerçekleşmediği ve uluslararası alanda rekabetçi bir sanayi yapısı oluşmadığı ölçüde, ihracat ancak teşviklerle sürdürülebildi. Esnek kur sistemi yoluyla sürekli reel devalüasyonlar, ihracat için dolaylı bir teşvik yaratarak, bunun bir boyutunu oluşturdu (Kepenek ve Yentürk 2003: 202-3). Diğer boyutu ise doğrudan ihracat teşvikleriydi. 1980'li yıllarda büyük bir ihracat seferberliği başlatılmış, ihracatçı kesime ciddi teşvikler aktarılmış, sermaye kesiminden vergi olarak toplanan meblağın daha fazlası 'teşvik' olarak geri ödenmişti. Nitekim 1980'li yıllarda şirketler tarafından ödenen 'kurumlar vergisi' biçimindeki vergiler, ihracatçı imalat sanayiine tanınan teşvik tutarının altında kalmıştı (Köse ve Yeldan 1998: 51).

Öte yandan, bu tür teşvikler sonucunda ihracatın yanı sıra hayali ihracat da arttı. 1984-87 arasında, toplam ihracat içinde hayali ihracatın payı DPT'ye göre yüzde 15, hayali ihracat soruşturmalarını yürüten çeşitli denetim birimlerine göre ise yüzde 30-35 civarındaydı (Çetin 1989: 51). Bir hesaba göre, aynı yıllarda ihracattaki yaklaşık 4.5 milyar dolarlık artışın neredeyse tamamı, bilinçli olarak göz yumulduğu söylenebilecek hayali ihracattan kaynaklanmıştı (Kazgan 2002: 142).

Dolayısıyla, söz konusu olan, ihracata yönelik bir 'sanayi stratejisi' değil, öncelikle döviz biçiminde ihracat gelirini arttırmaya yönelik uygulamalardı (Yentürk 2003: 35). Bu yargı özellikle 1980'li yıllar için açık görünmektedir. Ahmet Haşim Köse ve Erinç Yeldan'ın ifadesiyle "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 dönüştürülememiştir" (1998: 51).

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 çıktı (TÜİK 2006: 420). Bununla birlikte, 1980 sonrasında (en azından 2000'li yıllara kadar) üretken sermaye donanımı ciddi bir artış ya da yapısal dönüşüm yaşamamış olduğu için, sanayi üretiminin ve ihracatın artışı esas olarak ithalatın artışı ile paralel olarak seyretti. Bu nedenle, Türkiye'de ihracatın 'ithalat bağımlılığı' zamanla kalıcı bir niteliğe dönüştü (Sönmez 2005).

1980'lerde başlayan dışa açılma süreci yalnızca sanayi ürünleri ihracatının artmasına değil, genel olarak dış ticaretin genişlemesine yol açtı. İhracatı arttıracak teşviklere ve uygulamalara öncelik verilirken, ithalatta da yeni düzenlemelere gidildi ve ithalat aşamalı olarak serbestleştirildi (Kazgan 2002: 138). Böylece, dış ticaretin artması, ancak ihracatın bunun içindeki payının daha fazla artması bekleniyordu. Nitekim 1980 yılında 3 milyar dolara yakın olan ihracat 1980'lerin sonlarında 12 milyar dolar seviyesine, 8 milyar dolar civarında seyreden ithalat ise 15 milyar dolar seviyesine çıktı. Her iki kalemdeki yükselişin sonucu olarak, dış ticaretin (ithalat + ihracatın) GSMH içindeki payı 1980'li yılların ikinci yarısında yüzde 25-30 arası seviyelerdeydi (TÜİK 2006: 413, 415). Dışa açıklığın basit bir göstergesi olarak kabul edilebilecek dış ticaret/GSMH oranı, 1970'ler boyunca hiçbir yılda yüzde 15'in üzerine çıkmamıştı. Sonuç olarak, 1980'li yıllarda dışa açılmanın ticaret boyutunda belli bir hızlanmanın yaşandığı, buna bağlı olarak dış ticaretin önem kazandığı söylenebilir.

Dış ticarette genişlemeye, büyük sermayeyi kollayan uygulamalar eşlik etti. Dış ticaret artar ve önemli bir birikim alanı haline gelirken, büyük sermaye gruplarına ait dış ticaret şirketlerine çeşitli ayrıcalıklar getirildi (Sönmez 1992b: 56-7). Serbest faiz uygulaması ile aynı günlerde, Temmuz 1980'de 'İhracatçı Sermaye Şirketleri' adıyla başlatılan ve daha sonra 'Dış Ticaret Sermaye Şirketleri' (DTSŞ) adıyla devam eden yeni sistem, görünürde Japon *sogo shosha* (büyük gruplara ait genel ticaret şirketleri) modelinden esinlenmişti (Kozlu 1988). Yeni uygulamada, Dış Ticaret Sermaye Şirketleri'nin belirli miktarda ihracat yapmaları beklenmekte, buna karşılık DTSŞ'ler daha yüksek vergi iadesi, ilave teşvikler ve Sovyet Bloku ülkelerinden ithalat yapma tekeli elde etmekteydi (Erkan 1994: 122-47). DTSŞ sahibi gruplar, ihracat için aldıkları kredileri başka işler için de kullanmaktaydılar (Kozlu 1988: 164).

DTSŞ'ler için 1980 yılında 15 milyon dolar olarak belirlenen asgari ihracat miktarı, kademeli olarak artarak 1980'lerin sonlarında 100 milyon dolara yükseltildi. Ayrıca, DTSŞ'lerin yaptığı ihracatın yarısının (daha sonra yüzde 75'inin) sanayi ve madencilik ürünlerinden oluşması da istendi (Erkan 1994: 85-90). Sayıları 1986 yılında 50'yi bulan 'imtiyazlı ihracatçılar' tarafından gerçekleştirilen ihracat 1988 yılında Türkiye'nin ihracatının yüzde 50'den fazlasını, genel olarak 1980'lerde ise ortalama yüzde 40'ını oluşturmaktaydı (Erkan 1994: 92; DTM 12.07.2006). DTSŞ'ler salt kendi grup şirketlerinin ürünlerini değil, diğer firmaların ürünlerini de ihraç ediyorlardı. Örneğin, Tekfen Dış Ticaret, 1980'lerde 200 civarında firmanın ürünlerini 50'ye yakın ülkede pazarlıyordu (Altun 2006: 182).

Kısacası, dışa açılma sürecinde önemli bir birikim alanına dönüşen dış ticaret, genelde büyük gruplara ait az sayıda şirketin elinde toplanmıştı. Dış ticaret sermaye şirketleri içinde en büyükleri, her biri genelde birkaç yüz milyon dolarlık ihracat yapan, Ram Dış Ticaret (Koç grubu), Exsa (Sabancı), Çukurova Dış Ticaret, Yaşar Dış Ticaret, Tekfen Dış Ticaret, Enka Pazarlama, Cam Pazarlama (İş Bankası-Şişecam), Temel Dış Ticaret (STFA) ve İmeks (Doğuş grubu) adlı şirketlerdi. İzdaş, Çolakoğlu ve Borusan gibi demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren gruplara ait dış ticaret şirketleri de büyükçe DTSŞ'ler arasındaydı (Erkan 1994).

Doğal olarak, sermaye gruplarına ait dış ticaret şirketleri finansman güçleri, ait oldukları grupların üretim kapasiteleri ve diğer özellikleri ile bu konuda zaten avantajlı durumdaydılar. Bir diğer önemli nokta, 1980'lerde çoğu DTSŞ haline gelen şirketlerin büyük bir kısmının 1970'lerde kurulmuş olmasıydı. Vehbi Koç'un Japon modelinden etkilenerek 1970 yılında kurduğu Ram Dış Ticaret, bu tür dış ticaret şirketlerinin öncüsüydü (Ram 2004). Exsa, Çukurova Dış Ticaret, Borusan İthalat İhracat, Yaşar Dış Ticaret, İmeks, Akpa (Akkök grubu), Teteks (Oyak), Pro-

eks (Profilo) gibi önemli şirketlerin tümü 1970'lerde kurulmuştu. Dolayısıyla, 1980 yılında yeni DTSŞ sistemi getirildiğinde, gruplara ait şirketler dış ticarette deneyimli ve gereken (minimum ihracat koşulu gibi) koşulları yerine getirebilecek kuruluşlardı.

Büyük sermaye grupları, ayrıca, yine 1970'li yıllardan itibaren *yurtdışında* ticari şirketler oluşturmaya da başlamışlardı. 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 Oycem Hispania firmaları bunlar arasında sayılabilir. Sonuç olarak, 1980 yılına gelindiğinde büyük gruplar dış ticaret alanında hazırlıklı ve deneyimliydiler.

1980'li yıllarda dış ticaret alanı genişlerken, yurtdışı ithalat-ihracat şirketlerinin ve uluslararası ticaret şirketlerinin sayısı da arttı. 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 kazanıyordu. 1970'li yıllarda kurulmaya başlanan yurtdışı ticaret şirketlerinin bir bölümü, daha 1980'lerde uluslararası ticaret şirketi niteliği kazanmıştı (örneğin Enka, Tekfen). Bunun yanı sıra, yurtdışında ticaret şirketi kurma eğilimi 1980'lerde daha da hızlanarak devam etti ve bir başka ülkede ticari şirketi olmayan büyük grup hemen hemen kalmadı. Bu konudaki öncülüğü inşaat firmaları yapmış, taahhüt işleri için yurtdışında kurulan ofisler zamanla ithalat-ihracata yöneltilmişti. Dönem içinde yurtdışında kurulan ticaret şirketlerinden bazıları şunlardı: 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); Doğuş grubunun Intrade Co. (ABD), Sunnydale (İngiltere); Eczacıbaşı grubunun Entrade AG (İsveç); Enka'nın Entrade şirketleri (İngiltere, ABD, Almanya, İsveç); Şişecam'ın Caminter (Almanya) ve Şişecam China (Çin); Koç grubunun Ramerica International (ABD), Ram France (Fransa), Ram Deutschland ve Beko Deutschland (Almanya); Sabancı grubunun 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).

1980'lerin ihracat teşvikleri, ilk etapta büyük sermaye gruplarının gücünü arttıran bir uygulama niteliği taşıdı. İhracatın büyük kısmı hayali ihracat olduğundan, ihracatta en önde gelen firmalar büyük olasılıkla hayali ihracatta da en öndeydi. Nitekim o dönemde gazetelerde çıkan haberlere göre Mepa, İmeks (Do-

ğuş grubu), Yaşar Dış Ticaret, Eksel, Anadolu Eksport, Süzer Dış Ticaret, Erpeks, Enka Pazarlama, Batı Pazarlama, Gepa, Net Turizm, Ram Dış Ticaret (Koç grubu), Tekfen Dış Ticaret, Meptaş, Menteşoğlu, Cam Pazarlama (İş Bankası), Penta, Edpa gibi büyük firmaların ihracatında usulsüzlük tespit edilmiş ve bunlardan bazıları hakkında suç duyurusunda bulunulmuştu (S. Çağlar, Milliyet 13.02.1985; 02.11.1985; 14.01.1986; A. Güner, Milliyet 24.10.1985).

Banka Sisteminde Genişleme ve Merkezileşme

Bu noktaya kadar yürütülen tartışmanın sonuçları şu şekilde çıkartılabilir: Dışa açılmanın birinci evresi olan 1980'ler boyunca (i) dış ticaret arttı, önemli bir birikim alanı haline geldi ve az sayıda büyük grubun denetiminde yürütüldü; (ii) sermaye içi ilişkiler kapsamlı bir yeniden yapılanmadan geçti, verimsiz sermayeler elendi, sermaye merkezileşmesi hızlandı. Süreç, ülke içinde tekelci denetimin artışını da beraberinde getirdi. Kısacası hem üretim alanında hem de dış ticaret alanında merkezileşme yaşandı. Ticarette merkezileşmenin salt dış ticaretle sınırlı kalmadığı, aynı zamanda ülke içi ticareti ve bunun çeşitli boyutlarını (toptan ticaret, perakende ticaret) içerdiği daha ileride görülecektir. Bununla birlikte, bu noktada işaret edilmesi gereken en önemli konu, üretim alanındaki ve dış ticaretteki merkezileşmede para-sermayenin belirleyici bir rol oynadığıdır. Para-sermaye alanında en önemli kurum ise Türkiye'de bankalardır.

1980'li yıllar finans alanında radikal dönüşümlerle, en önemlisi de içe yönelik birikim döneminde sanayi yatırımlarının arkasındaki temel 'sübvansiyon' olan negatif reel faiz uygulamasının terk edilmesiyle açılmıştı. Pozitif faiz uygulaması sanayi işletmelerinin el değiştirmesini ve finans alanında merkezileşmeyi beraberinde getirdi. Ancak, bunun gerçekleşmesi birkaç yıl aldı. Temmuz 1980'de faizlerin serbest bırakılmasının ardından, ilk etapta, büyük bankaların kendi aralarında anlaşarak faizleri belirlemeye yöneldiği görüldü. Her ne kadar bankalar bu 'centilmen anlaşmasını' daha imzalar kurumadan ihlal etmeye başladılarsa da (Kafaoğlu 1982: 85) bankacılık sisteminde belirli bir işbirliği/rekabet yapısı zaten uzun zamandır mevcuttu (Artun 1983a: 37-8). Tekelci anlaşmalar, rekabeti dışlamamaktaydı.

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 çıktı. Bir başka deyişle, eskiden beri varolan tefecilik (organize olmamış kredi piyasası) şimdi organize olmuştu (Artun 1983a: 69). 1980-81 yıllarında bu tür bankerlerin topladığı para tahminen 3.2 milyar dolar civarında, banka mevduatlarının dörtte biri seviyesinde idi (Özcan ve Çok-

gezen 2003: 2066). Dolayısıyla, serbest faiz uygulaması ve bankerliğin yaygınlaşması ile ilk başta sermaye merkezileşmesi değil, tam ters yönde gelişmeler yaşandı. Büyük bankalardan kredi alamayan küçük işletmeler ise yüksek faizle bankerlere ve 'Tahtakale piyasasına' yönelmiş durumdaydı (Ergüneş 2008: 147-8). Ayrıca, Kastelli gibi büyük bankerler (mevduat sertifikası gibi araçlarla) bankalarla işbirliği içinde çalışmakta; Eczacıbaşı, Transtürk, Çukurova gibi birkaç büyük grup da kendi bankerlik kuruluşları ile faaliyet yürütmekteydi. Bununla birlikte, 1981 sonlarında hükümet devreye girerek bankerlerin çalışmasına bazı sınırlamalar getirdi, ayrıca resmi düzeyde açıklamalarla bankerlerin itibarı sarsıldı (Fertekligil 1993: 215-6; Kafaoğlu 1982: 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 etti; dalga dalga genişleyen kriz önce Kastelli gibi büyük banker kuruluşlarının, ardından da birkaç bankanın tasfiye olmasına yol açtı (Ergüneş 2008: 157-8).

1980 sonrasında genel olarak bankacılık sisteminin genişlemesi söz konusuydu. Nitekim sektörün aktif büyüklüğünün GSMH'ya oranı 1980 yılında yüzde 28.6'dan 1990 yılında yüzde 38.2'ye yükselmişti (Köne 2002: 135). 1993 yılına gelindiğinde, bankacılık sektörünün ekonominin geneli içindeki göreli ağırlığı 1980 seviyesinin iki katına, yüzde 56'ya yükselmiş durumdaydı (Tacer 2004: 56). Sektörün toplam aktif büyüklüğü, 1980 yılında 20.8 milyar dolardan 1990 yılında 58.2 milyar ve 2000 yılında 155 milyar dolara çıktı (Ergüneş 2008: 228). 2000 yılı itibariyle banka sisteminin aktif büyüklüğü GSMH'nin yüzde 77'si seviyesindeydi. Dolayısıyla, 1980 sonrasında banka sektörü, tıpkı dış ticaret alanı gibi ciddi ölçüde genişlemişti. 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 ulaşmıştı (TÜSİAD 2005: 16). Öte yandan, uzun bir aradan sonra banka kurma izinlerinin yeniden verilmeye başlanması sonucunda, kaynakları ciddi ölçüde genişlemiş olan banka sektörü yabancı bankaların ve sermaye gruplarının akınına uğramıştı.

1980'li yıllarda yeniden yapılanan sermaye içi ilişkiler, bankacılık alanında çeşitli açılımları içerdi. Sektörün uluslararası finans kurumlarıyla bağlantıları arttırıldı, yabancı bankaların şube açmaları kolaylaştırıldı, yerli bankalara yurtdışında döviz pozisyonu tutma, yurtdışından borçlanma, yurtiçinde yerleşiklerin döviz tevdiat hesabı açabilmesi gibi serbestlikler getirildi, ancak sermaye hareketleri üzerinde denetimler sürdürüldü (Köne 2002: 95-6; Ergüneş 2008: 153-8). Türkiye bankacılık sistemi, bu dönemde uluslararası bankacılık alanına aktif biçimde giriş yaptı. 1984 yılında yurtdışı temsilcilik sayısı 63, irtibat bürosu sayısı 21, şu-

be sayısı 13'tü. Temsilciliklerin çoğu Avrupa ülkelerinde, yurtdışı şubelerin çoğu ise Kıbrıs'taydı (Ekren 1986: 234).

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 sarsılmadı. 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 gerilemişti (Köne 2002: 130). Ancak, sektördeki genişleme bu azalmayı fazlasıyla telafi edecek büyüklükteydi. Ayrıca, yeni kurulan bankalardan bazıları zaten bankası olan Sabancı, Doğuş gibi gruplara aitti. Şurası çarpıcı ki, günümüzde aktif büyüklüklerine göre ilk on banka içinde yalnızca bir tanesi (8. sıradaki Finansbank) 1980 sonrasında sektöre girmiştir (TBB 2008, Tablo 1). 1980'lerde yeni kurulan bankalar "Çoğunlukla 1980 öncesinde banka kuramamış ya da banka ele geçirememiş sermaye gruplarınca kurulan, az şubeli ve dış ticarette uzmanlaşma amacı güden bankalardır" yani genellikle mevduat toplamayan 'ihtisas' bankalarıdır (Ergüneş 2008: 172). Tacer'in saptamasına göre, 1980-89 arasında 19 ticari bankaya lisans verilmişti ve bunların 8 tanesi yabancı bankaydı. Diğer bankalardan 8 tanesi (toplamda 9 banka) ise 2003 yılından önce faaliyetini çeşitli nedenlerle durdurmuştu (2004: 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, dışa açılma sürecinin 1980-89 yıllarını içeren 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 kârlarınınsa 85 kat arttığı görülmektedir (Eser 1993: 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 olmuştu (Köne 2002: 102). Kısacası, üretken sermaye aleyhine, meta ve para-sermaye lehine bir durum söz konusuydu.

Bu dönemde büyük gruplar yabancı sermayeli banka ortaklıklarını arttırmaya, yurtdışında banka ve finans şirketleri kurmaya yöneldiler; uluslararası finans sistemi ile eskisine göre daha ileri bir bütünleşmeye ulaştılar. 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 geçirdiler. Ayrıca Sabancı, Çukurova, Enka, Doğuş, Tekfen, Eczacıbaşı bu dönemde yurtdışında (İsviçre, Almanya ve İngiltere'de) banka dışı finans şirketleri oluşturdular.

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 yapmasıydı (Çetik ve Akkaya 1999: 134). Yüzbinlerce kamu işçisinin aylarca eylem yaptığı 1989 Bahar Eylemleri ile açılan iki yıllık dönem, 1980 sonrasında işçi hareketinin zirveye ulaştığı kesitlerden biriydi. Nitekim uzun yıllardır gerilemekte olan reel ücretler bu dönemde ilk kez ciddi bir artış sergilemiştir (Boratav 2003: 175-6).

Aynı yıllarda dış borçların da kısa sürede büyük ölçüde arttığı gözlenmektedir. 1984-87 arasında 30 milyar dolar olan dış borç stoku bir yıl sonra 40 milyara yükselmiş, 1994'te 67.4 milyar dolara ulaşmıştı (Kazgan 2003: 133; Altıok 2002: 107). Böyle bir ortamda, 1989 yılında çıkartılan 32 sayılı kararname ile sermaye hareketleri üzerindeki denetimler kaldırılacak, böylece uluslararası sermaye ile bütünleşme sürecinde yeni bir adım daha atılacaktı. Aşağıda bu dönemin başlıca karakteristikleri ele alınmaktadır.

Dışa Açılmada İkinci Evre

1990'lı yıllar, Türkiye kapitalizminin 1980 sonrasındaki dışa açılma sürecinde ikinci evreyi oluşturmaktadır. Dönemin en temel karakteristiği, birikim sürecinin uluslararası para-sermaye akımları ile bütünleşmesinin daha ileri bir seviyeye taşınmış olmasıydı. Bu dönemde, 'küreselleşme' denilen büyük finansal genişleme ile ülkeler arasındaki para-sermaye hareketleri hız kazandı, Türkiye burjuvazisi uluslararası finans sistemi ile bağlarını derinleştirdi.

İkinci evrenin bir diğer ana karakteristiği, hızla genişleyen finansal hareketlere bağlı olarak, geç kapitalistleşen dünyada yaşanan sık ve büyük ölçekli krizlerdi. Bu dönem boyunca birçok ülke ve bu arada Türkiye, birkaç yılda bir patlak veren krizlerle karşı karşıya kaldı. Ayrıca, finansal sistemin genişlemesi ve dünya çapında bütünleşmiş olması, krizlerin hızlı biçimde yayılma eğilimi kazanmasını da beraberinde getirdi. 1994 yılında Meksika krizi ile açılan süreç 1997-98'de Doğu Asya ülkelerinde yaşanan büyük krizle devam etti, daha sonra Brezilya ve Rusya'dan geçerek 21. yüzyıl başında Arjantin ve Türkiye krizleri ile çarpıcı boyutlar kazandı.

Kapitalist üretimde krizlerin ikili bir işlevinin bulunduğu söylenebilir. Bir yandan, krizle birlikte verimsiz sermayeler elenir ve tasfiye olurken, diğer yandan, sermaye genel bir yeniden yapılanmadan geçmekte ve birikim süreci daha da geniş bir ölçekte devam etmektedir. Tasfiye olan sermayelerin el değiştirmesi, yeni bir atılım için temel oluşturur. Dolayısıyla, kriz aynı zamanda sermaye merkezileşmesinin etkin bir aracıdır. Nitekim Türkiye'de 1990'lı yıllar boyunca yaşanan krizler, sermaye merkezileşmesini hızlandıran sonuçlar yarattı. Ancak, sürecin tepe noktası 2001 kriziydi. Bu krizle Türkiye kapitalizmi tarihinin (1979'dan sonra) en ağır krizlerinden biri ile karşılaştı ve sermaye geniş ölçekli bir yeniden yapılanmaya uğradı.

Finansın altın çağı olan bu dönemi incelemeye bankacılık sistemi ile başlamak uygun olacaktır. 1990'larda Türkiye bankacılık sektörü, yine hızlı bir genişleme ve uluslararası finansal akımlarla bütünleşme süreci yaşadı. Sistemin genişlemesinin bir göstergesi olarak, bankalarda biriken mevduat toplamının GSMH'ya oranı özellikle 1994 yılından itibaren (1994 krizinde banka mevduatlarına devlet garantisi getirilmesiyle) yükselişe geçti. Nitekim mevduat/GSMH oranı 1993 yılında yüzde 27 iken, 1999-2002 arasında yüzde 50-60 seviyesine

çıktı (TÜSİAD 2005: 16). Sistemin para kaynaklarındaki bu genişlemeye, banka sayısının hızlı artışı ve sonra da hızlı azalışı eşlik etti. 1994 yılında 67 olan banka sayısı 1999'da 81'e yükseldi, ancak üç yıl sonra 54'e düşmüştü (Ergüneş 2008: 358). Bu hareketle ters yönlü olarak, banka sisteminin toplam aktifleri içinde ilk beş bankanın payı 1990 yılında yüzde 54'ten 1998'de yüzde 44'e inmiş, ancak sonra yeniden yükselerek 2001 yılında yüzde 56'ya ulaşmıştı (Köne 2003: 243). Kısacası, tıpkı 1980'lerin başlarındaki banker krizi evresinde olduğu gibi, banka sektörü 1990'lı yıllarda da kısa sürede hızlı bir genişleme-büyüme ve ardından yine kısa sürede hızlı bir merkezileşme sergilemiştir.

1990'lı yıllarda bankacılık sektörünün genişlemesinde bir diğer etken, devlet iç borçlanmasının artışı ve bankaların yurtdışından buldukları kredileri devlete borç olarak transfer etmeleridir (Ercan 2004: 23). Bu dönemde bankalar, yurtdışı piyasadan yüzde 6-7 faizle aldıkları kredileri devlete yüzde 20-40 gibi yüksek faiz oranlarıyla borç olarak aktarmaktaydılar (Kansu 2004: 157). 1990'lı yıllar boyunca devletin ödediği faiz oranı, enflasyonun ortalama 30 puan üzerinde ve reel olarak ortalama yüzde 17'nin üzerinde gerçekleşti (Akyüz ve Boratav 2002: 5). Buna paralel olarak, bankaların elde ettiği faiz gelirleri 1990 yılından itibaren hızla artmaya başladı. Nitekim 1989 yılında 450 milyon dolar düzeyinde olan faiz gelirleri 1990'da 1.48 milyar dolara çıkmış, artmaya devam ederek 1997'de 5 milyar dolar seviyesini de aşmıştı (Ergüneş 2008: 364). 1999 yılı sonunda devletin ödediği reel faiz oranı yüzde 60'ın üzerindeydi (Köne 2002: 106).

Dönem boyunca, devletin yüksek faizle iç borçlanmasının hemen yalnızca bankalar aracılığıyla gerçekleştiği de gözlenmektedir. Devlet İç Borçlanma Senetleri'nin (DİBS) başlıca alıcısı olan bankaların toplam DİBS ihraçları içindeki payı, 1993 ve 1994 yılları dışında yüzde 85'in altına inmemişti (Yeldan 2003: 149). Buna bağlı olarak, bankaların toplam aktifleri içindeki DİBS payı da artmış ve 1990 yılında yüzde 10 iken 1999'da yüzde 23'e yükselmişti (Kansu 2004: 170). Kısacası, bankalar, devletin yurtdışı finans piyasalarından borçlanmasında başlıca aracı konumundaydılar.

1990'lar boyunca yaşanan süreçte bankacılık sektörünün kritik bir nitelik kazandığını görmekteyiz. Bu dönemde sermaye gruplarına yönelik teşviklerin genellikle finans ve daha özel olarak da bankacılık sektörü üzerinden gerçekleştiği söylenebilir (Gültekin-Karakaş 2008). Devlet borçları sürekli olarak artarken, 1980'lerin sonlarında vergi gelirlerinin yüzde 20'sinden az olan iç borç faiz ödemeleri 1990'ların sonlarında vergi gelirlerinin dörtte üçünü aşmış durumdaydı (Akyüz ve Boratav 2002: 6).

Uluslararası piyasalarla devlet iç borçlanması arasında aracılık yapan bankaların borçları döviz biçiminde, alacakları ise TL biçiminde olduğu için, bu konumlarından ortaya çıkan ve 'açık pozisyon' olarak adlandırılan risk de 1990'larda önemli boyutlara ulaştı. 1993-99 yılları arasında banka sisteminde (çoğu özel bankalara ait olan) açık pozisyonların toplam ödenmiş sermayeye oranı, yalnızca kriz yılı 1994'te yüzde 50'ler seviyesinde, diğer yıllarda ise çok daha yüksekti. Örneğin, krizi önceleyen 1993 yılında bu oran yüzde 178.4'tü. 1998'de yüzde 90, 1999'da yüzde 80'e yakındı (Yeldan 2003: 152-3). Bir başka deyişle bankalar, döviz kurundaki hareketliliğe bağlı olarak yaşanacak riskleri üstlenerek dış kredi toplamaya yönelmişlerdi. Söz konusu açık pozisyon ise büyük ölçüde kamu kağıtlarında değerlendirilmekteydi (Köne 2002: 104). 1990'ların sonlarına doğru banka sisteminde 'reform' süreci başlatılırken ilk olarak açık pozisyona yönelik düzenlemeler getirilecek ve açık pozisyon sınırı kademeli olarak sermayenin yüzde 20'sine kadar düşürülecekti. Ancak, pratikte bu düzenleme işlemedi ve bankaların açık pozisyon riskleri konulan limitin 10 kat üstüne kadar çıkan oranlarda seyretmeye devam etti (Uygur 2001: 15; Kazgan 2005: 249).

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.

Yalnızca özel bankalara ve bunların içinde holding bankalarına baktığımızda, 1993 yılı itibariyle özel bankalardaki toplam aktiflerin, toplam mevduatın ve kredilerin üçte ikisi holding bankalarının elindeydi (Bal 1994: 77). Banka sektöründe merkezileşme, 1997-2003 arasında yaşanan banka tasfiyeleri ve sistemin yeniden yapılandırılması ile daha da belirgin hale gelecekti.

Bankacılık sektörü bu şekilde önem kazanır ve genişlerken, aynı zamanda yeni alt sektörler oluştu ve leasing, faktoring, off-shore bankacılık gibi yeni finansal kanallar ortaya çıktı. 1990'larda Koç, Doğuş, Doğan, Çukurova, İş Bankası, Toprak, Zorlu ve Uzan grupları faktoring alanına girerken; aynı grupların yanı sıra Tekfen, Ülker, Oyak ve Anadolu Endüstri grupları da leasing alanında yer aldılar. Off-shore bankacılık ise banka sektörünün dış piyasalarla bütünleşmesinde yeni bir yol oldu.

Türkiye banka sektörünün dışa açılması, 1990'lı yıllarda daha da hızlanarak devam etti. Dönem içinde, bu çalışmada incelenen sermaye gruplarından Çukurova grubu ABD, Almanya, İsviçre ve Rusya'da; Sabancı Almanya ve İngiltere'de; Doğan grubu Malta, Hollanda, Kıbrıs ve Bahreyn'de; İş Bankası, Yaşar grubu ve Oyak Almanya'da; Koç grubu Hollanda ve Azerbaycan'da; Anadolu

grubu İrlanda'da; Doğuş grubu Rusya, Hollanda, Kıbrıs ve Channel Adaları'nda; Uzan grubu Kıbrıs'ta bankacılık sektöründe yer alan gruplardı. Bunların dışında, 2000 yılı itibariyle yurtdışı bankacılık faaliyetleri en fazla olan bankalar, Cıngıllıoğlu grubuna ait Demirbank (Kırgızistan, Bulgaristan, Kazakistan, Hollanda, Romanya), Hüsnü Özyeğin'in Fiba grubuna ait Finansbank (Rusya, Hollanda, Romanya) ve Süzer grubuna ait Kentbank (Kazakistan, Arnavutluk, Kıbrıs) olarak görünmektedir (TBB 2001, Tablo 11). Kısacası, birçok sermaye grubu, 1990'lı yıllarda yurtdışında banka sahibiydi. Öte yandan, bu dönemde yurtdışında banka dışı finans kurumlarının sayısı da artmaya devam etmiş; ayrıca, yine bu dönemde, ilk kez yurtdışında bir sigorta şirketi de (İş Bankası'nın Azerbaycan'da kurduğu Günay Anadolu Sigorta) kurulmuştu.

Sonuç olarak 1990'lı yıllarda Türkiye bankacılık sistemi genişlemiş ve finans kapital, uluslararası piyasalarla (i) dış krediler ve (ii) yurtdışı banka ve şubeleri aracılığıyla etkin bağlantılar kurmuştur.

Sermaye Piyasasında Merkezileşme

1980'lerde para-sermaye konusunda yeni düzenlemelerin hayata geçtiği bir diğer alan sermaye piyasasıydı. Dönemin başında bankerlerin yüksek faiz vererek para toplamaları 1972 yılından beri bekleyen tasarının yasalaşmasını hızlandırmış, Sermaye Piyasası Kanunu 1981'de yürürlüğe girmişti (Fertekligil 1993: 246). Bununla birlikte, sermaye piyasasının ciddi bir para-sermaye kaynağı haline gelişi ancak 1990'lı yıllarda oldu. Sermaye Piyasası Kanunu'nun yürürlüğe girdiği 1981 yılından 1993'e kadar olan 12 yılda, sermaye piyasasında yaratılan kaynakların neredeyse tamamı (yüzde 95'i) kamu tarafından kullanılmıştır (Eser 1995: 27). Bir başka deyişle, sermaye piyasası 1980'li yıllar boyunca temelde devlet iç borçlanması için bir mekanizma durumundaydı. Dolayısıyla, sermaye piyasası, 'özel sektör' için ancak 1990'larda kayda değer bir para-sermaye kaynağına dönüştü. Hemen her alanda söz konusu olan büyük sermaye egemenliği sermaye piyasasında da gözlenmektedir. Dış ticaretin büyük sermayenin ayrıcalıklı bir alanı olarak oluşmasına benzer biçimde, IMKB de fiiliyatta büyük sermaye grupları için önemli bir birikim kaynağı olmuş ve borsa operasyonları ile küçük çaplı birikimlere el koymanın bir mekanizmasını oluşturmuştur.

1980'li yıllardan itibaren, sistemin para-sermaye kaynaklarını genişletmeye yönelik çabanın önemli bir kısmı sermaye piyasasına yöneliktir. 1981 tarihli Sermaye Piyasaları Kanunu'nun ardından, 1983 yılında 91 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile İstanbul Menkul Kıymetler Borsası yeniden düzenlendi, 1984'te 'Menkul Kıymet Borsalarının Kuruluşu ve Çalışma Esasları' Resmi Gazete'de ya-

yınlanarak yürürlüğe girdi ve 1986 yılında İMKB faaliyete geçti (Bulutoğlu 2003: 46). Faaliyetine 80 şirketle başlayan İMKB'de işlem gören şirket sayısı düzenli olarak artacak ve 2000 yılı itibariyle 316'ya çıkacaktı. Benzer biçimde, 1986 yılında 13 milyon dolar olan işlem hacmi 1999 yılında 84 milyara, 2000 yılında ise (olasılıkla spekülatif amaçlı işlemlerin aniden hızlanması nedeniyle) 182 milyar dolara kadar yükselecekti. Piyasa kapitalizasyonu (borsada işlem gören hisselerin toplam değeri) açısından bakıldığında, bu toplamın GSMH'ya oranının büyük dalgalanmalar sergilediği, ancak, 1990'ların sonlarında genellikle GSMH'nın yüzde 25-30'u civarında olduğu söylenebilir (Yurtoğlu 2003: 19).

Borsa 1980'lerin sonlarından itibaren yeni bir para-sermaye kaynağı olarak önem kazanırken, tıpkı bankacılık alanında olduğu gibi büyük sermaye gruplarının egemenliği altındaydı (Yıldız 1999: 68). Türkiye'de borsada işlem gören şirketlerin ezici bir 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 ailelerdi. 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 toplam 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 aitti. Yurtoğlu'nun (2003) bir diğer çalışmasına göre ise sahiplik oranı daha da yüksekti. 2001 sonunda borsada işlem görmekte olan 305 şirketi (bu şirketlerde toplam 250 bin kişi çalışmaktaydı) inceleyen Yurtoğlu, bunların 242'sinde (yüzde 79.3'ünde) nihai söz sahibinin aileler olduğunu belirtmektedir (diğer şirketlerin 26'sı OYAK ve İş Bankası gibi anonim sermaye gruplarının, 22'si yabancı firmaların, 12'si devlet kurumlarının, 3'ü diğer tür grupların elindeydi). Bu hayli yüksek oran, farklı oy hakkına sahip (daha doğrusu, oy hakkına sahip olmayan) hisselerin hesaba katılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Ailelerin denetimindeki şirketlerin yüzde 44'ünde bu tarz hisseler mevcuttur. Ayrıca, şirket ana sözleşmelerinde büyük hissedarları koruyan birçok madde bulunmaktadır. Büyük hissedarlar, kendilerine yönetim ve danışma kurullarında ayrıcalık veren, temettü ödemelerinde ve tasfiye durumunda öncelik tanıyan çeşitli maddelerle korunmaktadır (Demirağ ve Serter 2003: 42). Kenan Bulutoğlu'na göre,

> 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 (Bulutoğlu 2003: 85-6).

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 tutmaktaydı (Yıldız 1999: 75-8). 2001 yılına gelindiğinde, İMKB'de işlem gören şirketlerin toplam sermayesinin yüzde 57'si, 5 büyük gruba ait 55 şirketin elindeydi. Bunlardan, Koç grubu 15 şirketiyle toplamın yüzde 18.6'sına, Sabancı 10 şirketiyle yüzde 13.5'ine, Çukurova grubu 6 şirketiyle yüzde 12.5'ine, İş Bankası 13 şirketiyle yüzde 9.6'sına, Doğan grubu 11 şirketiyle yüzde 3'üne sahip durumdaydı. İlk beş grubu Akkök, Enka, Oyak, Alarko ve Eczacıbaşı takip ederken, ilk on grup toplam sermayenin yüzde 64'üne hakimdi (Yurtoğlu 2003: 22). Bu oranlar, Filipinler ve Güney Kore'ye yakın, Tayland'dan yüksektir. 2005 yılı Mart ayına gelindiğinde, ilk on grubun payı yüzde 58'di (Ararat ve Uğur 2006). 2008 yılı ortalarında ise İMKB'nin toplam piyasa değerinin üçte biri Koç, Sabancı ve İş Bankası gruplarına ait 43 şirketin elindeydi. Toplam piyasa değerinin yarıdan fazlası (yüzde 54'ü), 15 gruba ait şirketlerin elinde bulunmaktaydı. Söz konusu 15 grup, Koç, Sabancı, İş Bankası, Doğuş, Oyak, Anadolu, Vakıfbank, Zorlu, Akkök, Eczacıbaşı, Alarko, Yaşar, Ülker, İhlas ve Boyner gruplarıydı (Referans 05.06.2008).

İMKB'nin dışında, özellikle 2001 krizini izleyen dönemde, daha karmaşık finansal araçların işlem gördüğü 'türev' piyasaları oluşturmak için de çabalar artı. Bilindiği gibi, türev piyasalar, son yirmi-otuz yıllık dönemde dünya genelinde en hızlı gelişen ve hem bir sanal likidite bolluğu ('finans balonu'), hem de büyük kriz riskleri yaratan yeni tür finans piyasalarıdır. Türkiye'de ilk olarak İMKB bünyesinde başlayan türev piyasa işlemleri, 2002 yılında İzmir'de kurulan Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası (VOB) ile kurumsallaştı. VOB'un ortakları arasında İzmir Ticaret Borsası, TOBB, İş Yatırım Menkul Değerler, Yapı Kredi Bankası, Vakıflar Bankası, Garanti Bankası, Akbank, TSKB, İMKB, İMKB Takasbank ve Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşlar Birliği bulunmaktadır (VOB 2008). Bununla birlikte, Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası henüz İMKB'ye ciddi bir alternatif olmamıştır.

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-sermaye-

nin başlıca kurumsal kaynaklarını oluşturan bankacılık sistemi ve borsanın denetiminin büyük sermaye gruplarının elinde olduğu söylenebilir. Sermaye piyasasında yoğunlaşma sonucunda, borsa temelde holdinglere fon aktaran bir kuruma dönüşmüş, daha doğrusu en baştan itibaren bu şekilde oluşmuştur (Özcan ve Çokgezen 2003: 2066-7).

Ticaret Alanında Merkezileşme

Bir diğer alana, dış ticaretteki gelişmelere bakalım. Dışa açılmanın ilk evresinde çok etkili olan ve dış ticarette büyük sermaye egemenliğini pekiştiren DTSŞ modeli, 1980'li yılların sonlarına gelindiğinde fiilen çökmüş durumdaydı (C. Pir, Milliyet 07.12.1989). Bunun temel nedenleri, 1989'dan itibaren GATT hükümleri dolayısıyla ihracatta vergi iadesi uygulamasının son bulması, ihracat prosedürlerinin kolaylaşması ve teşviklerin pazarlamadan ziyade üretime kaydırılması olarak sıralanabilir (Sönmez 1992b: 57-8). Ancak, bu sistem halen devam etmekte ve DTSŞ'lere çeşitli avantajlar sağlanmaktadır. Söz konusu avantajlar, KDV iadelerinde teminat kolaylığı, Dahilde İşleme Rejiminde teminat kolaylığı, Eximbank kredilerinde indirimli faiz ve teminat, ihracatta devlet yardımları ve 'onaylanmış kişi' statüsü ile gümrük işlemlerinde kolaylık biçimindedir (DTM 12.07.2006).

Dış Ticaret Müsteşarlığı verilerine göre, DTSŞ'lerin genel ihracat içindeki payları 2001 sonrasındaki beş yılda ortalama yüzde 30 seviyelerindeydi (DTM 12.07.2006). DTSŞ modeli, önemini bir parça yitirse de halen etkilidir. 2008 yılı itibariyle, çoğu büyük gruplara ait olan 51 şirket DTSŞ statüsündedir. Söz konusu 51 DTSŞ'nin beşi Koç grubunun (Arçelik, Beko-Grundig, Tofaş, Türk Traktör, Ram), ikisi Sabancı grubunun (Exsa, Temsa), ikisi Zorlu grubunundur (DTM 08.08.2008). Genelde imalat sanayiinde yer alan bu şirketler, DTSŞ statüsünün daha da kolaylaştırdığı Dahilde İşleme Rejimi ile hem ihracat hem de ithalatlarını olağanüstü arttırmıştır.

Kamuoyunda üzerinde fazla durulmayan bu uygulama (Dahilde İşleme Rejimi), son on yılda Türkiye'nin dış ticaretinde büyük bir rol oynamıştır. Üretimin ithal girdilere bağlı olduğu bir ortamda ihracatı arttırmak üzere getirilen Dahilde İşleme Rejimi, ihracatı ve ithalatı bir arada arttıran, dolayısıyla dış ticaretin büyümesine yol açan bir sistemdir. Bu sistemde, ihracata yönelik üretim yapabilmek için gereken ve gümrük vergisine tabi ithal ara mallara gümrük muafiyeti verilmektedir. Örneğin 2004 yılında toplam ihracatın yüzde 55'i otomotiv, elektrikli cihazlar (TV seti), demir-çelik ve tekstilden oluşurken, bu sektörlerde ihracat ağırlıklı olarak Dahilde İşleme Rejimi ile yapılmış ve düşük kur politikası ile ithal girdi oranı yüzde 66 seviyesinde seyretmişti. 1998-2004 arasında Dahilde İşleme Re-

jimi'nin ihracattaki payı genelde yüzde 50'nin, ithalattaki payı ise yüzde 20'nin üzerindeydi (Sönmez 2005: 12, 24).

Özellikle, üretimi ithal ara girdilerle sürdüren beyaz eşya, elektronik, otomotiv gibi sektörlerde Dahilde İşleme Rejimi ile üretim ve dış ticaret birlikte artmakta, ancak aynı zamanda düşük kur uygulamasıyla büyük sermaye avantajlı konuma gelmektedir. Zira, küçük ve orta boy sermayelerin aksine büyük gruplar üretim, finans ve ticarette aynı anda yer aldıkları, uluslararası pazarlara geniş ölçüde açılmış oldukları ve hem ihracat, hem ithalat hem de uluslararası ticaret yaptıkları için hemen her durumda yeni koşullara uyarlanabilecek esnekliği gösterebilmektedir. Bir başka deyişle, düşük kur (değerli TL) politikası genel olarak ihracatçı sermaye kesimleri için dezavantaj yaratırken, ihracatı ithalatla beraber yürütebilen büyük firmalar bundan etkilenmemekte ya da ucuza ithalat yaparak olumlu etkilenmektedir. Örneğin Vestel, elektronik/beyaz eşya ürünleri ihraç eden bir şirket olmanın yanında, aynı zamanda büyük bir ithalatçı ve dağıtım-pazarlama grubudur. Üretimini iki ülkede (Türkiye ve Rusya) gerçekleştirmekte, ayrıca yurtiçinde ve dışındaki toplam 196 mağazasında hem Vestel ürünlerini, hem de birçok markanın (JVC, Whirlpool, Moulinex, Tefal, Rowenta, Samsung, Motorola, HP, Nokia, Philips) ürünlerini satmaktadır (Vestel 2008: 21, 53). Genel olarak, yüksek kur politikası 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 artmaya başlayan dış ticaret, genişlemesini 1990'larda da sürdürdü, 2000'li yıllarda ise tam anlamıyla bir dış ticaret patlaması yaşandı. Dış ticaretin GSMH içindeki payı 1980 yılında yaklaşık yüzde 15 iken, bu oran 1990'ların başında yüzde 25, 1990'ların ortalarında yüzde 35, 2000 yılı civarında yüzde 40, 2000'li yılların ortalarında ise yüzde 50 seviyelerindeydi (TÜİK 2006: 415). Bu süreçte ithalat istikrarlı biçimde arttı, buna karşılık ihracat özellikle kriz yıllarında sıçrama yaptı. Bunun temel nedeni, krizle birlikte yaşanan devalüasyonların ihracatı arttırıcı etkisidir. 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 süreç şimdi daha da geniş bir ölçekte dış ticaretle devam etmektedir. Nitekim ihracatın ithalatı karşılama oranı kriz öncesi yılda yüzde 50'ye kadar düşmekte, krizle birlikte yüzde 70'in üzerine çıkmakta, ancak sonra yeniden azalmaktadır. Sürecin net etkisi, dış ticaretin her döngüde biraz daha artmasıdır. Türkiye'de yaşanan sürecin bir benzeri diğer geç kapitalistleşen

ülkelerde de gözlenmiş, 'gelişmekte olan' ülkelerde dış ticaretin GSYH'ya oranı 1980'lerde yüzde 30 civarında iken 2000'li yıllarda yüzde 60-70 seviyelerine yükselmiştir (Vakıfbank 2007: 4).

1980'li yıllarda dış ticaret önemli bir birikim alanına dönüşmüş ve büyük sermayenin elinde merkezileşmişti. Bu sürecin 1990'larda devam ettiği söylenebilir. Örneğin, Dış Ticaret Sermaye Şirketleri tarafından gerçekleştirilen ihracat içinde holdinglerin payı 1991 yılında yüzde 55 iken 1993'te yüzde 67.7'ye yükselmişti. Aynı dönemde, DTSŞ ihracatının toplam içindeki payı yüzde 27-28 civarındaydı, ancak holdinglerin ihracatı yalnızca DTSŞ statüsü taşıyan şirketleri ile sınırlı da kalmamıştı (Bal 1994: 78-9). Genellikle DTSŞ modeli ile devam eden bu sürecin yanında, 1990'larda devreye giren bir diğer uygulama 'Sektörel Dış Ticaret Şirketleri' (SDŞ) modeliydi. Küçük ve orta ölçekli firmaların yaptığı ihracatı arttırmak üzere yürürlüğe giren SDŞ sistemi, sermaye merkezileşmesinin 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 yılında 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 faaliyetteydi ve aynı yıl en çok ihracat yapan, 76 milyon dolarla Gisad (Giyim Sanayicileri Derneği) olmuştu (Gövdere 1999, Tablo 6). 49 ortaklı bir şirket olarak kurulan Gisad kısa zamanda holdingleşti, bünyesine çok sayıda şirket katarak ve yeni şirketler oluşturarak 2.4 milyar dolar ihracat yapan 200 ortaklı bir gruba dönüştü (Gisad 2007). Daha da çarpıcı olan, giderek büyüyen Gisad'ın zaman içinde DTSŞ statüsüne geçmiş olmasıydı. Bir başka deyişle, küçük firmaların dış ticaretinin önemli bir kısmı Gisad bünyesinde merkezileşmiş, bu şekilde büyüyen firma ise 'büyükler' arasına yani DTSŞ statüsüne terfi etmişti. Buna karşılık, etkisi sınırlı olan SDŞ modeli kısa zamanda işlevsiz kaldı. Günümüzde yalnızca 9 SDŞ mevcuttur ve bunların 4-5 tanesi tekstil, 2 tanesi 'kesme çiçek' ihracatı yapmaktadır (DTM 2008). Gövdere'nin (1999) ifadesine göre, 1990'ların sonlarında KOBİ'lerin ihracattaki payı yalnızca yüzde 8'di.

Dış ticaret alanında bir diğer süreç, grupların yurtdışı ticari etkinliklerinin giderek yeni boyutlar kazanması ve kendi içinde çeşitlenmesidir. Bu alanda 1990'lı yıllarda üç ayrı çeşitlenme biçiminden söz edilebilir: (i) İlk olarak, temsilcilik faaliyeti bu dönemde yurtdışına doğru genişletilmiştir. Özellikle SSCB'nin dağılmasını izleyen dönemde bazı sermaye grupları uluslararası tekellerin çeşitli Orta Asya ülkelerindeki temsilciliklerini üstlenmiştir. Örneğin, Borusan grubu Caterpillar iş

makinelerinin ve Massey Ferguson tarım araçlarının bir kısım Orta Asya ülkelerindeki temsilcisidir. Benzer biçimde, 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. (ii) İkinci olarak, büyük sermaye gruplarının yurtdışında satış-dağıtım ve servis ağlarını oluşturmaya başlamaları söz konusudur. 1990'larda Avrupa TV ve elektronik eşya pazarı Türkiye kökenli firmaların hakimiyetine geçerken, buna eşlik eden gelişme bayi ve servis şebekelerinin kurulması olmuştur. Örneğin Koç grubu, Avrupa ve Avrasya bölgesi genelinde birçok ülkede satış ve satış sonrası servis organizasyonunu geliştirmiştir. Benzer biçimde, Profilo, gerek Avrupa'ya ihracat (Proeks) gerekse satış sonrası servis için (Pesaş) Avrupa'da yeni şirketler oluşturmuştur. (iii) Üçüncü olarak, yine 1990'larda, Rusya ve Azerbaycan'dan başlamak üzere perakende ticarete yönelik büyük marketler ve alışveriş merkezleri kurulmuştur. Bu alanda Koç-Enka ortaklığı ile kurulan Ramenka öncülük yapmış, Rusya'da ve diğer ülkelerde 50'den fazla alışveriş merkezi kurmuş ve perakende mağaza zincirleri oluşturmuştur. Bunun yanı sıra, 1990'lardan itibaren yalnızca büyük perakende mağazaları değil, diğer türde perakende zincirleri de yurtdışına taşmaya başlamıştır. Örneğin, 2005 yılında, mobilya şirketi Alfemo'nun 37, Quicksilver'in 23, Collezione'nin 21, Seray Mobilya'nın 20 yurtdışı mağazası mevcuttu. Toplamda, 78 ülkede 543 satış noktası faaliyetteydi (E. Türk, Milliyet Business 05.06.2005).

Kısacası, özellikle 1990'lardan itibaren büyük sermaye gruplarının uluslararası ticari faaliyetlerini Avrupa ve Avrasya bölgesini içeren son derece geniş bir coğrafyaya yaydıkları söylenebilir. Bu bir yandan üretimin uluslararası düzleme taşınması ile bir arada yürümekte, diğer yandan ise salt ticari faaliyet alanında da 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 merkezileşmenin ve 'çeşitlenme'nin yaşandığını vurgulamak gerekir. Büyük sermaye egemenliği, ticari faaliyeti adım adım ele geçirerek ilerlemektedir.

Türkiye'de kapitalist üretimin başlangıç evrelerinde, 1950'li yıllarda bayi teşkilatları kurulmaya başlanmış, ticari faaliyetin sanayi sermayesine tabi hale gelişinin ilk adımları o dönemde atılmıştı. Sanayi sermayesinin zamanla finans kapitale dönüşen kesimleri, bir adım daha atarak ticaret sermayesini tam olarak içselleştirmeye yöneldiler. Sanayi şirketlerinin kendi bünyelerinde satın alma ve pa-

zarlama departmanları kurmaları, bu sürecin yalnızca bir yönüydü. Diğer yanda 'organize perakende'nin büyümesi ve B2B (*business to business*) gibi uygulamaların artmasıyla ticari sermayeye ait kimi alanların (toptan ticaret, perakende ticaret) birer birer ele geçirilmesi söz konusuydu.

Süpermarket, hipermarket, mağaza zinciri, alışveriş merkezi gibi tesislerin sayısı giderek artmıştır (satış alanı 50 m²'den küçük olanlara 'bakkal', 50-100 m² arasında olanlara 'market', 400-2.500 m² arasındakilere 'süpermarket', 2.500 m²'nin üzerinde olanlara ise 'hipermarket' denilmektedir). Bu süreç, bağımsız ticaret burjuvazisinin yanı sıra, 'esnaf' kesiminin de işçi sınıfı saflarında yerini almaya başlamasına yol açtı. 1999-2003 arasındaki beş yılda bakkal sayısı 150 binden 125 bine gerilerken, bakkalların perakende pazarındaki payı yüzde 50'den yüzde 33'e düştü, buna karşılık hipermarket ve süpermarketler paylarını yüzde 23.6'dan yüzde 56.6'ya yükselttiler (G. Uras, Milliyet 15.02.2005). Sanayi Bakanı'nın yaptığı açıklamaya göre, 2004 yılı sonrasında kapanan bakkal sayısı 60 binden fazlaydı (Vatan 16.09.2008).

Kuşkusuz, bu hareket henüz tamamlanmış olmaktan uzaktır ve belli bir esnaf nüfusu varlığını devam ettirecektir. Ancak, genel eğilim bunun giderek zayıflaması yönündedir. Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği AMPD'nin ünlü danışmanlık kuruluşu Mc Kinsey'e Perakendecilik Yasa Tasarısı hakkında hazırlattığı raporda, 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: 9).

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 satıldı ve 1997'de Fiba Holding tarafından alındı (B. Yardımcı, Milliyet Business 08.05.2005). 1980'lerden itibaren marketlerin sayısı artarken, 80'lerin sonları ve 1990'ların başlarında ilk büyük ölçekli marketlerin (süper ve hipermarketlerin) kurulması söz konusuydu. Carrefour, Metro, Real gibi Avrupa şirketleri ülke içi perakende sektörüne giriş yapmış, aynı zamanda holdingler de bu alana yönelmişti. Migros'la birlikte sek-

törde 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 sektöre girdiler. 1998 yılında yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye'de 400'den fazla mağazaya sahip 18 zincir ve 200'den fazla mağazaya sahip 37 yerel-bölgesel zincir bulunmaktaydı (Özcan 2000: 106-7). Giderek büyüyen sektörde, özellikle 2000 yılı sonrasında büyük çaplı birleşme ve satın almalar gözlendi. Tansaş, Endi, Gima ve 2007 yılında Migros gibi büyük zincirler el değiştirdi.

Büyük sermayenin perakende sektörüne girmesi ve Şok, Discount, Bim gibi 'semt marketleri'nin örgütlenmesi yalnızca bakkalları değil, aynı zamanda marketleri, ara toptancıları ve plasiyerleri de devreden çıkmaya zorladı (Kalyoncu 1996). Süreç içinde yaşanan bir gelişme, büyük sermayelerin rekabetine karşı koyabilmek için marketlerin de toptan alım gibi konularda örgütlenmeleri, ancak bu süreçte öncülük yapan (Ankara'da Canerler gibi) bazı marketlerin güçlenerek birer market zincirine dönüşmeleri (Özcan 2000), sonra da Kiler gibi daha büyük gruplarca satın alınmalarıydı. Türkiye'de belki en hızlı büyüyen sektör olan gıda perakendeciliği alanında, günümüzde artık tek tek marketler değil market zincirleri el değiştirmektedir. Örneğin Kiler grubu, son birkaç yılda Canerler (Ankara), Güler (Trakya), Karıncalar (Adana) marketlerini ve Yimpaş'ın 15 mağazasını satın alarak 15 ilde 168 mağazaya ulaştı (Referans 07.08.2008). 1995 yılında 21 mağazası olan Bim, bu rakamı 2004 yılında 1.040'a, 2008'de ise 2.000'in üzerine çıkarmıştı. Perakende gıda sektöründe Migros'un yüzde 22, CarrefourSa ve DiaSa'nın yüzde 13.6, Bim'in yüzde 13 pazar payı bulunurken; Bim 2.057, Migros 1.051, CarrefourSa ve DiaSa toplam 696 mağazaya sahipti (S.S. Başaran, Referans 29.07.2008). Süreç içerisinde büyük perakende zincirlerine yönelik bir yasa tasarısı hazırlanmışsa da 2001 krizinin ardından bu konu rafa kaldırılmıştı.

Türkiye'de perakende sektörünün 2006 yılında 137 milyar dolarlık ciroya ulaştığı ve bunun yüzde 65'inin geleneksel perakende, yüzde 35'inin ise 'organize' perakendeden oluştuğu belirtilmektedir. Önümüzdeki dönemde organize perakendenin payının daha da artacağı kesin gibidir. 2006 yılı itibariyle 182 hipermarket, 6.030 süpermarket, 3.790 indirim marketi mevcuttu (Gözütok 2007). Ayrıca, yalnızca gıda perakendeciliği değil, süreç içinde teknoloji marketleri (Teknosa, Darty, Bimeks, Vatan) ve diğer perakende satış organizasyonları da büyüdüler. 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 ise 235 (tekstil) mağazası bulunmaktaydı (Fırat 2007b).

Bu alanda bir gelişme de alışveriş merkezlerinin sayılarının hızla artmasıdır. Mağaza zincirleri genelde alışveriş merkezleri bünyesindedir. Perakende sektöründe danışmanlık hizmeti veren Soysal Danışmanlık adlı kuruluşun verilerine göre, 1980'li yıllarda ilki İstanbul Bakırköy'de Bayraktar grubunun açtığı Galleria olmak üzere üç adet alışveriş merkezinin kurulması ile başlayan süreçte, 1990'larda 32, 2000'li yıllarda ise 154 adet alışveriş merkezi açılmıştı. 2008 yılında, 189 alışveriş merkezi faaliyette, 133 tanesi de inşaat veya proje halindeydi (Soysal 2008: 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 2008: 13).

Organize perakendenin son yıllardaki hızlı gelişimiyle, bir yandan daha küçük marketler ve bakkal esnafı, bir yandan da ara toptancılar gibi ticaret kesimleri 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 gerçekleştirmekteydi (Gözütok 2005). B2B, özellikle büyük şirketler ve onların tedarikçileri arasındaki işlemlerin bilgisayar ağları üzerinden yapılmasını ve aracıların ortadan kaldırılmasını ifade ediyor. 1980'li yıllarda EDI (Electronic Data Interchange) adı ile başlayan ancak fazla başarılı olmayan sistem, 2000'li yıllarda B2B biçimini alarak yaygınlık kazandı ve otomotiv, beyaz eşya, lojistik, perakende gibi tedarik ilişkilerinin yoğun olduğu sektörlerde standart haline geldi (Süzer 2004).

Tarımda Küçük Üreticiliğin Çözülüşü

Görüldüğü gibi, Türkiye kapitalizminin 1980'lerden itibaren büyük bir hız kazanan uluslararasılaşma dinamiğine, büyük sermaye egemenliğinin giderek ilerlemesi ve yeni boyutlar kazanarak derinleşmesi eşlik etmiştir. 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. Bu süreç tarım kesiminde küçük üreticiliğin çözülmeye başlamasını ve kırsal nüfusun büyük bir hızla kentlere yönelmesini de beraberinde getirmiştir. 24 Ocak 1980 Kararları'nı izleyen dönemlerde tarımsal desteklerin sona ermesi ve tarımsal piyasaların 'liberalize edilmesi' sonucunda, 1950'li ve 60'lı yıllarda yaşananın ardından, 1990'lardan itibaren yeni bir 'kente göç' dalgasının başladığını söylemek abartı olmayacaktır. 2000-2005 arasın-

da, tarım istihdamı 1 milyon 276 bin kişi azalmış ve toplam istihdam içinde tarımın payı yüzde 36'dan yüzde 29.5'e gerilemiştir (DPT 2006: 37). 1980-2008 arası döneme bütün olarak baktığımızda, tarım sektöründen kopan işgücü 3 milyon kişiyi bulmuştur (Ulukan 2009: 121). Ulukan'a göre, Türkiye tarımında 1980-1994 arası *kuralsızlaştırma* dönemi boyunca bir önceki döneme ait düzenlemeler ve tarımsal destekler sona ermiş, 1990'lı yılların ortalarından itibaren ise (doğrudan gelir desteği, sözleşmeli çiftçilik modeli gibi) yeni kurallar oluşturulmaya başlanmıştır (2009: 108 vd.).

Sanayi ve tarımın kesiştiği bir sektöre, tütün ve sigara üretimine bakalım. Üretimde devlet tekelinin kaldırılmasıyla Sabancı - Philip Morris ve daha sonra Koç grubu - British American Tobacco (BAT) ortaklıkları üretime başlarken, bir diğer uluslararası tekel olan JTI–Reynolds sektöre tek başına girmişti. 2001 yılında IMF'ye verilen niyet mektubu çerçevesinde çıkan 4733 sayılı Tütün Yasası ile tütün sektörü serbestleştirildi ve Tekel'in destekleme alımları sonlandırıldı, ayrıca Tekel'in varlıklarının satışına da olanak sağlandı. 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 09.01.2002: 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 böyle bir süreçte 'sözleşmeli üreticilik' modeli ile küçük üreticiler tasfiye olmuş, "2000 yılında sayıları 600 bine yakın olan tütün ekicilerinin sayısı, 2005 yılında 250 bine düşmüştür" (N.E. Önal, Sol 21.12.2007).

Özelleştirmeler ve Sermaye İçi Mücadeleler

1980'lerin sonlarında başlayan ve 1990'lı yılların ortalarından itibaren hızlanan özelleştirme uygulamaları da sermaye merkezileşmesinin 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 yükselmişti (Ertuna 2005: 40-1). Ancak, daha da önemlisi, birçok özelleştirme uygulaması doğrudan doğruya ilgili sektörde tekel yarattı. Örnek olarak, 1989-91 yılları arasında Fransız SCF firması özelleştirmede 5 adet çimento fabrikası almıştı ve bu kapasite olarak sektörün yüzde 10'una karşılık gelmekteydi. Yine, 1992-97 arasında Rumeli Holding (Uzanlar) 8

adet çimento fabrikası satın alırken, sektörün toplam kapasitesinin yüzde 15'ini ele geçirmişlerdi (Sey 2003: 123, 127). Çimento sektöründe özelleştirmelerin ilk sonucu ise kartelleşme, fiyatların hızla yukarı çekilmesi ve bir yıl içinde işçilerin yüzde 35'inin (2.650 kişi) işten çıkartılması oldu (İ. Başkan, Milliyet 08.04.1993; 10.08.1993). Üstelik, çimento bundan yalnızca iki yıl öncesinde bankacılık sektöründen sonra en kârlı sektör konumundaydı (H. Gürek, Milliyet 15.03.1991).

Gübre sektöründe tekel konumunda olan Tekfen, 2005 yılında Samsun Gübre'yi (2000 yılındaki bedelinin yarı fiyatına) alarak, fabrikanın yanı sıra bir de liman işletmesi elde etmiş ve hem 'liman inhisarını' hem de gübre pazarındaki tekel konumunu güçlendirmişti (Altun 2006: 155-6). Tüpraş'ı satın alan Koç grubu rafineri alanında, Erdemir'i alan Oyak yassı çelik alanında, Türk Telekom'u alan Oger firması telekom alanında doğrudan doğruya tekel haline geldiler. Dolayısıyla, 1990'lı yıllardan itibaren özelleştirme yoluyla tekelleşmenin hızlandığı söylenebilir. Ayrıca, özelleştirmelerin genellikle en büyük sermaye gruplarına yaradığı da gözlenmektedir. Mustafa Sönmez'in (2009: 181) belirttiğine göre 2008 yılı sonunda 37 milyar doları aşan özelleştirmelerin yüzde 80'i 13 projeye dayanmıştı. Bunların içinde en büyükleri ise Koç (Tüpraş), Oyak (Erdemir), İş Bankası-Doğan (Petrol Ofisi), Zorlu (Karayolları arazisi), Doğuş-Akfen-TÜV (Araç Muayene İstasyonları) gruplarının aldıkları özelleştirmeler ve Suudi Oger grubuna verilen Türk Telekom'du. 2008 sonrasında hızlanan elektrik dağıtım ihaleleri de kural olarak büyük sermaye gruplarına verilmektedir (Sabancı, Akkök, Alarko vb.).

Kısacası, 1990'lardan itibaren hızlanan ve 2000'li yıllarda en büyük KİT'leri içeren özelleştirmelerde aslan payını yine TÜSİAD çevresindeki büyük gruplar elde ettiler. Bununla birlikte, özellikle 1990'larda palazlanan yeni sermaye gruplarının TÜSİAD'a karşı mücadelesinin şiddetlendiği de gözlenmektedir. Büyük sermaye egemenliğinin her alanda artışı, büyümek isteyen sermayeler için yeni arayışlara yol açmıştır.

1980'lerden itibaren, özellikle Anadolu kentlerinde büyüme arzusundaki sermayeler için açık olan bir yol, 'İslami sermaye' denilen kesim içinde yer almak biçiminde ortaya çıktı. Bunda önemli bir neden, küçük işletmelerin kredi sisteminden dışlanmış olmalarıydı. Alternatif olarak, 1980'lerde 'özel finans kurumları' (faizsiz bankacılık) adı altında başlayan sistemde, genelde İslami cemaatlerle bağlantılı Anadolu Finans, İhlas Finans (Işıkçılar cemaati), Asya Finans (Bank Asya, Fethullah Gülen cemaati) gibi kuruluşlar ve Al Baraka, Faysal Finans, Kuveyt Evkaf gibi Arap sermayeli firmalar bulunmaktaydı (Özcan ve Çokgezen 2003: 2071, 2081, dn.23). 1999 yılında, özel finans kurumlarının toplam bilançosunun yüzde 31'i Al Baraka Türk, yüzde 30'u İhlas Finans, yüzde 15'i Kuveyt Türk, yüz-

de 9'u Asya Finans, yüzde 8'i Anadolu Finans ve yüzde 7'si Faysal Finans'ın denetimindeydi (E. Berberoğlu, Hürriyet 06.12.1999).

Özel finans kurumlarında toplanan fon miktarı, 1999 yılında banka mevduatlarının yüzde 3'ü civarındaydı (Ergüneş 2008: 231). Bu fazla etkileyici bir büyüklük 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 ulaşmışlardı (Çemrek 2002: 141-2).

Örneğin, 1988 yılında kurulan Kombassan, zaman içinde 30 bini aşkın ortağı, 27.500 işçisi, 56 fabrikası, 10 sektörde faaliyet gösteren firmaları ve Refahyol döneminde 1997 yılında özelleştirmede Petlas'ı alışı ile kamuoyunun dikkatini çekmişti. Afra alışveriş merkezlerinin yanı sıra ABD'de bir perakende zinciri de (Hit or Miss) satın alan grup, 28 Şubat sürecinde Genelkurmay'ın ambargo listesine girecek, Meclis ve SPK soruşturmaları geçirecekti (Petlas 2008; Dinçel 1999: 158). Sermaye arttırımına sınırlamaların getirildiği bu tarihten itibaren Kombassan grubunun sınai faaliyetleri azaldı. Göründüğü kadarıyla, grup 2000'li yıllarda yalnızca birkaç otel kurdu (Kombassan 2008). Ancak, 2000'li yıllara doğru bu tarz grupların çoğu, ağırlaşan ekonomik koşullar dolayısıyla zaten krize girmiş durumdaydı. 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 oldular ya da küçülme sürecine girdiler; bazıları SPK soruşturmaları geçirdi ve ceza aldı (Özcan ve Çokgezen 2003: 2071-4).

Bu dönemde küçük ve orta boy işletmelerin ekonomideki payının artması talebi ile ortaya çıkan ve özellikle 1990'lı yılların ortalarında Refahyol iktidarı döneminde epey etkili olan bir sermaye örgütü, 1990 yılında kurulan Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği MÜSİAD'dır (Alkan 1998: 167). 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 örgütleriydi. Çoğu üyesi 25'ten az işçi çalıştıran ve 1980 sonrasında kurulmuş küçük ölçekli tekstil, gıda, inşaat, hizmet işletmeleri olan MÜSİAD'ın üye sayısı 1998'e kadar hızla artarak 3.000'e yaklaştı, ancak sonraları azalmaya başladı (Çemrek 2002: 150, 166-8).

TÜSİAD'ın Avrupa yanlısı tutumuna ve genelde merkez sağ politik çizgisine karşı MÜSİAD Milli Görüş çizgisine daha yakın durdu ve Doğu Asya 'kaplanları' modelini savundu. Ancak, 1997'de Refahyol iktidarının tasfiye edildiği 28 Şubat süreci ve daha sonra Asya krizi, MÜSİAD'ın etkisini ve radikal vurgularını bir

hayli azaltti (Çemrek 2002: 222-235). MÜSİAD'ın yanı sıra, TOBB ve Anadolu'da yerel düzeyde hızlanan sermaye birikimi sonucu belirli bir güce ulaşan sermayelerin yöneldiği sanayici ve işadamı dernekleri de (SİAD'lar) bu dönemde KOBİ niteliğindeki sermayeleri temsil eden oluşumlardı (Gündoğdu 2009).

1990'lı yıllarda sahneye çıkan yeni gruplar TÜSİAD çevresindeki holdinglerle belirli ölçüde rekabet ettiler, ancak büyük sermaye egemenliği 2000'li yıllara girerken fazla sarsılmamıştı. TÜSİAD'ın etkisinin 1980'lerin ortalarında büyük bir ölçeğe ulaştığı, 1990'ların ikinci yarısında kısmen gerilediği, ancak daha 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'ydi (Alkan 1998: 143). Bu oranlar zamanla bir miktar azalsa da halen çok yüksek seviyelerdedir. Türkiye'nin toplam ihracatının 1997'de yüzde 35'i, 2000 yılında yüzde 47'si, 2007'de yüzde 44.5'i; toplam katma değerin 1997'de yüzde 41.6'sı, 2000 yılında yüzde 47'si, 2007'de yüzde 37.6'sı TÜSİAD üyelerine aitti. 2007 yılında, TÜSİAD içinde temsil edilen işyerlerinde 626 bin kişi çalışmaktaydı (TÜSİAD' 2007: 12-3; 2008: 12-3). Kısacası, derneğin etkisi kısmen gerilemiş olmakla birlikte TÜSİAD halen Türkiye'nin en önemli sermaye kesimlerini temsil etmektedir.

TÜSİAD grubunun ekonomideki ağırlığının 1990'ların ikinci yarısında kısmen gerilemesinde Gümrük Birliği'nin ve Refahyol 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 çekmişti (Alkan 1998: 340-2). 1990'ların ilk yarısında düzenli olarak artan ve 1993'te tepe noktasına ulaşan otomobil üretimi 1994 krizi sonrasında gerilemiş, 1996'da yeniden ciddi ölçüde azalmış, sektörde ithal otomobil ve ticari araçların payı 1997'de yüzde 40'a ulaşmıştı (Özertem 1998: 96, 111). Bu ortamda başta Koç grubu olmak üzere TÜSİAD çevresinin Refahyol iktidarına karşı muhalefeti açık hale geldi. Bununla birlikte, Türkiye'de sermayenin uluslararası pazarla en ileri ölçüde bütünleşmiş kesimlerini oluşturan büyük holdingler AB projesine baştan beri tam destek vermiştir. Gümrük Birliği sürecinde kısmi sorunlar yaşansa da otomotiv ve elektronik/beyaz eşyada AB pazarı Türkiye kökenli firmalar için zamanla en önemli pazar niteliğini kazanacaktı.

Sınai Yapı ve Yurtdışı Faaliyetler

Sanayi kesimine baktığımızda, üretken sermaye donanımının gerilemesi olarak ifade ettiğimiz olgu 1990'larda daha da hızlanmıştır. İmalat sanayii sabit ser-

maye stoğunun toplam içindeki payı 1990 yılında yüzde 23, 2001 yılında ise yüzde 18 seviyesindeydi. Aynı dönemde, hizmetler sektöründeki yatırımların toplam içindeki payı yüzde 58'den yüzde 68-70'e çıkmıştı ve 1980'lerde olduğu gibi, bunun yarıdan fazlası yine konut yatırımlarıydı (Saygılı, Cihan ve Yurtoğlu 2005: 47).

Bununla birlikte, üretken sermaye donanımındaki gerilemenin genel bir durumu ifade ettiği ve özellikle Gümrük Birliği'ni izleyen dönemde bazı sermayelerin (dayanıklı tüketim malı gibi dış rekabet karşısında ciddi pazar payı kaybeden sermayelerin, başta Koç grubunun) üretken yatırımları hızlandırma gereği duymuş oldukları belirtilmelidir. Örneğin, buzdolabı üretiminde kurulu kapasite 1993-96 arasında 2 milyon adet olarak sabitken, 1997'de 2 milyon 300 bine, 1998'de 2 milyon 700 bine çıktı. Benzer biçimde, otomatik çamaşır makinesi üretim kapasitesi de 1993-96 arasında sabitti (1 milyon adet), ancak 1997'de 1 milyon 500 bin adede yükseldi. 1995-96 yıllarında, başta Arçelik olmak üzere beyaz eşya firmaları önemli ölçüde modernizasyon ve tevsi yatırımları gerçekleştirdiler (bu yatırımların ertelenmesinde 1994 krizi de etkili oldu). Öte yandan, Gümrük Birliği iç pazarda kayıpları beraberinde getirirken, bazı kalemlerde ihracatın artmasına da yol açtı. Örneğin, renkli TV ihracatı 1995 yılında 945 binden 1996'da 1 milyon 200 bine ve 1997'de 2 milyon 660 bine yükselerek üç yıl içinde üç katına çıktı (Öz 1998: 10, 48-9, 59).

Kısacası, uluslararası pazara açılma ve Gümrük Birliği gibi gelişmeler genel olarak ülke sanayii üzerinde yıpratıcı sonuçlar yaratmakla birlikte, bazı büyük sermayelerin bu sürece 'uyum' sağlayabildikleri gözlenmektedir. Ancak yine de, ağırlıklı olarak dolaşım alanında uluslararasılaşma ile karakterize olan 1980-2000 dönemine büyük sermaye gruplarının faaliyetleri açısından baktığımızda, sınai yapının değişmemesi ve üretken sermaye donanımının gerilemesi olgusu grupların faaliyetlerinde karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, Koç grubunun 1980-2000 yılları arasında dayanıklı tüketim malı, ara malı ve yatırım malı sektörlerindeki yeni yatırımları, 1950-80 dönemine kıyasla çok daha azdı. Buna karşılık, grup, finans, turizm ve özellikle dış ticaret konularında bir hayli aktifti. 1980'lerde genellikle Ram şirketi bünyesinde ABD, Almanya, Cezayir, İran, Fransa ve Macaristan'da birimler oluşturan Koç grubu, 1990'larda Rusya ve Türki cumhuriyetlere yöneldi; bu ülkelerde Ramstore'lar (Migros benzeri mağazalar) ve oto satış şirketleri kurdu. Yine bu dönemde, Avrupa'da yeni ticari şirketler oluşturarak, Beko markası ile elektronik eşyada önemli bir pazar payı elde etmeye başladı.

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 gerçekleştirmedi. Yine, İş Bankası'nın da gıda, tekstil, çimento, metal gibi birçok sektördeki iştiraklerini elden çıkarttığı, genel olarak iştiraklerini azaltma yoluna gittiği gözlenmektedir (Koçak 2001: 231, 234). Ancak, İş Bankası'na bağlı Şişecam grubunun cam sanayiinde yeni yatırımları özellikle 1990'larda artarak devam etti.

Bu çalışmada incelenen sermaye grupları içinde, 1980-2000 arasında sanayiden uzaklaşma ve ticaret-hizmet faaliyetlerinde yoğunlaşma eğilimine ters düşen en önemli gruplar Zorlu, Toprak, Çalık, Ciner, İhlas gibi 'geç büyüyen' gruplar ve Sabancı grubu olarak görünmektedir. 'Geç büyüyenler', asıl sınai atılımlarını bu dönemde yapmaları itibariyle diğerlerinden farklılaşırlar. Örneğin, Zorlu grubu 1980'lerde tekstil ihracatı ile elde ettiği birikimi 1990'larda (1994 krizinde Vestel'i alarak) elektronik eşya sektörüne yönlendirmiş, bu sektörde de ihracat yoluyla büyüyerek beyaz eşya, finans (Denizbank) gibi sektörlere uzanmıştı. Benzer biçimde, Toprak grubunun büyümesi de tekstile (Paktaş) ve ihracata dayanmaktaydı. Ancak, Toprak'ın bu dönemin ilk yarısında ANAP hükümeti ile kurduğu yakın ilişkiler de unutulmamalıdır.

Eski gruplar içinde, 1980-2000 arasında, Sabancı istisnai bir profil sergilemektedir. 1980'li yılların ikinci yarısında (bir kısmı uluslararası ortaklı) sanayi tesisleri kurmaya devam eden Sabancı, 1986 gibi erken bir tarihte İsviçre'de tekstil fabrikası satın alarak üretimini uluslararası düzleme taşımaya başladı; Dusa (suni elyaf), Beksa (çelik kord), Toyotasa (otomotiv) gibi uluslararası ortaklıkların ardından, 1990'lı yıllarda uluslararası üretim faaliyetini hızlandırdı. 1980 sonrası dönemin sanayi sermayesi açısından olumsuz denilebilecek koşulları, finans alanındaki güçlü konumu ve bu alanda erken bir tarihte uluslararası piyasaya yönelmiş olması sayesinde, Sabancı için 'agresif büyüme' olanağı yaratmış gibidir. Bu büyümenin bir yönünü uluslararası ortaklıklar, bir yönünü ise satın almalar vb. yoluyla sermaye merkezileşmesi oluşturmuştur.

1990'larda üretim alanındaki uluslararası yayılmanın belli bir hız kazandığı, birçok grubun yurtdışında üretim yapmaya başladığı gözlenmektedir. Sabancı'nın 1986 yılında İsviçre'de satın aldığı fabrika ile başlayan üretimi uluslararası düzleme taşıma eğilimi, 1990'lı yıllarda diğer grupları da içerdi, 2000'li yıllarda ise tam anlamıyla patlamalı bir biçim aldı. Tıpkı ülke içi sanayileşme sürecinde olduğu gibi, 1990'lı yıllarda yurtdışında kurulan ilk fabrikalar da genelde dayanıksız tüketim malı ve ara malı sektörlerindeydi. Akkök grubu Romanya'da (iplik), Anadolu grubu Rusya, Romanya ve Orta Asya'da (bira ve meşrubat), Sabancı İngiltere'de (tekstil), Çalık grubu Türkmenistan'da (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 üretmeye başlamış gruplardı. Öte yandan, yurtdışında ara malı üretimi de 1990'larda önemli bir ölçeğe ulaştı. 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 grubu İrlanda'da (seramik), Profilo Litvanya'da (TV tüpü), İş Bankası Bulgaristan ve Gürcistan'da (cam hammaddesi ve cam) bu dönemde ara malı üretimine başlayan gruplardı. 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 sınırlıydı. İnşaat kökenli gruplar haricinde diğer gruplar, ana faaliyetlerini ülke dışına uzatmış durumdaydılar.

Ticaret ve imalat sanayii üretiminin yanı sıra, 1990'larda haberleşme, inşaat, ulaşım gibi fizik altyapıya yönelik sektörlerle hizmet sektörlerinde de uluslararasılaşma hız kazandı. 1980'li yıllarda Ortadoğu'da inşaat işlerinin azalması nedeniyle yurtiçi altyapı projelerine yönelen büyük inşaat firmaları, yine de dünya standartlarına göre bile hayli önemli bir ölçeğe ulaşmış durumdaydılar. 1983 yılı itibariyle dünyanın en büyük 250 uluslararası taahhüt şirketi arasında Türkiye'den 10 şirket yer alırken Enka 11., Tekfen 59., Doğuş İnşaat 62., Saraçoğlu 85., Çukurova grubunun Baytur firması 106., STFA 123., Soytaş Holding 123., Kutlutaş 147., Bimhol 195., Gama 202. sıradaydı (Kazgan 1983: 2410). 1990'larda ise SSCB'nin dağılması sonucunda Rusya pazarı büyük önem kazandı. 1994 yılından sonra kamu harcamalarının azalması, inşaat firmalarını yurtdışına yönelten bir diğer faktördü. 1995 yılı itibariyle, Türkiye kökenli firmalar yaklaşık 21 milyar dolarlık yurtdışı iş hacmiyle dünya taahhüt sektörünün yüzde 10'unu ele geçirmiş durumdaydılar (J. Özgentürk, Milliyet 08.08.1995).

Son yıllarda Güney Kore, Çin, Brezilya, Hindistan gibi ülkelerle birlikte Türkiye kökenli inşaat firmaları da uluslararası pazarda etkili konuma geldiler (Güloksüz 2009). Süreç zamanla çarpıcı boyutlara ulaştı ve örneğin Enka, neredeyse Rusya merkezli bir çok-uluslu şirkete dönüştü. Bunun yanı sıra, çalışmak için giden elemanların Rusya'da kendi adlarına kurdukları inşaat firmaları da büyüdü, bunlardan biri olan Rönesans İnşaat son yıllarda dünyanın en büyük 100 inşaat firması arasına girdi. Özetle, Türkiye inşaat sektörü uluslararası pazarla en fazla bütünleşmiş sektör olma özelliğini 1990'lı yıllarda da devam ettirdi. Ayrıca, ticaret alanında gördüğümüz alt sektörlere doğru çeşitlenmenin bir benzeri de inşaat sektöründe gerçekleşti. Bu dönemde Rusya'da iş merkezi işletimi (Alarko, Enka) ve gayrimenkul (Enka), inşaat firmalarının yeni başladığı 'ilişkili' faaliyetlerdi.

Altyapı ve hizmet faaliyetlerindeki uluslararasılaşma, 1990'lı yıllarda yalnızca inşaat firmaları ile sınırlı kalmadı. Medya (Doğan grubu), telekom (Uzan, Çukurova), lojistik (Oyak), hatta Ar-Ge (Zorlu grubu) gibi faaliyetler de uluslararası düzleme taşındı. Kısacası, 1990'lı yıllarda hız kazanan uluslararasılaşma süreci finans, sanayi ve ticaretten alt kollara doğru genişlemiş, 'çeşitlenmiş'ti. 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.

'Çeşitlenme' sürecinin bir yönü firmaların yeni sektörlere girmesi ise, bir yönü de yeni yeni sektörlerin oluşması, birçok toplumsal alanın sermaye ilişkilerine dahil olması ve metalaşmasıdır. Büyük gruplar yeni alanlara birbiri ardına giriş yaparken, hem meta ilişkilerinin yayılması için yeni ortamlar yarattılar, hem de önceleri meta ilişkilerinin dışında kalan alanları bunun içine çektiler. Örneğin gübre üretimi, zirai ilaç, tarım araçları gibi imalatlar tarımda 'modernleşme'yi ve aynı zamanda kapitalistleşmeyi beraberinde getirmişti. Öte yandan, gelir düzeyinin artması ve kentleşme ile ilişkili bir dizi yeni ürün (temizlik kağıtları, konserve, TV-radyo, beyaz eşya, otomobil), yeni kurum (bayi zincirleri, marketler, alışveriş merkezleri, gümrüksüz mağazalar) ve ilişki biçimi (yatırım ortaklıkları, kredi kartları, borsa, menkul değer alışverişi), zaman içinde oluşmuş, sermaye grupları için yeni 'faaliyet alanları' anlamına gelmişti. Kapitalist ilişkiler en izole toplumsal dokulara bile nüfuz eder ve buraları metalaştırırken, 1980'li yıllardan itibaren sermaye grupları giderek daha da agresif bir tavırla toplumsal alanın hemen her yanını kuşatmaya başladılar. Sağlık, eğitim, spor, kültür-sanat gibi alanları birer birer ele geçirdiler.

Sermayenin sınır tanımayan kâr arzusuna çarpıcı bir örnek, 'savunma sanayii' adı verilen savaş sektöründe karşımıza çıkmaktadır. Bu 'sektör' 1980'li yılların ortalarından itibaren giderek önem kazanan ve özellikle (dışa açılma sürecinin ilk etabında tekleyen) otomotiv ve elektronik imalatçılarının göz diktikleri bir alan olarak ortaya çıktı (Sönmez 1992a: 131). Başlarda Koç, Alarko, Profilo, Ercan gibi grupların ilgilendiği 'savunma' sanayii 1986 yılına gelindiğinde 49 firmanın pay kapmak için arayışlar başlattığı bir sektöre dönüşmüştü (Milliyet 08.09.1986). 1989 yılında ise silah imalatçıları Türkiye Savunma Sanayii İmalatçıları Birliği (TÜSSAB) adı altında örgütlenmiş durumdaydılar (Milliyet 27.07.1989). Süreç içinde özellikle ABD kökenli silah tekelleri ile ortaklıklar kurulurken, Koç grubu Otokar, Çukurova grubu BMC, Zorlu grubu Vestel Savunma Sanayi ve Ayesaş, Kale grubu Kalekalıp gibi firmalarıyla bu alanda önemli imalatçılar haline geldiler.

Son yıllarda birçok firma, Sikorsky, Boeing, Bell, Rahtheon, General Dynamics gibi Amerikan silah tekelleri ile ortak çalışmaya başlamıştır (M. Bulut, Türkiye 07.02.2007). Örneğin, ABD'nin başını çektiği ve Lockheed Martin firması öncülüğünde başlatılan uluslararası F-35 müşterek savaş uçağı (*joint strike fighter*) projesine Türkiye de 'endüstriyel ortak' sıfatı ile katılınca, aralarında 'Barış' (?) adını taşıyan bir firma da bulunan çok sayıda grup bu projede yer aldı (M. Kartoğlu, Yeni Şafak 11.04.2006). Bunların içinde 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 alanlardı (M. Bulut, Türkiye 06.11.2007).

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 ölçeğe ulaşacak, yurtiçinde üretim ve yurtdışında üretim arasındaki ayrım ortadan kalkmasa da epey zayıflayacaktı. Yine, bu süreç meta-sermaye ve para-sermaye alanlarında yaşanan uluslararasılaşmayı daha da hızlandıracak, sermayenin uluslararasılaşması kavramı bir gerçekliği ifade etmeye başlayacaktı. Bununla birlikte, sürecin ülke içinde işçi sınıfını (zaten 12 Eylül darbesinin asıl muhatabı olan sınıfı) daha da zayıflattığını unutmamak gerekiyor. Örneğin, 1997 yılı verileri 100 olarak alındığında, 2006 yılına gelindiğinde imalat sanayiinde çalışan sayısı 84'e gerilemiş, ancak çalışan başına verimlilik 162'ye yükselmişti (BSB 2008: 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 geldi ve özellikle 2003 tarihli yeni İş Yasası bu eğilimin ifadesi oldu (Bilgin 2003). Aynı dönemde hızla hayata geçirilen yasal düzenlemeler, uluslararasılaşma süreci için önemli bir zemin oluşturdu. Kemal Derviş tarafından '15 günde 15 yasa' biçiminde sloganlaştırılan hızlı yasama faaliyeti, yeni dönemin uluslararasılaşmış birikim koşulları için kurumsal çerçevenin oluşturulması anlamını taşımaktaydı (Ercan 2003b: 21). Elektrik Piyasası Yasası, Şeker Yasası, Kamu İhale Yasası, Tahkim Yasası gibi piyasa alanını genişleten yeni yasalar, giderek artan bir hızla uluslararası pazarlara yayılan sermayenin ihtiyaçlarına yanıt veren düzenlemeler niteliğindeydi.

Sermayenin uluslararasılaşmasına eşlik eden önemli 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 krizlerdi. Sermaye merkezileşmesinin hızlanması, sermayenin ken-

di içinde yeniden yapılanması ve verimsiz sermayelerin elenmesi, krizlerin diğer sonucuydu. Yaşanan her kriz, sermaye birikiminin daha da 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.

Kriz ve Dışa Açılmada Üçüncü Evre

2001 krizinin ardından, Türkiye'de sermaye birikimi bir kez daha yeni bir yönelim kazanmıştır. Dışa açılmanın ilk evresinde genellikle meta-sermaye üzerinden yaşanan süreç, 1990'lı yılları içeren ikinci evrede para-sermaye hareketleri aracılığıyla ilerlemişti. 1990'ların sonlarında bu tarz birikim de artık sürdürülemez hale geldi ve 2000-2001 yıllarını içeren büyük bir krizle dışa açılmanın üçüncü evresi, yani üretken sermaye evresi başladı.

Bu dönemde hızlanan üretken sermaye hareketi, aslında 1990'larda başlamış olan sürecin bir devamıydı. Ancak, 2000 yılı civarında ve özellikle de 2001 krizi ile nitel bir dönüşümün yaşandığı gözlenmektedir. Yeni dönemin en çarpıcı karakteristiği, öncelikle üretken sermayenin ve bunun yanı sıra meta-sermaye ile para-sermayenin uluslararası hareketindeki olağanüstü boyutlardır.

2000 yılı ve sonrasında, Türkiye'ye gelen ve Türkiye'den yurtdışına çıkan sermaye miktarı çarpıcı bir artış sergilemiştir. Bu artışta, 1999 yılından itibaren Anayasa'da gerçekleştirilmeye başlanan yeni düzenlemelerin ve ardından 2001 yılında kabul edilen 4686 sayılı Uluslararası Tahkim Yasası'nın da önemli bir payı bulunmaktadır. Hazine Müsteşarlığı verilerine göre, Türkiye'ye giriş yapan yabancı sermaye (çıkışlar ve kâr transferleri hariç tutulduğunda) 1980-89 yılları arasında toplam 1.84, 1990-99 arasında ise 8.35 milyar dolardı. 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 oldu, bir başka deyişle daha önceki 20 yılın toplamının yarısına ulaştı (Hazine 2003: 45). Öte yandan, 2000-2001 yıllarındaki sermaye girişlerinin büyük kısmı (4.33 milyar dolar) doğrudan yatırım biçimindeydi. Portföy yatırımları ve diğer türde sermaye hareketlerinden farklı olarak, doğrudan yatırımların üretken sermaye hareketine (birebir olmasa da) karşılık geldiğini kabul edersek, bu iki yılda sermaye girişlerinde hem nicel bir sıçramanın, hem de nitel bir dönüşümün gözlendiği söylenebilir.

Yabancı doğrudan yatırımlar 2001 krizinin ardından kısa bir süre için gerilemiş ve 2002 yılında 1.13 milyar dolar seviyesinde kalmıştı, ancak daha sonra yeniden hızlandı. Söz konusu hızlanmada, 2003 tarihli 4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu ile yabancı sermayeli şirketlerin yeni şirket kurmak veya şube açmak için izin alma zorunluluğunun kaldırılması ve TC vatandaşı olmayanlara gayrimenkul alım izni veren yeni düzenlemeler de etkili oldu (yabancı yatırım-

cılara gayrimenkul alım serbestisi, Anayasa Mahkemesi'nin 11.03.2008 tarihli ve 2008 Ekim ayında yürürlüğe giren kararı ile iptal edildi). 2003-2004 yıllarında yabancı doğrudan yatırım girişleri toplam 4.64 milyar dolara ulaşırken, bunun yarısı gayrimenkul alımlarından kaynaklandı. 2004 yılı sonrasında ise yabancı doğrudan yatırımlar tam anlamıyla patlamalı bir gelişme sergiledi: 2005 yılında 10, 2006 yılında 20, 2007 yılında 22, 2008 yılında ise 18 milyar dolar doğrudan yabancı sermaye girişi gerçekleşti. Bu hızlı artışlarla Türkiye, en fazla uluslararası doğrudan yatırım stoğu bulunan 21. ülke konumuna yükseldi. 145.6 milyar dolar olan bu stoğun yarısı, son dört yıl içinde oluşmuştu (Hazine 2009: 4-12).

Yalnızca doğrudan yatırımlara değil, toplam sermaye hareketlerine bakarsak, 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 sıçradığı 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 çıkmıştı (BSB 2008: 130, 135). 2008 Haziran sonu itibariyle, Türkiye'nin dış borç stoku 284.4 milyar dolar, bunun üçte ikisi (190.5 milyar) özel sektöre ait borçlardı (A. Ayaydın, Vatan 22.10.2008).

Kısacası, son yıllarda Türkiye'de hem dış borç stoku hem de yabancı sermaye girişi (özellikle doğrudan yatırım biçimi altında) hızlı bir artış göstermiştir. Bunda 2003-2008 arasında toplam 13 milyar dolarlık gayrimenkul alımlarının ve 2000-2008 arasında toplam 14 milyar dolarlık özelleştirme gelirlerinin de önemli bir payı bulunmaktadır (Hazine 2009: 17; Türk Telekom, Tekel ve Petkim özelleştirmelerinden gelen sermaye girişinin Hazine tarafından kredi olarak kabul edilen kısımları burada doğrudan yatırım olarak alınmıştır). Bu iki rakama yakın seviyedeki banka ve banka hissesi satışları da hesaba katıldığında, *2000 yılı ve sonrasında yabancı doğrudan yatırımların yaklaşık yarısını özelleştirmeler ile gayrimenkul ve banka satışlarının oluşturduğu söylenebilir.* ABD ekonomisinde 2007 yılı 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 arasında ve özellikle de 2004 yılı sonrasında, 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 yabancı doğrudan yatırımların 1990'lı yıllardan itibaren ağırlıklı olarak (özelleştirmeleri de içeren) *satın almalar* biçiminde gerçekleşmiş olmasıdır (BSB 2008: 136).

Doğrudan sermaye girişleri 2000 yılı ve sonrasında ve özellikle de 2004'ten itibaren büyük bir sıçrama sergilerken, aynı dönemde Türkiye'den yurtdışına sermaye ihracı da çarpıcı bir artış göstermiştir. 1979-2000 yılları arasını kapsayan 22 yılda Türkiye'den yurtdışına sermaye ihracı toplam 3.7 milyar dolar civarındaydı. Buna karşılık, 2001-2008 arası yılların toplamı bunun üç katıydı ve 2008 yılı sonu itibariyle yurtdışında 14.7 milyar dolarlık doğrudan yatırım stoğu oluşmuştu. Yalnızca 2007-2008 yılları toplamı ise 5.5 milyar dolara yakındı (Hazine 2008: 59-60). Bir başka deyişle, 2000 yılından itibaren yurtdışına doğrudan sermaye ihracı da ciddi oranda yükselmeye başladı.

Doğrudan sermaye girişlerine benzer biçimde, son yıllarda sermaye ihracının önemli bir bölümü de satın almalarla gerçekleşti. Türkiye kökenli sermaye gruplarının son birkaç yıl içindeki yurtdışı satın almaları arasında, 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 tüm hisselerini, Koç grubunun çamaşır makinesi üreten Blomberg'i, elektronik firması Grundig'i ve beyaz eşya üreten Arctic'i alması, en fazla dikkati çekenlerdir (E. Türk, Milliyet 25.05.2008). 2007 yılı itibariyle yurtdışı geliri en yüksek gruplar, Koç grubu (2.6 milyar dolar), Çukurova grubuna bağlı Turkcell (Fintur iştiraki hariç, 1.74 milyar dolar), Sabancı (1.33 milyar), Gama Holding (1.14 milyar) ve Anadolu grubuydu (1.09 milyar) (Gözütok 2008b).

Doğrudan yabancı yatırım giriş ve çıkışlarını bir arada ele aldığımızda, 2000 ve 2001 yıllarında önemli sıçramaların gerçekleştiği, daha sonra kısa süreli bir azalma yaşandığı, ancak ardından yeni ve daha büyük 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 kazanmıştı. 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 aldı. 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 sergiledi. 1980'lerde ticari sermaye ve 1990'larda para-sermaye başat konumdayken, 2000'li yıllarda Türkiye'de birikim süreci ve uluslararası-

laşma dinamiği üretken sermayenin baskın olduğu bir biçime büründü. Nitekim 1997-2001 yılları arasında sanayide yıllık ortalama yüzde -0.9 olan büyüme oranı, 2002-2007 arasında yüzde 7.7 civarındaydı. Benzer biçimde, imalat sanayiinde 1998-2001 arasında yıllık ortalama yüzde 18.2'ye gerileyen sabit yatırımlar, 2002-2007 arasında ortalama yüzde 30 seviyesindeydi. 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 yönelmişti. Ayrıca, 2002 yılından itibaren kapasite kullanım oranlarının artması ve GSMH'nın yüzdesi olarak özel sabit sermaye yatırımlarının *daha da gerilemesi* söz konusuydu (BSB 2008: 81-2, 88, 90-1). Kısacası, 'üretken sermaye temelli birikim' ifadesi 'büyük bir sınai atılım' anlamına gelmemektedir. Söz konusu olan, kriz ve bunun beraberinde gelen yeniden yapılanma ile sermaye merkezileşmesinin hızlanması, büyük sermaye grupları açısından 1990'lar boyunca finansal mekanizmalarla elde edilen artık-değerin 2001 sonrasında (özellikle satın almalar yoluyla, bkz. Süzer 2006) üretken sermaye donanımı arttırmaya yöneltilmesidir. 2001 sonrasında başlayan büyük özelleştirmeler, bu sürecin tamamlayıcı bir parçasını oluşturmaktadır.

Bununla birlikte, 1990'ların finansal genişlemesinden pay almak üzere bankacılık alanına giren birçok sermaye grubu, yeni dönemde tasfiyeye uğrayacaktı. Süreç, daha 1990'ların sonlarından itibaren kısmen dönüşmeye başlamıştı. 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 sergilemişti (Ergüneş 2008: 358). Aynı zamanda, uluslararası kredilerle devlet arasında aracılık yapmanın beraberinde getirdiği açık pozisyon riski de özellikle kriz dönemlerinde bankaları zorlamaya başlamıştı. Nitekim 1997'den itibaren banka tasfiyeleri gündeme geldi. 1997-2003 yılları arasında 22 banka TMSF bünyesine alınırken, tasfiyelerin çoğu 2001 sonrasında gerçekleşti. Öte yandan, krizi atlatabilen bankaların bir kısmı el değiştirecek, çoğu yabancı gruplara satılacak, bazıları da yabancı ortaklı banka haline gelecekti. Birikim sürecinin çelişkilerinin 1990'larda bankacılık sektöründe yoğunlaşmış olması, kriz sonrası yeniden yapılanmanın da öncelikle banka sektöründen başlamasına yol açtı (Gültekin-Karakaş 2008). Ancak, bankacılık sektörü 'holding bankacılığı' biçimi altında finans kapital yapısı içinde bütünleşmiş olduğu için, banka tasfiyeleri ve 'reform' süreci büyük sermaye gruplarının kendi aralarındaki güç ilişkilerinin yeniden yapılanmasını beraberinde getirdi (sürecin ayrıntılı ve yetkin bir analizi için bkz. Gültekin-Karakaş 2009).

Bu dönemde büyük sermaye grupları arasında özellikle finans ve medya sektörleri üzerinden bir 'hesaplaşma' yaşanmıştır (Sönmez 2003a). Sürecin finans ayağında 1997-2003 arasında yoğunlaşan banka tasfiyeleri ve 1999'dan itibaren bankacılığın yeniden yapılandırılması için getirilen düzenlemeler yer almaktaydı (Ergüneş 2008: 281-4). BDDK'nın kurulması ve bankaların fona devrinin bu kurumun yetkisine bırakılması, bankaların özkaynak yeterliliğinin daha sıkı denetlenmesi gibi düzenlemeler, bankacılık sektörünün kendi içinde bir konsolidasyonun ifadesi olmanın yanında, grupların bankalar aracılığı ile yürüttükleri mücadelenin de bir sonucuydu. Bu süreçte, bankalarını kaybeden gruplar aynı zamanda mücadeleyi de kaybedenler oldular. Bunların içinde en büyükleri, ikişer banka ile Uzan ve Çukurova gruplarıydı.

Doğal olarak, bu kadar geniş ölçekte bir yeniden yapılanmanın arkasında yatan asıl nedenleri ve kazananlarla kaybedenler arasındaki ayrım çizgisinin tam olarak nereden geçtiğini tespit etmek bir hayli zordur. IMF'nin de dahil olduğu tasfiye sürecinde, genel olarak, Gültekin-Karakaş'ın da belirttiği gibi "Küresel olarak bütünleşmiş piyasalarda rekabet edebilecek kapasiteye sahip holdingleri[n]" (2009: 204) desteklendiği ve diğer grupların elendiği söylenebilir. Ergüneş'in (2008: 277) ifadesiyle, 'elenenler hortumcu kazananlar bankacı' ilan edilmiş; ayakta kalabilen gruplar uluslararası entegrasyona hız verir ve sermaye devrelerini 'küresel' düzleme taşırken, Bayındır, Ceylan, Zeytinoğlu, Balkaner, Yaşar, Sürmeli, Süzer, Korkmaz Yiğit, Sabah (Dinç Bilgin), Nergis (Cavit Çağlar), Cıngıllıoğlu, Uzan ve Çukurova gibi bankalarını kaybeden gruplar küçülmek ya da tasfiye olmak durumunda kalmıştır. Öte yandan, kriz sonrasında hız kazanan uluslararası piyasalarla bütünleşme süreci, aynı zamanda, Türkiye'de uzun yıllar geçerli olmuş 'holding bankacılığı' sisteminin ve 'iç sermaye piyasası' pratiğinin yavaş yavaş önemini kaybetmeye başlamasına da yol açmıştır (Gültekin-Karakaş 2009: 283 vd.).

Dışa açılma sürecinin 1980'li yılları içeren birinci evresinde meta-sermaye alanında uluslararasılaşma, devletin çeşitli yollarla sermaye gruplarının arkasında durmasını, dışa açılan grupların 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. Mekanizma, temelde, Türkiye kapitalizminin uluslararası para-sermaye hareketlerinden yararlanması, bununsa devletin yüksek faizle 'iç' borçlanması ile gerçekleşmesi esasına dayanıyordu. Bankalar ve dolayısıyla banka sahibi sermaye grupları bu borçlanmaya aracılık ederek yüksek kârlar elde ettiler. 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 yükselmişti (Köne 2002: 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: 156). Bir başka deyişle, süreç, birikimin temeli olan artık-değer üretimi önünde bir engele dönüşmüş durumdaydı. Yalnızca 2000 yılı içinde, bankacılık kesimi yurtdışından GSMH'ya yakın miktarda (209 milyar dolar) kredi almış, 204 milyar dolar borç ödemişti (Köne 2003: 241).

2001 krizi bu mekanizmanın tamamen olmasa da ana hatlarıyla sona ermesi anlamına gelmiştir. Aslında Ocak 2000'de uygulamaya konan IMF destekli enflasyonla mücadele programı, bir bakıma sürecin sona ermesinin ifadesiydi (Altıok 2002: 116-7). Ancak, bu program başlı başına kriz oluşumunu hızlandırıcı bir etki yaptı (Akyüz ve Boratav 2002: 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 getirdi (Uygur 2001: 13-4). 2000 yılı Kasım ayında bir bankacılık krizi biçiminde başlayan süreç, 2001 Şubat'ında Türkiye tarihinin en büyük krizlerinden birine dönüştü: "Kasım ve Şubat aylarında ... net olarak 11.5 milyar dolarlık sermaye çıkışı gerçekleşmiş ve bu büyük kanamanın 10.3 milyar doları yabancılardan" kaynaklanmıştı (Boratav 2001: 212, 214). Krizin ardından yürürlüğe konan 'Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı'nın en önemli ayağını ise BDDK tarafından hazırlanan 'banka reformu' oluşturmaktaydı (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 bankacılık sektörü üzerinden gerçekleşen tesviklerin önemli ölçüde sona ermesi; sektörde az sayıdaki büyük ticari bankadan ve onların etrafında küçük 'ihtisas' bankalarından oluşan bir yapının hayata geçmesiydi. Böylece, bankacılık sektörü başlı başına artık-değer bölüşümü için bir alan olmaktan bir ölçüde çıkmaktaydı. Nitekim BDDK tarafından tasfiye edilmeyen küçük bankalar birer ikişer bu alanı terketmeye başlamış, genellikle yabancı finans kurumlarına devre-

dilmiş; sektörü domine eden Akbank, Garanti gibi büyük bankalar yabancı ortak almaya yönelmişti. Koç grubunun 2005 yılında Çukurova grubundan aldığı Yapı Kredi de bu el değiştirme ile yabancı ortaklı banka niteliği kazandı. Çarpıcı bir olgu, TMSF'den banka devralarak kendi bankaları ile birleştiren büyük grupların daha sonra bankalarını satmış olmalarıydı. 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 satılmıştı. Buna benzer biçimde, Tarişbank'ı TMSF'den bedelsiz olarak devralan Zorlu grubunun Denizbank'ı 2006 yılında Dexia'ya satıldı (Yıldırım 2006: 11). 2001 yılında Bank Ekspres'i TMSF'den 10 milyar gibi 'sembolik' bir bedelle alıp (Hürriyet 30.06.2001) Tekfenbank ile birleştiren Tekfen grubu da bankasının yüzde 70 hissesini 2006 yılında Yunanlı Eurobank EFG'ye satacaktı.

Burada bir parantez açıp, Asya krizine ve sonuçlarına kısaca bakmakta yarar var. 1997'de Asya ülkelerini sarsan ve Güney Kore'yi çok fazla etkileyen büyük kriz, ekonomik etkileri açısından Türkiye'de 2001 yılında yaşanan krize benzemektedir. Kriz Güney Kore'de chaebollerin kendi içlerinde bir yeniden yapılanmaya ve aralarındaki güç dengelerinin değişmesine yol açmıştı. En büyük 30 chaebolün 13 tanesi ve bu arada ünlü Daewoo grubu tasfiye edilirken, hükümet tarafından 'chaebol reformu'na yönelik çalışmalar başlatıldı (Chang 2006b). Bu çalışmalarda, Türkiye'deki 'banka reformu' sürecinde olduğu gibi, IMF de devreye girmişti. Yeni 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'ydi), grup içinde karşılıklı iştiraklerin ve transfer fiyatlamasının (piyasa fiyatından farklı fiyat uygulayıp kaynak aktarmanın) sona erdirilmesi gibi tedbirler söz konusuydu (Kim vd. 2004: 36-7). Geleneksel 'iç sermaye piyasası'nı daraltan ve Güney Kore sermayesini uluslararası 'kural'lara uymaya zorlayan bu tedbirler, 'IMF tedbirleri' olarak eleştiri konusu oldular. Öte yandan, chaeboller, bir yandan yeni kriterlere kısmen uymaya, kısmen uyar görünerek direnmeye, bir yandan da kendi içlerinde bir yeniden yapılanmaya yöneldiler (Lee 2000). Türkiye'de 2001 sonrasında çoğu holdingin yapacağı gibi, 'odaklanma' stratejisi benimsendi, 'ilişkisiz' sektörlerdeki şirketler satıldı ya da tasfiye edildi, yakın sektörlerdeki şirketler birleştirildi, grup yapısı sadeleştirildi (Kim vd. 2004). Bu tür 'rasyonalizasyon' uygulamalarının faturası ise öncelikle işçi sınıfı tarafından ödendi ve işsizlik rekor seviyelere ulaştı. Ayrıca, Asya kri-

zinin yalnızca Güney 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 yönetişimi' (*corporate governance*) alanında getirilen yeni kurallarla eski tarz 'iç sermaye piyasası' uygulamalarının sınırlandığı gözlenmektedir (Chang 2006a: 11-2).

Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma

Türkiye'de, geçmişte bankacılık sektörü üzerinden yaşanan teşvik ve koruma mekanizması, 'reform' sonrasında farklı biçimler alarak devam etti. 2001 yılı sonrasında hızlanan özelleştirmeler, bunun en önemli boyutuydu. 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 dönemde Oyakbank'ı satmasıydı. Bunu sürecin özeti yapan, finans alanından uzaklaşma ve üretken sermaye donanımı edinme biçimindeki yönelimdi. Bir başka deyişle, 1990'lı yıllar boyunca finansal alandan elde edilen birikim, 2000'li yıllarda üretken sermaye donanımına yöneltilmeye başlanmıştı (Gültekin-Karakaş ve Ercan 2008). Ancak, bu yönelim daha yüksek bir üretkenlik düzeyine ya da yüksek teknolojiye yatırım yapma anlamına gelmemekteydi. Aksine, söz konusu olan, daha önce kamu kesiminde ya da özel sektörde yaratılmış bulunan büyük tesislerin (Tüpraş, Erdemir, Telekom) sermaye gruplarına özelleştirme yoluyla verilmesi ya da satın alınarak el değiştirmesiydi.

Yeni dönemde özelleştirme yoluyla merkezileşmenin hızlandığı bir alan, enerji sektörüdür. Devletin enerji üretiminden ve dağıtımından çekilmesi, bu sektörü büyük sermaye grupları için önemli bir birikim alanı haline getirdi. 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 çıkmıştı (BSB 2008: 197). Bunların içinde Enka'ya ait üç santral, Türkiye'nin toplam enerji üretiminin yüzde 17.5'ini gerçekleştirmekteydi (Enka İnşaat 2008: 47). Öte yandan, 2008 yılı sonlarında başlanan elektrik dağıtım ihalelerinde, Başkent Elektrik Dağıtım şirketi (Ankara ve komşu iller) 1.225 milyar dolar bedelle Sabancı-Verbund ortaklığına satılırken, Sakarya Elektrik Dağıtım şirketi (Sakarya, Bolu, Düzce, Kocaeli) 600 milyon dolara Akkök-Cez (Çek Cum.) ortaklığına satıldı. Bunların yanında, Me-

ram Elektrik Dağıtım şirketi (Konya, Karaman, Kırşehir, Nevşehir, Niğde, Aksaray) için yapılan ihalede en yüksek teklif Alarko'dan, Aras Elektrik Dağıtım şirketi (Erzurum, Ağrı, Ardahan, Bayburt, Erzincan, Iğdır, Kars) için yapılan ihalede en yüksek teklif ise Kiler grubundan gelmişti (Referans 01.10.2008). Kısacası, sermaye merkezileşmesi yeni dönemde enerji sektörünü de içerecek biçimde ve farklı boyutlar kazanmış olarak devam etmekteydi. Bu süreçte, 2005 yılında çıkan 5398 sayılı yeni yasa ile enerji üretim ve dağıtım şirketlerinin dikey bütünleşmesi önündeki engeller de kaldırılmıştı (BSB 2008: 202-3).

2000 yılı ve sonrasında grupların yeniden yapılanmalarına hızlıca baktığımızda, bankacılıktan çıkış ve bunun yerine üretken sermaye donanımını arttırmaya yönelik girişimler dikkati çekmektedir. Sektörel dağılım olarak, özel sabit sermaye yatırımları içinde imalat sanayiinin payı 1997-2004 arasında neredeyse iki katına çıkarak yüzde 22.9'dan yüzde 42.2'ye yükseldi, 2003 sonrasında genelde yüzde 40'lar seviyesinde gerçekleşti (BSB 2008: 91). Ancak, üretken sermaye donanımındaki artış genellikle (özelleştirmeleri de içeren) satın almalar biçimindeydi. Örnek olarak, Doğan grubu süreç içinde Dışbank'ı sattı, ancak Petrol Ofisi gibi önemli bir varlığı ele geçirdi. Bunun yanı sıra, ana faaliyet konusu olan medya sektöründe çok sayıda TV-radyo kanalı satın alarak, uluslararası girişimlerini de arttırmaya yöneldi. Tekfen grubu Tekfenbank'ın çoğunluk hissesini sattı, ancak özelleştirilen Samsun Gübre'yi ve Sabancı grubundan Sapeksa'yı (Agripark) alarak sınai tarım alanındaki konumunu güçlendirdi. Tekfen, bu dönemde süt ürünleri (Mis Süt), perakende mağazacılık, elektrik ampulü imalatı gibi faaliyet alanlarından uzaklaştı. Zorlu grubu bankası Denizbank'ı Dexia'ya sattı, ancak aynı zamanda yurtdışında elektronik ve beyaz eşya üretimi, enerji yatırımları gibi faaliyetlere yöneldi. En büyük yapısal dönüşümü gerçekleştiren ise Koç grubuydu. Grup, bu dönemde Tüpraş ve Opet'i satın alarak petrol sektörüne girdi, ayrıca Yapı Kredi'yi alarak bankacılıktaki konumunu güçlendirdi. Bunun yanı sıra, perakende, cam yünü, demirdöküm gibi faaliyetlerden uzaklaştı. Dolayısıyla, Koç grubunun dönüşümü salt banka satıp üretken sermaye donanımı arttırma biçiminde değil, üretken sermaye donanımını arttırma, yeniden yapılandırma ve aynı zamanda finans alanında güçlenme biçimindeydi. Koç grubu bu dönemde yurtdışı imalat sanayi yatırımlarına da ağırlık verdi, elektronik ve beyaz eşya üretimindeki uluslararasılaşma dinamiğini daha ileriye taşıdı.

2000 yılı civarında, birçok büyük grup kendi içlerinde bir yeniden yapılanmaya gitmiştir. Grupların kendi içlerinde yeniden yapılanmaları 'odaklanma' ve 'toparlanma' biçiminde iki yönelimi içermekteydi. Odaklanma, tali faaliyetlerin azaltılması ve ana faaliyetlerin yeni satın almalar ve yeni yatırımlar yoluyla tak-

viye edilmesi anlamındadır. Bu gelişme faaliyet sayılarının azalmasını beraberinde getirdi. Örneğin, 1980'li ve 90'lı yıllarda finans sektöründe yer alan birçok holding, 2001 krizi sonrasında bankacılık sektöründen ve bununla bağlantılı sigortacılık, leasing, faktoring gibi alt sektörlerden çıkışa yöneldiler. Doğan, Zorlu, Oyak, Tekfen gibi gruplar bankalarını büyük ölçüde elden çıkartırken, Akbank ve Garanti gibi büyük bankalar uluslararası firmalarla ortaklık kurdular (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 hedeflemekteydi. Örneğin Doğuş grubu, GE Capital ile kurduğu ortaklığı Romanya, Bulgaristan gibi ülkelere doğru genişletmekteydi.

'Odaklanma' süreci, doğal olarak, belirli sektörlerden çıkışlara yol açtı. Örneğin, tekstil sektöründen (Sabancı, Akkök), perakende sektöründen (Doğuş, Tekfen, Koç), gıdadan (Doğuş, Tekfen) çıkan ya da bu sektörlerdeki faaliyetlerini belirgin biçimde azaltan sermaye grupları mevcuttur. Bunun görünür nedeni, tekelleşmenin artması ile sektörlerde ilk sıralarda yer almayan firmaların kâr oranlarının düşük kalmasıydı. Bir nedeni de uluslararasılaşma potansiyeli zayıf görülen sektörlerin elden çıkartılmasıydı. 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 olmasıydı.

'Odaklanma'nın yanı sıra, grupların bu dönemde yeniden yapılanmalarının bir diğer boyutunu oluşturan 'toparlanma', benzer faaliyetler yürüten 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 birleştirdi. Yaşar grubu birbirine yakın faaliyette bulunan işletmelerini birer grup altında birleştirdi ve grup yapısını rasyonalize etmeye çalıştı (D. Sipahi, Milliyet Business 09.11.2003). İş Bankası finans alanında Sınai Yatırım ve Kredi Bankası'nı TSKB ile, Destek Reasürans'ı Milli Reasürans ile, gayrımenkul yatırım şirketlerini İş GYO ile birleştirdi, ayrıca 1990'lardan itibaren cam sektöründe bir dizi şirketini birleşmelere tabi tuttu. Zorlu grubu Vestel Komünikasyon çatısı altında bazı şirketlerini bir araya getirirken, birleştirme eğilimi Doğuş grubunda da belirgindi. Öte yandan, Akkök ve Tekfen gibi holdingler, 'toparlanma' sürecinin bir benzerini de sermaye yapısında gerçekleştirdiler. Örneğin Akkök grubunda, şirketlerin birbirlerine karşılıklı olarak iştirak etmeleri sonucunda Japon keiretsuları gibi yatay bir sermaye yapısı ortaya çıkmıştı. 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 açtı (Milliyet 20.03.2007).

Yine de grupların 'odaklanma' ve 'toparlanma' hamleleri toplamda şirket sayılarının azalmasını beraberinde getirmemiştir. En büyük 40 holding 2001 yılında 1.206 şirkete sahipken, bu sayı 2007 yılında 1.649'a yükselmişti. 2007 yılı itibariyle, Koç, Doğan ve Çukurova gruplarının şirket sayıları 100'ün üzerindeydi (Cirik 2007). Şirket sayılarının artışında, odak olarak seçilen sektörlerdeki (özellikle enerjideki) satın almalar da etkiliydi. Örneğin, Borusan grubu 2007-2008 yıllarında 30'a yakın enerji şirketine sahip olmuştu.

Bu dönemde sermaye gruplarının uluslararası faaliyetleri hem coğrafi hem de sektörel olarak çeşitlendi ve genişledi. Sektörlere göre baktığımızda, bu çalışmada ele alınan gruplar 2000'li yıllarda yurtdışında asıl olarak ara malı niteliğindeki üretime ağırlık verdiler. Sabancı, kord bezi ve sentetik elyaf üretimini ABD, İngiltere, Almanya, İran, Fransa, Endonezya, Tayland, Çin ve Güney Amerika ülkelerine doğru genişletti, ayrıca bu girişimde ortağı olan DuPont'un hisselerini de satın aldı. Borusan grubu, İtalya ve İspanya'da çelik boru ve yassı çelik üretimine başladı. İş Bankası cam ve cam ürünleri imalatını Bulgaristan ve Rusya'da başlatırken, İtalya'da ve Bosna Hersek'te kimyasal madde imalatı için bazı girişimleri hayata geçirdi. 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 ve *ara malı üretimi* niteliği taşıyan önemli yatırımlardı.

Ara malı üretiminde uluslararasılaşma ciddi bir sıçrama sergilerken, yatırım malı niteliğindeki yurtdışı yatırımlar buna kıyasla hayli önemsiz bir seviyedeydi. 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 gözlenmekteydi.

Holdinglerin yurtdışında dayanıksız tüketim malı üretimleri, 2000'li yıllarda Ülker (bisküvi), Anadolu grubu (bira ve meşrubat), Çalık (tekstil) ve Zorlu grubu (tekstil) ile artarak devam etti. Bu grupların yanı sıra, Eczacıbaşı grubu Kazakistan'da temizlik kağıdı üretimine başladı. Dayanıklı tüketim malı alanında ise 2000'li yıllarda ciddi bir sıçrama yaşandı: Koç grubu Romanya, Rusya ve Çin'de beyaz eşya üretimine başlarken, Zorlu grubu Rusya'da elektronik ve beyaz eşya

üretimi için yeni tesisler oluşturdu, Profilo Avusturya'da bir TV fabrikası (Grundig) satın aldı. 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 yoğunlaştı. Yatırım malı üretimi ise yurtiçinde olduğu gibi yurtdışında da hayli sınırlı bir ölçekteydi. 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) yurtdışı yatırımlar, 2000'li yıllarda da yüksek bir seviyede devam etti. Bunların içinde, Çukurova grubunun Kıbrıs, Ukrayna, Gürcistan ve Moldova'daki GSM şirketleri; Çalık grubunun Arnavutluk'ta özelleştirmede satın aldığı telekom ve GSM şirketleri; Oyak grubunun İspanya, Rusya, Romanya, Azerbaycan, Bulgaristan ve Hollanda gibi ülkelere yayılan lojistik şirketleri; ayrıca, inşaat kökenli grupların (Enka, Tekfen, Doğuş, Alarko) ve Çalık grubunun yurtdışı inşaat işleri dikkat çekmekteydi. Türkiye Müteahhitler 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 yükselmişti. Sektörün yurtdışına ilk açıldığı yıl olan 1971'den 2008 yılına kadar olan 37 yıllık dönemde, yurtdışında üstlenilen toplam iş tutarı 105 milyar dolar civarındaydı ve bu toplamın yüzde 23'ü (24.4 milyar dolar) yalnızca Enka'ya aitti (Gündem 2008: 13; Enka İnşaat 2008: 10). Türkiye kökenli inşaat firmalarının yurtdışı iş hacmi 1972-79 arasında 1.56 milyar, 1980-89 arasında 10.7 milyar, 1990-99 arasında ise 18.4 milyar dolardı (Bozoklar 2000: 136). Buna göre, 2000 yılı ve sonrasında toplamda 74.3 milyar dolarlık inşaat işi üstlenildiği anlaşılmaktadır. Kısacası, inşaat sektöründe de 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 sektörleriydi. Salt firma sayısı açısından, 2000'li yıllarda sermaye gruplarının uluslararası faaliyetleri ticaret, finans ve sanayi arasında kabaca eşit biçimde dağılmış durumdaydı. Finans alanında Çukurova, İş Bankası, Koç, Doğuş ve Sabancı uluslararası piyasayla en fazla bütünleşen sermaye gruplarıydı. Ticari alanda ise Koç, Zorlu, İş Bankası, Sabancı, Eczacıbaşı ve Doğan grupları yurtdışında en fazla şirkete sahip gruplardı. Zorlu ve Koç, bu dönemde elektronik/beyaz eşyada Avrupa genelinde çok sayıda pazarlama şirketi ve bayilik oluşturdular; Zorlu, ev tekstili pera-

kendesinde de birçok ülkeye yayıldı. Sabancı özellikle tekstil ve çimentoda yurtdışı ticaret şirketleri kurarken, İş Bankası cam ürünleri satışına yönelik bir atılım başlattı. Doğan grubu ise 2000 yılında özelleştirmede İş Bankası ile birlikte aldığı ve daha sonra tamamen ele geçirdiği Petrol Ofisi bünyesinde birçok yurtdışı akaryakıt satış şirketine sahipti. Bununla birlikte, ticaret alanında 1990'lı yıllarda başlayan hızlı çeşitlenme süreci 2000'li yıllarda kayda değer bir ilerleme sergilemedi.

Özetle, Türkiye finans kapitali 2000'li yıllarda üretim alanında uluslararası yayılmayı hızlandırdı; ara malı, dayanıksız tüketim malı ve kısmen de dayanıklı tüketim malı alanlarına yoğunlaştı; ayrıca ticaret ve finans alanındaki uluslararası yatırımlar da yeni bir ivme kazandı. Türkiye'nin sınai üretim yapısı dünya ölçeğinde birikim süreciyle ileri bir bütünleşme seviyesine ulaştı. Buna karşılık, ülke içi entegrasyon hayli zayıftı. Düşük kur ve Dahilde İşleme 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 çıkmıştı (Sönmez 2005: 12). 1997-2000 yılları ortalaması olarak, üretimde ithal ara malı kullanımı TV ve radyo cihazlarında yüzde 73, tütünde yüzde 62, kimyasal gübrede yüzde 50, motorlu kara taşıtlarında yüzde 38'di. İthal girdi kullanımı, ana metal sanayiinde yüzde 35.7, kimyasal maddeler ve elektrikli cihazlarda yüzde 30 seviyesindeydi (Fırat 2007a). 2002-2004 yılları arasında, ihracatın gerektirdiği ithalat, taşıt araçlarında yüzde 60'ın, elektronikte yüzde 77'nin, elektrikli makinelerde yüzde 58'in, makine imalatta yüzde 45'in, madeni eşyada yüzde 54'ün üzerindeydi (Sönmez 2005: 34-40). Yeni dönemde ara malı temini büyük ölçüde yurtdışından (özellikle Uzakdoğu ülkelerinden) karşılanırken, ihracata yönelik nihai üretim ülke içinde yapılmaktaydı. 1960'ların 'montaj sanayii' evresine benzeyen bu yapı içinde, Türkiye'de üretimin ve ihracatın 'ithalat bağımlılığı' artarak devam etmekteydi.

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 başladılar, hatta süreç içinde, yan sanayi şirketleri de uluslararası pazarlara açıldılar (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 (M. Tamer, Milliyet 29.07.2004). Geçmişte ülke içinde

bir ölçüde oluşan sektörel 'ileri-geri bağlantıların' günümüzde uluslararası düzleme taşınmış olduğu, kapitalist üretime özgü üretimin toplumsallaşmasının artık dünya ölçeğinde geçerli olduğu düşünülebilir.

Üretim alanı bir yandan uluslararası düzeyde giderek hızlanan bağlantılarla bir arada genişlerken, ülke içinde büyük ve küçük sermayeler arasındaki ilişkiler de yeni boyutlar kazandı; 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 kurdular. Buna bağlı olarak, TÜSİAD bir yandan yurtdışı temsilcilikler ve ofisler açmaya önem verdi, bir yandan da Anadolu'da yerel derneklerde örgütlenen sermayeleri 2004 yılı içinde Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) adlı yeni bir çatı altında birleştirdi. Buna benzer bir diğer oluşum, yine TÜSİAD öncülüğünde hayata geçen Sektörel Dernekler Federasyonu'ydu (SEDEFED). Söz konusu örgütler, Avrupa Birliği sürecinin ve 'küreselleşme' akımının güçlendirdiği 'yerelleşme' vurgusu bağlamında, TÜSİAD'ın yerel dinamiklerden 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 çekişme konusu olmuş, tasarının son versiyonu TÜSİAD'ın merkezi denetimi vurgulayan yaklaşımı doğrultusunda şekillenmiştir (Gündoğdu 2009).

Son yıllarda TÜSİAD içinde ortaya çıkan bir gelişme de derneğe hakim olan büyük grupların daha küçük ve işlevsel bir örgüt arayışlarıydı. 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 içermekteydi (Milliyet 20.03.2001; 20.06.2001). 2002 Haziran ayma kadar aralıklarla 9 kez toplanan ve çeşitli konularda görüş açıklayan İş Çevresi Grubu, zamanla, seçim ve siyasi partiler yasalarında reform konusuna yoğunlaştı. Bu amaçla, ANAP-DSP ya da ANAYOL formüllerinin hayata geçmesini sağlayacak bir seçim yasası taslağı hazırlatıldı (E. Berberoğlu, Radikal 12.11.2001). Pamukbank'ın fona devredilmesini izleyen süreçte Çukurova grubu İş Çevresi Grubu'ndan uzaklaşırken, toplantılar daha uzun aralıklarla yapılmaya başlandı ve AKP iktidarı döneminde, Başbakan Erdoğan'ın da katıldığı yemekli toplantılar biçimine büründü (Cumhuriyet 28.06.2002; M. Tamer, Milliyet 29.07.2004). 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 yıl-

dır toplantılar hakkında (eğer toplantı yapılıyorsa elbette) kamuoyuna bilgi verilmemektedir.

AKP ve Büyük Sermaye

Türkiye'de genellikle TÜSİAD çevresinde yer alan 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. Ancak, genel olarak, Türkiye'de 1980 sonrasında hızlanan dışa açılma, finans kapitalin gücünü ve etkisini arttıran bir süreç olmuştur. Son yıllarda ticaret ve finansın yanında üretim alanına da genişleyen uluslararasılaşma, bir yandan sermayeye karşı emeğin konumunu zayıflatmış, bir yandan da burjuvazi içinde küçük sermayelere karşı büyük sermayeyi güçlendirmiştir.

Öte yandan, bu dönemde büyük sermaye saflarına yeni katılımlar da olmuştur. Çalık, Albayraklar, İpek, Sancak, Boydak, Sanko gibi, bir kısmı Anadolu'nun yeni sanayileşen kentlerinde büyüyen, bazıları da İstanbul merkezli olan, ama kural olarak hepsi de AKP iktidarına yakınlıklarıyla tanınan yeni sermaye gruplarının artan etkisi ve özellikle de medya sektöründeki konumlanışları, AKP - büyük sermaye ilişkilerine dair bazı soruları gündeme getirmektedir. AKP'nin bir siyasal parti olarak analizi ve Türkiye'de devlet ve siyaset yapısında son yıllarda yaşanan dönüşümlerin değerlendirilmesi, bu çalışmanın kapsamı dışındadır (bu konuda bütünlüklü bir derleme için bkz. Uzgel ve Duru 2009). Ancak, AKP - büyük sermaye ilişkisine dair bazı gözlemler aşağıda sıralanmaktadır.

Öncelikle, 2002 Kasım seçimleri ile iktidara gelen AKP'nin, bir önceki hükümet döneminde IMF ve Dünya Bankası ile birlikte hazırlanan 2000 yılı tarihli orta vadeli istikrar - yapısal uyum programını aynen uygulamaya devam ettiği ve hatta 2005 yılı sonrasında üç yıllık yeni bir dönem için uzattığı hatırlanmalıdır (Ekzen 2009). AKP, birinci iktidar dönemi boyunca, ekonomi politikası alanında uluslararası entegrasyonu ve 'yapısal uyum'u amaçlayan bu programı sürdürmüş, borç faizi ödemelerine öncelik vererek yüzde 6.5 faiz dışı fazla hedefine sadık kalmış, ayrıca düşük kur - yüksek faiz ilkesinden de belirgin bir sapma göstermemiştir. Dış politika alanında 'AB çıpası'nın ne olursa olsun terkedilmediği bu dönemde, iç politikada tek parti hükümetinin sağladığı 'istikrar' sayesinde hayata geçen yeni İş Yasası (2003) ve bunun yanı sıra hükümetin emek-sermaye ilişkilerinde izlediği kararlı emek karşıtı tutum da TÜSİAD çevresinin takdirlerini ka-

zanmıştır. Nitekim TÜSİAD çevresindeki büyük sermaye grupları ve bu grupların medyadaki uzantısı sayılabilecek Doğan ve Doğuş yayın organları, 2002-2007 arası dönemde AKP'yi açık biçimde desteklemiştir. Yine, Uzan grubunun tasfiyesini izleyen dönemde Çukurova ve Ciner gruplarının (yani bir dönem TÜSİAD'ın çekirdek kadrosu ile mücadele vermiş grupların) yayın organlarının da genelde 'ılımlı' bir çizgiyi sürdürdükleri görülmüştür. Kısacası, Türkiye'nin büyük burjuvazisi, AKP'nin birinci döneminde herhangi bir 'çatlak ses' çıkarmamaya özen göstermiştir. Bu ölçüde destek ancak 1960'ların ortalarındaki S. Demirel (AP) ve ve 1980'lerin ilk yarısındaki T. Özal (ANAP) hükümetlerine nasip olmuştur. Nitekim 2007 Temmuz seçimlerinin gecesinde Güler Sabancı'nın ve MESS ve TİSK başkanı (Koç Holding'in eski yöneticilerinden) Tuğrul Kudatgobilik'in memnuniyetlerini ekranlarda abartılı bir biçimde sergiledikleri anımsanacaktır.

Holdinglerin bu dönemdeki büyüme temposu, söz konusu memnuniyetin nedenlerine açıklık kazandırmaktadır. Yıllık faaliyet raporlarına göre en çarpıcı sıçramayı, toplam varlıkları 2002-2007 arasında 7.3 milyar dolardan 51.2 milyara yükselen Koç Holding sergilemektedir. Aynı dönemde, farklı bir konsolidasyon sistemi uygulayan Sabancı Holding'in varlıkları 21 milyar dolardan 43.9 milyara, Oyak ve iştiraklerinin toplam varlıkları 4.6 milyardan 19 milyara, Şişecam'ın varlıkları 2.3 milyardan 4.5 milyara, Çalık grubunun toplam varlıkları 1 milyardan 3.3 milyara, Enka'nın varlıkları ise (2003-2007 arasında) 1.86 milyar dolardan 7.86 milyara yükselmiştir. Kısacası, birçok grup, birinci AKP iktidarı döneminde varlıklarını birkaç kat arttırmış durumdadır. Birkaç on yılda oluşan varlıklar, inanılması güç biçimde, yalnızca beş yıl içinde ikiye, üçe, beşe katlanmıştır.

Karşı yönde, AKP açısından bu birinci dönem, İslami gelenekten koparak gelen yeni ve hazırlıksız bir partinin kendisini hem ülkenin hem de AB ve ABD gibi etkili küresel güçlerin hakim sınıflarına kabul ettirme dönemidir. Tavizsiz bir biçimde uygulamaya konan neo-liberal politikalar, agresif bir özelleştirme atağı, muhafazakarlığın teşviki yoluyla emekçi sınıfların pasifize edilmesi ve dünya genelindeki likidite bolluğunun da katkısıyla elde edilen yüksek büyüme oranları, AKP'nin sermaye kesimleri nezdinde kabul edilebilirliğini sağlayan en önemli faktörlerdir. 28 Şubat süreci bağlamında Refah Partisi'ne karşı topluca isyan eden büyük gruplar, birkaç yıl sonra, bu partinin içinden çıkan AKP'yi benimsemekte tereddüt etmemiştir.

Kuşkusuz, bu süreçte AKP de kendisine daha yakın sermaye kesimlerini çeşitli yollar bularak palazlandırmaya çalışmıştır. Örneğin, konut inşasında TOKİ ihaleleri, 'AKP'nin Müteahhitleri'nin beslendiği başlıca kanallardan biridir (Gürek 2008). Bunun yanı sıra, yerel yönetimlerin sağladığı olanaklar da öncelikle ikti-

dara yakın sermaye kesimlerine akmıştır. Ancak, AKP'nin bu tarz 'yerel' birikim kanallarının ötesine geçerek merkezi düzeyde hamlelere girişmesi (örneğin, devlet bankalarından açılan krediler sayesinde Sabah-ATV medya grubunun Çalık Holding'e aktarılması) birinci döneminin sonunda gerçekleşmiştir. Vurgulanması gereken, kabaca Doğan grubuna karşı konumlandırıldığı düşünülebilecek Çalık grubu dışında, AKP'nin büyük gruplara ana faaliyet alanlarında rakip olacak 'yandaş' sermayeler oluşturmak gibi bir gizli gündemi olduğunu gösteren herhangi bir somut kanıtın bulunmadığıdır.

2007 yılı sonunda başlayan ve 2008 sonbaharında küresel ölçeğe yayılan finansal kriz ortamında hayata geçen tedbirler, AKP - büyük sermaye ilişkileri açısından bir tür test olmuştur. İktidar partisi, bu süreçte gerek ÖTV ve KDV indirimleri yoluyla gerekse yeni teşvik yasası aracılığıyla egemen sınıf kesimlerine avantajlar sağlamaya büyük bir özen göstermiştir. Nitekim beyaz eşya ve otomotivde ÖTV indirimleri, kriz nedeniyle ihracat olanakları daralan ve stoklarında 140 bin civarında araç biriken Koç ve Oyak gibi otomotiv tekellerine; ayrıca, yine ihracat olanakları sınırlanmış bulunan Koç ve Zorlu gibi elektronik/beyaz eşya tekellerine geçici bir nefes alma ve stoklarını eritme şansı yaratmıştır. Öte yandan, krizin ilk aylarında yassı demir-çelik ürünlerinde gümrük vergisinin 8 puan arttırılması da Oyak ve Borusan gibi bu sektörde tekel konumunda bulunan gruplar için önemli bir avantaj yaratmış, iç pazarın yüzde 40'ını denetleyen Erdemir, yassı ürün fiyatlarına büyük oranda zam yaparak bu avantajı değerlendirmiştir (T. Ayvaz, Referans 10.07.2009). Yeni yatırım teşvik paketi içinde 12 sektörde 'Büyük Proje' kapsamında ilave destekler getirilmesi de hükümetin büyük sermaye kesimlerini özel olarak korumaya aldığının bir diğer göstergesidir. Kriz ortamında devreye sokulan 'kısa çalışma ödeneği' ve 'istihdam paketi' adıyla yürürlüğe giren (lise mezunlarının stajyer olarak çalıştırılması gibi) bazı uygulamalar, yine büyük sermayeye 'krizi fırsata çevirme' olanağı sağlayan politikalar olmuştur.

Buna karşılık, AKP - büyük sermaye ilişkilerinde kırılganlık yaratan en önemli iki konu, (i) 2007 Nisan ayında Genelkurmay'ın 'e-muhtıra' vermesine yol açan girişimler ve (ii) özellikle Doğan grubuna kesilen yüksek oranlı vergi cezalarının diğer gruplarda yarattığı endişelerdir. Neo-liberal politikalar izlediğinde büyük sermayenin kabul edilebilir bulduğu AKP, türban gibi konularda 'açılım'a giriştiğinde karşısında orduyu, yargıyı ve TÜSİAD'ı görmüştür. Mustafa Sönmez'e göre, "Ne zaman ki AKP, türban tartışmalarını başlatmış ve 'Milli Görüş'cü yüzünü göstermiştir, o zaman sürtüşmeler başlamıştır. TÜSİAD'ı rahatsız eden toplumsal kutuplaşma ve ekonomide, siyasette varolduğu iddia edilen istikrarın kaybolmaya başlaması, AB rotasından çıkılmasıdır" (2009: 184). Bu süreçte Doğan grubu

medyasının AKP'ye karşı belirli bir muhalefete başlaması ve hemen akabinde büyük vergi cezalarına çarptırılması, AKP'nin de belirli bir 'havuç-sopa' politikası izlediğinin işaretidir. Doğan grubu gibi geçmişte medya gücüyle merkezi konum işgal etmiş bir grubun 'tasfiye edilebilir' olduğunun gösterilmiş olması, TÜSİAD'ın AKP döneminde karşılaştığı belki de en ciddi meydan okumadır. Yine de sermaye içi ilişkilerin hem rekabet hem işbirliği temelinde cereyan ettiğini ve uzlaşmaların her zaman mümkün olduğunu unutmamak gerekir.

Bir ölçüde 'gündelik olaylar' denilebilecek bu tarz sürtüşme ve gerilimlerin ötesinde, AKP - büyük burjuvazi ilişkisinin çok daha derin bir tarihsel-stratejik paydaya oturduğu genellikle gözden kaçmaktadır. Bir sonraki kısımda sergileneceği gibi, Türkiye kökenli büyük sermaye grupları son yıllarda uluslararası pazarlara çok hızlı biçimde yayılmıştır. Bu yayılma yalnızca dolaşım alanıyla sınırlı kalmamış, son on beş yıl içinde giderek artan bir hızla üretim alanına doğru genişlemiştir. Özellikle SSCB'nin dağılışını izleyen dönemde, Türkiye kökenli sermaye bir yandan Balkanlar, Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesine, bir yandan da Kafkaslar, Orta Asya ve Avrasya bölgesi geneline sermaye ihracına girişmiştir. Türkiye burjuvazisi, ABD ve AB ile olan tarihi bağlarına dayanmak suretiyle, bir 'bölge gücü' olmak için uğraşmaktadır. Bu elbette bağımsız bir güç odağı olma anlamına gelmemekte, daha ziyade bağımlı ya da 'taşeron tarzı' denilebilecek bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, taşeron firmaların büyümeleri ve süreç içinde kendilerine bağlı alt taşeronlar oluşturmaları, fazla şaşırtıcı olmayan tipik bir gelişmedir. Bir başka deyişle, genellikle 'bağımlı' olduğu için eleştirilen bir kapitalist gelişme türü, yine aynı şekilde 'bağımlı' bir finans kapital türünü beraberinde getirmiş gibi görünmektedir. Ancak, örneğin, 2008 yılında patlak veren krizle birlikte Sabancı, Doğuş ve özellikle de Oyak gibi grupların yurtdışında satın alınacak şirket aramaya başlamaları ve krizin fırsatlar yarattığını vurgulamaları, bir başka deyişle artık yalnızca Türkiye ölçeğinde değil dünya ölçeğinde de krizden avantaj sağlayabilecek duruma gelmeleri, Türkiye'de kapitalist gelişmenin ulaştığı düzey ve uluslararası entegrasyonun boyutları hakkında bir fikir vermektedir.

Türkiye'de son yıllarda Osmanlı mirasının yeniden 'keşfedilmesi' ve yeni-Osmanlıcı denilen bir fikir akımının oluşmaya başlaması, Türkiye kapitalizminin ulaştığı gelişme düzeyi ve uluslararası yayılımıyla yakından ilişkilidir. Nitekim AKP iktidarı döneminde dış politika alanında son derece büyük etkisi bulunan ve kısa süre önce Dış İşleri Bakanı olan Ahmet Davutoğlu, Stratejik Derinlik (2009) adlı çok satan kitabında bir anlamda bunun teorisini geliştirmektedir. Davutoğlu'na göre Türkiye, Soğuk Savaş döneminde bir bakıma zorunlu olarak benimse-

diği statik ve düşük profile uyarlanmış dış politika tercihleri nedeniyle kendi 'tabii etkinlik alanlarını' ihmal etmiş, Soğuk Savaş'ın sona ermesiyle karşısına çıkan Bosna ve Azerbaycan gibi sınır-ötesi sorunlarda da hazırlıksız yakalanmıştır (2009: 71-3). T. Özal'ın yeni-Osmanlıcı çizgisini teorik yetersizliği ve pragmatik tavrı nedeniyle eleştiren Davutoğlu, Türkiye'nin aktif stratejiler geliştirmesi ve bunun için kendi tarihsel mirası ve coğrafyası ile yüzleşmesi gerektiği kanısındadır. Böyle bir yüzleşme ise, ancak ideolojik, kültürel ve kurumsal dönüşümlerle birlikte, devlet yapısında ve 'zihniyetinde' meydana gelecek dönüşümlerle birlikte olanaklı hale gelebilecektir. Türkiye'de son birkaç yıldır şiddetlenen ve TSK, hükümet, yargı, medya gibi unsurların içinde yer aldığı karmaşık mücadeleler, basitçe laik-İslamcı çekişmesinin çok ötesinde, uluslararasılaşan sermaye birikimi ve bunun beraberinde getirdiği yapısal dönüşüm ihtiyacı çerçevesinde anlamlandırılabilir. Bu çerçevede, örneğin, yüze yakın ülkede faaliyet gösteren ancak daha çok Orta Asya'da yoğunlaşmış bulunan Fethullah Gülen cemaati okullarının ne tür pratik ihtiyaçlara yanıt verdikleri, üzerinde düşünmeye değer bir konudur.

Kuşkusuz, Türkiye kökenli sermayenin dışa açılması ve Türkiye'nin bir 'bölge gücü' olması gibi gelişmeler, ülke içinde çalışan sınıflar açısından pek 'hayra alamet' değildir. Kapitalist üretim kendi çelişkileriyle gelişmekte, ancak bu yalnızca daha fazla artık-değer ve dolayısıyla daha fazla sömürü anlamını taşımaktadır. Gelecekte daha farklı bir üretim ilişkileri yapısı ortaya çıkmadıkça, bu durumun değişeceğini düşünmek için bir neden bulunmamaktadır.

Türkiye'de finans kapitalin oluşum ve gelişimini incelemeye bu noktada son vererek, şimdi büyük sermaye gruplarına daha yakından bakmaya geçebiliriz. Çalışmanın ikinci kısmında, 25 büyük sermaye grubunun faaliyetleri ve gelişim öyküleri ele alınmaktadır.

İKİNCİ KISIM

TÜRKİYE'DE BÜYÜK SERMAYE GRUPLARI - PORTRELER

SUNUŞ

Çalışmanın bu ikinci kısmında, 25 büyük sermaye grubu ayrı ayrı ele alınmakta ve incelenmektedir. İnceleme, grupların kuruluşlarından günümüze dek gerçekleştirdikleri ekonomik faaliyetlerin derlenmesine ve ISIC Rev 3.1 sistemine göre sınıflandırılmasına dayanmaktadır.

ISIC, Birleşmiş Milletler tarafından üretilmiş olan ve yaygın olarak kullanılan bir sınıflandırma sistemidir (UN 2002). Sistemde, ana sektörler 2 haneli numerik kodlarla, alt sektörler ise, ilk iki tanesi ana sektör kodundan gelen 4 haneli kodlarla temsil edilmektedir. Bir başka deyişle, 2 haneli ISIC kodları genel olarak ana sektörleri temsil ederken, alt sektörler bunların yanına eklenen uzantılarla ayrıştırılmaktadır. Örneğin, 45 kodu inşaat ana sektörünü göstermektedir. İnşaat ana sektörünün alt kolları ise 4510 (inşaat alanının hazırlanması), 4520 (yeni bina inşaatı), 4530 (tesisat işleri) gibi 4 haneli kodlarla gösterilmektedir. ISIC sistemi, firmaların faaliyetlerini sınıflandırmayı ve 'çeşitlilik' derecelerini ölçebilmeyi sağlamaktadır. Bu şekilde ortaya çıkartılan faaliyet sayıları, çalışmanın ek bölümünde sergilenmektedir.

Aşağıdaki her bölümde ayrı bir sermaye grubu ele alınmaktadır. Her bölümde, önce ele alınan grubun gelişimi ana hatlarıyla incelenmekte, ardından da söz konusu grubun gerçekleştirdiği faaliyetlerin dökümü tek ve uzun bir tablo ile sunulmaktadır. Tablolar faaliyet esasına göre hazırlandığından, bir grup için, kimi zaman aynı faaliyetin birden fazla şirket tarafından gerçekleştirildiği, kimi zaman da bir grup şirketinin birden fazla faaliyet üstlenmiş olduğu görülebilecektir. Bir başka deyişle, tablolarda yalnızca grup şirketleri değil, bunun yanında asıl olarak grup faaliyetleri sergilenmektedir. Grupların yüzde 1-2 gibi küçük oranlarla iştirak ettikleri ya da 1-2 yıl gibi kısa sürelerle iştirak ettikleri şirketler genellikle tablo dışı bırakılmıştır.

İncelenen grupların seçiminde ve sıralamasında nicel bir kriter (örneğin, faaliyet gelirleri) kullanılmamıştır. Tarihsel bir inceleme yapıldığı için, böyle bir kriter bulmak hayli zor, hatta olanaksızdır. Bunun yerine, incelemeye büyük sermaye gruplarını temsil edebilecek nitelikte olduğu düşünülen gruplar dahil edilmiştir. Dolayısıyla, çalışmada Türkiye'deki *tüm* sermaye gruplarının ya da en önemli grupların bütünsel bir bilançosu ortaya konulmamıştır. Olgusal kısım yalnızca 25 sermaye grubuyla sınırlıdır. Ancak, söz konusu 25 grubun Türkiye'deki büyük

sermaye gruplarını incelemek için yeterli miktarda malzeme sunduğu düşünülmektedir.

Öte yandan, sermaye gruplarının, ekonomik faaliyetlerinin evrimi dışındaki konular (örneğin faaliyet gelirleri, kârları, personel sayıları) ya da yabancı sermaye ile ilişkileri, devletle kurdukları ortaklıklar, organizasyon şemalarındaki değişimler gibi konular da sistemli olarak ele alınmamıştır. Konu, yalnızca kapsadığı sermaye gruplarının sayısı ile değil, farklı yönlerinin sistematik olarak ele alınmaması ile de sınırlanmıştır. Bu sınırlar içinde, olabildiğince nesnel bir inceleme yapılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın başlıca kaynakları, şirket tarihçeleri, faaliyet raporları, firmaların internet sayfaları, holding patronlarının biyografileri, gazete ve dergiler, İTO ve Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi sicil kayıtları ve konu hakkındaki diğer çalışmalardır. Geçmişe yönelik bir araştırma olması nedeniyle, olgusal anlamda hatalar içerdiği kuşkusuzdur.

ISIC kodlamalarında mümkün olduğunca 'minimalist' davranılmış ve şirketlerin esas faaliyetleri baz alınmıştır. Dolayısıyla, ortaya çıkan sonuçların asgari sonuçlar olarak görülmesi gerekir - gerçek faaliyet sayıları büyük olasılıkla buradakinden daha fazladır. Öte yandan, ulaşılan sonuçların asgari sonuçlar olmasının bir diğer nedeni, söz konusu holdinglerin tüm şirketlerine ait tüm faaliyet raporlarının incelenmemiş olmasıdır. Holdinglere bağlı tüm şirketlerin geçmişe dönük raporları bir yana, bizzat holdinglerin iştiraklerine dair bilgiler bile bir hayli sınırlıdır ve İMKB'ye üye olmayan şirketlerin raporlarına ulaşmak neredeyse olanaksızdır. Ulaşılabilen bilgilerin eksik olduğu kesin olmakla birlikte, yine de bu çalışma açısından yeterli düzeyde ve miktarda bilginin elde edildiği düşünülmektedir.

Standart olarak, her tablo 5 sütun içermektedir. İlk sütunda 4 haneli ISIC kodları, ikinci sütunda faaliyetin tanımı, üçüncü sütunda faaliyeti gerçekleştiren şirketin adı, son iki sütunda ise faaliyetin başlangıç ve tasfiye tarihleri (şirketin tasfiye tarihi değil) bulunmaktadır. Emin olunmayan ya da tahmini tarihlere soru işareti konulmuştur.

Bu genel açıklamaların ardından, şimdi konumuza geçebiliriz.

İş Bankası – Şişecam Grubu

İş Bankası, Türkiye'deki büyük sermaye grupları içinde özgün bir konuma sahiptir. Erken bir tarihte kurulmuş olması, kısa sürede birçok sektöre yatırımlar yapması, uzun yıllar devam eden yarı-resmi niteliği ve başlangıçtan beri koruduğu 'banka-merkezli grup' karakteri, İş Bankası'nın ayırt edici özellikleridir. Banka, iştirakleri ve sağladığı kredilerle, Türkiye'de kapitalist üretimin gelişimine damgasını vurmuştur. Bünyesinde yer alan Şişecam Topluluğu ise başlı başına bir sermaye grubu hüviyetindedir.

'Atatürk'ün Bankası'nın gelişimine kısaca bakalım. 1924 yılında kurulan İş Bankası, 1920'lerin olumsuz ekonomik koşullarına rağmen hızla büyüdü ve birkaç yıl içinde en önemli özel banka durumuna geldi. Kurulduğu yıl ülkedeki toplam mevduatın yüzde 14.7'sini elde eden banka, üç yıl sonra, Ziraat Bankası'ndan bile daha fazla mevduat toplamayı başarmıştı (İş Bankası'nın mevduatlar içindeki payı, 1930'ların sonlarına kadar genelde yüzde 30'un üzerinde oldu). Benzer biçimde, bankanın verdiği krediler de hızla artmıştı. İş Bankası'nın toplam krediler içindeki payı 1924 yılında yüzde 4'tü, 1929 yılına gelindiğinde ise yüzde 32.4'e yükselmişti (Yüzgün 1982: 90, 234).

Öte yandan, İş Bankası'nın gelişimi salt finans alanıyla sınırlı kalmamıştı. Bankanın kurulduğu yıllarda, Türkiye'de kayda değer bir sanayi yapısı bulunmuyordu. Üstelik, bu dönemde iç ve dış ticaret hacmi de Birinci Dünya Savaşı öncesinin ancak yarısı kadardı (İMKB 1999: 80). Birçok mal ve hizmetin sıkıntısı yaşandığı için, başta temel tüketim malları olmak üzere hemen tüm sektörlerde kârlılık yüksekti. İş Bankası gibi ayrıcalıklı bir bankanın böyle bir ortamda çok sayıda iş yapması kaçınılmazdı. Nitekim 1930 yılına gelindiğinde bankanın gıda (şeker), madencilik (kömür, bakır), tekstil, liman işletmesi, ormancılık, gazetecilik, matbaacılık, otelcilik gibi birçok sektörde yatırımları mevcuttu. Bu yatırımların bir bölümü işletmelere sermaye desteği sağlamak ve kârdan pay almak için yapılmış, ancak önemli bir kısmında da işletmeciliği bizzat İş Bankası üstlenmişti.

Cumhuriyetin ilk yıllarında ekonomik gelişme düzeyinin düşük olması ve sermaye piyasasının etkin olmaması nedeniyle, İş Bankası'nın iştirakleri genellikle yüksek bir sermaye payı ile gerçekleşti. Bununla birlikte "İş 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 getirmekte[ydi]" (İlke 1974c: 78). İkinci Dünya Savaşı'nın başladığı 1939 yılına kadar, banka her yıl en az bir iştirak gerçekleştirdi. Savaş yıllarında ekonomik daralma nedeniyle iştiraklerde duraklama yaşanacak, savaşın sona ermesiyle birlikte yeni bir canlılık başlayacaktı.

1924-45 arası dönemde İş Bankası, Türkiye'de ekonomik ve siyasal yaşamın merkezindeydi. Genel müdür Celal Bayar'ın yanı sıra, bankanın ilk yönetim kurulu üyelerinin tamamı iktidar partisi CHP'li milletvekilleriydi (Kocabaşoğlu vd. 2001: 191). 1927 yılında 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: 89), böylece İş Bankası'nın yarı-resmi niteliği resmiyet kazanmıştı. Bu konumu sayesinde çeşitli ayrıcalıklar elde eden banka, sağladığı krediler ve iştirakleri ile Türkiye'de kapitalizmin gelişimine damgasını vuracak, yeni palazlanan burjuvazinin en önemli destekçilerinden biri olacaktı. Söz konusu desteğin bazen yolsuzluk içeren biçimlere de büründüğü, hatta 'İş' sözcüğünün Fransızcası'ndan türetilen 'aferist' (*affairiste*: çıkarcı) nitelemesinin yaygınlık kazandığı bilinmektedir (Aydemir 2000: 454-5, 459-61; Boratav 2003: 41).

İş Bankası'nın İtibar-ı Milli Bankası'nı ele geçirmesi, Kemalist kadronun İttihatçı geçmişle hesaplaşmasının bir parçasıydı. 'Milli iktisat' yaklaşımı ile 1917'de 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 içindeki yerini koruyabilmiş önemli bir bankaydı (Kocabaşoğlu vd. 2001: 113). İtibar-ı Milli'yi yutan ve aynı yıllarda Türk Ticaret Bankası'nı da denetimi altına alan İş Bankası, 1930'ların dünya bunalımı ortamında da büyümeye devam etti. Bu dönemde banka sisteminde merkezileşme hızlanmış, 1923 sonrasında açılan 30'u aşkın yerel bankanın yarısı 1932-1940 yılları arasında iflas etmişti (Koçak 2001: 124). Giderek büyüyen İş Bankası'nın bir ara merkez bankasına dönüştürülmesi bile gündeme gelmiş, ancak bu yönde (özellikle ABD finans çevrelerinin desteği ile) epey baskı yapan Celal Bayar, İsmet İnönü'nün direnişi nedeniyle sonuç alamamıştı (İMKB 1999: 141; Tekeli ve İlkin 1983: 148-9). Yine de İş Bankası, bu dönemde Denizli İktisat Bankası, Emlak Kredi Bankası (eski Emlak ve Eytam) ve Halk Bankası'na da ortak oldu.

Uluslararası alanda, İş Bankası 1920'lerin sonlarında 14 yabancı merkezde 21 banka ile muhabir bankacılık anlaşması yapmış durumdaydı (İlke 1974c: 70). 1932 yılında, İş Limited ve İş Komimport gibi dış ticaret şirketlerine destek olmak için Hamburg ve İskenderiye'de birer şube açıldı. Hamburg şubesi İkinci Dünya Savaşı'nın başlaması üzerine 1940 yılında, İskenderiye şubesi ise Nasır hükümetinin yabancı bankaları millileştirmesi nedeniyle 1959'da kapatılacaktı (Kocabaşoğlu vd. 2001: 209).

İş Bankası'nın etkin olduğu bir diğer finansal sektör sigortacılıktı. 1925 yılında Anadolu Sigorta'yı kuran banka, 1929'da çıkan 1160 sayılı 'mükerrer sigorta inhisarı' kanunu ile Türkiye'de yasal olarak reasürans tekelini de eline geçirmiş oldu. Buna göre, Türkiye'de faaliyet gösteren tüm sigorta şirketleri tahsil ettikleri primlerin yüzde 50'sini (1936-1940 arasında yüzde 75'ini) İş Bankası'nm kurduğu Milli Reasürans şirketine devretmekteydi (Sönmez 1992a: 185). Başlangıçta 15 yıllığına verilen bu tekel hakkı sonradan uzatıldı ve yumuşatıldı; devir oranı 1954'te yüzde 30'a, 1959'da yüzde 25'e indirildi. 1970'ten sonra çeşitli değişikliklere uğrayan sistem zaman içinde 'yasal tekel' niteliğini kaybedecek, ancak İş Bankası, reasürans tekeli konumunu günümüze kadar bir şekilde devam ettirecekti (Taşdelen 2005: 206; Milli Reasürans 2008).

Bankanın ilk döneminde, asıl işi olan finansın yanı sıra ağırlık verdiği sektörler gıda, madencilik, cam ve tekstil sanayileri ile iç ve dış ticaretti. Cumhuriyetin ilk yıllarında hemen tamamı ithal edilen şekerin üretimi, daha kuruluşundan itibaren İş Bankası'nın ilgi alanına girmişti. Bu yıllarda şeker fabrikalarının kurulması devlet tarafından teşvik edilmiş, 1925 tarihli 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 şekere devlet tarafından alım garantisi verilmişti (İMKB 1999: 42; Boratav 1974: 113). 1926 yılında, İş Bankası'na bağlı İstanbul ve Trakya Şeker Fabrikaları AŞ. tarafından Alpullu'da kurulan Türkiye'nin ilk şeker fabrikası üretime başladı. Bunu, 1930'larda Eskişehir ve Turhal fabrikaları izledi. 1935 yılında, ülkedeki (üçü İş Bankası denetimindeki) dört fabrika Türkiye Şeker Fabrikaları AŞ. (TŞFAŞ) adı altında birleştirildi. Bu yeni kuruluşta İş Bankası, Ziraat Bankası ve Sümerbank eşit oranda (üçte bir) hisse sahibiydi (Kocabaşoğlu vd. 2001: 297). Şevket Süreyya Aydemir'in anlatımına göre, TŞFAŞ üretimi bir süre çok düşük tutmuş, yurtiçinde pahalıya imal edilen şekerle yurtdışından ucuza ithal edilen şekeri aynı (yüksek) fiyattan satan özel bir şirket büyük kârlar elde etmişti (2000: 460).

Şeker üretiminin yanı sıra, İş Bankası bu dönemde temel tüketim malları grubunda tekstil üretimi ile yer aldı. 1925 yılında Bursa'da İpekiş Mensucat'a, 1930'da Ankara'da Yüniş fabrikasına ortak oldu, daha sonra her iki işletmeyi de satın aldı. 1930'larda ek yatırımlarla genişletilen ve 1941'de İpekiş adı altında birleştirilen bu iki dokuma tesisi, İkinci Dünya Savaşı yıllarında ordunun ve halkın yünlü giyim ihtiyacının büyük kısmını karşılayacaktı (Koçak 2001: 92). Dönemin bir diğer önemli tesisi olan ve İş Bankası-Sümerbank-Ziraat Bankası ortaklığı ile kurulan Malatya Bez ve İplik Fabrikası ise 1945 yılında Sümerbank'a devredildi (İMKB 1999: 150).

1945 öncesi dönemde İş Bankası'nın sınai yatırımları genellikle 'geleneksel' sanayi kollarına yöneliktir. Bunlardan biri de madencilikti. Banka, madencilikte hem (özellikle Zonguldak havzasındaki) kömür madenciliği ile hem de bakır ve krom gibi madenlerle ilgiliydi. 1930'ların 'devletçiliği', İş Bankası'nın bankacılık dışında en büyük kâr elde ettiği sektörler olan sigortacılık ve madenciliği devletçi politikaların kapsamına dahil etmeyerek, Zonguldak kömür havzasındaki İş Bankası egemenliğini pekiştirecekti (Kocabaşoğlu vd. 2001: 295). Bununla birlikte, İkinci Dünya Savaşı sırasında hükümet, ocakların rasyonelleştirilmesi ve kömür üretiminin arttırılması amacıyla İş Bankası'nın elindeki hisseleri satın aldı, aynı işlem Keçiborlu kükürt işletmesindeki hisseler için de uygulandı (İMKB 1999: 150). Böylece İş Bankası, 1940'ların başında fiilen madencilik sektöründen çıkmış oldu (tasfiye işlemleri 1955-56'ya kadar sarktı).

Bankanın yarı-resmi niteliği, sanayi programlarında Sümerbank ve Etibank gibi kamu bankalarının yanında İş Bankası'na da önemli bir rol (ve cam sanayii tekeli) verilmesinde de görülebilir. 1934 tarihli Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı'nda beş ana sektörde 20 civarında fabrika kurulması öngörülmüş, finansman maliyeti yaklaşık 44 milyon lira olan yatırımların 41.5 milyonluk kısmını Sümerbank, 2.4 milyon liralık bölümünü ise İş Bankası üstlenmişti. Programa göre Keçiborlu'da kükürt fabrikası kurma ve işletme imtiyazı Sümerbank ile birlikte İş Bankası'na verilmiş; İş Bankası'nın bir şişe ve cam fabrikası kurması ve bir de sömikok (sömi antrasit) fabrikasının yapım ve işletmesini üstlenmesi kararlaştırılmıştı (Kocabaşoğlu vd. 2001: 286).

İlk sanayi planı ile İş Bankası'na bırakılan cam tekeli, bankanın sonraki yıllarda en önemli yatırım alanlarından birini oluşturdu. Tekelin ilk uygulaması ise cam şişe ve züccaciye mamulleri üreten Paşabahçe Cam Sanayii'nin (Türkiye Şişe Cam) kuruluşu idi. 1934 yılında yurtiçinde kullanılan cam ürünlerin tamamı ithal edilirken, Paşabahçe şişe ve cam fabrikasının 1935'te açılmasından bir yıl sonra ihtiyacın yüzde 61'i yurtiçi üretimle karşılanmaya başlandı, bu oran 1946'da yüzde 96'ya çıktı (Koçak 2001: 117). Bu yıllarda, iç pazarda ithal fiyatlarının üç katına ulaşan olağanüstü yüksek fiyatlarla satış yapılmaktaydı (Aydemir 2000: 461). Paşabahçe fabrikası, 1961 yılına kadar Türkiye'deki tek cam tesisi olarak kaldı (Sönmez 1992a: 187).

Finans ve sanayi girişimlerinin yanı sıra, İş Bankası ticaret (özellikle de toptan ticaret ve dış ticaret) alanında da hayli aktifti. Diğer sektörlerdeki tekel ayrıcalıklarına benzer biçimde, banka dış ticarette de özel bir konuma sahipti. 1936 yılında, İş Bankası'nın da baskılarıyla, dış ticaretin denetim altına alınması için tüccar birliklerinin oluşturulması kararı alındı ve birliklere katılmayan tüccarların

belirli malların ticaretiyle uğraşması yasaklandı. Bunu izleyen dönemde İş Bankası ve Ziraat Bankası tarafından tarımsal ürün dış ticaretine yönelik ihracatçı birlikleri kuruldu. Bu tür birliklere İş Bankası'nın denetimindeki Türk Ticaret Bankası da katılmaktaydı. İkinci Dünya Savaşı süresince dış ticaret 8 ithalat ve 12 ihracat birliği aracılığıyla düzenlenirken, bu örgütleri finanse eden bankalar (başta İş Bankası) önemli kârlar elde ettiler. Aynı yıllarda, İş Bankası, Ziraat Bankası ve Etibank ortaklığıyla kurulan Takas Ltd. Şirketi takas usulü ile yürütülen uluslararası ticarette faaliyet göstermekte; İş Bankası ortaklığı olan Umumi Mağazalar TAŞ. ise hem özel şirketlerin hem de kamu şirketlerinin ticari mallarının nakliyesi, sigortalanması, ekspertiz ve toptan satışı ile uğraşmaktaydı (İMKB 1999: 150-1).

İkinci Dünya Savaşı bittiği sıralarda, İş Bankası'nın ekonomik yaşamdaki merkezi konumu sürmekteydi. Finans alanında İş Bankası'na rakip olabilecek herhangi bir 'özel' kuruluş bulunmamaktaydı. Ticaretteki üstünlüğünün yanı sıra bankanın şeker, tekstil ve cam gibi dayanıksız tüketim malları üretimindeki yeri de sarsılmamıştı. Banka, 1945 öncesinde ana faaliyetlerini oluşturan iş kolları arasında yalnızca madencilikten fiilen çıkmıştı. Buna karşılık birçok 'ilişkisiz' sektördeki yatırımları devam etmekteydi. 1945 sonrasında İş Bankası açısından yeni bir iştirakler dalgası yaşandı. İştiraklere yatırılan sermaye 1945-55 arasında üç kat, 1955-60 arasında yine iki kat arttı ve 147 milyon TL'ye ulaştı (Koçak 2001: 150, 179). Bankanın bu dönemdeki büyüme temposu şu şekildeydi: 1945-61 arasında şube sayısı 48'den 243'e, toplam mevduatı 183 milyon TL'den 2.2 milyar TL'ye, kredileri 101 milyon TL'den 1.2 milyar TL'ye yükselmişti. 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 yüzde 20.4'ten yüzde 14.6'ya inmişti (Yüzgün 1982). Yine de 1950'lerin sonlarında, İş Bankası hem bilanço büyüklüğü hem de kredi ve mevduat tutarları bakımından özel bankacılık piyasasının yüzde 50'sini elinde tutmaktaydı (Koçak 2001: 140).

Bankanın 1950'lerdeki en önemli sınai atılımı çimento sektöründe gerçekleşti. İzmir Çimento ve Ankara Çimento'ya yapılan iştiraklerin ardından, İş Bankası 1953'te devlet tarafından kurulan Türkiye Çimento Sanayii TAŞ.'ye (Çisan, sonradan Çitosan -Türkiye Çimento ve Toprak Sanayii- adını aldı) yüzde 20 hisseyle kurucu olarak katıldı (Sey 2003: 134-5). Çisan Türkiye'nin farklı bölgelerinde yirmiye yakın çimento fabrikası kurarken, İş Bankası bu fabrikalardan bazılarına ayrıca iştirak etti. Bu dönemde çimento sektörü İş Bankası için ağırlıklı bir sektör niteliği kazandı. Ancak, İş Bankası sonraları bu sektörden çıkacak, Çitosan'daki hisse payını azaltacak, Çitosan'ın özelleştirilme sürecinde de herhangi bir tesis almayacaktı.

Gıda sanayiindeki yatırımlarını arttırarak sürdüren banka, 1950'li yıllarda sırasıyla Adapazarı, Amasya ve Kütahya şeker fabrikalarına ortak oldu. Şeker dışında bir diğer önemli girişimi, 1951'de uluslararası sermaye ile ortaklaşa kurulan Unilever-İş şirketi idi. Bu işletme, margarinde uzun yıllar önemli bir pazar payına sahip olan 'Vita' ve 'Sana' gibi bitkisel yağ markalarını üretmekteydi (Koçak 2001: 150). Bir diğer tüketim malı sektörü tekstilde ise İş Bankası 1950'lerde ara girdi üretimine yönelmiş, Balıkesir, Bergama ve Antalya pamuklu dokuma fabrikalarına ortak olmuş, ancak bunların dışında önemli sayılamayacak iştirakler gerçekleştirmişti.

Finans alanında, İş Bankası 1950-55 arasında Osmanlı Bankası, Yapı Kredi, Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası, Denizcilik Bankası, Vakıflar Bankası, Şekerbank ve Turizm Bankası'nın sermayelerine ortak oldu. Daha da önemlisi, sonradan İş Bankası'na bağlı bir kuruluşa dönüşecek olan TSKB'ye yapılan iştirakti. TSKB'nin kendisi de birçok şirkete ortak olacak, Türkiye'de kapitalist sanayileşmenin belirgin bir hız kazandığı 1950'li ve 1960'lı yıllarda sanayi burjuvazisine önemli bir destek sağlayacaktı.[2]

1950'li yıllarda, uluslararası sermaye ile ortaklaşa başlatılan ilk sanayi yatırımlarında da İş Bankası'nı görmekteyiz. Bankanın General Electric (ABD) ve Koç Holding'le ortak olduğu General Elektrik, ilk yerli-yabancı sermaye ortaklıklarından biriydi ve ampul üretimi yapmaktaydı. Bir diğer ortaklık ise İtalyan Pirelli ile birlikte kurulan ve 1963'te lastik üretimine başlayan Türk Pirelli fabrikasıydı. Unilever-İş, Türk Pirelli ve General Elektrik girişimleri ile birlikte, bu yıllarda en ciddi yabancı ortaklıkları kuran sermaye gruplarından biri de İş Bankası idi. Yine de banka, düz cam teknolojisinde Avrupa ülkeleri ile arzu ettiği işbirliğini kuramamış, bunun üzerine Sovyetler Birliği'nin Technoexport firmasından alınan teknolojiyle Çayırova fabrikasında 1961 yılında düz cam üretimine başlanmıştı (Şişecam 1959: 6; 1962: 6). Düz cam teknolojisiyle birlikte hızlı bir ürün çeşitlemesine gidilerek cam kap, cam elyaf, cam boru, çubuk, ısıya dayanıklı züccaciye, kristal, otomatik züccaciye tesisleri kurulmuştu (Sönmez 1992a: 187). 1962 yılından itibaren cam ve cam ürünleri ihracatına başlanılan (Şişecam 1963: 8) ve İş Bankası'nın en önemli sınai faaliyetine dönüşen cam sektöründe, işletmeler ayrı bir grupta (Şişecam) örgütlenecekti.

1950'lerde, bankanın faaliyetleri içinde ağırlık yine finans, ticaret, gıda, tekstil, cam ve yeni olarak da çimento sektörlerindeydi. Genel olarak, dönem için-

2 Bu çalışmada, TSKB'nin iştirakleri İş Bankası'nın iştirakleri içinde ele alınmayacaktır. Genel olarak kalkınma bankacılığı ve TSKB hakkında bkz. Çonkar 1988; Üyepazarcı 1995.

de bankanın ticari faaliyetleri yavaşlamış, buna karşılık sınai faaliyetleri hızla artmış ve çeşitlenmişti. Ticaretin gerilemesine karşılık sanayinin önem kazanması bankanın plasmanlarında da görülmekteydi. Bankanın 1945-53 arasında beş kat artan ticari plasmanlarının yarıdan fazlası gerçekte imalat sanayiinin finansman ihtiyaçlarına yönelmiş, geri kalanın önemli bir kısmı da yine sanayide kullanılmıştı (Koçak 2001: 147-50). Banka ve iştirakleri büyümüş, tamamlayıcı yatırımlar artmış, ekonominin belli başlı hemen tüm sektörlerini içeren bir 'iştirakler portföyü' oluşmuştu.

Diğer grupların aksine, İş Bankası'nın çok-faaliyetli yapısı para-sermayeyi 'iç sermaye piyasası' oluşturarak etkin kullanmak ihtiyacıyla ilişkili değildi. İş Bankası açısından sorun, daha ziyade, eldeki para-sermayeyi ticari ya da üretken kullanım yoluyla değerleme ihtiyacı biçimindeydi. Kâr olanağı gördüğü her işe bu nedenle giren İş Bankası'na Türkiye'de kapitalizmin gelişiminde ayrıcalıklı bir yer sağlayan da bu konumuydu. Birçok işi doğrudan doğruya kendisi başlatan, birçok kapitaliste kredi açan ya da sermayesine iştirak eden banka, zaman zaman neredeyse bizzat bir 'kalkınma bankasına' dönüşmüştü. Türkiye'de kapitalizmin gelişiminde İş Bankası'nın ve Celal Bayar'ın önemli bir rol oynadığını öne sürmek abartma olmayacaktır.

Yine de İş Bankası'nın görünürdeki çok-faaliyetli yapısının gerisinde aslında birkaç ana sektörde yoğunlaşmayı tercih eden bir 'mantık' bulunmaktaydı. Bankanın başlıca sınai faaliyetlerini oluşturan şeker, dokuma, cam gibi imalatların hepsi de iç pazarın temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ve devlet tarafından ayrıcalıklarla donatılmış, kârlılığı güvence altına alınmış iş kollarıydı. Burada devlet açısından rasyonel, kapitalist gelişmenin bu evresinde gereksiz sayılan rekabetin önlenmesi ve toplumsal kaynakların israf edilmesinin önüne geçilmesiydi. Ancak, iç pazarın sınırlılığı, temel faaliyetlerinde kısa sürede yüksek kâr elde eden İş Bankası gibi bir grubun bu artık-değeri yine aynı sektöre yatırmasının önünde bir engel oluşturmaktaydı. Dolayısıyla, grubun yeni iş alanlarına girmesi ve elindeki aşırı birikmiş sermayeyi yeni alanlarda değerlemeye çalışması gerekiyordu, ki İş Bankası da bunu yapmaktaydı. Sonuç, 1960'ların başlarında 30'dan fazla ayrı faaliyeti sürdüren devasa bir sermaye grubuydu.

1960-80 arası içe yönelik birikim döneminde, İş Bankası'nın bankacılık alanındaki üstünlüğü diğer özel bankalarla olan fark biraz kapanmakla birlikte devam etmekteydi. Örneğin, 1970'lerin ikinci yarısında İş Bankası'nın toplam mevduatlar içindeki payı yaklaşık yüzde 22'ydi. Buna karşılık, aynı dönemde Ziraat Bankası'nın payı yüzde 20, Akbank'ın payı yüzde 13, Yapı Kredi'nin payı yüzde 12 civarındaydı. Kredilerde ise Ziraat Bankası yaklaşık yüzde 30, İş Bankası

yüzde 18, Akbank yüzde 9 ve Yapı Kredi yüzde 8 civarında pay sahibiydi (Yüzgün 1982: 91, 235). Yalnızca özel bankalar olarak bakıldığında, 1970'lerin başında İş Bankası'nın tasarruf mevduatındaki payı yüzde 40'a yakın, kredilerdeki payı yüzde 32'ydi. 1970'li yıllarda, bankanın verdiği kredilerin yüzde 56'sı imalat sanayiine gitmekteydi (Koçak 2001: 182, 185). Bu yıllarda Garanti Bankası, Türkiye Maden Bankası ve Arap-Türk Bankası'na ortak olan İş Bankası, 1963 yılında kurulan Sınai Yatırım ve Kredi Bankası'nın yüzde 64 hisseyle kurucu ortağı ve 1964'te dış ticaret finansmanı alanında Bank of America ortaklığı ile kurulan Türk Dış Ticaret Bankası'nda da (Dışbank) üçte iki hisse sahibiydi (Koçak 2001: 188). Böylece İş Bankası, uluslararası ortaklıklarını bankacılık alanına taşımış, banka sektöründeki çeşitlenmesini arttırmış ve 'ihtisas bankacılığı'nda da önemli bir yer edinmiş oldu.

Bu dönemde bankanın sınai iştirakleri olağanüstü arttı, kimya, otomotiv, metalurji, plastik, seramik sanayii gibi alanlarda birbiri ardına iştirakler gerçekleştirildi. Ayrıca, bankanın ana faaliyetleri arasındaki tekstil, gıda, cam sanayii gibi alanlarda da büyüme devam etti. Türkiye'de kapitalist sanayinin içe yönelik olarak hızla büyüdüğü bu zaman diliminde, İş Bankası'nın sınai girişimleri de çoğaldı ve çeşitlendi. Özellikle cam sanayiinde birbiri ardına yeni tesisler ve şirketler kurulurken, geriye doğru entegrasyona da gidildi ve cam hammaddesi, kalıp vb. imalatlar için Soda Sanayii, Camiş Makina Kalıp gibi işletmeler faaliyete geçti. Ayrıca, camla ilintili porselen, seramik, kil gibi sektörlerde iştirakler gerçekleştirildi. Böylece, gerek cam sektöründe gerekse camla ilintili sektörlerde entegre bir yapı oluşturuldu, hammadde üretiminden pazarlamaya kadar bir dizi halkayı birleştiren, dünya ölçeğinde bir şirketler grubu ortaya çıktı.

H. Kirman, cam sanayiinde giriş maliyetlerinin yüksek ve kâr oranının göreli olarak düşük olması nedeniyle, hemen her ülkede dikey entegrasyonun ve tekelci yapıların gözlendiğini belirtmektedir (1995: 7-18). Dünya pazarı, her biri bir veya birkaç ülkede tekel olan on kadar firmanın elindedir ve Şişecam bunlardan biridir. 1970'lerde kurulan yeni fabrikalarla, Şişecam'da çalışan sayısı 1979 yılı sonunda 11 bine ulaşmıştı. Bu dönemde yavaş yavaş ihracata ağırlık vermeye başlayan ve New York'ta bir temsilcilik kuran Şişecam, aynı yıl 31 milyon dolarlık ihracat da yapmıştı (Şişecam 1980: 11-3).

İçe yönelik birikim döneminde İş Bankası, mevcut sanayi tesislerinin sermayelerine düzenli olarak iştirak etti, ayrıca başta Koç Holding olmak üzere sermaye gruplarıyla birçok ortaklık kurdu. 1979 yılı itibariyle, bankanın Koç Holding'le 15, Yaşar grubu ile 4, Eczacıbaşı ile 3, Transtürk ile 3, Çukurova grubu ile 2, Sabancı grubu ile 1 ortaklığı mevcuttu (Arıman 1982: 212). Böylece İş Bankası, bu

dönemde hızla gelişen kapitalist sanayiyi diğer gruplarla birlikte denetlemekteydi. Öte yandan, imalat sanayii içinde, özellikle ara ve yatırım malı (üretim aracı) üreten sektörlerdeki iştirakleri artmıştı.

İş Bankası'nın faaliyetleri içinde ticaretin göreli ağırlığı gerilemeye, buna karşılık sanayinin ve özellikle de imalat sanayiinin çeşitli alt kollarının ağırlıkları artmaya devam etti. Nitekim iştiraklerin 1965'te yüzde 76'sı, 1973'te yüzde 85'ten fazlası sanayi işletmelerine yapılmıştı. Bu durum kredilerin dağılımına da yansımış ve 1970'lerde bankanın verdiği kredilerin yarıdan fazlası yalnızca imalat sanayiine yönelmişti (Koçak 2001: 185). 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) gelmekteydi (İlke 1974c: 74-5). Cam ve gıdadaki oransal gerilemenin nedeni metalurji, kimya, madeni imalat ve motor sanayii gibi yeni sanayilerin paylarının artmış olmasıydı.

Metal, otomotiv gibi imalat sanayiinin en önemli sektörlerindeki yatırımların dışında, banka bu dönemde gıda ve tekstil gibi geleneksel sanayi sektörlerinde de girişimlerini ve çeşitlenme derecesini arttırdı. Tekstildeki çeşitlenme özellikle iplik fabrikalarına yapılan iştiraklerle devam etti; ayrıca dericilik, halı ve kilim imalatı, suni elyaf gibi alanlarda da iştirakler gerçekleştirildi. Benzer biçimde, gıda sanayiinde bir dizi alt sektöre giriş yapılmış, alkollü ve alkolsüz içecekler, balıkçılık, süt ürünleri gibi üretim kollarında iştirakler başlatılmıştı. Bu sektörlerdeki çeşitlenme entegre bir büyümeyi ve ileri-geri bağlantıları gözetir olmaktan ziyade, ilişkisiz çeşitlenme ya da 'iştirakler portföyü' denilebilecek bir biçimdeydi. Bunların dışında, kimya sektöründe önemli bir yatırım, çok-uluslu tekel Unilever'le kurulan ikinci ortaklık olan Lever Brothers (Türkiye) girişimiydi.[3] Omo, Lux, Vim, Elidor gibi tanınmış markaları üreten bu şirket, Alman Henkel'in iştiraki Turyağ ile birlikte, te-

3 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 başlanmıştı. Unilever'in diğer temizlik maddelerini 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 atanmıştı (Jones 2006: 34). M. Köymen'in verilerinden, Lever Brothers firmasının daha sonra (olasılıkla 1976'da) Unilever-İş bünyesine alındığı anlaşılmaktadır. 1980'li yıllarda Omo, Vim, Lux gibi tanınmış markalarıyla Unilever-İş'in pazar payı, toz deterjanda yüzde 39, çamaşır yumuşatıcıda yüzde 20, temizleme tozlarında yüzde 96, bulaşık deterjanında yüzde 14, sabunda yüzde 20 seviyesindeydi. Unilever-İş, genel amaçlı temizlik maddelerinde de pazarın yüzde 95'ini Turyağ ile paylaşmaktaydı (Köymen 1989: 107-8).

mizlik maddeleri alanında Türkiye'de iç pazara uzun yıllar boyunca hakim olan iki firmadan biri olacaktı. Ancak, 1990'larda, İş Bankası'nın iştirakleri elden çıkarma politikası kapsamında bu ortaklık sona erdirildi.

1980'li yıllarda, faiz oranlarının artması sonucunda zorluk yaşayan (Güney Sanayi, Adel Kalemcilik, Man Kamyon ve Otobüs Sanayii gibi) birçok işletme İş Bankası'nın eline geçti. Bu dönemde İş Bankası çok sayıda sektörde tekel konumundaydı. Şişecam grubu cam sanayiinin yüzde 77.5'ini kontrol ederken, İş Bankası iştiraklerinden Söğüt Seramik'in karo seramikteki pazar payı yüzde 17, Çelik Halat ve Tel Sanayii'nin sektör pazar payı yüzde 75'ti. Tezsan'ın torna tezgahında yüzde 85, matkapta yüzde 83 pazar payı mevcuttu. General Elektrik'in ampul pazarındaki payı yüzde 41.2, elektrolitik bakır telde Rabak'ın payı yüzde 45'ti; alüminyumda ise İş Bankası iştiraki Nasaş, sektörün en büyük iki firması arasındaydı (1989'da Rabak ve Koruma Tarım Bezmenler'e, Nasaş Hintli bir gruba satıldı). Yine İş Bankası iştiraki olan İstanbul Motor Piston ve Pim Sanayi'nin pazar payı yüzde 60, Soda Sanayi'nin pazar payı yüzde 100'dü (Köymen 1989: 192-3). 1985 yılı itibariyle, Türkiye'de en büyük 500 şirketten özel sektöre ait olan 406 şirketin 22 tanesi İş Bankası'nındı. Buna karşılık Koç grubunun 25, Sabancı grubunun 13 şirketi ilk 500 içindeydi. Bu dönemde İş Bankası şubelerinde 22 bin, Şişecam Topluluğu'nda 16 bin, tekstil grubu şirketlerinde ise 8 bin kişi çalışmaktaydı (Sönmez 1992a: 20-1, 181).

1980'lerde çok sayıda işletmeyi ele geçiren İş Bankası, diğer yandan, iştiraklerini de azaltmaya başladı. Bu politika 1990'lı yıllarda da devam etti. 1980 yılı itibariyle 134 iştiraki bulunan bankanın iştirak sayısı 1985 sonunda 85'e, 1996 sonunda ise 76'ya indi (Kocabaşoğlu vd. 2001: 602-5; Koçak 2001: 234). Bu azalmada önemli bir neden, 1980 sonrası yeni düzenlemelerle bankaların iştiraklerine ve iştiraklerine sağlayabilecekleri kredilere çeşitli sınırlamaların getirilmiş olmasıydı (Kocabaşoğlu vd. 2001: 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 başlanması idi (Koçak 2001: 231). İlginç bir nokta, İş Bankası'nın yarı-resmi niteliğinin (yüzde 12 Hazine hissesi nedeniyle) halen devam ediyor olmasıydı. Banka sermayesindeki Hazine payı 1998 yılında özelleştirme ile elden çıkartılacaktı (Koçak 2001: 225).

1980'li yıllarda iştiraklerdeki yüksek hareketlilik, bankanın faaliyet yapısı içinde kimi değişiklikleri beraberinde getirdi. Bankanın faaliyetleri arasında geçmişten beri önemli bir yer tutan gıda ve tekstil sektörlerindeki yatırımlar azaltıldı; margarin, şeker, bira imalatı gibi üretim kollarından ve dericilikten çıkıldı, tekstil

alanındaki birçok iştirak satıldı. 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 bulunmaktaydı. Bunların dışında Tofaş, Metaş İzmir Metalurji, Man Kamyon ve Otobüs Sanayii, Karsan Otomotiv, Çelik Halat ve Tel Sanayii gibi önemli iştirakler elden çıkartıldı (Koçak 2001: 234). Cam ve finans sektörlerindeki yatırımlar ise artarak devam etti. Bu dönemde Şişecam, girdi üretimine yönelik yatırımların dışında, asıl ağırlığı yurtiçi-yurtdışı ticaret ve hizmet faaliyetlerine verdi. Yurtiçi ticarette Paşabahçe Mağazaları (perakende), Camsar, Camtaş ve Cam Ambalaj Pazarlama, dış ticaret için Derya Dış Ticaret, Almanya'da Caminter, Çin'de International Glass (Şişecam China) şirketleri kuruldu, Cezayir'de bir temsilcilik açıldı. 1990 yılına gelindiğinde, Şişecam'ın ihracatı 350 milyon dolar seviyesini aşmıştı (Şişecam 1991: 4).

Finans alanında, İş Bankası 1980'lerde İktisat Bankası ve Türk Merchant Bank'a kısa süreli iştirakler gerçekleştirdi; ayrıca, hayat sigortacılığı (Anadolu Hayat Sigorta) ve leasing (İş Finansal Kiralama) alt sektörlerine girdi. Bu dönemde, İş Bankası'nın banka sistemindeki payı azaldı. 1980-1990 arasında, mevduattaki payı yüzde 20.5'ten yüzde 12.2'ye; kredilerdeki payı yüzde 15.1'den yüzde 9.2'ye düştü (Yüzgün 1982: 19, 91, 235; TBB 1992: Tablo 13-15). Ancak, bu gerileme diğer büyük bankalar için de söz konusuydu (Kocabaşoğlu vd. 2001: 599). Zira, banka sayısı artmış, Türkiye'de 1980 yılında 44 olan banka adedi 1990'da 67'ye yükselmişti. Yine de uzun vadede, sektörün oligopol yapısı devam edecek ve az sayıda bankanın tekel gücü daha da artacaktı.

İş Bankası-Şişecam grubu, 1990'lı yıllarda iki ana sektöre (finans ve cam) odaklandı ve bu sektörlerdeki uluslararası faaliyetlerini arttırdı. Finans alanında, leasing, faktoring, tüketici kredileri, yatırım ortaklıkları, gayrimenkul yatırım ortaklıkları gibi birçok alana uzanan grup, Almanya'da İşbank GmbH ve Azerbaycan'da Günay Anadolu Sigorta'yı faaliyete geçirdi. Sanayi alanında ise İstanbul Fruehauf (treyler) ve Oxyvit (K3 vitamini üretimi) dışında 1990'lı yıllarda kayda değer girişimlerden uzak durdu. Cam sanayii ve bununla ilişkili yatırımlar bir yana bırakılırsa, İş Bankası-Şişecam grubu 1990'lı yıllarda sanayiden çıkış eğilimini sürdürmüştür. Cam sanayii yatırımlarında ise 1990'larda üç ana eğilim göze çarpar: (i) mevcut kapasiteyi arttırmaya ve çeşitlilik sağlamaya yönelik yeni yatırımlar; (ii) ihracat amaçlı yeni yurtdışı şirketler ve temsilcilikler; (iii) cam hammaddesi yatırımları. Bu dönemde Şişecam, önce uluslararası ticari faaliyetlerini arttırdı, ardından hammadde ve girdi üretiminden başlayarak cam imalatını uluslararası düzleme taşımaya yöneldi. Sürecin çok önemli bir boyutunu da eski Sovyet Bloğu ülkelerinde özelleştirilen tesislerin satın alınması oluşturmaktaydı.

2000 yılı itibariyle Şişecam, 1 milyar doları aşan satışları ile dünyada ilk on cam üreticisi arasındaydı. Ancak, 1999'da 324, 2000 yılında 370 milyon dolarlık ihracatla, 1990 yılına göre fazla ilerleme kaydedilememişti. Ayrıca, 1988 yılında 18.600 ve 1990 yılında 17 bin civarında olan çalışan sayısı da 2000 yılında 13 bine inmişti (Şişecam 1991: 6; 2001: 1-2). Bununla birlikte, başlı başına bir sermaye grubu niteliği kazanan Şişecam'ın cam sanayiindeki uluslararası faaliyetleri 2000'li yıllar boyunca artarak devam etti. Bu dönemde Rusya, Çin, Almanya, ABD, Bulgaristan gibi ülkelerde ticari şirketler kuran Şişecam, Hollanda ve Lüksemburg gibi ülkelerde finansal şirketler de oluşturdu. Girdi ve hammadde üretimine yönelik faaliyetlerini Rusya, İtalya, Bosna Hersek'e genişletti, ayrıca hem imalat hem de lojistik amaçlı olarak birçok ülkede yeni tesisler ve şirketler kurdu.

Banka sisteminde, 2000-2007 arasında İş Bankası'nın toplam aktiflerdeki payı yüzde 7.5'ten yüzde 14'e, toplam kredilerdeki payı yüzde 8.5'ten yüzde 12'ye, mevduattaki payı yüzde 7'den yüzde 13.6'ya yükseldi. Bu yıllarda bankacılık sektöründe yaşanan konsolidasyon nedeniyle ilk beş bankanın toplam aktiflerdeki payı yüzde 48'den yüzde 62'ye, toplam kredilerdeki payı yüzde 42'den yüzde 56'ya, toplam mevduattaki payı da yüzde 51'den yüzde 64'e çıkmıştı. Üstelik, aynı dönemde sistem bütün olarak büyümüş, cari fiyatlarla aktifler 2000 yılı seviyesinin 5.5 katına, krediler 8 katına, mevduat ise 5 katına yükselmişti (TBB 2001; 2008, Tablo 1'den hesaplandı). Kısacası, banka sektörü genişlemiş, tekelci yapı güçlenmiş, İş Bankası ise konumunu sağlamlaştırmıştı.

İş Bankası-Şişecam grubunun son dönemde finans dışında en önemli iki girişimi, Doğan grubu ile ortak olunarak özelleştirmede alınan Petrol Ofisi ve İtalyan Telecom İtalia Mobile (TİM) ile ortaklaşa kurulan Aria'dır. Petrol Ofisi, 2000 yılında tartışmalı bir özelleştirme operasyonu ile İş-Doğan ortaklığına verildi. Petrol Ofisi'ni satın alan İş-Doğan Petrol Yatırımları firması bir süre sonra Petrol Ofisi ile birleştirilirken, alımdan kaynaklanan borç özelleştirilen şirkete devredilmişti. Ayrıca, özelleştirme sonrasında yapılan ilk işlerden biri de 1.200 işçinin işten çıkartılması olmuştu (Akşam 15.10.2003; 16.10.2003; Cumhuriyet 21.10.2000). Ancak İş Bankası, 2005 yılında hisselerini Doğan grubuna devrederek ortaklığı sona erdirmiştir.

Öte yandan, yine 2000 yılı içinde, bankanın İtalyan TİM'le ortaklaşa kurduğu Aria, 2.5 milyar dolar bedelle GSM 1800 lisans ihalesini kazandı ve Turkcell ve Telsim'in yanında Türkiye'nin 3. GSM operatörü oldu. Aria daha sonra Türk Telekom tarafından kurulan Aycell ile birleşerek Avea adını alacak, bu arada Türk Telekom özelleştirilecek, Telekom'u alan Suudi Oger grubu TİM'in Avea'ya

taşınan hisselerini de satın alarak şirketteki payını yüzde 81'e çıkaracaktı (Eylül 2008 itibariyle İş Bankası'nın Avea'da yüzde 19 hissesi mevcuttu). Sonuç olarak, bankanın en önemli sınai iştiraki halen ve öncelikle Şişecam Topluluğu'ydu.

2008 yılı sonunda, Şişecam birçok holdingden daha büyük bir sermaye grubuydu. Sekiz ülkede üretim yapan Şişecam grubu, cam üretiminin yüzde 35'ini yurtdışında gerçekleştirmekteydi. Çalışan sayısı 18 bin (yüzde 30'u yurtdışında), toplam satışları 2.9 milyar dolar, bunun içinde uluslararası satışların payı yüzde 50'ydi. Şişecam'a bağlı Paşabahçe Cam, dünya cam ev eşyası pazarında üçüncü büyük üretici; Trakya Cam, düz camda dünyada yüzde 4 pazar payı ile ilk sekiz, Avrupa'da yüzde 13.1 pazar payı ile ilk dört; Anadolu Cam ise cam ambalaj (şişe, kavanoz vb.) imalatında dünya genelinde yüzde 8.3 pazar payıyla ilk beş büyük üretici arasındaydı (Şişecam 2009).

Tablo 2.1: İş Bankası – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6519	Bankacılık	Türkiye İş Bankası		1924
2212	Gazetecilik	Karagöz Gazetesi	1924	1930
1320	Madencilik	Bolgar Dağı Madeni .	1925	1930
1542	Şeker imalatı	İstanbul ve Trakya Şeker Fab. (Alpullu fab.)	1925	1935
1810	Giyim eşyası imalatı	İpekiş Mensucat (Bursa Dokuma ve Trikotaj)	1925	1989
6303	Liman işletmesi	Istanbul Liman Şirketi	1925	1940
		İzmir Liman Şirketi	1925	1940
6603	Sigortacılık	Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi	1925	
0200	Ormancılık	Zingal ve Çangal Ormanları	1926	1933
1010	Madencilik	Kilimli Kömür İşleri	1926	1956
		Kireçlik Kömür İşleri	1926	1956
		Kozlu Kömür İşleri	1926	1956
		Maden Kömür İşleri	1926	1956
3699	Kibrit imalatı	Kibrit İnhisarı	1926	1929
5152	Satış-pazarlama	Telsiz Telefon Türk AŞ.	1926	1952
6519	Bankacılık	İtibarı Milli Bankası (İş Bankası ile birleşti)	1926	
1810	Giyim eşyası imalatı	Yüniş (1941'de İpekiş'le birleşti)	1926	1989
		Karamürsel Mensucat (iştirak)	1927	1980
1320	Madencilik	Ergani Bakır TAŞ	1927	1942
5139	Ecza deposu	Sanitas Ecza Deposu	1927	1940
5152	Satış-pazarlama	Türk Telsiz Pazarı	1927	1930
5510	Otelcilik	Bursa Kaplıcaları TAŞ.	1927	1961
		Ankara Palas Otelcilik TAŞ.	1927	1971

Tablo 2.1 (devam) : İş Bankası – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6519	Bankacılık	Türk Ticaret Bankası	1927	1985
6603	Sigortacılık	İstanbul Umum Sigorta Şti. (iştirak)	1927	1937
2221	Matbaacılık	Milliyet Matbaası TAŞ.	1928	1937
6599	Yatırım şirketi	Teşebbüsatı İktisadiye AŞ.	1928	1931
1541	Unlu mamul imalatı	Ankara Un Ekmek TAŞ. (iştirak)	1929	1948
5143	İnşaat malz. ticareti	Ankara Malzemei İnşaiye TAŞ.	1929	1940
6023	Nakliye	Memleketlerarası Nakliyat Şti.	1929	1933
6603	Mükerrer sigorta	Milli Reasürans TAŞ.	1929	
5131	Tekstil ticareti?	Yeni Ticaret Şti.	1930	1933
2221	Matbaacılık	Matbaacılık ve Neşriyat TAŞ.	1931	1939
4010	Elektrik üretim-dağıtım	Trabzon Elektrik Şti.	1931	1941
4520	İnşaat	İzmir İmarat ve İnş. Şti.	1931	1940
6511	Merkez bankacılığı	TC Merkez Bankası AŞ. (küçük iştirak)	1931	
6519	Bankacılık	Denizli İktisat Bankası TAŞ. (iştirak)	1931	1979
7499	Diğer hizmet	İş Ltd. Şti.	1931	1968
5110	Temsilcilik?	Iş Komimport	1932	1936
5121	Tarım ürünü ticareti	Pamuk İş Ltd. Şti.	1932	1940
5131	Tekstil ticareti	Mısır İş Ltd. Şti.	1932	1936
0200	Ormancılık	Kunduz Ormanları Türk Ltd. Şti.	1933	1952
1320	Madencilik	Krom Ltd. Şti.	1933	1936
2212	Gazetecilik	Gazetecilik ve Matbaacılık TAŞ.	1933	1944
1542	Şeker imalatı	Turhal Şeker Fabrikası TAŞ.	1933	1935
		Anadolu Şeker Fabrikaları AŞ (Eskişehir fab.)	1933	1935
2893	Metal imalat	Tel ve Çivi İşleri	1933	1943
5139	Çeşitli ticaret	Tahta ve Demir İşl. Türk Ltd. Şti.	1933	1954
9212	Film gösterimi	Ankara Sinema Işleri T. Ltd. Şti.	1933	1982
2411	Kükürt imalatı	Keçiborlu Kükürtleri	1934	1942
2424	Gülyağı imalatı	Gül Yağcılığı	1934	1940
1542	Şeker imalatı	Trakya Şeker Fabrikası	1935	1940
		Türkiye Şeker Fabrikaları AŞ. (dört şeker fabrikasının birleştirilmesiyle, İş Bankası %33)	1935	1989?
2610	Cam ürün imalatı	Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları AŞ.	1935	
5121	Tarım ürünü tic.	Üzüm Kurumu	1935	1940
5143	İnşaat malz. tic.	Türk Tecim Yapı Elemanları (Türk Tecim An. Sos)	1935	1985

Tablo 2.1 (devam) : İş Bankası – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
7499	Diğer faaliyet	Süngercilik TAŞ.	1935	1949
1711	İplik ve dokuma	Malatya Bez ve İplik Fab. TAŞ. (%33)	1936	1945
4520	İnşaat	İnşaat Ltd. Şti.	1936	1958
5122	Tütün ticareti	Türk Tütün Ltd. Şti.	1936	1956
6519	Bankacılık	Emlak Kredi (Emlak ve Eytam) Bankası (iştirak)	1936	1984
6603	Sigortacılık	Ankara Anonim Türk Sigorta AŞ.	1936	1988
7499	Diğer hizmet	Panalimited Şirketi	1936	1940?
5121	Hayvancılık	Canlı Hayvanlar Kurumu	1937	1952
6023	Nakliye	Umumi Mağazalar TAŞ.	1937	1984
0140	Çırçırlama	İçpak İçel Pamuk ve Yağ TAŞ. (1944'te denetimi Çukurova grubuna geçti)	1938	1952
1514	Bitkisel yağ imali			
1531	Un imalatı			
6519	Bankacılık	Türkiye Halk Bankası AŞ. (iştirak)	1938	1955?
5190	Dış ticaret (takas)	Takas Ltd. Şti.	1939	1953
2221	Matbaacılık	Kağıt ve Basım İşleri AŞ.	1943	1944
7499	Diğer hizmet	Toros Ltd. Şti.	1943	1949
6603	Mükerrer sigorta	Destek Reasürans (2005'te Milli Re. ile birleşti)	1945	
3150	Ampul imalatı	General Elektrik TAŞ.	1947	2000
2694	Çimento imalatı	İzmir Çimento Fab. TAŞ. (Çimentaş)	1950	1986
6519	Bankacılık	Yapı ve Kredi Bankası AŞ. (iştirak)	1950	1988
		Osmanlı Bankası (iştirak)	1950	1997
6592	Kalkınma bankası	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası AŞ.	1950	
1549	Gıda mad. imalatı	Unilever-İş Ticaret ve Sanayi TAŞ.	1951	1991
1542	Şeker imalatı	Adapazarı Şeker Fab. TAŞ.	1951	1992
		Amasya Şeker Fab. TAŞ.	1952	1992
4010	Elektrik üretimi	Çukurova Elektrik TAŞ. (iştirak)	1952	1992
6519	Bankacılık	Denizcilik Bankası TAŞ. (iştirak)	1952	1985
		Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası AŞ. (Eski Muharipler Bankası TAŞ.)	1952	1986
1542	Şeker imalatı	Kütahya Şeker Fab. AŞ.	1953	1992
2694	Çimento imalatı	Türkiye Çimento ve Toprak San. ve Tic. AŞ.	1953	1997
		Ankara Çimento Sanayii TAŞ.	1953	1989
1711	İplik ve dokuma	Balıkesir Pamuklu Dok. San. TAŞ.	1953	
		Bergama Pamuk İpl ve Dok. San. TAŞ.	1954	2005
1110	Petrol çıkarımı	Türkiye Petrolleri AO (küçük iştirak)	1954	?
1810	Giyim eşyası imalatı	Aydın Tekstil TAO.	1954	1958
4010	Elektrik üretim-dağıtım	Ege Elektrik TAŞ. (iştirak)	1954	

Tablo 2.1 (devam) : İş Bankası – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6519	Bankacılık	Türkiye Vakıflar Bankası (iştirak)	1954	1967
		İşçi Kredi Bankası AŞ.	1954	1983
		Şekerbank TAŞ. (iştirak)	1955	1963
		TC Turizm Bankası	1955	1967
1711	İplik ve dokuma	Antalya Pamuklu Dok. San. TAŞ.	1955	2005
1810	Giyim eşyası imalatı	Karaman Iplik ve Pamuklu Mensucat	1955	1977
		Manisa Pamuklu Mensucat San. TAŞ.	1955	1986
2811	Yapı malz. imalatı	Mitaş Madeni İnşaat İşleri TAŞ.	1955	1987
6110	Denizyolu taşımacılığı	D.B. Deniz Nakliyatı (iştirak)	1955	1985
7422	Maden arama	Maden Arama ve Etüd Ltd. Şti.	1955	1963
1531	Un imalatı	Kasımpaşa Un Fabrikası Ldt. Şti.	1956	1967
1711	İplik ve dokuma	Jüt İpliği Çuval ve Kanaviçe End. TAŞ.	1956	1963
2211	Kitap yayıncılığı	Kültür Yayınları İş-Türk Ltd. Şti.	1956	
3110	Trafo vb. imalatı	Etitaş Elektrik Teçhizatı İmal Tes. AŞ.	1956	2006
5219	Perakende marketçilik	Gima Gıda ve İhtiyaç Maddeleri TAŞ.	1956	1986
2891	Metal işleme	Rabak Elektrolitik Bakır ve Mam. AŞ.	1957	1997
5139	Cam ürünleri ticareti	Paşabahçe Ticaret (P.B. Cam San ile birleşti)	1957	1995
7499	Diğer hizmet	National Mukayyit Kasa AŞ.	1957	1979
1513	Konservecilik	Kepez Meyve Sebze Istih. ve Kons. TAŞ.	1958	1967
2610	Düz cam imalatı	Çayırova Cam Sanayii AŞ.	1959	
2694	Çimento imalatı	Çorum Çimento San TAŞ.	1959	1974
		Çukurova Çimento San. T.AŞ.	1959	1974
		Elazığ-Altınova Çimento San. AŞ.	1959	1974
		Gaziantep Çimento San. T.AŞ.	1959	1974
		Söke Çimento San. TAŞ.	1959	1974
		Trakya Çimento San. TAŞ.	1959	1974
		Konya Çimento Sanayii AŞ.	1959	1990
2720	Demir-çelik	Metaş İzmir Metalurji Fab. TAŞ.	1959	1995
2511	Oto lastiği imalatı	Türk Pirelli Lastikleri AŞ.	1960	
2710	Demir-çelik	Ereğli Demir ve Çelik Fab. AŞ. (küçük iştirak)	1960	1989
6599	Yatırım şirketi	Holding TAŞ.	1960	1963
2421	Tarım ilacı imalatı	Koruma Tarım İlaçları San AŞ.	1961	1988
2694	Çimento imalatı	Afyon Çimento San. TAŞ.	1961	1974
7499	Diğer hizmet	Basın Ilan Kurumu	1961	1967
5139	Cam ihracatı	Paşabahçe ve Çayırova fabrikaları	1962	

Tablo 2.1 (devam) : İş Bankası – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2424	Temizlik mad. imalatı	Lever Brothers (Türkiye) San. ve Tic.	1963	1991
6592	Kalkınma bankacılığı	Kıbrıs Kalkınma Bankası Ltd.	1963	1986
		Sınai Yatırım ve Kredi Bnk (TSKB ile birleşti	1963	2002
3110	Elk. parça imalatı	Türk General Elektrik Endüstrisi AŞ.	1964	1985
5030	Oto lastiği satışı	Türk Pirelli Enerji AŞ (Türk Pirelli Ticaret)	1964	
6519	Bankacılık	Türkiye Garanti Bankası	1964	1982
		Türk Dış Ticaret Bankası AŞ. (Dışbank, 1994'te çoğunluk Doğan grubuna satıldı)	1964	2003
1513	Meyve işleme	Kayısı Kurutma ve Pulp Fabrikası AŞ.	1965	1982
2430	Suni elyaf imalatı	Polylen Sentetik Iplik San. AŞ.	1965	1991
2710	Çelik imalat	Çelik Halat ve Tel San. AŞ.	1965	1996
1553	Bira ve malt imalatı	Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayi AŞ.	1966	1988
2412	Gübre imalatı	Akdeniz Gübre San. AŞ.	1966	1988
2610	Cam ürün imalatı	Tacam Türk Alman Cam (Teknik Cam ile birleşti)	1966	1968
5510	Otelcilik	Taksim Otelcilik AŞ.	1966	1986
2720	Metal imalat	Karadeniz Bakır İşletmeleri AŞ.	1967	1978
6599	Yatırım şirketi	Yatırımlar Holding AŞ.	1967	
2610	Cam ve cam ürün imalatı	Teknik Cam Sn (1994'te Kırklareli Cam ile birleşti)	1968	
		Kırklareli Cam San. (Güney Cam Fabrikaları, 1996'da Paşabahçe Cam Sanayii ile birleşti)	1969	
2411	Hammadde imalatı	Soda Sanayii AŞ.	1969	
2922	Takım tezgahı imali	Tezsan Takım Tezgahları (1992'de Şişecam'a geçti)	1969	2001
3410	Binek oto imalatı	Tofaş Türk Oto. Fab. AŞ.	1969	1989
2929	Makine-kalıp imali	Camiş Makina Kalıp (2003'te F. Döküm ile birleşti)	1970	2007
2430	Akrilik (elyaf) imali	Aksa Akrilik Kimya Sanayi AŞ.	1971	1985
2520	Plastik imalat	Keban Plastik (Keban Hold. ve Ort. Plastik San.)	1971	1992
5010	Oto pazarlama	Tofaş Oto Ticaret AŞ.	1971	1989
5139	Çeşitli ticaret	Yurtaş Yurt Ürünleri San. ve Tic. AŞ. (Tasfiye)	1971	1992
5510	Otelcilik	Tütaş Türk Alman Turizm (2004'te Marmaris Altınyunus'la birleşti)	1971	

Tablo 2.1 (devam) : İş Bankası – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6519	Bankacılık	Maden Bankası	1971	1975
6599	Yatırım şirketi	Keban Holding AŞ.	1971	1985
7499	Diğer hizmet	Hizmet İşleri Ltd (2004'te İş Merk. AŞ ile birleşti)	1971	
2610	Cam ürün imalatı	Topkapı Şişe San (2000'de And. Cam ile birleşti)	1971	
		Cam Elyaf Sanayii AŞ.	1971	
		Paşabahçe Cam Sanayii ve Ticaret AŞ.	1972	
2891	Metal işleme	Presiz Metal Imalat San. AŞ.	1972	1984
3110	Motor vb. imalat	Wat Elektromekanik Cihazlar ve Mot.	1972	1980
3430	Oto yan sanayi	Omtaş Oto Trans. Aks. San. ve Tic. AŞ.	1972	1995
5139	Ev aletleri paz.	Evsan Evsanayii Aletleri San.	1972	1978
5510	Otelcilik	Altın Yunus Çeşme Tur. Tes. AŞ.	1972	1990
		Edirne Turizm ve Endüstri AŞ.	1972	2001
6592	Finansman şirketi	Evkaf Finansman ve Inkişaf Korp. Ltd. (Kıbrıs)	1972	1988
1711	İplik ve dokuma	Ceytaş Ceyhan Tekstil San. AŞ.	1972	1992
		Trakya İplik Sanayi AŞ.	1972	2002
		Ödemiş Tekstil San ve Tic. AŞ.	1974	1986
	Akrilik iplik	Ak-Al Tekstil San. AŞ.	1974	1992
1552	Şarap imalatı	Taşel Türk Alkollü İçki ve Şarap End. (Kıbrıs)	1974	2005
1810	Giysi imalatı	Mensa Mensucat San. ve Tic. AŞ.	1974	1995
1911	Dericilik	Keban Hold. ve Ort. Ağın Deri San. AŞ.	1974	1982
		Kazlı Deri San. ve Tic. AŞ.	1974	1983
2411	Kimyevi mad. imalatı	Çukurova Kimya Endüstrisi AŞ.	1974	1979
2412	Gübre imalatı	Ege Gübre Sanayi AŞ.	1974	1988
2693	Seramik imalat	Söğüt Seramik Sanayii AŞ.	1974	1987
2691	Seramik-porselen	Uşak Seramik San (Upaş Uşak Elekt. Porselen)	1974	1991
	Porselen imalat	Kütahya Porselen San. AŞ.	1975	1984
2101	Kağıt imalatı	Biksan Bilecik Kağıt San. ve Tic. AŞ. (İflas)	1975	1997
2102	Karton ambalaj	Rastaş Reform Ambalaj San. AŞ. (White Cap)	1975	1996
2610	Cam ürün imalatı	Anadolu Cam Sanayii AŞ.	1975	

Tablo 2.1 (devam) : İş Bankası – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2720	Alüminyum imalat	Nasaş Alüminyum San. AŞ.	1975	1986
2731	Demir-çelik döküm	Ferro Döküm Sanayii ve Ticaret AŞ.	1975	2007
3430	Oto yan sanayi	Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat AŞ.	1975	1987
5232	Kooperatif	Ankara Modern Çarşı Koop.	1975	1983
1520	Süt ürünleri imalatı	Pınar Süt Mamulleri San. AŞ.	1976	1991
2429	Meyan kökü üretimi	Sistaş Siirt Meyan Kökü San. ve Tic. AŞ.	1976	1983
		Muş Meyan Kökü San. ve Tic.	1976	1992
1711	İplik ve dokuma	Göveçlik İplik San. ve Tic. AŞ.	1976	1985
1722	Halı imalatı	Dinarsu İmalat ve Tic.	1976	1985
2101	Kağıt imalatı	Viking Kağıt ve Selüloz AŞ.	1976	1991
2520	Plastik ürün imalatı	Petaş Plastik End. ve Tic AŞ (Eczacıbaşı ortak)	1976	1985
2693	Kil mamulleri	Kilsan Kil San. ve Tic. AŞ.	1976	1986
2710	Demir-çelik	Asil Çelik San. ve Tic. AŞ.	1976	1981
3420	Oto yan sanayi	Goetze İstanbul Segman ve Gömlek San.	1976	1989
5139	Cam ürün ticareti	Cam Pazarlama (2008'de Şişecam'la birleşti)	1976	
		Paşabahçe New York temsilciliği	1976	
6712	Menkul değerler	Yatırım Finansman Menkul Değerler AŞ.	1976	
7499	Diğer faaliyet	Eti (End., Tic., İşl.) Teşebbüsleri Ltd. (Kıbrıs)	1976	
1512	Su ürünleri	Kar-Su-San Karadeniz Su Ürünleri San. AŞ.	1977	
1513	Sebze-meyve işleme	Tungaş Tunceli Gıda (İşbir Çarsancak Gıda)	1977	1995
6519	Bankacılık	Arap Türk Bankası (Libyan Foreign Bank ort.)	1977	
1512	Balık işleme	Balıksan Balık İşleme San. ve Tic. AŞ.	1978	1991
2693	Parselen imalat	İstanbul Porselen Sanayii AŞ.	1978	1990
2694	Çimento üretimi	Aslan Çimento AŞ.	1978	1987
2610	Oto camı/düz cam	Trakya Cam Sanayii AŞ.	1978	
	Cam ve cam ürün imalatı	Sinop Cam S. (1993'te Camtaş Paz ile birleşti)	1978	
		Bursa Otocam (1994'te Camtaş Paz ile birleşti)	1978	
		Telecam Televizyon Camı San. AŞ.	1979	1984
2411	Krom kimyasalları	Kromsan (1986'da Soda San ile birleşti)	1979	
2710	Çelik hammadde	Mavi Çelik San. ve Tic. AŞ.	1979	1984
1711	İplik ve dokuma	Ceysan Ceyhan Dokuma San. AŞ.	1980	1992

Tablo 2.1 (devam) : İş Bankası – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2899	Metal imalat	Kortenbach İst. Sem. San. AŞ.	1980	1986
2919	Makine imalatı	Bimak Birleşik Mak. San. ve Tic. AŞ.	1980	1987
5010	Oto pazarlama	Anasa Anadolu Nissan Oto San. (Tasfiye)	1980	1989
5139	Ev aletleri pazarlama	Presiz Ev Aletleri Paz. ve Tic. AŞ.	1980	1990
5131	Tekstil ürünleri ticareti	Trakya İplik Pazarlama AŞ.	1980	
		Mepa Merkezi Pazarlama (Mepa Mensucat)	1980	
6304	Seyahat acentesi	Aytaş Ayvalık Turizm San. AŞ.	1980	2005
6519	Bankacılık	İktisat Bankası AŞ. (iştirak)	1980	1983
1511	Et sektörü	Kars-Et Hayvansal Ürün. San. ve Tic. AŞ.	1981	1989
		Van-Et Entegre Et San. ve Tic. AŞ.	1981	1997
2921	Tarım makineleri	Köytaş Köy Tar. ve San. Mak. San. ve Tic. AŞ.	1981	1986
5234	Cam ürün ticareti	Paşabahçe Mağazaları (PB Perakende Satış Ltd)	1981	
5143	İnşaat malz. ticareti	İAG İnşaat ve İnş. Araç Gereç. AŞ.	1982	1989
5190	Dış ticaret	Derya Dış Ticaret (1994'te Cam Paz. ile birleşti)	1982	
1513	Konservecilik	Dosan Konserve San. ve Tic. (Unilever ortak)	1983	1991
3410	Ticari araç üretimi	Otomarsan Oto. ve Mot. Araç. San. AŞ.	1984	1989
5139	Cam ürün ticareti	Caminter Şişecam Internationale Handelsgesellschaft mBH (Almanya)	1984	1995
6712	Menkul değerler	Camiş Menkul Değerler AŞ.	1984	
1711	İplik ve dokuma	Güney San. ve Tic. İşlet. AŞ.	1985	1995
2710	Çelik imalat	Çelikord AŞ.	1985	
5139	Pazarlama	Tezsan Pazarlama (1992'de Şişecam'a geçti)	1986	2001
5520	Lokanta-kafe işletimi	Miltaş Turizm AŞ. (Anadolu Sigorta iştiraki)	1986	
2102	Karton ambalaj	Camiş Ambalaj Sanayii AŞ.	1987	
5510	Otelcilik	Turtel Turizm ve Otelcilik AŞ.	1987	1995?
1429	Madencilik	Camiş Madencilik AŞ.	1988	
2610	Cam ürün imalatı	Cam İşleme Sanayii AŞ.	1988	1997
2710	Demir-çelik	İzmir Demir Çelik Sanayi AŞ.	1988	2005
2919	Makine imalatı	Asmaş Ağır Sanayi Makinaları AŞ.	1988	
3410	Ticari araç imalatı	Man Kamyon ve Otobüs Sanayi ve Ticaret AŞ.	1988	1995
3430	Motor imalatı	Man Motor Sanayi ve Ticaret AŞ.	1988	1998
3699	Kırtasiye mlz. imalatı	Adel Kalemcilik San. ve Tic. AŞ.	1988	1991
5122	Zeytincilik	Antgıda Gıda Tarım Turizm (eski Antdemir)	1988	

Tablo 2.1 (devam) : İş Bankası – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5139	Cam ürün ticareti	Şişecam China Ltd (International Glass Ltd.)	1988	
5139	Kırtasiye mlz. satış	Ülkü Kırtasiye Ticaret ve Sanayi AŞ.	1988	1991
6303	Liman işletmesi	Nemtaş Nemrut Liman İşletmeleri AŞ.	1988	
6519	Bankacılık	Türk Merchant Bank AŞ. (kurucu)	1988	1991
6591	Leasing	İş Finansal Kiralama AŞ.	1988	
6720	Sigortacılık hizm.	Camiş Sigorta Hizmetleri AŞ.	1989	2006
2693	Porselen imalat	İstanbul Porselen Sanayii AŞ.	1990	
5139	Cam ürün ticareti	Cam Pazarlama AŞ. Cezayir temsilciliği	1990	2001
5149	Sınai ürün pazarlama	Camsar Sanayi Ara Mal P. (Cam Paz ile birleşti)	1990	2003
	Cam pazarlama	Camtaş Düzcam Paz. (Cam Paz. ile birleşti)	1990	2003
		Cam Ambalaj Pazarlama (eski Presiz Ev Aletleri Paz., 2003'te Anadolu Cam Sanayii ile birleşti)	1990	
5190	Dış ticaret	Sode Group Dış Tic. AŞ.	1990	1993
6601	Hayat sigortası	Anadolu Hayat Sigorta.AŞ.	1990	
6719	Kredi kartı hizm.	Bankalararası Kart Merkezi AŞ. (iştirak)	1990	
6720	Sigortacılık hizm.	Miltaş Sigorta Aracılığı (Anadolu Sig. iştiraki)	1990	2008
6719	Menkul değer hiz.	Takasbank İMKB Takas ve Saklama Bankası AŞ.	1991	
2610	Oto camı imalatı	Trakya Otocam Fabrikası	1991	
	Cam ürün imalatı	Intercam Kaplamalı Camlar San. (Alman Interpane ortak, 1996'da Çayırova Cam ile birleşti)	1992	
6519	Bankacılık	İşbank GmbH (Almanya)	1992	
6592	Faktoring	İş Factoring Finansman Hizmetleri AŞ.	1993	
6603	Sigortacılık	Günay Anadolu Sigorta (Azerbaycan, And. Sig. işt.)	1993	
2610	Cam ürün imalatı	Denizli Cam Sanayii AŞ.	1994	
3420	Treyler imalatı	İstanbul Fruehauf Taşıt Araç. San. ve Tic. AŞ.	1994	
4520	İnşaat	Tuba Sim İnşaat Konsorsiyumu AŞ.	1994	
5110	Temsilcilik işleri	Mipaş Mümessillik İth. İhr. ve Pazarlama AŞ.	1994	
4010	Elektrik üretimi	Camiş Elektrik Üretim AŞ.	1995	
6110	Denizyolu taşıma	Nemtaş Nemrut Liman İşletmeleri AŞ.	1995	

Tablo 2.1 (devam) : İş Bankası – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6599	Yatırım ortaklığı	İş Yatırım Ortaklığı AŞ.	1995	
6719	Menkul değer hiz.	Kredi Kayıt Bürosu AŞ.	1995	
5139	Cam ürün ticareti	Cam Pazarlama AŞ. İtalya temsilciliği	1995	2001
		Şişecam Almanya temsilciliği	1995	
		Cam Pazarlama Almanya/Nürnberg temsilciliği	1996	2001
2423	Vitamin K3 imalatı	Oxyvit Kimya San ve Tic AŞ (Soda Sanayi iştiraki)	1996	
2891	Altın rafinerisi	İstanbul Altın Rafinerisi AŞ.	1996	
4520	İnşaat	Soyak Turizm (2000'de Anadolu Turz. İnş. oldu)	1996	2000
6599	Holding	Kastamonu Holding AŞ (Anadolu Sigorta iştiraki)	1996	
6712	Menkul değerler	İş Yatırım Menkul Değerler AŞ.	1996	
2411	Hammadde imalatı	Solvay Sodi AD (Bulgaristan, özelleştirmede alım)	1997	
2520	Plastik imalat	Mitracam (Alman Mitras ortak, Cam Elyaf'la birl.)	1997	2001
2610	Cam ürün imalatı	JSC Mina (Gürcistan, özelleştirme, A. Cam işt.)	1997	
		Paşabahçe Eskişehir Cam Sn (eski PB Schott	1997	
4520	İnşaat	Iş-Koray Turizm Orm. Mad. İnş. Taah. ve Tic. AŞ.	1997	
5149	Soda ürün ticareti	Şişecam Bulgaria Ltd (Bulgaristan)	1997	
6599	Yatırım şirketi	Solvay Şişecam Holding AG (Avusturya)	1997	
5139	Cam ürün ticareti	Şişecam Gürcistan temsilciliği	1997	
		Camiş Ltd.	1998	
		Schott Paşabahçe GmbH (Almanya)	1998	
1410	Kum tedarikçisi	Camiş Egypt Mining Ltd. Co. (Mısır)	1998	
1429	Hammadde imalatı	Madencilik Sanayii ve Tic. AŞ.	1998	
4010	Elektrik üretim-iletim	Batı K.deniz Elk. Dağ. (Bartın, Çank, Zong, K.bük)	1998	
		Kocatepe Elk. Dağ. (Afyon, Uşak, Isparta, Burdur)	1998	
5122	Zeytin pazarlama	Zepa Tarımsal Hayvansal Sınai Ürünler Paz.	1998	

Tablo 2.1 (devam) : İş Bankası – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6599	Yatırım ortaklığı	Yatırım Finansman Yat. Ort. (Anadolu Hayat işt.)	1998	
6712	Menkul değerler	Vadeli İşlemler Eğitim ve Danışmanlık AŞ.	1998	2006
6599	Gayrimenkul yatırımları	İş Gayrimenkul Yat Proje Değ (İş GYO ile birleşti)	1998	1999
		Merkez G.menkul Yat Prj Değ (İş GYO ile birleşti)	1998	1999
6420	Servis sağlayıcı	İş Net Elekt. Bilgi Ür. Dağ. Tic. ve İlet. Hiz. AŞ.	1999	
6599	Gayrımenkul YO	İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı	1999	
7499	Diğer hizmet	İş Merkezleri Yönetim ve İşletim AŞ.	1999	
8519	Sağlık hizmetleri	Bayek Tedavi Sağlık Hizm. ve İşlet. AŞ.	1999	
9309	Eğlence (Tatilya)	Kule Temizlik İşl. (2003'te İş Merk. ile birleşti)	1999	
4520	İnşaat	Anadolu Turizm İnşaat ve Ticaret AŞ.	2000	
5139	Cam ürün ticareti	Cam Ev Eşyası Moskova temsilciliği (Rusya)	2000	
		Paşabahçe Glas GmbH (Almanya, satın alma)	2000	
2320	Petrol işleme	Petrol Ofisi (Doğan grubu ortak)	2000	2005
5050	Per. ve toptan akaryakıt satış			
5141				
6599	Petrol yatırımları	İş-Doğan Petrol Yat. (2002'de P.Ofisi ile birleşti)	2000	2005
5149	Soda türevleri satışı	Soda Sanayii AŞ Shanghai temsilciliği	2000	
6303	Liman işletmesi	Gemport Gemlik Liman İşl (satın alma, Nemrut işt)	2000	
6420	GSM operatörü	Avea İletişim Hizmetleri AŞ. (eski İş-Tim, Aria)	2000	
6599	Yatırım ortaklığı	İş Girişim Sermayesi Yat. Ort. (İş Yat. M. Değ. işt)	2000	
	Yatırım şirketi	Camiş Yatırım Holding	2000	
		Trakya Yatırım Holding	2000	
6712	Portföy yönetimi	İş Portföy Yönetimi AŞ. (2007'de birleştirildi)	2000	
6719	Finansal hizmetler	İş Dublin Financial Services Plc (İrlanda)	2000	
2610	Cam ürün imalatı	Cam Ürünleri İşleme Sanayii (eski Tezsan Paz.)	2001	
	Cam ambalaj imali	Ooo Ruscam (Rusya, Anadolu Cam iştiraki)	2001	

Tablo 2.1 (devam) : İş Bankası – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2732	Kalıp imalatı	Omco Istanbul Kalıp Sanayi (Anadolu Cam işt.)	2001	
5139	Cam ürün ticareti	Şişecam Glass Marketing Ltd.	2001	2003
6023	Lojistik	Camiş Lojistik Hizmetleri (eski Tezsan)	2001	2007
6599	Yatırım şirketi	Topkapı Yatırım Holding AŞ.	2001	
		Anadolu Cam Investment BV (Hollanda)	2001	
4520	Sera kurulumu	Camser Seracılık (iştirak)	2002	2006
2610	Cam ev eşyası imali	Ooo Posuda (Rusya, satın alma)	2003	
	Cam ürün imalatı	Trakya Glass Bulgaria Ead (Bulgaristan, Trakya Cam iştiraki)	2003	
5139	Cam ürün ticareti	Şişecam Shanghai Trading Co Ltd. (Çin)	2003	
		Paşabahçe USA Inc. (ABD)	2003	
5149	Pazarlama	Cam Ambalaj Grubu Moskova satış temsilciliği	2003	
	Yurtdışı alım hizm.	Camiş Cam İşleri İç ve Dış Ticaret Ltd.	2003	
6599	Yatırım şirketi	Paşabahçe Investment BV (Hollanda)	2003	
		Trakya Cam Investment BV (Hollanda, Trakya Cam iştiraki)	2003	
6602	Emeklilik fonu	Anadolu Hayat Emeklilik	2003	
7499	Diğer hizmet	Emeklilik Gözetim Merkezi (Anadolu Hayat işt.)	2003	
1410	Kum çıkarımı	Ojsc FormMat (Rusya, satın alma, Anadolu Cam iştiraki)	2004	
1429	Kum işleme-satış	Ooo Balkum (Rusya, Anadolu Cam iştiraki)	2004	
2610	Cam ambalaj imalat	Anadolu Cam Yenişehir San. AŞ.	2005	
	Cam ürün imalatı	Trakya Yenişehir Cam San (Trakya Cam iştiraki)	2005	
5234	Cam ürün ticareti	Ooo Paşabahçe Mağazaları (Rusya)	2005	
		Paşabahçe Mağazaları Eood (Bulgaristan)	2005	
6603	Sigortacılık	Tarım Sigortaları Havuz İşletmesi (Anadolu Sigorta iştiraki)	2005	
2411	Soda türevleri imalatı	Sisecam Soda Lukavac (Bosna Hersek, Soda Sanayi iştiraki)	2006	
2429	Kimyevi md. imalatı	Sintan Kimya San. ve Tic. AŞ.	2006	
6023	Lojistik	Trakya Glass Logistics Ead (Bulgaristan, Trakya Cam iştiraki)	2006	

Tablo 2.1 (devam) : İş Bankası – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6599	Yatırım şirketi	Paşabahçe Yatırım ve Pazarlama AŞ.	2006	
1429	Hammadde imalatı	Cam-Ser Madencilik (satın alma, Gürbüz Maden.)	2007	
2610	Cam ambalaj imalatı	Ooo Ruscam Kuban (Rusya, Anadolu Cam iştiraki)	2007	
2610	Düzcam imalatı	Trakya Polatlı Cam San. AŞ. (Trakya Cam iştiraki)	2007	
5139	İhracat şirketi	Şişecam Dış Ticaret AŞ.	2007	
2610	Cam ambalaj imalatı	Oao Ruscam Kirishi (Rusya)	2008	
		Cjsc Brewery Pivdenna (Ukrayna)	2008	
		Ooo Ruscam Sibir (Rusya)	2008	
6599	Yatırım şirketi	AC Glass Invest BV (Hollanda)	2008	
		Trakya Investment BVIO (Hollanda)	2008	
2610	Düzcam üretim-satış	Trakya Glass Kuban Ooo (Rusya)	2008	

Kaynak: İlke 1974c; Sönmez 1992a; İMKB 1999; Kocabaşoğlu vd. 2001; Koçak 2001; İTO ve ticaret sicil kayıtları; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

Koç Grubu

Koç, hiç kuşkusuz Türkiye'de uzun yıllardır en önde gelen sermaye grubu. Otomotiv ve elektronik/beyaz eşya sektörlerinde özellikle çok etkili olan grup, son otuz yılda giderek artan bir hızla uluslararası pazarlara uzandı. Ayrıca, son yıllarda bir kısmını özelleştirmelerde gerçekleştirdiği şirket alımlarıyla, enerji ve bankacılık sektörlerinde de tekeller arasına girdi (Tüpraş, Opet, Yapı Kredi).

Tıpkı İş Bankası gibi, Koç grubunun gelişimi de Türkiye'de kapitalist gelişmenin ana hatları ile paralellik sergiler. Grup, 1940'ların sonlarına kadar ağırlıklı olarak ticaretle uğraşmış, Ford ve Mobil gibi uluslararası tekellerin temsilciliklerini almış, hatta 1945 yılında ABD'de ilk yurtdışı şirketini kurmuştu. Vehbi Koç'un ünlü ABD seyahatinin ardından, 1940'ların sonlarında General Electric ve İş Bankası ile ortaklaşa kurulan bir ampul fabrikasıyla Koç grubu sanayiye kalıcı olarak giriş yaptı. Bunu, 1950'li yılların ortalarında tekstil, kibrit, kablo, demirdöküm gibi alanlardaki yeni girişimler izledi. 1950'lerin sonlarında beyaz eşya, ticari araç, oto lastiği; 1960'larda LPG cihazları, izolasyon malzemeleri, elektronik eşya, binek otosu, motosiklet, bisiklet, traktör, salça-konserve, Koç grubunun imal etmeye başladığı yeni ürün kalemleriydi. Sınai faaliyetleri giderek genişleyen grup, tüm ülkeyi kuşatan etkili bir bayi örgütüyle, buna eşlik eden ticari mekanizmayı da oluşturmuştu. 1970'li yıllarda ana faaliyetlerine oto yan sanayi ve perakende marketçiliği ekleyen Koç, 1980'lerden itibaren ticari şebekesini, 1990'ların sonlarından itibaren ise finans ve üretim devrelerini uluslararası düzleme taşımaya başladı ve belirgin biçimde çok-uluslu bir şirketler grubu haline geldi. Son yıllarda, Çukurova grubundan Yapı Kredi Bankası'nı ve özelleştirmede Tüpraş'ı alarak, faaliyet yapısını da dönüştürmeye yöneldi.

Grubun gelişimi öncelikle ve asıl olarak ticarete dayanıyor. Vehbi Koç'un ilk girişimi, 1917 yılında babasının adına kurulan bir bakkal dükkanıydı. Zaman içinde "Bakkaliyeden hırdavata, hırdavattan köseleciliğe, köselecilikten yapı malzemesine" (Koç 1973: 25) doğru genişleyen ticaretin yanı sıra, Kurtuluş Savaşı yıllarında ordunun erzak ihtiyaçlarının karşılanması, birçok tüccar gibi Koç için de önemli bir ticari birikim kaynağı olmuştu (Sönmez 1992a: 195-6).

1926 yılında dükkanını kendi adıyla Ankara Ticaret Odası'na kaydettiren Vehbi Koç, bir yıl sonra ATO idare heyeti başkanlığını üstlendi (Dündar 2006: 69). Bu hızlı gelişme, temelde, İstanbul Galata semtindeki azınlık tüccarlarla kur-

duğu yakın ilişkilere dayanmaktaydı. 1920'lerde İstanbul'dan Ankara'ya mal getirip satan, Gesaryanlar gibi lüks tüketim malı satan bazı azınlık tüccarların Ankara temsilciliğini alan Vehbi Koç, 1928 yılında Standart Oil (Mobil) ve Ford bayiliklerini alarak gazyağı ve otomobil ticaretine de başladı (Sönmez 1992a: 196). Otomobil, kamyon, traktör ithal ederek satmak, Koç grubu için bir diğer önemli birikim kaynağı oldu. Koç, bir ara, yine azınlık tüccarlarla ilişkileri sayesinde Sütlüce'de bir boru fabrikasına 1934'te ortak olduysa da bu girişimi kısa sürede sonlandırmıştı (Koç 1973: 36). Grubun sanayiye kalıcı olarak yönelmesi bundan on beş yıl kadar sonra gerçekleşecekti.

Bu dönemde ticaret yoluyla sermaye birikimini sürdüren Koç'un bir özelliği, Rum ve Musevi azınlıkları ekibine katarak onların ticari yeteneklerinden yararlanmasıydı (Koç 1973: 26-7). En etkili transferlerinden biri, zamanla otomotiv grubunun sorumluluğunu üstlenecek olan Bernar Nahum'du. Burla Biraderler'e bağlı Ottaş firmasından 1944'te Koç'a geçen Nahum, dönemin iş ortamı içinde Vehbi Koç'un kendisini ("Hem Yahudi, hem de üçüncü derece bir adamı") almasının eleştirildiğini belirtir (Nahum 1992: 53). Öte yandan, Koç, azınlıkların yanı sıra, bürokrasinin üst kademelerinden devşirdiği yöneticilerin deneyim ve ilişkilerinden de yararlanmaktaydı. Şahap Kocatopçu'ya göre, grubun 1950'li yıllardaki atılımlarında Hulki Alisbah, Bülent Büktaş, Adnan Berkay, Behçet Osmanağaoğlu ve Fazıl Zobu gibi Sümerbank kökenli yöneticilerin önemli etkisi olmuştu (aktaran, Kıraç 1995: 93).

Erken dönemlerde, Koç'un bir faaliyet alanı da müteahhitlikti (Sönmez 1992a: 196). Yapı araç ve gereçleri satan Vehbi Koç, 1930'ların devletçi politikalarıyla canlanan imar projelerinde çeşitli bina ve yol inşaatları gerçekleştirmiş ve bu faaliyeti 10-15 yıl kadar sürdürmüştü (Koç 1973: 48-55). Bununla birlikte, inşaat işi Koç grubu açısından büyük önem kazanmamış, örneğin 1950'lerin büyük müteahhit firmalarında olduğu gibi sermaye birikiminin çekirdeğini sağlamamıştı. Koç'un asıl birikim kaynağı ticaretti. Uzun süre ticaret merkezli bir grup özelliği taşıyan Koç grubu, son derece atipik bir örnek olarak, finans kapitali ticari faaliyetin öncülüğünde oluşturdu.

Ikinci Dünya Savaşı bittiği sıralarda Vehbi Koç, yaklaşık yirmi yıldır ATO başkanı olan büyük bir tüccardı ve Türkiye'nin en zengin işadamlarından biri olarak tanınıyordu (Has 2006: 83). Bu dönemdeki ABD yolculuğu, Koç'un tüccarlıktan çıkıp sanayiciliğe geçişinin başlangıç noktası oldu (Koç 1973: 73). Koç'un ABD'deki başlıca hedefi, General Electric ve US Rubber (Uniroyal) firmalarıyla anlaşarak Türkiye'de bir ampul bir de lastik fabrikası kurmaktı. Uniroyal ortaklığı 1961'e dek sürüncemede kalırken, GE ile anlaşma sağlandı ve ampul üretimi-

ne 1950'de başlayan 'General Elektrik' kuruldu. Bunun ardından, Koç 1953-54'te birkaç sınai girişim birden başlattı. Bunların içinde zamanla en öne çıkan ve Koç'un dünya beyaz eşya pazarında yer almasını sağlayan, Arçelik olacaktı. Burla ailesi ile ortaklaşa (Erel Çelik Eşya adıyla) kurulan Arçelik'te ilk yıllarda büro mobilyası, metal yapı malzemesi, hatta triportör, motosiklet, biçerdöver gibi imalatlar yapılmış, ancak zamanla, çamaşır makinesi ve termosifon ile başlayıp buzdolabı ile devam eden beyaz eşya üretimi ağırlık kazanmıştı (bkz. Arçelik yayın organı Ayda Bir dergisinin 'Arçelik'te Bu Ay' sayfaları: Ayda Bir 2008).

1950'lerin sonlarına doğru Koç, bir diğer ana faaliyeti olan motorlu araç üretimine de başladı. 1959'da kurulan Otosan (Ford Otomotiv Sanayi), Ford ile teknik işbirliği içinde otomobil, kamyon, minibüs ve otobüs gibi araçların montajını yapmaktaydı. Yine aynı dönemde, oto lastiği üreten Türk Pirelli ve Uniroyal Endüstri de kuruldu. Esas olarak Uniroyal'le çalışan Koç grubu, Uniroyal'in hemen öncesinde kurulan Pirelli'deki hissesini de muhafaza etmiş, böylece Türkiye'de oto lastiği üreten üç yabancı sermayeli şirketten ikisinde ortak olmuştu (diğeri Goodyear). Sonraları, Uniroyal'in ana şirketinin Goodyear'a satılmasıyla, Uniroyal Türkiye de Goodyear Türkiye'ye satıldı, ancak Koç grubu hissesini Goodyear'a taşıdı. Buna paralel olarak, Royal lastiklerini pazarlayan ve Türkiye çapında 600 bayisi olan Royal Lastik Tevzii adlı şirket de Goodyear markası olan Fulda'nın distribütörlüğünü üstlendi (Nahum 1992: 97-100, 225-8).

Koç grubunun sanayiye girişi, ticari faaliyetlerinin azalması anlamına gelmemiştir. Grup, döviz rezervlerinin azaldığı ve ithalatın zorlaştığı bir dönemde, önceleri ithal edip sattığı ürünlerin montajı yoluyla sanayiye girdi. Bernar Nahum'a göre, "Denilebilir ki, ticari şirketlerimizin devamlı ve ahenkli bir şekilde çalışmasını garantilemek amacıyla sanayi şirketlerimiz kurul[muştur]" (1992: 253). 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 dağıtım şirketlerinden oluşan olağanüstü bir ticaret şebekesi oluşturmuştu. Grubun uzun yıllar bünyesinde bir banka ya da finansal kuruluş bulundurmadan büyük sanayi yatırımları gerçekleştirebilmesinin bir nedeni bankalarla (başta İş Bankası ve Garanti) yakın ilişki kurmuş olması ise, bir nedeni de ticari alandaki gücü dolayısıyla para-sermayeyi harekete geçirmekte fazlaca sıkıntı yaşamamış olmasıydı.

Öte yandan, Koç'un bir özelliği de çok sayıdaki yerli-yabancı ortaklıklarıydı. Grubun önemli şirketlerinin hemen tamamı ortaklıklarla hayata geçmiş, ortak-

lık kurmak Koç için finansman sağlamanın başlıca yöntemlerinden biri haline gelmişti (Kıraç 1995: 117; ortakların hisseleri için bkz. Aytulun 1977: 55-78).

Koç'un ticari faaliyetleri, sınai faaliyetleriyle birlikte birkaç koldan ilerledi. Benzer ürünler genellikle aynı şirkette satılmakta, otomotiv, el aletleri, inşaat malzemeleri, gıda ürünleri, lastik, beyaz eşya, elektrikli cihazlar farklı şirketlerce pazarlanmaktaydı (Nahum 1992: 253). Sisteme göre, sanayi şirketi ürettiği ürünü ana distribütöre vermekte, o da Koç grubuna bağlı ticari şirketlere ya da diğer serbest tüccarlara satmaktaydı. Özellikle dayanıklı tüketim mallarının satışı ve satış sonrası hizmetleri, ticari şebekenin sağlam olmasını gerektirmişti. Yurt çapına yayılmış bayi şebekeleri, ağırlıklı olarak 1950'li yılların eseriydi. Motorlu araç satışı, ev eşyası ticareti ve LPG ve ilgili aletlerin ticaretine yönelik bayi teşkilatları, sonraki dönemlerde de kalıcı oldu ve Koç'un tüm faaliyetlerinin omurgasını oluşturdu. Otosan'ın kurulması ile belirli bir mal bolluğunun ortaya çıktığını, malın satışı için bir kredi mekanizmasının yaratılmasının ve finansman yükünün taşınmasının gerektiğini, 'anormal risklerin' önlenmesi için bir 'risk santralizasyon sistemi' kurulduğunu anlatan Bernar Nahum, aslında Koç ticari sistemi bünyesindeki 'iç sermaye piyasası'nın oluşumunu anlatmaktaydı (1992: 254).

1960 yılı civarında Koç'un yoğunlaştığı alanlar ticaret, otomotiv, ev aletleri ve lastik imalatı olarak sıralanabilir. Finans alanında herhangi bir girişim bulunmamaktaydı. Koç grubu açıkça ticari sermayenin başat olduğu bir grup özelliğindeydi. Koç'un kurduğu ticari şebeke, para-sermayeyi en düşük maliyetle grup içinde harekete geçirebilmesine olanak vermişti. Bunun ötesinde, Koç şirketlerinin karşılıklı iştirakleri de sermayenin etkin kullanımına yol açmaktaydı. Şirketler arası iştirakler, ticari krediler ve transfer fiyatlaması gibi yöntemlerle Koç grubu, etkili bir 'iç sermaye piyasası' oluşturmakta belirgin bir başarı sağladı. Para-sermaye, meta-sermaye ve üretken sermaye devrelerini bir sermaye grubu dahilinde birleştirdi ve böylece finans kapital niteliği kazandı.

Koç'un sanayi girişimleri 1940'ların sonlarında başladıysa da kalıcı bir üretken sermaye temeli oluşturması ancak 1958-61 kesitinde Bürosan, Otosan, Simtel, Siemens, Uniroyal gibi şirketlerle ve Arçelik'in beyaz eşya üretimine başlaması ile söz konusu oldu. Bu dönemde V. Koç'un da büyük baskısıyla vergi yasasının değişmesi ve holding tarzı örgütlenmenin avantajlı hale gelmesinin ardından, grup 1963'te holding formunu benimsedi. En çarpıcı nokta ise finans kapitalin banka ya da sanayi sermayesinin değil ticari sermayenin öncülüğünde oluşmasıydı. Bu bağlamda, grubun izlediği gelişim, Rudolf Hilferding'in finans kapital kavramlaştırmasındaki sınırlılıkları sergileyen bir örnektir.

Holdingleşmenin ardından, grubun yeni yatırımları ve iştirakleri hızlandı. Dayanıklı-dayanıksız tüketim malı üretiminin yanı sıra, grup bu dönemde ara malı üretimine de başladı. Türk Siemens, İzocam, Tekiz, Tat Konserve, Sedko, Türk General Elektrik Endüstrisi, Otoyol Sanayi, Beldesan vb. önemli girişimler birkaç yıl içinde hayata geçti. Türk Traktör'de Fiat'la birlikte hakim konuma gelen Koç, Beko'da elektronik eşya; Simtel'de elektrik süpürgesi, elektrikli motor, oto kaloriferi; şarj dinamosu, marş motoru; Demirdöküm'de Alman Junkers patenti ile şofben ve ocak, sonraları mini fırın; Türk General Elektrik Endüstrisi'nde ilk yerli motor üretimlerini başlattı (Dündar 2008: 240-1). Otosan'da 1966'da Anadol marka otomobil imalatına başlanması ise gerek Koç grubu, gerekse Türkiye otomotiv sektörü açısından önemli bir dönüm noktasıydı. 1960 darbesinin ardından Türkiye'de otomobil üretmek için devlet tarafından çeşitli girişimlerde bulunulmuş ve 'Devrim' otomobili adını taşıyan başarısız bir tecrübe yaşanmıştı (Engin 1999: 130-3). Ancak, Türkiye'de gerçek anlamda ve seri olarak imal edilen ilk otomobil, Ford lisansıyla üretilen Anadol oldu. Emek-yoğun bir teknolojiye dayanan ve kaportası fiberglas malzemeden yapılan Anadol, yılda 7-8 bin civarında satışla, 1980'lere kadar toplam 87 bin adet üretildi (Nahum 1992: 137-9).

Anadol'un ardından, 1960'ların sonlarına doğru hem Tofaş (Fiat-Koç grubu) hem de Oyak-Renault girişimleri hayata geçti. Her iki fabrika da Bursa'da kurulmuş ve 1971'de üretime başlamıştı. Türkiye'de otomotiv, bu iki tesisle ayrı ve başat bir sektör haline geldi. Bu dönemde fiyat kontrolleri olduğundan, işletmeler 'maliyet + kâr' sistemiyle çalışmakta, kâr oranı ilgili bakanlıkça belirlenmekteydi. Kâr oranı yüzde 16 olarak belirlenen Tofaş, 1971-88 arasında toplam 445 bin civarında otomobil üretti (Nahum 1992: 176-185). Otomobil ithalatının yasak olduğu bir ortamda, 1980'lerin ortalarına kadar, Türkiye'de binek otomobil pazarı Tofaş ve Oyak-Renault tarafından hemen hemen eşit olarak paylaşıldı. 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 civarındaydı. Ticari araçlarda Otosan'ın pazar payı kamyonette yüzde 36, kamyonda yüzde 43, minibüste yüzde 59; midibüste Otoyol ve Otokar'ın toplam payı yüzde 85'ti (Köymen 1989: 120). Koç ve Oyak gruplarının pazar payı 1990'lardan itibaren azalacak, 1996'daki Gümrük Birliği'ni izleyen dönemde ikinci el oto ithalinin serbest bırakılmasıyla daha da gerileyecekti. Yine de 2000'li yıllarda bile Tofaş ve Oyak-Renault sektörde en büyük paylara sahipti. Nitekim Türkiye'de 2007'de üretilen 635 bin otomobilin yüzde 16'sı Tofaş, yüzde 41.5'i Oyak-Renault tarafından üretilmişti. Koç'un payındaki gerilemenin sebebi, binek otodan ziyade ticari araç üretimine ve ihracatına ağırlık vermiş olmasıydı: aynı yıl, 392 bin adet

olan kamyonet (pick up) üretiminde Ford Otosan ve Tofaş'ın toplam payı yüzde 95'ti (OSD 2008). Dışa açılma ve Gümrük Birliği'ne 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 grubun yabancı oto rekabetini karşılamaya hazır olmalarıydı. Kısacası Türkiye otomotiv sektörü, gelişme yazınında 'bebek sanayilerin korunması' olarak ifade edilen durumun bir örneğiydi. Ayrıca, zaman içinde iç pazarın yerini dış pazarlar almıştı. Örneğin, Tofaş 1988 ortalarına kadar ürettiği yaklaşık 445 bin otomobilin ancak yüzde 3'ünü (12.600) ihraç etmişken, 2007 yılında Ford Otosan'ın üretiminin yüzde 77'si, Tofaş'ın üretiminin yüzde 69'u ihracata yönelikti (Nahum 1992: 185; OSD 2008).

Tofaş'ın otomobil üretimine başladığı yıllarda, Koç grubu geriye doğru entegrasyona giderek oto yan sanayiine de giriş yapmıştı. Grubun bu sektördeki üretimi 1970'te Mako (elektrik aksamı) ile başladı, Döktaş (döküm), Markol (Eko, elektronik parça), Tekersan (jant), Endiksan ve Takosan (gösterge) ile devam etti. Zaten çerçevesi oluşmuş olan satış sistemi de yeni şirketlerle desteklendi. Bernar Nahum'un (1992: 255-6) anlatımına göre, 1980'lerin sonlarında otomotivde Koç grubunun ticari mekanizması şu şekildeydi: *Ford-Otosan grubunda*, Otosan ürünleri ana distribütör Nasoto'ya geçmekte, Nasoto bunun üçte ikisini gruptan bağımsız Koç bayilerine, üçte birini çeşitli illerdeki uç ticaret şirketlerine (Otokoç, Motor Ticaret, Standart Belde, Ege Oto, Porsuk, Otomotor, Kuzey Motorları) aktarmaktaydı. Fiat ağırlıklı çalışan *Tofaş grubunda* ise beş sanayi şirketinin her biri için ayrı distribütör (Tofaş Oto, Otoyol Pazarlama, Karsan Pazarlama, Otokar Pazarlama, Türk Traktör için Trakmak) ve çeşitli bölgelerde uç ticari şirketler mevcuttu: İstanbul Oto, Marmara Oto (Setur Oto), Egemak, Bursa Oto, Ottar, Ormak, Günoto, Tormak. Bunlar, hem müşteriye, hem de bölgelerindeki bayilere satış yapmaktaydı. Grubun *yan sanayi şirketlerinin* (Mako, Endiksan, Beldesan, Tekersan) yedek parça üretimleri ana distribütör Opar'a, Otosan grubu ürünleri ise Nasoto'ya verilmekteydi. Tüm bu şirketlerin haricinde, Koç grubu yüzlerce bayi ile iş yapmaktaydı. 1986 yılında Oltaş'ın (Royal Lastik Tevzii) bayi sayısı 500, Opar'ın bayi sayısı 150, Tofaş'ın bayi sayısı 950 ve Otosan'ın bayi sayısı 300'dü (Oltaş 2008; Sönmez 1992a: 200).

Koç grubu finans sektörüne ciddi anlamda ilk kez 1970'lerde yöneldi. Koç Yatırım adlı halka açık pazarlama şirketinin kurulmasının ardından, 1974'te Şark Sigorta'yı, 1976'da Garanti Bankası'nı aldı. Ancak, Garanti Bankası girişimi bankanın azınlık ortağı Sabancı'nın etkili direnişi nedeniyle başarısız oldu ve bankayı paylaşamayan iki grup, Garanti'yi 1983'te Doğuş grubuna sattılar (Koç

1987: 90-2; Sabancı 1988: 132-5; Kıraç 1995: 270-1). Genel olarak, Koç grubu için finansmanın ana kaynağı bu dönemde de ticari şebeke ve ortaklıklar biçimi altında devam etti.

Tıpkı 1960'larda olduğu gibi, Koç grubu 1970'lerde de birçok önemli sanayi tesisini ortaklıklarla hayata geçirdi. Ersu, Kav, Mesan, Aymar, Ardem, Kimkat, Özemay, Tüpko ve Mavi Çelik bu dönemin kayda değer sınai girişimleriydi. Öte yandan, Uzel grubu, TSKB ve sonradan katılan IFC (Dünya Bankası) ortaklığıyla çelik üretmek için kurulan, çok büyük ölçekli bir tesis olan Asil Çelik de önemli bir 'başarı' öyküsüydü. Dünya demir-çelik sektöründeki daralma ve Türkiye'de 1970'lerin sonlarında yaşanan krizin yanı sıra 1978'de Ecevit hükümetinin dövizle borçlanmada kur garantisini de kaldırması sonucunda, 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 kurtarılmıştı. Böylece "Türkiye Cumhuriyet tarihinde ilk kez" bir özel işletme kamulaştırılmıştı (Birleşik Metal-İş 2000: 25).

Koç'un büyük şirketleri hayli erken bir tarihte ihracata da başlamıştır. Arçelik ilk (buzdolabı) ihracatını 1967'de Bulgaristan ve Pakistan'a yaparken, 1979'da Irak'ta servis istasyonu kurmuş, 1980 yılına kadar 19 ülkeye 133 bin buzdolabı satmıştı (Ayda Bir 2008). Demirdöküm 1968'de Ürdün'e radyatör, Tofaş 1974'te Mısır'a otomobil ihraç etmişti (Demirdöküm 2008; Vatan 29.11.2006). 1970 yılında kurulan Ram Dış Ticaret ise 1980'li yıllarda Türkiye'de en önde gelen 'dış ticaret sermaye şirketleri' arasında yer alacaktı.

Koç şirketlerinin çoğu, kendi sektörlerinde genellikle en büyük pazar payını elde eden tekelci şirketlerdi. Özellikle otomotiv ve beyaz eşyada Koç şirketleri Türkiye'yi ağ gibi saran, iç pazarın olanaklarını sonuna kadar zorlayan, geniş ve organik bir bütün halini almıştı. Bu geniş ve giderek genişleyen yapı, yurtiçi ve yurtdışı ortaklıklarla beslenerek, Türkiye'de ekonomik ve toplumsal yaşamın merkezine oturdu. 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 yol açtı. 1976 yılında 1 milyar dolar ciroya ulaşan Koç grubu (Milliyet 08.09.1977), 1970'lerin sonlarına doğru, iç pazarın dayanıklı tüketim mallarına büyük ölçüde doymuş olması ve işçi sınıfı mücadelesinin sertleşmesi nedeniyle ciddi bir kârlılık kriziyle karşılaştı. 1977-78'de sekiz ay süren MESS grevleri, MESS'in en büyük üyesi olan Koç grubunu çok zorladı. O dönemde DİSK içindeki en büyük sendika olan Maden-İş de 'holdingleri kuşatan bir grev stratejisi' izlemekteydi (Şafak 2007: 51). Nitekim 1977 Mayıs ayında, Koç Topluluğu yayın organı Bizden Haber-

ler'de, Maden-İş'in başlattığı grev kapsamında Arçelik, Bekoteknik, Simko, Türk Siemens Kablo, Mesan ve Bebimot şirketlerinde yaklaşık 5.000 çalışanın grevde olduğu belirtilmekteydi (Bizden Haberler 1977). 1980 yılında yeni bir grev dalgası başlarken, Vehbi Koç'un kızı Suna Kıraç, babasına gönderdiği bir mektupta, Arçelik'in yeni bir greve dayanma gücünün olmadığını yazmaktaydı (Kıraç 2006: 101-2). M. Sönmez'in yaptığı hesaplamalara göre, grubun kârları 1978 yılı sonrasında ciddi olarak gerilemiş, ancak 1983'ten sonra yeniden artmaya başlamış ve 1987 yılında büyük bir sıçrama sergilemiştir. 1976-88 arasında elde edilen toplam kârın üçte ikisi 1982 sonrasına aittir (Sönmez 1992a: 192-4).

1980'li yıllarda Koç grubunun büyük ölçekli yeni sanayi yatırımları azaldı. Grup, esas olarak inşaat, finans, gıda, dış ticaret gibi sektörlerdeki faaliyetlerini arttırdı. Finans alanında, Garanti Bankası'nı elden çıkarmak zorunda kalan grup, ABD ortaklı Koç-Amerikan Bankası ile yeniden bankacılık sektörüne dönüş yaptı. 1993 yılında Koçbank adını alacak olan bu girişim dışında faaliyetlerin esas ağırlığı yine sanayi ve ticaretteydi. Bu dönemde, beyaz eşya ve tüketim malları pazarlamasına yönelik şebeke de gelişmeye devam etti. 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 satılmaktaydı. Beko ürünlerini Beko Ticaret; Aygaz ürünlerini 1.000 bayisi olan Alpa; Bozkurt Mensucat ürünlerini 800 bayili Kurt Mensucat; margarin, kibrit, salça gibi ürünleri 20 bin satış noktasına ulaşan Düzey Pazarlama; Demirdöküm ürünlerini 400 bayili Merkez Ticaret pazarlamaktaydı (Sönmez 1992a: 200-1).

1980'lerde 'teşkilat' yurtdışına taşmaya başladı: 1982'de Kofisa Dış Ticaret, 1984'te Libya'da servis teşkilatı, ABD'de Ramerica International, daha sonra Ram Deutschland (Almanya), RamFrance, Beko Deutschland (Interbrücke) kuruldu; Cezayir, Macaristan, İran'da ofisler açıldı (Ram 2004). Ram Dış Ticaret, 1980'lerin ihracat teşviklerinden en fazla yararlanan şirketlerden biri ve ANAP döneminde Japon *sogo shosha* modelinden esinlenilerek oluşturulan 'dış ticaret sermaye şirketlerinin' en başta gelenlerindendi. 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 oluşturmuştu. 1990'larda daha da hızlanan süreç, 2000'li yıllarda özellikle beyaz eşya ve elektronik ürünlerde hemen tüm Avrasya bölgesini içeren bir ölçeğe ulaşacaktı.

Koç grubu 1980'lerde savaş 'sektörüne' de giriş yaptı. 1987'de Land Rover lisansı ile 4x4 'taktik araç' imalatına başlayan Otokar, 1990'lara doğru kendi ta-

sarımı zırhlı taktik araçları üretmeye başlayacak, 'zırhlı personel taşıyıcı', 'akrep' ve 'cobra' markalı araçları ile öne çıkacaktı. "2003'te Türkiye'nin ilk 8x8 taktik tekerlekli zırhlı aracı olan Otokar-Yavuz'u" üreten Otokar, "aynı yıl Sakarya zırhlı aracını da ürün gamına katarak 3.6 tondan 20 tona kadar olan zırhlı araç ürün ailesini" tamamlamış, 2005'te ise 'Zırhlı İç Güvenlik Aracı'nın tasarımını tamamlayarak 'aileye' eklemişti (Otokar 11.10.2008).

1980'li yılların ortalarına gelindiğinde, Koç grubu Türkiye'de iç pazarda birçok sektörde tekelci hakimiyetini kurmuş durumdaydı. Mustafa Sönmez'in (1992a: 202-3) sağladığı 1984 yılı verilerine göre Koç grubu şirketlerinin payı otomobilde yüzde 52, kamyonda yüzde 42, pikap-kamyonette yüzde 87, minibüste yüzde 94 ve midibüste yüzde 100'dü. 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 mevcuttu. Koç şirketleri, beyaz eşyada, şofbende yüzde 98, buzdolabında yüzde 59, çamaşır makinesinde yüzde 79, su ısıtıcısında yüzde 34, elektrik süpürgesinde yüzde 23; elektronikte ise siyah-beyaz TV'de yüzde 48, renkli TV'de yüzde 21, videoda yüzde 34, yazarkasada yüzde 90 pazar payına sahipti. Diğer sektörlerde, konservede Tat yüzde 45, salçada Tat-Beytaş yüzde 42, margarinde Aymar yüzde 11, fiberglasta İzocam yüzde 100, kibritte Kav-Türkay yüzde 61, LPG tüplerinde Aygaz yüzde 37, fırında Ardem yüzde 74, radyatörde Demirdöküm yüzde 75, elektrik motorunda TEE ve Arçelik yüzde 69, sobada Demirdöküm ve Gazal yüzde 37 ve terylen kumaşta Bozkurt yüzde 15 pazar payı sahibiydi. Grup, özellikle dayanıklı ve kısmen de dayanıksız tüketim mallarında kesin bir pazar hakimiyetine sahipti. Ayrıca, bazı ara malı ve yatırım malı sanayilerinde de güçlüydü (otomotiv, hem dayanıklı tüketim malı hem de yatırım malı olarak kabul edilebilir). Buna karşılık Sabancı, genelde, çimento, lastik-plastik, suni elyaf, endüstriyel bez gibi ara malı niteliğinde üretimde uzmanlaşmıştı.

1990'lı yıllarda yurtiçinde kayda değer yeni sınai girişimleri bulunmayan Koç grubu, yurtdışı ticaret-hizmet faaliyetlerini artırdı. Özellikle Ram bünyesinde çok sayıda ticaret şirketi, otomobil pazarlama şirketleri, perakende mağazaları ve yurtdışı ticaret ofisleri faaliyete geçti. Dönemin ikinci yarısında Özbekistan'da ticari araç (Samkoç Auto) ve Tunus'ta beyaz eşya (Tunusdan SA) üretimine başlayan Koç, diğer sermaye grupları gibi, üretken sermaye devresini de yavaş yavaş uluslararası düzleme taşımaya yöneldi. 2000'li yıllarda Koç grubu, tıpkı Vestel (Zorlu grubu) gibi, gerek satın aldığı gerekse yeni kurduğu üretim ve ticaret şirketleri ile Avrupa beyaz eşya ve elektronik eşya sektörlerinde önemli bir konum elde edecekti.

Finans alanında, hemen tüm gruplar gibi Koç grubu da 1990'larda yeni alt-sektörlere uzanmış ve Koç Finans, Koç Leasing, Koç Faktoring, Şark Hayat Sigorta gibi şirketleri kurmuştu. Yeni şirketlere yeni bankalar eşlik etmiş, Hollanda ve Azerbaycan'da Koçbank'a bağlı bankalar faaliyete başlamıştı (bu finansal kuruluşların çoğu, 2005 yılında Yapı Kredi Bankası'nın satın alınmasının ardından Yapı Kredi bünyesindeki paralel kuruluşlarla birleştirildi). 2000 yılı itibariyle Koç grubu üretim, ticaret ve finans devrelerinin hepsini uluslararası düzleme taşımış durumdaydı.

Koç'un 1990'ların ikinci yarısında hızlanmaya başlayan uluslararası faaliyetleri yeni bin yılla birlikte tam anlamıyla patlamalı bir biçime büründü. 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 tekrarlanmaktaydı. Bunun bir nedeni, özellikle 1996'da Gümrük Birliği'ni izleyen dönemde grubun iç pazarda önemli kayıplara uğraması ve uluslararası pazarlara yönelmek durumunda kalmasıydı. Bir nedeni de 1990'larda finansal mekanizmalarla elde edilen artık-değerin, 2001 sonrasında üretimi ve ticareti uluslararası ölçeğe taşımak için birçok grubun yanı sıra Koç grubuna da zemin sağlamış olmasıydı. 2000'li yıllarda bu süreç genellikle satın almalarla ilerlemiş, ağırlıklı olarak ülke içinde elde edilen birikim yurtdışında 'agresif büyüme' stratejileri için temel olmuştu.

Henüz 2001 krizi ve kısa vadeli etkileri devam ederken bile, Arçelik Fransa'nın en büyük beyaz eşya üreticisi olan ve o dönemde konkordatoya düşen Brandt grubunu (Moulinex) satın almak için teklifte bulunan beş şirketten biri olabilmişti (Hürriyet 28.11.2001; Yeni Şafak 15.01.2002). Bu satın alma ile dünyanın en büyük 4. beyaz eşya üreticisi haline gelmeyi hedefleyen Koç, Brandt'ın mahkeme kararıyla İsrailli 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 aldı. 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 alındı (Cumhuriyet 13.04.2002; 04.09.2002). Kısa süre sonra, Beko tarafından zaten fason olarak üretilmekte olan Grundig markası ve tüm Avrupa'yı kaplayan satış-pazarlama ağı da Beko tarafından devralındı. Grundig'in alınmasıyla, Beko Almanya'da tüketici elektroniği pazarındaki payını yüzde 5'ten yüzde 19'a yükseltmişti (Beko Elektronik 2007: 17).

Bu dönemde Beko, Avrupa ve Rusya genelinde Türkiye'deki bayi zincirine benzer bir satış teşkilatı oluşturdu, Rusya'da beyaz eşyanın yanı sıra elektronik

ürün üretimine de başladı. 2006 yılında 5 milyon TV üreten Beko, bunun yüzde 78'ini ihraç etmiş, ihracatın yüzde 98'i Avrupa'ya yapılmıştı. 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 olmuştu (Beko Elektronik 2007: 3). İlk sırada ise yüzde 28 pazar payı ile Vestel bulunmaktaydı (Vestel Elektronik 2007: 1).

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, Avrupa'nın üçüncü büyük beyaz eşya üreticisi konumuna geldi. 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 ulaştı (Hürriyet 01.10.2002). Avrupa, Rusya ve Türkiye'yi kapsayan 27 ülke genelinde, Arçelik'in çeşitli markalarıyla 2007 yılında elde ettiği ortalama pazar payı yüzde 10.3 seviyesindeydi. Arçelik, dünya genelinde 143 milyar dolar büyüklüğü olan sektörde altıncı büyük şirketti (Arçelik 2008: 18, 31).

2000'li yıllarda Çin pazarına da uzanan Koç grubu, bu ülkede önce beyaz eşya satışı sonra da çamaşır makinesi üretimine başladı, radyatör (Demirdöküm) ve katalitik soba (Aygaz) gibi üretimlerini Çin'e taşıdı, ayrıca Çin'de LPG dağıtımı ve Ford'la ortak otomobil üretimine yönelik arayışlarını hızlandırdı (Radikal 13.01.2004; 04.08.2007; Ç. Bilgin, Radikal 06.12.2007). Bu dönemde Çin dışındaki uluslararası yatırımlarını da arttıran ve İngiltere'de üretime başlayan Türk Demirdöküm, Tüpraş'ın alınmasının ardından tıpkı Migros gibi satılarak elden çıkartılacaktı. Grup, anlaşıldığı kadarıyla, Migros ve Demirdöküm'ün değerini yükseltmeye yönelik bazı hamleler yaptıktan sonra (örneğin, 2005'te Tansaş marketleri satın alınmıştı) her iki şirketi de satmıştı.

Koç grubu 2000'li yıllarda genelde büyük ölçekli satın almalar ve satışlarla yapısal bir dönüşüme uğramıştır. 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) taşıdı. Öte yandan, grup 2002 yılında Opet'e yüzde 50 ortak olarak akaryakıt dağıtımı alanında Petrol Ofisi'nin ardından Türkiye'de ikinci sırada bulunan büyük bir dağıtım ağını bünyesine dahil etti. Daha sonra, petrolde üretim alanına sıçrama yaparak Tüpraş'ı satın aldı. Türkiye'de son yılların en büyük özelleştirme-

lerinden biri olan Tüpraş ihalesi ile Koç Holding, ciro bakımından kendisi ile aynı büyüklükte ve hatta daha büyük bir işletmeyi 4.1 milyar dolara ele geçirmiş oldu. Tüpraş'ın cirosu 2004 yılında 16, 2005 yılında ise 20 milyar dolardı. 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 kuruluşuydu. 2005 yılında, Tüpraş'ın Türkiye akaryakıt ve fuel oil pazarındaki payı yüzde 74, ürün bazında ise pazar payı motorinde yüzde 63, benzinde yüzde 75, jet yakıtı ve asfaltta yüzde 100, LPG'de yüzde 38'di (Tüpraş 2006: 12). 2006 yılı itibariyle Tüpraş'ı ele geçiren Koç, 80 yıllık birikimine eşdeğer bir işletmeyi alarak bir anda iki kat büyüdü. Nitekim grubun konsolide geliri 2005 yılında 18 milyar dolardan 2006'da 34.5 milyar dolara yükselmiş, bu artış Koç grubunu Fortune Global 500 listesinde 358. sıradan 190. sıraya çıkarmıştı (Koç Holding 2006: 1; 2007: 1; Fortune 23.07.2007: 134). Üstelik, 2005 yılında gruba bağlı şirketlerde çalışan sayısı 82 bin iken, Tüpraş'ta yalnızca 5.000 civarındaydı (ki bu sayı da Koç Holding'in eline geçtikten sonra azaltıldı ve 2007'de 4.500'e düşürüldü). Koç Holding yapılanması içinde enerji grubunu oluşturan Tüpraş, Opet, Aygaz, Mogaz ve Entek'in konsolide gelirler içindeki payı 2007 yılında yüzde 51'di. 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'di (Koç Holding 2008). Bu dağılım, 2007 yılında satılan perakende şirketleri hariç tutulursa, grubun günümüzdeki ana faaliyetlerini özetler niteliktedir: enerji, elektronik/beyaz eşya, otomotiv ve finans. Koç grubu, bu dört ana faaliyetinin üçünde iç piyasada en güçlü konumda, birinde ise (finans) dördüncü sıradadır.

2000'li yılların başlarından itibaren birçok sermaye grubunun yürürlüğe koyduğu 'odaklanma' (zayıf olunan sektörlerden çıkma) ve 'toparlanma' (benzer şirketleri bir arada toplama) stratejilerini *görünürde* Koç grubu da benimsemiştir. 1999'da Ardem, TEE, Atılım Pazarlama, Gelişim Pazarlama Arçelik bünyesine alınmış; 2000-2001'de otomotiv satış şirketleri Otokoç ve Birmot çatısı altında birleştirilmiş; 2003'te gıda şirketleri Tat Konserve çatısı altına alınırken, aynı dönemde lastik, inşaat, perakende ve döküm gibi bazı faaliyet alanlarından çıkılmıştı. Bununla birlikte, Koç grubunun çıkış yaptığı sektörler zayıf olduğu sektörler değildi; aksine, Migros ve T. Demirdöküm kendi alanlarında tekel olan firmalardı. Ayrıca, bir yandan belirli sektörlerden çıkılırken, diğer yandan besi çiftliği (Harranova), sigara üretimi (BAT iştiraki), rakı üretimi (Tariş-Tat rakı fabrikası, 'Fasıl' rakı) gibi yeni faaliyet alanlarına girilmişti. Dolayısıyla, birçok sermaye grubunun 2000'li yıllarda yürürlüğe koyduğu 'odaklanma stratejisi' Koç grubu tarafından henüz tam anlamıyla uygulanmamaktadır.

Koç Holding'in konsolide gelirleri 2007 yılında 36, 2008 yılında ise 43 milyar dolar olarak gerçekleşti. 2008 yılında, gelirlerin yüzde 62'si enerji, yüzde 12'si otomotiv, yüzde 12'si dayanıklı tüketim malı üretiminden, yüzde 11'i finans sektöründen elde edilmişti. *Kombine* cirosu Türkiye'nin milli gelirinin yüzde 9'una eşit olan grubun ihracatı Türkiye'nin ihracatının yüzde 11'ine eşitti. 28 ülkede faaliyet gösteren grupta 74 bin kişi çalışmaktaydı (Koç Holding 2009: 1-3).

Tablo 2.2: Koç Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5234	Hırdavat, inşaat mlz. ve	Bakkal dükkanı	1917	1928?
5211	gıda mad. perakende			
5232	ticareti; köselecilik			
5233	Gesaryan temsilciliği	Koczade Ahmet Vehbi Firması	1926	1955?
5010	Ford temsilciliği (Ankara)		1928	1938
5141	Gazyağı satışı (Mobil)		1928	1937
4520	İnşaat	Müteahhitlik	1930?	1945?
2811	Boru imalatı	Koç-Boru Fabrikası	1934	1937
5190	Toptan ticaret	Vehbi Koç ve Ortakları Kol. Şti.	1935	1942
1514	Zeytinyağı imalatı		1936?	1944?
1320	Madencilik	Anamur'da kurşun madeni	1936?	1944?
5141	Gazyağı satışı (Mobil)	Vehbi Koç ve Ortakları Petrol İşleri Kol. Şti.	1937	1957
5010	Ford (Ankara ve civarı)	Koç Ticaret AŞ.	1938	1957
5190	Toptan ticaret	(Temel Ticaret ve Yatırım AŞ. oldu)	1938	
5143	İnşaat malz. ticareti	Vehbi Koç ve Ortakları Kol. Şti.	1939	1955
4530	Tesisat işleri	Koç ve Ortağı Kalorifer Havagazı İşleri	1940	1950
5010	Oliver (Çukurova hariç)	Koç Ticaret AŞ.	1944	1955?
5030	US Rubber (oto lastiği)	(Temel Ticaret ve Yatırım AŞ. oldu)	1944	1963?
5010	Ford (İç-Doğu Anadolu)		1945	1957
5139	GE acenteliği		1945	1995?
5010	Motorlu araç ticareti	Motör Ltd	1945	1949
5151	Büro makineleri ticareti	Koç Ticaret Büro Levazımatı AŞ.	1945	1953
5190	Dış ticaret	Ram Commercial Corp. (ABD)	1945	1954
5010	Ford motorlu araç satışı	Porsuk Ticaret (1963'e kadar Koç Ticaret	1946	2001
5139	Ev eşyası ticareti	Eskişehir şubesi, 2001'de Otokoç'la birleşti)		
5050	Akaryakıt satışı			
5143	İnşaat malz. ticareti			
5010	Resmi araç ticareti	Koç Genel Taşıtlar Ltd.	1947	1950
2411	Oksijen üretimi	Ankara Oksijen Fabrikası (Ansan)	1947	1972

Tablo 2.2 (devam) : Koç Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
3150	Elektrik ampulü imalatı	General Elektrik (GE ve İş Bankası ortak)	1948	1995?
5010	Ford motorlu araç satışı	Motör Ticaret (Marmara-Karadeniz bölgesi,	1949	2000
5020	ve servis istasyonu	2000 yılında Standart Belde ile birleşti)	1949	
5110	Siemens temsilciliği	Türkeli Ltd.	1949	1959
5143	İnşaat malz. ticareti	Zer Madencilik Paz. (Fenni ve Sıhhi Tesisat)	1950	2006
5110	Komisyonculuk	Tetico Teknik Ticaret Ltd	1950	1975?
5010	Ford ve Fiat araç satışı	Egemak (Ege bölgesi, Birmot'la birleşti)	1953	2001
		Tormak (Çukurova, Birmot'la birleşti)	1953	2001
5151	Büro makineleri ticareti	Koç Burroughs Ticaret	1953	1987
3610	Büro mobilyası imalatı	Erel Çelik Eşya (Burla ailesi ve DMO ortak)	1953	1957
6302	Depolama	Haliç Antrepoculuk (Divan Otelcilik oldu)	1953	1988
3130	Kablo imalatı	Kavel Kablo (Burla Biraderler çoğunluk)	1954	1987
1711	İplik ve dokuma	Bozkurt Mensucat (Pensoy %33)	1954	1997
3699	Kibrit imalatı	Türkay Endüstri (Koç %45.5, Kav'la birleşti)	1954	
2812	Radyatör imalatı	Türk Demirdöküm (Vaillant'a satıldı)	1955	2007
5143	İnşaat malz. ticareti	Koçtaş Ticaret (1996'da perakendeci oldu)	1955	1996
5510	Otelcilik	Turistik İşletmeler AŞ (Divan Oteli)	1955	
5151	Büro makineleri ticareti	Bürokur Ticaret (Asia Pacific Seyahat oldu)	1956	1996
5139	Ev eşyası ticareti ve	Beko Ticaret AŞ (2007'de Zer Merkezi	1956	
5190	ithalatı	Hizmetler ve Ticaret ünvanını aldı)		
5233	Ev eşyası ticareti	Merkez Ticaret (1991'de Demirdöküm'le birleşti)	1956	2007
5143	İnşaat malz. ticareti			
5234	İnşaat mlz. per. tic.	Fer Ticaret	1956	1985
3410	Belediye vasıta imalatı	Standart Belde (2001'de Otokoç'la birleşti)	1957	
5010	Ford motorlu araç satışı	Otokoç Ticaret (Orta Anadolu bölgesi)	1957	
2899	Çeşitli metal imalat	Arçelik (Erel Çelik Eşya)	1957	1959
5141	Gazyağı satışı (Mobil)	Akyak Kol. Şti (1963'te Akyak AŞ.)	1957	2001
1310	Demir madenciliği	Demir Export	1957	
3699	Büro malz. imalatı	Bürosan	1958	1997
5159	Makine-teçhizat ticareti	Simko Sanayi ve Ticaret AŞ. (Siemens ortak)	1958	2000
5010	Fiat motorlu araç satışı	Ormak (2001'de Birmot'la birleşti)	1959	2001
3410	Ticari araç imalatı	Ford Otosan (diğer ortaklar %35)	1959	
2511	Oto lastiği imalatı	Türk Pirelli Lastikleri (Pirelli %61)	1959	2001?
2930	Beyaz eşya imalatı	Arçelik	1959	

Tablo 2.2 (devam) : Koç Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2610	Ampul camı imalatı	General Elektrik	1959	1999?
5110	Siemens temsilciliği	Simko Sanayi ve Ticaret AŞ. (Siemens ortak)	1959	2000
5139	Ev eşyası ticareti	Simtel (Siemens ürünleri)	1960	1985?
5233	Per. ev eşyası ticareti			
5141	Gaz ve ilgili ürün tic.	Aygaz (ilk adı Gazsan, Mobil %10)	1961	
2511	Oto lastiği imalatı	Uniroyal (1986'da Goodyear'a satıldı)	1962	1986
3699	Isı cihazı imalatı	Gaz Aletleri AŞ. (Mobil %30)	1962	2001
5030	Uniroyal lastik satışı	Oltaş Otomotiv Lastikleri Tevzi (Royal)	1963	2008
2930	Elk. süpürge imalatı	Simtel (Siemens ürünleri)	1963	1985?
	Şofben ve ocak imalatı	Türk Demirdöküm	1963	2007
5141	LPG ticareti	Ankara Gaz Satış AŞ. (çoğunluk Mobil'de)	1963	1995?
		Mogaz (Mobilgaz, çoğunluk Mobil'de)	1963	
6599	Holding	Koç Holding	1963	
3130	Kablo imalatı	Türk Siemens (Siemens %55, diğer %28)	1964	1999
5520	Pastane	Divan Pastanesi	1964	
5211	Duty free mağazalar	Setur Servis Turistik AŞ.	1964	1989
6304	Seyahat acentesi			
5141	LPG ticareti	Akpa Pazarlama (eski Bursa Gaz Ticaret)	1965	
3110	Ev aletleri parça imalatı	Türk General Elektrik End (Arçelik'le birleşti)	1965	
2699	Cam yünü imalatı	İzocam (İş Bankası azınlık ortak)	1965	2006
3591	Motosiklet ve bisiklet	Beldesan	1966	
3592	üretimi			
3410	Fiat ticari araç imalatı	Otoyol Sanayi (Akbank %27)	1966	2008
3430	Otomobil parça imalatı	Simtel	1966	1985?
3110	Motor imalatı			
3230	Elektronik imalat	Grundig Elektronik (eski Beko Elektronik)	1966	
4530	İzolasyon	Tekiz (Alarko ortak, İzocam ile birleşti)	1966	2005
6603	Sigortacılık	Tam Sigorta (iştirak)	1966	1985?
6601	Hayat sigortası	Tam Hayat Sigorta (iştirak)	1966	1985?
2429	Yapıştırıcı imalatı	Sedko Bant Kozmetik San (İsviçreli Salva %51)	1966	1985
2921	Traktör imalatı	Türk Traktör (MKEK %30, Fiat %25)	1967	
6602	Emeklilik fonu	Koç Holding Emeklilik ve Yardım Sandığı	1967	
3110	Motor imalatı	Türk General Elektrik End (Arçelik'le birleşti)	1967	
1513	Salça-konserve	Tat Konserve San. (T. Şeker Fab. %22.5)	1967	

Tablo 2.2 (devam) : Koç Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
3410	Motorlu araç imalatı	Tofaş (Fiat %41, İş Bankası %10, MKEK %25)	1968	
5159	Hastane gereçleri paz.	Hataş Hastane Tesisleri Ticaret AŞ.	1968	1989
5030	Yedek parça ticareti	İstanbul Oto (Akbank %15, Birmot'la birleşti)	1969	
5510	Turizm	Tütaş Türk Alman Turizm (Alman DEG %46)	1969	2004
3430	Oto elektrik aksamı	Mako (Magnetti Marelli büyük ortak)	1970	2008
5010	Ford araç satışı	Ege Oto (Ege bölgesi, Otokoç'la birleşti)	1970	2001
	Motorlu araç ticareti	Ottar Oto ve Tarım Araçları (Birmot'la birleşti)	1970	2001
		Tofaş Oto Ticaret (MKEK %39.5, İş B. %10)	1970	2001
5190	Dış ticaret	Ram Dış Ticaret	1970	
3699	Kibrit imalatı	Kav Orman Sanayii (Kav Danışmanlık oldu)	1970	1998
2610	Cam elyaf imalatı	Cam Elyaf Sanayii (Şişecam, %10 iştirak)	1971	1995?
5010	Motorlu araç ticareti	Günoto Güney Otomobil (Birmot'la birleşti)	1971	2001
		Bursa Oto (Birmot'la birleşti)	1972	2001
2912	Valf imalatı	Aerosol Valf Sanayi (%12.5, Elginkan %10)	1972	1985?
2930	Soğuk hava dolabı	Mesan	1972	1985?
5131	Tüketim malı ticareti	Gelişim Pazarlama (Arçelik'le birleşti)	1972?	
2610	Cam ürün imalatı	Anadolu Cam Sanayii (iştirak)	1972?	1985?
5010	Motorlu araç, makine	Marmara Oto (1989'dan önce Setur Oto,	1973	2001
5159	ve yedek parça ticareti	2001'de Birmot'la birleşti)	1973	
5030	Yedek parça ticareti	Opar Otomotiv Parçaları AŞ.	1973	1998
2812	Kat kaloriferi imalatı	Simtel	1973	1985?
2731	Döküm sanayii	Döktaş (Yapı K. %10, Componenta'ya satıldı)	1973	2006
1513	Meyve suyu üretimi	Ersu (Almanya'daki Türk işçiler %33)	1973	1985?
5190	Dış ticaret	Kofisa Trading (İsviçre, İtalyan Inconfim %50)	1973	2006
6110	Deniz taşımacılığı	Ram Dış Ticaret	1973	1977
5139	Toptan ticaret	Koç Yatırım ve Sanayi Mam. Paz. (halka açık)	1973	1997
5030	Oto lastiği pazarlama	Fisk Lastikleri San. (Yapı Kredi ortak)	1974	1983
7111	Taşıt araçları kiralama	Setur Oto Kiralama	1974	1989
5151	Büro makineleri tic.	Bilar Bilgi Araçları Ticaret	1974	1996
6603	Sigortacılık	Koç-Allianz Sigorta (eski Şark Sigorta)	1974	2008
2710	Demir-çelik	Asil Çelik (Uzel %32.5, TSKB %13)	1974	1982
3592	Bisiklet imalatı	Bebimot (1986'da Beldesan ile birleşti)	1975	1986
7310	Arge	Koç Otomotiv ArGe	1975	
5010	Motorlu araç ticareti	Otoyol Pazarlama (Akbank %27)	1975	2005

Tablo 2.2 (devam) : Koç Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
1120	Petrol arama	Tarko Madencilik	1975	1995?
5139	LPG grubu pazarlama	Alpa Alet ve Dayanıklı Tüketim Mam. Paz.	1975	1990
2720	Emaye hammaddesi	Özemay (%16; Profilo ve 3 diğer ortak var)	1975	1991
5122	Tüketim malı paz.	Düzey Tüketim Malları Paz.	1975	
5219	Perakende mağazaları	Migros	1975	2007
5139	Ev eşyası ticareti	Hamle Dayanıklı Tüketim Mamulleri Pazarlama	1975?	1995?
2720	Diğer metal sanayii	Metaş İzmir Metalurji (%10, sonradan azaldı)	1975?	1990
5143	Seramik yapı mlz. tic.	İntema (%10 iştirak)	1975?	1985?
1520	Süt ürünleri imalatı	Pınar Süt (%10 iştirak)	1975?	1995?
5139	Tüketim malı paz.	Atılım Pazarlama (Arçelik'le birleşti)	1976	
6519	Bankacılık	Garanti Bankası	1976	1983
3210	TV tüpü imalatı	Tüpko (%23.8 iştirak)	1976	1997
1514	Bitkisel yağ imalatı	Aymar Yağ Sanayii	1976	1989
3420	Karoseri imalatı	Otokar Otobüs Karoseri San.	1977	
3430	Jant imalatı	Tekersan Jant Sanayii	1977	1996
5010	Traktör distribütörü	New Holland Trakmak (1998'de New H. %37)	1977	
2930	Mutfak fırını imalatı	Ardem (1999'da Arçelik'le birleşti)	1977	
5141	LPG pazarlama	Lipet (2003'te Mogaz'la birleşti)	1977	
3210	Elk. parça imalatı	Eko Elektronik Komponent AŞ.	1977	1994
4520	İnsaat	Ark İnşaat	1977	
4530	Tesisat işleri	Etmaş (Siemens ortak)	1977	1989
2429	Kimyevi mad. imalatı	Kimkat Kimyevi Katkı ve Yakıt Mad. San.	1977	1989
5030	Karoseri satışı	Otokar Pazarlama	1978	1999
3430	Oto göstergesi imalatı	Endiksan Endikatör ve Gereç San.	1978	2000
6719	Kredi kartı acenteliği	Setur Diners Club Kredi Kartı ve Turizm	1978	1989
6303	Marina işletmesi	Setur Servis Turistik AŞ.	1978	1989
3430	Oto göstergesi imalatı	Takosan	1979	
2710	Çelik hammad. imali	Mavi Çelik	1979	1992
4520	Inşaat	Garanti-Koza İnşaat (Garanti Balfour Beatty)	1979	2003
2429	Kimyevi mad. imalatı	Kimkatsan (1995'te Entek Elektrik oldu)	1979	1995
3410	Peugeot araç imalatı	Karsan	1980	1998
5010	Motorlu araç ticareti	Karsan Pazarlama	1980	1998
2930	Ev eşyası imalatı	Destek Ev Cihazları	1980	1995

Tablo 2.2 (devam) : Koç Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
1120	Petrol arama	Petrorama	1980	1987
2732	Döküm kumu	Kumsan Döküm (%46)	1980	2007
4520	İnşaat	Koza İnşaat	1980	1990
5131	Tekstil ticareti	Kurt Mensucat Pazarlama	1980	2002
6599	Yatırım şirketi	Inex Investment Extension Co (İsviçre)	1980?	1985?
5122	Tüketim malı paz.	Nazar Dayanıklı ve Dayanıksız Sınai Mallar P.	1981	2006
3430	Dizel motor imalatı	Otosan İnönü Motor Fabrikası	1982	
5190	Dış ticaret	Kofisa Dış Ticaret	1982	1996
3420	Treyler imalatı	İstanbul Fruehauf (Otokar'la birleştirildi)	1983	2002
1549	Hazır gıda	Besan Besin Sanayii (Knorr, CPS Int. ortak)	1983	1995
5190	Dış ticaret	Ram Dış Ticaret İran Ofisi	1983	
5010	Ford araç satışı	Kuzey Motorları (Samsun, Otokoç'la birleşti)	1984	2001
		Otomotor Ticaret (Antalya, Otokoç'la birleşti)	1984	2001
	Motorlu araç ticareti	Nasoto (Otosan Pazarlama)	1984	1997
1511	Et ürünleri imalatı	Entaş Tavukçuluk (OYAK ortak)	1984	2007
		Maret (2003'te Tat bünyesine alındı)	1984	
5190	Dış ticaret	Ram Dış Ticaret Cezayir Ofisi	1984	
		Ramerica International (ABD)	1984	
5122	Tüketim malı paz.	Seda Tüketim ve Gıda Maddeleri Pazarlama	1984	1997
	Dondurulmuş gıda	Günsu Tarım Ürünleri Depolama ve Paz.	1985	1990
3430	Yedek parça imalatı	Ditaş (%10 iştirak)	1985?	1995?
5139	Ev eşyası ticareti	Egemen	1985?	1995?
5143	İnşaat malz. ticareti	Yapaş (%10 iştirak)	1985?	1995?
5510	Turizm-otelcilik	Altınyunus Çeşme (%30 iştirak)	1985?	
5190	Dış ticaret	Ram Deutschland	1985?	1995?
2511	Oto lastiği imalatı	Goodyear (%18 iştirak)	1986	2002
6519	Bankacılık	Koçbank (Koç Amerikan Bank, Y.K. ile birleşti)	1986	
7112	Tekne kiralama	Setur Servis Turistik AŞ.	1986	1989
3410	Askeri araç imalatı	Otokar	1987	
6712	Menkul değerler	Koç Menkul Değerler (1996'da ayrı şirket oldu)	1987	2006
0112	Tohumculuk	Tat Tohumculuk	1987	
5190	Dış ticaret	Ram Dış Ticaret Macaristan Ofisi	1987	
2411	Oksijen üretimi	Bos Birleşik Oksijen Sanayi (BOC Group %50)	1987	
7290	Bilgisayar sistemleri	Koç Unisys	1987	1997

Tablo 2.2 (devam) : Koç Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5520	Yiyecek servis	Divan Otelcilik (Çengelhan Otelcilik Turizm		
5510	Otelcilik	İnşaat ve Restorasyon)	1988	
5190	Dış ticaret	RamFrance SA (Fransa)	1988	
5139	İthalat-ihracat, paz.	Beko Deutschland Interbrücke GmbH (Almanya)	1988?	
5122	Gıda maddeleri ticareti	Temel Gıda GmbH (Almanya)	1988?	2003
		Temel Gıda	1989	2007
4530	Tesisat işleri	Simko Sanayi ve Ticaret AŞ. (Siemens ortak)	1989	2000
7112	Tekne kiralama	Tur-Yat Turistik Yatırım ve Hizmetleri AŞ.	1989	2000
6303	Marina işletmesi		1989	2000
5211	Duty free mağazalar		1989	2000
6304	Seyahat acentesi		1989	2000
6220	Hava taksi taşıma		1990	1996
5010	Motorlu araç ticareti	Sam Oto AŞ. (2001'de Birmot'la birleşti)	1990	2001
		Toroto Otomotiv Ticaret (Otokoç'la birleşti)	1990	2001
6601	Hayat sigortası	Koç-Allianz Hayat Sigorta (Şark Hayat Sigorta)	1991	2001
6304	Turizm-otelcilik	Palmira Turizm Ticaret AŞ.	1991	
2102	Karton ambalaj	Kav Ambalaj (U. Camp ortak, Sabancı'ya satıldı)	1991	1999
5139	Satış-pazarlama	Beko Plc (İngiltere, eski Beko UK Ltd)	1992	
7414	Eğitim-danışmanlık	İdea AŞ.	1992	1999
5010	Otomotiv pazarlama	Tashkocauto (Özbekistan)	1995	
6592	Tüketici kredileri	Koç Finans	1995	
6591	Leasing	Koç Finansal Kiralama (Y.K. Leasing ile birleşti)	1995	
6720	Sigorta hizmetleri	Ram Sigorta Aracılık Hizmetleri	1995	2000
4010 4030	Elektrik ve buhar enerjisi üretimi	Entek Elektrik Üretimi AŞ.	1995	
1544	Makarna imalatı	Pastavilla (Ulukartal Makarna, Tat bünyesinde)	1995	
5190	Dış ticaret	Ram & Kofisa Pacific Ltd. (Hong Kong)	1995	
5219	Perakende mağazaları	Şok Ucuzluk Marketleri (Migros bünyesinde)	1995	2007
		Ramstore Bakü (Azerbaycan)	1996	2007
6519	Bankacılık	Koçbank Nederland (YK Nederland ile birleşti)	1996	
5234	Yapı malz. per. tic.	Koçtaş Ticaret	1996	
6304	Turizm acentası	Asia Pacific Seyahat ve Turizm AŞ.	1996	
6220	Hava taksi taşıma	Set Air Hava Taşımacılığı Hizmetleri AŞ.	1996	
3591	Motosiklet imalatı	Beldeyama (Yamaha %20)	1997	

Tablo 2.2 (devam) : Koç Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5010	Otomotiv pazarlama	Ram Auto Ltd. (Azerbaycan)	1997	2000
3410	Ticari araç imalatı	Samkoç Auto (Özbekistan, Uzavtosanoat %50)	1997	
7111	Otomobil kiralama	Set Auto (Azerbaycan ve Kazakistan)	1997	
5010	Motorlu araç ticareti	Sur Oto AŞ. (2002'de Birmot'la birleşti)	1997	2002
5151	Büro makineleri tic.	Koç Sistem	1997	
6599	Yatırım şirketi	Rahmi Koç ve Mahdumları AŞ.	1997	
3511	Gemi ve yat yapımı	RMK Marine Gemi Yapım Sanayi	1997	
5122	Tüketim mad. ticareti	Ram-Henkel (Azerbaycan ve Kazakistan)	1997	2001
1520	Süt ürünleri imalatı	SEK Süt Endüstrisi Kurumu (özelleştirme)	1997	
5259	E-market	Sanal Merkez Ticaret AŞ.	1997	2007
5219	Perakende mağazaları	Ramenka (Enka ortak)	1997	2007
7221	Yazılım	Koç Sistem	1997	
6023	Nakliyat	Set Oto Ticaret ve Turizm	1997	2007
5010	Ford distribütörlüğü	Ram Dış Ticaret (Orta Asya ve Kafkaslar)	1998	
3000	Bilgisayar imalatı	Grundig Elektronik AŞ. (eski Beko Elektronik)	1998	
2930	Buzdolabı imalatı	Tunusdan SA (Tunus)	1998	
6519	Bankacılık	Y. Kredi Bank Azerbaycan (eski Koçbank Az.)	1998	
4010	Elektrik üretimi	Zinerji Enerji Sanayi Ticaret	1998	
5219	Perakende mağazaları	Ramstore Kazakistan (Rambutya)	1998	2007
5139	Danışmanlık ve paz.	Kav Danışmanlık (Koç Holding'le birleşti)	1998	
	Satış-pazarlama	Beko Polska SA (Polonya)	1999	
5010	Otomotiv pazarlama	Ram Auto Netherlands (Hollanda)	1999	
6592	Faktoring	Koç Faktoring (Yapı Kredi Faktoring'le birleşti)	1999	
0121	Besi çiftliği	Harranova Besi ve Tarım Ür. (Koç-Ata-Sancak)	1999	
5122	Tüketim mad. ticareti	Ram Henkel Netherlands (Hollanda)	1999	
	Dış ticaret	Ram Man Gıda Ticaret (İngiliz ED&F ortak)	1999	
7210	Donanım?	Artesis Teknoloji Sistemleri AŞ	1999	2005
6592	Tüketici kredileri	Koç Fiat Kredi Tüketici Finansmanı AŞ.	2000	
2919	Klima imalatı	Arçelik LG Klima Sanayi	2000	
5151	Apple, Sony distrib.	Bilkom AŞ. (Komili grubundan satın alındı)	2000	
2519	Kauçuk imalat	İzocam	2000	2006
6304	Seyahat acentesi	Setur Servis Turistik AŞ.	2000	
5211	Duty free mağazalar			
6303	Marina işletmesi	Setur Marinaları Marina ve Yat İşletmeciliği	2000	

Tablo 2.2 (devam) : Koç Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6303	Marina işletmesi	Ayvalık Marina ve Yat Işl.	2000	
7499	Bilet satış hizmeti	Biletix	2000	
7230	Teknik hizmetler	GVZ Ses Tanıma Teknik Hizm.	2000	
7414	Proje yönetimi	Koç Ece Proje Yönetim ve Tic.	2000	2004
6420	Telekom hizmetleri	Koçnet Haberleşme Hizmetleri	2000	
		Koçtel Telekom	2000	2005?
6412	Lojistik	TNT Lojistik ve Dağıtım Hizmetleri (iştirak)	2000	2003
4530	Kablolu TV hizm.	Ultra Kablolu TV (Doğan Holding ortak)	2000	
5190	E-ticaret (pamuk)	Agromarket / Kotonline (Çalık grubu ortak)	2000	
6599	Yatırım şirketi	Basic International Investment Ltd. (iştirak)	2000?	
5510	Turizm-otelcilik	Altınyunus Marmaris (iştirak, Tütaş'la birleşti)	2000?	
5010	Motorlu araç satış,	Birmot Birleşik Motor Sanayi ve Ticaret AŞ		
5020	servis ve bakım	(Otokoç'la birleşti)	2001	
5139	Beyaz eşya ticareti	Archin Ltd. (Hong Kong, Çin)	2001	
	Satış-pazarlama	Beko France SA (Fransa)	2001	
6599	Yatırım şirketi	Ardutch BV (Hollanda, İzodutch BV ile birleşti)	2001	2007
	Finansal hizmetler	Koç Finansal Hizmetler (İtalyan Unicredito ort.)	2001	
6601	Hayat sigortası	Koç-Allianz Hayat Sigorta ve Emeklilik	2001	2008
6602	Emeklilik fonları			
2812	Radyatör imalatı	Panel AŞ.(Türk Demirdöküm'e bağlı)	2001	2007
1600	Sigara imalatı	BAT British American Tobacco (%5 iştirak)	2001	
5122	Tütün mam. paz.	Düzey Tüketim Malları Pazarlama	2001	2007
5219	Perakende mağazaları	Ramstore Sofya (Bulgaristan)	2001	2007
7499	Online hizmetler	Kobiline	2001	
7414	Satınalma hizmetleri	Promena Elektronik Ticaret AŞ.	2001	
5030	Yedek parça ticareti	Sherbrook International Ltd (İngiltere, iştirak)	2002	2006
2930	Buzdolabı imalatı	ArcticPro SRL (Romanya, satın alma)	2002	
5260	Servis	Arctic Servis (Romanya, satın alma)	2002	
5139	Elektronik pazarlama	Beko Elektronics Espana SL (İspanya)	2002	
2930	Beyaz eşya imalatı	Beko LLC (Arus, Rusya, İzodutch ile birleşti)	2002	
		Blomberg Werke (Almanya, satın alma)	2002	2006
5139	Ev eşyası pazarlama	Blomberg Vertrieb (Almanya, satın alma)	2002	2006
		Elektra Bregenz AG (Avusturya, satın alma)	2002	
5151	Bilgisayar vb. tic.	Koç Bilgi Grubu İletişim ve Teknoloji Hizmetleri	2002	2006

Tablo 2.2 (devam) : Koç Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2930	Beyaz eşya imalatı	SC Arctic SA (Romanya, satın alma)	2002	
5050	Akaryakıt satışı	Opet Petrolcülük (%50)	2002	
5141	Akaryakıt ticareti	Op Ay Akaryakıt Ticaret Ltd. Şti. (iştirak)	2002	
	Petrol/madeni yağ	Opet Aygaz BV (Hollanda)	2002	
	Madeni yağ ticareti	Opet Fuchs Madeni Yağ Sanayi (iştirak)	2002	
	Petrol ürün ticareti	Opet International London Ltd	2002	
	Madeni yağ ticareti	Opet Madeni Yağ Sanayi (Opet ile birleşti)	2002	
	Petrol ürünleri ticareti	Opet Trade BV (Hollanda)	2002	
		Opet Trade Ireland Ltd	2002	
6023	Nakliyat	Opet Dış Ticaret ve Nakliyat AŞ.	2002	
5122	Gıda mad. dağıtımı	Opet Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Turizm	2002	
5141	Deniz yakıtı ticareti	TBS Denizcilik (Danimarkalı OW ortak)	2002	2009
6599	Yatırım şirketi	Raupach Wollert GmbH (Almanya, satın alma)	2002	
2812	Radyatör imalatı	Chung Mei Industries Ltd JV (Hong Kong, Çin)	2002	2007
		Demrad AŞ. (Demirdöküm'den ayrıldı)	2002	2007
7499	Diğer hizmet	Anetr (iştirak)	2002	2005?
		Srccb SA (iştirak)	2002	2005?
7414	Danışmanlık-iletişim	Tanı Pazarlama ve İletişim Hizmetleri	2002	
5139	Beyaz eşya ticareti	Beko Italy SRL (İtalya, eski Arcelitalia)	2003	
5152	Elk. ürün ticareti	Fusion Digital (İngiltere)	2003	2006
5050	Akaryakıt satışı	Opet Aygaz Bulgaria Ead	2003	2008
5143	Radyatör ticareti	DD Heating Ltd (İngiltere, Demirdöküm iştiraki)	2003	2007
		Tianjin Demrad International Trading Co. (Çin)	2003	2007
2812	Radyatör imalatı	Dongguan Dei Chung (Çin)	2003	2007
4010	Elektrik ticareti	Eltek Elektrik Enj. İthalat İhracat Toptan Ticaret	2003	
5219	Perakende mağaza	Ramstore Mall (Makedonya)	2003	2007
6719	Saklama hizmeti	Stiching Custody Services YKB (Hollanda)	2003	
7499	Diğer hizmet	Nacionalis-Importaçao, Exportaçao (Portekiz)	2004	2007?
6599	Yatırım şirketi	Grundig Multimedia BV (Almanya, satın alma)	2004	2008
5152	Elektronik/beyaz eşya pazarlama, perakende ticaret	Grundig (Schweiz) AG (İsviçre)	2004	
		Grundig Australia Pty. Ltd (Avustralya)	2004	2007
		Grundig Benelux BV (Hollanda)	2004	
		Grundig Danmark A/S (Danimarka)	2004	
		Grundig Espana SA (İspanya)	2004	
		Grundig Intermedia GmbH (Almanya)	2004	
		Grundig Italiana SpA (İtalya)	2004	

Tablo 2.2 (devam) : Koç Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5233	Elektronik/beyaz eşya pazarlama, perakende ticaret	Grundig Magyarország Kft (Macaristan)	2004	
		Grundig Norge AS (Norveç)	2004	
		Grundig OY (Finlandiya)	2004	
		Grundig Polska Sp. Zoo (Polonya)	2004	
		Grundig Portuguesa, Lda (Portekiz)	2004	
		Grundig Svenska AB (Isveç)	2004	
		ISG Intermedia Service GmbH (Almanya)	2004	2007
4020	Sıvı doğalgaz iletimi	Aygaz Doğal Gaz İletim (Koç Statoil Gaz İletim)	2004	
	Doğalgaz satışı	Aygaz Doğal Gaz Satış (Koç Statoil Gaz Toptan)	2004	
4010	Elektrik üretimi	İztek Elektrik Üretimi AŞ. (Entek bünyesinde)	2004	
6519	Bankacılık	Yapı Kredi Bankası	2005	
		Yapı Kredi Bank (Deutschland) AG	2005	2008
		Yapı Kredi Bank Moscow	2005	
		Yapı Kredi Bank Nederland NV	2005	
6602	Emeklilik fonu	Yapı Kredi Emeklilik	2005	
6592	Faktoring	Yapı Kredi Faktoring	2005	
6591	Leasing	Yapı Kredi Finansal Kiralama	2005	
2211	Kitap yayıncılığı	Yapı Kredi Kültür-Sanat Yayıncılık	2005	
6712	Portföy yönetimi	Yapı Kredi Portföy Yönetimi	2005	
6603	Sigortacılık	Yapı Kredi Sigorta	2005	
6712	Menkul değerler	Yapı Kredi Yatırım Menkul Değerler	2005	
6599	Yatırım şirketi	Yapı Kredi Holding BV	2005	
	Yatırım ortaklığı	Yapı Kredi Yatırım Ortaklığı	2005	
	Gayrımenkul YO	Yapı Kredi-Koray Gayrimenkul Yat. Ortaklığı	2005	
6519	Bankacılık	Banque de Commerce et de Pl. (İsviçre, %30)	2005	
6599	Yatırım şirketi	Bekodutch BV	2005	
		Enerji Yatırımları AŞ.	2005	
6719	Kart hizmetleri	Bankalorarası Kart Merkezi	2005	
5143	İzolasyon mlz. tic.	İzodutch BV (Hollanda, Bekodutch ile birleşti)	2005	
1551	Rakı üretimi	Tariş-Tat Rakı Fabrikası	2005	
5219	Perakende mağazalar	Tansaş Perakende Mağazacılık (Migros'la birleşti)	2005	2007
7499	Diğer hizmet	Kredi Kayıt Bürosu	2005	
5152	Elektronik/beyaz eşya pazarlama, perakende ticaret	Beko SA Czech Republic (Çek Cum.)	2005	
		Beko SA Hungary (Macaristan)	2005	
5233		Grundig Intermedia Trgovina doo (Slovenya)	2005	2008

Tablo 2.2 (devam) : Koç Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
3610	Mobilya imalatı	Arstil (Arçelik)	2005	
2930	Elektronik imalat	Beko Elektronik LLC (Rusya)	2006	
5233	Bayilikler	Beko bayi zinciri (Doğu Avrupa, Rusya, Baltık)	2006	
5152	Elektronik ürün ticareti	Beko Cesko SRO (Çek Cum.)	2006	
		Beko Magyarorszag KFT (Macaristan)	2006	
		Beko Shanghai Trading Co. (Çin)	2006	
		Beko Slovakia SRO (Slovakya)	2006	
5233	Elektronik/beyaz eşya per. ticareti	Grundig Intermedia Ges.mbH (Avusturya)	2006	
		Grundig SAS (Fransa)	2006	
6302	Akaryakıt depolama	Akdeniz Akaryakıt Depolama Nakliyat (iştirak)	2006	
6110	Deniz nakliyatı	Ditaş Deniz İşletmeciliği ve Tankerciliği	2006	
6303	Liman işletmesi	Nemrut Liman ve Boru İşl. Nak. (iştirak)	2006	
2320	Petrol arıtma	Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri AŞ.	2006	
2413	Petrokimya tesisi			
5143	İzolasyon mlz. tic.	İzocam LLC (Rusya, Beko LLC ile birleşti)	2006	
7221	Askeri yazılım	Koç Bilgi ve Savunma Teknolojileri	2006	
7310	Arge	Mekatro Araştırma Geliştirme AŞ. (Fiat ortak)	2006	
		Platform Araştırma Geliştirme (Fiat ortak)	2006	
5010	Motorlu araç ticareti	Fer-Mas Oto Ticaret AŞ. (Fiat ortak)	2006	
2930	Çamaşır mak. imalat ve toptan satışı	Beko Electrical Appliances Co. Ltd. (Çin, satın alma, eski Changzhou Casa-Shinco)	2007	
5139				
5233	Elk. eşya per. tic.	Grundig Slovakia sro (Slovakya)	2007	
7010	Gayrimenkul	Sardes Gayrimenkul Yatırımcılığı ve Tic. AŞ	2007	
6712	Menkul değerler	UniCredit Menkul Değerler (K. Finans ile birleşti)	2007	2008
6110	Deniz taşımacılığı	Damla Denizcilik AS.	2008	
		Üsküdar Tankercilik AŞ.	2008	
5141	Petrol ürün ticareti	Opet Trade (Singapore) Pte. Ltd.	2008	
6599	Yatırım şirketi	Yapı Kredi Invest LLC (Azerbaycan)	2008	

Kaynak: Koç 1973; Aytulun 1977; Arıman 1982; Köymen 1989; Sönmez 1992a; Nahum 1992; Dündar 2006; İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

Sabancı Grubu

Sabancı, Koç Topluluğu ile birlikte uzun zamandır Türkiye'nin en büyük iki sermaye grubundan biri. Akbank'la Türkiye'de 'holding bankacılığının' öncüsü olan Sabancı, genellikle nihai tüketiciye dönük üretim yapmış olan Koç'un aksine ara malı üretiminde daha etkili ve bu alanda hayli ileri bir uluslararasılaşma düzeyinde.

Grubun kurucusu Hacı Ömer Sabancı, 1920'li yıllarda Kayseri'den Adana'ya göç etmiş ve Osmanlı döneminden beri ihracata dönük pamuk üretilen bu bölgede ticarete başlamıştı. Bu yıllarda Milli Mensucat fabrikasına pamuk satan ve fabrikanın ortakları olan Kayserililer'le (Nuh Naci Yazgan, Nuri Has, Mustafa Özgür, Seyit Tekin) yakınlık kuran Sabancı, 1932'de, Adana Karaisalı Sapmaz kardeşlerle birlikte bir çırçır fabrikası kurdu (pamuğun içinden çekirdeğini, yani 'çiğit'i ayıran çırçır makinelerinin bulunduğu küçük tesislere 'çırçır fabrikası' denilmektedir). 'Bekir Sapmaz ve Ortakları' adını alan fabrikada 50 çırçır makinesi bulunmaktaydı ve Sapmaz-Sabancı ortaklığı, 1942 yılında İtalyan Musevisi Triçelli'ye ait Katlı İplik Fabrikası'nın satın alınışıyla devam etti (Sabancı 2004: 73). Pamuğa dayalı sanayi girişimlerini sürdüren Sabancı, iki yıl sonra, Milli Mensucat'ın Kayserili ortakları ve Sapmaz kardeşlerle birlikte Türk Nebati Yağlar Fabrikası'nı da faaliyete geçirdi. Sakıp Sabancı'nın (2004: 105-6) anlatımıyla:

> 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 araziyi 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.

S. Rafael Glido'dan satın alınan Toroslar Yağ Fabrikası (Marsa), Evet ve Evin marka mutfak margarinleri ile Toros ve Luna marka ayçiçeği yağlarını üretmiştir (Aytulun 1977: 136). 1970'lerin sonlarında sermayesi Türk Nebati Yağlar Fabrikası'nın birkaç katı büyüklüğünde olan Marsa, 1980'li yıllarda, iç pazarın yüzde 92'sini paylaşan dört büyük firmadan biriydi (Arıman 1982: 134-5; Köymen 1989: 97).

1940'larda müteahhitlik de yapan Sabancı, otel, lokanta, çarşı inşaatlarında, sonraları da Muzaffer Budak İnşaat Şirketi'nde yine Kayserili ortaklarıyla birlikte yer almıştı. 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" çeşitli işler yaptığını, son olarak Ankara'da Ulus İş Hanı'nı inşa ettiğini, "Bünyesinde otuz-otuz beş mühendis ve mimarın çalıştığı güçlü bir şirket" olduğunu, ancak Muzaffer Budak'ın yaşlanmasıyla işlemez hale geldiğini belirtmektedir (2004: 74). Bununla birlikte, tıpkı Koç grubu gibi Sabancı için de müteahhitlik, sermaye birikiminin asıl çekirdeğini sağlamamıştır.

Yağ fabrikasının kurulduğu dönemde, o yıllarda yeni kurulan Yapı Kredi ve Garanti bankalarından etkilenerek bir banka kurmaya niyetlenen Hacı Ömer, ortaklarını ikna edememişti (Sabancı 1988: 47). Bu nedenle bir süre ertelenen banka fikri, 1948 yılında Akbank'ın kurulmasıyla gerçekleşti. Çok sayıda ortağı bulunan Akbank'a hakim olmak için 1950'li yıllar boyunca mücadele veren Sabancı grubu 1960'lı yılların ortalarında bankanın denetimini ele geçirecek (Ö. Oral, Milliyet 30.01.1983), bu denetim grubun yeni sanayi yatırımları için büyük bir önem taşıyacaktı.

Akbank'ın 1950'li yıllardaki ilk iştirakleri genelde sembolik nitelikte, bir 'iştirakler portföyü' biçimindeydi. Bölgedeki Çukurova Elektrik ve Çukurova Çimento gibi 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 tutmuştu (Toprak 1998: 104). Asıl ciddi iştirakleri 1960'larda başlayan Akbank, zamanla, holdingle birlikte Sabancı grubunun iştiraklerini gerçekleştiren iki ana kuruluştan biri oldu (Arıman 1982: 243). Öte yandan, yaygın kanaatin aksine, o dönemde Sabancı'nın bankacılık alanındaki tek girişimi Akbank değildi. 1960'ların başlarında, Sabancı grubu Yapı Kredi ve Garanti bankalarında da önemli ortaklar arasındaydı (Sabancı 2004: 227). Bu ortaklıklar, Sabancı'nın 1980'lerin başlarında Garanti Bankası'nda denetimi Koç grubuna kaptırmamak için verdiği savaşta kritik bir mevzi niteliği kazanacak ve Koç grubu, sonuç olarak, Garanti Bankası'ndan vazgeçmek zorunda kalacaktı.

Grubun faaliyetleri 1950'li yıllarda belirgin bir mantığa göre ilerledi. 1925 yılında başlanan pamuk ticareti, 1940'ların sonları itibariyle pamuk ihracatını da içermekteydi. Sabancı'nın tarıma dayalı sanayi çizgisi, 1950'lerin başında Bossa bünyesinde yeni bir çırçır fabrikasının, un fabrikasının; 1953'te TSKB kredisiyle grubun o dönemdeki en büyük yatırımı olan Bossa İplik ve Bez Fabrikası'nın; daha sonra da Sapeksa adlı tekstil ve tarım ürünü (sonraları tohum) üreten şirketin kurulması ile genişleyerek devam etti. Aynı dönemde, 1949-61 arasında iplik, yağ, çırçır fabrikaları gibi tarıma dayalı sanayi tesislerine girdi sağlamak için dört adet büyük çiftlik satın alınmış, böylece bir anlamda geriye doğru entegrasyona gidilmiş, ayrıca ihracata yönelik narenciye üretimine de başlanmıştı (Sönmez 1992a: 212; Aytulun 1977: 134-5). Sonraları GAP bölgesinde de geniş araziler satın alacak olan Sabancı, Türkiye'nin en büyük kapitalist çiftçilerinden biriydi (T. Erel, Milliyet 07.02.1986).

Her ne kadar İstanbul, İzmir, Ankara gibi büyük merkezlerle bağlantılar kurulmuşsa da Sabancı grubu 1960'ların sonlarına kadar esas olarak bölgesel bir sermaye grubuydu. Sabancı'nın gerçek anlamda finans kapital niteliği kazanması 1960'ların ortalarında, Akbank'ın denetiminin ele geçirilmesi ve sanayi tesislerinin hızla artmaya başlaması ile söz konusu oldu. Nitekim grubun holding şirketi de bu yıllarda (1967) faaliyete geçti.

Akbank'ı ele geçiren Sabancı, 1960'ların ortalarından itibaren birbiri ardına büyük sanayi tesisleri kurdu (Sönmez 1992a: 209). Bu dönemde Akbank hızla büyüdü, 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 ise yüzde 1.9'dan yüzde 8.7'ye yükseldi (Yüzgün 1982: 35, 91, 235). İlk yurtdışı temsilciliğini 1964'te Frankfurt'ta açan banka, bu yıllarda hayli yoğun bir iştirak politikası da izlemekteydi. 1972 yılı itibariyle, İş Bankası'nın 610 milyon TL iştirakinin yanında, Akbank'ın iştirak toplamı 182 milyon TL'yi buluyordu. Bu iki bankanın hemen ardından, 167 milyon TL iştirakle Yapı Kredi gelmekteydi (Toprak 1998: 181). 1970'lerin ortalarında özel bankalar içinde İş Bankası açık ara ile en büyük banka niteliğini taşırken, Akbank ve Yapı Kredi, birbirine yakın büyüklükte iki banka olarak İş Bankası'nı izlemekteydi. Böylece Sabancı, yeni sanayi yatırımları için, diğer gruplara kıyasla daha fazla kredi olanağı elde edebilmekteydi.[4] Ayrıca, Akbank'ın Sabancı grubuna kaynak sağlama işlevi salt kredi açmakla sınırlı da değildi. Örneğin, 1966'da Sasa'ya ve 1967'de Bossa'ya Akbank yüzde 25

4 Sakıp Sabancı (2004: 234), Faruk Sükan'ın bakanlığı döneminde yapılan incelemede Akbank'ın grup şirketlerine açtığı kredilerin toplam içinde yalnızca yüzde 14 olduğunun belirlendiğini öne sürmektedir.

iştirak etmişti (Toprak 1998: 147). Sabancı grubunun birçok yatırımı Akbank'ın sermayeye ortak olması ile hayata geçti. 1979 yılında, grupla ilişkili 53 şirket içinde Hacı Ömer Sabancı Holding 6, Akbank 5 şirketi denetlemekte, 17 şirket ise her iki kuruluş tarafından ortak denetim altında tutulmaktaydı (Arıman 1982: 243).

1960-80 arası içe yönelik birikim döneminde bankacılığın yanı sıra sigortacılıkta da aktif olan Sabancı grubu, 1967'de holdingi kurduktan sonra iştiraklerini arttırmaya ve çeşitlendirmeye başladı. Kordsa, Sasa, Lassa, Temsa gibi büyük sanayi tesislerini kuran grup, dikey ve yatay olarak genişlemeye, bir başka deyişle entegrasyona yöneldi. Bu yıllarda uluslararası sermayeyle genellikle lisans, patent, know-how gibi yollarla ilişki kuran Sabancı, 70'lerin sonlarından itibaren yurtdışında şirketler kurarak ve yurtiçinde yabancı ortaklıklara giderek, uluslararasılaşma düzeyini eskiye göre çok daha ileri bir boyuta taşıdı. 1980'lerde ise belirgin biçimde çok-uluslu bir şirket niteliği kazandı.

Grubun tarıma dayalı sanayi tesisleri ve bu tesislere girdi sağlayan çiftlikleri, 1970'li yılların sonlarında halen elindeydi (çiftlikler 2000'li yıllarda satıldı). Tekstilde, büyük bir tesis olan Bossa'nın yanı sıra, yünlü alanına da girilerek Yünsa kurulmuştu. Kısmen tarımsal nitelikli bu sanayilerin dışında, 1960'ların ikinci yarısında suni elyaf imalatına (Sasa, İnsa, Teksa) ve endüstriyel bez üretimine (Kordsa) geçilmişti. Sabancı'ya göre, Sapmazlar'la ortaklaşa Sasa'yı kurarak polyester elyaf imalatına başlamaları, Odalar Birliği içindeki nüfuzları sayesinde lisans almaları ve Koç'un başını çektiği İstanbul KEK (Kimya Endüstrisi Kurumu) grubuna lisans verilmemesi ile gerçekleşmişti (2004: 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 çeşitlendirmişti.

Sabancı'nın bu dönemdeki ticari faaliyetleri, sınai faaliyetlerini tamamlamaktaydı. Lassa'nın ürettiği lastiklerin satışı için Lisa, çimento ürünleri satışı için Çipaş (sonradan Betonsa), grubun ürettiği ürünlerin ihracatı ve ithalat için de 1972'de Exsa kurulmuştu. Temsa, aynı dönemde kurulan bir diğer önemli tesisti. Metal yapı malzemeleri, tank ve metal muhafazalar, buhar kazanları vb. üreten bu işletme, zamanla, Japon Komatsu iş makinelerinin temsilciliğini aldı ve iş makinesi parçalarının üretimine başladı. Sonraki yıllarda Temsa'da ticari araç (otobüs, midibüs) üretimine de geçilecek, hatta yurtdışında (Mısır'da) üretim tesisleri kurulacaktı.

1970'li yıllarda ulusal ölçekli bir sermaye grubu niteliğindeki Sabancı grubu, Koç Holding, İş Bankası, Transtürk, TSKB gibi gruplarla ortak yatırımlarını hız-

landırmıştı. Sabancı'nın bu tarz iştirakleri genellikle Akbank üzerinden ve azınlık katılımı biçiminde gerçekleşiyordu. Cam sanayiinde, İş Bankası'nın Güney Cam Fabrikaları'na yüzde 15; metalde, Anadolu grubunun denetlediği 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 iştirak edilmişti. Koç ile Otoyol Sanayi'de kurulan ortaklık, motorlu araç satışına ve yedek parça satışına yönelik olarak Otoyol Pazarlama'da ve İstanbul Oto'da kurulan ortaklıklarla devam etmekteydi. Transtürk Holding'le oluklu mukavva üretimi için Olmuk (bu şirkete TSKB de ortaktı) ve otomotiv parçası (kardan mili) üretimi için Akkardan'da ortaklık kurulmuştu. 1980'li yılların başlarında Transtürk zor duruma düştüğünde, her iki şirket de Sabancı grubunun denetimine geçti. Bunların yanı sıra, Sabancı, birçok sermaye grubu ile birçok girişimde ortak konumundaydı (Arıman 1982: 212-3).

Bir yandan finans, bir yandan da tarıma dayalı sanayiler ve tekstilde büyüyen grup, bu büyüme sonucunda suni elyaf üretimi, kord bezi, metal, lastik-plastik, çimento gibi görünüşte dağınık ama gerçekte ilişkili üretim kollarına girmiş, diğer gruplara kıyasla daha 'entegre' bir gelişme sergilemişti. Öte yandan, Sabancı'nın sınai üretimi genelde ara mallarda, diğer sektörlere ve özellikle tekstil, inşaat ve otomotiv sektörlerine girdi sağlayan iş kollarında (üretim aracı üretiminde) yoğunlaşmıştı. Koç grubu genelde dayanıklı tüketim mallarında uzmanlaşmış ve bu ürünler için geniş bir ticari şebeke kurmuşken, Sabancı ara mallara yönelmiş, Lassa ve Bossa gibi istisnalar dışında kamuoyunda Koç markaları kadar tanınan markaları olmamıştı. Nitekim uluslararası pazarla en ileri bütünleşmeyi sağlayan faaliyeti, Kordsa Global bünyesindeki, kamuoyu tarafından fazlaca bilinmeyen kord bezi üretimi olacaktı.

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 tesislerdi (Arıman 1982: 243). Bu durum, içe yönelik birikimin tıkandığı 1970'lerde Sabancı grubunun atıl kapasite sorununu daha şiddetli yaşamasına yol açtı. Örneğin, 1973 yılında, kapasite kullanımı Pilsa'da yüzde 20, Plassa'da ise yüzde 30 civarındaydı (Aytulun 1977: 132). Ancak, kuşkusuz ki bu atıl kapasite 1980'lerde ihracata yönelik atılımları kolaylaştırıcı bir etki de yapmıştır.

Diğer sermaye grupları gibi Sabancı da 1980'lerde ticari faaliyetlere ağırlık verdi ve yurtdışında ticaret şirketleri oluşturdu (Exsa Americas, Exsa UK, Universal Trading). Öte yandan, önceki döneme göre yatırım hızı azalmış olmakla birlikte, diğer gruplardan farklı olarak Sabancı 1980'lerde de kayda değer sanayi

tesisleri kurdu. Bu yatırımlar genellikle yabancı ortaklıklarla hayata geçti. 1970'lerde Lassa'nın kuruluşu esnasında 'milli sermaye' görüntüsünü korumaya özen gösteren Sabancı (Sabancı 2004: 221), 1980'lerden itibaren en fazla uluslararası ortaklığa sahip gruplardan biri haline geldi. 1990'ların sonlarına kadar olan dönemde DuPont, Toyota, Philip Morris, Yazaki, IBM, Hilton, Danone, Bridgestone, Carrefour, Kraft Jacobs gibi uluslararası tekellerle çoğu 'yüzde elli - yüzde elli' on altı ortaklık gerçekleştirdi (Sabancı 2004: 13). Bir anlamda, içe yönelik birikim döneminde ülke içindeki sermaye grupları ile kurulan ortaklıklar, yeni dönemde uluslararası alana taşındı. Sonuç olarak, 1980'lerin ortalarından 90'ların sonlarına kadar olan dönem, bir zamanların 'milli sermaye' kahramanı Sabancı'nın en büyük uluslararası tekellerle birbiri ardına ortaklıklar kurduğu, kendi açısından belki en parlak ve 'şaşaalı' dönemiydi. Nitekim 1990'ların ortalarında, kamuoyunda 'Sabancı Koç'u geçti' izlenimi doğacaktı.

1980'li yıllarda finans sektöründe yurtdışı girişimlerini hızlandıran ve yurtdışında ilk Türk bankasını (İngiltere'de Ak International Bank) faaliyete geçiren grup, üretimini de uluslararası düzleme taşımaya başladı. Bu yıllarda İsviçre'de bir tekstil fabrikası (Hefti Weaving) satın alan Sabancı, özellikle 1990'lardaki DuPont ortaklığı ile 'küresel' bir ölçeğe sıçrayacaktı. Bugün itibariyle, yurtdışında en fazla fabrika sahibi gruplardan biri ve en geniş coğrafyada üretim yapan grup Sabancı'dır. Bununla birlikte, bu uluslararası üretim atağı ciro bakımından aynı derecede etkileyici değildir.

1990 yılında, Sabancı'nın Toyota ile ortaklık kurarak binek otomobil piyasasına giriş yaptığını görmekteyiz (Milliyet 11.12.1990). Ancak, Sabancı'nın otomobil macerası kısa sürdü: Toyota ile üretimdeki ortaklık birkaç yıl sonra iptal edildi ve Toyota üretim kısmını, Sabancı ise yurtiçi pazarlama işini üstlendi (Tekinay 2004a; pazarlama kısmı da 2009'da devredildi). Böylece grup, son yıllarda üretiminin yüzde 90'ından fazlasını ihraç eden bir yatırımdan çıkmış oldu. Bu çıkışı Sabancı'nın güçlü bir ortakla sektöre girişinin Koç ve Oyak gruplarında yarattığı hoşnutsuzluğa ve hatta 1996'da gerçekleşen Özdemir Sabancı suikastine bağlayan yorumcular mevcuttur (örneğin, Odabaşı 2004). Dönemin Refahyol iktidarında Adalet Bakanı olan Şevket Kazan da bu yönde imalarda bulunmuş ve suikastin arkasında 'ticari rekabet'in yattığını öne sürmüştü (B. Çetin, Yeni Şafak 17.02.1999; 24.07.2002). Daha yaygın kabul gören bir diğer iddiaya göre ise perde arkasında 'derin devletin' olduğu suikastte asıl hedef, o dönemde 'Kürt sorunu'na yönelik olarak resmi ideolojiden farklı açılımları ile Sakıp Sabancı'ydı (C. Dündar, Milliyet 16.02.2008).

Binek otomobil üretimini sonlandıran Sabancı'nın sigara üretiminde Philip Morris'le kurduğu ortaklık daha başarılıdır. Aslında Sabancı, daha 1980 yılın-

dan itibaren sigara üretimine başlamaya çalışmış ve bir yandan sektörde devlet tekelini kaldıracak yasanın çıkması için uğraşırken, bir yandan da 'Marlboro' ile ön anlaşma imzalamıştı (Milliyet 30.06.1980; 08.10.1980; 25.05.1986). Marlboro ve Parliament markalarıyla tanınan Philip Morris'in ortak seçiminde, Sabancı'nın 'Özal hükümetiyle mükemmel ilişkileri' etkili olmuştu (F. Polat, Evrensel 02.07.2001). Sigara ve tütün ithalatını serbest bırakan 'Tekel Kararnamesi'nin 1991 yılında çıkması ile harekete geçen ilk grup Sabancı-Philip Morris ortaklığıydı (V. Munyar, Milliyet 20.95.1991). Devlet tekelinin kaldırılmasıyla Tekel'in pazar payı gerilerken, bunun yerini özel tekeller aldı: 2008 yılında Philip Morrissa'nın satışları 5.4 milyar dolar, sektörel pazar payı ise yüzde 41.5 civarındaydı (Philip Morrissa 2009).

Sabancı'nın 1990'larda atağa kalktığı bir diğer sektör çimentodur. Özelleştirmeler döneminde çimentoya ağırlık veren grup, Oyak'la ortaklık kurarak gücünü arttırdı (Sey 2003: 127). Uzan grubunun tasfiye edildiği yıllarda ele geçirdiği işletmelerle, ilk sırada bulunduğu bu sektördeki pazar payını yüzde 20'ye ulaştırdı (Merkez Menkul Değerler 15.11.2005). 2003 sonrasında özellikle Irak 'pazarına' yüksek fiyatla çimento ve beton ihracatında Oyak'la birlikte ön sırada yer alan Sabancı, 2010 yılında çimento satışlarını 1.4 milyar dolara, sektördeki pazar payını ise yüzde 22'ye çıkarmayı hedeflemekteydi (Sol 18.08.2006; E. Çetinel, Radikal 15.11.2007).

Grubun uluslararası faaliyetleri 1990'larda üretim, ticaret ve finans devrelerinin her üçünü de kapsayarak devam etti. Uluslararası tekellerle kurulan yeni ortaklıklar Fransız Carrefour, Japon Yazaki, Alman Heidelberg Cement ile sürdü. Bu dönemde enerji sektörüne de giren grup, İzmit yakınlarında, kendi fabrikalarının bulunduğu ve 'Kentsa' denilen bölgenin ihtiyacını karşılamak için otoprodüktör niteliğindeki Enerjisa'yı kurdu (Fırat 2000). 2007 yılında Avusturyalı Verbund'un da ortak olduğu Enerjisa, 455 Mw kurulu güce ulaştı (Enerjisa 2008). Böylece enerji sektöründe de tekeller arasına giren Sabancı, 2015 yılında 5.000 Mw kurulu güç ve yüzde 10 pazar payı hedefiyle, 2008 yılında uluslararası finans kuruluşlarından 1 milyar euroya yakın kredi aldı (Referans 17.06.2008). Enerjisa-Verbund ortaklığı, aynı yıl, 1 milyar 225 milyon dolar bedelle Ankara ili elektrik dağıtım ihalesini de kazanacaktı (Star 02.07.2008).

1990'lı yılların sonlarında, Sabancı grubu hayli 'agresif' bir büyüme sürecinin tepe noktasındaydı. Yeni uluslararası ortaklıklar (Danone, KJS, İspanyol Dia), satın almalar (Tikveşli, Birtat, Continent), yeni sektörler (WinSa, Teknosa), yurtdışı ticaret ve finans şirketleri birbiri ardına geldi. Bu atılımları olanaklı kılan, grubun bankacılıktaki hakim konumu ve 1990'ların finansal genişlemesinden en bü-

yük payı alan gruplardan biri olmasıydı. Ancak, bu yıllardaki asıl atılım, ABD'li DuPont ile ortaklaşa dünya ölçeğine taşınan Kordsa ve DuPontsa bünyesindeki polyester ve kord bezi üretimindeydi. ABD, İngiltere, Almanya, Hollanda, İspanya, Fransa, Arjantin, Brezilya ve İran'da çok sayıda üretim ve satış şirketini içeren ortaklık, 2000'li yılların ortalarında Güney Amerika ve Uzakdoğu'da satın almalarla daha da büyüdü. Sabancı DuPont'un ortaklıktaki payını 2005 yılında devraldığında, Kordsa 10 ülkede 12 fabrika işleten çok-uluslu bir şirketti.

Kordsa'nın yanı sıra, polyester alanındaki Advansa (eski Sasa) şirketinin de Türkiye ve Almanya'da üretim tesisleri ve birçok Avrupa ülkesinde ofisleri bulunmaktaydı (Advansa 2008). Bu tesislerde üretilen sentetik iplik ve endüstriyel bezler, tekstilin yanı sıra otomotiv (emniyet kemeri, iç döşeme vb.) ve lastik sektörleri için ve halat, hortum, konveyör bant, V-kayışı gibi ürünlerle hemen tüm sanayi sektörleri için girdi niteliği taşımaktaydı. Türkiye kökenli en büyük uluslararası şirket olan Kordsa Global'in dünya pazarında yüksek denye (naylon 6.6) iplik ve kord bezindeki payı yüzde 39'a yakın, yüksek denye HMLS polyester kord bezindeki payı ise yüzde 10'du (Gözütok 2008b; Kordsa Global 2009: 30). Ancak, geniş bir coğrafyada üretim ve satış yapılmasına ve yüksek pazar payına rağmen bu iş kolunun Sabancı'nın toplam gelirleri içindeki payı aslında düşüktü. 2008 yılında, Kordsa Global'in satış geliri 882 milyon dolardı (Kordsa Global 2009: 3) ve aynı yıl, Philip Morrissa'nın Türkiye içinde gerçekleştirdiği satış bunun altı katıydı. Bu tür ürünlerde girdi olan petrokimya ürünleri fiyatlarındaki artış ve son yıllarda şiddetlenen Çin rekabeti de Sabancı'yı zorlamaktaydı. Nitekim 2006 yılı içinde, Advansa'nın kimya bölümündeki faaliyetler (pet, pet preform ve pta üretimi) İspanyol La Seda grubuna satılmıştı (Hürriyet 02.07.2006).

2000'li yılların başlarında, diğer gruplar gibi Sabancı da bir yeniden yapılanmadan geçti ve bazı iş kollarından çıkarken birkaç ana faaliyete odaklanma kararı aldı. Bunun sonucunda faaliyet sayısı azalan grubun 'çıkış' operasyonları halen devam etmekteydi (örneğin, 2008 yılında Gıdasa, Pilsa, Beksa ve Bossa satıldı, 2009'da Sabancı Telekom tasfiye edildi, Toyotasa Pazarlama'daki hisseler devredildi). Yine de üretim, finans ve ticaret alanlarında uluslararası faaliyetler genişlemekteydi. Grup, bu dönemde çimento, enerji, perakende, gıda sektörlerinde satın almalarla büyümüş; Romanya'da satın alınan, 48 mağazası bulunan Primex Cosmo adlı bir firma ile teknoloji marketlerini yurtdışına taşımıştı. Kritik bir hamle de Akbank'ın yüzde 20 hissesinin Citigroup'a satılmasıydı.

İş Bankası ve Koç gruplarında olduğu gibi, Sabancı'nın faaliyetleri de Türkiye'de sermaye birikimi sürecinin ana hatları ile paralel seyretmiştir. 1920'lerde 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 içermişti. Grubun büyüme süreci 1960'larda Akbank'ın denetiminin ele geçirilmesinin ardından hızlandı. Bu dönemde birçok sanayi sektörüne giriş yapan Sabancı, genellikle ara malı üreten sektörlerde yoğunlaştı. Yine Koç ve İş Bankası gibi, Sabancı da içe yönelik birikim döneminde birçok sermaye grubu ile ortaklıklar kurdu. 1980 sonrası dönemde ise Sabancı'nın ortaklıkları uluslararası düzleme taşındı. 1980'lerin başlarından itibaren finans ve üretimde uluslararası faaliyetlere en erken başlayan grup olan Sabancı, 1990'lı yılların sonlarına gelindiğinde, uluslararası sermaye ile entegrasyonu en ileri sermaye grubu konumundaydı.

Özellikle ara malı üretimine yönelik yurtdışı tesisleri ile dikkat çeken Sabancı, son yıllarda Çin ve Hindistan gibi ülkelerin ucuz emek gücüne dayalı rekabeti ve petrol fiyatlarındaki hızlı yükseliş ile zorlandı. Ayrıca, aile içindeki mülk bölüşümü de (ailenin bazı üyeleri ayrılarak Esas Holding'i kurdular) grubun eski gücünü kaybetmesine yol açtı. Salt ciro rakamları fazla anlam taşımasa da Koç grubunun konsolide gelirinin 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 kuruluşun halen Sabancı'nın elinde olduğunu unutmamak gerekir. 2008 yılı sonu itibariyle Türkiye'de dördüncü büyük banka olan Akbank'ın toplam aktifler ve toplam krediler içindeki payı, her iki kalemde de yüzde 12'ydi (TBB 2009: II-234-5'den hesaplandı).

Günümüzde, Sabancı grubunun faaliyetleri içindeki ağırlık finans, enerji, çimento, tekstil, tütün, endüstriyel bez, sentetik iplik, perakende, ticari araç üretimi ve lastiktedir. Geçmişte son derece 'entegre' bir gelişim sergileyen grup, bugün gelinen noktada hayli 'ilişkisiz' bir faaliyet yapısına ulaşmıştır. 2008 yılında, Sabancı grubunda çalışan sayısı 51 binin, grubun toplam varlıkları da 100 milyar TL'nin üzerindeydi. Aynı yıl, grubun konsolide gelirleri 15.3 milyar, amortisman öncesi faaliyet kârı (EBITDA) 2.1 milyar dolardı. Toplam varlıkların yarısı 'finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar'dan, yüzde 28'i finansal yatırımlardan (bir kısmı iştirakler), yüzde 14'ü ise nakit ve nakit benzeri varlıklarla TCMB hesabından oluşmaktaydı (Sabancı Holding 2009: 13 ve aynı yıla ait bilanço). Kısacası, Sabancı için en önemli sektör finans sektörüydü.

Tablo 2.3: Sabancı Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5121	Pamuk ticareti	Adana'da pamuk ticareti (İhsan Sabancı sürdürdü)	1925	1975?
0140	Çırçırlama	Çırçır fabrikası	1932	1955?
4520	İnşaat	Muzaffer Budak İnşaat Şirketi	1940?	1965?
1711	İplik imalatı	Katlı İplik Fabrikası	1942	1955?
1514	Bitkisel yağ imalatı	Yağsa (Türk Nebati Yağlar Fabrikası)	1944	1993
		Marsa (Toroslar Yağ Fabrikası, 1993'te KJS ortak)	1946	2002
6519	Bankacılık	Akbank (2007'de Citigroup %20 ortak)	1948	
5121	Pamuk ticareti	Pamuk ihracatı	1948	1975?
5510	Otelcilik	Erciyas Palas Oteli	1948	2004
0111	Tarım	Mısırlı Çiftliği	1949	2001
5131	Tekstil ticareti	Tekstil Pazarlama	1950?	
1531	Un imalatı	Bossa Un Fabrikası	1951	2008
0140	Çırçırlama	Bossa Çırçır Fabrikası	1951	2008
0111	Tarım	Cırnık Çiftliği	1953	2002
1711	İplik ve dokuma	Bossa İplik ve Bez Fabrikası	1954	2008
2695	Eternit imalat	Oralitsa	1954	1998
0112	Tarım	Madama Çiftliği	1957	2002
		Sapeksa	1958	2004
2423	İlaç imalatı	Birleşik Alman İlaç Fabrikaları AŞ. (iştirak)	1958	1985?
6603	Sigortacılık	Aksigorta	1960	
6519	Bankacılık	Garanti Bankası (iştirak)	1960?	1983
		Yapı Kredi (iştirak)	1960?	1975?
0113	Narenciye	Şakir Paşa Çiftliği	1961	
5122	Gıda mad. ticareti	Toroslar Ticaret	1961	2002?
6592	Kalkınma bankası	Sınai Yatırım ve Kredi Bankası (Akbank %10)	1963	2001
6602	Emeklilik fonu	Akbank Mensupları Tekaüt Sandığı Vakfı	1965	
6601	Hayat sigortası	Tam Hayat Sigorta (iştirak)	1966	1985?
2102	Karton-mukavva	Olmuksa (1998'de International Paper ortak)	1966	
2430	Suni elyaf imalatı	Sasa (Güney Sanayi ve TSKB ortak)	1966	
5510	Otelcilik	İstanbul Turizm ve Otelcilik (İntercontinental)	1966	
6599	Holding	H.Ö. Sabancı Holding	1967	
2694	Çimento imalatı	Akçimento (1996'da Akçansa bünyesinde birleşti)	1967	

Tablo 2.3 (devam): Sabancı Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2699	Yapı mlz. imalatı	İnşaat Malzemeleri Ltd.	1968	1985?
6519	Bankacılık	T. Maden Bankası (iştirak)	1968	1985?
2811 2812 2813.	Metal yapı malz., tanklar, buhar kazanları imalatı	Temsa	1968	
2520	Plastik imalat	Plassa (1992'de Pilsa ile birleşti)	1968	2008
1514	Nebati yağ imalatı	Ayeks Yağ San. (Trakya Yağ San. ortak)	1969	1993
3410	Binek oto imalatı	Otoyol Sanayi AŞ. (Koç ve Elginkan ortak)	1969	1995?
2720	Alüminyum imalat	Nasaş Alüminyum (iştirak)	1969	1985?
2610	Cam ürün imalatı	Güney Cam Fab. (İş Bankası büyük ortak)	1969	1985?
5131	Tekstil ticareti	Akova Ticaret (1990'da Aknet oldu)	1970	1990
2430	Suni elyaf imalatı	Insa Istanbul Naylon Sanayi	1970	2004
		Teksa (1993'te Bossa ile birleşti)	1971	2008
2710	Demir-çelik imalat	Ak Vasıflı Çelik San.	1971	1985?
2520	Plastik ürün imalatı	Pilsa	1971	2008
2413	Polyester hammadde	Sasa	1971?	
2694	Çimento imalatı	Çimsa	1972	
3430	Kardan mili imalatı	Akkardan (Transtürk ortak)	1972	2003
5190	Dış ticaret	Exsa	1972	
6303	Serbest bölge	Exsa Export Mersin Serbest Bölgesi	1972	
1729	Kord bezi imalatı	Kordsa (2000-2005 arası Dusa Int. bünyesinde)	1973	
1730	Yünlü tekstil	Yünsa	1973	
6601	Hayat sigortası	Cigna-Sa Sigorta (eski Atlantik Sigorta)	1974	1996
6603	Sigortacılık	Akhayat Sigorta (eski adı Doğan Sigorta)	1974	1995
2694	Çimento imalatı	Çanakkale Çimento (Akçimento ile birleşti)	1974	1996
2511	Lastik imalatı	Lassa (1988'de Bridgestone Sabancı oldu)	1974	
5030	Lastik satışı	Lisa (Bayraktar ortak, 1999'da Tursa ile birleşti)	1975	
5010	Motorlu araç satışı	Otoyol Pazarlama (Koç büyük ortak)	1975	1985?
5030	Yedek parça ticareti	İstanbul Oto AŞ. (Koç büyük ortak)	1975	1995?
7210	Bilgi-işlem	Bimsa (1992-2004 arasında IBM ortak)	1975	
2710	Çelik halat imalatı	Çelik Halat ve Tel San. (iştirak)	1975?	1985?
2102	Karton ambalaj	Tasaş Türk Ambalaj San. (iştirak)	1975?	1985?
6592	Yatırım şirketi	Yatırım Finansman AŞ. (iştirak)	1976	1985?
5143	Çimento pazarlama	Betonsa (eski Çipaş, 1998'de Akçansa ile birleşti)	1976	

Tablo 2.3 (devam): Sabancı Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2924	İş mak. parça imalatı	Temsa	1976	
3210	TV tüpü imalatı	Tüpko (iştirak)	1976	1985?
3720	Kağıt geri kazanım	Dönkasan	1978	
5190	Dış ticaret	Exsa Handels GmbH (Almanya)	1978	1997
3150	Aydınlatma ürünleri	Türk Philips Aydınlatma San. AŞ. (iştirak)	1978	1997
5139	imalat ve ticareti	Türk Philips Ticaret (iştirak)	1978	1997
5149	Atık kağıt ithalatı	Dönkasan	1980	
7414	Yönetim-danışma	Özdemir Yönetim Bilişim Danışmanlığı	1980	
5190	Dış ticaret	Exsa Americas (ABD, eski adı Holsa Inc.)	1980	
		Holsa International (ABD, İsviçre)	1980?	1995?
6519	Bankacılık	Ak International (İngiltere, Sabancı Bank oldu)	1981	2007
2520	Pet ürün imalatı	Kordsa (2000-2005 arası Dusa Int. bünyesinde)	1981	
5143	İnşaat mlz. ticareti	Tusa	1981	1995?
1554	Su şişeleme	Susa (Shell ortak, Danonesa'ya devredildi)	1982	2003
6519	Bankacılık	Akbank Rotterdam temsilciliği (Hollanda)	1984	2001
5010	Komatsu iş mk. paz.	Temsa	1983	
	Mitsubishi araç satışı	Temsa	1984	
5190	Dış ticaretUniversal	Trading (Jersey adası, İngiltere)	1984	2008
6519	Bankacılık	Ak Uluslararası Bankası (Akbank'la birleşti)	1985	
5510	Otelcilik	Ankara Uluslararası Otelcilik (Ankara Hiltonsa)	1985	
1711	İplik ve dokuma	Hefti Weaving (İsviçre, satın alma)	1986	2001
7310	Arge	Argesa	1986	
6601	Hayat sigortası	Cigna-Sa Sigorta (eski Atlantik Sigorta)	1987	1996
2430	Suni elyaf imalatı	Dusa (DuPont ortak, 1999'da Kordsa ile birleşti)	1987	
2710	Çelik kord imalatı	Beksa (Belçikalı Bekaert %50)	1987	2008
3410	Otobüs imalatı	Temsa	1987	
6599	Turizm yatırımları	Tursa Turizm (Adana, Mersin ve İstanbul Hilton)	1987	
6591	Leasing	Ak Finansal Kiralama (Bnp-Ak-Dresdner Fin. Kir.)	1988	
5510	Otelcilik	Mersin Hiltonsa	1988	
5190	Dış ticaret	Exsa UK (İngiltere)	1988	
6304	Turizm	Vista Turizm	1989	
7230	Bilgi-işlem altyapı	Aknet (2003'te Akbank'la birleşti)	1990	
5010	Otomobil satışı	Toyotasa (Toyota, Mitsui ortak; Toyotasa Paz. oldu)	1990	2000

Tablo 2.3 (devam): Sabancı Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5510	Otelcilik	Parksa Hilton İstanbul	1990	
1600	Sigara imalatı	Philsa (Philip Morris %75)	1991	
6023	Çimento nakliyatı	Akçansa Taşımacılık ve Ticaret AŞ	1991?	
6303	Liman işletmesi	Batı Akdeniz Liman İşl. AŞ (Çimsa iştiraki)	1991?	
		Liman İşletmeleri AŞ (iştirak)	1991?	
		Altaş Ambarlı Liman Tes. Tic. AŞ (iştirak)	1991?	
7499	Liman hizmetleri	Arpaş Amb. Pil. Röm. AŞ (iştirak)	1991?	
2101	Karton ambalaj?	Ambalaj Sanayi ve Ticaret AŞ. (iştirak)	1991?	
7290	Bilgi işlem	Hobim Bilgi Hizm. AŞ (iştirak)	1991?	
2211	Kitap yayıncılığı	Ak Kültür Yayınları	1991?	
2694	Çimento imalatı	Oysa İskenderun Çimento (Oyak ortak, Oyak'a geçti)	1992	2007
		Oysa Niğde Çimento (Oyak ortak, Sabancı'ya geçti)	1992	
1711	İplik ve dokuma	Exsa UK Garforth Tekstil Fabrikası (İngiltere)	1992	2002
3410	Midibüs imalatı	Temsa	1992	
2430	Suni elyaf imalatı	Nile Kordsa (Mısır, Mısr Packaging %49)	1993	
9214	Kültür-sanat hizm.	Akbank Kültür Sanat Eğitim Merkezi	1993	
3410	Binek oto imalatı	Toyotasa (Toyota ve Mitsui ortak)	1994	2001
6519	Bankacılık	Sabancı Bank Guernsey (İngiltere, Sabancı Bank işt.)	1994	2007
5122	Tütün mam. tic.	Philip Morrissa (Philip Morris %75)	1994	
6601	Hayat sigortası	Akhayat Sigorta (2001'de Akemeklilik oldu)	1995	2001
5143	Çimento paz.	Çimsa Cementos Espana (Exsa Exportaciones)	1995	
3130	Oto kablosu imali	Yazakisa (Yazaki ortak)	1995	2000
5190	Dış ticaret	Exsa Deutschland GmbH	1995	
		Exsa Italia	1995	
4010	Elektrik üretimi	Entek Elektrik Üretimi Otoprodüktör Gr. (iştirak?)	1995?	
2699	Eternit imalat	Eterpark End. Ür. İmalat Tic. AŞ (iştirak)	1995?	
6712	Menkul değerler	Ak Yatırım Menkul Değerler	1996	
2694	Çimento imalatı	Karçimsa (Kardemir %49)	1996	
		Akçansa (Akçimento ve Çanakkale Çimento'nun birleşmesi ile kuruldu; Heidelberg Cement ortak)	1996	

Tablo 2.3 (devam): Sabancı Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
4010 4030	Elektrik ve buhar enerjisi üretimi	Enerjisa (2007'de Avusturyalı Verbund ortak)	1996	
5219	Market zinciri	Carrefoursa (Carrefour %60)	1996	
1729 2430	Kord bezi imalatı Suni elyaf imalatı	Sakosa (eski Hoecsa, önce Alman Hoechst, sonra ABD'li Kosa ortak, 2005'te Kordsa bünyesine alındı)	1997	
1549	Gıda mad. imalatı	Danonesa (Fransız Danone ortak)	1997	2003
6599	Yatırım ortaklığı	Ak Yatırım Ortaklığı	1998	
6712	Yatırım fonu	Europlus Investment Holdings Ltd (İngiltere)	1998	2008
1729	Kord bezi imalatı	Kordsa Argentina (Arjantin, satın alma, eski	1998	
2430	Suni elyaf imalatı	Dusa Argentina, 2005'e kadar DuPont ortak)	1998	
1729	Kord bezi imalatı	Kordsa Brasil (Brezilya, satın alma, eski	1998	
2430	Suni elyaf imalatı	Dusa Brasil, 2005'e kadar DuPont ortak)	1998	
1729	Tek kord imalatı	Interkardsa GmbH (Almanya, satın alma)	1998	
5131	Satış-pazarlama	Interkordsa GbRmh (Almanya)	1998	
2694	Agrega imalatı	Agregasa (2002'de Akçansa ile birleşti)	1998	
2520	PVC ürün imalatı	Winsa	1998	2004
1549	Gıda mad. imalatı	Marsa KJS	1998	2008
1520	Süt ürünleri imalatı	Tikveşli (Danonesa satın aldı)	1998	2003
		Birtat (Danonesa satın aldı)	1999	2003
6599	Yatırım şirketi	Advansa BV (Hollanda, eski Dupont Pol. Europa)	1999	
5232	Per. giyim ticareti	Giysa (İngiliz Arcadia Co. ortak)	1999	2002
2102	Kartan-mukavva	Olmuksa Mukavva (Kav Amb., Olmuksa ile birleşti)	1999	
6420	İnternet hizmetleri	Turk.net (satın alma, 2003'te S. Telekom ile birleşti)	1999	2009
6519	Bankacılık	Akbank NV (Hollanda merkezli)	2000	
6712	Portföy yönetimi	Ak Portföy Yönetimi	2000	
6599	Yatırım şirketi	Kardsa BV (Hallanda, eski DuPantsa BV)	2000	
1729 2430	Kord bezi imalatı Polyester iplik	Kardsa USA (ABD)	2000	
5131	Satış-pazarlama	Kordsa UK (İngiltere)	2000	
		Industrial Nylon (South America) LLC	2000	
5149		Interkordsa USA (ABD, Kardsa USA ile birleşti)	2000	

Tablo 2.3 (devam): Sabancı Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2430	Polyester elyaf imalatı	Advansa GmbH (Uentrop, Almanya, Advansa işt.)	2000	
		Advansa Ltd (İngiltere, eski DuPont Sabancı Poly.)	2000	
2520	Pet ürün imalatı	Advansa UK (İngiltere, DuPont Sab. Poly. UK Ltd)	2000	2006
5143	Çimento paz.	Cement Sales North GmbH (Almanya, Çimsa %50)	2000	
5010	Otomobil satışı	Toyotasa Pazarlama (Toyota %25, Mitsui %10)	2000	2009
5219	Market zinciri	Continent (Carrefoursa satın aldı)	2000	
5239	Teknoloji market	Teknosa	2000	
6602	Emeklilik fonu	Avivasa (eski Akemeklilik, İngiliz Aviva ortak)	2001	
6592	Kredi kartları	Ak Ödeme Sistemleri AŞ.	2001	
1729	Kord bezi imalatı	Kian Kordsa (İran, satın alma, %40 İranlı ortak)	2001	2008
1729	Kord bezi imalatı	Advansa (eski Dusa International LLC, DuPont 2005'e kadar ortak)	2001	
2520	Pet ürün imalatı		2001	2006
5131	Satış-pazarlama	Kordsa GmbH (Almanya)	2001	
2430	Suni elyaf imalatı	Advansa Iberica SL (İspanya, Advansa iştiraki)	2001	
2520	Pet ürün imalatı	Advansa SARL (Fransa)	2001	
5149	Satış-pazarlama			
5219	Market zinciri	Diasa (%40 ortaklık)	2001	
7240	B2B şirketi	Ak İnternet (2003'te Sabancı Telekom ile birleşti)	2001	2009
6599	Yatırım şirketleri	Advansa Holdings BV (Hollanda, LaSeda'ya devir)	2001	2006
		Sabancı Industrial Nylon Yarn (Hollanda)	2001	
1549	Gıda mad. imalatı	Gıdasa (Marmara Gıda'ya satıldı)	2002	2008
5131	Yünlü tekstil ticareti	Yunsa Italia SRL (İtalya, Yünsa iştiraki)	2002	
6599	Yatırım şirketi	Ak Global Funding BV (Hollanda, faal değil)	2003	
1544	Makarna üretimi	Piyale (satın alma)	2003	2008
5010	Ticari araç satışı	Temsa Europe NV (Belçika)	2003	
6420	Telekom hizmetleri	Sabancı Telekom	2003	2009
5122	Gıda mad. ticareti	Exsa Foods Ltd (Exsa UK iştiraki)	2004	
4020	Doğalgaz dağıtım	Enerjisa Doğal Gaz Toptan Satış AŞ.	2004	

Tablo 2.3 (devam): Sabancı Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
4010	Elektrik üretim-iletim	Enerjisa Elektrik Enerjisi Toptan Satış AŞ.	2004	
2430	Polyester iplik	Cobafi (Güney Amerika, satın alma)	2005	
1729	Kord bezi imalatı			
2694	Çimento öğütme	Standart Çimento (özelleştirme, 2 tesis)	2005	
	Çimento imalatı	Ladik Çimento (özelleştirme, eski Uzan tesisi)	2005	
5143	Çimento pazarlama	Çimsa Cement Free-Zone (Kıbrıs, satın alma)	2005	
5219	Market zincirleri	Endi (Carrefoursa satın aldı, Diasa bünyesinde)	2005	
		Gima (Carrefoursa satın aldı)	2005	
7010	Gayrimenkul	Bainbridge (Aerium) G.menk. Yt. (Carrefour'un)	2005	
2413	Pet hammadde imali	Advansa Romania (Romanya, La Seda'ya devir)	2005?	2006
6599	Yatırım şirketi	Acordis International BV (Hollanda)	2006	
6519	Bankacılık	Akbank AG (Almanya, eski Frankfurt şubesi)	2006	
7499	Diğer	Zugspitze 70.VV AG (Almanya, satın alma)	2006	
1729	Kord bezi imalatı	PT Indo Kordsa Teijin (Endonezya)	2006	
		Thai Indo Kordsa Co. Ltd (Tayland)	2006	
2430	Polyester iplik imalat	Kordsa Qingdao Nylon Enterp. (Çin, satın alma)	2006	
2430	Suni elyaf imalatı	PT Indo Kordsa Tbk (Endonezya, satın alma)	2006	
5131	Satış-pazarlama	Dusa Spain International SL	2006	
		Kordsa Mauritius	2006	
2520	Pet ürün imalatı	Artensa Kimyevi Md. (İspanyol La Seda'ya devir)	2006	2006
5143	Çimento pazarlama	CimsaRom Marketing Distributie (Romanya)	2006	
3410	Otobüs imalatı	Temsa Egypt (Mısır, Lasheen Grup ortak)	2006	
4010	Elektrik üretimi	Tufanbeyli Elektrik (Park grubundan alındı)	2006	
5239	Klima marketleri	Iklimsa (Teknosa bünyesinde)	2006	
5131	Giyim eşyası ticareti	SKT Giyim	2007	
		SKT Polska (Polonya)	2007	
5232	Per. giyim ticareti	Uptown (Basmacı Tekstil, Yünsa satın aldı)	2007	
5131	Tekstil ticareti	Yünsa UK Ltd	2007	
4010	Elektrik üretimi	Kahramanmaraş Üretim San. (Enerjisa satın aldı)	2007	
5239	Teknoloji marketleri	Primex Cosmo (Romanya, satın alım, 48 mağaza)	2007	

Tablo 2.3 (devam): Sabancı Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
7310	Arge	Temsa Araştırma, Geliştirme ve Teknoloji AŞ	2007?	
5143	Çimento pazarlama	Regent Place Limited (İngiliz Virgin Adaları)	2008	
		Ooo Çimsa Rus CTK (Rusya)	2008	
4010	Elektrik dağıtımı	Enerjisa Elektrik Dağıtım AŞ.	2008	
	Elektrik üretim-iletim	Başkent Elektrik Dağıtım (özelleştirmede alındı)	2008	

Kaynak: Aytulun 1977; Arıman 1982; Sabancı 1988; 2004; Köymen 1989; Sönmez 1992a; ITO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

Çukurova Grubu

Çukurova, en köklü sermaye gruplarından biri ve en fazla şirketi olan grup. Finans sektöründe uzun yıllar boyunca çok etkiliydi, ancak 2001 krizinin ardından iki önemli bankasını (Pamukbank, Yapı Kredi) kaybetti. Yine de medya ve telekomdaki etkinliğini sürdürüyor, Turkcell'in denetimini halen elinde tutuyor.

Grubun kökeni, Tarsus bölgesinde büyük toprak sahibi olan Karamehmet ve Eliyeşil ailelerinin ortaklığına dayanıyor. İki ailenin önde gelenleri, Kurtuluş Savaşı sırasında Çukurova'da Fransızlar'la çarpışan birliklerin ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulan heyette yer almışlardı. Heyet başkanı Sadık Paşa (Eliyeşil), Fransızlar'la işbirliği yaptığı iddiası ile bir ara tutuklandıysa da sonradan serbest bırakılmıştı. Eliyeşil ailesi, sonraları CHP divan üyeliğinde de bulundu (Sönmez 1992a: 216-7; Haskebabçı 2003: 53).

Grup, 1925 gibi erken bir tarihte ve siyasal bağlantıları sayesinde, 1887'de Tarsus'ta kurulan Mavromati ve Şürekası [Ortakları] İplik Fabrikası'nı devralarak sanayiye giriş yaptı. Çukurova Sanayi İşletmeleri adını alan fabrika, 50 çırçır makinesi ve 500 iğlik kapasitesi ile o dönemin ölçülerine göre irice sayılabilecek bir tesisti. 1932'de fabrikada yeni yatırımlara gidildi ve 1.200 civarında işçi çalıştıran büyük bir işletme ortaya çıktı. Bunun ardından, İş Bankası'nın Şaşatiler adlı azınlıklardan aldığı İçel Pamuk ve Yağ Şirketi de yine siyasi bağlantılar sayesinde 1944'te Çukurova grubunun denetimine girdi. Bu işletmeyle birlikte, Çukurova grubunun Tarsus ve Mersin tesislerinde çalışan işçi sayısı 4 bine yaklaşmıştı. Böylece Çukurova, azınlıklardan devralınan iki tesisle, 20 yıl içinde büyük bir sanayi grubuna dönüştü (Sönmez 1992a: 217-8).

Bölgesel düzeyde tarım, ticaret ve tarıma dayalı tüketim malı (tekstil, yağ) üretimini sürdüren Çukurova, 1940'lı yıllarda Caterpillar iş makinelerinin distribütörlüğünü aldı. 1950'lerde hızlanan altyapı yatırımlarının çoğunda, Çukurova grubunun ithal ettiği iş makineleri kullanılmaktaydı (Haskebabçı 2003: 56). Dönemin önemli kapitalistleri arasına giren grup, 1950'de kurulan Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'na da ortak oldu. M. Sönmez'e göre bu ortaklığın beraberinde getirdiği TSKB kredileri, 1950-57 arasında grubun tekstil işletmesinin entegre bir tesise dönüştürülmesini sağlamıştı (1992a: 218). Öte yandan, grup, 1955'te çok ortaklı bir girişim olarak hayata geçen Pamukbank'ta da ortaktı. 1960'ların ortalarında, Sabancı'nın Akbank'ta denetimi ele geçirdiği yıllarda, Çukurova

grubu da Pamukbank'ta ağırlığını hissettirmeye başlayacak, 1973 yılında ise banka Çukurova grubuna geçecekti (Sönmez 1992a: 219; Haskebabçı 2003: 24).

1960'lı yıllarda, Çukurova grubunun sınai faaliyetleri tarıma dayalı sanayi niteliğini yavaş yavaş kaybetmeye başladı. Bu dönemde grubun gelişimi, Sabancı'nın gelişimiyle paralellik göstermekteydi. Nitekim Pamukbank ve Akbank'ın kurulma süreçleri (ikisi de çok ortaklıydı) ve grupların denetimine girdikleri zaman dilimi (1960'ların ortaları) benzeşmekteydi. Tıpkı Akbank gibi Pamukbank da ait olduğu grup için hem krediler hem de iştirakler yoluyla önemli bir para-sermaye kaynağıydı. Örneğin, yalnızca 1978 yılı içinde, Çukurova grubuna bağlı beş şirketin sermayeleri 1.8 milyar TL arttırılmış, bu artışın büyük kısmını Pamukbank karşılamıştı (Arıman 1982: 245). Tıpkı Sabancı gibi, Çukurova grubu da 1960'ların sonlarından itibaren birbiri ardına büyük tesisler kurdu ve birçok üretim koluna giriş yaptı. Bununla birlikte, 1965-80 arasında Sabancı grubu Çukurova'ya kıyasla daha hızlı büyüdü. Bunun bir olası nedeni, Akbank'ın Pamukbank'a göre daha hızlı büyümesiydi. Ayrıca, diğer sermaye gruplarıyla daha fazla ortaklık kuran Sabancı, daha büyük bir sermaye kitlesini denetlemekteydi.

1972 yılında holding şirketini kuran Çukurova, 1970'li yıllarda imalat sanayiinin çeşitli alt kollarında birçok işletmenin sahibiydi. 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, Çukurova Çelik Endüstrisi, Maysan Makina ve Yedek Parça gibi girişimlerle, grup bu dönemde sanayide birçok üretim koluna giriş yapmıştı. Grubun önemli bir atılımı da deniz nakliyatı alanındaydı. Genel Denizcilik'in (Geden Lines) kurulmasının ardından, 1980'li yıllardan itibaren kurulan yeni şirketlerle, deniz nakliyatı da grubun ana faaliyet kollarından biri haline gelmişti.

Pamukbank'ın grup bünyesine katılmasını takiben 1975'te Genel Sigorta'yı da alan ve 1980'lerin başlarına doğru çok etkili olan menkul değerler şirketi Genborsa'yı kuran Çukurova, finans sektöründe güçlü bir konuma gelmeye başladı. 1979 yılında Yapı Kredi Bankası'na yüzde 13 hisse ile ortak olan grup, bir yıl sonra bankayı eline geçirdi (L. Tavşanoğlu, Cumhuriyet 28.10.2002). Yapı Kredi sayesinde Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası'na da (eski Selanik Bankası) hakim olan Çukurova, 1980 yılı içinde üç bankası ile birlikte banka-merkezli bir finans kapital grubuna dönüştü. O dönemde tıpkı İş Bankası gibi ama daha küçük bir sermaye grubu olan Yapı Kredi ile Çukurova grubu bir anda iki kat büyümüş ve yeniden Sabancı ölçeğini yakalamış oldu.

1980'lerin başlarında faiz oranlarının yükselmesi ve sanayi işletmelerinin zor duruma düşmesi banka sahibi gruplara rekabette avantaj sağlarken, Çukurova bu döneme Yapı Kredi'nin verdiği üstünlükle girdi. Örneğin, büyüme ihtiyacı duyan ama bunun için gerekli finansal gücü bulunmayan Türk Henkel'e ortak oldu (Bilen 1988). Öte yandan, Yapı Kredi'nin iştirakleri, Çukurova grubunun İş Bankası, Koç, Oyak, Akkök gibi sermaye grupları ile ortak olması anlamını da taşımaktaydı. Bu iştiraklerin bir kısmı 1994 krizinde elden çıkartılacak, Mehmet Emin Karamehmet ise "Ailenin gümüşlerini satmak zorunda kaldık" diyecekti (L. Tavşanoğlu, Cumhuriyet 29.10.2002).

1980'li yıllarda, grup birçok sektörde tekel konumundaydı. Grubun iştiraklerinden Turyağ (Henkel'in Türkiye'de kurduğu iki ortaklıktan biri), margarin piyasasının yüzde 92'sini Unilever-İş, Marsa ve Aymar'la paylaşıyordu. Toz deterjanda yüzde 14, çamaşır yumuşatıcılarda yüzde 65, bulaşık deterjanında yüzde 24 pazar payı bulunan Turyağ, genel amaçlı temizlik maddelerinde de pazarın yüzde 95'ini Unilever-İş (Lever Brothers Türkiye) ile paylaşmaktaydı (Köymen 1989: 97, 107-8). Bunun yanı sıra Uniroyal, Oyak-Renault, Anadolu Cam Sanayii gibi Yapı Kredi iştirakleri de kendi sektörlerinde tekel konumundaydı. Ancak, Koç, Sabancı, İş Bankası gibi diğer büyük grupların aksine Çukurova grubunun çok büyük ölçekli bir firması ('amiral gemisi') bulunmamaktaydı. Finans ağırlıklı bir grup olan Çukurova 1980'lerde Almanya, 1990'da ABD ve 1991'de İsviçre'de bankalar satın alarak uluslararası finansa yönelecekti.

Çukurova grubu 1980'li yıllarda Mehmet Emin Karamehmet'in denetimine girmiş, bir gümrük kaçakçılığı davası nedeniyle Karamehmet yönetimi bir süre için İsviçre'den idare etmişti (Haskebabçı 2003: 62-3). Bu dönemde finans, yurtiçi/yurtdışı ticaret ve imalat sanayiinde yoğunlaşan grubun imalatları belirgin biçimde ara malı ve yatırım malı (üretim aracı) üretimi niteliğindeydi. Örneğin, Çukurova'nın 1989 yılında Anadolu grubunun hisselerini devralarak ele geçirdiği BMC, 1964'te İngiliz Leyland ortaklığıyla İzmir'de kurulmuş, ticari araç üreten, motor tesisleri ve dökümhanesi ile entegre bir fabrikaydı. Volvo, Leyland ve Cummins lisansları ile üretim yapan BMC, gruba geçtiği tarihte kamyonette yüzde 24, büyük kamyonlarda ise yüzde 31.5 pazar payına sahipti (Sönmez 1992a: 54-5). 2007 yılı itibariyle, BMC Türkiye'de büyük kamyonların yüzde 20'sini, otobüslerin yüzde 14'ünü imal etmekteydi (OSD 2008: 4). BMC'nin üretiminin bir kısmı da 'savunma sanayii' adı verilen savaş sanayiine yönelikti (BMC 2008).

1987'de kurulan Noksel, Çukurova grubunun Nokia ve Finnish Fund for Industrial Co. ile ortaklığıdır (çoğunluk Çukurova'da). Telekom alanında tanınan iki grubun bu ortak kuruluşu, İskenderun ve Adapazarı'ndaki iki fabrikasıyla çelik

boru üretmekteydi. Günümüzde üretimin yaklaşık yarısının ihraç edildiği ve Türkiye'nin İtalya'dan sonra en çok dikişli boru ihracatı yapan ikinci ülke olduğu sektörde, 1998 yılında spiral kaynaklı borularda kurulu kapasite açısından Noksel'in payı yüzde 30'du (DPT 2000b: 103). Daha sonraları spiral boruda yüzde 50 kapasite arttırımına giden şirket, 2001 yılında boyuna kaynaklı boru üretimine de başladı. 2007 yılı 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 kadardı (Noksel 2008a; 2008b; Borusan Mannesmann 2008).

Çukurova'nın 1980'lerde girdiği önemli bir sektör de kağıt-karton ambalaj sektörüdür. 1984'te Kaplamin Ambalaj firmasında büyük ortak durumuna gelen grup, daha sonra, yeni yatırımlar ve uluslararası ortaklıklarla, kağıt-karton alanında beş fabrika ile entegre bir yapı oluşturdu. Şirket sayısı çok fazla olan Çukurova için (2007 yılında 141 şirket) ambalaj sektörü hiç kuşkusuz ayrı bir 'sinerji' yaratmaktaydı.

1993'te kurulan Turkcell, grubun 'amiral gemisi' eksikliğini gideren, GSM alanında Türkiye'nin yanında Kıbrıs, Azerbaycan, Moldova, Kazakistan, Gürcistan gibi ülkelerde de tekel konumuna ulaşan, Türkiye'de son on beş yılda kurulmuş en önemli şirkettir. Grup, Turkcell'in kurulmasını izleyen birkaç yıl içinde, birçok ülkede birbiri ardına yeni telekom şirketleri oluşturdu. Bu yeni şirketler genellikle Fintur Holdings BV (Hollanda) iştirakleriydi. İsveç-Fin ortaklığı olan Teliasonera, Fintur Holdings'in yanı sıra (1998'de Ericsson'un hisselerini devraldığı için) Turkcell'de de ortaktı. 2000'li yılların başlarında Çukurova grubu zor duruma düştüğünde, Turkcell'i ele geçirmek için Teliasonera ile Çukurova arasında çekişme yaşanacak, TMSF'nin Pamukbank'a el koyduğu dönemde finansman açısından zorlanan Çukurova, çareyi Rus Alfa grubunu Turkcell hisselerine ortak yapmakta bulacaktı (Referans 29.11.2005). Ancak bu durum, Turkcell'i ele geçirmek için Teliasonera'nın yanı sıra Alfa'nın da devreye girmesi sonucunu vermişti (Milliyet 03.02.2007). Turkcell'in karmaşık hisse yapısı, Çukurova'nın şu ana kadar şirkette denetimi elinde tutmasına olanak sağlamıştır. Bununla birlikte, mahkemeler ve pazarlıklar halen devam etmektedir (sürecin özeti ve Turkcell'in hisse yapısı için, bkz. Referans 25.04.2008; V. Munyar, Hürriyet 12.03.2006).

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 yaklaşık 2.5 milyar TL'dir (Turkcell 2008: 1, 18). Yine, 3.6 milyar TL civarında 'hazır değerler', yani nakit ve nakit

benzeri varlıklar mevcuttur. Varlıkların toplamı yaklaşık 10 milyar TL'dir (yaklaşık 8 milyar dolar). Buna karşılık, 31 Aralık 2007 itibariyle şirketin piyasa değeri bunun üç katı kadar, 24.3 milyar dolar civarındadır (Çukurova Group 2008: 10). Söz konusu 'piyasa değeri' elbette ki borsa dalgalanmaları sonucunda değişebilmektedir; ancak aynı tarihte şirketin abone sayısı 35.4 milyondur (çoğu faturasız hat) ve 'abone başına elde edilen bileşik aylık gelir' 14.3 dolardır (Turkcell İletişim 2008). Buna göre, Turkcell'in *aktif* abone sayısı gerçekçi bir tahminle 25 milyon olarak alındığında, her ay ortalama 350 milyon dolar net nakit girişi elde ettiği sonucu çıkmaktadır. Ayrıca, GSM şebekelerinin bakım-işletme giderleri de diğer sanayi tesislerine göre çok daha düşüktür ve bir GSM operatörünün sattığı şey, kendi altyapısı ve belirli frekanslar üzerinden görüşme hakkından ibarettir. Dolayısıyla, somut bir ürün değil bir hizmet satılmaktadır. Bu kadar kârlı bir işi yapan, yüksek miktarda düzenli nakit girişine sahip ve tekel konumunda bulunan bir şirketin yoğun çekişmelere konu olması şaşırtıcı değildir.

Turkcell ve telekom yatırımlarının yanı sıra, Çukurova grubu 1990'larda hem Yapı Kredi hem de Pamukbank aracılığıyla finansal girişimlerini de arttırmıştır. Bu dönemde faktoring, leasing, gayrimenkul yatırım ortaklığı gibi alt sektörlere giren Çukurova, 1990'ların finansal genişlemesinden en büyük payı alan gruplar arasındaydı. Bununla birlikte, 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 fazla yatırım yapmadı. Grup, bu dönemde esas olarak finans ve telekom sektörlerinde büyüdü. Söz konusu büyüme, 1990'lı yılların sonlarında grubun yazılı ve görsel medya alanına hayli 'tepeden' bir giriş yapmasını sağladı. 1998-99'da önce Erol Aksoy'dan Show TV'yi, ardından Ilıcaklar'dan Akşam gazetesini satın alan Çukurova, bir anda Türkiye'nin önde gelen medya gruplarından biri oldu. Böylece, 21. yüzyıl dönümünde Türkiye'de medya sektörü Doğan, Uzan ve Çukurova gruplarının tekeline girdi.

2000 yılı itibariyle grubun faaliyetleri içinde ağırlık telekom, medya, finans ve imalat sanayiindeydi. Bu dönemde gemicilik ve gemi ticareti alanında yeni atılımlar yapılacak, Güney Kore ve Çin'de gemi imalatı için büyük siparişler verilecek, gemilerin bir kısmı Çukurova bünyesinde kullanılırken bir kısmı da (dünyada canlanan gemi talebine bağlı olarak tersanelerin kapasiteleri yetersiz kaldığı için) teslim bile alınmadan büyük kârlarla satılacaktı (S. Levent, Referans 06.01.2007; Referans 24.04.2008).

1990 sonrası yıllarda Çukurova grubu asıl olarak finans, telekom, denizcilik ve medya sektörlerinde büyümüş, sanayi alanında yeni yatırımlara fazla gitme-

miş, ayrıca asıl faaliyetlerinin hepsini uluslararası düzleme taşımıştır. Grup, medya, finans, telekom sektörlerinin öne çıktığı ve ABD'de Clinton dönemini karakterize eden 'yeni ekonomi' çağına Doğan grubundan bile daha fazla uyum sağlamıştı. Zira Doğan, telekom alanında Çukurova'ya kıyasla çok zayıftı. İki grup, 1990'ların sonlarında elektrik dağıtımında İsedaş ve uydudan şifreli yayıncılıkta Digiturk girişimlerinde ortaklık kurdular, ancak 2001 krizini izleyen 'büyük hesaplaşma' döneminde bu ortaklıklar gündemden düştü.

2002 yılı sonlarında şiddetlenen mücadelede, Çukurova grubu Uzan, Toprak, Ciner gibi gruplarla bir 'blok' oluşturarak TÜSİAD-Doğan cephesinin karşısında yer aldı (Sönmez 2003a). Bazen 'ulusal sermaye' ile 'uluslararası çıkar çevreleri' ve IMF arasında bir çatışma olarak da sunulan süreç, sermayenin uluslararasılaşmasında yeni bir evreye geçiş için kuralların oluşturulması anlamını taşımaktaydı. Süreç içinde Uzan grubu tasfiye olmuş, Çukurova tasfiyenin eşiğine gelmiş, ancak Turkcell hisselerinin bir bölümünü satarak ve Yapı Kredi'yi Koç grubuna devrederek ayakta kalabilmiştir.

Bu mücadelede Çukurova aslında çelişkili bir konumdaydı. Uluslararası pazarla en erken ve en geniş ölçüde bütünleşen sermayelerden biri olan grup, Pamukbank'ın fona devredilmesiyle, zincirleme borçlar nedeniyle büyük bir sıkıntıya düşmüş ve 'ulusalcı' güçlerin önderliğine soyunmuştu. Oysa, daha birkaç ay önce, TÜSİAD'ın en büyük üyelerini ,ve TOBB, MESS gibi büyük işveren örgütlerinin başkanlarını buluşturan 'İş Çevresi Grubu' içinde yer almaktaydı (Cumhuriyet 02.05.2002). Bir başka deyişle, 2002 yılı ortalarına kadar kazananlar tarafında olduğuna kesin gözüyle bakılabilecek Çukurova, birkaç ay içinde kaybedenler safına geçmiş ve Karamehmet'in deyimiyle 'ailenin gümüşleri'nden bir kısmını daha satmak zorunda kalmıştı.

İki önemli bankasını kaybetmiş olmasına rağmen, Çukurova 2002 sonrasında da en büyük gruplar arasında kaldı ve bu büyük ölçüde Turkcell sayesindeydi. Grubun GSM yatırımları bu dönemde yurtdışında Gürcistan ve Ukrayna gibi ülkelerde satın almalarla devam etti, çoğu Hollanda'da olmak üzere finans şirketleri oluşturuldu. Yurtiçinde ise GSM hizmetleri veren çeşitli şirketler kuruldu. Medya alanında, Doğan grubu gibi Çukurova da bir dizi yeni TV kanalını (Skyturk, Showmax, Showturk) hayata geçirdi. Digiturk bünyesindeki şifreli yayın kanallarının sayısını arttırdı; ayrıca Bilyoner, İddaa gibi elektronik kumar 'hizmetleri' başlattı. Yunan ortağı Intralot ile birlikte talip olduğu Milli Piyango'nun özelleştirme ihalesi ise sonuçsuz kaldı (Milliyet 08.05.2009).

Grup, son dönemin gözde sektörü olan enerjide, petrol iş koluna yoğunlaşmıştır. Bu sektörde özellikle Irak 'pazarına' ağırlık veren Çukurova, Kanada'lı Ad-

dax Petroleum ile kurduğu ortaklıkla, 2009 yılında K. Irak'ın Taq Taq bölgesinde petrol çıkarmaya başladı. Ayrıca, Irak'ta beş bölgede daha petrol arama ve çıkarma izni aldı (E. İnan, Vatan 02.06.2009). Uluslararası siyasi ve ekonomik çıkarların çatıştığı bir coğrafyada, medya gücünü de seferber ederek etkili olmaya çalıştı.

Grubun inşaat şirketi Baytur, 2007 yılında dünyanın en büyük 94. inşaat firmasıydı (Milliyet 24.08.2007). Turkcell ise 2008 yılında 37 milyonu Türkiye'de olmak üzere toplam 62 milyon abonesinden 7 milyar dolar gelir, 1.8 milyar dolar kâr elde etmişti. Aynı yıl, Turkcell'de çalışan sayısı 10.600, grubun 140 şirketinde toplam çalışan sayısı 36.150 idi (Çukurova Group 2009; Turkcell 2009).

Tablo 2.4: Çukurova Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
0111	Tarım	Büyük toprak sahipliği	1900?	
1711 5131	İplik imalatı ve ticareti	ÇSİ Çukurova Sanayi İşletmeleri (eski Mavromati ve Şürekası İplik fabrikası)	1925	
5010 5110 5159	Tarım araçları ve iş makinesi (Caterpillar) ticareti	Çukurova İthalat ve İhracat	1943	
1514	Bitkisel yağ (Karam)	İçel Pamuk ve Yağ Şirketi (ÇSİ bünyesinde)	1944	
1531	Un imalatı			
0140	Çırçırlama			
5122	Gıda mad. ticareti			
6592	Kalkınma bankacılığı	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (iştirak)	1950	1975?
6519	Bankacılık	Pamukbank (1973'te Çukurova grubuna geçti, 2002'de TMSF el koydu)	1955	2002
6023	Nakliyat	Hasa Ticaret (Çukurova Tük. Ür. Paz.oldu)	1956	1994
5190	Genel ticaret	Çukurova Ticaret Ltd.	1960	1985?
5010 5110 5159	Tarım araçları ve iş makineleri ticareti	Çukurova Ziraat	1962	
2921	Biçerdöver imalatı	Çukurova Makina İmalat (Çumitaş)	1968	1992
2520	Plastik ambalaj	Çukurova Plastik Ambalaj (Çupasan)	1972	1995?
6599	Holding	Çukurova Holding	1972	
2924	İnşaat mak. imalatı	Çukurova İnşaat Makinaları (Çimsataş)	1972	
3430	Yedek parça imalatı			
2731	Döküm			

Tablo 2.4 (devam): Çukurova Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2411	Kimyevi madde imalatı	Daussan Çukurova Kimya Endüstrisi (İş Bankası ortak, 1994'te Fransız Daussan %51)	1974	
6110	Deniz nakliyatı	Genel Denizcilik (Geden Lines)	1975	
6603	Sigortacılık	Türkiye Genel Sigorta (satın alma, 2007'de İspanyol Mapfre %80 ortak oldu)	1975	
7430	Reklamcılık	Genel İnşaat ve Reklamcılık	1975	1996
0113	Meyvecilik	Çukurova Narenciye	1975?	1980
5122	Gıda mad. ticareti	Ektaş Gıda San.	1975?	1980
4520	İnşaat	Çukurova Sanayi İnşaat ve Ticaret	1975?	1980
5190	Dış ticaret	Çukurova Dış Ticaret	1975?	
1554	Schweppes şişeleme	Çukurova Gıda	1976	1990
5122	Gıda mad. ticareti	Çukurova Gıda (Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ.)	1976	
4520	İnşaat	Baytur İnşaat Taahhüt	1976	
5143	Yapı malz. ticareti	Çukurova Yapı Malzemeleri	1976	1980
6023	Nakliyat	Anadolu Kredi Kartı Turizm (AKK Bilişim Hiz.)	1976	2007
6592	Yatırım şirketi	Yatırım Finansman AŞ. (iştirak)	1976	1995?
3430	Amortisör imalatı	Maysan Makina ve Yedek Parça (satın alma)	1976	1997
5030	Yedek parça ticareti	Mayda Makina ve Yedek Parça	1976?	1995?
6712	Menkul değerler	Genborsa (Pamuk Yatırım, TMSF el koydu)	1977	2002
6599	Yatırım şirketi	Karamko İmalat Ziraat End. ve Tic.	1977	
2212	Gazetecilik	Akşam Gazetesi	1977	1981
2710	Demir-çelik	Çukurova Çelik Endüstrisi	1978	
5131	Tekstil ticareti	EPE (Equipment and Parts Export Inc, ABD)	1979	
6519	Bankacılık	Yapı ve Kredi Bankası (Koç grubuna satıldı)	1979	2005
2720	Krom sanayii	Çukurova Krom Bileşikleri (Çukromsan)	1979	1982
3430	Yedek parça imalatı	Çumopar Çukurova Otomobil Parçaları	1979	2003
5131	Tekstil ticareti	Etken Tekstil Endüstri Ticaret AŞ.	1980	
2102	Mukavva ambalaj	Kaplamin Ambalaj San (İsveçli SCA ortak)	1980	
2411	Kimyevi mad. imal.	Türk Henkel (iştirak)	1980	1994
2424	Temizlik ürünleri			
5149	Kimyevi mad. tic.	Kimyateks Dış Ticaret	1980	1994
4520	İnşaat	Avor İnşaat Gıda Tekstil Kimya San. ve Tic.	1980	
6599	Holding	Sınai ve Mali Yatırımlar Holding	1980	
4520	Konut inşaatı	Demir Toprak AŞ.	1980	

Tablo 2.4 (devam): Çukurova Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2421	Tarım ilacı imalatı	Agro-San	1980	2005
1711	Akrilik iplik üretimi	Ak-al (iştirak)	1980	1995?
2610	Cam ürün imalatı	Anadolu Cam Sanayii (iştirak)	1980	1995?
2930	Elk. eşya üretimi	Auer (iştirak)	1980	2004
4520	İnşaat	Bayındırlık İşleri AŞ	1980	2005
2221	Matbaacılık	Binbirdirek Matbaacılık San AŞ	1980	1995?
2694	Çimento imalatı	Çanakkale Çimento (iştirak)	1980	1994
2731	Döküm	Döktaş (iştirak)	1980	1995?
6599	Holding	Endüstri Holding AŞ	1980	
2699	Eternit ürün imalatı	Eterpark Endüstri (Eternit Sanayii AŞ)	1980	
6603	Sigortacılık	Halk Sigorta (Y. Kredi Sigorta, Koç grubu aldı)	1980	2005
1810	Tekstil imalatı	Kartaltepe Mensucat Fab AŞ (iştirak)	1980	1985?
3410	Motorlu araç imalatı	Oyak Renault Oto. Fab. TAŞ. (iştirak)	1980	1994
3430	Oto yan sanayii	Robert Bosch (iştirak)	1980	1994
2221	Matbaacılık	Tifdruk Matbaacılık San AŞ	1980	2005
3130	Kablo imalatı	Türkkablo (iştirak)	1980	1995?
6519	Bankacılık	Uluslararası End. ve Ticaret Bankası (İnterbank)	1980	1996
6603	Mükerrer sigorta	Halk Reasürans (Artı Reasürans, UETB iştiraki)	1980	
1514	Bitkisel yağ imalatı	Turyağ Türkiye Yağ ve Mam. AŞ	1980	1994
2511	Oto lastiği imalatı	Uniroyal Endüstri AŞ. (iştirak)	1980	1995?
1549	Gıda mad. imalatı	Vigi Vize Gıda Sanayii (iştirak)	1980	1985?
7290	Bilgi işlem	Yapı Kredi Teknoloji Hizmetleri (eski Bilpa)	1980	2005
6303	Liman işletmesi	Liman İşletmeleri ve Nakliyecilik	1980?	1985?
7010	Emlakçılık	Okent AŞ.	1980?	1985?
		Birlik Emlak AŞ.	1980?	1985?
6110	Deniz nakliyatı	Ören Denizcilik Nakliyat	1981	1995?
2921	Traktör imalatı	Çukurova Makina İmalat (Çumitaş)	1981	1988
5149	Sınai mamul ticareti	Endüstri Ürünleri Üretim ve Paz.	1981	1991
6110	Deniz nakliyatı	Barbaros Denizcilik	1981?	
		Batı Denizcilik	1982	
		Seydi Reis Denizcilik	1982	
		Preveze Beynelmilel Nakliyat	1982?	
6110	Deniz nakliyatı	Akşam Denizcilik	1982?	
5510	Turizm-otelcilik	Enternasyonal Turizm ve Ticaret	1983	2002

Tablo 2.4 (devam): Çukurova Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6023	Petrol taşımacılığı	Anadolu Uluslararası Ticaret ve Taşımacılık	1983	
5122	Gıda mad. ticareti	Akdeniz Endüstri ve Tarım Ürünleri	1984	
5143	İnşaat malz. ticareti	Aksan İnşaat Malzemeleri San. ve Tic.	1984	1995?
6599	Yatırım şirketi	Baytur SA (İsviçre)	1984?	
		Borak SA (İsviçre)	1984?	
1320	Madencilik	Kurtson Maden Sanayi İşletmeleri	1984?	
5050	Akaryakıt ticareti	Baytur Trading SA (İsviçre)	1985	
5131	Tekstil ticareti	Giysan Hazır Giyim	1985?	1997
1514	Bitkisel yağ imalatı	Sun-Ova Yağ ve Gıda San.	1985?	1995?
6304	Turizm	ABC Turizm (iştirak)	1985?	1995?
5510	Otelcilik	Akdeniz Turistik Tesisleri (iştirak)	1985?	1995?
3430	Oto yan sanayi	Transtürk Fren Debriyaj End. (iştirak)	1985?	1995?
5190	Toptan ticaret	Topaz Maden Gıda Kimya (Topaz Telekom)	1985?	1997
2924	İş makineleri imalatı	Çukurova Makina İmalat (Çumitaş)	1986	
1320	Madencilik	Comag Continental Madencilik	1986?	
7290	Bilgi işlem	Serbim (Hobim Bilgi İşlem Hizmetleri oldu)	1986?	1991
6302	Depo hizmetleri	Interdepo	1987	
6599	Turizm yatırımları	Netsel Turizm Yatırımları AŞ.	1987	2002
6519	Bankacılık	Bank Kreiss (Almanya, YKB AG ile birleşti)	1987	2005
6591	Leasing	Yapı Kredi Finansal Kiralama	1987	2005
2710	Çelik boru imalatı	Noksel Çelik Boru Sanayi	1987	
6110	Deniz nakliyatı	Doğu Denizcilik	1987?	
2101	Oluklu mukavva	Selkasan Kağıt Sanayii (1992'de SCA ortak)	1988	
7499	Tesis yönetimi	YKS Tesis Bakım Onarım (Plaza Bakım)	1988	2003
6712	Menkul değerler	Yapı Kredi Yatırım Menkul Değerler	1989	2005
3410 – 3430	Ticari araç ve araç motoru imalatı	BMC (ele geçirme)	1989	
2520	Plastik imalat	Eterplast Plastik Sanayi	1990	2005
6719	Finansal hizmetler	Sovtur İthalat İhracat ve Ticaret	1990	
6591	Leasing	Pamuk Leasing	1990	2002
6519	Bankacılık	FNB Rochester Co. (ABD)	1990	2002?
7414	Yönetim danışmanlık	İntercon Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri	1990	
6110	Deniz nakliyatı	Akşamüstü Denizcilik	1991	
6601	Yaşam sigortası	Halk Yaşam Sigorta (Yapı Kredi Yaşam Sig.)	1991	2005

Tablo 2.4 (devam): Çukurova Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6519	Bankacılık	Banque de Commerce et Placements (İsviçre)	1991	
7290	Bilgi işlem	Hobim Bilgi İşlem Hizmetleri	1991	
5131	Tekstil ticareti	İstek Tekstil Ticaret	1992	2000
2211	Kitap yayıncılığı	Yapı Kredi Kültür-Sanat Yayıncılık	1992	2005
9214	Sanat organizasyon			
6592	Faktoring	Pamuk Factoring	1992	2002
		Yapı Kredi Faktoring	1993	2005
5510	Otelcilik	Kartal Otel Marmaris	1993	1998?
6420	Telekom	Turkcell İletişim Hizmetleri	1993	
7499	Diğer	MBI Baskı Öncesi Sanayi ve Ticaret	1993	2007
6220	Havayolu taşıma	Pegasus (satın alma, Esas Holding'e satıldı)	1994	2005
6519	Bankacılık	Yapı-Toko Bank (Rus Toko ortak, 1999'da tamamı Çukurova'nın, Yapı Kredi Moscow oldu)	1994	2005
5139	Kozmetik ticareti	Çukurova Tüketim Ürünleri Pazarlama	1994	
2101	Karton kutu imalatı	SCA Packaging (SCA %21.5)	1995	
6599	Yatırım ortaklığı	Yapı Kredi Yatırım Ortaklığı AŞ.	1995	2005
7290	Bilişim hizmetleri	Bilişim Radyo Televizyon Yayıncılık	1995	
6420	İnternet hizmetleri	Süper On-Line	1995	
	Uydu iletişim hizm.	Verinet Uydu Haberleşme Sanayii ve Ticaret	1995	2004
5131	Tekstil ticareti	Gülteks Tekstil Ticaret	1995?	
5510	Turizm-otelcilik	Etur-İş Ege Turistik İşletmeler ve Tic.	1995?	2005
6599	Ulaştırma yatırım	Geden Holdings Ltd (Malta)	1995?	
6110	Gemi taşımacılığı	Super Shipping Ltd.	1995?	
		Best Shipping Ltd	1995?	
6599	Telekom yatırımları	Ascot Telecommunication Investment NV (Hollanda Antilleri)	1995?	2005
9241	Spor tesisi işletimi	Pamukspor Spor ve Turizm Hizmetleri	1995?	
2102	Ambalaj	Ova SCA Packaging	1996	
3720	Kağıt geri kazanım	Atkasan (SCA ile ortak)	1996	
6220	Hava taksi taşıma	Çukurova Havacılık	1996	
6599	Gayrimenkul YO	Yapı Kredi-Koray Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı	1996	2005
6719	Kredi kartı hizm.	Yapı Kredi Kart Hizmetleri	1996	2005
5152	Telekom malzemesi ithalatı	Azertel Telekom. Yatırım ve Dış Ticaret	1996	
		Gürtel Telekomünikasyon Yatırım ve Dış Ticaret	1996	

Tablo 2.4 (devam): Çukurova Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5239	Cep telefonu paz.	KVK Mobil Telefon Sistemleri	1996	
6420	Telekom	Azercell (Azerbaycan, Azeri İletişim Bakanlığı ortak)	1996	
		Mobicom Bilgi İletişim Hizmetleri	1996	2004
		Geocell LLC (Gürcistan)	1997	
7010	Ofis kiralama	Akdeniz Marmara Turizm ve Tic. AŞ	1997	2005
5143	İnşaat malz. ticareti	Nesli İnşaat Malz. Ticaret	1997	2008
4530	Kablo şebeke tesisi	Topaz Telekom	1997	
6599	Gayrimenkul yat.	Baytur Gayrımenkul Yatırım Pazarlama	1997	
6601	Hayat sigortası	Genel Yaşam Sigorta	1997	
7499	Çağrı merkezi	İntek İnsangücü Telekom. Destek Hizm.	1997	2005
5152	Cep telefonu ithalatı	KVK İletişim Dış Ticaret	1997	
3430	Amortisör imalatı	Maysan Mando Otomotiv Parçaları San. ve Tic.	1997	
5030	Amortisör satış?	Maysan Makina ve Yedek Parça Sanayii	1997	
5149	Kağıt pazarlama	Ekova Kağıt Ürünleri Pazarlama	1998	2004
5510	Turizm-otelcilik	Atik Pasha Turizm AŞ.	1998	2002
		Fark Turizm ve İşletmecilik	1998	2006
6519	Bankacılık	Yapı Kredi Bank AG (Almanya)	1998	2005
9211	Yabancı film ithalatı	Eurofilm Ltd. (Kıbrıs)	1998	2007
6599	Telekom iştirakleri	ETH European Telecommunication Holding AG (Almanya, Arche Finanz GmbH %16)	1998	
3312	Sayaç imalatı	Sayot Sayaç Otomasyon Sistemleri	1998	2002
5010	Nissan distribütörlüğü	Alytın Alma Automotive (Kazakistan)	1998	
4010	Elektrik iletimi	İsedaş İstanbul Elektrik Dağıtım (Tekfen ve Doğan Holding ortak)	1998	
6420	Telekom hizmetleri	Alovatan Telefondienste (Almanya, Avusturya)	1998	2008
		Milleni.com GmbH (Almanya, satın alma)	1998	
	İnternet hizmetleri	Azeronline Ltd JV (Azerbaycan)	1999	
	Uydu yayıncılığı	Digital Platform İletişim Hizmetleri (Digiturk)	1999	
	Telekom	K'cell (Kazakistan, Kazak Telekom %49)	1999	
		KKTCell (Kıbrıs Mobile Telekom. Ltd)	1999	
6303	Marina	Göcek Marina	1999	2004
6519	Bankacılık	Pamuk International Financial Serv. (İrlanda)	1999	2002
2212	Gazetecilik	Alem Gazetecilik Matbaacılık ve Telekom.	1999	2007
	Dergi yayıncılığı	Atlas Yayıncılık Yapımcılık ve Reklamcılık	1999	
		T Medya Magazin Yayıncılık	1999	

Tablo 2.4 (devam): Çukurova Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2221	Matbaacılık	Aslı Gazetecilik ve Matbaacılık	1999	2007
		Gamat Gazetecilik ve Matbaacılık	1999	
		T Medya Baskı Teknolojileri AŞ.	1999	
2222	Gazete-dergi dağıtım	Dost Basım Dağıtım Pazarlama	1999	2007
5251	Medya pazarlama	Akşam Pazarlama ve Dış Ticaret	1999	
		Mepaş Medya Pazarlama	1999	
7430		ADD Production Media AŞ.	1999	
7499	TV-radyo teknik hiz.	Eksen Yayıncılık Dağıtım Pazarlama	1999	
9213	TV-Radyo yayıncılığı	Aks TV Reklamcılık ve Filmcilik (Show TV)	1999	
		Alem Radyo Televizyon Yayıncılık	1999	
9220	Haber ajansı	Akşam Haber Ajansı	1999	
		Show Haber Ajansı Ltd (eski Aks Haber Ajansı)	1999	
5239	Konturlu kart satışı	A-Tel Pazarlama ve Servis Hizmetleri	1999	
7499	Çağrı merkezi	Global Bilgi Pazarlama	1999	
6599	Finansal iştirakler	Yapı Kredi Holding BV (Hollanda)	1999	2005
	Medya iştirakleri	T Medya Yatırım Sanayi ve Ticaret	1999	
	Telekom iştirakleri	Turkcell Holding AŞ.	1999	
5131	Tekstil ticareti	Kara Fashion (Fransa)	2000	
6110	Deniz nakliyatı	Dicle Denizcilik	2000	2004
		Fırat Denizcilik	2000	2004
		Kılıç Reis Denizcilik	2000	2004
		Turgut Reis Denizcilik	2000	2004
		Oruç Reis Denizcilik	2000	
6720	Sigorta hizmetleri	Yapı Kredi Sigorta Aracılık Hizmetleri	2000	2005
7499	Medya hizmetleri	MTM Haber Yatırım ve Ticaret	2000	2008
9213	TV yayıncılığı	İyi Eğlenceler Eğlence ve Turizm AŞ.	2000	2007
		Pluton Televizyon Yayıncılık	2000	
6420	Telekom	Corbuss Kurumsal Telekom Servis Hizmetleri	2000	
		Moldcell SA (Moldova)	2000	
		Turkcell Kurumsal Satış ve Dağıtım Hizmetleri	2000	
		Turkcell Teknoloji Araştırma ve Geliştirme	2000	2007
		Milleni.com US (ABD)	2000	
	İnternet hizm.	Kıbrıs Online Ltd (iştirak)	2000	
	Kablosuz internet	Mapco İnternet ve İletişim (Turktell'le birleşti)	2000	2005
6599	Telekom iştirakleri	Fintur Holdings BV (Hollanda, Teliasonera ortak)	2000	
		ICS Molfintur SRL (Moldova)	2000	
7290	Bilişim hizmetleri	Turktell Bilişim Servisleri	2000	

Tablo 2.4 (devam): Çukurova Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
7499	Çağrı merkezi	Global LLC (Gürcistan)	2000	
5139	İlaç satışı	Kefar Kenes Pharma Company (Kazakistan)	2000	
6110	Deniz nakliyatı	Güney Denizcilik	2001	2004
		Kuzey Denizcilik	2001	2004
6519	Bankacılık	Yapı Kredi Bank Nederland NV (Hollanda)	2001	2005
6599	İştirak şirketi	Avor Investment Co. (Panama)	2001	2005?
6712	Portföy yönetimi	Yapı Kredi Portföy Yönetimi	2001	2005
6420	Telekom	GT Mobile (Gürcistan, satın alma, Geocell ile birleşti)	2001	
		Novacell (Ukrayna)	2001	2003?
9249	Şans oyunları (İddaa vb.)	İnteltek (Yunan Intralot %45)	2001	
7422	Coğrafi bilgi sist.	İnta Uzay Sistemleri AŞ. (Inta SpaceTurk)	2001	
5139	Seb marka elk. ev eşyası ticareti	Groupe Seb Istanbul Ev Aletleri (Tefal, Rowenta, Moulinex, Krups, Arno, Calor, Seb markaları)	2001	2004
5131	Tekstil ticareti	Antem Tekstil Mensucat Pazarlama	2001?	2006
5251	Medya pazarlama	Zedpaş	2002	
9213	TV yayıncılığı	Atlas Yayıncılık ve Ticaret (Skyturk)	2002	
5239	GSM ürünleri satışı	KVK Teknoloji Ürünleri ve Ticaret	2002	
1110 7421	Petrol arama ve çıkarma	Genel Enerji	2002	
9213	TV yayıncılığı	Showtv SARL (Fransa)	2002?	2006
9249	İnternet üzerinden şans oyunları	Bilyoner İnteraktif Hizmetler AŞ. (eski Libero)	2003	
		Şans Oyunları ve Teknoloji AŞ.	2003	
6304	Gemi turizmi	Turizm Organizasyon ve Seyahat	2004	
6420	Telekom hizmetleri	Millenicom Telekomünikasyon Hizmetleri	2004	
	Telekom operatörü	Tellcom İletişim Hizmetleri	2004	
	Telekom	DCC (Ukrayna, Astelit ile birleşti)	2004	
6599	Telekom iştirakleri	Euroasia Telecom. Holdings BV (Hollanda)	2004	
		Turktell Uluslararası Yatırım Holding	2004	
		East Asian Consortium BV (Hollanda)	2004	
9213	TV yayıncılığı	Aks Maksimum Yayıncılık (Showmax)	2005	
		Aks Uluslararası Yayıncılık (Showturk)	2005	
6420	Telekom	LLC Astelit Life (Ukrayna, satın alma)	2005	
4520	İnşaat	Bin Belaila Baytur (Birleşik Arap Emirlikleri)	2005?	
		Turkish Qatari Baytur (Katar)	2005?	

Tablo 2.4 (devam): Çukurova Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
7499	Medya hizmetleri	Ad Grup Basın Servisleri AŞ.	2005?	
7421	Petrol arama	Genel Enerji International	2005?	
6599	İştirak şirketi	Buselten Finance SA (Panama)	2005?	
		Çukurova Finance Int. Ltd (İngiliz Virgin Adaları)	2005?	
		Çukurova Investments NV (Hollanda Antilleri)	2005?	
	Telekom iştirakleri	Çukurova Telecom Hold. (İngiliz Virgin Adaları)	2005?	
	Yatırım şirketi	Şans Oyunları Yatırım Holding AŞ.	2006	
		DP Acquisitions BV (Hollanda)	2006	
	Teknoloji iştirakleri	Fintur Technologies BV (Hollanda)	2006	
4520	İnşaat	Genel Yapı Yatırım İnşaat ve Turizm	2006	
5139	Medya pazarlama	Digital Hizmetler Pazarlama AŞ.	2006	2008
5233	Medya pazarlama	Digital Platform Teknoloji Ürünleri Sanayi	2006	
9213	TV yayıncılığı	Aks Artı Yayıncılık Sanayi ve Ticaret AŞ.	2006	
		Aks Spor Yayıncılık Sanayi ve Ticaret AŞ.	2006	
		Okyanus Televizyon ve Yayıncılık AŞ.	2006	2008
		Sakarya Kent Radyo Televizyon San. ve Tic.	2006	
		Yeni Hizmet Radyo Televizyon AŞ.	2006	
5259	Elektronik ticaret	Estore Elektronik Tic. Sanal Mağaza (ortaklık)	2006	2008
7010	Gayrimenkul tic.	Türkkule Kule Hizmet ve İşl. (Turkcell iştiraki)	2006	
7499	Diğer hizmet	Digital Platform Teknoloji Hizmetleri AŞ.	2006	2008
1110	Petrol çıkarma	Ttopco Taq Taq Operating Co. Ltd (Irak, Addax Petroleum ortak)	2006	
6712	Menkul değerler	Genel Yatırım AŞ.	2007	
9213	TV yayıncılığı	Jüpiter Televizyon Yayıncılık	2007	
7250	Teknik servis	KVK Teknik Servis Hizmetleri	2007	
7499	Telekom	Rehberlik Hizmetleri AŞ	2007	
5190	Pazarlama	Embo Emaye ve Boyalı Eşya Yayıncılık Sanayi	2007	
6599	Telekom yatırımları	Financell BV (Hollanda)	2007	
		Surtur BV (Hollanda)	2008	
		Beltel Telekomünikasyon Hizmetleri AŞ.	2008	
		Belarusian Telecom. Network (Belarus)	2008	
		Beltur BV (Hollanda)	2008	
	Yatırım şirketi	KVK Yatırım Holding AŞ.	2008	
7010	Gayrimenkul hizm.	Turkcell Gayrimenkul Hizmetleri AŞ.	2008	
	Gayrimenkul tic.	UkrTower LLC (Ukrayna)	2008	

Tablo 2.4 (devam): Çukurova Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
3110	Jeneratör imalatı	Çukurova Jeneratör Sanayi Ticaret AŞ.	2008	
9211	Film-reklam yapım	Dost İletişim ve Prodüksiyon AŞ.	2008	
2710	Çelik boru üretimi	Noksel Espana SA (İspanya, ortaklık)	2008	
9213	TV yayıncılığı	TANA Televizyon Yayıncılık AŞ. (Spormax)	2008	
		T Medya Televizyon ve YayıncılıkAŞ.	2008	

Kaynak: Arıman 1982; Köymen 1989; Sönmez 1992a; Haskebabçı 2003; İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

Not: 1992-2000 arasında faaliyette olan Park Yatırım Bankası gruba ait kabul edilmemiştir.

Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK)

Oyak, benzerine çok az ülkede rastlanan özgün bir kurum, ordu mensuplarına ait bir holding. Temelde bir emeklilik fonu olmasına rağmen, Batı ülkelerindeki bu tarz 'kurumsal yatırımcı' finans kuruluşlarından farklı olarak, aynı zamanda bir sermaye grubu niteliği taşıyor. Birçok şirketin denetimini elinde tutan grup, özellikle otomotiv (Oyak-Renault), çimento, lojistik ve metal (Erdemir) sektörlerinde etkili. Arkasındaki devlet ve silahlı kuvvetler desteği ile hızla büyüyen Oyak, günümüzde Türkiye'nin en büyük sermaye grupları arasında yer alıyor.

Oyak, 1960 darbesinin ardından, Ocak 1961'de çıkartılan 205 sayılı yasa ile kuruldu (Resmi Gazete 09.01.1961). Görünürde SSK, Emekli Sandığı ve Bağ-Kur benzeri bir sosyal güvenlik kurumuydu; ancak, diğerlerinin aksine, Oyak'a yatırımlarında hiçbir sınırlama getirilmemişti (Akça 2002). Bunun yanı sıra, Oyak birtakım ayrıcalıklarla da donatılmıştı. Yasanın 35. maddesine göre Oyak, kurumlar vergisi, damga resmi ve gider vergisinden; üyelerden topladığı aidatlar (daimi ordu personelinin maaşlarının yüzde 10'u, yedek subay maaşlarının yüzde 5'i) gelir vergisinden; kuruma yapılacak bağışlar da veraset ve intikal vergisiyle gelir vergisinden muaftı. 37. maddeye göre, kuruma ait varlıklar devlet malı niteliğindeydi ve örneğin bunlara haciz konulamıyordu. Tüm bu yasal hükümlerin yanında, Oyak'ın fiili ayrıcalıkları da mevcuttu. 1980'lerde zor duruma düşen Oyak iştiraklerinden TOE-Türk Otomotiv Endüstrisi ve MAT-Motorlu Araçlar Ticaret Ziraat Bankası'na devredilmişti (Sönmez 1992a: 230). Oyak-Kutlutaş'a bağlı dört inşaat şirketine 1985'te Emlak Kredi Bankası, Oyak İnşaat'a ise 1995'te SSK ortak yapılmıştı. 1999'da SSK ihalelerinde OYAK'a iltimas geçildiği, dönemin Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı ile TİSK başkanı tarafından itiraf edilmiş; 2001 krizinde mali durumu kötü olan Oyakbank kurtarılırken, Sümerbank sembolik bir bedelle Oyak'a devredilmişti. Son olarak, Oyak'ın üyelerine ödediği nema 1985'e kadar enflasyonun altında tutulmuş, böylece ek bir kaynak yaratılmıştı (Akça 2003).

Oyak'ın kuruluşunda iki boyut ön plandaydı: (i) Ek bir sosyal güvenlik kurumu olarak Oyak, üyelerine sosyal yardımlar (emeklilik, ölüm ve maluliyet yardımları) ve sosyal hizmetler (uzun vadeli ve ucuz krediler, Ordu Pazarları aracılığıyla ucuz tüketim olanağı) sağlamaktaydı. İsmet Akça'ya göre, bu faaliyetlerin hedefi ordu mensuplarının üst orta sınıflara denk bir refah düzeyine sahip olmasıy-

dı (Akça 2003). (ii) Bir sermaye grubu olarak Oyak ise ekonomik yapı içerisinde etkili bir güç oluşturuyordu.

Tıpkı İş Bankası gibi kuruluşundan itibaren finans kapital niteliği taşıyan Oyak, ilk yıllarında çoğu ilişkisiz birçok sektöre (oto lastiği, çimento, tarım ilaçları, sigortacılık vb.) giriş yaptı. Ancak, esas atılım 1969'da Fransız Renault ile ortaklaşa kurulan Oyak-Renault otomobil fabrikası ile geldi. Bunun yanında, Renault marka araç satışı ve satış sonrası bakım, servis hizmetleri için Renault-Mais kuruldu. Bernar Nahum'a göre, Koç-Fiat ortaklığı (Tofaş) 1967'de henüz hayata geçerken, Oyak İsveçli Volvo ile ortaklaşa otomobil üreteceğini açıklamış, ancak daha sonra, muhtemelen Fiat karşısında Volvo ile tutunamayacağını düşünerek, Renault ile ortak olmuştu (1992: 169-171). Türkiye binek oto pazarında hakimiyet o dönemden beri Koç grubu ile Oyak arasında paylaşıldı.

Otomotiv sektörüne etkili bir giriş yapan Oyak, çimento yatırımlarını da hızlandırdı ve 1969'da Bolu, Ünye ve Mardin fabrikalarına iştirak etti. O yıldan itibaren grubun temel faaliyet alanlarından biri haline gelen çimento, Oyak'ın bir diğer ana faaliyeti olan konut yapımı ile de bağlantılıydı. Böylece Oyak, bir anlamda, inşaat sektöründe geriye doğru entegrasyon gerçekleştirmiş oldu. Bununla birlikte, Oyak konut haricinde inşaat işleriyle fazla ilgilenmedi. 1977-78'de Kutlutaş grubuyla ortaklaşa birkaç şirket kurduysa da ortaklık 1988'de sonlandırıldı (Sönmez 1992a: 227).

1980'li yıllarda inşaat sektöründeki girişimlerini azaltan Oyak, buna karşılık, gıda sektöründe iştirakler ve 1980'lerin sonlarına doğru finans, ulaştırma, enerji alanlarında atılımlar gerçekleştirdi. 1980'lerin ortalarında, Oyak en büyük sermaye gruplarından biri konumundaydı. 1986 yılında Koç grubunun 35, Sabancı'nın 32, Çukurova'nın 26 milyar liralık sermayesine karşılık, Oyak'ın 25 şirketteki sermayesi 22 milyar liraydı (Sönmez 1992a: 226). Bu yıllarda Oyak, Eti iştiraki ile bisküvi pazarının yüzde 70'ini Ülker grubuyla paylaşıyordu. Tarım ilaçlarında pazar payı yüzde 18-20 civarında olan Hektaş, sektörün yüzde 60-70'ini paylaşan üç-dört firmadan biriydi. Oto lastiği pazarını Goodyear, Uniroyal ve Pirelli paylaşırken, Goodyear'ın payı 1971'de yüzde 28.8, 1982'de yüzde 21, 1980'lerin sonlarında yüzde 28-32 arasındaydı. Çimentoda, Oyak fabrikalarının pazar payı 1976'da yüzde 23, toplam çimento satışı içinde Oyak hisseli fabrikaların payı 1985-1998 arasında ortalama yüzde 13.4 ve 1998'de yüzde 18.8'di. Binek otomobilde, Oyak-Renault'nun sektör payı 1980'li yıllarda (Tofaş'ın yüzde 47-51 payına karşılık) yüzde 43-44; 1992-2001 arasında ortalama yüzde 20, 2001'de yüzde 27.7 idi. Mais'in 2000 yılındaki sektör payı ise yüzde 23'tü (Sönmez 1992a: 53, 60; Köymen 1989: 97, 106-7, 120; Akça 2002). Kı-

sacası, Oyak birçok sektörde etkiliydi. Oyak'ın bir özelliği de şirketlerinin genelde büyük olmasıydı. 1979 yılı itibariyle, şirket başına düşen ortalama sermaye miktarı en yüksek grup Oyak'tı (Arıman 1982: 247).

1990'larda çimento yatırımlarını hızlandıran Oyak, özelleştirme öncesinde sektörde yüzde 15 civarında pay sahibiydi. Sektörün özelleştirilme sürecinde 1992'de Sabancı ile birlikte Niğde ve İskenderun fabrikalarını, 1996'da Gama ile birlikte Elazığ Çimento'yu satın aldı (Sey 2003: 123, 127). 2000'li yılların başında, çimento sektöründe kapasite bakımından Sabancı ve Oyak yaklaşık yüzde 16'şar pay sahibiydi, üçüncü sıradaki Uzanlar'a ait Rumeli Çimento'nun payı ise yüzde 12'ye yakındı. Uzan grubunun tasfiye edildiği ve şirketlerinin TMSF aracılığıyla satıldığı süreçte Oyak herhangi bir çimento fabrikası alamamakla birlikte ikinci sıradaki yerini korudu, ancak ilk sıradaki Sabancı grubunun payı artarak yüzde 20'ye yaklaştı (Merkez Menkul Değerler 15.11.2005; Sabancı ve Oyak gruplarının ortak şirketlerinin pazar payları her iki gruba eşit olarak paylaştırıldı). Bu dönemde, özellikle Irak'ın işgalini izleyen süreçte, çimento sektörü Türkiye'de en kârlı sektörlerden biriydi. Doğu ve Güneydoğu'da birçok yeni fabrika kurulurken, mevcut kapasiteler arttırılmış ve ülke içi fiyattan çok daha yüksek fiyatlarla Ortadoğu'ya büyük miktarda çimento ihraç edilmeye başlanmıştı. Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği verilerine göre, çimento sektörünün toplam ihracatı içinde Doğu ve Güneydoğu'da kurulu fabrikaların payı 2002'de yüzde 2'den 2005-2006'da ortalama yüzde 21'e yükselmiş (TÇMB 2008'den hesaplandı); aynı zamanda, Türkiye çimento sektörü ihracatta dünya ikincisi, Avrupa birincisi konumuna ulaşmıştı. Oyak, bu süreçte, genellikle Mardin ve Adana fabrikalarından yaptığı ihracatla yer aldı. 2001-2005 yılları arasında Irak'a çimento ihracatı 105 bin tondan 2.750 bin tona çıkarken, Sabancı ve Oyak gruplarının bu ihracattaki toplam payı yüzde 50'nin üzerindeydi. 2005 yılında, fiyatların aşırı yüksekliği nedeniyle Karadeniz bölgesindeki Ünye fabrikasından bile Irak'a ihracat yapılmaktaydı (Sol 18.08.2006).

Oyak-Sabancı ortaklığı, bu dönemde Rekabet Kurumu soruşturmalarına da konu oldu. Kurumun 3 Ekim 2006 tarihli kararında, Doğu Akdeniz çimento pazarını birlikte denetim altında tutan iki gruba para cezası kesilmiş, ayrıca durumun düzeltilmesi için altı ay süre verilmişti (Rekabet Kurumu 03.10.2006). Bunun üzerine, iki grup arasındaki anlaşma ile Niğde Çimento Sabancı grubuna, İskenderun Çimento ise (Isdemir'in hemen karşısında kurulu olduğu için iki fabrika arasında 'sinerji' yaratmak isteyen) Oyak'a bırakıldı (E. Gedik, Akşam 28.11.2006; Radikal 24.03.2007).

Oyak'ın 1990'larda ağırlık verdiği bir faaliyet kolu da lojistikti. 1978 yılında Oyak-Renault ürünlerinin nakliyesi için kurulmuş olan Omsan, bu dönemde büyük bir uluslararası nakliye firmasına dönüştü. 1989'da Almanya ve 1996'da Fransa'da şirketler kuran Omsan Lojistik, 1990'ların sonlarında denizyolu ve havayolu taşımacılığına da başladı (Omsan 2008). Özellikle 2001 yılı sonrasında artan otomobil ihracatıyla birlikte, Omsan Lojistik bünyesindeki yurtdışı şirketlerin sayısı arttırıldı ve İspanya, Hollanda, Rusya, Bulgaristan, Romanya, Azerbaycan gibi ülkelerde birçok şirket oluşturuldu.

Otomotiv sektöründe, Koç grubunun binek otodan ziyade ticari araç üretimine ağırlık vermesiyle, 2000'li yıllarda binek otomobil segmentinde Oyak-Renault en büyük üretici konumuna yükseldi. 2007 yılında, toplam otomobil üretimi içinde Oyak-Renault'nun payı yüzde 41.5 civarındaydı (264 bin adet) ve bunun yüzde 77'si ihracata yönelikti. İkinci sırada Toyota (161 bin adet, yüzde 25), üçüncü sırada ise Tofaş yer almaktaydı (102 bin adet, yüzde 16). Ancak, aynı yıl, Koç grubuna ait Tofaş ve Ford Otosan toplam 400 bine yakın ticari araç üretimi gerçekleştirmişti (OSD 2008). Binek otomobilde iç piyasada on yıldır birinci sırada olan Renault'nun pazar payı, 2007 yılının ilk yarısında yüzde 17 civarındaydı (Renault 10.07.2007).

Oyak'ın etkili olduğu bir sektör de finans. 1990 yılında Türk-Boston Bank'a yüzde 30 ortak olarak bankacılığa başlayan Oyak, daha sonra bu bankanın tamamını satın aldı ve Oyakbank adını verdi. 1990'lı yıllarda Almanya ve İrlanda'da finans kurumlarına iştirak ederek uluslararası finans alanına da giriş yaptı. Bu dönemde Fransız Axa ile sigortacılıkta ortaklık kuran grup, 2000 yılı itibariyle sigortacılık, menkul değerler, leasing gibi bir dizi finansal alt sektörde yer almıştı. Bununla birlikte, 1990'ların finansal genişlemesinden pay alan gruplar arasında olmasına rağmen, henüz güçlü bir konumda değildi. Nitekim 2000 yılında Oyakbank, sektörde aktif büyüklüğü açısından ancak 50. sıradaydı. Finans alanında asıl olarak 2000'li yıllarda büyüyen Oyak, bu dönemde satın alma yoluyla birkaç şirketi ele geçirdi (Sümerbank, Yaşar Yatırım, OB Menkul Değerler). 2001 krizinin ardından bankacılık sektöründe konsolidasyon ve diğer gelişmelerle, Oyakbank 2007 yılında aktif büyüklüğü açısından 11. sıraya yükselmişti (TBB 2001; 2008). Ancak, aynı yıl içinde Oyakbank'ın satılması ve sigortacılıktaki hisselerin Axa'ya devri için girişimlerin başlatılması ile Oyak finans sektöründen çıkışa yöneldi. Tıpkı Doğan grubu (Dışbank) ve Zorlu grubu (Denizbank) gibi, Oyak da yeni dönemde bankacılıktan uzaklaşmayı tercih etti.

Oyak'ın bankacılıktan çıkışını, 2006 yılında özelleştirmede Erdemir'i alışı önceler. Türkiye'nin en büyük demir-çelik işletmesi olan Erdemir, bünyesinde İs-

demir'in yanı sıra Romanya'da da bir üretim tesisi ve çok sayıda şirket barındıran, entegre bir şirketler grubuydu. Kamuoyunu epey meşgul eden tartışmalı bir özelleştirme ile Erdemir'i ele geçiren Oyak, bir süre Arcelor Mittal ile ortaklık konusunu görüştü, ancak Rekabet Kurumu'nun da etkisiyle ortaklıktan vazgeçildi. Bunun üzerine Arcelor Mittal, borsa kanalıyla Erdemir'in yüzde 24.9 hissesini satın alarak şirketin (yönetimde yer almayan) ortağı konumuna geldi (P. Sungur, Referans 17.06.2008).

Oyak'ın Erdemir'i aldıktan sonra finans sektöründen çıkışa yönelmesi, bir anlamda, Türkiye'de büyük sermaye grupları arasında 1990'lı yıllardan 2000'lere uzanan süreçte yaşananların özeti niteliğindedir. 1990'lar boyunca finansal mekanizmalarla el konulan artık-değer, bazı sermaye gruplarının 2001 krizinden güçlenerek çıkmasına yol açtı. Kriz sonrasında ise finansın artık-değer paylaşımının ana düzlemi olmaktan çıkmasıyla, 'banka satma' ve üretken yatırım satın alma eğilimi gündeme geldi. Oyak, bu süreçte, 'özgün' konumunun sağladığı avantajları kullanarak, krizde büyüyen gruplardan biri oldu. Nitekim Oyak Genel Müdürü Coşkun Ulusoy'un ifadesine göre, kriz öncesinde Oyak elindeki tüm nakit birikimi dolara çevirmiş ve "2001 krizinde dolar patlayınca, müthiş kazançlı" çıkmıştı (V. Munyar, Hürriyet 15.02.2008; ayrıca, Oyak 2008: 15). Yine, o dönemde birçok banka TMSF bünyesine alınırken, durumu pek parlak olmayan Oyakbank tasfiye operasyonunun dışında tutulmuştu. İ. Akça'ya (2000) göre,

> 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 sınai 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 ortalamanın altında olması ... diğer kriterler açısından kötü durumda olan Oyak Bank'ın keyfi bir kriter belirlemesi sonrasında kurtarma çizgisinin üzerinde kaldığını göstermektedir.

Oyak'ın kazançlı çıktığı bir işlem de Sümerbank'ın alınması oldu. TMSF'ye geçen beş banka (Bank Kapital, Egebank, Yaşarbank, Yurtbank, Ulusal Bank) ile birleştirilip bir 'çatı bankası' haline getirilen, Türkiye'nin 12. büyük bankası Sümerbank, 2001 yılı içinde Oyakbank'a devredildi (Sabah 01.08.2001; Cumhuriyet 10.08.2001). TBMM Yolsuzluk Araştırma Komisyonu raporuna göre, devir

işleminde TMSF zararlı çıkmıştı: "Sümerbank'ın portföyünde bulunan Devlet İç Borçlanma Senetlerinin getirisiyle devredilen mevduatın maliyeti arasında banka lehine oluşan fark aynı zamanda Hazinenin zararını oluşturmaktadır. Bu farkın tespiti ticari sır kapsamında olması nedeniyle Oyakbank'tan öğrenilmesi mümkün olamamıştır" (TBMM 2003: 361). Oyak Yönetim Kurulu Başkanı emekli korgeneral Selçuk Saka ise 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 demekteydi (aktaran, Akça 2002).

2001 krizinin ardından C. Ulusoy'un ifadesiyle 'savunmada kalmak yerine hücum taktiğini' devreye sokan Oyak, Sümerbank'ın yanı sıra Toprakbank, Pamukbank ve özelleştirilmesi düşünülen Vakıfbank'ı da almaya çalıştı (Oyak 2007: 16; T. Yeşiloğlu 2002a; 2002b; 2002c). Bu dönemde bazı finans kuruluşlarını ve özelleştirilen Seka Çaycuma işletmesini ele geçiren grup, Alman Steag AG'ye ait 1.320 Mw'lık İskenderun Sugözü termik santraline yüzde 49 ortak oldu. Ayrıca 2005 yılı özelleştirme ihalelerinde Telekom, Tüpraş ve Erdemir ile ilgilendi (Referans 27.05.2005).

Ülke içindeki bu 'hücum' evresini Erdemir'in ele geçirilmesi ile kapatan grup, 2007 yılı sonunda tüm dünyada başlayan krizde, elindeki 3.5 milyar dolar nakitle yurtdışında şirketler satın alacağını ilan etti (V. Munyar, Hürriyet 15.02.2008). Bir başka deyişle, Türkiye'de belirli bir ölçeğe ulaşan ve son yıllarda nakit birikimlerini arttıran Doğuş, Sabancı, Ülker gibi sermaye gruplarının yanı sıra Oyak için de artık uluslararası krizler 'fırsat' anlamına gelmeye başlamıştı. Nitekim Oyak, Lafarge Aslan Çimento'ya ait üç tesisi 130 milyon euroya alarak kriz döneminde ilk satın alımı gerçekleştirdi (Referans 04.05.2009). Yine, Erdemir ve İsdemir'de çalışan 13 bin işçinin ücretlerinde 16 ay için yüzde 35 indirim yapılmasını (Türk Metal ve Çelik-İş 'sendika'larının da katkılarıyla) sağlayarak, krizi fırsata çevirme becerisini bir kez daha sergiledi (Referans 23.04.2009; B. Falakoğlu, Evrensel 27.04.2009). Oyak'ın lehine olan bir uygulama da yassı demir-çelik ürünlerinde gümrük vergisinin 8 puan arttırılmasıydı. Böylece ithalat zorlaşırken, iç pazarın yüzde 40'ını denetleyen Erdemir yassı ürün fiyatlarına büyük bir zam yapmış (430-480 dolardan 500-550 dolara), karaborsa fiyatlar ise 800 dolara kadar çıkmıştı (T. Ayvaz, Referans 10.07.2009).

Sonuç olarak, Oyak, genel kategorilere pek sığmayan özgün bir kurum niteliğindedir. Arkasındaki TSK ve devlet gücü sayesinde, özellikle kriz dönemlerin-

de avantajlar elde edebilmektedir. Son yıllarda finans sektöründeki faaliyetini sınırlandıran grup, demir-çelik sektöründe çok önemli bir kuruluşu ele geçirmiş, otomotiv ve çimentoda dış pazarlara ağırlık vermiş, ayrıca lojistik alanında hızlı bir uluslararasılaşma sergilemiştir.

2008 yılı sonunda Oyak grubu şirketlerinin (Oyak dahil) toplam aktifleri 39.6 milyar TL (yaklaşık 25 milyar dolar), toplam satışları 21 milyar TL idi. Grupta çalışan sayısı 2007 yılında 31 bin, 2008 yılında 30 bin civarındaydı (Oyak 2009: 5). Finans alanındaki faaliyetleri azalmış olmasına rağmen, üyelerinden gelen düzenli nakit akışı sayesinde Oyak para-sermayeye ulaşmakta sıkıntı çekmeyecek konumdaydı.

Tablo 2.5: Oyak Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6592	Tüketici ve konut kredisi fonu	Oyak	1961	
6602	Emeklilik fonu			
2511	Oto lastiği imalatı	Goodyear (iştirak).	1962	2005
2694	Çimento imalatı	Adana Çimento	1963	
3410	Kamyon, kamyonet montajı	TOE Türk Otomotiv Endüstrisi (Ziraat Bankası'na devredildi)	1963	1984
5219	Zincir mağazacılık	Ordu Pazarları	1963	
2421	Tarım ilaçları imalatı ve ithalatı (Dupont ve FMC distribütörü)	Hektaş (1981'de büyük ortak olundu)	1963	
5149				
5110				
5010	Motorlu araç satışı	MAT Motorlu Araçlar Ticaret (Ziraat Bankası'na devredildi)	1964	1984
7010	Emlak	Oyak	1966	
1513	Konservecilik	Tukaş	1967	
6603	Sigortacılık	Oyak Sigorta (1999'da Axa-Oyak Sigorta oldu)	1968	2008
5010	Motorlu araç satışı	Renault-Mais (1992'de Renault %49)	1968	
5020	Servis ve bakım			
2694	Çimento imalatı	Bolu Çimento	1969	
		Ünye Çimento	1969	
		Mardin Çimento	1969	
3410	Motorlu araç imalatı	Oyak-Renault (Fransız Renault ortak)	1969	
1110	Petrol çıkarımı	TPAO (%7.7 iştirak, %5'in altına düşüyor?)	1971	1978
2413	Petrokimya	Petkim (%20 iştirak)	1971	1995?

Tablo 2.5 (devam): Oyak Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2694	Çimento imalatı	Çimsa Çimento (Sabancı grubu, Oyak %14)	1973	
6599	Yatırım şirketi	Oyak Yatırım ve Holding (1985'te Oytaş oldu)	1974	1985
3220	Askeri haberleşme	Aselsan (%15 iştirak)	1975	1995?
5143	Çimento ihracatı	Oycem Hispania SL (İspanya)	1975?	
5152	Telekom cihazları ticareti	TT Türk Telefon	1975?	1987
		TTE Türk Telekomünikasyon Endüstrisi	1975?	1987
1533	Hayvan yemi imalatı	Ege Yem Sanayi	1975?	1985?
2424	Sabun imalatı	Anadolu Sabun Yağ Sanayi	1975?	1985?
2102	Ambalaj imalatı	Hektaş Ambalaj	1976	1984
6599	Holding	Oyak-Kutlutaş Konut Holding	1977	1988
4520	İnşaat	Oyak-Kutlutaş Konut İnşaat	1978	1988
2695	Yapı mlz. imalatı	Oyak-Kutlutaş İstanbul Prefabrik Eleman San	1978	1988
4530	Tesisat işleri	Oyak-Kutlutaş İnşaat, Tesisat Sanayi	1978	1988
7010	Konut pazarlama	Oyak-Kutlutaş Pazarlama	1978	1988
6023	Karayolu nakliyatı	Omsan Lojistik	1978	
5122	Gıda toptancılığı	Anpa Anadolu Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Paz.	1978	1989
5190	Dış Ticaret	Teteks Dış Ticaret	1978	1983
2731	Döküm	Adsaş Ağır Döküm ve Otomotiv Sanayi	1979	1984
6712	Menkul değerler	Oyak Yatırım Menkul Değerler	1982	
4520	İnşaat	Oyak İnşaat	1982	
1531	Bisküvi imalatı	TamGıda (Eti, iştirak, İslam Kalkın. Bank. ortak)	1982	
5122	Gıda toptancılığı	Eti Pazarlama (iştirak)	1982	
2422	Boya imalatı	Yasaş Yaşar Boya ve Kimya San. (%10 iştirak)	1983	1995?
1511	Et ürünleri imalatı	Pınar Et (%15 iştirak)	1983	1995?
		Entaş (Lades) Entegre Tavukçuluk Sanayi (önce %79, 1988'den sonra %20 iştirak)	1984	1995?
5190	İç ve dış ticaret	Oytaş	1985	
5510	Otelcilik	Etap Otel (İzmir)	1987	
6023	Karayolu nakliyatı	Omsan GmbH (Almanya)	1989	
6304	Turizm	Oytur Oyak Turizm (2004'te Oypa ile birleşti)	1989	2004
5010	Volvo araç satışı	Oytaş	1990	1995?
6519	Bankacılık	Oyakbank (eski adı Türk-Boston Bank; Alarko ve Cerrahoğlu ortak, 1994'te tamamı alındı)	1990	2007
5141	Akaryakıt ticareti	Selyak (Elf)	1990	

Tablo 2.5 (devam): Oyak Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6591	Leasing	Halk Finansal Kiralama (Halk Bankası ortak)	1991	
2694	Çimento imalatı	Oysa Niğde Çimento (2003'te Oysa Çimento AŞ. oldu, 2007'de Sabancı grubuna geçti)	1992	2007
		Oysa İskenderun Çimento (2003'te Oysa Niğde, 2007'de ise Adana Çimento bünyesine alındı)	1992	
6719	Finansal hizmetler	Oyak European Finance PLC (Irlanda)	1994	2007
6592	Tüketici kredileri	Oyak Fon	1995	
6601	Hayat sigortacılığı	Axa-Oyak Hayat Sigorta	1995	
6519	Bankacılık	Oyak Anker Bank (Almanya, 6 şubeli, 2004'te tamamı Oyak'a geçti)	1996	
2694	Çimento imalatı	Elazığ Çimento (2006'da Çimentaş grubuna satıldı)	1996	2006
6023	Karayolu nakliyatı	Omsan France SARL (Fransa)	1996	
6712	Portföy yönetimi	Oyak Portföy Yönetimi	1997	2007
6110	Deniz nakliyatı	Omsan Lojistik (ilaveten İtalya Trieste bürosu	1997	
6220	Havayolu nakliyatı	Omsan Lojistik	1998	
5219	Zincir mağazacılık	Oypa Oyak Pazarlama	1998	2002
2102	Ambalaj imalatı	Oyka Kağıt Ambalaj San. (Adana Kağıt Torba)	1998	
6599	Holding	Axa-Oyak Holding	1999	
7492	Güvenlik hizm.	Oyak Güvenlik AŞ	2000	
7493	Temizlik hizm.	Oyak Güvenlik AŞ (2004'ten sonra Oypa yürüttü)	2000	2004
6519	Bankacılık	Sümerbank (TMSF'den alındı, Almanya'da iki temsilciliği var, Oyakbank'la birleşti).	2001	2007
6712	Menkul değerler	Yaşar Yatırım Menkul Değerler (TMSF'den alındı, Oyak Yatırım Menkul Değerler ile birleştirildi)	2001	
7221	Bilgi-işlem	Oytek Oyak Teknoloji (eski Yadaş Yazılım)	2001	
6712	Menkul değerler	OB Menkul Değerler (2002'de devralınarak Oyak Yatırım Menkul Değerler ile birleştirildi)	2002	
4520	İnşaat	Oyak Konut İnşaat	2002	
6023	Lojistik	Omsan Lojistik EOOD (Bulgaristan)	2002	
6302	Depo-ambarcılık	Omsan Lojistik	2002	
6010	Demiryolu nakliye			

Tablo 2.5 (devam): Oyak Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6602	Emeklilik fonu	Oyak Emeklilik	2003	
6023	Karayolu yük taşımacılığı	Omsan Lojistik OOO (Rusya Fed.)	2003	
		Omsan Logistica SRL (Romanya)	2003	
		Omsan Lojistik MMC (Azerbaycan)	2003	
2101	Kağıt imalatı	SEKA Çaycuma İşletmesi (özelleştirmede alındı, Oyka ile birleştirildi)	2003	
2695	Hazır beton imalatı ve satışı	Oyak Beton San. (Adana Çimento, Ünye Çimento ve Bolu Çimento beton şirketleri birleşti)	2004	
6302	Depolama-gümrük	OTTI (Fransa, 2007'de Omsan France ile birleşti)	2004	2007
6303	Karayolu nakliyatı	Azer-Omsan Nakliyat MMC (Azerbaycan)	2004	
7493	Temizlik hizmetleri	Oypa	2004	
5510	Turizm-otelcilik			
6420	Telekom hizmetleri	Oyak Telekomünikasyon Hizmetleri	2004	
4010	Elektrik üretim-iletim	İsken İskenderun Enerji (önce %24, sonra %49)	2004	
6599	Çimento yatırımları	Bircim Çimento ve Madencilik	2005	
2694	Çimento imalatı	Adana Çimento Sanayi ve Ticaret (Kıbrıs)	2005	
5143	Çimento ticareti	Adana Çimento Free Port (Kıbrıs)	2005	
6023	Karayolu nakliyatı	Omsan Lojistik BV (Hollanda)	2005	
	Lojistik	Omfesa (İspanya, JV ortaklık)	2005	
2899	Ambalaj çeliği	ArcelorMittal Ambalaj Çeliği San. (Erdemir %25)	2006	
6599	Yatırım ortaklığı	Oyak Yatırım Ortaklığı AŞ.	2006	
5190	Dış ticaret	Innovation Resources BV (Hollanda)	2006	
5143	Çimento satışı	Ünye Cem Srl (Romanya, Ünye Çimento iştiraki)	2007	
6220	Havayolu nakliyatı	Omsan Havacılık AŞ.	2008	
6110	Deniz nakliyatı	Omsan Denizcilik AŞ.	2008	
6599	Çimento yatırımları	Vize Agrega Asfalt Madencilik San.	2008	
2694	Çimento imalatı	Lafarge Aslan Çimento (satın alma)	2009	
		Lafarge Ereğli Çimento (satın alma)	2009	
2695	Beton imalatı	Lafarge Beton (satın alma)	2009	

Tablo 2.5 (devam): Oyak Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
ERDEMİR GRUBU:				
6599	Holding	Ataer Holding (Erdemir hisselerini elinde tutuyor)	2005	
2710	Ana demir-çelik sanayii	Ereğli Demir Çelik Fabrikaları (Erdemir)	2006	
		İskenderun Demir Çelik (İsdemir)	2006	
		Borçelik (Borusan grubu, Erdemir %9 iştirak)	2006	
2891	Metal işleme	Erdemir Çelik Servis Merkezi	2006	
7421 7414	Mühendislik hizm. Yönetim-danışmanlık	Erdemir Mühendislik Yönetim ve Danışmanlık Hizmetleri	2006	
2710	Yassı çelik imalatı	Erdemir Romania SRL	2006	
1310	Demir madenciliği	Erdemir Madencilik San.	2006	
2710	Çelik boru imalatı	Çelik Çekme Boru San.	2006	
4020	Doğalgaz ithalatı	Erdemir Gaz San.	2006	
6023 6110	Karayolu nakliyatı Deniz nakliyatı	Erdemir Lojistik	2006	

Kaynak: Arıman 1982; Köymen 1989; Sönmez 1992a; Akça 2002; 2003; İTO sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

Doğan Grubu

Doğan, asıl olarak medya sektöründeki etkinliği ile tanınan bir grup. 2000 yılında özelleştirmede İş Bankası ile ortaklaşa aldığı Petrol Ofisi sayesinde enerji alanında da önemli bir güce kavuştu ve Türkiye'nin en büyük birkaç sermaye grubu arasına girdi.

Kurucu Aydın Doğan, Gümüşhane Kelkit'in önde gelen ailelerinden birinin oğlu. 1950'lerin sonlarında okumak için İstanbul'a geldiğinde iş hayatına da atıldı. Bir ecza deposuna ortak oldu, nakliyecilik yaptı, ancak iflas etti. 1960'ların başlarında Ortadoğu Kollektif Şirketi'ni kurarak ticarete yöneldi. Kamyon bayiliği, oto yedek parça ticareti, çamaşır ve dikiş makinesi bayiliği, lastik ithalatı yaptı (Karaca 2004: 30-8, 52). Yine bu dönemde, Koç grubunun otomotiv bayiliğini de aldı.

Koç grubu ile kurulan ilişki Doğan'ın büyümesinde belirleyici etki yapacaktı. Giderek artan Koç-Doğan yakınlaşması, zamanla bayiliğin ötesine geçti. 1976 yılında, Koç grubu Garanti Bankası'na büyük ortak olduğunda, bankanın yüzde 10 hissesini Doğan satın aldı. Ayrıca, Otokar şirketindeki Doğan-Koç ortaklığı da yine bu dönemde başlatıldı. Bernar Nahum'un anlatımına göre, Garanti Bankası iştiraklerinden Otokar'ın mali durumu bozuktu ve Koç'un ortağı olan Fiat, Otokar'ın müşterisi olan Magirus ile iyi ilişkileri olduğu için, Otokar'ın kurtarılmasını istemişti (1992: 218). Şirkete Koç grubu yüzde 42, Aydın Doğan yüzde 13 ortak oldu. 1981'de payını yüzde 33'e çıkaran Doğan, İnan Kıraç'la birlikte yönetimi de üstlendi ve üç yıl sonra, Otokar'ın durumu düzeldiğinde hem hisselerini hem de yönetimi Koç grubuna geri devretti.[5]

5 Bu konuda Doğan'ın anlatımı şu şekilde: "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 (Kıraç) çok yakın arkadaşımdı. 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 murahhas 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" (aktaran, Karaca 2004: 40).

Kısacası, Koç-Doğan ilişkisi, en azından 1980'lerin ortalarına kadar olan dönemde, ana firma-bayi ilişkisinin ötesinde, daha organik nitelikteydi. M. Sönmez'e göre Doğan, Koç grubu adına İTO ve TOBB yönetimlerine de girmişti (2003a: 150). Yine, Aydın Doğan 1979'da Milliyet gazetesini satın alırken, Vehbi Koç'un damadı ve Koç'ta üst düzey yönetici olan İnan Kıraç aracı olmuştu (Karaca 2004: 70). Sönmez'in ifadesiyle, "*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 Kıraç'ın 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" (2003a: 151).

Milliyet'in alınması ile Doğan grubu, ana faaliyeti olan medya yayıncılığına adım atmış oldu. Daha sonra turizm sektörüne de giren grup, 1980'lerde, gazete yayıncılığını merkeze alan, bununla 'sinerji' oluşturacak biçimde otomobil, konut, beyaz eşya satışı (Milpa) ve turizm-otelcilik işleri yapan (Milta Turizm) bir gruba dönüştü. Sanayi temeli zayıf olan Doğan grubu, gazetecilik sayesinde ticari faaliyetleri için farklı bir eksen oluşturdu. Medya-ticaret-turizm ağırlıklı bu yapı 1990'ların başlarına kadar devam etti.

Diğer sermaye grupları gibi, Doğan grubu da 1980'lerde kayda değer sınai yatırımlar gerçekleştirmedi. Ancak, Doğan'ın daha önceki dönemde de sanayi alanında önemli bir girişimi bulunmamaktaydı. Ticaretten elde edilen birikim, Doğan'ın Milliyet gazetesini satın alarak finans kapital ölçeğine sıçramasını sağlamıştı.

1980'lerde yazılı basında Milliyet ile yüzde 11 pazar payı bulunan grup (Köymen 1989: 106), sektörde zayıf görünse de kalıcı bir konum elde etti ve tekeller arasına girdi. Koç grubunun finans kapitali ticari sermayenin öncülüğünde oluşturması gibi, Doğan da gazete yayıncılığının (bir anlamda, yine ticari sermayenin) öncülüğünde oluşturdu. Zira, 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 girişimdi.

Doğan'ın konumunu sağlamlaştırması ve büyükler ligine terfi etmesi, 1990'ların ilk yarısında gerçekleşti. 1991'in son aylarında izni alınan ve 1992 başında faaliyete geçen Alternatifbank ile finans alanına giriş yapan Doğan, daha sonra, 1992'de özelleştirilen Ray Sigorta'yı ve 1994'te İş Bankası'ndan Dışbank'ı satın aldı (bu alışveriş, Doğan'ın İş Bankası ile ilişkilerinin ilk önemli dışavurumuydu). Böylece Doğan grubu, 1990'ların gözde sektörü olan finans alanın-

da etkili bir konum elde etti. Dışbank alındığı sıralarda, bankanın Bahreyn'de bir offshore şubesi, ayrıca Hollanda, Malta ve Kıbrıs'ta birer bankası bulunmaktaydı. Dışbank Doğan grubunun elindeyken leasing, menkul değerler, sigortacılık gibi branşlarda yeni şirketler de kuruldu. Kısacası, Doğan grubu 1990'lar boyunca finans alanında bir hayli aktifti. Bununla birlikte, 2001 krizini izleyen dönemde birçok grup gibi Doğan grubu da bankacılıktan uzaklaşacak ve 2005 yılında Dışbank'ı (ve bağlı şirketleri) satarak sektörden çıkacaktı.

Finans alanındaki atılımlara rağmen, grup 1990'larda asıl olarak medya sektöründe büyüdü. 1994'te Hürriyet gazetesini de alan Doğan grubu, 1990'ların ikinci yarısından itibaren medyanın alt sektörlerinde (haber ajansı, TV-radyo yayıncılığı vb.) birçok şirket kurdu ve giderek medya tekeli haline geldi. Doğan'ın 1990'lardaki hızlı büyümesinde 1994 krizi bir dönüm noktası oldu. Krize yüksek likidite ile giren grup, krizde değer yitiren bazı varlıkları (Hürriyet, Dışbank) ucuza satın alarak büyümesini hızlandırdı. Nitekim Aydın Doğan, gazeteler arasında 1992 yılında yaşanan promosyon savaşında günlük 1 milyon 100 bin gibi yüksek satış rakamlarına ulaştıklarını, bu esnada Milliyet'i borsaya açarak çok para kazandıklarını, krize büyük bir nakit birikimiyle girdiklerini belirtmektedir (aktaran, Karaca 2004: 107). O dönemde grubun en üst yöneticisi olan İmre Barmanbek de benzer bir açıklama yapmıştır (aktaran, Sönmez 2003a: 45). 1994 krizi patlak verdiğinde elinde Milliyet ve Alternatifbank bulunan Doğan, kriz sayesinde bunlara Hürriyet'i ve Dışbank'ı eklemişti.

Sanayi alanında baştan beri zayıf olan grup, 1990'larda Çelik Halat gibi önemli bir sanayi tesisini de bünyesine kattı. Türkiye'de borsa kanalıyla ele geçirilen (takeover) ilk şirket olan Çelik Halat, sahibi Nasrullah Ayan'ın zora düşmesi nedeniyle aynı yoldan Doğan grubuna geçti. Şirket, 2007 yılı itibariyle Türkiye çelik halat pazarından yüzde 35 pay almakta ve üretiminin üçte birini ihraç etmekteydi (Çelik Halat 2008: 9).

Diğer sermaye grupları gibi, 1990'lı yıllarda Doğan grubu da giderek artan bir hızla uluslararası pazarlara yöneldi. Bu dönemde turizm alanında kayda değer yeni yatırımı olmayan grup, 1990'ların sonlarında elektrik dağıtım özelleştirmelerinin başlamasıyla, İstanbul bölgesi için (Çukurova grubu ile Tekfen'in ortak olduğu) İsedaş ve Karadeniz bölgesi için Zigana Elektrik şirketleriyle enerji sektöründe yer almayı denedi. Sektörde arzu ettiği büyümeyi ilk etapta sağlayamasa da Doğan grubu medyası özelleştirmelerin hararetli savunucusu olmaya devam edecekti.

Grubun 1990'ların sonlarındaki faaliyetleri medya-ticaret-finans-turizm eksenine oturmakta, faaliyetler arasında güçlü bir 'sinerji' bulunmaktaydı. 2000'li

yıllarda Doğan grubu daha da çarpıcı bir büyüme-çeşitlenme ve uluslararası yayılma sergiledi. Medya sektöründe, Doğan bu dönemde öncelikle TV-radyo ve internet yayıncılığı gibi yeni tür medya alanlarında büyüdü. Bu büyümenin önemli bir kısmı satın almalardan ileri geldi. Dolayısıyla, grubun gelişiminde 2001 krizi de en az 1994 krizi kadar etkili oldu.

2007 yılı sonu itibariyle, 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 gerçekleştirmekteydi. Doğan'ın Türkiye'de 30 TV kanalı (Kanal D, Star, 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) bulunmaktaydı. DYH bünyesinde Alman Burda GmbH ile ortak olunan Doğan Burda Dergi Yayıncılık ise toplam 27 periyodik, 25 sezonluk dergi yayınlıyordu (Hafta Sonu, Ekonomist, Maison Française, Blue Jean, Capital vb.). 2007 yılında çoğunluk hissesi satın alınan Rusya ve Orta Avrupa ağırlıklı seri ilan şirketi Trader Media East (TME) ile bu rakama 23 marka ve 256 yayın daha eklendi. Böylece grup, Türkiye ölçeğinde medya tekeli olmanın yanı sıra Avrupa ve Avrasya genelinde de ciddi bir güç elde etti. Aynı yıl, DYH'nin gazete tirajlarında yüzde 34, dergi tirajlarında yüzde 38, gazete reklamlarında yüzde 57, TV reklamlarında yüzde 40 ve dergi reklamlarında yüzde 41 pazar payı mevcuttu (Doğan Yayın Holding 2008: 10; Doğan Burda Dergi Yayıncılık 2008: 4).

Ancak, grubun enerji alanındaki etkinliği daha önemliydi ve 'ilginç' bir biçimde ele geçirdiği Petrol Ofisi'nden (POAŞ) ileri gelmekteydi. Özelleştirme ihalesi 1998 yılında yapılan şirket, üçüncü yüksek teklifi veren İş Bankası-Park-Bayındır-PÜİS ortaklığına satılmış ancak ihale iptal edilmişti. 2000 yılında yeni bir ihale ile Doğan-İş Bankası ortaklığına satıldı. İhaleyi alan firma bir süre sonra Petrol Ofisi ile birleştirilirken, alım işlemi bizzat POAŞ tarafından finanse edilmiş oldu (Akşam 1510.2003; 16.10.2003). İş Bankası hissesini 2005 yılında alan Doğan, bir yıl sonra Avusturyalı OMV'yi POAŞ'a üçte bir hisse ile ortak yaptı. 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 civarındaydı. POAŞ'ın, ülke çapındaki 3.300 benzin istasyonu ile 2007 yılında motorinde yüzde 30, benzinde yüzde 24, oto-LPG'de yüzde 20, madeni yağlarda yüzde 23, siyah ürünlerde yüzde 60, jet yakıtında yüzde 71 ve genel toplamda yüzde 35 pazar payı bulunmaktaydı (Petrol Ofisi 2008: 17). Ayrıca, yurtdışında birçok ülkede Petrol Ofisi'ne bağlı olarak faaliyet gösteren ticaret ve finans şirketleri de mevcuttu. POAŞ sayesinde, grup gelirleri içinde enerji-

nin payı 2006 yılında yüzde 77.5, 2007'de yüzde 70 oldu. Medya sektörünün payı ise 2006 yılında yüzde 17.5, 2007'de yüzde 25 olarak gerçekleşmişti (Doğan Holding 2008: 21). Kısacası, 2000'li yıllarda Doğan'ın faaliyetleri içinde en önemli pay enerji sektörünündü.

Doğan grubunun ana faaliyetleri ticaretten medyaya (1980'ler) ve finans alanına (1990'lar), sonra da enerji sektörüne (2000'ler) uzanmıştır. Doğan için, tıpkı medya gibi enerji de öncelikle *ticari* bir girişimdir ve tipik biçimde, grubun enerji sektöründeki yatırımı esas olarak dağıtıma (ticari sermayeye) dayanmaktadır.[6] Bu elbette, Hilferding tarzı banka-sanayi birleşmesi olarak finans kapital tablosuna hayli uzaktır. Türkiye'nin en büyük sermaye gruplarından biri olan Doğan grubu, ticaret sermayesi öncülüğünde finans kapital oluşumunu sergileyen bir başka örnek olarak kabul edilebilir.

Grup, 2007 yılında 500 milyon dolara üçte iki hissesini satın aldığı Trader Media East adlı şirket aracılığıyla bir anda geniş bir coğrafyaya yayıldı. Avrasya bölgesi genelinde meşrubat ve bira üretip satan Anadolu grubu gibi, Doğan da son yıllarda çok-uluslu bir şirkete dönüştü. Ancak, bu sıçrama ülke içi faaliyetlerin azalması anlamına değil, daha da yoğunlaşması ve yeni boyutlar kazanması anlamına geldi. Medyada yeni satın almalar (Star TV, Vatan gazetesi), yeni ortaklıklar (ABD'li Turner, Fransız Television Française 1, Alman Deutsche Bank), yeni sektörler (elektrik) ve yeni hizmetlerle (Smile telekom, Doğan Deutsche Mortgage) grubun uluslararası hamlelerine ülke içinde de genişleme ve çeşitlenme eşlik etti.

Doğan grubu 2000'li yıllarda hem yeni ana sektörlere girdi, hem de tali işleri azaltarak odaklanma stratejisi izlemeye başladı. Grubun ana faaliyetleri akaryakıt dağıtımı, medya ve ticaret. Daha sınırlı bir ölçekte, metal sektörü, elek-

6 Grubun genel koordinatörü İmre Barmanbek, şu açıklamayı yapmıştır: "Enerji ve telekomünikasyonu hedef sektörler olarak belirledik... 1997'de elektrik dağıtımının özelleştirilmesine girdik... Elektrik dağıtımı hem bir enerji hem de bir anlamda bir perakendecilik işi... perakendecilikte hedeflerimiz olduğunu söylemiştim. 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 kesiştiği 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: 36).

trik enerjisi, finans, turizm ve emlak sektörleri de Doğan grubu için önem taşıyan sektörler.

Doğan grubunun medya gücü, son on beş yıldır, aynı zamanda etkili bir siyasal güç anlamını taşımıştır. Genellikle merkez sağ hükümetlerden yana tavır koyan, ancak kimi zaman ticari etkinlikleri nedeniyle siyasal iktidarlarla açık çatışmalara da giren grubun medyası, yalnızca grup çıkarlarını savunmanın ötesinde, büyük sermaye egemenliğinin ideolojik aygıtı olarak da işlev gördü ve 1990'ların ikinci yarısından itibaren, koalisyon hükümetlerinin kurulmasında ve bozulmasında aktif rol oynadı. Kasım 2002 seçimlerini izleyen dönemde AKP'ye açık destek veren Doğan grubu, 2007 genel seçimlerinde de AKP'den yana tavır aldı. Bununla birlikte, belki de TSK'nın 'e-muhtırasına' rağmen seçimden büyük bir zaferle çıkan AKP'nin gücünün aşırı artmış ve 'kontrolden çıkmış' olması nedeniyle, durumu dengelemek üzere görece 'muhalif' bir konuma geçti. Ancak, sonuç, Başbakan Erdoğan'la Aydın Doğan (ve arkasında çok da sağlam durmayan bir TÜSİAD) arasında büyük bir kavga ve AKP kadroları tarafından gruba kesilen, toplamı 4.5 milyar dolara ulaşan büyük vergi cezaları oldu. Etkili yurtiçi ve yurtdışı ilişkilerine ve devam eden medya gücüne rağmen, 2009 yılı sonlarında Doğan grubu neredeyse tasfiyenin eşiğine geldi. 2009 Aralık ayı ortalarında, Doğan grubu POAŞ'a ve medya şirketlerine ortak bulmak ya da iştiraklerinin bir kısmını satarak fırtınayı atlatabilmek için arayışlarını sürdürmekteydi. 2008 yılında, Doğan Holding'in toplam varlıkları 10.6 milyar, satış geliri 12.5 milyar TL olarak ilan edilmişti (Doğan Holding 2009: 22).

Tablo 2.6: Doğan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6023	Karayolu taşımacılığı	Erken dönem faaliyetler	1958	1961
5010	Motorlu araç ticareti	Ortadoğu Kol. Şti. Aydın Doğan ve Ortakları	1961	1985?
5030	Yedek parça satışı			
5139	Beyaz eşya satışı			
5152	Radyo satışı			
5190	Toptan eşya satışı			
5233	Ev eşyası satışı			
4520	İnşaat			
1513	Gıda işleme	Tekirdağ'da konsantre fabrikası	1972	1980
5010	Motorlu araç ticareti	Doğan Otomobilcilik AŞ.	1974	
6519	Bankacılık	Garanti Bankası (%10 iştirak)	1976	1983
3420	Karoseri imalatı	Otokar Otobüs Karoseri San.	1978	1984

Tablo 2.6 (devam): Doğan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5030	Otobüs karoseri satışı	Otokar Pazarlama	1978	1984
	Yedek parça satışı	Doğan Otomotiv Mamulleri İhracat ve Paz.	1979	1989
2212	Gazete yayıncılığı	Doğan Gazetecilik (Milliyet, Deutsche B. %22)	1979	
2211	Kitap yayıncılığı	Milliyet Yayınları (Doğan Kitapçılık ile birleşti)	1979	1998
2222	Yayın dağıtımı	Gameda (Milliyet Gazetesi iştiraki)	1979	1992
6599	Holding	Doğan Şirketler Grubu Holding (Milliyet Hold.)	1980	
	Medya iştirakleri	Doğan Yayın Holding (eski Milliyet Yayın AŞ.)	1980	
4520	İnşaat	Koza İnşaat	1980	1990
9220	Haber ajansı	Milliyet Haber Ajansı	1980	
5010	Motorlu araç paz.	Milpa Pazarlama	1980	
7010	Konut pazarlama			
5139	Tüketim malı paz.			
5510	Turizm otelcilik	Milta Turizm İşletmeleri	1982	
		Işıl Club (eski Bodrum Club Milta Tatilköyü)	1982?	
		Milta Kemer Tatilköyü	1982?	
6304	Turizm hizmetleri	Işıl Tur	1982?	
7111	Araç kiralama	(Milta Turizm bünyesinde)		
5010	Motorlu araç ticareti	Anadolu Otomotiv Ticaret (iştirak?)	1983	2004
6599	Holding	Adilbey Holding (eski adı Konut İnşaat)	1986	
7413	Kamuoyu araştırma	Konda Araştırma (Tarhan Erdem)	1986	1995?
2221	Basım	Hürriyet Medya Basım Hizmetleri	1987	
2212	Dergi yayıncılığı,	Doğan Burda Dergi Yayıncılık (1998'de		
5190	gazete-dergi ithalatı	Burda GmbH ortak oldu, eski adı Hürgüç)	1988	
6304	Turizm	Milta Milliyet Seyahat Acenta İşletmeciliği	1988	
2221	Matbaacılık	Basın İşletmecilik Kağıt Matbaa Sanayi	1989	2002
5152	Elk. ürün ticareti	Falcon Ticaret (eski Doğan Pazarlama)	1989	1995
2102	Ambalajlama	Poliform Ambalaj ve İzolasyon Malz.	1989	2002
6599	Holding	Doğan TV Holding (Axel Springer %25)	1990	
2212	Dergi yayıncılığı	Gerçek Yayıncılık (Hürriyet Gaz. ile birleşti)	1990	2000
5149	Kağıt ithalatı	Doğan Dış Ticaret ve Mümessillik		
		(eski adı Susan Oto Sanayi ve Ticaret AŞ.)	1990	
5142	Çelik ithalatı			
5139	Ev eşyası ithalatı			
5110	Temsilcilik işleri			
3430	Yedek parça imal.	Ditaş Doğan Yedek Parça (satın alma)	1990	

Tablo 2.6 (devam): Doğan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
7430	Reklamcılık	Hür Medya İlancılık ve Reklamcılık	1991	2007
5510	Turizm-otelcilik	Karada Turizm İşletmeleri (Milta ile birleşti)	1991	2001
5190	Pazarlama	Meypa Pazarlama (Doğan Karton oldu)	1991	1999
2211	Kitap yayıncılığı	AD Yayıncılık (DB Dergi Yayıncılık satın aldı)	1992	1999
6519	Bankacılık	Alternatifbank (Anadolu grubuna satıldı)	1992	1996
9213	TV yayıncılığı	DTV Haber ve Görsel Yayıncılık (Kanal D)	1992	
6603	Sigortacılık	Ray Sigorta (özelleştirme, 2007'de çoğunluk satıldı)	1992	
2222	Yayın dağıtımı	Yaysat Yayın Satış Pazarlama	1992	
7499	Atıl bir şirket	Alo Teledünya AŞ.	1993	2008
5190	İthalat-ihracat	Hür İthalat ve İhracat (İş-Doğan Petrol Yat. oldu)	1993	2000
7430	Reklamcılık	DYG İlan ve Reklam Hizmetleri	1993	
		Ege Reklamcılık	1994	
		Rekpa Reklam Pazarlama	1994	2001
2212	Gazete yayıncılığı	Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık (satın alma)	1994	
2221	Basım	Doğan Ofset Yayıncılık ve Matbaacılık	1994	
2222	Yayın dağıtımı	Simge Yayıncılık Dağıt. (Doğan Gaz. ile birleşti)	1994	2003
9211	Film-reklam yapım	D Prodüksiyon (Doğan Telekom. Kart Sis. oldu)	1994	1999
9211	Film-reklam yapım	Hürriyet TV Film Prodüksiyon ve Haber		
9220	Haber ajansı	Ajansı (2006'da D Yapım bünyesine alındı)	1994	
9213	Radyo yayıncılığı	DTV Radyo TV Yayıncılığı (Radyo D)	1994	2003
9220	Haber ajansı	Medya Haber Ajansı (D. Haber Ajansı ile birleşti)	1994	1999
5139	Elk. eşya ticareti	Doğan Elektrikli Ev Aletleri San.	1994	
6519	Bankacılık	Dışbank (İş Bankası'ndan alındı, Fortis'e satıldı)	1994	2005
		Kıbrıs Dış Ticaret Bankası Offshore Ltd.	1994	2002
6602	Emeklilik fonları	Dışbank Mensupları Emekli Sandığı	1994	2005
7229	Bilişim hizmetleri	Opal İletişim Hizmetleri (eski Hür-bim Bilgisayar)	1994	
7414	İdari hizmetler	Hür Servis Sosyal Hizmetler	1994	
5010	Otomobil paz.	Hürriyet Pazarlama	1995	
	Motorlu araç tic.	Ortadoğu Otomotiv	1995	
6720	Sigortacılık hizm.	Mesiar Medya Sigorta Aracılık Hizmetleri	1995	
5139	Ev eşyası paz.	Posta Pazarlama (eski Falcon Ticaret)	1995	2001
6592	Faktoring	Dış Faktoring (satın alma)	1995	2005
	Kalkınma bankası	Sınai Yatırım Bankası (%8 iştirak)	1995?	

Tablo 2.6 (devam): Doğan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
1721	Tekstil ürünleri	Kelkit Tekstil Sanayi ve Ticaret	1995?	
2212	Gazete yayıncılığı	Milliyet Verlags und Handels GmbH (Almanya)	1995?	
	Dergi yayıncılığı	Doğan Egmont Yayıncılık (Egmont ortak)	1996	
2222	Yayın dağıtımı	Biryay (Yaysat ve Birleşik Basım Dağıtım ortaklığı)	1996	2007
7010	Emlakçılık	Çamtepe İnşaat Yatırım ve Ticaret	1996	2006
5239	Mağaza zinciri	D & R (1999'a kadar Raks ortak)	1996	
6712	Menkul değerler	Dış Yatırım Menkul Değerler	1996	2005
2230 2213	CD-ROM üretim ve yayımı	Doğan Multimedia	1996	
2221	Basım işleri	Doğan Printing Center	1996	
5190	Toptan ticaret	Doğan Raks Satış Pazarlama	1996	
9213	TV yayıncılığı	Euro D (Avrupa'ya yayın)	1996	
2710	Çelik imalat	Çelik Halat ve Tel Sanayi (ele geçirme)	1997	
6591	Leasing	Dış Leasing	1997	2005
7290	Bilgi işlem	Doğan Bilgi Teknolojileri AŞ.	1997	2002
6601	Hayat sigortacılığı	Doğan Emeklilik (eski Doğan Hayat Sigorta)	1997	2005
7499	Teknik hizmetler	Galaxy Teknik	1997	
7010	Emlakçılık	Milanur İnşaat Pazarlama Turizm	1997	
6303	Marina işletmesi	Milta Bodrum Marina (özelleştirmede alındı)	1997	
4530	Kablolu TV hizm.	Ultra Kablolu TV (Koç Holding %50)	1997	
9211	Film-reklam yapım	D Yapım Yayın Reklamcılık (eski ANS)	1998	
6599	Holding	Dışbank Holding Malta Ltd. (Malta)	1998	2005
2211	Kitap yayıncılığı	Doğan Kitapçılık (yayınevlerinin birleştirilmesiyle)	1998	
4520	İnşaat	D-Yapı İnşaat (eski Doğan Yapı İnşaat)	1998	
4010	Elektrik dağıtım	İsedaş Istanbul Elk. Dağ. (Tekfen, Çukurova ortak)	1998	
		Zigana Elektrik Dağıtım	1998?	
5139	Elk. eşya ticareti	Birpa Müşteri Hizmetleri (eski D Pazarlama)	1999	
	Kitap-müzik paz.	Doğan Kitap Müzik Pazarlama	1999	2002
6519	Bankacılık	Dışbank Nederland NV (Hollanda)	1999	2003
6592	Faktoring	Doğan Faktoring (2001'e kadar Dış Fakt. içinde)	1999	
9220	Haber ajansı	Doğan Haber Ajansı (eski Hürriyet Haber Ajansı)	1999	

Tablo 2.6 (devam): Doğan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6420	İnternet hizmetleri	Doğan İletişim Elektronik Servis (Doğan Online)	1999	
2101	Kağıt ve karton	Doğan Karton Sanayi (D Telekom Yatırımları oldu)	1999	2005
2212	Gazete yayıncılığı	Doğan Media International GmbH (Almanya)	1999	
7499	İnternet hizmetleri	Doğan Müşteri Hizmetleri	1999	2003
9211	Film-reklam yapım	Doğan Prodüksiyon (Eko TV'ye devredildi)	1999	2005
5152	Telekom kartı paz.	Doğan Telekom. Ticaret	1999	2005
7499	Kitap satış ve paz.	Enteralle GmbH (Almanya)	1999?	
5259	Dijital yayıncılık	Digital Hizmetler Pazarlama (Çukurova %50)	1999	2005
	E-ticaret	D Market Elektronik Ticaret	2000	
2212	Gazete yayıncılığı	Doğan Daily News (eski Turkish Daily News)	2000	
2213	Müzik yapımcılığı	Doğan Müzik Yapım ve Ticaret (DMC)	2000	
2221	Gazete basım	Hürriyet Zweigniderlassung (Almanya)	2000	
5251	E-ticaret	Hürriyet İnternet Hizmetleri (Yenibir İK oldu)	2000	2005
6599	Enerji yatırımları	İş-Doğan Petrol Yatırımları (POAŞ ile birleşti)	2000	2002
2320	Petrol işleme	Petrol Ofisi (özelleştirmede İş-Doğan aldı, 2005'te Doğan'a geçti, 2006'da Avusturyalı OMV %34 ortak oldu)	2000	
5050	Per. akaryakıt tic.			
5141	Akaryakıt ticareti			
5050	Per. akaryakıt tic.	Çankaya Bel-pet Ltd. (Petrol Ofisi iştiraki)	2000	
5141	Akaryakıt ticareti	KiPet Kıbrıs Türk Petrolleri (Petrol Ofisi iştiraki)	2000	
6719	Finansal hizmetler	Dış TFT Payment Rights Co (Cayman Adaları)	2000	2005
		TFT Payment Rights Plc (İngiltere)	2000	2005
7240	İnternet yayıncılığı	Doğan İnternet Yayıncılığı (eski D-Finans)	2000	
5142	Çelik satışı?	CH Investments BV (Hollanda, Çelik Halat iştiraki)	2001	2005
6519	Bankacılık	Dış Globus (Malta)	2001	2005
		Dışbank Malta	2001	2005
6599	Yatırım şirketi	Dış Holding Nederland NV (Hollanda)	2001	2005
2222	Yayın dağıtımı	Doğan Dağıtım Satış Pazarl. ve Matbaacılık	2001	
6220	Havayolu taşıma	Doğan Havacılık	2001	
6591	Leasing	Doğan Leasing (Dış Leasing ile birleşti)	2001	2002
7290	İnternet hizmetleri	Milliyet İnternet Hizmetleri (eski Yaratım Sağlık Hiz)	2001	
5050	Petrol ticareti	Petrol Ofisi Int. Oil Trading Ltd (Bahama Adaları)	2001	2007

Tablo 2.6 (devam): Doğan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
9211	Film-reklam yapım	Aks Televizyon Reklamcılık ve Filmcilik	2002	
9213	Satın alınan TV ve radyo kanalları	Alp Görsel (D-Smart), Bravo TV, CNN Türk (Eko TV), Fun TV, Kanalspor, Milenyum TV, Tempo TV, TV 2000, Işıl TV Yayıncılık (Star TV), Süper Kanal	2002	
		D Radyo, Galaksi Radyo, Hür FM, Rapsodi Radyo		
6712	Menkul değerler	Dış Portföy Yönetimi	2002	2005
5239	Müzik-kitap mağ.	Doğan Müzik Kitap Mağazacılık	2002	
1520	Organik süt imalat	Doğan Organik Ürünler	2002	
0121	Besi sığırcılığı			
7430	Reklamcılık	Mozaik İletişim Hizmetleri (eski Birmaş)	2002	
6599	Yatırım şirketi	PO Petrofinance NV (Hollanda)	2002	
5190	Dergi pazarlama	Dergi Pazarlama Planlama	2002	
	Pazarlama	Çağdaş Pazarlama (%49 iştirak)	2003	2006
5142	Çelik satışı	CH Bulgaria Ltd (Çelik Halat'a bağlı şirket)	2003	2005
		CH UK Ltd (İngiltere, Çelik Halat'a bağlı şirket)	2003?	2005
4010	Elektrik-ısı enerjisi	Çelik Enerji Üretim	2003	
5141	Petrol ticareti	Erk Petrol Yatırımları AŞ.	2003	
		Petrol Ofisi UK Ltd (İngiltere)	2003	2006
6599	Yatırım şirketi	PO Oil Financing (Cayman Adaları)	2004	
7499	Müzayedecilik	Doğan Müzayedecilik	2004	2006
5010	Motorlu araç tic.	Orta Anadolu Otomotiv	2004	
5190	Dağıtım-paz.	Satış Noktaları Ticaret ve Sanayi AŞ.	2004	2006
	Müzik ve eğlence?	Doğan Elektronik Müzik Eğlence Dağıtım	2005	
	İthalat-ihracat	Işıl İthalat İhracat Mümessillik (satın alma)	2005	
9213	TV kanalları	Altın Kanal, Doğa TV, Popüler TV	2005	
5149	Kimyevi ürün tic.	Çevresel Kimya Sanayi	2005	
2212	Dergi yayıncılığı	DB Popüler Dergiler Yayıncılık AŞ.	2005	
7240	İnternet yayıncılığı	Doğan Elektronik İçerik Tasarım Hizmetleri	2005	
5139	Pazarlama	Doğan Elektronik Turizm	2005	
6420	Telekom	Doğan Telekomünikasyon Hizmetleri Satış ve Paz.	2005	
4010	Elektrik iletimi	D-Tes Elektrik Enerjisi Toptan Satış (D-Tek Bilişim)	2005	

Tablo 2.6 (devam): Doğan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2211	Rehber yayını	Katalog Yayın ve Tanıtım Hizmetleri	2005	
7430	Reklamcılık	Medyanet A.Ş.	2005	
5050	Doğalgaz ticareti	Petrol Ofisi Alternatif Yakıtlar	2005	
4020	Doğalgaz iletim	Petrol Ofisi Gaz İletim	2005	
6603	Sigortacılık	Tarsim Tarım Sig. Havuz İşletmesi (Ray Sigorta %6)	2005	
7491	İş bulma hizm.	Yenibir İK Hizmetleri	2005	
9213	TV kanalları	D Çocuk, Selenit TV, Doğan TV Digital, Dönence TV, Elit TV, Fleks TV, GS TV (Ekinoks TV), HD TV, Kutup TV, Meridyen TV, Planet TV, Stil TV, Kanal D Romanya (Doğan Medya Int. SA)	2006	
7491	İnsan kaynakları	Birey Seçme ve Değerlendirme (%50 ortaklık)	2006	
7010	Mortgage	Doğan Deutsche Konut Finansman A.Ş.	2006	
5259	Elektronik ticaret	Doğan Portal Elektronik Ticaret (eski adı Egeser)	2006	
7290	İnternet hizmetleri	Emlaksimum Elektronik Yayıncılık	2006	
5010	Motorlu araç tic.	Yeni Ortadoğu Oto	2006	
6599	Yatırım şirketi	Doğan Platform Yatırımları (eski adı DS Servis)	2006	
		Hürriyet Invest BV (Hollanda)	2006	
		Publishing House Pennsylvania (ABD, satın alma)	2007	
9213	TV kanalları	Akustik TV, Ametist TV, Atılgan TV, Atmosfer TV, Gümüş TV, Koloni TV, Lapis TV, Safir TV, Platin TV, Tematik TV, Yörünge TV, Moda Radyo ve Televizyon	2007	
4010	Elektrik üretim-iletim	Aslancık ve Boyabat HES'leri (ortaklık)	2007	
7499	İnteraktif hizmetler	İnteraktif Medya	2007	
2212	Gazete yayıncılığı	Bağımsız Gazeteciler Yayıncılık (Vatan Gazetesi)	2007	
		Kemer Yayıncılık (Vatan Gazetesi'nin sahibi)	2007	
2320	Petrol işleme	Petrol Ofisi Akdeniz Rafinerisi	2007	
5050	Akaryakıt ticareti	PO Georgia LLC (Gürcistan)	2007	
2222	Yayın dağıtımı	Referans Yayın Dağıtım ve Kurye Hizmetleri	2007	
5139	Dağıtım	Smile Dağıtım	2007	
6599	Yatırım şirketi	Smile Holding (eski D Telekom Yatırımları A.Ş.)	2007	

Tablo 2.6 (devam): Doğan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6592	Ödeme sistemleri	Smile Pratik Ödeme Sistemleri	2007	
6720	Sigortacılık hizmetleri	Smile Sigorta Aracılık Hizmetleri	2007	
6023	Lojistik	Smile Tedarik ve Ticaret	2007	
9213	TV-Radyo yayıncılığı	Mobil Teknolojileri Araştırma Geliştirme	2007	
		Uydu İletişim	2007	
		Turner Doğan Prod. (Turner Broadcasting ortak)	2007	
5190	Dış ticaret	Fairworld International Ltd (İngiltere, satın alma)	2007	
		Falcon Purchasing Services (İngiltere, satın alma)	2007	
	Pazarlama	Doğan Teleshopping Paz. (Fransız TF1 ortak)	2007	
		Osmose Media (Lüksemburg)	2008	
7290	İnternet hizmetleri	Kemer Yayıncılık Pazarlama, Sanayi ve Tic.	2008	
1120	Petrol arama	Petrol Ofisi Arama Üretim	2008	
7010	Gayrimenkul	D-Yapı Real Estate (Romanya)	2008	
		TOV D-Yapı Real Estate (Ukrayna)	2008	
		D Stroy Limited (Rusya)	2008	
		SC Dogan Hospitals Investments (Romanya)	2008	
9213	TV yayıncılığı	Matis TV, Yonca TV, İnci TV, Kuvars TV, Lal TV, Truva TV, Kayra TV, Milas TV	2008	

Kaynak: Nahum 1992; Karaca 2004; İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

Tablo 2.6.1: Doğan Grubu – Trader Media East ve İştirakleri

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2212	Seri ilanlar	TME Trader Media East (Jersey, İngiltere, satın alma)	2007	
	Yayıncılık şirketleri	Rusya: Impress Media Marketing BVI, Impress Media Marketing LLC	2007	
7499	Çağrı merkezi	Rusya: NPK	2007	
2221	Baskı hizmeti	Rusya: Optoprint, Pronto Print, Rosprint, Rosprint Samara	2007	
9213	TV kanalı	Rusya: Pronto TV	2007	
6599	TME'ye bağlı yatırım şirketleri	Rusya: Rektcentr; Hollanda: International Ssuarts Holding BV, Mirabridge International BV, TCM Croatia Holding BV, Trader Classified Media Croatia Holdings BV, Trader	2007	

Tablo 2.6.1 (devam): Doğan Grubu – Trader Media East ve İştirakleri

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6599	TME'ye bağlı yatırım şirketleri	East Holdings BV; Avusturya: Ssuarts Holding GmbH; Ukrayna: Ssuarts Trading Ltd; Hırvatistan: TCM Adria; Fransa: TME Management; Macaristan: Trader Hungary; İngiliz Virgin Adaları: Marchant Resources Ltd	2007	
5190	Pazarlama	Macaristan: Expressz Garancia, Kisokos Directory	2007	
2212	TME'ye bağlı ilan şirketleri (gazete ve internet yayıncılığı)	Bosna-Hersek: Bolji Posao Bosnia; Rusya: 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 Nizhnij 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; Sırbistan: Bolji Posao Serbia; Ukrayna: E-Prostir, Pronto Kiev; Hırvatistan: Internet Posao, Oglasnik; Slovenya: Moje Delo; Belarus: Pronto Rostov, SP Belpronto; Macaristan: Expressz Magyarorszag, Szuperinfo Magyarorszak; Litvanya: Informatcia Vilnusa; Kazakistan: Pronto Akmola, Pronto Aktan, Pronto Akzhol, Pronto Atyran; Polonya: Siodemka Sp., Trader.com (Polska) Sp.	2007	
7221	Yazılım	TME Teknoloji Proje Geliştirme	2008	

Kaynak: İlgili firma raporlarından derlenmiştir.

Ülker Grubu (Yıldız Holding)

Ülker, Türkiye'de 'İslami sermaye' denildiğinde ilk akla gelen gruplardan biri. Gıda sektörünün hemen tüm alt kollarında yer alan büyük bir tekel olan grup, 2000'li yıllarda ürün çeşitliliğini ve faaliyette bulunduğu ülkelerin sayısını hızla arttırdı. 2008 yılı itibariyle, dokuzu yurtdışında olmak üzere 53 fabrikada 160 marka altında toplamda 2.700 civarında ürün imal etmekteydi (Ülker Bisküvi 2009: 6).

Grubun kurucusu Kırımlı Sabri Ülker, 1944 yılında, Rum azınlıklardan faal durumda olmayan küçük bir imalathaneyi satın aldı. Burada üç işçi ile başlatılan bisküvi üretimi, birkaç yıl sonra, 1948 yılında faaliyete geçen Topkapı tesisi ile fabrika ölçeğine taşındı. 1950 yılından itibaren reklam vermeye başlayan Ülker, o dönemde özellikle radyo reklamları yoluyla kitlelere ulaşmaktaydı. Buna paralel olarak geniş bir dağıtım ağı da oluşturulmuş, 1955 yılında Türkiye'nin her yerine fabrika fiyatına ürün teslim edilmeye başlanmıştı. 1960 yılında devletin tahsis ettiği 250 bin dolarlık döviz, Ülker'in yeni makineler ve tesisler edinerek üretimi arttırmasında önemli bir dönüm noktası oldu (O. Berberoğlu, Akşam 04.03.2003). 1962'de Eti'nin üretime geçmesini takiben, bisküvi sektöründe iki firmanın hakim olduğu 'düopol' piyasa biçimi kararlı hale geldi: Ülker ve Eti'nin toplam pazar payı 1980'li yıllarda yüzde 70, 1995 yılında yüzde 93, 2005'te yüzde 92; Ülker'in payı 1995'te yüzde 55 ve 2005 yılında yüzde 61'di (Köymen 1989: 97; Balaban 2006b).

Grup, tekel konumunda olduğu bir diğer ürün olan çikolatanın üretimine de 1950'li yıllarda başlamıştı (E. Armutçu, Hürriyet Pazar 26.07.2003). Bununla birlikte, ciddi anlamda üretim için gereken yatırımı ancak 1970'lerin ortalarında gerçekleştirebildi. Çikolatada pazar payını özellikle 1980'li yıllardan itibaren arttıran Ülker, 2000 yılına gelindiğinde sektörde yüzde 64 payla birinci durumdaydı; ikinci sıradaki Nestle'nin payı ise yüzde 17'ydi (Fırat 2001a).

Ülker'in gıda sektöründe artan faaliyetleri, zaman içinde lojistik ve ambalaj gibi yeni ve ilişkili iş kollarını beraberinde getirdi. 1980'lerden itibaren Polinas, Farmamak, Tire Kutsan iştirakleriyle ambalaj sektöründe önemli bir yer edinen grup, 1992'de bitkisel yağ ve margarin imalatına girerek bisküvi hammaddelerinin hepsini (un, şeker, yağ) kendisi üretmeye başladı. Sektörde hammadde imalatından ambalaja ve pazarlamaya kadar tüm halkaları birleştirerek entegrasyon

sağladı. 1990'ların ortalarından itibaren gıdanın alt sektörlerine yöneldi. 1995 yılında Dankek'le ortaklık kurarak kek, 1996'da süt ürünleri, 2000 yılında sakız ve hazır çorba, 2003'te gazlı içecek (Cola Turka), bebek maması, dondurma ve kahve, 2005 yılında çay üretimine başladı. 2006 yılında Ülker, bisküvide yüzde 62.5, çikolatada yüzde 55, çikolata kaplamalı ürünlerde yüzde 61, kremalı ürünlerde yüzde 49, kekte yüzde 47, margarinde yüzde 38 pazar payı ile ilk sırada; bebek mamasında yüzde 25, kahvede yüzde 37, likit yağda yüzde 14, çorbada yüzde 25, süt ürünlerinde yüzde 20-21 pazar payı ile ikinci durumdaydı (Platin 2006). Aynı yıl, grubun Cola Turca markası, kola pazarında Coca Cola'nın ardından Pepsi ile başabaş konuma gelmişti (Sabah 12.09.2006). Kısacası, Ülker grubu gıda sektörünün birçok alt kolunda hakimiyet kurmuştu.

Gıda alanında büyüyen Ülker, aynı zamanda 'İslami' sermaye olarak bilinen kesimde de önemli figürler arasındaydı. Bu noktada, 'İslami' sermayenin de 'sermaye' niteliğini taşıdığını vurgulamak gerekiyor. Nitekim Anadolu grubunun patronu Kâmil Yazıcı (2007: 103), 1960'lı yıllarda Efes Pilsen ile bira üretimine başladıklarında 'muhafazakâr iş aleminin' bu girişimi kınamasından çekindiğini, ancak Sabri Ülker ve Topbaş ailesinden gelen 'birlikte bir sanayi tesisi kuralım' teklifi ile rahatladığını yazmaktadır (söz konusu tesis, 1969'da kurulan ve 1973'te faaliyete geçen Nasaş Alüminyum'dur). Anadolu grubu ile Ülker'in ortaklığı, daha sonra, Polinas Plastik'te devam etti. Yıllar sonra, Ülker grubunda yönetimi devralan ikinci kuşak kardeşlerden Murat Ülker, "ABD dolarının rengi yeşildir, dolardan başka yeşil sermaye tanımam" diyerek benzer bir tavrı yine sergileyecekti (Sabah 22.12.2006).

Bununla birlikte, Türkiye'de büyük sermaye grupları çoğunlukla merkez sağ siyasal konumu benimserken, Ülker grubu (ailenin önde gelenleri) genellikle muhafazakar ya da 'İslami' denilebilecek bir çizgiyi korumuştur. İslami organizasyonlar alanında hayli aktif olan aile üyeleri, 1970'li yıllarda kurulan İslami İlimler Araştırma Vakfı ve İlim Yayma Vakfı gibi oluşumlarda ve 1994'te kurulan, ülkedeki 92 İslami vakfı bir şemsiye altında toplamayı amaçlayan Türkiye Gönüllü Teşekküller Vakfı'nda kurucu olarak yer almışlardı (Mollaveisoğlu 2007: 112-115). 'Muhafazakar iş aleminin' önemli kurumu Al Baraka grubu ile (Atlas Gıda Pazarlama, Ülker Gıda, Üstün Gıda, İstanbul Gıda Dış Ticaret) ve önemli ailelerinden Topbaş ailesi ile (Sakarya Gıda, Ak Gıda, Bahar Su, Natura Gıda, Link Gıda, BİM) birçok ortaklığı bulunan Ülker, aynı zamanda, ABD'de 11 Eylül saldırıları sonrasında Usame Bin Ladin'le bağlantılı olduğu için 'sakıncalılar' listesine alınan Yasin El Kadı ve Mehmet Fatih Saraç gibi isimlerle de (Bahar Su, Ak Gıda gibi şirketlerde) ortaklıklar kurmuştu (S. Özdemir, Hürriyet 21.04.2002). Kı-

sacası Ülker grubu, camia içinde etkili bir konuma sahipti. Bu durum 28 Şubat sürecinde Ülker'in TSK tarafından hedef alınan firmalardan biri olmasına yol açarken, Ülker hızla 'imaj düzeltme' çalışmasına girişti: 1998 Aralık ayında silahlı kuvvetlere bağlı vakıflara 600 milyar lira bağış yaptı, bünyesinde birçok emekli asker barındıran ASAM (Avrasya Stratejik Araştırmalar Merkezi) adlı kuruluşa sponsor oldu, ayrıca spora ve özellikle de basketbola yaptığı yatırımlarla 'İslami sermaye' algısını kırmaya çalıştı (Y. Bayer, Hürriyet 05.01.1999; V. Munyar, Hürriyet 23.12.2007; Taraf 21.12.2008).

Kuşkusuz, Ülker gibi hızlı tüketim malları üreten bir grup için kamuoyunda yarattığı imaj büyük önem taşıyor. Bu nedenle, Türkiye'de en fazla reklam veren gruplardan biri de Ülker. 12 TV kanalını inceleyen bir araştırmaya göre, 2008 yılında çeşitli markaları için en çok reklamı Ülker vermişti (Akşam 09.01.2009). Doğrudan reklamın dışında bu açıdan basketbol ve futbol gibi popüler spor dallarını da değerlendiren Ülker, Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe kulüpleri ile milli takımlara sponsorluk yapmaktaydı.

Ülker grubunda önemli bir dönüm noktası 1987 yılı oldu. Bu tarihte, Sabri Ülker'in ağabeyi Asım Ülker ve çocukları gruptan ayrılarak Kar Şirketler Topluluğu'nu kurdular (Kar Grubu 2009). Birçok farklı sektörde faaliyet gösteren, şirket geliştirme ve satma konusuna ağırlık veren Kar grubunun aksine, Ülker gıda sektörüne odaklanmış faaliyet yapısını sürdürdü (Akı 2003). Bununla birlikte, 1980'lerin sonlarından itibaren Ülker de bazı 'ilişkisiz' faaliyet kollarına girmeye başladı. Örneğin, grubun Datateknik adını taşıyan firması, 1993 yılından beri PC montajı ('Exper' marka) yapmaktaydı. Orta ölçekli bir firma olan Datateknik, AKP döneminde birçok kamu ihalesi kazanacak ve 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde orta sıralara (2007'de 254., 2008'de 134.) yükselecekti (Hürriyet 19.10.2004; 31.10.2004; Sol 19.03.2009).

Grubun AKP ile organik ilişkisi, 2000'li yıllarda gerçekleştirdiği hızlı atılımların bir nedeni olarak alınabilir. Başbakan Erdoğan'ın 2004 yılında ortak olduğu dört şirketten üçü, Ülker grubu ürünlerinin dağıtımını yapmaktaydı (Hürriyet 02.06.2004). Herhalde bu tarz ilişkilerin de yardımıyla, 2002 yılında 1.7 milyar dolar ciro yapan grup, 2007 yılında cirosunu 9.1 milyar dolara yükseltti (Yeni Şafak 05.05.2003; Ülker Bisküvi 2007: 6). Grubun büyüme temposu, yıllık ortalamalar olarak, 1944-1989 arasında yüzde 8, 1990-1999 arasında yüzde 13, 2000-2007 arasında yüzde 24 ve 2006-2007 yıllarında yüzde 51 olarak ifade edilmekteydi (Milliyet 07.03.2008).

Bununla birlikte, grubun 2000'li yıllardaki hızlı büyümesinde belki en önemli faktör, ülke çapındaki son derece etkili satış-dağıtım ağıydı. Nitekim Rekabet

Kurumu'nun İstanbul Gıda Toptancı Tüccarları Derneği'nin şikayeti üzerine başlattığı soruşturma neticesinde 1999 yılında tüketim malı dağıtım sektöründe ceza kestiği firmalar arasında Ülker de bulunmaktaydı (Rekabet Kurumu 24.11.1999). 2007 yılında 400 distribütör ile 200 bin satış noktasına ulaşan Ülker (Zaman 28.06.2007), bu sayede, piyasaya birbiri ardına sürdüğü yeni ürünleri pazarlamakta sıkıntı yaşamadı (grubun gıda şirketleri 2005 yılında yalnızca çikolata, bisküvi, şekerleme ve bebek mamasında 84 çeşit, 2006 yılında ise 62 çeşit yeni ürünü piyasaya çıkarmıştı). Bunun yanı sıra, Ülker son birkaç yıl içinde satın aldığı Doğa Çay, Oba, Rozi, Komili gibi markaları da yine aynı kanallarla etkili biçimde dağıtabilme olanağına sahipti.

Ölçeğine kıyasla finans alanında sınırlı bir varlık gösteren grup, 1980'li yıllarda Faisal Finans Kurumu'na ortak olarak sektöre girdi. 2001 yılında Faisal Finans'ı ele geçiren Ülker grubu, faizsiz bankacılık yapan bu kuruluşun adını Family Finans olarak değiştirdi. Bunun ardından, İstikbal, Hes Kablo, Mondi, Bellona gibi markaları ile tanınan Kayseri kökenli Boydak grubu ile ortaklığa gitti ve Boydak'ın Anadolu Finans adlı kuruluşu ile birleşen Family Finans, 2005 yılında Türkiye Finans Katılım Bankası adını aldı. Bu dönemde Bizim Menkul Değerler adlı şirkette de ortaklık kuran Ülker ve Boydak, Türkiye Finans'ın yüzde 60 hissesini 2008 yılında Suudi Arabistan'lı National Commercial Bank'a satarak sektörden uzaklaştılar.

Ülker'in 2000'li yılların ortalarında giriş yaptığı yeni bir sektör, inşaat-gayrimenkul oldu. Grubun inşaat şirketi Sağlam İnşaat, Sabiha Gökçen havaalanının bitişiğindeki bir arazide yapacağı lüks konutlar için belediyede imar değişikliği sağlamıştı. Fenerbahçe kulübü ile birlikte Ataşehir'de bir proje planlayan Ülker, Koç grubundan 28 milyon dolara satın aldığı eski Ford Otosan arazisinde 650 milyon dolarlık Akasya Acıbadem projesi için de çalışmalara başlamıştı. Saf Gayrimenkul adlı şirketin yapacağı projede, Sinpaş, Akkök, Doğu Batı grubu ve Hollanda'lı Corio da ortaktı (G. Yılmaz, Yeni Şafak 25.05.2009). Kısacası, Ülker de son yıllarda İstanbul'da hızlanan rant paylaşımında yer almaktaydı.

Grubun son yıllardaki iki sansasyonel atağı, 2003 yılında üretimine başlanan Cola Turca ve 2007 yılında 850 milyon dolara satın alınan Belçika kökenli çikolata firması Godiva oldu. İki girişimin de ortak noktası, Türkiye ölçeğinde palazlanan bir sermaye grubunun uluslararası tekeller arasında kendisine yer bulmaya çalışmasıydı. Cola Turca girişimi, Ülker'in hammadde olarak kullandığı nişasta bazlı şekeri (kotayı aştığı için) izin almadan üretmesi nedeniyle Coca Cola ve Pepsi'nin sert tepkisine yol açtı ve Şeker Kurumu tarafından Ülker'e 32 milyon TL ceza kesildi (Hürriyet 08.04.2005; F. Türkel, Zaman 04.05.2006). Düşük ka-

liteli ve sağlığa daha zararlı, ancak üretimi daha ucuz olan nişasta bazlı şeker, Türkiye'de Bakanlar Kurulu inisiyatifiyle fiilen yüzde 15 kota ile ve AB üyesi ülkelerin tümünün toplamından daha fazla miktarda üretilmekteydi (N.E. Önal, Sol 16.12.2007). Ülker'in Pendik Nişasta Sanayii adlı şirkette ortak olduğu ABD gıda tekeli Cargill ise Türkiye'de en büyük üretici konumundaydı.

Kola savaşları perde arkasında devam ederken, Godiva'nın satın alınışı kamuoyunda büyük bir yankı yarattı. Yılda ortalama 500 milyon dolar ciro yapan Godiva'nın likörlü çikolata üretiyor olması, 'yeşil sermaye' tartışmalarını alevlendirdi. Ülker'in bu firmayı almasında 2007 yılı sonunda dünya genelinde başlayan finansal daralma etkili olmuş, diğer alıcıların çekilmesiyle Ülker avantajlı duruma gelmişti (Referans 29.12.2007). Bir başka deyişle, Türkiye'de belirli bir ölçeğe ulaşan sermaye grupları için artık dünya genelindeki krizler de 'fırsat' anlamını taşımaktaydı.

2008 yılı sonu itibariyle, Ulker'in ölçeği Oyak grubuna yakındı. Toplam cirosu 10.9 milyar dolar olan Ülker'de çalışan sayısı 29.500'dü (Ülker Bisküvi 2009: 6).

Tablo 2.7: Ülker Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
1541	Bisküvi imalatı	Ülker Bisküvi Sanayi AŞ. (2007'den önce ünvanı Ülker Gıda Sanayi, BNP Paribas %27 ortak)	1944	
5122	Gıda mad. pazarlama			
6599	Yatırım şirketi	Sita Sınai ve Ticari Teşebbüsler AŞ. (iştirak?)	1960?	
2899	Alüminyum imalat	Garanti Aliminyum Sanayi Ltd.	1960?	1998
2720	Alüminyum ambalaj	Nasaş (iştirak)	1969	1980?
1541	Bisküvi imalatı	Anadolu Gıda Sanayi (Ülker Gıda ile birleşti)	1970	2004
5122	Bisküvi ihracatı	Ülker Bisküvi Sanayi AŞ.	1974	
1543	Çikolata üretimi			
7310	Arge			
1531	Un imalatı ve ticareti	Birlik Pazarlama	1978	
2520	PVC ambalaj imalatı	Farmamak Ambalaj Maddeleri Makina San.	1979?	
6599	Yatırım şirketi?	Hak Yatırım (Topbaş ailesi ortak, Sakarya Gıda)	1981?	2000
2520	Ambalaj filmi üretimi	Polinas Plastik San. (Anadolu grubu %50)	1982	
6303	Lojistik	Golden Lojistik (Ülker Beynelmilel Nakliyat)	1983	2005
5122	Gıda mad. pazarlama	Uzay Gıda Sanayi (1987'de gruptan ayrıldı)	1984	1987

Tablo 2.7 (devam): Ülker Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6519	Faizsiz bankacılık	Faisal Finans (iştirak, 2001'de satın alındı)	1984	2001
2919	Makine imalat	Topkapı Mühendislik (eski Topkapı Makina San)	1984	
2102	Oluklu mukavva imali	Bomsaş Ambalaj (Tire Kutsan'la birleşti)	1985	2002
5122	Dağıtım şirketi	Atlas Gıda Pazarlama Sanayi ve Ticaret AŞ.	1987	
	Gıda mad. ihracatı	İstanbul Gıda Dış Ticaret AŞ.	1987	
6599	Yatırım şirketi	Yıldız Gıda ve Anbalaj Yat. (Yıldız Holding)	1989	1999
5151	Elektronik ürün satışı	Datateknik Bilgisayar Sistemleri Ticaret	1989	
5190	Genel ticaret	Komaş AŞ. (Diyanet Vakfı'na ait, Ülker iştirak)	1990?	
1549	Gıda mad. imalatı	Üstün Gıda Sanayi (Ülker Çikolata San. oldu)	1991	2007
7430	Reklamcılık	Kalibre Grafik Basım Tanıtım San. ve Tic. Ltd.	1991	2003
1514	Katı-sıvı yağ imalatı	Besler Gıda ve Kimya Sanayi ve Ticaret AŞ.	1992	
5122	Baklagil ticareti	Güzel İş Gıda İmalat ve Pazarlama Ltd.	1992	
5139	Gıda-temizlik mlz. pz.	Murat (Gıda ve) Kimya Sanayi ve Ticaret AŞ.	1992	1999
5121	Et-hayvan ticareti	Ülker Et Ürünleri İthalat İhracat Pazarlama San.	1992	
7010	Gayrimenkul hizm.	Ömerli Yapı ve Turizm AŞ.	1992?	
4520	İnşaat ve gayrimenkul	Seferusta Yapı ve Turizm AŞ.	1992?	
1543	Unlu-şekerli imalat	Dura Unlu ve Şekerli Gıda Maddeleri Üretim	1993	
1532 1542	Nişastalı ürün ve şeker imalatı	PNS Pendik Nişasta Sanayi AŞ. (Cerestar ortak, daha sonra Cerestar'ı Cargill satın aldı)	1993	
3000	PC montajı	Datateknik Bilgisayar Sistemleri Ticaret ve San.	1993	
7421	Mühendislik hizm.	Bahar Arsacılık ve İnşaat Yatırım AŞ.	1993	
6309	Gümrük hizmetleri	Su Gümrükleme (Dünya Gümrükleme oldu)	1994	1999
6712	Portföy işletmeciliği	Taç Yatırım Ortaklığı AŞ.	1994	
5010	Daewoo distribütörü	OMC Otomotiv (%50 iştirak)	1994	1996
1541	Unlu mamul imalatı	Fresh Cake Gıda Sanayi (%50 ortaklık)	1995	
6591	Leasing	Site Finansal Kiralama (FFK Fon Leasing oldu)	1995	2002
7430	Reklamcılık	Giz Ajans Organizasyon Reklam Tanıtım Paz.	1995	
1520	Süt ürünleri imalatı	Ak Gıda Sanayi ve Ticaret (Topbaş ailesi ortak)	1996	
5151	Elektronik cihaz satışı	Tempa Tasarım ve Elektronik Üretim AŞ.	1996	2000
5010	İkinci el araç ticareti	Ekol Otomotiv AŞ.	1996	2005
1541	Unlu mamul imalatı	İdeal Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ.	1997	
1554	Su paketleme	Bahar Su Sanayi ve Ticaret (Topbaş ailesi ortak)	1998	

Tablo 2.7 (devam): Ülker Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
1520	Dondurma imalatı	Garanti Gıda Sanayi ve Tic. (Topbaş ailesi ortak)	1998	
8519	Tıp merkezi?	Başak Sağlık ve Eğitim Hizmetleri Sanayi	1998	
4010	Elektrik üretimi	Berk Enerji Üretimi (Besler Gıda'nın, faal değil)	1998	
1543	Unlu-çikolata imalat	Biskot Bisküvi Gıda Sanayi (satın alma)	1999	
2429	Gıda-kimya md. im.	Doruk Gıda Kimya Ambalaj Sanayi ve Ticaret	1999	2006
5122	Gıda mad. ihracatı	Birleşik Dış Ticaret AŞ.	1999	
	Gıda mad. paz.	Karsa Dış Ticaret (satın alma, Karma Gıda oldu)	1999	2002
5139	Gıda-temizlik mlz. pz.	Merkez Gıda Pazarlama Sanayi ve Ticaret AŞ.	1999	
1514	Katı-sıvı yağ imalatı	Pakyağ Sanayii ve Ticaret AŞ. (satın alma)	1999	
6302	Depolama hizmetleri	Dünya Gümrükleme Müşavirlik Nakliyat	1999	
2102	Kağıt-kutu imalatı	Tire Kutsan (ele geçirme, Mondi Packaging %54)	1999	
5149	Ambalaj malz. ticareti	Tidaş Tire Kağıt San. (Tire Kutsan iştiraki)	1999	
		Tipaş Tire Pazarlama AŞ. (Tire Kutsan iştiraki)	1999	2008
6599	Holding	Yıldız Holding AŞ.	1999	
5151	Yazılım dağıtımı	Medyasoft Bilgi Sistemleri San. ve Tic. Ltd	1999	
5020	Oto bakım ve servis	Barış Otomotiv Akaryakıt Hizmetleri San.	1999?	2009
1520	Süt ürünleri imalatı	Sakarya Gıda Sanayi (Topbaş ailesi ortak)	2000	2008
5151	Elektronik cihaz satışı	Empa Bilgi Teknolojileri Sanayi ve Ticaret AŞ.	2000	2002
7421	Mühendislik hizm.	Etkin ve Sürekli Yapı Denetimi AŞ.	2000	2002
5122	Gıda mad. pazarlama	Basic Commodities BV (Hollanda)	2000?	
5149	Plastik ambalaj paz.	Polinas Plastic of America (ABD)	2000?	
1554	Meşrubat üretimi	Della Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ.	2001	
1543	Çikolata imalatı?	FMC (Suudi Arabistan)	2001	
1541	Unlu mamul imalatı	Hamle Company Ltd. (Kazakistan)	2001	
1520	Dondurma imalatı	Natura Gıda Sanayi ve Tic. (Topbaş ailesi ortak)	2001	
5149	Ambalaj malz. ticareti	Büyük Endüstriyel Ürünler Paz. (Polinas iştiraki)	2001	
2899	Metal kutu üretimi	Pripack Ambalaj AŞ. (satın alma)	2001	
6519	Faizsiz bankacılık	Family Finans Kurumu (Türkiye Finans oldu)	2001	2005
5219	Toptan mağaza zinciri	Bizim Toplu Tüketim (SU %20, SIF %20 ortak)	2001	

Tablo 2.7 (devam): Ülker Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5122	İçecek mad. pazarlama	Global Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ.	2001	
	Gıda maddeleri pazarlama	Renk Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ.	2001	2007
		Eksper Gıda Pazarlama Sanayi ve Ticaret AŞ.	2002	
		Seher Gıda Pazarlama Sanayi ve Ticaret AŞ.	2002	
1543	Sakız üretimi	Baycan Çiklet (satın alma, CCC ile birleşiyor)	2002	2009
1554	Meşrubat üretimi	Çamlıca Gazoz (satın alma)	2002	
6599	Gıda yatırımları	Karma Gıda Yatırım Sanayi ve Ticaret AŞ.	2002	
1541	Bisküvi imalatı	Lord Food International / KBF Ltd. (Ukrayna)	2002	
1549	Hazır gıda md. imalatı	Örgen Gıda Sanayi ve Ticaret Ltd. (satın alma)	2002	
1531	Kellogg's gevrek imali	Reform Gıda Pazarlama Sanayi ve Ticaret AŞ.	2002	
	Unlu mamul imalatı	Shirin Asal (İran, 2007'de İranlı ortağa satıldı)	2002	2007
6591	Leasing	FFK Fon Finansal Kiralama AŞ.	2002	
5151	Elektronik cihaz satışı	Hızlı Sistem Bilişim Sanayi ve Ticaret AŞ.	2002	2007
7421	Mühendislik hizm.	Prodek Mekan Tasarımı Proje Dekorasyon	2002	2004
5190	Temizlik ürünü paz.	Tahir Temizlik Marka Hizmetleri San. ve Tic.	2002	
	Private label paz.	Teközel Gıda Temizlik Sağlık Marka Hizm.	2002	
5122	Su dağıtımı	Atlas Gıda Pazarlama Sanayi ve Ticaret AŞ.	2003	
	Gıda mad. dış ticareti	Link Gıda Yatırım Sanayi (Topbaş ailesi ortak)	2003	
5139	Gıda-temizlik mlz. pz.	Esas Pazarlama ve Ticaret AŞ.	2003	
1520	Dondurma imalatı	Golf Gıda Pazarlama (Şöller Gıda, satın alma)	2003	
1549	Çocuk maması imalatı	Hero Gıda San. ve Tic. AŞ. (İsviçreli Hero ortak)	2003	
1543	Şekerli ürün imalatı	Horizon Şekerleme (CCC ile birleşiyor)	2003	2009
	Çik.-şekerleme imalatı	Önem Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ.	2003	
6712	Menkul değerler	Bizim Menkul Değerler (Boydak%50, satın alım)	2003	
7210	Sistem entegratörü	BizPro Sistem Bilişim Hizmetleri Ticaret AŞ.	2003	2007
6420	Telekom hizmetleri	Global İletişim Hizmetleri AŞ.	2003	
5151	Elektronik cihaz satışı	Mersa Elektronik ve Teknolojik Ürünler Ticareti	2003	
7430	Reklam pazarlama	Öncü Pazarlama ve Ticaret (Öncü İletişim oldu)	2003	2008
	Reklamcılık	Paristanbul Tasarım ve Tanıtım Hizmetleri Ltd.	2003	2005?
5122	Gıda mad. pazarlama	Mavi Yeşil Ltd.	2003?	
1531	Unlu mamul imalatı	Dilek (Özbekistan, satın alma)	2004	
		Ufuk (Özbekistan, satın alma)	2004	

Tablo 2.7 (devam): Ülker Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
1541	Unlu mamul imalatı	Eurex Alimentare (Romanya, Alman DEG %40)	2004	
5122	Gıda mad. pazarlama	Rekor Gıda Pazarlama Sanayi ve Ticaret AŞ.	2004	
2102	Kağıt ve PVC ambalaj	Uğur Ambalaj Yatırım Sanayi Ticaret AŞ.	2004	
5151	Elektronik ürün ticareti	Hızlı Sistem Mağazacılık AŞ.	2004	
6420	Telekom hizmetleri	Teletek Telekomünikasyon Hizmetleri AŞ.	2004	
4520	İnşaat ve gayrimenkul	Akyel İnşaat Turizm Sanayi ve Ticaret AŞ.	2004	
	İnşaat	Sağlam İnşaat AŞ.	2004	
7421	Mühendislik hizm.	Elit Mimarlık Turizm Sanayi ve Ticaret AŞ.	2004	
7010	Gayrimenkul hizm.	Saf Gayrimenkul (Sinpaş ve Akkök grubu ortak)	2004	
7492	Güvenlik hizmetleri	Alternatif Güvenlik ve Yönetim Hizmetleri Ltd.	2004	
7111	Filo kiralama	Bomoto Otomobilcilik ve Danışmanlık AŞ.	2004	
5050	Akaryakıt dağıtım	İzsal Akaryakıt ve Lojistik Hizmetleri Ticaret	2004	2007
2109	Kadın pedi üretimi	Rozi Kağıt ve Temizlik Ürünleri AŞ. (satın alma)	2004	
5139	Gıda-temizlik mlz. pz.	Atlantik Gıda Pazarlama ve Ticaret AŞ.	2005	
1541	Bisküvi imalatı	Biscuiterie de Cherchell (Cezayir, özelleştirme)	2005	
		Hi Food (Mısır)	2005	
5122	Gıda mad. pazarlama	Dank Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ.	2005	
	Tahıl gevreği paz.	Kellogg Med. Gıda Tic. (ABD'li Kellogg ortak)	2005	
5139	Gıda-temizlik mlz. pz.	Pasifik Tüketim Ürünleri Satış ve Ticaret AŞ.	2005	
1554	Çay üretimi	Tadım Çay (Kopuz grubu, %50 işt., geri satıldı)	2005	2007
7495	Gıda mad. paketleme	Ufuk Doğal Gıda ve Ambalaj Sanayi AŞ.	2005	
2102	Karton ambalaj	Duran-Doğan Basım ve Ambalaj Sanayi (işt.)	2005	
5149	Karton ambalaj ticareti	Dudo İthalat İhracat ve Paz. (Duran-Doğan işt.)	2005	
6303	Lojistik	Netlog Lojistik (İnterkombi ile birleşerek, %45)	2005	2009
6591	Leasing	Kaynak Finansal Kiralama AŞ.	2005	
		Toprak Leasing (TMSF alım, FFK ile birleşti)	2005	2007
6599	Gayrimenkul YO	Sağlam Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı AŞ.	2005	
7414	Yönetim-danışmanlık	Bizim Servis ve Danışmanlık Hizmetleri AŞ.	2005	
6519	Katılım bankacılığı	Türkiye Finans Katılım Bankası (Boydak ortak, %60 hisse 2008'de S. Arabistan'lı NCB'ye satıldı)	2005	
5219	Perakende mağazalar	BİM Birleşik Mağazacılık (Topbaş'lar ana ortak)	2005	

Tablo 2.7 (devam): Ülker Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5050	Petrol ürünleri ticareti	Fırat Petrol Turizm Sanayi ve Ticaret Ltd.	2005	
5139	Temizlik mad. paz.	Natura Sabun Yağ ve Su Sanayi ve Ticaret AŞ.	2005	2007
5122	Gıda maddeleri pazarlama	Atademir Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ.	2006	
		Etobur Gıda Turizm Yatırım ve İşletmecilik Tic.	2006	
		Gf Lovell Deutschland Gmbh (Almanya)	2006	
1554	Çay üretimi	Enfes Gıda İmalat ve Ticaret AŞ.	2006	
1543	Çikolata imalatı	Lovells (İngiltere, satın alma)	2006	
2520	Plastik amb mlz. imali	Polmak Ambalaj Sanayi ve Ticaret AŞ.	2006	
7421	Mühendislik hizm.	Merkür İnşaat Ticaret AŞ.	2006	
7010	Emlakçılık			
6599	Tahvil ihracı	Ülker Finance SA (Lüksemburg)	2006?	2009
5122	Çik.-şekerleme paz.	FMCG Ticaret	2006?	
	Gıda maddeleri pazarlama	Dore Direkt Pazarlama ve Ticaret AŞ.	2007	
		Etkin Gıda Pazarlama (CCC ile birleşecek)	2007	2009
6599	Yatırım şirketi	G-New Inc. (ABD, satın alma)	2007	
1543	Çikolata imalatı	Godiva Belgium BVBA (Belçika, satın alma)	2007	
5122	Çikolata pazarlama	Godiva Chocolatier Inc. (ABD, satın alma)	2007	
1541	Unlu mamul imalatı	Pakistan'da bir fabrika	2007	
1543	Çikolatalı ürün imalatı	Ülker Çikolata Sanayi AŞ.	2007	
2520	Ambalaj malz. imalatı	Folyomak Ambalaj Sanayi ve Ticaret AŞ.	2007	
7229	Satış sonrası destek	BizPro Sistem Yazılım (Datateknik'le birleşti)	2007	2008
7210	Sistem entegratörü	BizTek Bilişim (Datateknik'le birleşti)	2007	2008
5151	Elektronik cihaz satışı	E Sistem Bilgi Teknolojileri (Mersa ile birleşti)	2007	2007
7010	Gayrimenkul hizm.	Izsal Gayrimenkul Geliştirme AŞ.	2007	
	Gayrimenkul yat.	Ottoman Gayrimenkul (iştirak, Sinpaş ortak)	2007	
5139	Temizlik mad. paz.	Komili Temizlik Ürünleri Pazarlama AŞ.	2007	
1513	Bitkisel ürün imalatı	Doğa Bitkisel Ürünler Sanayi (satın alma)	2008	
1541	Unlu mamul imalatı	Doruk Unlu Mamüller ('Komşu Fırın', %50 iştirak)	2008	
		Unmaş ('Uno Ekmek', %50 iştirak)	2008	
1512	Su ürünleri imalatı	Kerevitaş Gıda Sn (satın alma, Merzeci grup %25)	2008	
5122	Su ürünleri ihracatı	Ekzimer Dış Ticaret Gıda San. (Kerevitaş iştiraki)	2008	

Tablo 2.7 (devam): Ülker Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5122	Su ürünleri ticareti	Ancoker Su Ürünleri San. Tic. (Kerevitaş iştiraki)	2008	
	Su ürünleri ticareti?	Oyaş Okyanus Gıda AŞ. (Kerevitaş iştiraki?)	2008	
1554	Çay üretimi	Oba Çay (satın alma)	2008	
6110	Denizyolu taşıma?	İgit Uluslararası Nakliyat Turizm (satın alma)	2008	
2424	Kozmetik ürün imalatı	Komili Kağıt ve Kişisel Bakım Üretim AŞ.	2008	
7430	Reklam pazarlama	Öncü İletişim Pazarlama Yapım ve Ticaret AŞ.	2008	
1543	Sakız üretimi	CCC Cont. Confectionery Co. (Danimarkalı ortak)	2009	
2520	PVC ambalaj imalatı	Rotopaş Ambalaj Sanayi (satın alma)	2009	
3720	Kağıt geri kazanım	Teknik Kağıt (Tire Kutsan iştiraki)	2009	

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

Doğuş Grubu

Doğuş, kamuoyunda finans ve medya sektörlerindeki etkinliği ile tanınan bir grup (Garanti Bankası, NTV). Ancak, asıl kökeni inşaat sektörüne dayanıyor.

Grubun ilk firması Doğuş İnşaat, 1950'lerde faaliyete geçti. Kurucu Ayhan Şahenk, ilk yıllarda baraj projelerine yoğunlaşmış ve 1970'lerin ortalarına kadar çok sayıda baraj inşaatı gerçekleştirmişti (Doğuş İnşaat 2004; inşaatların bitiş tarihleri için bkz. DSİ 2006). 1980 sonrasında yurtdışına açılan ve Libya, Yemen gibi ülkelerde çeşitli işler yapan Doğuş İnşaat, bugüne dek tamamladığı 8 milyar dolarlık 160 proje ile Tekfen ölçeğine yakın büyük bir taahhüt firmasıydı (Doğuş 2008b). Bununla birlikte, Doğuş grubu esas olarak finans sektöründe büyüyecekti.

1970'lerin başlarında inşaat sektöründe tekeller arasında yer alan Doğuş, hemen tüm tekeller gibi, yeni faaliyet alanlarına ve holdingleşmeye yöneldi. Makarna üretimi (Filiz Gıda), turizm, pompa ve kompresör imalatı (Aymak Makina) gibi sektörlere girdi. Bu yıllarda Yapı Kredi Bankası'nda da önemli bir hissesi bulunan Şahenk, 1975 yılında bankanın denetimini eline geçirdi (Sönmez 1992a: 269). Aynı yıl İmar Bankası'nı da alan grup, finans sektörüne kalıcı bir giriş yaptı (Doğuş 2008a).

Bu tarihte tıpkı İş Bankası gibi ama daha küçük ölçekli bir banka-merkezli sermaye grubu olan Yapı Kredi'nin birçok iştiraki mevcuttu. Bunların içinde Halk Sigorta, İmar Bankası, TSKB, Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası, Türkiye Maden Bankası, Endüstri Holding, Yatırımlar Holding gibi finansal iştirakler ve Oyak Renault, DYO, Anadolu Cam Sanayi, Robert Bosch, Uniroyal Endüstri, Turyağ, Agro Merck, Erdemir, TPAO, Gima gibi önemli ortaklıklar da bulunmaktaydı (İlke 1974c: 81-3).

Güngör Uras'a göre Şahenk, aslında, Yapı Kredi'yi çoğunluk hisseye sahip bir grup müteahhit adına yönetmekteydi ve 1980 yılında, müteahhitlerin yol makinesi borçlarına karşılık, bankanın çoğunluk hissesi Çukurova grubuna geçti (Milliyet 10.05.2005). Bunun yanı sıra, Şahenk, 1984 yılında İmar Bankası'nı da Uzanlar'a sattı. Ancak, iki satış arasında, 1983 yılında Koç-Sabancı ikilisinden satın aldığı Garanti Bankası ile sektördeki yerini sağlamlaştırmıştı. Bu tarihte, bankanın büyük ortağı olan Koç grubu ile küçük ortak Sabancı arasındaki hakimiyet mücadelesi, her iki grubun da çekilmesine ve Garanti Bankası'nı Ayhan Şahenk'e devretmelerine yol açmıştı (M. Okur, Sabah 22.06.2006; Ş. Karlıklı, Milliyet Business 14.03.2004).

Doğuş grubunun bankacılık sektöründeki etkinliği, 1980'lerin sonlarından itibaren hızla arttı. 1996 yılına gelindiğinde, grup, üç tanesi yurtdışında faaliyet gösteren sekiz bankaya birden sahipti (Garanti Bankası'nın yanı sıra, Katar ortaklı Körfezbank, Bank Ekspres, Garanti Yatırım ve Ticaret Bankası, Osmanlı Bankası, Hollanda'da Garanti Bank International, Rusya'da Garanti Bank Moscow ve Cayman Adaları'nda United Turkish Gulf Bank). Bunlar arasında, Hollanda merkezli Garanti International, üçte ikisi Türkiye dışında gerçekleşen iş hacmi ve 2008 yılında 3 milyar euroyu aşan aktifleri ile uluslararası bir bankaydı (İ. Ekinci, Milliyet 17.02.2008). Sonraları bu bankalardan Körfezbank ve Osmanlı Bankası Garanti Bankası bünyesinde birleşecek, Bank Ekspres Korkmaz Yiğit'e, Garanti Yatırım ve Ticaret Bankası MNG grubuna satılacak, United Turkish Gulf Bank ve 1999'da Kıbrıs'ta kurulan üç adet off-shore bankanın faaliyeti ise sona erdirilecekti.

1990'lı yıllarda devletin yüksek faizle borçlanma politikasından en fazla yararlanan gruplardan biri olan Doğuş, bu dönemde sigortacılık, leasing gibi branşlarda da çok sayıda girişim başlattı ve birçok ülkede finans şirketleri kurdu. Fransız AGF ile Garanti Sigorta, Garanti Hayat Sigorta ve Doğuş Yatırım gibi şirketlerde 1999 yılına kadar ortak oldu. Doğuş grubunun 1996 yılı cirosu (5.2 milyar dolar), Sabancı (8 milyar) ve Koç (1995'te 6.2 milyar) gruplarına yakındı. Eczacıbaşı (1.2 milyar), Yaşar (1995'te 1.4 milyar), Borusan (900 milyon), Anadolu Endüstri (1.5 milyar), Akkök (1.1 milyar), Tekfen (1.1 milyar), Profilo (1995'te yaklaşık 1.2 milyar), Şişecam (2.2 milyar) ve Doğan (2.35 milyar) gruplarının ise birkaç katıydı. 2005 yılına gelindiğinde, Koç ve Sabancı dışında bu gruplardan yalnızca Doğan grubu Doğuş'tan daha fazla ciro yapabilmişti (Bazzal 2006c). Bir başka deyişle, Doğuş, Türkiye'nin en büyük birkaç sermaye grubu arasındaydı.

Doğuş grubu 1980-2000 arasında hızlı bir büyüme sergiledi. Ancak, bu hızlı büyüme hemen yalnızca finans ve ticaret-hizmet sektörleriyle sınırlıydı ve Doğuş, sınai açıdan en zayıf gruplardan biriydi. Nitekim 2000'li yılların başlarında, grubun toplam gelirleri içinde finansın payı üçte ikiden daha fazlaydı (Doğuş Group 2003: 5). 1980'lerden itibaren Elginkan gibi sanayi ağırlıklı bir grup küçülürken Doğuş gibi hizmet ağırlıklı bir grubun büyümesi, dönemin hakim eğilimini (üretimde kârlılığın azalması, dolaşım sermayesinin ön plana çıkması) sergileyen bir gösterge olarak alınabilir. Öte yandan, 1990'larda finansal yoldan el konulan artık-değerin 2000'li yıllarda üretken yatırımlara yönlendirilmesi eğilimi, diğer sermaye gruplarının aksine, Doğuş grubu için henüz ciddi anlamda söz konusu olmamıştır. Yine de diğer gruplar gibi Doğuş grubu da 2000 yılı civarında

bir yeniden yapılanmaya yönelmiş, perakende ve gıda gibi bazı sektörlerden çıkmış, birçok şirketini de birleştirmiştir.

Grubun finanstan sonra en fazla ağırlık verdiği sektör otomotiv. Bu alanda da tipik olarak ticaret-hizmet konularına yoğunlaşmış durumda. Yedek parça imal eden bir-iki küçük tesisin ve 2007'de kurulan damper tesisinin (Meiller-Doğuş) dışında, grubun tek kayda değer sınai girişimi İzmir'de 2008'de temeli atılan Alman Krone ortaklığı treyler fabrikasıydı (Milliyet 18.07.2008). Volkswagen, VW grup markaları (Skoda, Audi, Seat), VW ile ilişkili Porsche, lüks oto sınıfında Bentley, kamyonda Scania, treylerde Krone markaları, grubun ithal ederek sattığı, servis verdiği motorlu araçlar. Sektörde Doğuş'un pazar payı ise yüzde 11-12 arasında (Bazzal 2007). 2000'li yıllarda oto ticaretine hız veren grup, otomotiv-finans (tüketici kredileri, oto sigortası) ve otomotiv-medya (oto dergileri, yarış organizasyonları) faaliyetleri arasında 'sinerji' yaratmaya da yöneldi. Bunun yanında, temsilcilik işlerini yurtdışına genişleterek, İsviçre (Porsche) ve Mısır'da (Volkswagen) araç satışı ve satış sonrası servisine başladı. Tıpkı Borusan gibi, Doğuş grubu da son yıllarda temsilcilik faaliyetini uluslararası düzleme taşımış durumda.

Otomotivde bir diğer girişim, araç muayene istasyonlarının özelleştirilmesi için 2004 yılında yapılan ihaleleri Doğuş-Akfen-TüvSüd konsorsiyumunun (Tüvturk) kazanması oldu. İstasyonların 20 yıllık işletim hakkı için 613.5 milyon dolar bedel öngörülürken, Danıştay, Makine Mühendisleri Odası'nın başvurusu üzerine, yürütmeyi durdurma kararı verdi, ancak 2008 başında işlemi onayladı (Ö. Yaşar, Cumhuriyet 28.04.2006; Sabah 19.03.2008). Bu onay üzerine kurulmaya başlanan istasyonların sayısı, 2008 yılı sonunda 77 ilde toplam 183'e ulaşmıştı (Doğuş Otomotiv 2009: 51).

Grubun etkili olduğu bir diğer sektör turizm. Bu sektördeki yatırımlarını 1980'lerde hızlandıran Doğuş, yeni tesislerin işletimini genellikle uluslararası turizm şirketlerine bırakmaktaydı. 90'ların sonlarından itibaren Didim, Turgutreis, Dalaman gibi yörelerde marina işletmeleri de kuran Doğuş, bünyesindeki Hyatt Regency (İstanbul), Grand Azur (Marmaris), Alantur, Sheraton, Paradise Side Beach ve Aldiana (Antalya) gibi otellerle, turizm sektöründe en aktif gruplardan biri (Gözler 2006).

Doğuş'un 1990'lı yıllarda giriş yaptığı iki önemli sektör, perakende ve medyaydı. Perakende sektörüne 1992'de Hollandalı Promodes ile ortaklaşa kurulan Continent alışveriş merkezleri ile giren grup, 1998'de hisselerini devrettikten bir yıl sonra Tansaş, Makro Market (Tekfen grubu) ve Bonus (Ceylan grubu) marketlerini satın alarak etkili bir dönüş gerçekleştirdi (Hürriyet 07.01.2000). Ancak, Tansaş bünyesinde birleştirilen marketler birkaç yıl sonra Koç grubuna satıldı.

Benzer biçimde, gıda sektöründe eskiden beri Filiz Makarna ile tanınan ve 1990'larda buna dondurulmuş gıda, ekmek (Uno), patates fabrikası (ABD'li Lamb Weston ortaklığı) ve Uludağ gazozları (iştirak) gibi girişimleri ekleyen grup, 2000'li yıllarda gıda sektöründen de çekilme kararı aldı ve şirketleri satma veya tasfiye etme yoluna gitti.

Perakendenin aksine, Doğuş grubu 1999'da NTV ve Kanal E'yi satın alarak girdiği medya sektöründe entegre bir büyüme sergiledi. 2009 yılı başı itibariyle grubun medya iştirakleri 6 TV kanalı (NTV, CNBC-E, NBA TV, NTV Spor, e2 TV, Kral TV), 7 radyo istasyonu (NTV Radyo, Kral FM, Radyo Eksen, Radio N101, Virgin Radio, Billboard Radio, Radio Voyage), 8 dergi (CNBC-E Business, Billboard, National Geographic, National Geographic Kids, Motor Boat & Yatching, Robb Report, NTV Tarih, NTV Bilim) ve bir yayınevi (NTV Yayınları) içermekteydi (Doğuş 2009).

Doğan ve Çukurova kadar olmasa da Doğuş grubunun da medyada etkili olduğu, ancak genellikle spesifik alanlarda (haber, spor, müzik) yer aldığı ve günlük gazete gibi çok merkezi bir branşa henüz yönelmediği söylenebilir. Medya sahibi diğer gruplar gibi Doğuş grubunun da (muhtemelen Milli Piyango, Halk Bankası gibi özelleştirmelerden beklentileri nedeniyle) AKP hükümeti ile 'dengeli' bir ilişki yürütmeye dikkat ettiği gözlenmektedir.

Son yıllarda inşaata yeniden ağırlık veren grup, Ukrayna, Bulgaristan, Kazakistan, Fas gibi ülkelerde yol ve köprü işleri üstlendi, Marmaray projesinin 2. etabı için Fransız ve Japon firmalarıyla konsorsiyum kurdu. Ayrıca, eski uzmanlığı olan baraj inşaatlarına yeniden döndü ve Yusufeli, Boyabat, Aslancık baraj ve hidroelektrik santralleri için inşaat hazırlıklarına başladı (Doğuş 2008b). Bununla birlikte, grubun gelirleri içinde inşaat sektörünün payı düşüktü ve yüzde 10'un altındaydı.

2001 yılından itibaren Garanti Bankası'na yabancı ortak aramaya başlayan Doğuş, yüzde 49'u halka açık olan bankanın yüzde 25.5'ini (sahip olduğu hisselerin yarısını) 2005 yılında ABD'li finans devi GE Capital'e sattı (daha sonra yüzde 4.65 hisseyi geri satın aldı). Bu ortaklıkla, Romanya ve Ukrayna gibi ülkelerden başlayarak bölgesel bir finans gücü olmaya yöneldi (İ. Ekinci, Milliyet 17.02.2008). Ayrıca, özelleştirilmesi düşünülen Halk Bankası'na talip olduğunu da açıkladı (Cumhuriyet 29.11.2006).

Günümüzde, Doğuş grubunun iki temel faaliyeti, her ikisi de uluslararası düzleme taşınmış olan finans ve oto ticareti. Grubun bankası Garanti, 2008 sonu itibariyle aktif büyüklüğü açısından Türkiye'de üçüncü büyük bankaydı (TBB 2009:

II-234). Aynı yıl, grubun gelirleri içinde finansal hizmetlerin payı yüzde 56, otomotivin payı yüzde 31, inşaat işlerinin payı yüzde 8, medyanın ve turizmin payları yüzde 2'ydi. Grubun toplam varlıkları 38 milyar TL, konsolide gelirleri 7 milyar TL, grupta çalışan sayısı ise 20 bine yakındı (Doğuş Group 2009: 1-3).

Tablo 2.8: Doğuş Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
4520	İnşaat	Doğuş İnşaat	1951	
		Şah İnşaat (Doğuş Yapı San. oldu).	1968	1989
6519	Bankacılık	Yapı ve Kredi Bankası (1975'te çoğunluk hisse)	1971	1980
5010	İş makinesi acenteliği	Aymak Makina Sanayii	1972	2002
2912	Pompa-kompresör			
1544	Unlu mamul imalatı	Filiz Gıda Sanayi ve Ticaret	1974	2003
1549	Gıda mad. imalatı	Vize Gıda	1974	1987
5190	Dış ticaret	İmeks Sınai Mamuller Dış Ticaret	1974	1995
6519	Bankacılık	İmar Bankası	1975	1985
6599	Holding	Doğuş Holding	1975	
		Sınai ve Mali Yatırımlar Holding (%10 iştirak)	1975?	1980?
4520	İnşaat	Doğuş Endüstriyel İşler (Doğuş Altyapı oldu)	1976	1995
5510	Turizm	Antur Turizm (Club Alantur Antalya)	1976	
5030	Lastik ticareti	Lasaş Lastik San.	1976	
5121	Tarım ürünleri ticareti	Somtaş Tarım (Doğuş Holding'le birleşti)	1976	
4520	İnşaat	Ana Konut İnşaat (Çarmıklı Holding %50)	1977	1997
5143	İnşaat mlz. ticareti	Ana Yapı Malz. Ticaret (Çarmıklı Holding %50)	1977	1981
7421	Mühendislik hizm.	Doğuş (Ayson) Sondaj ve Araştırma AŞ.	1977	2002
4510	Sondaj işleri			
6304	Turizm	Şahtur Turizm	1977	1984
5190	Pazarlama	Dapa Pazarlama ve Dağıtım AŞ.	1977	1986
5143	İnşaat malz. ticareti	Doğuş International Ltd (İngiltere)	1980?	
2695	Hazır beton imalatı	Antalya Hazır Beton ve İnşaat	1980?	2002
5159	Ticaret şirketi?	Tektaş Teknik Vasıtaları Ticaret (satın alma)	1980?	2002
5190	Ticaret şirketleri?	Intrade Corp (ABD)	1980?	1985?
		Sunnydale Ltd (İngiltere)	1980?	1985?
6599	Finansman şirketi	Doğuş SA (İsviçre)	1980?	
	Yatırım şirketi	Ana Yatırım AŞ.	1981	2002
1513	Konservecilik	Trakya Gıda ve Konserve Sanayi	1981	1991

Tablo 2.8 (devam): Doğuş Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5190	Genel dış ticaret	Doğuş Dış Ticaret AŞ.	1982	1995
6519	Bankacılık	Garanti Bankası (2005'te GECF %25 ortak oldu)	1983	
2919	Makine imalat	Aysal Makina İmalat	1983	1989
5190	Genel ticaret	Garanti Ticaret TAŞ.	1983	1998
7421	Mühendislik hizm.	Teknik Mühendislik ve Müşavirlik	1984	
6720	Sigortacılık hizm.	Doğuş Sigorta Aracılık Hizmetleri	1984	
5510	Turizm-otelcilik	Datmar Turizm (Club Aldiana; Paradise Beach)	1985	
6599	Holding	Emirler Anadolu Holding (Arap ortaklı)	1986	2006
5122	Gıda pazarlama	Filiz Pazarlama ve Dağıtım AŞ.	1986	1999
1513	Konservecilik	Filiz Konserve Sanayi	1987	1996
5510	Otelcilik	Abela Doğuş Otel İşletmeciliği	1987	1993
9309	İkram hizmetleri	Abela Servis ve İkram Ticaret AŞ.	1987	1993
6304	Turizm hizmetleri	Ana Turizm ve Ticaret AŞ.	1987	2003
5520	Lokanta-cafe işletimi	Foks Turizm Yatırım ve İşletmecilik	1987	1993
5010	Motorlu araç satış	Genoto (satın alma, Bedford-Opel-GM)	1987	2000
6719	Kambiyo işlemleri	Döviz İşlem ve Ticaret Merkezi	1987	1991
6519	Bankacılık	Körfezbank (Qatari ortak, Osm. Bank. ile birleşti)	1987	2001
4010	Enerji santral işletimi	Aslancık Elektrik Santrali İşletmesi	1987	1991
2893	Cıvata imalatı	Doğuş Çelik Cıvata (eski Dokar Oto Kiralama)	1987	
5510	Turizm-otelcilik	Garanti Turizm Yatırım (Hotel Grand Azur)	1988	
		Akarnet Konaklama Tesisleri Yatırım ve İşletme	1988	2005
		Göktrans Turizm (Hyatt Regency İstanbul)	1989	
4520	İnşaat	Doğuş Yapı Sanayi (Doğuş İnşaat'la birleşti)	1989	
5010 5020 5030	Motorlu araç satış ve satış sonrası servis	Genoto General Oto Pazarlama (2004'te Doğuş Oto Pazarlama oldu)	1989	2004
3430	Yedek parça imalatı	Genoto İmalat ve Sanayi AŞ.	1989	2003
6603	Sigortacılık	Garanti Sigorta (2007'de Eureko BV %80)	1989	
6719	Kredi kartı hizm.	Bankalararası Kart Merkezi (%10 iştirak)	1990	
6519	Bankacılık	Garanti Bank International NV (Hollanda)	1990	
6592	Faktoring	Garanti Faktoring (eski adı Aktif Finans)	1990	
6591	Leasing	Garanti Leasing	1990	

Tablo 2.8 (devam): Doğuş Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
4520	İnşaat	Kutlutaş End. Konut San. ve Tic. (iştirak)	1990?	2002
2893	Civata imalatı	Gücüm Civata (satın alma)	1990?	2002
3140	Akü imalatı	EAS Akümülatör Plastik ve Isı San.	1990?	2002
6110	Petrol taşımacılığı?	Petrotrans Nakliyat ve Ticaret AŞ. (iştirak)	1990?	2005
6712	Menkul değerler	Garanti Menkul Kıymetler	1991	
1544	Unlu mamul imalatı	Filiz Gıda ve Değirmencilik AŞ.	1991	2002
6220	Havayolu taşımacılığı	Doğuş Hava Taşımacılığı	1991	2002
4520	İnşaat	Er-Fe İnşaat ve Ticaret	1992	1999
5030	Yedek parça ticareti	Genpar (Doğuş Otomotiv Servis'le birleşti)	1992	2004
6519	Bankacılık	Garanti Yatırım ve Ticaret Bank (MNG'ye satıldı)	1992	1997
6599	Yatırım şirketi	Doğuş Yatırım ve Ticaret AŞ.	1992	2002
6601	Hayat sigortası	Garanti Hayat Sigorta	1992	2002
6719	Finansal hizmetler	Doc Finance SA (İsviçre, Doğuş SA ile birleşti)	1992	2007
1549	Dondurulmuş gıda	Done Dondurulmuş Gıda (Holding'le birleşti)	1992	2003
5219	Perakende mağazalar	Continent Alışveriş Merkezleri (Peral AŞ.)	1992	1998
9301	Giysi temizleme	Jeeves Clothes Care Temizleme	1992	2007
5510	Turizm-otelcilik	Voyager Mediterranean Turizm (satın alma)	1993	
5520	Lokanta-cafe işletimi	Yonca Turizm Yatırım ve İşletmecilik	1993	
5010	Skoda, VW ithalatı	Yüce Auto Motorlu Araçlar Ticaret (ortaklık)	1993	
6519	Bankacılık	United Turkish Gulf Bank (Channel Adaları)	1993	2003
		Bank Ekspres (Korkmaz Yiğit'e satıldı)	1994	1997
5010	Oto ticareti	Doğuş Otomotiv Sanayi ve Ticaret	1994	2000
6591	Leasing	Ekspres Finansal Kiralama	1994	1997
5122	Gıda mad. pazarlama	Done Pazarlama (Doğuş Holding'le birleşti)	1994	2003
4520	İnşaat	Doğuş Altyapı İnşaat ve San. AŞ.	1995	2002
6599	Holding	Garanti Holding AŞ.	1995	2002
1513	Gıda işleme	Lamb Weston Doğuş Patates San.	1995	2002
6519	Bankacılık	Osmanlı Bankası (satın alma, Garanti ile birleşti)	1996	2001
		Garanti Bank Moscow (Rusya)	1996	
5010	Oto ticareti	Viking Oto (Doğuş Oto Pazarlama ile birleşti)	1996	2003
6591	Leasing	Aktif Finansal Kiralama (Garanti Leas. ile birleşti)	1996	2002

Tablo 2.8 (devam): Doğuş Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6599	Yatırım ortaklığı	Garanti Yatırım Ortaklığı AŞ.	1996	
	Yatırım şirketi	Clover Investments Co. Ltd (Malta)	1996	2005
		Compagnie Ottomane DInvestissement (Hollanda)	1996	
7010	Emlakçılık	Ana Konut Danışmanlık AŞ. (Garanti ile birleşti)	1997	2005
6303	Marina işletmesi	Doğuş Antalya Marina İşletmeciliği	1997	2007
		Doğuş Bodrum Marina İşletmeciliği	1997	2007
		Doğuş Dalaman Marina Işletmeciliği	1997	
		Doğuş Didim Marina İşletmeciliği	1997	
7499	Diğer hizmetler	Sititur Turizm Temizlik Taşımacılık Org.	1997	
5010	Audi-Porsche ithalatı	Doğuş Motor Servis (Doğuş Oto. Servis'le birleşti)	1997	2004
	Seat oto ithalatı	Katalonya Oto (Doğuş Otomotiv'le birleşti)	1997	
6719	Finansal hizmetler	Garanti Financial Services Plc (İrlanda)	1997	
6712	Portföy yönetimi	Garanti Portföy Yönetimi AŞ.	1997	
6599	Gayrimenkul YO	Osmanlı GYO	1997	2001
	Finans şirketleri	Ottoman Finance Company (Cayman Adaları)	1997	2002
		Ottoman Investment Company (Cayman Adaları)	1997	2002
		Instruments Finance Company (Cayman Adaları)	1997	2003
1541	Unlu mamul imalatı	Unmaş Unlu Mamuller ('Uno Ekmek', satın alma)	1997	2003
5232	Tekstil mağazası	Arena Giyim Sanayi	1997	
5520	Cafe işletimi	Armani Cafe	1998	
6303	Marina işletmesi	Doğuş Turgutreis Marina İşletmeciliği	1998	
6599	Finans şirketi	Körfez Financial Services Plc (İrlanda)	1998	2002
6712	Fon yönetimi	Garanti Fund Management Company Ltd (Malta)	1998	
1554	Meşrubat imalatı	Erbak Uludağ Meşrubat ve Gıda San (%30 iştirak)	1998	2001
7229	IT Hizmetleri	Garanti Bilişim Teknolojisi	1998	
8511	Sağlık hizmetleri	Doğuş Sağlık Hizmetleri Yatırım ve İşletmeciliği	1998	2002
7422	Sondaj araştırma	Ayson Sondaj Araştırma (Ayson Geoteknik oldu)	1999	2008

Tablo 2.8 (devam): Doğuş Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
7010	Emlakçılık	Galata Araştırma AŞ.	1999	2008
	G.menkul yönetimi	Ottoman Real Estate Investment Co (Lüksemburg)	1999	2003
5010	Scania ithalatı	Doğuş Ağır Vasıta (Doğuş Oto. Servis'le birleşti)	1999	
	İkinci el oto satış	Doğuş Oto Değerlendirme (D.O. Servis'le birleşti)	1999	
	VW ithalat ve paz.	Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret	1999	
6592	Tüketici kredileri	Volkswagen Doğuş Tüketici Finansmanı AŞ.	1999	
	Kredi kartı portföyü	Garanti Ödeme Sistemleri	1999	
6519	Offshore bankacılık	Clover Bank Offshore Ltd (Kıbrıs)	1999	2002
		Basic Banking Offshore Ltd (Kıbrıs)	1999	2002
		Imperial Ottoman Bank Offshore Ltd (Kıbrıs)	1999	2004
1549	Gıda mad. imalatı	Tansaş Gıda San.	1999	2005
1531	Gıda mad. imalatı	Tansaş Tarım Ürünleri	1999	2005
5219	Perakende mağazacılık	Bonus Alışveriş Merkezleri	1999	2005
		Tansaş Perakende Mağazacılık (satın alma)	1999	2005
		Macro Center (satın alma, Tansaş'la birleşti)	1999	2002
5190	Pazarlama	Makro Sanayi Mamulleri (Tansaş'la birleşti?)	1999	2002
9211	Film-reklam yapımı	AV Video Film Medya Yayıncılık	1999	2003
9213	TV-Radyo yayıncılığı	NTV Radyo ve TV Yayıncılığı AŞ. (satın alma)	1999	
		Kanal E (satın alma)	1999	
9220	Haber ajansı	E Haber Ajansı	1999	2007
		NTV Haber Ajansı (D. Yayın Grubu ile birleşti)	1999	
6420	İnternet hizmetleri	İksir Uluslararası Elektronik Ticaret	1999	2005
7290	Bilgi teknolojileri	Sebit Eğitim ve Bilgi Teknolojileri (satın alma)	1999	2003
4010	Elektrik üretim-iletim	Boyabat Elektrik Üretim ve Tic.	1999	
9301	Kuru temizleme	Do-Ça Tekstil Temizleme	1999	
8511	Sağlık hizmetleri	Doğuş Turizm Sağlık Yatırımları ve İşletme	2000	
6304	Turizm hizmetleri	Konaklı Turizm AŞ.	2000	2005
5010	Motorlu araç ithalatı	Doğuş Oto. Holding (D.O. Servis'le birleşti)	2000	
6719	Finansal hizmetler	Abacus (Garanti Bankası bünyesinde)	2000	
7499	Banka hizmetleri	Doğuş Hizmet Yönetimi Org. ve Danışmanlık	2000	2007
6599	Yatırım şirketi	Doğuş BV (Hollanda)	2000	
2212	Dergi yayıncılığı	Çözüm Yayıncılık ve Ticaret	2000	2007

Tablo 2.8 (devam): Doğuş Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
7491	İnsan kaynakları	Doğuş İnsan Gücü Yönetimi AŞ.	2000	2003
7010	Gayrimenkul yönetim	Trifoy Real Estate Co. (Romanya)	2000?	
5510	Otelcilik	Şahintur Şahinler Otel Turizm	2000?	
6599	Finansal hizmetler	Bosphorus Financial Services Ltd (Malta)	2000?	2005
	Yatırım şirketleri	D Netherlands Holding BV (Hollanda)	2000?	
		Participation GBI Custody (Hollanda)	2000?	
		Participation United Custodian (Hollanda)	2000?	
		Trifoy Investments (Hollanda)	2000?	
6719	Finansal hizmetler	İMKB Takasbank (iştirak)	2000?	
9212	Dev ekran kurulumu	Vision Plus	2000?	
4010	Enerji	Doğuş Houston Enerji Ltd	2000?	
6599	Gayrimenkul YO	Doğuş-GE GYO (eski Garanti GYO)	2001	
	Yatırım şirketi	VDF Holding AŞ.	2002	
5010	Ikinci el oto hizm.	VDF Otomotiv Servis ve Ticaret	2002	
6602	Emeklilik fonu	Garanti Emeklilik ve Hayat AŞ.	2002	
6712	Portföy yönetimi	Cappadocia Investments Ltd (İngiltere)	2003	
6599	Yatırım şirketi	Doğuş Luxembourg SarL (Lüksemburg)	2003	
9211	Film-reklam yapımı	Enformasyon Reklamcılık ve Filmcilik	2003	
		NTV Radyo ve TV Programcılık (A Yapım)	2004	
7010	Gayrimenkul yönetim	GKY Real Estate (Romanya, YK Koray ortak)	2004	
5010	Motorlu araç satışı	Doğuş Oto Pazarlama ve Ticaret	2004	
6719	Sigortacılık hizm.	VDF Sigorta Aracılık Hizmetleri	2004	
9213	TV-Radyo yayıncılığı	Yonca Radyo ve TV Yayıncılık AŞ.	2004	
9241	Motor sporları org.	Doğuş Motor Sporları (D. Oto Paz. ile birleşti)	2005	
5020	Araç muayene	Tüvturk Güney Taşıt Muayene İst. (ortaklık)	2005	
	istasyonları	Tüvturk Kuzey Taşıt Muayene İst. (ortaklık)	2005	
6712	Menkul kıymetler	Garanti Diversified Payment Rights Finance Co	2005	
2212 7240	İnternet, dergi vb. yayıncılık	Doğuş Yayın Grubu AŞ. (eski adı E Haber Reklam ve Ticaret)	2005	
6420	Telekom hizmetleri	Doğuş Telekomünikasyon Hizmetleri AŞ	2005	
4520	İnşaat	Doğuş Insaat ES (Fas)	2006	
4530	İnşaat	Doğuş Maroc Sarl (Fas)	2006	
7010	Gayrimenkul yatırım	Doğuş Gayrimenkul Yatırım İşletmeleri AŞ.	2006	
7499	Diğer hizmetler	Emeklilik Gözetim Merkezi (%9 iştirak)	2006	
7414	Yönetim-danışmanlık	Doğuş Araştırma Geliştirme ve Müşavirlik	2006	
6023	Nakliye şirketi	Doğuş Nakliyat ve Ticaret	2006	

Tablo 2.8 (devam): Doğuş Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
4010	Enerji üretim-dağıtım	Udda (Unit-Doğuş-Doğan-Anadolu)	2006	
5010	Porsche satış-servis	D-Auto Suisse SA (İsviçre)	2007	
	VW araç satışı	Doğuş Auto Mısr LLC (Mısır)	2007	
5020	VW satış-servis	Doğuş Auto Mısr JS (Mısır)	2007	
	Ekspres servis-bakım	Otofiks (Doğuş Oto Pazarlama ile birleşti)	2007	
	Araç muayene	Tüvturk İstanbul Taşıt Muayene İst. (ortaklık)	2007	
3430	Yedek parça	Meiller-Doğuş Damper Sanayi ve Ticaret Ltd	2007	
7111	Filo kiralama	VDF Servis Holding AŞ.	2007	
6599	Yatırım şirketleri	Doğuş GE BV (Hollanda, ortaklık)	2007	
		Garanti Financial Services NV (Hollanda)	2007	2008
6592	Tüketici kredileri	GE Consumer Finance Romanya (ortaklık)	2007	
		Ralfi IFN SA (Romanya, GE ortak)	2007	
	Mortgage finansmanı	Domenia Credit IFN (Romanya, GE ortak)	2007	
6591	Leasing	SC Motoractive IFN SA (Romanya, GE ortak)	2007	
6220	Havayolu taşımacılığı	Körfez Havacılık Turizm ve Ticaret AŞ.	2007	
7499	Diğer hizmetler	Garanti Filo Yönetim Hizmetleri AŞ.	2007	
		Garanti Hizmet Yönetimi	2007	
7414	Mortgage hizmetleri	Garanti Konut Finansmanı Danışmanlık Hizm.	2007	
2211	Kitap yayıncılığı	Doğuş Grubu İletişim Yayıncılık ve Ticaret AŞ	2007	
9213	TV-Radyo yayıncılığı	İkibinondokuz Radyoculuk ve Sanat Org.	2007	
		N Radyo Televizyon ve Yayıncılık AŞ.	2007	
		Kapital Radyo ve Televizyon Yayıncılığı AŞ.	2007	
		DTV Haber Görsel (Doğan grubu, %5 iştirak)	2007	
7499	Diğer hizmetler	Doğuş Eğlence Pazarlama ve Kültür Hizmetleri	2008	
		Garanti Kültür AŞ.	2008	
		Doğuş Eood (Bulgaristan)	2008	
6599	Yatırım şirketleri	T-2 Capital Finance Company	2008	
		DG Finance Holding BV (Hollanda)	2008	
	Marina hizmetleri	Marina Services Holdings BV (Hollanda)	2008	
7414	Yönetim-danışmanlık	İstinye Yönetim Hizmetleri Anonim Şirketi	2008	
4010	Enerji üretim ve dağıtım	Doğuş Enerji Üretim ve Ticaret AŞ.	2008	
9213	TV-Radyo yayıncılığı	Kral TV ve Kral FM (satın alma)	2008	
9211	Film-reklam yapımcılığı	TV En Prodüksiyon Reklam	2008	
9241	Spor işletmeleri	Doğuş Spor Kompleksi Yatırım ve İşletme AŞ.	2008	

Kaynak: Arıman 1982; Köymen 1989; Sönmez 1992a; İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

Not: İnşaat sektöründe proje bazında kurulan şirket ve ortaklıklar tabloya dahil edilmemiştir.

ENKA

Enka, inşaat kökenli grupların en büyüklerinden biri. Türkiye'de enerji ve inşaat, Rusya'da ise taahhüt-gayrimenkul sektörlerinde çok etkili.

Grubun ilk firması, okul arkadaşı ve *enişte-kayınbirader* olan (Enka adı buradan geliyor) iki ortağın 1957'de kurduğu 'Şarık Tara ve Sadi Gülçelik Enka Ltd.' şirketiydi. Başlarda ağırlıklı olarak İstanbul civarında yol ve rıhtım inşaatları yapan Enka'nın ilk büyük taahhüt projesi ise Uniroyal fabrikası (1963) oldu. Grup, bunun ardından, 1960'lı yıllarda çok sayıda sınai tesis inşaatı tamamladı (Enka 2008b).

Aynı dönemde imalat sanayiine de giren Enka, TSKB kredisiyle önce Pimaş ve sonra da Altaş fabrikalarını kurdu. Pimaş'ta 'Pimapen' marka kapı-pencere profili ve plastik tesisat mamulleri üretilmekte; Altaş ise tornavida, pense gibi el aletlerini Alman Gedore firmasından alınan know-how ile imal (ve aynı zamanda ithal) etmekteydi.

Bir diğer büyük inşaatçı Tekfen gibi, Enka'nın da 1960'larda 'uluslararası ilişkiler' kurduğu görülmektedir. Pimaş sponsorluğunda 1969'da Türkiye'de düzenlenen Avrupa Plastik İmalatçıları Toplantısı, Şarık Tara'nın uluslararası zirvelere ve Dünya Ekonomik Forumu (Davos) toplantılarına en çok katılan işadamlarından biri olmasına giden yolu açtı (Kalyoncu 2000; Büyük 2008). Yurtiçi ve yurtdışı tekellerle ilişkiler kuran ve inşaat sektöründe konumunu sağlamlaştıran Enka, STFA ile birlikte, 1971'de ilk kez yurtdışı (Libya) taahhüt işi üstlenen iki firmadan biri oldu (P. Çakıroğlu, Milliyet 01.09.1998). Bir yıl sonra, 1972'de Enka Holding faaliyete geçerken, İş Bankası'nın Anadolu Sigorta şirketi holdinge yüzde 13 ortaktı.

1970'lerde hızla büyüyen grup, yurtiçinde birçok sanayi tesisi ve yol, havalimanı inşaatları, Libya'da birkaç çimento fabrikası, S. Arabistan'da Mekke su boru hattı, Irak'ta Shatt Al Arab köprüsü gibi projeleri tamamladı (Enka 2008b). Yine bu dönemde iş hacminin artışına bağlı olarak, bünyesindeki bazı departmanları ayrı şirketlere dönüştürmeye başladı (Enka 2008a). Çimtaş, Titaş, Kasktaş gibi şirketler bu şekilde kurulurken, uluslararası faaliyetleri artan Enka şirketlerinin turizm ve nakliye işleri için bir seyahat acentesi de oluşturuldu (Entaş Turizm). 1972 yılında kurulan Enka Pazarlama ise Mitsubishi, Kawasaki, Hitachi gibi Japon firmalarına ait iş makinelerinin temsilciliğini yapmaktaydı.

1980'lerin ilk yarısı, ANAP iktidarıyla birlikte Enka'nın da 'yıldızının parladığı' yıllardır. ANAP kurulurken, Enka bünyesinde çalışan ya da Enka ile ilişkili birçok kişi bu partide yer almış ve önemli görevler üstlenmişlerdi (Sönmez 1992a: 223-4). Bu dönemde zor duruma düşen çok sayıda işletmeyi ele geçiren Enka, yurtdışı inşaat işleri ve dış ticaret hacmi açısından, 1980'lerde uluslararası pazara en etkili biçimde yayılan sermaye gruplarından biriydi. Çimtaş, Kasktaş, Pimaş gibi iştiraklerin de yurtdışına uzandığı bu süreçte, S. Arabistan'da Xenel Industries ile birçok ortaklık başlatıldı. Ayrıca, Enka Pazarlama bünyesinde, çoğu ABD ve Avrupa'da Entrade adıyla bir dizi dış ticaret şirketi kuruldu (Milliyet, Ekonomide 60 Yıl İlavesi 02.11.1983). Altı adet Entrade şirketiyle Enka Pazarlama, 1980'li yılların ortalarında, hem ihracat hem de uluslararası ticaret yapan en büyük dış ticaret sermaye şirketleri arasındaydı.

Enka'nın 1980'li yıllarda uluslararası pazarlara hızlı açılışının bir ayağını taahhüt, diğer ayağını ise dış ticaret oluşturdu. Bu ticaret, üretilen ürünün satılmasından ziyade ticari aracılık biçimindeydi. Bir yandan gıda maddeleri (sebze-meyve) ihracatı yapan, bir yandan da inşaat ve iş makineleri ithal edip satan grubun ticari faaliyetindeki artış, 1980'lerin ortalarında, toplam gelirlerin yüzde 71'inin ticaretten elde edilmesine yol açacak kadar fazlaydı (Sönmez 1992a: 222). Aynı dönemde finansa da yönelen grup, Uzakdoğu'da ABD, S. Arabistan ve Kuveyt sermayeli Oceanic Finance Co. adlı şirkete Tekfen'le birlikte ortak oldu. Türkiye içinde ise ABD ve Japon ortaklı Chemical Mitsui Bank'ı faaliyete geçirdi (Milliyet 21.10.1985).

1980'lerde Enka'nın yurtdışı taahhüt işleri, başta S. Arabistan olmak üzere Cezayir, Ürdün, Libya, Irak, Kuzey Kıbrıs gibi ülkeleri içermekteydi. Irak-Türkiye ham petrol boru hattı genişletme projesinin her iki ülke tarafında da yer alan grup, Türkiye içinde, enerji santralleri (Yatağan, Yeniköy, Trakya) ve Anadolu otoyolu gibi büyük ölçekli işler tamamladı (Enka 2008b). Bu dönemde Enka, dünyanın en büyük inşaat firmaları arasında 13. sıraya kadar yükseldi (Milliyet 02.08.1985). 1980'lerin sonlarındaki SSCB-Türkiye doğalgaz boru hattı projesi ise Enka'nın SSCB'de inşaat işlerine başlamasına ve bu ülkenin dağılmasının ardından Rusya'daki en büyük taahhüt firmalarından birine dönüşmesine yol açacaktı (Enka 2008a; Büyük 2008). Bununla birlikte, 1980'lerin sonlarında, Ortadoğu'da inşaat işlerinin ve genel olarak ihracatın yavaşlaması nedeniyle Enka bir duraklama evresine girdi. Küçülme operasyonu gerçekleştiren grup, 1980'lerin ilk yarısında ele geçirdiği sanayi işletmelerinin çoğunu kapatma veya satma yoluna gitti (Sönmez 1992a: 225).

1990'lı yıllarda SSCB'nin dağılmasıyla, Enka'nın taahhüt işleri belirgin biçimde Rusya'da yoğunlaştı. Grubun 1991-99 arasında tamamladığı 90 projenin 65'i eski SSCB sınırları içinde, 55 tanesi Rusya Federasyonu içindeydi (Enka 2008b). Rusya'da askeri konutlar, fabrikalar, birkaç tane Ramstore, çok sayıda kamu binası ve yine çok sayıda iş merkezi inşa eden Enka, bu dönemde Moskova'da inşa ettiği ofisleri kiralayarak emlak sektörüne de girdi ve zamanla, Rusya'da gayrimenkulden en çok gelir elde eden üçüncü şirket durumuna geldi (Cumhuriyet 05.02.2008). 2007 yılında grup gelirlerinin yarıdan fazlası Rusya'da kazanılırken, Şarık Tara "Bugün Rusya'da çok saygın bir şirketiz. İhalelere girerek iş almıyoruz. Hep davet ediliyoruz ve pazarlıkla işi bitiriyoruz" demekteydi (Büyük 2008).

Enka'nın Rusya'daki hızlı büyümesini anlamak için iki noktayı dikkate almak gerekiyor. İlk olarak, 1986 yılında Türkiye ile SSCB arasında 25 yıl boyunca yılda 6 milyar metreküp doğalgaz alımını öngören 'Batı hattı' anlaşmasının imzalanması (Botaş 2007) ve zamanla Türkiye'de kentlerin ısınmasının ve elektrik üretiminin doğalgaza bağımlı hale getirilmesi, başta Enka olmak üzere bir grup taahhüt şirketine Rusya pazarının açılması anlamına da gelmişti: "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" (Odabaşı 2002). İkinci olarak, Enka Rusya'daki birçok projeye ünlü ABD şirketi Bechtel ile birlikte girdi ve Ş. Tara'ya göre Enka-Bechtel ortaklığı, "Tamamen eşit şartlarla 20 yıldır sorunsuz" ilerlemekteydi (Büyük 2008). İki firmanın 1986'da üstlendiği 'Gerede-Ankara ve Ankara Çevre Yolu' ihale sözleşmesindeki değişikliklerin iki bakanı (Cengiz Altınkaya ve Safa Giray) Yüce Divan'a taşıdığı hatırlanacaktır (U. Mumcu, Cumhuriyet 24.01.1993).

Bechtel'in ünü, ABD'de yeni-muhafazakar Bush yönetimlerine en yakın şirketlerden biri olmasından kaynaklanıyor. Birçok ülkede petrol tesisleri inşa eden Bechtel, Latin Amerika'da suyun ticarileştirilmesinde önemli rol oynamıştı. Ayrıca, Irak'ta ABD işgaline gerekçe oluşturan kimyasal silah tesislerini inşa ettiği ve 'kitle imha silahlarına' teknolojik destek sağladığı da belirtilmekteydi. Irak'ın yeniden inşasında ilk ihaleyi alan şirket ise yine Bechtel olmuştu (G. Karadağ, Cumhuriyet 19.04.2003).

Kadim ortağı Bechtel Irak 'pazarında' önemli işlere imza atarken, tamamlanmış projeler listesine göre Enka'nın 1991'den bu yana Irak'ta inşaat işi yapmadığı görülüyor (Enka 2008b). Bununla birlikte, Körfez Savaşı öncesi dönemde En-

ka da ABD-Irak ilişkilerine 'Bechtelvari' katkılar sağlamaktaydı.[7]

Enka-Bechtel ortaklığının bir diğer ürünü, 2002 ve 2003'te devreye giren üç adet doğalgaz çevrim santrali oldu (Adapazarı, Gebze ve Izmir). Finansmanı büyük ölçüde ABD'den sağlanan toplam 3.854 Mw'lık bu üç santralle Enka (hisselerini daha sonra Enka'ya devreden Shell-Intergen'le birlikte), Türkiye'de en büyük özel enerji şirketi haline geldi. Santrallere Botaş tarafından ucuz doğalgaz sağlanırken, üretilen pahalı elektriğe 16 yıl alım garantisi verilmişti (D. Zeyrek, Radikal 21.09.2002). Ayrıca, doğalgaz fiyatında meydana gelen değişmeler de fiyata yansıtılmaktaydı (Enka İnşaat 2005: 37). Bu üç santral, o yıllarda 'enerji darboğazı kapıda' gerekçesi ile hızla kurulan yap-işlet ve yap-işlet-devret modeli santrallerin en büyüklerindendi.

2000'li yıllarda, petrol (dolayısıyla doğalgaz ve elektrik) fiyatlarının artmasıyla, Enka'nın toplam gelirleri içinde enerjinin payı hızla arttı, 2004-2007 arasında ortalama yüzde 45 seviyesine geldi (Enka İnşaat 2005: 8; 2006: 6; 2007: 6-7; 2008: 6-7). Üstelik bu artış, Enka'nın inşaat işlerinin de olağanüstü hızlandığı bir dönemde oldu. Şirketin 2007 faaliyet raporunda, bugüne dek üstlenilen projelerin toplam bedelinin 24.4 milyar doları aştığı, üstlenilmiş projelerin devam eden kısmının 7 milyar dolara ulaştığı, grupta 46.018 kişinin çalıştığı belirtilmekteydi (Enka İnşaat 2008: 7, 10). Dünyanın en büyük inşaat şirketleri arasında, Enka 2006 yılında 47., 2007'de 44., 2008 yılında 37. sıradaydı (Enka İnşaat 2009: 8; Milliyet 24.08.2007).

Enka, 2000-2008 arasında Rusya'da 66, Kazakistan'da 24, toplamda 117 inşaat projesi tamamladı. Rusya'da çok sayıda fabrika, alışveriş ve iş merkezi, petrokimya tesisi, havaalanı inşaatları gerçekleştirdi. Romanya ve Arnavutluk'ta büyük otoyollar, Umman'da Yunan Aktor firması ile ortaklaşa inşa edilen büyük bir kent (Blue City), devam eden önemli projeleri arasındaydı. Aynı dönemde Türkiye içinde Afşin-Elbistan B (4x360 Mw) gibi büyük bir projede yer alan Enka, Caddell Construction ile birlikte, İstanbul'daki yeni ABD elçilik binasını da inşa et-

7 'İddialara 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 da dahil birçok şirket aracılık yapmıştı. 'BNL skandalı' denilen ve Çukurova Holding'in de adının geçtiği olayda, Enka suçunu kabul ederek para cezası ödemiş, ancak Entrade'in (Türkiye'ye kaçan) müdürü Yavuz Tezeller'in ifadesinin alınması Bush yönetimince engellenmişti (D. Baquet, New York Times 27.04.1992; Milliyet 28.10.1992; T. Yavuz, Milliyet 29.10.1992; S.J. Hedges, U.S. News & World Report 18.10.1992; ABD Temsilciler Meclisi'nde yapılan konuşmaların arşiv kayıtları için bkz. Global Security 2008a; 2008b).

ti. Bu proje, Enka'ya dünyanın dört bir yanında ABD elçilikleri inşaatları getirdi (Enka 2008b).

Rusya'da taahhüt ve gayrimenkul alanında etkili olan Enka'nın önemli bir girişimi de Koç grubu ile birlikte 1997'den itibaren kurduğu Ramstore mağazalarıydı (Migros'un Rusya'daki muadili). Koç grubu 2007 yılında perakende sektöründen çıkmaya karar verdiğinde, zincirin büyüklüğü Rusya'nın çeşitli yerlerinde 10 alışveriş merkezi ve 53 mağazaya ulaşmıştı. Bununla birlikte, Koç'un yüzde 50 hissesini alan ve Ş. Tara'nın ifadesiyle 'Koç'la tek firma gibi' olan Enka (Bugün 20.12.2005), işletmeciliği bırakıp kiralamaya yöneldi ve Rusya'daki hipermarketlerin işletme kısmı Fransız Auchan grubuna satıldı (Enka İnşaat 2008: 53; Referans 11.04.2008).

Enka'nın imalat sanayiindeki faaliyetleri, grubun ölçeğine göre önemsiz seviyede. Son yıllarda Çimtaş Çin'de, Pimaş Rusya'da üretime başladı. 2001 krizi ile zorlanan Kelebek Mobilya ise toparlama çabaları sonuç vermeyince satıldı (Büyük 2006a). Faaliyetleri enerji, inşaat ve gayrimenkulde yoğunlaşan Enka, günümüzde Avrasya bölgesi genelinde etkili bir çok-uluslu şirket. Yurtdışında, bugüne dek ağırlıklı olarak Türkiye'den getirdiği (sayısı 204 bini aşan) işçilerle çalıştı (Büyük 2008). Ancak, 2008 yılında, grupta çalışan sayısı bir önceki yıla göre keskin bir azalma ile 31.420'ye düşmüştü. Aynı yıl, grubun konsolide cirosu 7 milyar, yurtdışında üstlendiği projelerin toplam bedeli 29 milyar dolardı (Enka İnşaat 2009: 4, 8).

Tablo 2.9: Enka Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
4520 7421	İnşaat ve mühendislik hizmetleri	Enka İnşaat ve Sanayi AŞ. (1967'den önce Ltd.)	1957	
2520 5143	PVC boru ve profil imalat ve pazarlama	Pimaş Plastik	1963	
2893 5143	El aletleri ve dövme çelik imalatı, ticareti	Altaş El Aletleri	1969	2005
2699	Yapı malz. imalatı	Onduline Yapı Malz. (%13, 1983'te satın alındı)	1972	1994
6599	Holding	Enka Holding Yatırım (Enka İnşaat'la birleşti)	1972	2002
5010 5020 5030 5190	İnşaat makineleri, kamyon, sınai ürün ve yedek parça paz., satış sonrası servis	Enka Pazarlama	1972	

Tablo 2.9 (devam): Enka Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2811	Çelik imalat- montaj	Çimtaş (1980'e kadar Borusan %30 ortak)	1973	
2812				
4530	Tank vb. metal imalat			
4520	Yurtdışı taahhüt işleri	Enka Enternasyonal Konstrüksiyon	1973	1982
7421	Mühendislik hizm.	Sankur Sanayi Kuruluşları Proje ve Mühendislik	1973	1998?
2811	Metal yapı malz. imali	Proftaş Profil Sanayi	1973	1987
2696	Kazı, dolgu işleri	Titaş	1974	
4510	İnşaat altyapısı			
2919	Makine imalat	Borusan Mühendislik (%30 iştirak)	1974	1980?
7421	Zemin mühendisliği	Kasktaş	1975	
4520	Temel inşaatı			
5143	İnşaat malz. ticareti	Enka Antalya İnşaat Mlz. Paz.	1975?	1985?
		İnterna (Eczacıbaşı, %10 iştirak)	1975?	1985?
4520	Konut inşaatı	Hürenka Konut İnşaat (Hürriyet %50 ortak)	1976	1984
6304	Seyahat acentesi	Entaş Nakliyat ve Turizm	1976	
5030	Oto aksesuarı satış	Enka Oto Paspas ve Aksesuarı Pazarlama	1976	1986
2812	Tank vb. metal imalat	Tanksan Akaryakıt Tankları (1979'da ayrı şirket)	1976	1996
7421	Mühendislik hizm.	Yasaş Yapı Sistemleri	1978	2002
5190	Çeşitli ticaret	Enkalılar Malzemecilik (Dersa Otomotiv oldu)	1978	1987
4520	İnşaat	Enka Arabia (S. Arabistan, Xenel Industries ort.)	1979	
7421	Mühendislik hizm.	Enet Proje Araştırma ve Müşavirlik	1980	
2520	PVC boru imalatı	Sipco Saudi Industries for Pipes (S. Arabistan)	1980	1985?
4530	Elektrik tesisat işleri	Eltes Elektrik ve Tesisat (Kutlutaş grubu ortak)	1981	1985?
5159	Makine vb. ticareti			
7421	Mühendislik hizm.	Enka Teknik	1981	
7414	Proje yönetimi			
3610	Mobilya imalatı ve tica.	Kelebek Mobilya (satın alma)	1981	2006
5139				
5239				
2921	Traktör imalatı	Burtrak (Ercan Holding ortak, fabrika kapandı)	1982	1992
5010	Traktör satış	Burtrak Pazarlama	1982	1996

Tablo 2.9 (devam): Enka Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6110	Denizyolu nakliyatı	Dena Denizcilik Nakliyat	1982	1997
1711	İplik-dokuma imalatı	Güney Sanayi (iştirak, İş Bankası'na devredildi)	1982	1986
2811	Metal yapı malzemesi	Çimtaş Arabia		
2812	imalatı	(S. Arabistan, Xenel Industries ortak)	1982	1985?
7421	Temel mühendisliği	Kasktaş Arabia		
4520	ve inşaatı	(S. Arabistan, Xenel Industries ortak)	1982	
1531	Tahıl ürünü imalatı	Susanbaş Değirmencilik	1982?	
1533	Yem imalatı	Kocaeli Yem Sanayi (Susanbaş iştiraki)	1982?	1995?
2710	Çelik sanayii	Çetaş Çelik Endüstrisi (satın alma)	1983	1985?
3190	Elektrikli alet imalatı	Elmet Elektrometal Sanayi (Çetaş'a bağlı)	1983	1984
5142	Metal ürün ticareti	Demetaş Demir Metal Mam. Paz. (Çetaş'a bağlı)	1983	1985?
2710	Demir-çelik	Parsan (Çetaş iştiraki)	1983	1985?
5142	Metal ürün ticareti	Parsat Sanayi Mamulleri Paz. (Çetaş iştiraki)	1983	1985?
3110	Trafo imalatı	Esas Elektrik Sanayi ve Ticaret (Çetaş iştiraki)	1983	1985?
7290	Bilgi işlem hizm.	Eltek Elektronik (Çetaş iştiraki)	1983	1985?
2919	Makine imalat	Elmaksan Elektrik Makina San. (Çetaş iştiraki)	1983	1985?
2811	Metal yapı mlz. imali	Mesaş (satın alma)	1983	1985?
6302	Depo hizmetleri	Enak Pazarlama, Depolama ve Nakliye	1983	2006
6023	Karayolu nakliyatı			
5131	Tekstil ticareti	Enko Tekstil İhracat	1983	1996
2699	Cam yünü üretimi	Izoyün (satın alma)	1983	1985?
6599	Yatırım şirketi	Enka Holding Investment SA (İsviçre)	1984	
5190	Çeşitli ticaret, ihracat	Entrade GmbH (Almanya)	1984	
1549	Gıda mad. imalatı	Trutaş Truva Gıda San.	1984	1990?
6519	Bankacılık	Chemical Mitsui Bank (%30, Fibabank oldu)	1985	1992
5122	Gıda ürünleri ticareti	Enka Gıda	1985	1996
6599	Holding	Oceanic Finance Corp. (Singapur)	1985?	1995?
5122	Dış ticaret (sebze vb.)	Entrade Fruits Ltd (İngiltere, B. Almanya)	1985?	1990?
5190	Dış ticaret	Entrade AB (İsveç)	1985?	1990?
		Entrade International (ABD)	1985?	1995?
		Entrade Ltd (İngiltere)	1985?	
2221	Basım	Tekofset Basım Sanayi	1985?	1990?

Tablo 2.9 (devam): Enka Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6304	Turizm acentesi	Entur Turizm (1989'da Entaş'la birleşti)	1986	
		Unika Turizm	1987	1991
5510	Turizm	Likya Turizm Yatırımları	1987	2003
6599	Yatırım şirketi	Türkinvest (Oceanic Finance Co. iştiraki)	1987	1989
5143	PVC profil ihracatı	Pimaş Plastik	1988	
7499	Diğer hizmet	İltek İleri Teknoloji Yatırım	1988	1995
5159	Makine satış, servis	Metra Akdeniz Dış Tic. (Enka Pazarlama işt.)	1989	
4520	İnşaat	STGÇ İnşaat Sanayi ve Ticaret	1990	1999
7421	Mimari projeler?	Leta Tekstil Sanayi Proje Mimarlık ve Ticaret	1991	2007
7010	Bina inşa ve kiralama	JSC MosEnka (Rusya)	1991	
6220	Hava taksi taşıma	Skyline Ulaşım (Air Taksi Ulaşım)	1992	1995?
5139	Tıbbi malz. pazarlama	Diagno Tıbbi Cihaz ve Malzemeleri Tic.	1992	2003
5190	Dış ticaret	Enka Dış Ticaret AŞ	1994	
2694 4520	Hazır beton imalatı ve inşaat işleri	Enmar LLC (Rusya)	1994	
2520 5143	PVC profil imalat ve pazarlama	Pimapen Joint-Stock Co (Rusya)	1994	
5139	Oturma grubu satışı	2K Oturma Grupları San. ve Ticaret	1994	2006
3691	Kuyumculuk	Alternatif Aksesuar Sanayi ve Ticaret Ltd.	1994	
6599	Holding	Tara Holding AŞ.	1995	
7010	İş merkezi inşa-işletim	MKH Moskva Krosnye Holmy (Rusya)	1995	
7499	Mobilya dekorasyon	3K Mobilya Dekorasyon San. ve Tic.	1995	2006
5143 5010	El aletleri ve otomotiv ticareti	Altek El Aletleri ve Otomotiv	1995	2006
8010 8021	Özel okul	Enka Okulları	1996	
7430	Reklam panoları	Wall Şehir Dizaynı ve Ticaret Ltd	1996	2006
2899	Parça imalatı	PKD Pencere Kapı (Gretsch-Unitas'la birleşti)	1997	2003
5219	Perakende mağazalar	LLC Ramenka (Rusya, 2007'de Enka TC oldu)	1997	
4010	Elektrik üretim-iletim	Adapazarı Elektrik Üretim Ltd	1997	
		Gebze Elektrik Üretim Ltd	1997	
		İzmir Elektrik Üretim Ltd	1997	
2893	El aletleri imalatı	Gedore-Altaş El Aletleri Ltd	1998	
7499	Tasarım?	E.La Tasarım ve Ticaret	1998	

Tablo 2.9 (devam): Enka Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6303	Terminal işletmeciliği	Derince Uluslararası Konteyner Terminali İşl.	1999	2003
4520	İnşaat	Senimdi Kurylys (Kazakistan, Bechtel %50)	2000	
5190	Genel ticaret	Enmar Trading Ltd (İngiltere)	2000	
4010 7250	Santral işletme ve bakım	Enka Santral İşletme ve Bakım Hizmetleri (Intergen Enka Santral İşletme ve Bakım)	2000	
5139	Mobilya depo ve tic.	Zao Kelebek (Rusya)	2000?	2006
2899 5143	Pencere-kapı eleman imalatı, satış ve ihracat	Gretsch-Unitas Yapı Elemanları San.	2001	
6599	Yurtdışı yatırımları	Enka Holding BV (Hollanda)	2001	
6220	Havayolu taşımacılığı	Air Enka Hava Taşımacılığı AŞ.	2001	
4530	Mekanik montaj	Çimtaş Mechanical Contracting BV (Hollanda)	2002	
4520	İnşaat	Enka Müteahhitlik Hizmetleri AŞ.	2002	
2710 4530	Boru imalatı ve montajı	Çimtaş (Ningbo) Steel Processing Co. (Çin)	2002	
2710	Boru imalatı	Çimtaş Boru İmalatları ve Tic. (Bechtel ortak)	2002	
7010	Gayrimenkul projeleri	Arı Teknokent Proje Geliştirme Planlama	2002	
5139	Mobilya satışı	Kelebek Möbel Vertriebs GmbH (Almanya)	2002	2006
6599	Enerji yatırımları	Enka Adapazarı Power Invest. BV (Hollanda)	2004	
		Enka Gebze Power Investment BV (Hollanda)	2004	
		Enka Izmir Power Investment BV (Hollanda)	2004	
		Enka Power Investment BV (Hollanda)	2004	
7010	Gayrimenkul	Enka Properties Plc (Rusya)	2004	
1110	Petrol sahası işletimi	Azen Oil Co (Azerbaycan)	2004	
6599	Yatırım şirketi	Enka Properties Ltd (Hollanda)	2004?	
5510	Otel işletmeciliği	Swissotel Krasnye Holmy (Moskova)	2005	
5143	PVC kapı ve pencere profili pazarlama	Enwin Window Systems BVI (Hollanda)	2005	
		Pimapen Logistic Center SRL (Romanya)	2005	
4520	İnşaat?	Burkas Ltd.	2005?	
4520	İnşaat	HTC İnşaat Ltd	2005?	
6599	Yatırım şirketi	Amos BV (Hollanda, 14 alışveriş merkezi işl.)	2005?	2008
6599	Yatırım şirketleri	Bmos BV	2005?	
		BETS BV (Technostroy %50, Bechtel %25)	2005?	
		Capital City Investment BV (Hollanda)	2005?	
		City Center Investment BV (Hollanda)	2005?	
		Enka Construction and Development (Hollanda)	2005?	

Tablo 2.9 (devam): Enka Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6599	Yatırım şirketleri	Enka Construction BV (Hollanda)	2005?	
		Enka MW BV (Hollanda)	2005?	
		Enka Oil and Gas BV (Hollanda)	2005?	
7499	Diğer faaliyet	Maken LLC	2005?	2006
4520	İnşaat	Enak Yapı ve Dış Ticaret	2006	
4520 7421	İnşaat, mühendislik ve tasarım	Enka LLC (Ukrayna)	2006	
2520 5143	PVC kapı ve pencere profili imalat-paz.	Enwin Rus Ltd (Rusya)	2006	
6720	Sigorta acenteliği	Enka Sigorta Acenteciliği	2006	
6599	Yatırım şirketi	Enru Development BV (Hollanda)	2006	
		Rumos SA (İsviçre)	2006	
7010	Ofis kiralama	Edco Investment BV (Hollanda)	2006	
4010	Elektrik üretim ve satış	Enka Enerji Üretim AŞ	2006	
5010 5020	Otoyol (Iveco) bayiliği ve servisi	Enka Pazarlama	2006	
6599	Yatırım şirketleri?	Esta Construction BV (Hollanda)	2007	
		Far East Development BV (Hollanda)	2007	
		MCC Investment SA (İsviçre)	2007	
		Retmos Inv. Ltd. (İngiltere)	2007	
		Alen Construction BV (Hollanda)	2007	
7010	Gayrimenkul	LLC R-Avtam	2007	
		Emos LLC ve Dmos LLC	2008	
6599	Yatırım şirketleri?	Cmos BV (Hollanda)	2008	
		Akkuyu Elektrik Üretim İletim AŞ.	2008	
		Akkuyu Construction BV (Hollanda)	2008	
		Akkuyu Investment BV (Hollanda)	2008	
		Akkuyu Operations BV (Hollanda)	2008	
		Akkuyu Fuel BV (Hollanda)	2008	
		Akkuyu BV (Hollanda)	2008	
		Ooo Victoria (Rusya)	2008	
2710	Metal boru imalatı	Çimtaş Borulama Sanayi ve Ticaret Ltd.	2008	

Kaynak: Köymen 1989; Sönmez 1992a; İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

Not: İnşaat sektöründe proje bazında kurulan şirket ve ortaklıklar tabloya dahil edilmemiştir.

TEKFEN

Tekfen, inşaat kökenli bir grup. Türkiye'nin ve dünyanın sayılı inşaat firmalarından biri. Aynı zamanda, tarımsal sanayi alanında da (gübre, tohum) çok etkili.

Üç inşaat mühendisinin (Feyyaz Berker, Nihat Gökyiğit, Necati Akçağlılar) ortaklığı olan grubun temeli, 1956 yılında 'Feyyaz-Nihat Müşavir Mühendislik' firması ile atıldı. Bir yıl sonra Tekfen İnşaat Ltd. şirketi kuruldu. Yeni firmanın ilk işi, Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde inşa edilen 9 NATO havaalanının banket stabilizasyon çalışmalarıydı (Tekfen 2008). NATO'nun yeni üyesi Türkiye için öngördüğü 'Enfrastrüktür Programı' çerçevesinde sağladığı kredilerle hayata geçen bu projelerde, yerel müteahhitler yabancı firmalara taşeronluk yapmışlardı. Bu şekilde deneyim kazanan grup, 1959-63 arasında Williams Brothers, Foster Wheeler gibi ABD firmalarından çeşitli işler aldı. Erdemir'in soğutma suyunu temin eden Gülüç Barajı'nı inşa etti (Altun 2006: 57-81). 1960'ların ortalarında İpraş, Petkim gibi petrokimya tesisleri inşaatlarında öne çıkmaya başladı. 1965 yılında, 493 kilometrelik Batman-İskenderun ham petrol boru hattının inşasını Fransız Entrepose ve İtalyan Techint firmaları ile ortaklaşa gerçekleştirdi.

Bu dönemde imalat sanayiine de giren Tekfen, 1964'te TSKB kredisi ile bir ampul fabrikası (Tekfen Endüstri) kurdu. Makineleri Almanya'dan alınan fabrikanın ardından, 1966'da İzmit'te Philips'le ortaklaşa Birleşik Aydınlatma fabrikasını faaliyete geçirerek floresan ampul ve ampul camı üretimine de başladı. O tarihten itibaren, Türkiye ampul piyasası Tekfen, General Elektrik ve Philips arasında paylaşıldı. Nitekim 1980'li yıllara gelindiğinde pazarda GE'nin yüzde 41, Tekfen'in yüzde 28 ve Philips'in yüzde 17 payı bulunmaktaydı (Köymen 1989: 115). 2000 yılına doğru her üç firma da fabrikalarını kapatarak imalatı yurtdışına taşıyacak ve Tekfen, Çin malı ampul satmaya başlayacaktı.

1970 yılı civarında petrokimya tesisleri ve boru hattı inşasında sayılı firmalardan biri haline gelen Tekfen'in 1969-75 arasında üstlendiği 60 işin 54'ü petrokimya ile ilgiliydi ve Ataş, İpraş, Petkim, Aliağa gibi tesisler önemli müşterileri arasındaydı (Altun 2006: 114-122). Timaş fabrikası ile Ceyhan atölyesinde ağır çelik konstrüksiyon, basınçlı kap, tank ve buhar kazanı imal eden grup, kısmen geriye doğru entegrasyon da sağlamıştı. Sektörde giderek tekelleşen Tekfen 1971 yılında hem holdingini kurdu hem de TÜSİAD oluşumunda yer aldı. TÜSİAD'ın ilk

başkanı, Tekfen ortaklarından Feyyaz Berker oldu (Türk 2009: 13). Öte yandan, Tekfen aynı yıllarda Iploca (Uluslararası Boru Hatları ve Kıyı Ötesi Müteahhitleri Birliği) adlı uluslararası kartele de üyeydi (Altun 2006: 162-4). ABD Boru Hattı Müteahhitleri Birliği bünyesinde 1966'da oluşturulan bu örgüte Necati Akçağlılar kurucu üye olarak katılmış, hatta Iploca'nın bağımsız bir kuruma dönüştüğü 1976 yılında başkanlığı üstlenmişti (Milliyet 09.10.1976).

Kısacası, 1970'lerin başlarında Tekfen de tekeller arasına girmiş, hem ülke içinde hem de uluslararası düzeyde ilişkiler kurmuştu. Bu dönemde Irak-Türkiye ham petrol boru hattının bazı kısımlarını yine taşeron olarak üstlenen grup, "Bu dev proje sayesinde cirosunu katlamış, makine parkını genişletmiş[ti]" (Tekfen 2008). Aynı yıllarda Katar'da bir otoyol inşaatı ile ilk kez yurtdışı inşaat projelerine de başlayan Tekfen, 1975-85 arasında birçok yurtiçi ve yurtdışı işi aldı ve sanayi tesislerinde 350, boru hatlarında 378 milyon dolarlık inşaat gerçekleştirdi (Altun 2006: 167).

1970'lerde inşaat ve ampul imalatında etkili bir konum elde eden grup, 1976'da Mis Süt'ü kurarak hayli 'ilişkisiz' bir sektöre girdi. Bu girişime, Pınar Süt'ün Türkiye'de ilk kez ürettiği dayanıklı sütün dağıtımını (General Elektrik ampullerinin dağıtımını yapan) Koç grubundan bir şirkete vermesi ve bu şirketin de bakkalları Tekfen yerine GE ampulü satmaya zorlaması neden olmuştu (Altun 2006: 177-8). Üretime 1978'de geçen Mis Süt, kısa sürede ihracata yöneldiği gibi, Türkiye'de süt ürünleri pazarını uzun yıllar (bir kamu kuruluşu olan) SEK ve Yaşar grubunun Pınar firmasıyla paylaştı. Ancak, süt genellikle kaynağında tüketilen ya da sınai işlemden geçmeden sokakta satılan bir ürün olduğu için Türkiye'de kayıtlı süt 'pazarı' hayli küçüktü. Örneğin 2007 yılında, toplam süt üretiminin yalnızca yüzde 25-30'u sanayiden geçmekteydi (Pınar Süt 2008: 14). 1980'li yıllarda SEK, Mis Süt ve Pınar'ın toplam pazar payı da ancak yüzde 10'du (Köymen 1989: 97). 1990'larda Ant Süt'ü, özelleştirilen Gülüm Süt'ü ve SEK'in bazı tesislerini alan grup, daha sonra şirketlerini Nestle'ye satarak sektörden uzaklaşacaktı.

Tekfen'in 1970'lerdeki bir atılımı da 1974'te kurulan (üretime geçişi 1981) Toros Gübre oldu. Gübre üretiminin teşvik edilmesiyle ilkin Ege Gübre girişimine öncülük yapan grup, sonradan, GAP projesini göz önüne alarak Çukurova bölgesine yönelmişti. Avrupa ülkelerinden alınan know-how ile kurulan Toros Gübre için finansman büyük sorun olmuş, kredinin bir kısmını bir İspanyol bankası sağlamış, Ziraat Bankası ve Tarım Kredi Kooperatifleri de 1978 yılında toplam yüzde 40 hisse ile şirkete ortak edilmişti (Altun 2006: 127-8; 130-3). Toros Gübre, zaman içinde, Tekfen'i Türkiye'de tarımsal sanayide en önde gelen sermaye gru-

bu haline getirecekti. Nitekim 1986 yılında, 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 kiralamış olan Toros Gübre hayli 'hazırlıklı'ydı. Hızla bayi ağı oluşturuldu (1986-87'de 380 bayi), ikinci gübre fabrikası açıldı, Adana'da bir torba fabrikası satın alındı, pazarlama şirketi kuruldu. 1990 yılında, Korkut Özal'ın da adının karıştığı şaibeli bir 'hisse operasyonu' ile Akdeniz Gübre'nin çoğunluk hissesi ele geçirildi (Altun 2006: 142, 145, 149-50; Ü. Çekemoğlu - Z. Doğan, Milliyet 27.01.1990). Giderek tekel haline gelen Toros'un 1999 yılı üretim payı, kalsiyum amonyum nitratta (CAN) yüzde 42, amonyum nitratta yüzde 100, kompoze gübrede yüzde 31 ve toplamda yüzde 30'du (DPT 2000c: 18). 2000'li yıllarda Tügsaş ve İgsaş özelleştirildiğinde Toros'un payı daha da artacak, 2005 yılında kapasite açısından yüzde 38'e yükselecekti (DPT 2005: 8).

Tekfen'in gübre üretimi ile başlayan tarımsal faaliyeti zamanla tohumculuk, tahıl ticareti, fidecilik gibi alanlara uzandı. Bu arada, Toros Gübre'nin Ceyhan fabrika sahası içinde (petrol, gübre vb. için) depolama ve deniz ulaşımı olanakları yaratıldı ve giderek büyüyen bu iş Toros Terminal adlı dev bir liman işletmesine dönüştü. Doğu Akdeniz'de en çok iş yapan liman olan Toros Terminal'in bulunduğu alanda, dünyanın en büyük serbest bölgelerinden Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölge İşletmesi de (Tayseb) hizmete girdi (Toros Tarım 2009). Boru hatları ile enerji tesislerinin yoğun olduğu coğrafya, GAP'ın denize ulaşımı ve ABD-İsrail-Türkiye serbest ticaret anlaşması için stratejik önem taşımaktaydı (K. Şanverdi, Evrensel 25.04.2000; Evrensel 15.01.2002). Tayseb'in yanı sıra Antalya ve Mersin serbest bölge işletmelerinde de ortak olan Tekfen ise Akdeniz kıyısı genelinde fiilen bir 'liman inhisarı' elde etmiş durumdaydı.

Tekfen'in asıl büyümesi, grubun dış ticarete ağırlık verdiği 1980'lerde gerçekleşti. Bu dönemde Tekfen Dış Ticaret, 'dış ticaret sermaye şirketleri'nin en büyüklerinden biriydi. 1987'de 380 milyon dolar ihracatla Türkiye'de ilk sırayı alan firma, 50'ye yakın ülkeye ihracat yapmakta, 11 ülkede daimi büro bulundurmakta ve 200'den fazla sanayi kuruluşunun ürünlerini satmaktaydı (Altun 2006: 182). Aynı zamanda, 'hayali ihracata adı karıştığı' tespit edilen ilk beş firma arasındaydı (Milliyet 25.05.1984).

İnşaat sektöründe, Tekfen'in 1980'lerde en önemli projesi, Tarsus-Adana-Gaziantep (TAG) otoyolu oldu. Petrokimya projeleri ile Ortadoğu'da yatırımların azaldığı bir ortamda, 1987'de 360 milyon dolara ihale edilen TAG, Özal'ın kararıyla genişleyerek 1.8 milyar dolarlık bir iş haline gelmişti. Karşılaştırma olarak,

grubun 1980-93 arasında S. Arabistan'da yaptığı işlerin toplam bedeli 378 milyon dolardı (Altun 2006: 196-6).

1980'lerden itibaren inşaat projelerinde finansmanı taahhüt firmaları üstlenmeye başlayınca, Tekfen kendi bankasını kurdu (Altun 2006: 213-4). Mevduat bankacılığı izni olmayan Tekfenbank'ın dışında, Arap-Türk Bankası ve Bank Ekspres'e iştirak etti. 2001 yılında Bank Ekspres'in TMSF'den 10 milyar gibi 'sembolik' bir bedelle alınması (Hürriyet 30.06.2001) ve Tekfenbank'la birleştirilmesi ile Tekfenbank da mevduat bankacılığına başlayacak, ancak 2006 yılında bankanın yüzde 70 hissesi Yunanistan'ın ikinci büyük bankası olan Eurobank EFG'ye satılacaktı.

Grup, 1990'lı yıllarda çok sayıda satın alma ile hızlı bir 'ilişkisiz çeşitlenme' atağına kalkmıştı. Bununla birlikte, 2000'lere girerken, birçok sermaye grubu gibi Tekfen de strateji değiştirdi. Çok-faaliyetli dağınık yapı potansiyel ortakları caydırdığı için terkedildi, inşaat ve tarıma odaklanma kararı alındı. Öte yandan, geçmişte yeni iş kurulur ya da sermaye arttırılırken Tekfen'in hangi şirketinin durumu uygunsa o iştirak etmiş, böylece grup içinde karmaşık bir karşılıklı iştirakler yapısı oluşmuştu. İç sermaye piyasasına ağırlık veren bu yapı da holdingin 'halka açılma' kararı alması ile değiştirildi ve tüm şirketlerin hisseleri Tekfen Holding'in elinde toplandı (Altun 2006: 242).

Tekfen, 1990'larda yurtiçinde ve yurtdışında genellikle büyük ölçekli inşaat projeleri gerçekleştirdi. Ayrıca, 1992'de, Avrupa pazarına girmek amacıyla, Doğu Almanya'da özelleştirilen inşaat şirketi HMB'yi satın aldı (M. Aktan, Milliyet 17.10.1992). 4.800 çalışanıyla HMB, Tekfen'den daha büyük bir şirketti. Ancak, uzun saatler boyunca zorlu koşullarda düşük ücretlerle çalışmaya alışık olmayan Doğu Alman işçiler Tekfen için büyük sorun oldu ve çalışan sayısı 1998'de 450'ye, 2005'te 8'e (sekiz) indirildi (Altun 2006: 214, 223-30). Benzer bir durum, Tekfen'in 1995'te özelleştirmede aldığı İzmir SEK fabrikasında da yaşandı. O dönemde Nestle ile Mis Süt'te ortaklığa giden Tekfen bu tesisi kapatıp 200 civarında işçiyi işten atarken, 6.8 milyon dolara alınan fabrikanın *arsası* 8 milyon dolara satışa çıkartıldı (Ö. Akdemir, Evrensel 26.05.2003).

Yerli-yabancı ayırt etmeden işçi çıkartan grup, bir yandan da tarımda girişimlerini hızlandırdı. İsrailli ve İtalyan ortakları ile tohumculuğa, zirai ilaç üretimine, fideciliğe başladı. Bir diğer önemli tarımsal 'faaliyeti' ise gübre karteline katılımıydı. Rekabet Kurumu'nun 26 Temmuz 2007 tarihli kararı ile Toros Gübre, rakip firmalarla anlaşmalı eylemleri nedeniyle yaklaşık 2.5 milyon YTL ceza yedi. Özelleştirilen Gemlik Gübre ile İgsaş'ı alması da rekabete aykırı bulunarak reddedilen Tekfen, buna karşılık, 2000 yılında 81 milyon dolar bedel biçilen Sam-

sun gübre fabrikasını 41 milyon dolara aldı ve fabrikayla birlikte bir liman işletmesi daha elde etmiş oldu (Altun 2006: 155-6; Rekabet Kurumu 03.11.2000; 26.07.2007; Evrensel 04.10.2000; 30.03.2005).

2007 yılında 804 bayi ile çalışan Toros, Türkiye gübre üretiminin yüzde 42'sini gerçekleştirmişti (Tekfen Holding 2008: 50). Firma genel müdürü E. Gökan'a göre, her tarafta bölge deposu olan bir başka şirket bulunmadığı için, Toros 'daha farklı' [daha pahalı?] satabilmekteydi (Bazzal 2001). Pazar payı meyve-sebze tohumlarında yüzde 15-20, domates tohumlarında yüzde 45-50 olan Toros, tek kullanımlık hibrit tohumları Hollanda ve İsrail'den ithal ediyordu (Bazzal 2006a). Aşılı fide üretimindeki pazar payı ise yüzde 50'ydi (Tekinay 2004b).

Enka'nın aksine Rusya'da pek fazla taahhüt işi yapmayan Tekfen, Ortadoğu, Hazar bölgesi ve Kuzey Afrika'da yoğunlaşmıştır. Enka taahhüt-gayrimenkul ve enerjiye odaklanmışken, Tekfen'in iki ana faaliyeti taahhüt ve tarımsal sanayidir. 2007 yılında, dünyanın en büyük 69. inşaat firması olan Tekfen İnşaat'ın yurtdışında tamamladığı projelerin toplam bedeli 3 milyar dolara yakın (Enka'nın altıda biri) ve inşaat işlerinin yüzde 95'i yurtdışındaydı (Tekfen Holding 2008: 20). 2008 yılı itibariyle, Tekfen grubunun toplam aktifleri 3 milyar, konsolide satış geliri 2.5 milyar TL idi. Yaklaşık 17 bin çalışanı bulunan grubun gelirleri içinde inşaatın payı yüzde 52, 'Tarımsal Sanayi Grubu'nun payı yüzde 44'tü (Tekfen Holding 2009: 4-5).

Tablo 2.10: Tekfen Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
7421	Mühendislik hizm.	Feyyaz-Nihat(-Necati) Müşavir Mühendislik	1956	1965?
7422	Teknik test ve analiz			
4520	İnşaat	Tekfen İnşaat Ltd. (1967'de AŞ. oldu)	1957	2000
3150	Ampul imalatı	Tekfen Endüstri ve Ticaret	1964	2002
5139	Malzlar kibrit satışı			2006
5122	Tüketim malı paz.	Tekfen Endüstri ve Ticaret (1979'dan sonra		
5139	Ev eşyası pazarlama	Tekfen Gıda ve Tüketim Mad. Paz. sürdürüyor)	1964	1979
3150	Floresan ampul imali	Birleşik Aydınlatma (Philips %50)	1966	2001
2610	Cam imalatı			
4530	Tesisat işleri	Tekfen İnşaat ve Tesisat AŞ. (Titaş)	1968	
7421	Mühendislik hizm.			
7422	Teknik test ve analiz			
2811	Metal yapı mlz. imali	Tekfen İmalat ve Mühendislik (Timaş)	1970	
2812	Metal muhafaza imali			
2813	Buhar kazanı imalatı			

Tablo 2.10 (devam): Tekfen Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6599	Holding	Tekfen Holding	1971	
5149	Gübre üretimi ve satışı	Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi (faaliyete geçiş 1981, 1978'de TCZB %25, TKK %15 ortak, 2005'te Toros Tarım Sanayi ve Ticaret AŞ. oldu)	1974	2005
2811	Çelik imalat	Ceyhan Çelik Yapı Atölyesi (1993'te tekrar)	1975	
5050	BP benzin istasyonu	Tekfen Petrol? (Teknik Servis ve Ticaret oldu)	1975?	1981
1520	Süt ürünleri imalatı	Mis Süt (eski Balaban Gıda, Nestle 1995'te %25, 1998'de %60 ortak, sonra Nestle'ye devredildi)	1976	2000
5122	Gıda ürünleri ihracatı			
6304	Turizm-taşıma	Tektur Servis ve Turizm AŞ.	1976	1985
4520	Yurtdışı taahhüt işleri	Tekfen İnşaat (Kuveyt'te otoyol inşaatı)	1977	
5122	Tüketim malı paz.	Tekfen Gıda ve Tüketim Maddeleri Pazarlama	1979	2003
5139	Ev eşyası pazarlama			
1729	Çuval imalatı	Toros Gübre Torbalama Tesisleri	1980	
5142	Demir-çelik ithalatı	Ferimpeks Demir Çelik İthalat	1980	1987
5121	Tarım araçları ve tohum ithalatı, ticareti	Tareks Tarım Ürünleri Araç Gereç İthalat İhracat (TKK ortak, daha sonra tamamı TKK'ya geçti)	1981	?
5159				
6599	Tarımsal sanayi yatırımları	Tarsan Tarım Endüstri Yatırımlar (TKK ortak, daha sonra tamamı Tekfen'e geçti, sonra satıldı)	1981	?
2412	Gübre üretimi	Toros Gübre (Toros Tarım)	1981	
5149	Gübre-hammadde tic.	Industrial Supply and Trading Co (İngiltere)	1981	
5141	Gemi yakıtı ticareti	Transit Bunker Servis (%40 iştirak)	1981	?
5190	Dış ticaret	Tekfen Dış Ticaret (2006'da Tekfen Endüstri bünyesine alındı)	1981	
6720	Sigortacılık hizm.	Teknik Servis ve Ticaret (TST)	1981	1989
5050	BP benzin istasyonu		1981	2003
5110	Çeşitli temsilcilikler		1981	2006
5190	Genel ticaret		1981	2006
6110	Deniz taşımacılığı	Toros Uluslararası Nakliyat ve Denizcilik	1982	2004
6599	Proje finansmanı	Tekfen International Ltd (İngiltere)	1983	
4520	İnşaat	Tekfen Saudi Arabia	1983	
5520	Restoran-cafe işletimi	Teknik Servis ve Ticaret (TST)	1983	2003

Tablo 2.10 (devam): Tekfen Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
7421	Mühendislik hizm.	Tekfen Mühendislik	1984	
7414	Proje danışmanlık hiz.			
6302	Petrol depolama ve			
5141	ihracat	Toros Gübre (Toros Terminal)	1984	
5190	Dış ticaret	Unipa Mümessillik ve Pazarlama	1984	1989
6599	Yatırım şirketi	Tekfen Sanayi Yatırımları (Toros ile birleşti)	1985	
6304	Turistik hizmetler	Fentur Servis ve Turizm	1985	2003
5149	Petrol, gübre, hammadde ticareti	Petrofertil Trading Ltd (İngiltere)	1985	
		TST International (İngiltere)	1985	
6110	Deniz taşımacılığı	Petrofertil Shipping SA (Panama)	1985	
5190	Dış ticaret	Tekfen Trading SA (İsviçre)	1985?	
		Ripiano Ltd (İrlanda)	1985?	2005
6302	Gübre depoları	Toros Gübre (Toros Terminal)	1986	
5149	Üre ve CAN ithalatı	Toros Gübre	1986	1990
1729	Çuval imalatı	Toros Gübre (Adana torba fabrikası, satın alma)	1986	
2412	Gübre üretimi	Toros Gübre (ikinci fabrika)	1986	
		Türk-Arap Gübre AŞ	1986	
5149	Gübre pazarlama	Toros Gübre ve Zirai İlaç Pazarlama (Ziraat Bankası ve TKK ortak)	1986	2002
6303	Liman işletmeciliği	Toros Terminal (faaliyete geçişi 1990)	1986	
5121	Tarım ürünü paz.	Tekfen Tarımsal Üretim ve Pazarlama	1987	2003
5190	Dış ticaret	Fentex (ABD)	1987	2006
		Tekfen Satra Dış Ticaret	1988	1996
6720	Sigortacılık hizm.	Tekfen Sigorta Aracılık Hizmetleri	1988	
5219	Perakende mağazalar	Belpa (İstanbul Belediyesi ve Prisunic ortak)	1988	?
6304	Turistik hizmetler	Fenser Servis ve Ticaret	1988	2002
2429	Patlayıcı imalatı	Nitromak (MKE, Nitro Nobel ve Altay ortak)	1988	?
5143	İnşaat malz. ticareti	Temar İnşaat Tesisat Malzemeleri AŞ.	1989	2000
6592	Yatırım bankacılığı	Tekfenbank Yatırım ve Finansman Bankası (2006'da Yunan Eurobank EFG %70)	1989	2001
6519	Bankacılık	Arap-Türk Bankası (%11 iştirak)	1990	2006
6599	Yatırım şirketi	TST Investment Holding SA (Lüksemburg)	1990	
		TST International Finance SA (Lüksemburg)	1990	
		Tekfen Participations SA (Lüksemburg)	1990	

Tablo 2.10 (devam): Tekfen Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5149	Gübre-hammadde tic.	TST International Trading Ltd (İrlanda)	1990	
2412	Gübre üretimi	Akdeniz Gübre (satın alma)	1990	
2421	Tarım ilacı imalatı	EnToros Zirai Ilaç San. (Enichem Agricul. ortak)	1990	1995
1520	Süt ürünleri imalatı	Ant Süt (satın alma)	1990	2000
		Gülüm Süt (satın alma)	1990	2000
2421	Haşere ilacı imalatı	Tekfen Endüstri (Fentox marka haşere ilacı)	1990	
3312	Radar imalatı	Thomson-Tekfen Radar Sanayi	1990	1998
7310	Arge	Thomson-Tekfen Yüksek Teknoloji San.	1990	1998
4520	İnşaat	Oger-Tekfen KSA (S. Arabistan, Oger ortak)	1991	
7499	Diğer hizmet	Üçgen Bakım ve Yönetim Hizm. (Akkök ortak)	1992	
9214	Özel orkestra	Tekfen Filarmoni Orkestrası	1992	
4520	İnşaat	Hallesche Mitteldeutsche Bau AG (HMB) (Doğu Almanya, satın alma)	1992	
6599	Proje finansmanı	Tekfen Construction and Installation Co. (İrlanda)	1992	
	Yatırım şirketi	Karaca Holding AŞ.	1993	1997
7010	Alışveriş merkezi	Akmerkez (Akkök grubu ortak)	1993	
0112	Tohumculuk	Hazera-Toros Tohumculuk AŞ. (iflas etti)	1993	2004
5122	Süt ürünleri ticareti	Tekfen Süt Sanayi ve Ticaret	1993	1999
5219	Süpermarket zinciri	ATİ Dış Ticaret (Makrocenter, Akkök grubu ortak, Tansaş'a satıldı)	1993	2000
5232	Tekstil mağazası	Akpol Tekstil Konfeksiyon Sanayi ve Ticaret	1993	2004
5234	Yapı market	Götzen	1993	2000
1730	Trikotaj	Karaca Giyim Sanayi (satın alma)	1993	2007
5131	Tekstil pazarlama	Karaca Pazarlama AŞ. (Karaca Giyim ile birleşti)	1993	2007
7010	Emlak yatırımları	Beşiktaş Emlak Yatırım ve Ticaret AŞ.	1994	
6519	Bankacılık	Bank Ekspres (iştirak)	1994	1997
6591	Leasing	Tekfen Finansal Kiralama	1994	
4520	İnşaat	Kazfen (Kazak petrol şirketi Kazman ortak)	1995	?
6599	Yatırım şirketi	Tekfen Ticari Yatırımlar AŞ.	1995	
		Tekfen International Finance & Inv (Lüksemburg)	1995	
1520	Süt ürünleri imalatı	4 adet süt fabrikası (Sek Süt özelleştirmesinden)	1995	2000
		Süt fab. (Kazakistan, Kustanay Moloko ortak)	1995	2000
6220	Havayolu taşıma	Tekfen Hava Taşımacılığı (Palmali Air'e satıldı)	1995	2004

Tablo 2.10 (devam): Tekfen Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
4520	İnşaat	Azfen (Azerbaycan devlet şirketi Socar ortak)	1996	
		Geotek (Gürcistan şirketi Gioc ortak)	1996	
6712	Menkul değerler	Tekfen Menkul Kıymetler	1996	2003
2694	Hazır beton	Rusfen (Rusya)	1997	
1711	İplik fabrikası	Papfen (Özbekistan, Özbek Bakanlığı ortak)	1997	
5131	İplik dış ticareti	Tekfen Dış Ticaret - Papfen imalatı	1997	2006
5122	Alkollü içki ticareti	Turperi İçecek İthalat ve Ticaret (Fransız Pernod-Ricard ortak)	1998	2000
6303	Serbest bölge işletmeciliği	Antalya Serbest Bölge (iştirak)	1998	
		Mersin Serbest Bölge (iştirak)	1998	
		Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi	1998	
9211	Film stüdyosu	Antalya Stüdyoları AŞ.	1998	
7499	Sinema sektörü	Interfilm Ltd (İrlanda)	1998?	
0200	Fidecilik	Hishtil-Toros Fidecilik (İsrailli Hishtil ortak)	1999	
4010	Elektrik enerjisi	Toros Enerji	1999	
7010	Emlak yatırımları	Akmerkez Gayrimenkul Yatırım AŞ.	2000	
4530	Kablo TV tesisatı	Kablotek Kablo Seb. Tş. İşlt. AŞ	2000	
5520	Lokantacılık	Akmerkez Lokantacılık	2000	
6519	Bankacılık	Bank Ekspres (satın alma, Tekfenbank ile birleşti)	2001	
6591	Leasing	Ekspres Finansal Kiralama	2001	2008
7412	Hizmet şirketi	Tekfen İç ve Dış Ticaret Danışmanlık ve Hizm.	2001	2005
4520	İnşaat	Gate İnşaat (Gama %50)	2002	
2211	Yayıncılık	Tekfen Kültür Sanat Ürünleri	2002	
0112	Tohumculuk	Toros Tarımsal Üretim ve Pazarlama (2006'da Toros bünyesine alındı)	2003	
4020	Doğalgaz dağıtım	Tekfen Doğalgaz Dağıtım	2003	2006
7010	Bina isletme	Tekfen Turizm ve İşletmecilik (Tekfen Services)	2003	
6304	Turistik hizmetler			
5520	Restoran-cafe işletimi			
5050	BP benzin istasyonu			
7010	Emlak yatırımları	Toros Gayrimenkul Yat. (Toros Tarım ile birleşti)	2004	2008
	G.menkul kiralama	Cenup Tikinti Services (Azerbaycan - ortaklık)	2004	
6599	Gayrimenkul YO	Akmerkez GYO (%10 iştirak)	2004	

Tablo 2.10 (devam): Tekfen Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
7310	Tarımsal Ar-Ge	Agripark		
0112	Hibrid tohumculuk	(Sabancı'dan satın alındı, eski Sapeksa)	2004	
0200	Fidecilik			
5190	Genel ticaret	Tekfen İç Ticaret AŞ.	2004	2004
2412	Gübre üretimi	Samsun Gübre fabrikası (özelleştirme)	2005	
0200	Gübre, tarım ilaçları,			
0112	terminal işletmeciliği,			
2412	tohumculuk, fidecilik vb.	Toros Tarım Sanayi ve Ticaret	2005	
2421				
6303				
6303	Liman işletmeciliği	Samsun Terminal	2005	
6110	Deniz taşımacılığı	Toros Gemi Acenteliği	2005	
4520	İnşaat	Tekfen Saudi Arabia Ltd	2006	
5139	Kibrit ithalat ve pazarlama	Tekfen Endüstri (Hindistan'da fason üretim yaptırılan kibritin ithalat ve dağıtımı)	2006	
7010	Emlak yatırımları	Tekfen Emlak Geliştirme Yatırım ve Tic. AŞ. (eski Tekfen Doğalgaz Dağıtım)	2006	
		Tekfen-Oz Gayrımenkul Geliştirme (ABD'li Oz grubu ortak)	2007	
6712	Menkul değerler	EFG İstanbul Menkul Değerler (iştirak)	2007	
6591	Leasing	EFG Finansal Kiralama (iştirak)	2007	

Kaynak: Arıman 1982; Köymen 1989; Sönmez 1992a; Altun 2006; İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.
Not: İnşaat sektöründe proje bazında kurulan şirket ve ortaklıklar tabloya dahil edilmemiştir.

Uzan Grubu

Uzan grubu, Türkiye'de şimdiye dek gerçekleştirilmiş en büyük tasfiye operasyonu ile aktivitesi sona eren bir grup. 1990'lı yıllarda medya (Star TV ve gazetesi), çimento, telekom (Telsim), enerji (ÇEAŞ - Çukurova Elektrik, Kepez Elektrik), bankacılık (İmar Bankası, Adabank) gibi sektörlerde etkili olan Uzanlar, Kasım 2002 genel seçimlerinde Genç Parti'yi kurarak doğrudan siyasete dahil olmuş, hatta yüzde 7.2 oy alarak birçok köklü siyasal partiyi geride bırakmışlardı (Türk 2008). 2003 yılı içinde önce ÇEAŞ ve Kepez'e el konulması, ardından İmar Bankası ve Adabank'ın TMSF bünyesine alınması Uzan grubunun sonunu hazırlarken, kamuoyunda yaygın kanaat, bu tasfiyenin Genç Parti AKP'ye ciddi bir rakip olduğu için başlatıldığıydı. Aynı dönemde, grubun Telsim firmasının Motorola ve Nokia'ya olan borçları için mahkeme süreci de sona ermiş ve Uzan grubu büyük bir cezaya çarptırılmıştı (Şener 2004: 126-7).

Grubun kurucusu Kemal Uzan, Balkan Savaşı sırasında Saraybosna'dan Türkiye'ye göç eden bir ailenin oğlu. İTÜ İnşaat Mühendisliği bölümünü bitirdikten sonra 1956'da ilk taahhüt firmasını kurdu. Çok sayıda konut inşaatının yanı sıra, Ali Sami Yen Stadı, İzmir Halkapınar Olimpik Tesisleri gibi projeleri ve Afşin Elbistan termik santrali kule inşaatını gerçekleştirdi (Türk 2008: 22-3). İlginç bir nokta, Uzan'ın bu yıllarda inşaatını yaptığı spor tesislerinin genellikle tartışmalı projeler olmasıydı (O. Peksayar, Milliyet 22.12.1964; Milliyet 28.10.1971). 1970'lerde, diğer inşaat firmaları gibi Uzan grubu da yurtdışı (Libya ve S. Arabistan) taahhüt işlerine yöneldi.

1980'lere kadar Uzan grubunun ana faaliyetinin inşaat olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, grubun medya sektörüne ilgisi de erken bir tarihte başlamıştı. 1960'lı yılların ortalarında Yeni Istanbul gazetesini (daha sonra İstanbul adını aldı) ele geçiren Uzanlar, bu gazeteyi yayınlamayı 15 yıl kadar sürdürdüler. Yine aynı dönemde, kısa süreler için, Hayat ve Ses gibi popüler dergilerin sahibi oldular (Türk 2008: 23-5). Grubun basın sektöründeki bu ilk macerası 1980'li yıllarda sona erecek, ancak 1990'lı yıllarda Uzan grubu medyaya Magic Box – Star 1 TV ve daha sonra Star gazetesi ile etkili bir dönüş gerçekleştirecekti.

1980'lerin ortalarına doğru Uzanlar, bir yandan Adabank'ı kurarken, bir yandan da Doğuş grubundan İmar Bankası'nı satın alarak banka sektörüne kalıcı bir giriş yaptılar (Milliyet 20.11.1984). Grup, aynı dönemde Kambiyo ve Dış

Ticaret adını taşıyacak bir banka daha kurmak istemiş, ancak Hazine'den izin alamamıştı (Şener 2004: 32). Uzan grubunun bankacılık sektöründeki faaliyeti 1990'larda Kıbrıs'ta üç off-shore banka ile genişleyecek; İmar Bankası'nın yetkisi olmadığı halde sattığı (satış yapar göründüğü) hayali Hazine bonoları nedeniyle, bankanın TMSF bünyesine alındığı dönemde 22 bin civarında 'İmarzede' ortaya çıkacaktı.

Uzan grubunun bankacılığa olan ilgisinin nedeni, anlaşıldığı kadarıyla, döviz elde etme ihtiyacıydı. Nitekim Uzan bankaları piyasaya 'dövize süper faiz' sloganı ile girmiş ve bu nedenle sektörün büyük bankalarından tepki almıştı. Uzanlar ile Ziraat Bankası ve Sabancı grubu arasındaki karşılıklı suçlamalar 1986 yılında mahkeme salonlarına kadar yansımış (Milliyet 01.04.1986; 29.10.1986), Uzan-Sabancı çekişmesi sonraları ÇEAŞ ve çimento özelleştirmeleri gibi konularda da devam etmişti.

1980'li yılların sonlarına doğru Uzan grubu, iki bankası ile büyük sermaye grupları arasında yerini almış durumdaydı. 1990'lar ise Uzanlar'ın çarpıcı bir atak yaptığı yıllar oldu. Grubun büyümesi 1990'lı yıllarda genelde özelleştirmeler ve Demirel ve Özal gibi siyasi figürlerle olan yakın ilişkileri sayesinde gerçekleşti.

Özal-Uzan yakınlaşması, 1980'lerin sonlarında yurtdışında kurulan Magic Box adlı şirketteki ortaklığa ve yasalar izin vermediği için yurtdışından uydu yayın yapan Star 1 TV kanalına dayanmaktaydı (daha sonra İnterstar ve Star adlarını aldı). Ancak, 1991 yılı genel seçimlerinde ANAP iktidarı kaybettiğinde Uzan-Özal yakınlığı ihtilafa dönüştü ve perde arkasında Özal-Demirel çekişmesi biçiminde yaşanan süreçte, T. Özal'ın oğlu Ahmet Özal Star TV'den uzaklaştırıldı (Şener 2004: 33-43). Uzanlar'ın T. Özal ile olan yakınlıkları ANAP iktidarı dönemi ile sınırlı kalırken, S. Demirel ile olan yakınlıkları daha uzun bir zamana yayılmıştı. Nitekim Uzan grubu tasfiyeye uğradığında ilk 'geçmiş olsun' mesajı yine Demirel'den gelecekti.

Uzan grubunun 1990'ların ilk yarısındaki diğer önemli atakları çimento, enerji ve telekom sektörlerinde gerçekleşti. Grup, 1992-93 özelleştirmelerinde Trabzon, Ladik, Gaziantep, Şanlıurfa ve Bartın çimento fabrikalarını, daha sonraları ise Edirne Lalapaşa, Van, Ergani ve Gümüşhane tesislerini satın alarak çimento sektöründe önemli bir pazar payına ulaştı. Uzan grubu, tasfiye edildiği dönemde, çimentoda Sabancı ve Oyak'ın ardından yüzde 12'ye yakın pazar payıyla sektörde üçüncü büyük konumundaydı. Güneydoğu Anadolu bölgesinde yüzde 49, Karadeniz bölgesinde yüzde 25, Doğu Anadolu bölgesinde yüzde 22, İç Anadolu'da yüzde 10 ve Marmara'da yüzde 6 pazar payına sahip olan Uzan tesisleri, 2005 yılı Ekim ayında TMSF tarafından satılacak ve muhammen bedel-

lerinin 2-3 katına ulaşan fiyatlarla kapışılacaktı (Merkez Menkul Değerler 15.11.2005).

Çimento'nun yanı sıra, Uzan grubu 1993 yılında ÇEAŞ ve Kepez Elektrik'teki kamu hisselerini de satın alarak, enerji alanında etkili bir konuma geldi (Milliyet 12.02.1993). Türkiye'nin ilk özel elektrik şirketi ve halka açık bir kuruluş olan, ancak denetimi kamu eliyle yürütülen Çukurova Elektrik, Sabancı grubunun da ilgisini çekmekteydi. ÇEAŞ'ta kamu payının Uzan grubuna satışının ardından, Sabancı grubu ile Uzanlar arasındaki mücadele Akbank ile Adabank'ın şirketin borsadaki diğer hisselerini ele geçirmek için devreye girmeleri ile devam etti (T. Devecioğlu, Milliyet 09.04.1993). Ancak, Sabancı grubu birkaç gün sonra pes ederek elindeki ÇEAŞ hisselerini Uzanlar'a sattı (Milliyet 14.04.1993).

ÇEAŞ'te denetimi ele geçiren Uzanlar'ın bu şirketi ve Kepez Elektrik'i diğer grup şirketlerine kaynak aktarmak için kullandıkları ve bunda bir hayli 'yaratıcı' yöntemlere başvurdukları biliniyor. Söz konusu iki elektrik şirketine el koymak için 1990'larda hükümetler tarafından çeşitli girişimlerde bulunulduysa da bu girişimler Cumhurbaşkanı S. Demirel'in devreye girmesi ile boşa çıkartıldı (Şener 2004: 86-120). Bir tür banka işlevi gören ÇEAŞ sayesinde Uzanlar, aynı dönemde Metaş İzmir Metalurji, TOE Türk Otomotiv Endüstrisi ve Nasaş Alüminyum gibi metal sektöründe önemli kuruluşları ele geçirdiler (M. İlknur, Cumhuriyet 27.10.2009). Ayrıca, Adana'da Berke Barajı inşaatına başladılar ve bu inşaatı 2002 yılında tamamladılar.

Uzan grubunun 1990'lı yıllardaki en önemli girişimlerinden biri de Telsim'di. 1993 yılında PTT ile iki konsorsiyum (Turkcell ve Telsim) arasında imzalanan mobil santral (GSM) sözleşmeleri, Türkiye'de cep telefonu iletişiminin başlangıcını oluşturdu. Abone sayısı hızla artarken, yeni cep telefonu lisansı ihalesinin uzun süre (2000 yılına dek) ertelenmesi, Turkcell ve Telsim'in dönemin belki de en dinamik sektöründe rahat bir tekel konumu elde etmelerini sağladı. Bunun yanı sıra, ara bağlantılarda (cep telefonu ile sabit telefon arası konuşmalarda) gelirin büyük kısmının GSM firmasına gitmesi ve lisans bedelleri ile KDV'nin tahsil edilmemesi de iki firmanın kârlılığını olağanüstü arttıran unsurlar olmuştu (Şener 2004: 121-3). Bu süreçte Uzan grubu, tıpkı Çukurova gibi, hızla yeni coğrafyalara yayıldı. Kıbrıs, Azerbaycan, Ürdün, Kazakistan gibi çeşitli ülkelerde yeni GSM şirketlerini faaliyete geçirdi. Türkiye GSM sektöründe ikinci büyük firma olan Telsim, Uzan grubunun tasfiyesinin ardından, 2006 yılında 4.55 milyar dolar bedelle İngiliz Vodafone'a satılacaktı (H. Tüzün, Radikal 02.06.2006).

Telsim'in Uzan grubu için bir önemi de Motorola ve Nokia ile olan uyuşmazlığın bu şirketteki işbirliğinden kaynaklanmış olmasıydı. Telsim-Motorola ilişkisi

1998 yılında teknik altyapı ve malzeme temini konularında başlamış, ABD firması Telsim'e 2.5 yıl içinde 2 milyar doların üzerinde kredi sağlamıştı. Yine aynı dönemde Finlandiya firması Nokia da Telsim'e 700 milyon dolara yakın satıcı kredisi açmıştı. Uzanlar bu kredileri geri ödemekte sorun yaratınca Motorola ve Nokia tarafından ABD mahkemelerinde bir dolandırıcılık davası açılacak, sonuç 4.2 milyar dolarlık bir ceza olacak, aynı dönemde Uzanlar yeni bir hamle ile Genç Parti'yi kurarak siyasete girecekti (Şener 2004: 126-9, 142). Telsim'e karşı Motorola-Nokia davası ve belki de bununla ilintili Genç Parti girişimi, Uzanlar için sonun başlangıcıydı.

Uzanlar'ın partileşme süreci, Berke Barajı'nın açılış töreninde Kemal Uzan ve Cem Uzan tarafından yapılan 'siyasi içerikli' konuşmalarla ve ardından, Cem Uzan'ın grubun '46. Yıl Kutlamaları' çerçevesinde çeşitli illerde gerçekleştirilen kutlamalarda yaptığı yine siyasi içerikli konuşmalarla başlamıştı (Türk 2008: 36-57). 10 Temmuz 2002 günü kurulan Genç Parti, seçimlere girebilmek için, daha önceden teşkilatını kurmuş olan bir başka partiyi, Hasan Celal Güzel'in Yeniden Doğuş Partisi'ni ele geçirdi. Uzan grubu medyası aracılığıyla büyük bir propaganda yapan ve Cem Uzan'ın vaatleri ve milliyetçi söylemi ile kitleleri yakalamayı hedefleyen Genç Parti, 2002 Kasım seçimlerinde büyük bir başarı (iki milyonun üzerinde oy, yüzde 7.2 pay) elde etti ve birçok kişinin gözünde 'seçimlerin gizli galibi' oldu. Bu süreçte Uzan grubunda çalışan yöneticilerin önemli bir kısmı aynı zamanda Genç Parti'de görev üstlenmiş, partinin konserler ile birleştirilen şenlik havasındaki mitinglerine gelenlere pilav-döner-ayran (ve hatta para) dağıtılmış, Telsim abonelerine SMS yoluyla propaganda mesajları iletilmesi de ihmal edilmemişti (Türk 2008: 58-89; Şener 2004: 172-7).

Seçim dönemi, aynı zamanda, Uzanlar ile Doğan grubu arasında büyük bir medya kavgasına yol açtı. Karşılıklı suçlamalar gazete sayfalarını doldurdu, gizli dinlemelerle elde edilen telefon görüşmeleri kayıtları TV'den yayınlandı. Görünürde Uzan grubunun ayrı bir gazete dağıtım şirketi kurması ve 'habercilik etiği' ile ilişkili olan bu mücadele, asıl olarak, medyada Doğan tarafından temsil edilen ve Koç, Sabancı, İş Bankası gibi grupları içeren TÜSİAD çevresi ile içinde Çukurova, Uzan, Ciner, Toprak gibi grupların yer aldığı küme arasındaki çekişmenin bir boyutunu (medya ayağını) oluşturmaktaydı (Sönmez 2003a: 24-8, 233-48). Süreç içinde TÜSİAD çevresi uluslararası entegrasyonu ve AB sürecini desteklerken, diğer grup 'milli' bir görüntüyü korumaya özen gösteriyor, hatta Cem Uzan IMF'ye ve 'uluslararası çıkar çevrelerine' karşı hayli sert konuşmalar yapıyordu. Cem Uzan'ın 'Amerika'ya kazık atan milli kahraman' imajı, Genç Parti'nin seçim başarısında hiç kuşkusuz önemli bir faktördü.

Bununla birlikte, AKP hükümeti Uzanlar'ı bitirecek düğmeye basmakta gecikmedi. 2003-2004 yıllarına yayılan bir operasyonla önce ÇEAŞ ve Kepez Elektrik'e, sonra İmar Bankası ve Adabank'a ve sonra da tüm Uzan şirketlerine el konuldu. Kemal Uzan ve oğullarından Hakan Uzan yurtdışına kaçtı, Genç Parti ve Cem Uzan ise bir süre daha 'faaliyetlerine' devam ettiler. Temmuz 2007 genel seçimlerinde Genç Parti'nin oy oranı yüzde 3'e düşerken, kısa süre sonra Cem Uzan da yurtdışına yerleşti ve Uzan grubunun macerası en azından şimdilik sona ermiş oldu. Tasfiyenin hemen öncesinde, 2002 yılı itibariyle grubun 10 ayrı sektörde faaliyet gösterdiği, 100'den fazla şirketinin bulunduğu ve bu şirketlerde 14 binden fazla kişinin çalıştığı belirtilmekteydi (Türk 2008: 27).

Tablo 2.11: Uzan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
4520	İnşaat	İnşaat şirketi	1956	2004
7010	Gayrimenkul	Yapı ve Ticaret AŞ.	1963	2004
4520	İnşaat	İnşaat Endüstrisi Ltd.	1964	2004
2212	Gazete-dergi yayını	Basın Sanayi Ltd. (Yeni İstanbul Gazetesi?)	1965	1981
2710	Demir mamulleri	Demaş Demir Mamülleri Sanayi	1966	2004
2212	Gazete-dergi yayını	Büyük Gazetecilik Ltd.	1968	1981
2211	Yayıncılık	Hayat Yayınları AŞ.	1970?	2004
2212		Neşriyat AŞ. (Hayat Neşriyat AŞ.)	1970?	2004
2221	Matbaacılık	Doğan Kardeş Matbaacılık (Doğan Kardeş Yay.)	1970?	2004
2221	Matbaacılık	Basıntaş Anadolu Basın Endüstrisi ve Ticaret	1976	2004
2731	Döküm parça imalatı	Aysan Anadolu Yay Sanayi ve Ticaret AŞ.	1977	2004
4520	İnşaat	Trakya İnşaat ve Sanayi Ltd.	1978	2004
6599	Yatırım şirketi	Merkez Yatırım ve Ticaret AŞ.	1978	2004
2221	Basım	Dizgi ve Baskı Ticaret Ltd.	1980	2004
7421	Mühendislik hizm.	Teknik İnşaat İşleri ve Ticaret Ltd.	1980	2004
2221	Matbaacılık	Matbaataş Matbaacılık Sanayii ve Ticaret AŞ.	1983	2004
6519	Bankacılık	Adabank AŞ.	1984	2003
		Türkiye İmar Bankası (Doğuş grubundan alındı)	1984	2003
5239	Kuyumculuk	Altıntaş Altın ve Mücevherat Ticareti AŞ.	1984	2004
7010	Gayrimenkul	Sistem Ticaret ve İnşaat AŞ.	1986	2004
4520	İnşaat	Birleşik İnşaat Ticaret AŞ.	1987	2004

Tablo 2.11 (devam): Uzan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5151	Bilgisayar poz.	Bilgi Bilgisayar Ticaret AŞ.	1987	2004
5190	Genel ticaret	Ova Dış Ticaret AŞ.	1987	2004
6303	Liman işletmeciliği	Limaş Liman İşletmeleri AŞ.	1987	2004
2221	Basım	Media Print Basım Ticaret AŞ.	1988	2004
7010	Gayrimenkul	Yeni Kutup İnşaat ve Ticaret AŞ.	1988	2004
6599	Holding	Rumeli Holding AŞ.	1988	2004
5131	Tekstil ticareti	Ova Tekstil ve Sanayi AŞ.	1988	2004
6304	Seyahat acentesi	Gök Turizm ve Ticaret AŞ.	1988	2004
4520	İnşaat	Standart İnşaat ve Ticaret AŞ.	1988	2004
		Teknik Yapı AŞ.	1989	2004
9213	TV yayıncılığı	Magic Box (Liechtenstein)	1989	2004
9211	Film-reklam yapımı	MIB Reklamcılık ve Filmcilik AŞ.	1989	2004
7430	Reklamcılık	Test Reklamcılık San. (eski MBS Reklamcılık)	1990	2004
9241	Spor kulübü	İstanbulspor Spor Faaliyetleri ve Ticaret AŞ.	1990	2004
5151	Elk. cihaz ticareti	Tel-Pa Televizyon ve Pazarlama ve Ticaret AŞ.	1991	2004
9213	Radyo-TV yayını	Teleon Reklamcılık ve Film San. (Kral TV oldu)	1991	2004
9220	Haber ajansı	Star Haber Ajansı AŞ.	1991	2004
4520	İnşaat	Klasik İnşaat ve Ticaret AŞ.; Kristal İnşaat ve Ticaret AŞ. ; Profil İnşaat ve Ticaret AŞ.	1991	2004
5010 5040 5159	Her türlü vasıta ve makine ticareti	Tele Pazarlama ve Ticaret AŞ.	1991	2004
6603	Sigortacılık	Rumeli Sigorta AŞ.	1991	2004
6599	Aracı şirket	Incidentally Ltd. (Guernsey)	1991	
9211	Film-reklam yapımı	Prime Medya Filmcilik ve Reklamcılık Sanayi	1992	2004
		Üniversal Filmcilik ve Reklamcılık Sanayi AŞ.	1992	2004
5143	Çimento ticareti	Rumeli Çimento Sanayi ve Ticaret AŞ.	1992	2004
2694	Çimento imalatı	Trabzon Çimento (özelleştirmede alındı)	1992	2004
		Gaziantep Çimento (özelleştirmede alındı)	1992	2004
6519	Bankacılık	İmarbank Off-shore (KKTC)	1992	2004
6592	Faktoring	Ulus Factoring AŞ.	1992	2004
6599	Holding	Prime Holding AŞ.	1992	2004
6601	Hayat sigortası	Rumeli Hayat Sigorta AŞ.	1992	2004
4010	Elektrik üretimi	Rumeli Elektrik Yatırım AŞ.	1992	2004

Tablo 2.11 (devam): Uzan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6519	Bankacılık	Adabank Off-Shore Ltd (Kıbrıs)	1992?	2003
		Rumeli Bank (Lefkoşa-KKTC)	1992?	2005
7499	Diğer hizmet	ABC Televizyon Servisleri AŞ.	1993	2004
		İnter Televizyon Servisleri AŞ.	1993	2004
	Yayın hizmetleri	Teleon Televizyon Hizmetleri Filmcilik San.	1993	2004
9211	Film-reklam yapımı	Pal Prodüksiyon Hizmetleri AŞ.	1993	2004
9213	TV-Radyo yayıncılığı	Prime Prodüksiyon Hizmetleri AŞ.	1993	2004
		Star Televizyon Hizmetleri AŞ.	1993	2004
4520	İnşaat	Beta İnşaat ve Ticaret AŞ.	1993	2004
		KİY Konut İnşaat ve Yatırım AŞ.	1993	2004
2102	Kağıt ambalaj imali	Merkez Kağıt Torba Sanayii ve Ticaret AŞ.	1993	2004
2695	Beton imalatı	Merkez Hazır Beton İmalat ve Ticaret AŞ.	1993	2004
5143	Çimento ticareti	Merkez Çimento Terminali İşletmeleri ve San.	1993	2004
		Rumeli Çimento İhracat ve Sanayi AŞ.	1993	2004
		Rumeli Çimento Terminali Sanayi ve Ticaret	1993	2004
2694	Çimento imalatı	Ladik Çimento (özelleştirmede alındı)	1993	2004
		Şanlıurfa Çimento (özelleştirmede alındı)	1993	2004
		Bartın Çimento (özelleştirmede alındı)	1993	2004
6420	Telekom hizmetleri	Rumeli Telefon Sistemleri AŞ.	1993	2004
		Rumeli Telekom AŞ.	1993	2004
		Telsim Mobil Telekominikasyon Hizmetleri	1993	2004
6720	Sigorta acenteliği	Sak Sigorta Acentalığı AŞ.	1993	2004
2921	Traktör imalatı	TOE Türk Otomotiv End. (özelleştirmede alım)	1993	2004
1320	Maden işletmeciliği	May Madencilik Yatırım Müşavirlik ve Ticaret	1993	2004
4010	Elektrik üretim-dağıtım	Çukurova Elektrik (özelleştirmede %38'i alım)	1993	2003
		Kepez Elektrik (özelleştirmede %39'u alındı)	1993	2003
5122	İçecek mad. ticareti	BVS Bira-Viski-Su Sanayi ve Ticaret AŞ.	1993	2004
7492	Güvenlik hizmetleri	Batı Güvenlik Servis AŞ.	1993	2004
		On Güvenlik Servis AŞ.	1993	2004
2221	Basım	Batı Ofset Basım Sanayi ve Ticaret AŞ.	1994	2004
6591	Leasing	İmar Finansal Kiralama AŞ.	1994	2004
2811	Metal imalat	Rumeli Metal Sanayi AŞ.	1994	2004
2213	Müzik yapımcılığı	Banko Müzik ve Plak Yapım AŞ.	1995	2004
2222	Basım hizmetleri	Medya Park Yayıncılık Sanayi AŞ.	1995	2004
9213	Radyo-TV yayıncılığı	İstanbul Melodi FM/TV Prodüksiyon ve Yay.	1995	2004
6023	Nakliyat şirketi	Güven Nakliyat ve Çimento Sanayi Tic. AŞ.	1995	2004

Tablo 2.11 (devam): Uzan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6420	Telekom hizmetleri	KKTC Telsim	1995	2004
5239	Elk. cihaz ticareti	Ünitel Telefon Pazarlama AŞ.	1995	2004
5151	Elk. cihaz ticareti	Digital Telefon Pazarlama AŞ.	1995	2004
6599	Holding	Standart Holding AŞ.	1995	2004
2710	Çelik sanayi	Rumeli Çelik Sanayi AŞ.	1995	2004
2811	Metal imalat	Metaş İzmir Metalurji Fabrikası	1995	2004
7499	İnternet hizmetleri	Ledranet Operations Ltd. (Kıbrıs)	1995?	
6599	Aracı şirketler	Clear Cut Ltd. (İngiliz Virjin Adaları)	1995?	
		ERI Ltd. (İngiltere)	1995?	
		Isaacs Ltd. (İngiltere)	1995?	
2222	Yayın dağıtımı	Birikim Gazetecilik Matbaacılık ve Yayıncılık	1996	2004
7430	Reklamcılık	Grup Medya Reklamcılık ve Filmcilik Ticaret	1996	2004
		SGT Silikon Grafik Tanıtım ve Filmcilik Hizm.	1996	2004
9211	Film-reklam yapımı	Park Reklamcılık Filmcilik ve Paz. Hizm.	1996	2004
6420	Telekom hizmetleri	Rumeli Teknik Komünikasyon Hizmetleri AŞ.	1996	2004
9241	Spor kulübü	Adanaspor AŞ.	1996	2004
2694	Çimento imalatı	Edirne Lalapaşa Çimento (özelleştirmede alındı)	1996	2004
		Van Çimento (özelleştirmede alındı)	1996	2004
		Ergani Çimento (özelleştirmede alındı)	1997	2004
		Körfez Çimento ve Hazır Beton San.	1997	2004
2695	Beton imalatı	Betonsan Beton ve Çimento Sanayi İşletmecilik	1997	2004
2211 2212	Gazete-dergi-kitap yayıncılığı	Beyaz Basın Sanayi ve Ticaret AŞ.	1997	2004
5190	Film pazarlama	Merkez Sistem Filmcilik ve Yayıncılık Ticaret	1997	2004
9211	Film-reklam yapımı	Boyut Prodüksiyon ve Yayıncılık Ticaret AŞ.	1997	2004
9213	Radyo-TV yayıncılığı	Güncel İletişim Filmcilik ve Yayıncılık Ticaret	1997	2004
4520	İnşaat	Toros İnşaat Sanayi ve Yatırım AŞ.	1997	2004
5143	Çimento ticareti	Karadeniz Çimento İşletmecilik	1997	2004
		Samsun Çimento İşletmecilik	1997	2004
6599	Yatırım şirketi	Güneydoğu Çimento İşletmecilik	1997	2004
	Yatırım şirketi?	Novabrands NV (Hollanda Antilleri)	1997	
6420	Telekom hizmetleri	Artel JV (Azerbaycan)	1997	
	Telefon sistemleri	JPP Jordan Public Payphone Services (Ürdün)	1997	
5151	Elk. cihaz ticareti	Güray Elektrik Elektronik Sanayi ve Ticaret AŞ	1997	2004

Tablo 2.11 (devam): Uzan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2720	Alüminyum imalat	Standart Alüminyum Sanayi AŞ. (eski Nasaş)	1997	2004
5510	Turizm-otelcilik	Turizm Endüstrisi Yatırım AŞ.	1997	2004
6220	Havayolu taşıma	Rumeli Hava Taşımacılık ve İşletmecilik Ticaret	1997	2004
6599	Yatırım şirketi?	Alpha Markets & Investment Co. (Ürdün)	1997?	
		Beepcom Ltd. (İngiltere)	1997?	
	Yatırım şirketi	Jordan Public Fon Services (Ürdün)	1997?	
		Pakrak Finance and Trade Corp. (Lienchtenstein)	1997?	
	Aracı sirketler	Prime Time Ltd. (Ingiliz Virjin Adaları)	1997?	
		Polska Energetyka Holding SA (Polonya)	1997?	
5122	Süt ürünleri ticareti?	Asria Dairy Co. (Ürdün)	1997?	
5510	Turizm-otelcilik?	Aqaba Hotels Coral Beach Ltd. (Ürdün)	1997?	
2222	Yayın dağıtımı	Yay-Mat Yayıncılık ve Matbaacılık Sanayi AŞ.	1998	2004
9211	Film-reklam yapımı	Panel Reklamcılık ve Prodüksiyon Hizmetleri	1998	2004
7421	Mühendislik hizm.	Güney Mühendislik ve Proje Hizmetleri San.	1998	2004
2694	Çimento imalatı	Standart Çimento Sanayi AŞ.	1998	2004
6023	Çimento nakliyatı	Merkez Nakliyat ve Ticaret AŞ.	1998	2004
		Rumeli Nakliyat ve Ticaret AŞ.	1998	2004
6420	Telekom hizmetleri	Aktif Kablo Televizyon Teknik Hizmetleri San.	1998	2004
		Kar-Tel LLP (Kazakistan)	1998	2002
2899	Metal imalat	Standart Metal Sanayi AŞ.	1998	2004
4010	Elektrik üretimi	Standart Elektrik Sanayi AŞ.	1998	2004
2212 2221 2222	Yayıncılık, basım ve dağıtım	Ulusal Basın Gazetecilik Matbaacılık ve Yayıncılık Sanayi AŞ.	1999	2004
2222	Yayın dağıtımı	Medya Pazarlama Yayın Dağıtım AŞ.	1999	2004
7240	İnternet yayıncılığı	Netbul İletişim Hizmetleri Bilgisayar ve Reklam.	1999	2004
7430	Reklamcılık	Mavi Reklamcılık ve Filmcilik Sanayi ve Tic.	1999	2004
		Rumeli Tanıtım Halkla İlişkiler Reklam ve Prod.	1999	2004
9211	Film-reklam yapımı	Park Medya Filmcilik ve Reklamcılık Pazarlama	1999	2004
		Polaris Prodüksiyon Filmcilik Tanıtım Tic. AŞ	1999	2004
9220	Haber ajansı	Ulusal Medya Haber Ajansı AŞ.	1999	2004
7010	Gayrimenkul	Mavi Turizm Yatırımları Ticaret AŞ.	1999	2004
2695	Beton imalatı	Standart Beton Sanayi AŞ.	1999	2004
6023	Ulaştırma hizm.	Mavi Ulaştırma ve Haberleşme Hizmetleri Tic.	1999	2004

Tablo 2.11 (devam): Uzan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6420	Telekom hizm.	Pamukova Telekomünikasyon Sistemleri San.	1999	2004
6220	Uçak kiralama	Hawk Aviation Ltd. (Isle of Man)	1999	
6599	Aracı şirketler	Brampton NV (Hollanda Antilleri)	1999	
		Brampton Holdings and Inv NV (Hol. Antilleri)	1999	
		Utterton Ltd. (İngiliz Virjin Adaları)	1999	
		Kingsbury Holding and Inv. NV (Hol. Antilleri)	1999	
		The East Cement Investment (Ürdün)	1999?	
		Cementownia Nowa Huta (Polonya)	1999?	
		Klavarna BV	1999?	
	Telekom yatırımları	Amoun Telecommunication & Inv. Co. (Ürdün)	1999?	
7229	Yazılım hizmetleri	Alpha International for software Solutions (Ürdün)	1999?	
5190	Genel ticaret?	Alpha International LLC (Ürdün)	1999?	
		Alpha International Trading Co. (Ürdün)	1999?	
7414	Danışmanlık?	EMS Management Systems AG	1999?	
9211	Film-reklam yapımı	Kutup Produksiyon ve Yayıncılık Ticaret AŞ.	2000	2004
		Uyum Televizyonculuk Reklamcılık ve Yayıncılık	2000	2004
9212	Film gösterimi	BİS Sinema ve Sos. Tesis İşl (eski Seba Sinema)	2000	2004
9213	TV-Radyo yayıncılığı	Gösterim Yayıncılık ve Reklamcılık AŞ.	2000	2004
		Maraton Yayıncılık ve Prodüksiyon Hizmetleri	2000	2004
		Mavi Plaza Radyo ve Televizyon Yayıncılığı Tic.	2000	2004
		Star Digital İnteraktif Yazılım ve Hizmet AŞ.	2000	2004
2694	Çimento imalatı	Simetri Çimento Sanayi ve Ticaret AŞ.	2000	2004
5151	Elektronik cihaz ticareti	Sistem Direk Pazarlama AŞ.	2000	2004
		Standart Pazarlama AŞ.	2000	2004
		Standart Telekominikasyon Bilgisayar Hizmetleri	2000	2004
6420	Telekom hizmetleri	CEPS Kurumsal Telekomünikasyon Hizmetleri	2000	2004
		Rt.Net İnternet Hizmetleri ve Pazarlama Tic.	2000	2004
		Telsim Çağrı Hizmetleri ve Danışmanlık Tic.	2000	2004
7221	Yazılım	Rumeli Yazılım Servis Hizmetleri Ticaret AŞ.	2000	2004
7229 7230 7240	Yazılım	O2 Oksijen Teknoloji Geliştirme ve Bilişim Sistemleri Sanayi ve Ticaret AŞ.	2000	2004
7499	Diğer hizmet	Filpark İnternet Hizmetleri ve Pazarlama Tic.	2000	2004

Tablo 2.11 (devam): Uzan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6599	Aracı şirket	Wisteria Bay Ltd. (Hollanda Antilleri)	2000	
	Yatırım şirketi	Simetri Elektrik Yatırımı AŞ.	2000	2004
		Simetri Holding AŞ.	2000	2004
		Libananco Holdings (Kıbrıs)	2000	
9211	Film-reklam yapımı	Medya Pradüksiyan Ticaret AŞ.	2001	2004
9213	TV yayıncılığı	Kanal 6 (satın olma)	2001	2004
4520	İnşaat	Simetri İnşaat Ticaret AŞ.	2001	2004
2694	Çimento imalatı	Gümüşhane Çimento Sanayi Ticaret AŞ.	2001	2004
5151	Telekom cihaz paz.	Star Telekomünikasyon AŞ.	2001	2004
7240	Servis sağlayıcı	Netbul İnternet Hizmetleri ve Pazarlama Tic.	2001	2004
7290	Bilişim hizmetleri	Sanal İçerik İletişim Hizmetleri Ticaret AŞ.	2001	2004
5151	Elk. cihaz ticareti	Fontek Elektronik Teknik Ürünler ve Matbaacılık	2001	2004
6220	Havayolu taşıma	Simetri Hava Yolları Yatırım ve Ticaret AŞ.	2001	2004
2212	Gazete-dergi yayını	Lotus Gazetecilik ve Yayıncılık AŞ.	2002	2004
2222	Yayın dağıtımı	BBD Merkez Dağıtım	2002	2004
7413	Piyasa araştırmaları	Ulusal Araştırma Hizmetleri AŞ.	2002	2004
9211	Film-reklam yapımı	Erol Köse Prodüksiyon Yapım Ticaret AŞ.	2002	2004
		Filmturk Film Prodüksiyon ve Dağıtım Ticaret	2002	2004
		Trendi Reklam ve Prodüksiyon Ticaret AŞ.	2002	2004
		Çağdaş Medya Prodüksiyon AŞ.	2002	2004
9214	Müzik yayıncılığı	Sanart Prodüksiyon Yapım Ticaret AŞ.	2002	2004
9219	Organizatörlük	BIS Organizasyon ve Menajerlik Ticaret AŞ.	2002	2004
5510	Turizm-otelcilik	Yeşil Turizm Yatırımları ve İşletmeleri AŞ.	2002	2004
6220	Uçak kiralama	Alloy Aircraft Co. (Bermuda)	2002	
2212	Gazete-dergi yayını	Büyük Kurul Bilimsel Araştırma ve Yayın Destek	2003	2004
7290	Bilişim hizmetleri	Aloks İletişim Servisleri Yapım Ticaret AŞ.	2003	2004
1551	Alkollü içki imalatı	Simetri Alkol ve Tütün Sanayi ve Ticaret AŞ.	2003	2004
1600	Tütün mam. imalatı			
2429	Kimyevi mad. imali	Standart Kimya Petrol Doğalgaz San.	2003	2004
5122	İçecek mad. ticareti	Standart Alkollü ve Alkolsüz İçecek San.	2003	2004
	Tütün mam. ticareti	Standart Sigara ve Tütüncülük Sanayi ve Tic.	2003	2004
5190	Genel ticaret	Epro Promosyon Ürünleri ve Pazarlama San.	2003	2004

Kaynak: Şener 2004; İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler ve web sayfalarından derlenmiştir.

Zorlu Grubu

Zorlu, geç büyüyen ve geçmişi hakkında fazla bilgi bulunmayan bir grup. Vestel ile uluslararası pazarlarda önemli bir konuma sahip.

Grubun 1953 tarihli ilk girişimi, Denizli'de dokuma tezgahında imalat yapılan küçük bir işletmeydi. 1960'ta Trabzon'da bir dükkan kuruldu. İlk önemli atılım 1971 yılında, İstanbul'da fason ürettirilip satılan Taç marka desenli nevresim takımlarıyla gerçekleşti. Bu dönemde satın aldığı dokuma tezgahlarında nevresim ve masa örtüsü imal ettiren grup, 1973'te ihracata da başladı (Ateş 2007b). Fabrikasız sanayici Zorlu, 1980 yılında, Taç markasıyla nevresim pazarında yüzde 60-70 pay sahibiydi. Grubun yönetimi ise kurucu Mehmet Zorlu'nun oğlu Ahmet Nazif Zorlu'nun ellerindeydi.

Zorlu'nun fabrika ölçeğine geçişi 1982 yılını buldu. İş Bankası'ndan alınan krediyle Korteks Bursa fabrikası kurulduğu sıralarda Zorlu, iç pazara hakim olmanın yanında, üretiminin önemli bir kısmını ihraç etmekteydi. 1980'lerde ihracata ağırlık veren grup, fabrikanın iplik ihtiyacını karşılamak üzere geriye doğru entegrasyona giderek Bursa'da bir iplik fabrikası kurdu. 1980'lerin sonlarında Zorlu grubu, biraz sıradışı bir gelişim sergilemiş ancak tekeller arasındaki yerini almıştı. Türkiye'de standart olduğu üzere, tekelleşmeye holdingleşme eşlik etti ve 1990 yılında Zorlu Holding kuruldu.

Grubun gelişiminde asıl dönüm noktası, 1994 yılında zor durumdaki Vestel'in (Vestel hisselerini elinde tutan Collar Holding adlı Hollanda şirketinin) Asil Nadir'e ait Polly Peck grubundan satın alınması oldu. Vestel'le birlikte farklı bir ölçeğe sıçrayan Zorlu, bir anda, elektronik sektöründe faaliyet gösteren çok-uluslu bir şirkete kavuştu. Satın alma işlemi 12 şirketi kapsamıştı ve bunların içinde Romanya'da üretim yapmak için kurulmuş çok etkili sayılamayacak bir şirket de mevcuttu (Ateş 2007b). Vestel, zaman içinde, Avrupa ölçeğinde pazarlama kanallarına ve ABD, Tayvan gibi ülkelerde Ar-Ge birimlerine sahip, birçok uluslararası firmanın markalı ürünlerini fason olarak üreten, birçoğunun da pazarlamasını yapan büyük bir şirketler grubu haline geldi.

Kuşkusuz, bu dönüşüm kendiliğinden olmadı. Yine de Vestel, satın alındığında da zaten önemli bir potansiyele sahip güçlü bir şirketti. Satışın gerçekleştiği yıl, Vestel'in 428 bin adet olan TV üretiminin dörtte üçü (295 bin) ihraç edilmişti (Fırat 2003a). 1995 yılı ilk 7 ay verilerine göre, Vestel'in yurtiçi TV pazarındaki pa-

yı yüzde 17 civarındaydı (Balaban 2006b). Kısacası Vestel, ihracat yönelimi yüksek olan ve esas olarak Avrupa pazarı için üretim yapan bir şirketti. Bu yönelim zamanla daha da belirginleşti ve Vestel, Avrupa'nın en büyük TV imalatçılarından biri oldu. Süreç içerisinde Fransa, Almanya, Hollanda, İspanya ve ABD gibi ülkelerde satış şirketleri oluşturulurken, OEM (orijinal ekipman imalatçısı) tarzı imalata ağırlık verilerek Sanyo, JVC, Hitachi gibi firmalar için fason üretim yapıldı. Vestel'in kendi markasıyla yaptığı satışlar ise Rusya, İran, Irak, Suriye, Romanya gibi komşu ülkelere yönelikti (Çelik 2001). 2003 yılında, Vestel icra kurulu başkanı Ö. Yüngül, "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" demekteydi (Fırat 2003c).

Elektronik ürünlerin yanı sıra beyaz eşya imalatı da yapan şirketin yurtiçi pazar payı, 2001 yılında, buzdolabında yüzde 13, klimada yüzde 18'di (Fırat 2001b). Bunun dışında, birçok uluslararası markanın satışını da yapmaktaydı. Kısacası, elektronik ve beyaz eşya sektöründe Vestel hem ihracatçı hem ithalatçı, hem üretici hem pazarlamacı, hem fason imalatçı hem de özgün imalatçıydı. Euromonitor International'a (16.04.2007) göre, 12 bin işçisi ile Vestel, tüketici elektroniği alanında 300 marka ve 3.000 civarında modelin üretimini yapan, dünyanın üçüncü büyük 'orijinal ekipman ve orijinal tasarım imalatçısı'ydı (başka firmalar için fason üretim/tasarım yapan firma).

Vestel'in yurtdışı faaliyetleri 2000'li yıllarda üretimi de içererek genişlemeye devam etti. Bulaşık makinesi, dizüstü PC imalatlarına bu dönemde başlandı. Ayrıca, yazılım ve Ar-Ge alanında geleceğe dönük faaliyetler başlatıldı, Cabot Communications ve Ayesaş adlı şirketler satın alındı. Vestel'in yazılımda odaklandığı konu, elektronik cihazlarda kullanılan 'gömülü' yazılımlardı. Küçük bir şirket olsa da İngiltere'de pazar payı yüzde 50'nin üzerinde olan Cabot, Toshiba ve Philips gibi büyük firmalar için yazılım üretmekteydi. Böylece Vestel, yıldan yıla giderek artan lisans bedelleri elde etmeye başlamıştı (Balaban 2005). Ar-Ge alanındaki bir diğer çalışma ise hidrojen enerjili yakıt pili üretmeye yönelik araştırmalardı (Hürriyet 26.04.2007).

2003 yılında, ABD'nin Irak işgalinin başladığı dönemde Vestel savaş 'sektörüne' de giriş yaptı. 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 belirtilmekteydi (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 geçmekteydi (Zorlu 2008b).

Vestel, 2000'li yıllarda, yurtiçi ve yurtdışı pazarlardaki payını hızla arttırdı. 2005 yılında, yurtiçinde TV ve projektörde yüzde 39, video kaydedici ve DVD oynatıcılarda yüzde 14.6, ev sinema ve ses sistemlerinde yüzde 11.4; beyaz eşyada ise 2006 yılında buzdolabında yüzde 22, çamaşır makinesinde yüzde 19-20 pazar payına sahipti (Büyük 2006b; Euromonitor International 16.04.2007). 2007 yılında, yurtiçi TV pazarında Beko'nun payı yüzde 41, Vestel'in payı yüzde 45'ti. Avrupa'da, CRT (tüplü) televizyonda Vestel yüzde 50 payla birinci, LCD televizyonda yüzde 11 payla dördüncüydü. Vestel'in payı dijital ürünlerde İngiltere'de yüzde 50, AB genelinde yüzde 25; elektronik eşyada AB genelinde yüzde 28; buzdolabında yüzde 11'di (Vestel Elektronik 2008: 1, 3, 9; Bayıksel 2007b; Aydın 2008c). Şirket, 2007'de üretiminin yüzde 84'ünü ihraç etmiş, cironun yüzde 75'ini ihracattan sağlamıştı. Bununla birlikte, aynı yıl aslında keskin bir gerileme yaşanmış; 2006 yılında 8.7 milyon adet olan tüplü TV satışı 2007'de 5.5 milyona inmişti (Vestel Elektronik 2008: 33).

Elektronik/beyaz eşyanın yanında, 1990'lardan itibaren Zorlu'nun tekstildeki yurtdışı faaliyetleri de hızlandı. Almanya'da satış şirketi ve Güney Afrika'da fabrika kuran grup, daha sonra Fransa'da çok-uluslu bir işletmeyi (Bel-Air) satın aldı. ABD'de çarşaf üretip satmak için iki şirket kurdu. Böylece ev tekstilinde de (çarşaf, perde vb.) çok-uluslu bir yapı oluşturan Zorlu, 2000'li yıllarda İran, Türkmenistan ve Makedonya'da yeni üretim tesisleri ile yurtdışı yatırımlara devam etti. Bu dönemde kurulmaya başlanan Linens perakende mağazalarının sayısı yurtiçinde 91'e, yurtdışında dokuz ülkede 25'e ulaştı. 2003 yılında, 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 pazar payı mevcuttu (Bazzal 2003). Gruba ait tesisler, dünya genelinde, jakarlı dantel ve vual perde dokumasında en büyük, nevresim takımı ve masa örtüsünde üçüncü büyük üreticiydi (Euromonitor International 20.03.2006). Dünya ev tekstili pazarını paylaşan tekellerden biri olan Zorlu, aynı zamanda, iç pazarda polyester iplik alanında da tekel konumundaydı. 2.250 işçisiyle Korteks İplik, yurtiçinde polyester ipliğin yüzde 55'ini, polimerin yüzde 50'sini, POY (*partially oriented yarn*) ipliğin yüzde 40'ını, FDY (*fully drawn yarn*) ipliğin tamamını ve tekstüre ipliğin yüzde 35'ini üretmekteydi (Zorlu 2008c; 2008d).

Giderek büyüyen Zorlu, 90'ların bankacılık furyasına katılmakta gecikmedi ve 1997 yılında özelleştirilen Denizbank'ı 66 milyon dolara alarak sektöre giriş

yaptı. Denizbank Vestel'in büyümesine çeşitli yollarla katkı sağladı. Kredilerde önceliği Vestel'in bayi ve tedarikçilerine veren banka, Vestel tüketicilerine de kredi açmaktaydı. Bankanın verdiği tüketici kredileri içinde, aracılığı Vestel bayilerinin yaptığı 'Vestel kredileri'nin payı 1998'de yüzde 16.5, 1999'da yüzde 43'tü (Denizbank 1998: 18-9; 2000: 12). Kısacası, Denizbank ile Vestel arasında 'sinerji' yaratılmış, bir üretim-dağıtım-tüketim bütünü olarak Vestel'in büyümesini hızlandıracak mekanizmalar oluşturulmuştu. Ancak, Vestel gibi 'agresif' biçimde büyüyen ve 2001 yılında TMSF marifetiyle Tarişbank'ı bedelsiz olarak ele geçiren Denizbank, 2006 yılında 2.4 milyar dolara satıldı (Yıldırım 2006: 11; Akşam 01.06.2006). Alıcı, Fransız-Belçika kökenli Dexia, özel banka olmasına karşın kamu bankacılığı yapan ve yerel yönetimlere kredi açan bir bankaydı (Milliyet 01.06.2006). Bazı yorumlara göre, bu satışın arkasında İller Bankası'nın özelleştirilmesi ve Dexia tarafından alınmasına yönelik çeşitli hesaplar bulunmaktaydı (HKMO 2006; C. Uyanık, Referans 22.12.2006; O. Bakır, Evrensel 05.01.2007).

Denizbank'ı satarak bankacılıktan çıkan Zorlu, özellikle enerji yatırımlarına ağırlık verdi. Aslında, grubun enerji sektöründeki faaliyeti Vestel öncesi döneme uzanıyordu ve 1993 yılında küçük bir girişim başlatılmıştı. Zamanla bu sektördeki faaliyetini de uluslararası düzleme taşıyan grubun Zorlu Enerji firması, 2006 yılı itibariyle, işlettiği 6 doğalgaz santralinde toplam 420 Mw kurulu güce ulaşmış durumdaydı (Bayıksel 2006b). Bunun yanı sıra, 2005-2006 yıllarında İsrail, Rusya ve Pakistan'da enerji üretim ve iletim işlerine başlanmıştı. Grubun enerji sektöründeki faaliyetleri, petrol-doğalgaz arama, enerji üretimi (doğalgaz, rüzgar, hidroelektrik santralleri), elektrik ve doğalgaz dağıtımı, komple enerji tesisi kurulumu, enerji tesisleri için bakım hizmetleri gibi birçok alt sektöre yayılmış durumdaydı (Zorlu Enerji 2008: 5).

Bankacılıktan çıktıktan sonra arayışlarını hızlandıran grup, gayrimenkul sektörüne de girdi ve büyük satın almalar gerçekleştirdi. Uzanlar'a ait Zeytin Adası'nın TMSF'den 15 milyon YTL'ye ve İstanbul'da Karayolları arazisinin 800 milyon dolara alınması kamuoyunda büyük yankı yarattı. Karayolları arazisinin imar durumu belirsizken ve Mimarlar Odası'nın açtığı dava sürerken Zorlu'nun araziyi 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 örnekti (O. Ekinci, Cumhuriyet 20.06.2007). Bunların yanı sıra, Zorlu son dönemde Levent'te Deva Holding'e ait fabrika arazisi, Alsancak'ta alışveriş merkezi, Marmaris'te 152 dönüm, İzmir Alaçatı'da 538 dönüm arazi, Bebek'te İpar Korusu gibi büyük gayrimenkul alımları da gerçekleştirdi (Milliyet 27.03.2007).

Zorlu grubunun çok-faaliyetli bir yapıya geçişi 10 yıldan az zamanda gerçekleşti. Grubun ayırt edici özelliği, tekstilde Avrupa pazarına ihracatla büyümesi ve buradan elektronik/beyaz eşya gibi teknolojik içeriği yüksek bir alana geçmiş olmasıydı (Zorlu bu açıdan G. Kore chaebollerine benzer). Yeni sektörlerde de öncelikle Avrupa pazarına yönelen grup, 1990'lar boyunca geniş bir ticari şebeke oluşturdu. Süreç içinde yaşanan büyüme, grubun ABD ve Uzakdoğu'ya uzanmasını ve yeni alanlara girmesini sağladı.

Grubun üç ana faaliyeti, üçü de uluslararası düzleme taşınmış olan, elektronik/beyaz eşya, ev tekstili ve enerji. 2004-2005 ortalaması olarak, net satış geliri elektronik/beyaz eşyada 3.250 milyon, ev tekstilinde 850 milyon, enerji grubunda 160 milyon dolardı (Denizbank 2006: 7). Kısacası, Zorlu grubu öncelikle Vestel şirketler grubu demek. 2007 yılı itibariyle, Vestel'in 3.56 milyar dolarlık satış gelirinin dörtte üçü ihracattan elde edilmiş; ancak, aynı yıl 1.9 milyar dolarlık ithalat da yapılmıştı. Zorlu grubunda çalışan sayısı ise '30 bine yakın' olarak belirtilmekteydi (Zorlu 2009).

Tablo 2.12: Zorlu Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5232	Tekstil ticareti	Denizli'de dükkan	1953	1975?
1711	Tekstil ürünleri imalatı	Zorlu Mensucat (atölye)	1953	1982?
5232	ve ticareti	Trabzon'da (Samsun'da?) dükkan	1960	1975?
1721	Tekstil ürünleri imalatı	Taç nevresim (fason ürettiriliyor)	1971	1982
5131	ve ihracatı		1973	
5131	Tekstil ticareti	Korteks Mensucat	1976	
1711	Dokuma	Korteks Bursa Fabrikası	1982	
1712	Dokuma apreleme			
1730	Örme			
4520	İnşaat	Zorlu Turizm İnşaat San.	1986	2006
5131	Tekstil pazarlama	Zorluteks Tekstil (Trakya Örme, satın alma?)	1988	
	Tekstil ihracatı	Zorpaş Sanayi Ürünleri İhracat	1988	2001
1711	Sentetik iplik imalatı	Zorlu Polimer	1988	2005
	Polyester iplik imalatı	Korteks İplik	1989	
1721	Perde imalatı	Zorlu Brode (Nazım Ticaret Tekstil, satın alma)	1989	
6599	Holding	Zorlu Holding	1990	
4010	Elektrik üretimi	Zorlu Enerji Elektrik Üretim	1993	
5131	Tekstil dış ticareti	Zorlu Dış Ticaret	1994	
	Tekstil pazarlama	Zorlu GmbH (Almanya)	1994	

Tablo 2.12 (devam): Zorlu Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6599	Holding	Collar Holding BV (Hollanda, satın alma, Vestel'in sahibi olan şirket)	1994	
3230	TV imalatı	Vestel Elektronik (satın alma)	1994	
		Vestpro Electronics SA (Romanya)	1994	2002
3210	TV tüpü imalatı	Vescolor Tüp ve Komp. (Vestel Kom. ile birleşti)	1994	2003
7229	Bilgisayar-iletişim	Vestel Bilişim Teknolojileri	1994	2003
5139	Elektronik ve beyaz eşya ticareti	Vestel Dayanıklı Tüketim Malları AŞ	1994	
		Veseg (Almanya)	1995	
		Vestel Holland (Hollanda)	1995	
6220	Hava taksi taşıma	Zorlu Air	1995	
6720	Sigortacılık hizm.	Zorlu Sigorta Aracılık Hizmetleri	1995	
7221	Yazılım	Tursoft AŞ. (iştirak)	1995	
5139	Elk./beyaz eşya tic.	Vestel France (Fransa)	1996	
3230	Tüketici elektroniği	Vestel Komünikasyon (satın alma)	1996	
5149	Elekt. parça temini	Teralogic Inc (ABD, iştirak)	1996	2003
1721	Perde kumaşı imalatı	Korteks Africa (Güney Afrika Cumhuriyeti)	1997	
	Pamuklu ev tekstili	Zorlu Hometeks Ev Tekstili Üretim Tesisleri	1997	
	Nevresim	Zorlu Linen	1997	
6519	Bankacılık	Denizbank (özelleştirmede alındı)	1997	2006
6712	Menkul değerler	Deniz Yatırım Menkul Kıymetler	1997	2006
4030	Buhar enerjisi üretimi	Zorlu Enerji Elektrik Uretim	1997	
7310	Ar-Ge	Vestel USA (ABD)	1997	2002
2930	Beyaz eşya imalatı	Vestel Beyaz Eşya	1997	
5139 5233	Elektronik ve beyaz eşya ticareti	Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama	1997	
7240	Elektronik hizmetler	Vestelnet Elektronik İletişim ve Bilgilendirme	1997	2005
7111 7493	Oto kiralama Temizlik hizmetleri	Denizdestek Oto Kiralama ve Temizlik Hizmetleri AŞ.	1997	2006
5510	Otelcilik	Zorlu Grand Hotel Trabzon	1997	
1711	Dokuma fabrikası	Bel-Air Industries (Fransa, satın alma)	1998	
5131	Tekstil pazarlama	Bell-Air Inc. (ABD, Bell-Air Industries'e bağlı	1998	
		Bel-Air Gardinen (Almanya)	1998	
		Zorlu Denizteks Ev Tekstil Ürünleri San	1998	
		Zorlu USA (ABD)	1998	
5232	Ev tekstili mağazaları	Linens Pazarlama	1998	

Tablo 2.12 (devam): Zorlu Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6592	Faktoring	Deniz Faktoring	1998	2006
6591	Leasing	Deniz Leasing	1998	2006
6420	Uydu iletişim servis	Dexar Multimedya ve Telekom. (satın alma?)	1998	
5139	Elektronik ve beyaz eşya ticareti	Vestel Dış Ticaret AŞ.	1998	
		Vestel Iberia (İspanya)	1998	
3230	TV imalatı	Vestel Elektronik (1998'den sonra Mitsubishi, Hitachi, JVC, Sanyo, Sharp, Toshiba markaları)	1998	
1721	Çarşaf imalatı	Zorlu MFG Co (ABD)	1999	
2930	Buzdolabı imalatı	Vestel Beyaz Eşya	1999	
6519	Bankacılık	Denizbank Essen Temsilciliği (Almanya)	2000	2006
6712	Menkul değerler	Tektaş Menkul Değerler (satın alma, Deniz Yatırım Menkul Kıymetler ile birleşti)	2000	2006
4520 4530 4540	Komple enerji tesisleri inşaatı	Zorlu Endüstriyel ve Enerji Tesisleri İnşaat	2000	
7499	Bakım ve işletme hizm.	Zorlu O&M	2000	
7421	Doğalgaz-petrol arama	Zorlu Petrogas	2000	
5259	Elektronik ticaret	Sanalnet (Vestel Komünikasyon ile birleşti)	2000	2003
2930	Split klima imalatı	Vestel Beyaz Eşya	2000	
5233	Elektronik ve beyaz eşya perakende ticareti	Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Paz. (JVC, Whirlpool, Moulinex, Tefal, Rowenta, Palm, Samsung, Motorola, HP, Nokia, Philips)	2000	
7499	Diğer hizmetler	Vestel Müşteri İletişim (Vestel Kom ile birleşti)	2000	2003
5151	Elk./beyaz eşya ticareti	Vinpa (Vestel Komünikasyon ile birleşti)	2000	2004
5152	Elektronik parça ithali	Vestel Hong Kong ofis	2000	
6592	Kredi kartı hizmetleri	Anadolu Kredi Kartı AŞ.	2001	2005
5141	Akaryakıt istasyonu	Zorpet Zorlu Petrolcülük Nakliyat	2001	
7221	Yazılım	Cabot Communications Ltd (İngiltere)	2001	
5139	Elk./beyaz eşya ticareti	Vestel Italy SRL (İtalya)	2001	
6519	Bankacılık	Eurodeniz Off-shore Bank (Kıbrıs, satın alma)	2002	2006
		Tarişbank (satın alma, Denizbank bünyesinde)	2002	2006
		Denizbank AG (Avusturya, eski Esbank AG, satın alma, Avusturya'da 7, Almanya'da 2 şube)	2002	2006
7413 5131	Piyasa araştırması Reklam ve pazarlama	Zorlu UK Ltd (İngiltere)	2002	

Tablo 2.12 (devam): Zorlu Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6712	Menkul değerler	Deniz Türev Menkul Değerler (satın alma, eski Tariş Yatırım)	2002	2006
		Ekspres Yatırım Menkul Değ. (TMSF'den alım)	2002	2006
7230	Bilgi işlem	Intertech Bilgi Işlem (Denizbank bünyesinde)	2002	2006
1711	Ham bez imalatı	Bez fabrikası (Türkmenistan, devlet ortak)	2003	
1721	Perde imalatı	Taç Perde İran tesisi	2003	
	Ev tekstili fabrikası	Zorlu Makedonya	2003	
6712	Menkul değerler	Deniz Portföy (satın alma, eski Ege Portföy)	2003	2006
6519	Bankacılık	Denizbank Moscow (Rusya, satın alma, eski İktisat Bank Moscow)	2003	2006
4020	Doğalgaz dağıtım	Zorlu Doğalgaz	2003	
4010	Elektrik dağıtım	Zorlu Elektrik	2003	
5139	Elk./beyaz eşya tic.	Vestel Benelux (Benelüks ülkeleri)	2003	
2930	Çamaşır mak. imalatı	Vestel Beyaz Eşya	2003	
3230	TV imalatı	Vestel CIS Ltd (Rusya)	2003	
3190	Askeri elektronik	Vestel Savunma Sanayii	2003	
5151	Askeri elk. ihracatı			
7310	Ar-Ge	İzmir Teknoloji Geliştirme AŞ. (iştirak)	2003	
5139	Pazarlama şirketi	Vestel Trade Ltd (Rusya)	2003	
7229	Yazılım	Cabat İzmir	2004	
2930	Beyaz eşya imalatı	Vestel CIS (Rusya)	2004	
5139	Elektronik ve beyaz eşya ticareti	Vestel Romania (Romanya)	2004	
		Vestel UK (İngiltere)	2004	
5149	Elk. parça ithalatı	Vestel Taiwan	2004	
6304	Turizm	Jules Verne (satın alma)	2004	
5232	Perakende tekstil ticareti	Bell-Air Industries (Fransa)	2005	
		Sisley Casa/ home (İngiltere)	2005	
7421	Doğalgaz arama	Amity Oil (satın alma)	2005	
4010	Enerji projeleri	Dorad Energy Ltd. (İsrail, %20 iştirak)	2005	
4020	Doğalgaz dağıtım	Gazdaş Gaziantep Doğalgaz Dağıtım AŞ.	2005	
4010	Rusya'da enerji santrali yatırımları	ICFS International LLC (ABD, çoğunluk ortak)	2005	
6599		Rosmiks International BV (Hollanda)	2005	
4520		Rosmiks LLC (Rusya)	2005	
4020	Doğalgaz dağıtım	Trakya Bölgesi Doğalgaz Dağıtım AŞ.	2005	
7210	Askeri yazılım	Ayesaş Aydın Yazılım ve Elektronik (satın alma)	2005	

Tablo 2.12 (devam): Zorlu Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
7240	Elektronik hizmetler	Dknet Elektronik İletişim ve Bilgilendirme	2005	
5233	Elk./beyaz eşya per. tic	Electronics Outlet SRL (İtalya)	2005	
	Ev eşyası per. ticareti	Konsept Mağazalar (Vestel Dayanıklı Tük. Mal.)	2005	
7310	Ar-Ge	Vestek Elektronik Ar-Ge	2005	
2930	Fırın imalatı	Vestel Beyaz Eşya	2005	
3000	PC, dijital medya imal.	Vestel Dijital	2005	
5139	Elektronik ve beyaz eşya ticareti	Vestel Elektronika SA (Romanya)	2005	
		Vestel India (Hindistan)	2005	
4010	Elektrik üretim-iletim	Zorlu Energy LLC (Ukrayna)	2005	
5131	Tekstil satış-pazarlama	Taç Ev Tekstil Ürünleri San.	2006	
4010	Rüzgar enerjisi	Zorlu Energy Pakistan	2006	
5151	Sağlık yazılım- donanım	Birim (satın alma)	2006	
5260	Satış sonrası servis	United Technical Services (Romanya)	2006	
5139	Elk./beyaz eşya ticareti	Vestel Scandinavia AB (Finlandiya)	2006	
6420	Telekom hizmetleri	Deksarnet Telekom AŞ.	2006	
2930	Bulaşık makinesi imalatı	Vestel Beyaz Eşya	2006	
7010	Gayrimenkul yatırımları	Zorlu Gayrımenkul Geliştirme ve Yatırım	2006	
4010	Elektrik ve buhar enerjisi üretimi	Ashdod Energy (İsrail, ortaklık)	2007	
4030		Ramat Negev Energy (İsrail, ortaklık)	2007	
		Solbar Energy (İsrail, ortaklık)	2007	
4010	Elektrik enerjisi üretimi ve iletimi, ticareti	Rotor Elektrik Üretim AŞ.	2007	
		Zorlu Hidroelektrik Enerji Üretim AŞ.	2007	
		Zorlu Intergas GmbH (Avusturya)	2007	
		Machteshim Energy Ltd (İsrail)	2007	
		Zorlu Doğal Elektrik Üretimi AŞ.	2008	
		Zorlu Jeotermal Enerji Elektrik Üretimi	2008	
		Yeni Gürsöğüt Enerji Elektrik Üretim	2008	
5122	Gıda pazarlama	Akmerkez Gıda ve İhtiyaç Mad. Paz.	2007	
7010	Gayrimenkul pazarlama	İntermar Ticaret Pazarlama	2007	
	Gayrimenkul yatırımları	Zorlu Yapı Yatırım	2007	
	Operasyonel kiralama	Intertechica LLC (Rusya, satın alma)	2007	
4520	İnşaat	Zorlu Yapı Endüstrisi ve İnşaat AŞ.	2008	
7499	Finansal hizmetler	Bundoran Financial Corporation (BVI)	2008	

Kaynak: Ateş 2007b; İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

Anadolu Endüstri Grubu

Anadolu Endüstri Holding (AEH), Türkiye'nin uluslararası pazarla entegrasyonu en ileri sermaye gruplarından biri. İçecek sektöründe çok etkili olan grup, Avrasya bölgesi genelinde bira ve meşrubat üretimi ve dağıtımı yapıyor (Efes Pilsen, Coca-Cola ve diğer markalar).

İki ailenin ortak olduğu grubun kökeni, 1950'lerin başlarında İzzet Özilhan ve Kâmil Yazıcı tarafından işletilen ticarethaneye dayanıyor. Kısa sürede otomotive yönelen iki ortak, Çekoslovakya'dan mal mukabili ithal ettikleri bisiklet, motosiklet, kamyonet gibi ürünleri Anadolu'da bayileri aracılığıyla sattılar (Yazıcı 2007: 72-8). Grubun gelişimi, iç ticaretle başlayıp ithalata geçmesi ve sonra da ithal ettiği ürünlerin montajı ile sanayiye kayması itibariyle, geç kapitalistleşen ülkelere özgü tipik bir çizgiyi izledi: 1960'ların ortalarında, Jawa motosikletleri ve ardından Skoda kamyonetleri montajı ile Anadolu grubu sanayiye giriş yaptı.

Kamyonet ve motosiklet montajını izleyen birkaç yıl içinde Anadolu grubu hızla yeni sektörlere yöneldi. Bu dönemde grup, oto yedek parça, sanayi motoru, bira ve malt (Efes Pilsen), kırtasiye malzemeleri (Adel Kalemcilik) ve alüminyum ambalaj (Nasaş) üretimlerine başladı. Türkiye koşullarında tipik biçimde, bu çeşitlenme atağı tekelleşme ve holdingleşme ile bir arada ilerledi.

Grubun Çekoslovakya ile kurduğu ticari bağlantılar neticesinde gündeme gelen bira üretimi, Yaşar grubunun Tuborg birası ile aynı yıllarda başlamıştı (Yazıcı 2007: 82-8). O tarihten bu yana, Türkiye bira pazarına kırk yıl boyunca Efes Pilsen ve Tuborg hakim oldular. İlk yıllarda pazarın yüzde 80'i Tuborg'un elindeyken, zamanla Efes öne çıktı ve pazarın yaklaşık yüzde 80'ini denetler hale geldi (Bayıksel 2006a).

Ancak, Anadolu grubunun tekel gücü salt bira sektörüyle sınırlı değildi. Grubun Jawa ve Puch markaları, motosiklet pazarını Koç'un ürettiği Mobilet'le paylaşmaktaydı. AEH tarafından üretilen Isuzu marka 3.5-8 ton arası hafif kamyonlar 1989'da yüzde 35, 2001 yılında yüzde 31 pazar payına sahipti (Köymen 1989: 113, 117; Sönmez 1992a: 54; Anadolu Isuzu 2002: 7). Yine Anadolu grubunca üretilen Lombardini (sonraları Honda) marka motorlar, sanayi ve tarım motorları alanında önemli markalar arasındaydı (krş. Köymen 1989: 117; Yazıcılar Holding 2004: 8). Kırtasiye alanında, kurşun kalem piyasası gruba ait Adel Kalemcilik firmasının denetimindeydi (Sönmez 1992a: 61; Yazıcılar Holding

2004: 9). Benzer biçimde, Türkiye'de uzun süre boyunca alüminyum folyo ve levha üreten tek işletme, grubun denetiminde bulunan çok ortaklı Nasaş'tı.

Kısacası, AEH, 1960'ların sonlarında birçok sektörde tekel konumundaydı. Bununla birlikte, grup sürekli olarak finansman sorunu yaşamaktaydı. 1960'lı yıllarda otomotiv ithalatı yapılırken finansman için zaman zaman Kadir Has'a başvurulmuş; bira tesisleri kurulurken karşılaşılan sermaye sıkıntısı ise Ege Biracılık'ın yüzde 50 hissesi Özgörkey ailesi öncülüğündeki İzmir Milangaz bayilerine bırakılarak atlatılmıştı (Has 2006: 178, 408-9; Yazıcı 2007: 78, 88). Süregiden finansman sorunu, 1970'lerde grubun büyüme hızının yavaşlamasına, 1980'lerde ise büyük bir krize yol açacaktı.

1980'li yılların başlarında kısa bir 'parlak' dönem yaşayan AEH, yurtdışında ihracata yönelik şirketler kurmuş; plastik ambalaj, denizcilik, et sektörü gibi sektörlere uzanmış; zor durumdaki bazı şirketlerin hisselerini (örneğin, BMC'de Özakat ailesinin hisseleri) devralmıştı. Ancak, 1980'lerin ortalarında ciddi bir krize girdi. Gazetelerde ilan edilen bilançolara bakılırsa, 1984 yılında, holdingin *kısa vadeli* borçları bir önceki yıla kıyasla büyük bir artış sergileyerek ödenmiş sermayenin yaklaşık iki katına ulaşmıştı (Milliyet 25.04.1984; 26.04.1985).

Kâmil Yazıcı'ya göre krizin nedeni, Özal hükümetinin bira reklamlarına ve satışına getirdiği kısıtlamalardı (2007: 91-5). 'Bira yasağı', yeni yatırımlara girişmiş olan grubun başlıca gelir kaynağını kurutmuş ve borçların ödenmesinde sorunlar yaratmıştı. Diğer ortak İzzet Özilhan ise 'başka işlere' (özellikle Nasaş) giren Kâmil Yazıcı'yı suçlamaktaydı (Tekinay 2001). Kırtasiye ürünleri ithalatının serbest bırakılması ve Japon Yeni'nin hızla değer kazanması (dolayısıyla oto ithalatının pahalı hale gelmesi), Anadolu grubunu sıkıntıya sokan ek gelişmeler olmuştu (Sönmez 1992a; 297). Alacaklı bankalarla yapılan pazarlıkların ve kârlı şirketleri kaptırmamak için gerçekleştirilen çeşitli hisse operasyonlarının ardından, 1988-89'da Anadolu Biracılık, Adel Kalemcilik, Ülkü Kırtasiye, Nasaş, BMC gibi şirketlerin hisseleri başta İş Bankası olmak üzere diğer gruplara devredildi (N. Çolakoğlu - A. Özdalga, Milliyet 16.07.1987; İ. Aydın, Milliyet 20.04.1988). İş Bankası'nın Hintli bir gruba sattığı Nasaş ve Çukurova grubunda kalan BMC dışında, bu hisseler Anadolu grubu tarafından birkaç yıl sonra geri alınacaktı.

1980'lerin krizini küçülerek atlatan grup, 1990'larda yeni bir büyüme evresine girdi. Anadolu grubu, bu dönemde Efes Pilsen ve Coca-Cola ile hızla uluslararası pazarlara uzandı. Coca-Cola ortaklığı Türkiye genelinde ve Orta Asya ülkelerinde üretim ve dağıtımı içerecek biçimde genişletildi. Ayrıca, otomotivde de hamleler yapılarak Honda ile ortaklık başlatıldı ve Orta Asya ülkelerine ihracata ağırlık verildi. Hemen akabinde bankacılık (Alternatifbank) ve ilişkili sektörlere

(menkul değerler, leasing) giriş yapıldı. Efes Pilsen'in yurtdışı bira yatırımları da bu sıralarda (1996-97) başladı.

Yurtdışı Coca-Cola operasyonları ilk birkaç yıl zarar ettiğinden (Yazıcı 2007: 118; Tekinay 2001) ve Honda ortaklığı kısa sürede sona erdiğinden, grubun atılımları ilk bakışta paradoksal görünmektedir. Ancak, grubun 'amiral gemisi' Efes Pilsen 1990'ların başlarında olağanüstü hızla büyümüştü (T. Devecioğlu, Milliyet 15.02.1992). Ülkeye gelen turist sayısının artmasının da etkisiyle, Türkiye'de 1983 yılında 6.7 litre olan kişi başına bira tüketimi bu seviyeyi 1991'de yeniden yakalamış ve 1990'ların ortalarında 10 litrenin üzerine çıkmıştı (DPT 2000a: 59). Tekel'in 1994'te iki fabrikada üretimi sonlandırması da Efes'in pazar payını arttırmıştı. Sektörün bira ve malt üretimi 1995 yılında 300, 1998'de 350 milyon dolardı (DPT 2000a: 58 ve TÜİK 2006: 551'den hesaplandı) ve üretimin dörtte üçünü Efes gerçekleştirmişti. 2000 yılına gelindiğinde, bira üretimi ve ithalatı toplamı 2.4 milyar dolara ulaşırken, sektörde Efes'in payı, ithal edip sattığı yabancı markalarla birlikte yüzde 72'ydi (Euromonitor International 26.04.2006). Kısacası, hem bira sektörü hem de Efes Pilsen, 1990'lı yıllarda hızlı bir büyüme sergilemişti.

Grup, 2000'li yıllarda, Orta Asya'nın yanı sıra Avrasya bölgesi (Ukrayna, Sırbistan, Rusya, Moldova) genelinde de içecek tekeli haline geldi, hatta Ortadoğu'ya yayılmaya başladı. Anadolu Efes Biracılık 2007 yılı faaliyet raporuna göre (2008: 37), grubun bira ve meşrubatta bazı ülkelerdeki pazar payı ve konumu şöyleydi: Türkiye'de birada yüzde 83, meşrubatta yüzde 66 (her ikisinde ilk sıra); Rusya'da birada yüzde 9 (dördüncü); Kazakistan'da birada yüzde 26 (ikinci), meşrubatta yüzde 46 (birinci); Azerbaycan'da meşrubatta yüzde 52 (birinci); Moldova'da birada yüzde 71 (birinci); Kırgızistan'da meşrubatta yüzde 70 (birinci); Gürcistan'da birada yüzde 42 (birinci); Sırbistan'da birada yüzde 11 (üçüncü); Ürdün'de meşrubatta yüzde 11 (ikinci).

2000'li yıllarda, grubun faaliyetlerinde ağırlık belirgin biçimde içecek (bira, kola) sektöründeydi. Otomotiv, finans, kırtasiye ve sanayi motorları da Anadolu grubunun etkili olduğu üretim kollarıydı. Ambalaj filmi (Bopp film) üreten ve Ülker'in ortak olduğu Polinas Plastik ise her ne kadar Türkiye pazarına egemen ve 'tek çatı altında dünyanın en büyüğü' olsa da orta ölçekli bir işletmeydi (çalışan sayısı 350).

AEH, 2000'li yıllarda Türkiye içinde bir dizi yeni distribütörlük ve temsilcilikle ticari faaliyetlere hız verdi. Kia ve Samsung temsilciliklerinin yanı sıra, McDonald's fast food zincirini de devraldı. Ayrıca, bitkisel yağ (zeytinyağı) imalatına ve Doğuş ve Doğan grupları ile ortaklık kurarak enerji sektörüne giriş yaptı. Bu-

nunla birlikte, dönem boyunca asıl gelişimini içecek sektöründe sergiledi. Özellikle 1995 sonrasında finans, üretim ve ticaret devrelerini Avrupa-Avrasya-Ortadoğu üçgeninde oluşturarak, bölgesel bir çok-uluslu şirkete dönüştü.

Anadolu grubunun gelirleri içinde ilk sırayı içecek sektörü alıyor. 14 ülkede 16 bira fabrikası ve 20 şişeleme tesisi bulunan grup, 2008 yılında yurtiçi ve yurtdışında toplam 4.45 milyar TL bira ve alkolsüz içecek satışı gerçekleştirdi. Buna karşılık, otomotiv grubu şirketleri 830, McDonald's restoranları 250 milyon TL net satış yaptı (Yazıcılar Holding 2009). Grubun Anadolu Efes firması, Avrupa'da en büyük 5. bira üreticisi ve dünya genelinde 6. büyük Coca-Cola şişeleyicisiydi. Son yıllarda yurtdışında çok-uluslu tekellerle ortaklıklara ve satın almalara hız veren Anadolu grubu, 2006 yılında yurtdışı cirosu açısından Koç ve Sabancı'nın ardından üçüncü sıradaydı (Bazzal 2006b).

Tablo 2.13: Anadolu Endüstri Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5211 5234	Gıda, içecek mad. ve hırdavat per. ticareti	Aksaray'da bakkal dükkanı (Yazıcı ailesi)	 1935?	 1965
5234	Hırdavat ticareti	İstanbul'da dükkan (Özilhan ailesi)	1945?	1965
5010 5030	Motorlu araç, lastik, parça vb. ticareti	MAN, Leyland, Henschel, Steyr bayilikleri (Aksaray - Yazıcı ailesi)	 1950	 1965
5030 5143 5190 5239	Oto yedek parça satışı Hırdavat ticareti Toptan ticaret, ithalat Oyuncak-kırtasiye tic.	Yeni Sivas Emniyet Kol. Şti.	1952	1965
5010 5040	Bisiklet, motosiklet, kamyonet ithalatı	Oto Çelik (Anadolu'da bayilikler)	1955	1965
5010 5020 5030 5040	Skoda oto ithalatı Otomobil servis işleri Yedek parça satışı Jawa motosiklet satışı	Çelik Motor	1960	
5030	Motor satışı	Anadolu Endüstriyel Motor Sanayi AŞ. (2002'de Anadolu Motor ile birleşti)	1965	2002
3430	Yedek parça imalatı	Çelik Montaj (1972'de Anadolu Motor adını aldı)	1965	
3410		Skoda kamyonet imali	1966	1986
3591	Jawa m.siklet montaj	Otopar (2002'de Anadolu Isuzu ile birleşti)	1966	1987
3430	Yedek parça imalatı		1966	

Tablo 2.13 (devam): Anadolu Endüstri Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
1553	Bira imalatı	Erciyas Biracılık (Anadolu Efes ile birleşti)	1966	2000
		Ege Biracılık (Anadolu Efes ile birleşti)	1967	2000
3699	Kırtasiye mlz. imalatı	Adel Kalemcilik	1967	
1553	Bira imalatı	Güney Biracılık (Anadolu Efes ile birleşti)	1969	2000
6599	Holding	Anadolu Endüstri Holding	1969	
5139	Kırtasiye mlz. satışı	Ülkü Kırtasiye	1969	
2720	Alüminyum sanayii	Nasaş Alüminyum (üretime geçiş: 1973)	1969	1988
6599	Finans şirketi	Internos SA (İsviçre, Nasaş'ın)	1969?	1988
2911	Motor imalatı	Çelik Montaj (Anadolu Motor)	1971	
1549	Şerbetçiotu imalatı (bira hammaddesi)	Tarbes Tarım Ürünleri	1971	
1553	Malt imalatı	Efes Afyon malt fabrikası	1973	
7290	Bilgi işlem hizm.	Eltek Elektronik Teknolojisi (iştirak)	1976	?
5010	Motorlu araç satışı	Nur-Yaz Motorlu Araçlar	1976	2004
6599	Holding	Yazıcılar Holding	1976	
6599	Yatırım şirketi	Özilhan Sınai Yatırım AŞ. (eski Öziltaş Gıda ve Metal Sanayii)	1976	
5010	Motorlu araç satışı	Anasa Anadolu Nissan Otomotiv (Nissan %40)	1977	1989
		Birlik Nakil Araçları	1977	1989
5030	Motor satışı	An-Pa Anadolu Pazarlama (2002'de Anadolu Motor ile birleşti)	1978	2002
1553	Malt imalatı	Anadolu Biracılık (Anadolu Efes ile birleşti)	1979	2000
5122	İçecek ticareti	Cypex Co. (Kıbrıs - Efes bira satışı)	1979?	
5030	Motor ihracatı?	Anadolu Eksport (Anadolu Motor ile birleşti)	1981	2002
3410	Isuzu ticari araç imalatı	Anadolu Isuzu (Isuzu ve Itochu ortak, faaliyete geçişi 1984, eski adı Anadolu Otomotiv San.)	1981	
5190	İthalat-ihracat	Oyex Handels GmbH (Almanya)	1981	
	Dış ticaret	AEH und Co. Kg. (Almanya)	1981	
6110	Gemicilik	Anadolu Denizcilik	1981	1988
5010	Ticari araç dış ticareti	Anadolu Isuzu Dış Ticaret AŞ.	1981	
	Ticari araç satışı	Ant Sınai ve Ticari Ürünleri Pazarlama AŞ.	1982	
2520	Ambalaj filmi imalatı	Polinas Plastik (Ülker ortak)	1982	
	Plastik ürün imalatı	Petaş Plastik (iştirak)	1982?	1985?
1511	Et ürünleri imalatı	Maret (Koç Holding ortak)	1984	1988

Tablo 2.13 (devam): Anadolu Endüstri Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6304	Seyahat-organizasyon	Efestur Turizm İşletmeleri	1984	
5122	Coca-Cola dağıtımı	Efes (Ankara, Karadeniz ve Doğu Anadolu)	1984	
	Bira pazarlama	Efes International (ABD)	1985?	1995?
3410	Kamyon imalatı	BMC	1985?	1989
5122	Bira dağıtım-pazarlama	Efpa Efes Pazarlama ve Dağıtım Ticaret AŞ.	1986	
3591	Motosiklet imalatı	Anadolu Motor (Jawa ve Puch marka)	1987	1996
3410 5010	Honda araç imalatı ve satışı	Anadolu Honda	1992	2002
6599	Yatırım şirketi	Efes Sınai Yatırım Holding (CCİ ile birleşti)	1993	2005
3591 5040	Motosiklet imalatı ve satışı	Honda Anadolu Motosiklet Üretim ve Pazarlama	1995	2002
1553	Bira imalatı	Ankara Biracılık	1995	
1554	Coca-Cola imalatı ve dağıtımı,	Coca-Cola Almaty Bottlers (Kazakistan)	1995	
		Coca-Cola Rostov Bottlers (Kazakistan)	1995?	2000
5122	Efes ürünleri dağıtımı	Coca-Cola Shymkent Distribution (Kazakistan)	1995?	2000
5010	Ticari araç ihracatı	Anadolu Baki Avtomobil Sanayi (Azerbaycan)	1995?	
6519	Bankacılık	Alternatifbank	1996	
6599	Yatırım şirketleri	Yazsan (Yazıcılar Holding'e devredildi)	1996	2002
		Global Capital Services (Cayman Adaları)	1996	2002
		Tonus Open (Kazakistan)	1996?	
1553	Bira üretimi ve	Efes Karaganda Bw. (Kazakistan, özelleştirme)	1996	
5122	pazarlaması	Dinal LLP (Kazakistan)	1996?	
1554 5122	Coca-Cola imalat ve dağıtım, Efes dağıtımı	Coca-Cola Bishkek Bottlers (Kırgızistan)	1996	
1554	Coca-Cola imalatı ve	Ansan, Maksan, Meda ve Mepa (ortaklık)	1996	
5122	dağıtımı	Azerbaijan Coca-Cola Bottlers LCC	1996	
		Coca Cola Kuban Bottlers (Rusya)	1996?	2003
		Turkmenistan Coca-Cola Bottlers Ltd.	1996?	
6592	Tüketici kredileri	Anadolu Cetelem (%30 Fransız, %20 İtalyan ortaklı, 2007'de TEB'e devredildi)	1997	2007
6712	Yatırım ortaklığı	Alternatif Yatırım Ortaklığı	1997	
	Menkul değerler	AYatırım	1997	
6591	Leasing	ALease	1997	
6599	Yatırım şirketi	Kâmil Yazıcı Yönetim ve Danışma AŞ.	1997	
	Holding şirketi	Efes Breweries International (Hollanda)	1998	
1553	Bira imalatı	Interbrew Efes (Romanya)	1998	2006
		Toros Biracılık (Marmara Bira, satın alma)	1998	

Tablo 2.13 (devam): Anadolu Endüstri Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5122	Bira dağıtımı	Efes Romania (Romanya)	1998?	
		Efes Productie SRL (Romanya)	1998?	2008
6599	EBI'ın yatırım şirketi	Euro-Asien Brauereien Holding (Almanya)	1998?	
	Yatırım şirketi	Efes Invest Holland BV (Hollanda)	1998?	
	Yatırım-danışmanlık?	Efes Technic Consultancy Limited	1998?	2001
1553 5122	Bira ve malt imalatı ve pazarlaması	Efes Moscow (Rusya)	1999	
1553	Miller bira imalatı	Anadolu Efes	2000	
1554	Coca-Cola imalatı	Coca Cola İçecek AŞ.	2000	
5122	ve dağıtımı	Beverages Tajikistan Ltd (Kazakistan)	2000	2005?
7229	E-ticaret hizmetleri	Technology Leap Holding (Hollanda)	2000	2005
7310	Teknopark	Teknopark AŞ. (iştirak)	2000?	
5110	Alım-satım	İstanbul Tuzla Free Trade Zone	2000?	2003?
5010	Motorlu araç satışı	Anadolu Oto Kazakistan	2000?	
	Kia distribütörlüğü	Çelik Motor	2001	
5030	Şasi ihracatı	Anadolu Isuzu	2001	
1553 5122	Bira imalatı ve pazarlaması	Efes Ukraine Brewery (Joint Venture, Ukrayna)	2001	2008
1514 5122	Bitkisel yağ imalatı ve pazarlaması	Ana Gıda AŞ. (Kırlangıç ve Sezai Ömer Madra zeytinyağları)	2001	
6599	Yatırım-danışmanlık	Anadolu Efes Technical and Management Consultancy NV (Hollanda Antilleri)	2001?	
		Efes Holland Technical Management Consultancy BV (Hollanda)	2001?	
5149	Plastik ambalaj paz.	Polinas Plastic of America (ABD)	2001?	
5122	Warsteiner bira paz.	Anadolu Efes (Rusya'da)	2002	
1553	Beck's biraları imalatı	Anadolu Efes	2002	
	Bira imalatı	Amstar (Rusya, satın alma, Efes Moscow işt.)	2003	
1553 1554 5122	Bira, alkolsüz içecek ve su imalatı, pazarlaması	Efes Vitanta (Moldova, satın alma)	2003	
1553	Bira imalatı ve pazarl.	Efes Weifert Brewery (Sırbistan, satın alma)	2003	
5122		Efes Commerce (Sırbistan)	2003	
1553	Bira imalatı	Efes bira fabrikası (Kazakistan'da 2. fabrika)	2003	
7010	Kiralama	Rostov Beverages (Efes Moscow iştiraki)	2003	
7499	Hizmet sektörü	Ooo Stary Melnik (Rusya, Efes Moscow işt.)	2003?	

Tablo 2.13 (devam): Anadolu Endüstri Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
9249	Eğlence sektörü	Efes Entertainment (Rusya, Efes Moscow ist.)	2003	
5122	İçecek pazarlama	Anadolu Efes Dış Ticaret	2003	
	Dış ticaret	Efes Sınai Dış Ticaret	2003	
7290	Bilgi-işlem	Anadolu Bilişim (satın alma, eski Turkecom)	2003	
5010	Lada, Kia ithalatı	Anadolu Otomotiv Dış Ticaret	2004	
1553 5122	Bira imalatı ve pazarlaması	Efes Zajecar (Sırbistan)	2004	
5122	Dış ticaret	HST Dış Ticaret Ltd.	2004	
1553	Bira imalatı	Krasny Vostok Bira Grubu (Rusya, satın alma)	2005	
		Siberian Brewery (Rusya, Krasny Vostok iştiraki)	2005	
	Malt imalatı	Vostok Solod (Rusya, Krasny Vostok iştiraki)	2005	
6599	Finans şirketi	KV-Invest (Rusya, Krasny Vostok iştiraki)	2005	
5122	Krasny Vostok grubu satış şirketleri	T'sentralny T.D. (Targovy Dom); Moskovskii TD; Samarskii TD; Saratovskii TD; Ufimskii TD; Volgogradskii TD; Ekaterinburgskii TD; Krasnodarskii TD; Krasnoyarskii TD; Kurskii TD; Nizhegorodskii TD; Permskii TD; Nizhnekamskii TD; Sankt-Peterburgskii TD; Chelyabinskii TD	2005	
		Barnaulskii TD; Voronezhskii TD; Kemerovskii TD; Novosibirskii TD; Omskii Dom; Tomskii TD	2005	2008
6599	Yatırım şirketi	Coca-Cola Bottling Company of Iraq (Dubai, %50)	2005	
1554 5122	Coca-Cola imalatı ve dağıtımı	Coca-Cola Bottling Company of Jordan (satın alma)	2005	
5139	Samsung distr.	Anadolu Elektronik AŞ.	2005	
5520	McDonald's zinciri	Hamburger Restaurant İşletmeleri Ltd. (satın alma)	2005	
5520 0121	McDonald's zinciri Besi çiftliği	Anadolu Restaurant İşletmeleri Ltd. (satın alma)	2005	
1554 5122	Coca-Cola imalatı ve dağıtımı	Syrian Soft Drinks	2006	
6599	Holding	Anadolu Varlık Yönetim AŞ.	2006	
1554	Su şişeleme	Mahmudiye (Damla) Kaynak Suyu (satın alma)	2006	

Tablo 2.13 (devam): Anadolu Endüstri Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5010	Motorlu araç satışı	Anadolu Taşıt Ticaret AŞ.	2007	
		Anadolu Araçlar Ticaret AŞ.	2007	
4010	Elektrik üretimi ve dağıtımı	UDDA (Doğuş, Doğan, Anadolu ve yabancı sermaye ortaklığı)	2007	
		Anadolu Termik Santralleri AŞ.	2007	
		Aslancık Üretim ve Tic. Ltd.	2007	
		D Tes Elektrik Enerjisi Toptan Satış AŞ.	2007	
1553 1554 5122	Bira ve meşrubat imalatı, pazarlaması	Efes Georgia (Jsc Lomisi, Gürcistan, satın alma)	2008	
6599	EBI yatırım şirketi	Central Asian Beverages BV (Hollanda)	2008	
7499	Pazar geliştirme	Efes Belarus Sales Company (Beyaz Rusya)	2008	
1554 5122	Coca-Cola imalatı ve dağıtımı	Coca-Cola Beverages Pakistan Ltd (Pakistan)	2008	
6712	Menkul değerler	Alternatif Portföy Yönetimi AŞ.	2008	
4010	Elektrik ticareti	AES Toptan Elektrik Ticaret AŞ.	2008	
6720	Sigorta acenteliği	AEH Sigorta Acenteliği AŞ.	2008	

Kaynak: Arıman 1982; Köymen 1989; Sönmez 1992a; Yazıcı 2007; İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

BORUSAN

Borusan, çelik sektöründe çok etkili bir grup. Mannesmann ve Arcelor Mittal gibi dünya devleri ile kurduğu ortaklıklarla, bu sektörde tekel konumunda. Bir diğer ana faaliyeti ise BMW, Rolls Royce gibi lüks otomobillerin ve Caterpillar iş makinelerinin temsilciliği.

Grubun sahibi olan Afyonlu Kocabıyık ailesi, 1930'larda ticaretle uğraşmış, İzmir'de bir firma üzerinden hububat ve bakliyat ihraç etmişti. Daha sonra İstanbul'a taşınan faaliyetler, 1938-43 arasında Birlik Ticaret adlı şirkette yürütüldü. Bu şirketin (İkinci Dünya Savaşı'nın başlaması ile zorlaşan) ihracat işleri, 1940'ta Toprak Mahsulleri Ofisi'nin kurulması ve tarım ürünü dış ticaretinin devlet tekeline alınmasıyla tamamen sona erdi. Aynı dönemde Karabük demir-çelik fabrikasının üretime geçmesi üzerine, şirket birkaç yıl süreyle demir ticaretine yöneldi. 1944'te kurulan ve grubun ilk firması sayılan İstikbal Ticaret, öncekine benzer faaliyetleri sürdüren, demir-çelik ithalatı ve fındık ihracatı ile uğraşan ve 'fırsat düştükçe dahili ticaret de' yapan bir kuruluştu (Kocabıyık 2007: 30, 45; Ateş 2007a).

Grubun asıl kurucusu Asım Kocabıyık, 1950'lerin ortalarında döviz kıtlığı nedeniyle dış ticaret zorlaştığında birkaç başarısız sınai girişimde bulundu (Kocabıyık 2007: 118-9). 1958'de Borusan Boru'nun kurulmasıyla, grubun başlıca işi çelik boru imalatı oldu. İlk birkaç yıl boyunca atölye tipi basit bir üretim yapan ve tek boru makinesi ile karyola ve su boruları imal eden (İdil 1999: 143) Borusan'ın ilk önemli atılımı, 1962'de TSKB kredisiyle kurulan Pendik fabrikası ile geldi.

Çelik boru, temelde ara girdi niteliği taşıyan bir ürün. Sektörde, petrol-doğalgaz boruları, tesisat boruları ve (otomotiv vb. sektörlere girdi olarak) özel sanayi boruları gibi çeşitli boru türleri üretiliyor. İmalat yöntemi açısından, Türkiye'de dikişsiz (kaynaksız) boru imalatı önemsiz seviyede. Esas ağırlık, yassı çeliğin kıvrılıp kaynaklanmasıyla üretilen boyuna kaynaklı ve kısmen de spiral kaynaklı borularda. Bu nedenle, çelik boru denildiğinde öncelikle dikişli boruları anlamak gerekiyor (DPT 2000b: 102-3).

Borusan Boru kurulduğunda Türkiye'de tek çelik boru üreticisi, bir yıl önce faaliyete başlamış bulunan ve Sümerbank'ın Alman Mannesmann ile ortaklaşa kurduğu şirketti (bu şirket 1990'larda Borusan ile birleşti). Mannesmann Sümerbank

ve Borusan, uzun yıllar, Türkiye'de çelik boru sektörünü paylaşan iki ana firma oldular. 1986 yılında, Borusan'ın sektör kapasitesindeki payı yüzde 28, Mannesmann Sümerbank'ın yüzde 12'ydi (Sönmez 1992a: 60). 1998'e gelindiğinde, Borusan'ın boyuna kaynaklı borulardaki kapasite payı (Mannesmann'la birlikte) yüzde 33'tü ve Ümran Boru, Çayırova Boru, Yücel Boru gibi yakın rakiplerinin iki-üç katıydı (DPT 2000b: 103). 2005 yılında, Borusan Mannesmann Boru şirketi genel müdürü, "Biz zaten iç piyasada pazar lideri konumunda bulunuyoruz. Öyleki biz üretimimizi artırdığımızda boru fiyatları düşmeye başlar çünkü fiyatları biz belirliyoruz" demekteydi (Referans 07.07.2005). Şirket, Türkiye içinde doğalgaz ana iletim borularının yüzde 30'unu, şehir içi ve bina içi dağıtım borularının yüzde 75'ini sağlamıştı. İnşaat profil borularında pazar payı yüzde 13, su-gaz borularındaki payı yüzde 50-60, sanayi borularındaki payı yüzde 20, doğalgaz borularındaki payı yüzde 50-55, özel borulardaki payı ise yine yüzde 50-55'ti (Hedef Menkul Değerler 09.03.2007).

1960'lı ve 70'li yıllarda dikey entegrasyona giden Borusan, 1968'de Sefaköy tesisi ile ölçek büyüttü (Kocabıyık 2007: 134-5). Aynı yıllarda döküm, galvanizli sac, makine imalat ve motor supapları gibi 'ilişkili' alanlara girdi. Bunların içinde, ABD'li Eaton SRL lisansı ile motor supapı üreten Supsan, iç pazarda yüzde 80 pazar payına sahipti (İdil 1999: 145). Hızla büyümeye başlayan grup, 1969'dan itibaren İran, Irak, Suriye, Yunanistan gibi komşu ülkelere boru ihracatına da başlamıştı (Milliyet 08.01.1972; 03.11.1973).

1971'de TÜSİAD kurulurken, Türkiye'nin en kalbur üstü gruplarının yanında Borusan da yer almaktaydı. Bu dönemde, tipik biçimde, Borusan'ın diğer gruplarla ortaklıkları arttı. Boru sektöründeki tekelci konumu belirginleşen Borusan, 1972'de holdingleşmeye yöneldi. Aynı yıl, daha büyük ölçekli ve liman olanağına sahip Gemlik yatırımı başlatıldı. Dünya Bankası'nın IFC kuruluşu bu tesise hem ortak oldu, hem de ek finansman sağladı. IFC ile Borusan'ın yakın ilişkisi sonraları da devam edecekti (Kocabıyık 2007: 136-8).

Faaliyetleri ağırlıklı olarak metal ve ilişkili sektörlerde (makine, oto yan sanayii, döküm) yoğunlaşan Borusan'ın üretimi nihai tüketim mallarından ziyade sınai ara mallara yönelikti. Ancak Borusan, belki de Koç grubunun rekabetiyle karşılaşmamak için, ara girdi sağladığı beyaz eşya ve otomotiv gibi sektörlere gir(e)memişti (Ateş 2007a). Finans alanındaki zayıf konumu nedeniyle de 1980'lerin başlarında dış finansmana dayanan birçok sermaye grubu gibi sarsıntı geçirmişti (Ö. Ercan, Milliyet 21.07.1991). Bu dönemde bazı iştiraklerini elden çıkaran Borusan, zor günleri – muhtemelen Asım Kocabıyık'ın Özal'la yakın ilişkisinin de katkısıyla – atlatacak ve büyümesini sürdürecekti.

1980'lerde ticarete ağırlık veren grup, İngiltere, Almanya, ABD gibi ülkelerde bir dizi şirket kurarak ihracata yöneldi. Ticari faaliyetteki artış, nakliyat-lojistik faaliyetlerinin de artmasına yol açtı. Buna karşılık, yan sanayi ve 'ilişkili' sektörlerde girişimler yavaşladı ve halı üretimi gibi gerçekten 'ilişkisiz' bir sektöre girildi. Ancak, 'Turgut Bey'in' ısrarlı tavsiyelerine rağmen hazır gıda işine girilmemişti (Ateş 2007a).

Bu dönemde Alman BMW'nin distribütörlüğünü alan Borusan, 1990'larda Caterpillar iş makineleri temsilciliğini ve Rolls Royce, Land Rover distribütörlüklerini de alarak ticari faaliyetlerini arttırdı. 1990'ların sonlarından itibaren, temsilcilik işini Orta Asya ülkelerine doğru genişleten grubun ticari faaliyetinin ölçeği sınai faaliyetinin ölçeğine ulaştı. 2000'li yılların ilk yarısında, Borusan'ın gelirlerinin yüzde 30'u yassı çelik, yüzde 25'i boru, yüzde 40'ı temsilcilik işinden elde edilmekteydi (Borusan Holding 2002: 27; 2006: 9; 2007: 21).

1980'li yıllarda Borusan'ın ticari faaliyeti genişledi ve uluslararasılaştı, buna karşılık sınai yatırımları durağandı. Grubun dönem içindeki tek kayda değer sınai yatırımı 1989'da kurulan Borçelik'ti ve o da ancak 1994 yılında faaliyete geçti. Avrupa'nın en büyük çelik üreticisi Arcelor'un ve Borusan'ın yüzde 40'ar ortak oldukları fabrika, Erdemir'le birlikte Türkiye'de soğuk sac (yassı çelik) üreten iki tesisten biriydi. Asım Kocabıyık'a göre, proje şekillenirken haberdar olan Başbakan Özal "Ereğli Demir Çelik Fabrikaları'nı da içinize alın, sizi rakip gibi görürlerse büyük müşkülatınız" olur demiş, bunun üzerine Erdemir de projeye ortak edilmişti (Kocabıyık 2007: 141). Erdemir'in yanı sıra Dünya Bankası'nın IFC kuruluşunun da ortak olduğu Borçelik'in yassı çelik üretim kapasitesi, 1999 yılında, Erdemir'in üçte biri kadardı. Buna karşılık, 1995-98 arasında, Borçelik'te Erdemir'in yüzde 40-50'si civarında üretim gerçekleştirildi (DPT 2000b: 42-6; oranlar günümüzde de aşağı yukarı aynıdır). Borçelik'in pazar payı 2001 yılında yüzde 17, 2008 yılında ise soğuk sacda yüzde 16, galvanizli sacda yüzde 19'du (Borusan Holding 2002: 20; 2009: 22). Borçelik'le birlikte Borusan, hem geriye doğru entegrasyon gerçekleştirdi, hem de bir alanda daha tekelci güç haline geldi. 1990'ların sonlarında yatırımlarını hızlandıran grup, Mannesmann Sümerbank'a önce ortak sonra da sahip olarak Türkiye'deki başlıca rakibini ele geçirecek, bu birleşme ile Avrupa'nın en büyük beş boru üreticisinden biri konumuna ulaşacaktı.

1990'ların ortalarından itibaren dünya çelik endüstrisi genişleme evresine girmiş, Çin ve Hindistan'da sanayi üretiminin artması, petrol ve doğalgaz boru hatları inşasının hızlanması bunda etkili olmuştu. Talebin artması ile fiyatlar yükseldi, ihracata dönük üretim yapmak için yeni tesisler kuruldu ya da mevcut ka-

pasiteler arttırıldı. 2007 yılı itibariyle, Türkiye'de imal edilen çelik borunun yaklaşık yüzde 45'i ihraç edilmekteydi. Borusan'ın üretimi içinde de ihracat önemli bir yer tutmakta (yüzde 30), spiral boru gibi ürünlerde ihracat üretimin yüzde 70'ine ulaşmaktaydı (BMB 2008: 4-5). Bu dönemde Borusan, Bakü-Tiflis-Ceyhan, Botaş boru hatları, Şahdeniz gibi projelerde ve Cezayir, İran, İsrail, ABD'de büyük ölçekli boru hattı projelerinde tedarikçi olarak yer aldı (Referans 02.11.2007). Ayrıca, üretimini uluslararası düzleme taşıdı ve İtalya'da bir fabrika satın aldıktan sonra, İspanya'da spiral boru üretecek bir tesisin kurulumuna girişti (BMB 2008: 7). Doğu Avrupa ve Afrika ülkelerinde üretime geçmek için de çalışmalar başlattı (Referans 07.07.2005).

Borusan'ın son yıllardaki asıl atılımı, Borçelik'teki ortağı Arcelor'la birlikte, 500 milyon dolarlık bir yatırımla sıcak haddeleme tesisi kurmaya girişmesidir. Böylece Borusan, Erdemir'in yanında, Türkiye'de hem sıcak hem de soğuk çekilmiş yassı çelik üreten ikinci kuruluş olmayı hedefledi. Gelişmiş ülkelerde çelik üretiminin yüzde 60'ı yassı çelik, yüzde 40'ı uzun ürün biçimindeyken, birkaç yıl öncesine kadar Türkiye çelik üretiminin yüzde 83'ü uzun ürün, yüzde 14'ü yassı ürün biçimindeydi. Böylece, iç talebin iki katı miktarda üretilen uzun ürünlerde ihracat, iç talebin yarısı kadar üretilen yassı ürünlerde ithalat söz konusuydu (Birleşik Metal-İş 2003: 27). Halen devam eden bu orantısızlık nedeniyle, son yıllarda yassı çelik yatırımları hızlandı. Erdemir kapasite arttırırken, İçdaş, Atakaş ve Rus Magnitogorsk gibi gruplar da yeni yatırımlara başladılar (Zaman 09.04.2008).

2000'li yıllar, dünya çelik sektöründe bir dizi birleşme ve satın almaya, geçmişte görece dağınık olan çelik sektörünün kendi içinde konsolidasyona yönelmesine de tanık oldu (P. Sungur, Referans 17.06.2008). Borusan'ın Borçelik'te ortağı olan ve 2006 yılında dünya çelik üretiminde ikinci sırada yer alan Arcelor, aynı yıl ilk sırada yer alan Hintli Mittal Steel ile birleşti ve birleşme sonucunda devasa bir şirket, Arcelor Mittal ortaya çıktı (Worldsteel 2007). Böylece Borusan, Borçelik'te kendisinin yüz katı büyüklükte bir şirketle ortak hale geldi. Aynı süreçte, Borçelik'in denetimini elden kaçırma riski de yaşadı. Özelleştirmede Erdemir'i alan Oyak'la ortaklık için anlaşan Arcelor, Borçelik'te Erdemir'in de yüzde 9 civarında hissesi bulunduğundan, bu hamle ile Borçelik'te çoğunluk hisseyi ele geçirecekti (H. Gemici, Sabah 18.12.2005). Ancak, Oyak-Arcelor ortaklığı Rekabet Kurumu'ndan onay alamadı. Borçelik'te yapılacak olan yeni yatırım tam da bu kararın ardından gündeme geldi. Bir başka deyişle, Arcelor ilkin Erdemir ortaklığı ile yassı çelik sektörüne egemen olmaya çalışmış, bu gerçekleşmeyince de Borçelik üzerinden Erdemir'e rakip olmuştu (A. Ayaydın, Sabah 24.10.2007). Yine de görünürdeki rekabetin gerisinde, sektörü domine eden iki kuruluş tipik bir fi-

yat karteli oluşturmaktaydı. Nitekim çelik ürünlerde fiyat artışlarına yönelik olarak artan şikayetler nedeniyle Rekabet Kurumu Erdemir ve Arcelor hakkında inceleme başlatmıştı (N. Doğan, Referans 18.06.2008).

Son on yılda bir yandan çelik sektöründeki canlılıktan, bir yandan da temsilcilikten elde edilen birikim Borusan için yeni iş alanlarını gündeme getirdi. 2000'li yıllarda arayışlarını hızlandıran grup, telekom ve bilişim şirketleri satın aldı, ancak Türk Telekom'un etkili tekel gücü nedeniyle bu sektörde başarısız oldu ve Borusan Telekom'u Hintli bir firmaya satmak için görüşmeler yaptı. Telekom-bilişim sektöründe umduğunu bulamayan Borusan, 2007 yılında Maya Enerji'nin yüzde 70'ini satın alarak enerji sektörüne gecikmeli bir giriş yaptı (Referans 08.11.2007). Hidroelektrik santral, rüzgar enerjisi, çöpten enerji üretimi gibi projelere yönelen grup, son üç yılda kurduğu ya da satın aldığı çok sayıda enerji şirketi ile sektörde iddialı bir konum hedefledi ve 2009 yılında, Almanya'nın büyük firmalarından biri olan EnBW ile yüzde 50 ortaklık kurdu.

Borusan'ın faaliyet gösterdiği sektörlerde uluslararası tekellerle (Mannesmann, Arcelor Mittal, BMW, Land Rover, Rolls Royce, Caterpillar, EnBW) olan işbirliği dikkat çekicidir. Caterpillar temsilciliği İran ve Orta Asya ülkelerini içermekte, lüks otomobil ve motosiklet temsilciliği de Türkiye dışına genişletilmektedir (Hürriyet 11.02.2008). Son yıllarda çok hızlı büyüyen grup, 1994-2003 arasında cirosunu üç kat arttırdı ve 2007 yılı için hedeflediği 2 milyar dolar ciroya da 2005 yılında ulaştı (Balaban 2004; Bazzal 2006c). 2008 yılı sonu itibariyle 5.000 kişinin çalıştığı Borusan Holding'in aktif toplamı 2.3 milyar, konsolide satışları 3.4 milyar, ihracatı 980 milyon dolardı (Borusan Holding 2009: 1, 134).

Tablo 2.14: Borusan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5121	Tarım ürünü ihracatı	Birlik Ticaret	1938	1940
5142	Demir-çelik ticareti		1941	1943
5142	Çelik ürün ithalatı	İstikbal Ticaret	1944	
5121	Kuru meyve ihracatı		1944	
5190	Çeşitli ticaret		1944	
2710 5142	Çelik boru imalatı ve satışı	Borusan Boru Sanayi (1998'de Mannesmann ile birleşti)	1958	
2731	Yassı çelik imalatı	Kerim Çelik (Borçelik'le birleşti)	1960	2007
2710	Çelik boru imalatı	Borusan-Istikbal Pendik Boru Fab.	1962	
	Sanayi borusu imalatı	Sefaköy fabrikası	1968	
5142	Boru ihracatı	Borusan Boru Sanayi	1969	

Tablo 2.14 (devam): Borusan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2919	Makine imalat	Borusan Mühendislik (1978'de ayrı şirket oldu)	1969	
3430	Motor supapı imalatı	Supsan	1970	
7421	Mühendislik hizm.	Tüstaş Sınai Tesisleri (kamu, iştirak)	1970	
5142	Çelik ürün ticareti	Boru ve Profil Tic. Ltd.	1970?	1980?
2710	Çelik boru imalatı	Borusan Gemlik Boru fb. (faaliyete geçiş 1976)	1972	
6599	Holding	Borusan Holding	1972	
4520	İnşaat	Toplu Konut Holding (iştirak)	1972	
6023	Karayolu nakliyatı	Boru Nakliyat (Borusan Lojistik ile birleşti)	1973	2000
2731	Galvanizli sac imalatı	Birlik Galvaniz (satın alma, Borçelik ile birleşti)	1975	2007
5190	Dış ticaret	Borusan İthalat İhr. (Borusan Lojistik ile birleşti)	1975	2000
5142	Boru ve profil ticareti	Bozoklar Boru ve Profil Ticaret	1975?	
2731	Çelik döküm	Afyon Döküm San.	1975?	1985?
2899	Çelik imalat	Çimtaş Çelik İmalat Montaj (iştirak)	1975?	1980
3430	Amortisör imalatı	Türksan Otomotiv (önce %20, sonra %95 işt.)	1975?	1985?
2899	Tesisat malz. imalatı	Eklem Tesisat Aksamı Imalat ve Tic.	1975?	1985?
5143	İnşaat malzemeleri satışı	Bozoklar Inşaat Malzemeleri	1975?	2006
		İmpa Bursa Inşaat Malzemeleri Paz.	1975?	2007
2720	Kesici madde imalatı	Böhler Sert Maden ve Takım San. (iştirak)	1975?	1985?
6599	Yatırım şirketi	Borusan Yatırım	1977	
5143	İnşaat malz. satışı	Tempaş İnşaat Malzemeleri Paz.	1978	1982?
2811	Metal imalat	Borusan Manisa Metal San.	1978?	1995?
5159	Delgi mak. ticareti	Manisa (Monoblok) Kaya Delgi Makinaları San.	1978?	1985?
2694	Alçı imalatı	ABS Alçı ve Blok Sanayii (Eczacıbaşı ortak)	1979	1990
5142	Çelik ürün ticareti	Birlik Çelik Ticaret	1980	1995?
	Boru ihracatı	Comment Intertrade GmbH (Almanya)	1980	1995?
		Tubex Jersey Ltd. (İngiltere)	1980?	1995?
		Tubeco Pipe and Steel (ABD)	1980?	1995?
	Çelik ürün ticareti	Samsun Çelik Ticaret	1980?	2006
		Gaziantep Boru ve Profil Ticaret	1980?	2006
	Demir ticareti	Ulko Demir Ticaret	1980?	1995?
3430	Amortisör imalatı	Borusan Amortisör (1988'de Tenneco %50)	1980?	1995?
7499	Diğer faaliyet	Borusan Elektronik	1980?	1995?
5143	İnşaat malz. satışı	Borusan İnşaat Malzemeleri Paz. (Kıbrıs)	1980?	
1722	Halı imalatı ve satışı	Hereke Halı İmalat ve Ticaret	1980?	1995?
5139				

Tablo 2.14 (devam): Borusan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6303	Gümrük işlemleri	Boru Nakliyat (2000 yılında Borusan Lojistik bünyesinde birleşti)	1983	
	Liman işletmeciliği			
6302	Depo hizmetleri			
6303	Liman işletmeciliği	Borusan Gemlik İskelesi	1983	
6110	Denizyolu taşıma	Bortrans (Borusan Lojistik bünyesinde birleşti)	1983	
5010	BMW distribütörlüğü	Borusan Oto (Alman Giwa GmbH %50, 1998'de ikiye ayrıldı)	1984	
6303	Gümrük işlemleri	Borgüm Gümrükleme	1984	
5142	Çelik boru ticareti	Kerim Boru Ticaret	1985?	2006
	Boru ihracatı	Machinery Intertrade Ltd. (İngiltere)	1985?	
2919	Makine bakım-servis	Borser Makina Servis	1985?	
5143	İnşaat malz. satışı	Borusan Akdeniz İnşaat Malzemeleri	1985?	2007
6720	Sigorta hizmetleri	Borusan Sigorta Acenteliği	1985?	
7414	Yönetim-danışmanlık	Borusan Birlik Danışmanlık ve Organizasyon	1985?	
5142	Boru ihracatı	Ferco Intertrade (İngiltere)	1987	1995?
2731	Yassı çelik imalatı	Borçelik (Arcelor, Erdemir ve IFC ortak)	1989	
2696	Granit madenciliği	Granitaş (iştirak)	1989	
5040	Motosiklet satışı	Borusan Oto	1992	
9214	Özel orkestra	Borusan Oda Orkestrası	1993	
5010	Caterpillar iş mak. satış ve servis	Borusan Makina (1997'den sonra Borusan Güç Sistemleri sürdürdü)	1994	
5020				
2211	Kitap yayıncılığı	Ertuğ & Kocabıyık Yayınları	1994	
5142	Çelik boru ticareti	Kartal Boru Sanayi ve Ticaret AŞ.	1995	2007
2710	Çelik boru imalatı	Bosaş Trabzon Boru Fab. (satın alma, 1997'de Kartal Boru bünyesine alındı)	1995	
2520	Plastik boru imalatı	Borusan Gemlik Boru Tesisleri	1995	
5010	Rolls Royce satışı	Borusan Otomotiv	1996	
6420	Telekom hizmetleri	Borusan Telekom (eski adı Bnet)	1996	
5010	Perakende oto satış	Borusan Oto Ankara Servis ve Ticaret	1997	
5010	Caterpillar iş mak. satış ve servis	Borusan Güç Sistemleri	1997	
5020				
5010	Caterpillar temsilciliği	Borusan Makina (Azerbaycan)	1997	
		Borusan Makina (Gürcistan)	1997	
		Borusan Makina (Türkmenistan)	1998	
	Landrover araç satışı	Borusan Otomotiv	1998	

Tablo 2.14 (devam): Borusan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5010	Otomobil ithalatı	Borusan Otomotiv İthalat	1998	
	Perakende oto satış	Borusan Oto Servis ve Ticaret	1998	
6599	Yatırım şirketi	Borusan Mannesmann Boru Yatırım Holding	1998	
2211	Müzik kitabı yayını	Borusan Kültür ve Sanat Yayıncılık	1998	
2710	Çelik boru imalatı	Mannesmann Boru (ortaklık, 2004'te Borusan Mannesmann Boru bünyesine alındı)	1998	
	Çelik ürün imalatı	Borusan Paslanmaz Çelik Boru ve Profil	1998?	
5139	Jeneratör ticareti	Borjen Borusan Jeneratör ve Elektronik	1998?	
5010	Caterpillar temsilciliği	Borusan Makina (Kazakistan)	1999	
	Motorlu araç satışı	Borusan Elektronik Ticaret (Otomax)	2000	
6023	Ulaştırma	Borusan Lojistik	2000	
6303	Liman işletmeciliği	Gemlik'te ikinci iskele	2000	
6599	Teknoloji yatırımları	Borusan Teknolojik Yatırımlar Holding	2000	
7221	İletişim hizmetleri	Borusan Bilişim (eski Time, B.T. ile birleşti)	2000	
		Pargem Bilişim (2005'te B. Telekom ile birleşti)	2000	
2520	Plastik ambalaj imalatı	Metal Plastik Sanayi (iştirak)	2000?	
7499	Diğer faaliyet	Turbo SRL (iştirak)	2000?	
2710	Çelik boru imalatı	BM Vobarno boru fabrikası (İtalya, satın alma)	2001	
2731	Soğuk sac imalatı	Borçelik Galvanizli Sac Tesisi	2001	
5010	İkinci el oto pazarı	Oto Exchange (Mitsubishi ve USS ortak)	2001	
6599	Yatırım şirketi	Borusan Mannesmann Holding BV (Hollanda)	2001	
		Yeni Nesil Yönetim ve Danışmanlık A.Ş.	2001	
2731	Yassı çelik imalatı	Çelik Servis Merkezleri Barnesa Aceros (İspanya, %35 iştirak)	2002	
6420	Haberleşme sistemleri	Comnet (satın alma)	2002	
5142	Çelik ticareti	Flat Steel Industries BV (Hollanda)	2002	2006
5143	İnşaat malz. ticareti	Borusan Ankara İnşaat Malz. Pazarlama A.Ş.	2004	2007
5010	Caterpillar temsilciliği	Borusan Makina (Kırgızistan)	2004	
	Massey Ferguson dist.	Borusan Makina Kazakhstan	2004	
6023	Araç lojistik merkezi	Borusan Lojistik (Fransız Gefco ile ortak)	2004	
5010	Caterpillar temsilciliği	Borusan Makina (İran, İranlı Balli grubu ortak)	2005	
	Distribütörlük	MIT Machine International Trade Ltd. (Malta)	2005	
		MIT Machine Holding Limited (Malta)	2005	
		Machinery International Trade BV (Hollanda)	2005	

Tablo 2.14 (devam): Borusan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
7414	Yönetim-danışmanlık	Borusan Ticari Sınai Dan. (Holding ile birleşti)	2005	2007
6023	Lojistik	Borusan International (Borusan Lojistik iştiraki)	2006	
	Lojistik (Borusan	Borusan Logistics International Pars JS (İran)	2006	
	Lojistik iştirakleri)	Borusan Logistics International Gulf Fze (BAE)	2006	
5010	Distribütörlük	Arya Heavy Machinery (Iran)	2006	
		BBM Machinery Limited (İngiltere)	2006	
4010	Elektrik enerjisi üretimi	Maya Enerji (satın alma)	2007	
4010	Enerji şirketleri	Yedigöl Hidroelektrik Üretim ve Tic. AŞ.	2007	
		Turkuaz Elektrik Üretim AŞ.	2007	
		Hazal Hidroelektrik Üretim AŞ.	2007	
		Van Elektrik Üretim San. ve Tic. AŞ.	2007	
		Esentepe Enerji Yatırımları Üretim ve Tic. AŞ.	2007	
		Hidiv Elektrik Enerjisi Toptan Satış AŞ.	2007	
		Meltem Elektrik Üretim ve Ticaret AŞ.	2007	
		Güney Rüzgarı Elektrik Üretim ve Ticaret AŞ.	2007	
		Kuzey Rüzgarı Enerji Üretim ve Ticaret AŞ.	2007	
		Dinç Enerji Madencilik Üretim ve Ticaret AŞ.	2007	
		Tayfun Elektrik Üretim ve Ticaret AŞ.	2007	
		Vaniköy Enerji Yatırımları ve Üretim Tic. AŞ.	2007	
2710	Spiral çelik boru imali	BM Espana (İspanya)	2007	
2731	Yassı sıcak çelik imali	Borçelik	2007	
6599	Enerji yatırımları	Borusan Enerji Yatırımları ve Üretim AŞ. (2009'da Alman EnBW %50 ortak)	2007	
	Çelik yatırımları	BS Investments AB (Hollanda)	2007	2008
	Yatırım şirketi	Borusan Mannesmann Cooperative (Hollanda)	2007	
6023	Lojistik (Borusan	Borusan Logistics International Algeria SPA	2007	
	Lojistik iştirakleri)	Borusan Logistics International Netherlands	2007	
		Borusan Logistics International USA	2008	
2731	Yassı sıcak çelik imali	Borusan Demir Çelik San (Arcelor Mittal ortak)	2008	
5010	İkinci el oto satışı	Borusan Manheim (Manheim Auctions ortak)	2008	
	Oto pazarlama	Borusan Oto Kıbrıs Ltd.	2008	
4010	Enerji şirketleri	Baltalimanı Enerji Yatırımları Üretim Tic. AŞ.	2008	
		Beykoz Elektrik Sanayi ve Ticaret AŞ.	2008	
		Beylerbeyi Enerji Yatırımları Üretim Tic. AŞ.	2008	
		Burgaz Enerji Yatırımları Üretim ve Tic. AŞ.	2008	
		Dolmabahçe Enerji Üretim ve Ticaret AŞ.	2008	
		Eskoda Enerji Üretim Paz. İthalat İhracat AŞ.	2008	
		Gökçeada Enerji Yatırımları Üretim Tic. AŞ.	2008	

Tablo 2.14 (devam): Borusan Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
4010	Enerji şirketleri	İntepe Elektrik Üretim ve Ticaret AŞ.	2008	
		Maray Enerji Sanayi ve Ticaret AŞ.	2008	
		Başkent Gölbaşı Maden Kömür Elektrik Ltd.	2008	
		Borasco Enerji ve Kimya Sanayi Ticaret AŞ.	2008	
		Doğadan Enerji Üretim Paz. İthalat İhracat AŞ.	2008	
		Dönüşüm Enerji Üretim Paz. İthalat İhracat AŞ.	2008	
		Kasırga Enerji Yatırımları ve Üretim AŞ.	2008	

Kaynak: Arıman 1982; Köymen 1989; Sönmez 1992a; Kocabıyık 2007; Ateş 2007a; İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

PROFILO

Profilo, uzun yıllar boyunca elektronik ve beyaz eşya sektörlerinde etkili olmuş bir grup. Özellikle Avrupa pazarına ihracat yoluyla önemli bir birikim elde etti. Ancak, son birkaç yıldır, beyaz eşyadan çıkmış ve elektronikte iflasın eşiğine gelmiş durumda.

Grubun kurucusu Kamhi ailesinden iki kardeş, 1920'li yıllarda Avrupa ülkelerine metal hurda ve tarım ürünü ihracatı yapmış, 1930'larda Büyük Bunalım nedeniyle aktif faaliyete ara vermişlerdi. Zor günler yaşayan iki kardeşten biri, Varlık Vergisi borcu nedeniyle sürüldüğü Aşkale'de hayatını kaybetti. Grup, esas olarak, diğer kardeşin oğlu Jak Kamhi'nin iş hayatına başladığı dönemde, yani 1950'lerin başlarında kuruldu. Kendi anlatımına göre Kamhi, İkinci Dünya Savaşı'nda Avrupa'dan kaçarak Türkiye'ye gelen Almanlar'la kurduğu yakın ilişkiler sayesinde savaş sonrası yıllarda birçok Alman firmasının temsilciliğini almıştı. Bir süre devam eden çelik profil ve inşaat malzemeleri ticaretinin ardından, 1954 yılında profil çekme fabrikasını kurarak imalata yönelmesi de aynı ilişkiler sayesinde gerçekleşti (L. Umar, Pazar Vatan 13.05.2007). Çeşitli çelik imalat yapılan bu tesisle dönemin önde gelen sanayicileri arasında yer alan Kamhi, 1959'da Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası MESS'in kuruluşuna da katıldı.

Ticaretten kısa sürede sanayiye sıçrayan Profilo için önemli bir dönüm noktası, 1960'larda beyaz eşya üretimine geçiş oldu. Bu yıllarda Alman AEG'nin temsilciliğini alarak beyaz eşya ithalatı yapan grup, zaman içinde ilkin AEG markasıyla, sonra kendi markasıyla buzdolabı, çamaşır makinesi gibi ürünlerin imalatına başladı. Daha sonra, 1960'lı yılların ikinci yarısında ütü vb. küçük ev aletlerinin, 1970'lerde ise TV ve radyo gibi elektronik mamullerin üretimine geçildi. Bu dönemde (Fransız Citroen'le ortaklaşa) otomotiv sektörüne de girmeye çalışan grubun girişimi, Kamhi'nin ifadesine göre, Koç grubunun müdahalesiyle boşa çıkmıştı (L. Umar, Pazar Vatan 13.05.2007). Yine de Profilo, 1970'lerin başlarında, elektronik/beyaz eşya pazarını Koç grubu ile paylaşan bir tekel konumundaydı. Türkiye koşullarında tipik biçimde, Profilo'nun holdingleşmesi de aynı dönemde (1971) gerçekleşti. 70'lerin ortalarında elektronik/beyaz eşya pazarında hem rekabet hem de işbirliği içindeki Koç ve Profilo grupları, TV tüpü üreten Tüpko ve emaye hammaddesi hazırlayan Özemay adlı şirketlerde ortaklık da kurmuşlardı.

1970'lerde geriye ve ileriye doğru entegrasyona giden Profilo, bobin teli, elektronik aksam, TV tüpü ve camı, elektrikli motor, ambalaj gibi üretimlere başladı. Grup, bu dönemde elektronik/beyaz eşya ve metal imalata yoğunlaşmış, 1977 yılında kurulan Proeks adlı şirketle Avrupa pazarına ihracata yönelmişti. Metal sektörü ile ilişkili bir ilgi alanı da tekne ve gemi yapımıydı (Milliyet 29.03.1975). Mecidiyeköy tesislerinde sipariş üzerine tekne yapan grup, ayrıca, PKM adlı şirkette Koçman ailesine ait Koçtuğ Gemicilik ile ortaklık kurmuştu. 2000'li yıllarda Profilo, eski faaliyetine geri dönerek ünlüler için mega yatlar imal edecekti (örneğin, Formula 1'in patronu B. Ecclestone için 3 adet yat yapılmıştı, Radikal 08.06.2005).

Grubun büyüme süreci 1980'lerde belirgin biçimde yavaşladı. Bu dönemde - diğer sermaye grupları gibi - kayda değer sanayi yatırımları gerçekleştirmeyen Profilo, çeşitli markalarla (Sony, Olivetti) video, yazarkasa, dikiş makinesi, otomatik telefon santrali gibi ürünler imal etmekteydi. 1980'li yıllarda ticaret-hizmet işlerine ve ihracata ağırlık veren grup, birçok sektörde küçük girişimlerde bulunmuş, ayrıca diğer gruplarla birlikte savunma sanayiinde yer almıştı (Sönmez 1992a: 128-133). Profilo'nun bu 'sektör'deki faaliyetleri arasında, İtalyan Aer Italia ile ortaklaşa, orduya nakliye uçağı satma girişimi de bulunuyordu (Milliyet 28.12.1987).

Profilo'nun önemli bir farklılığı, finans sektöründe yer almamasıydı.[8] Buna rağmen, 1980'li yıllarda, gerek kendi ürettiği gerekse ithal edip sattığı ürünlerle bir dizi sektörde tekeller arasındaydı. 1987 yılında Profilo'nun pazar payı, ev tipi buzdolabında yüzde 48 (Koç grubu yüzde 52), şanzımanlı çamaşır makinesinde yüzde 18 (Koç yüzde 82), otomatik çamaşır makinesinde yüzde 35 (Arçelik yüzde 62), ev tipi fırında yüzde 13'tü. Video cihazlarında (Sony markası ile birlikte) 1984'te yüzde 20, 1987'de yüzde 40; TV cihazlarında 1985'te yüzde 15, 1989'da (Vestel'in payının artması nedeniyle) yüzde 9; elektrikli süpürgede AEG markasıyla 1985'te yüzde 13; su ısıtıcılarında aynı yıl yüzde 5 pazar payı bulunan Profilo, 1988 yılında temizlik kağıtları pazarında Eczacıbaşı'nın İpek Kağıt firmasının yüzde 70'lik payından geriye kalan yüzde 30'u Toprak Kağıt ile paylaşmıştı (Sönmez 1992a: 50-6; Köymen 1989: 105, 116).

Profilo'nun etkili konumu Jak Kamhi'nin 1991 yılında Avrupa Sanayicileri Yuvarlak Masası (ERT - *European Roundtable of Industrialists*) adlı örgüte davet

8 1991'de birkaç yeni bankaya izin verilirken Profilo'nun izin alamadığı söylenmektedir, ama bu konuda bilgi bulunamamıştır. İtalya'da 1988'den beri finans sektöründe faaliyet gösteren bir 'Profilo Holding' varsa da isimlerin aynı olması dışında bu iki grup arasında herhangi bir ortak nokta tespit edilememiştir.

edilmesinden de anlaşılabilir (Milliyet 08.10.1991). Bu örgütün AT dışından ilk üyesi olan Kamhi, Türkiye-İsrail ilişkileri ve diğer konularla ilgili olarak, hükümetler tarafından çeşitli görevlerle defalarca yurtdışına gönderilmişti. Kıbrıs çıkarmasının ardından 1975 yılında ABD'ye giden 16 kişilik TÜSİAD heyetinde Jak Kamhi de yer almıştı (Berker ve Uras 2009: 190). İSO, İKV, DEİK ve TÜSİAD gibi sermaye örgütlerinde yönetsel görevler de üstlenen Kamhi, Ermeni soykırımı tezlerine karşı ABD'de lobi faaliyeti yürütmüş, İsrail-Filistin ilişkilerinde arabuluculuk yapmış, bu arada Gerald Ford, Jacques Chirac, Şimon Peres, Ehud Olmert gibi ünlü devlet adamlarıyla yakın ilişkiler kurmuştu. Tüm bu hizmetlerine karşılık 1991'de ve 2007'de (iki kez) 'Devlet Üstün Hizmet Madalyası' alan Jak Kamhi'ye Fransa ve İspanya'dan da liyakat nişanları verilmişti (S. Ongun, Star 25.08.2007; T. Tunalıgil, Pazar Vatan 26.08.2007; Sol 22.12.2007). Son olarak Tayyip Erdoğan'ın Davos çıkışı sonrasında iki ülke arasındaki ilişkileri yumuşatmak üzere İsrail'e gönderildiği yazıldı (U. Ergan, Hürriyet 20.02.2009). Kısacası Kamhi'nin geniş bir çevresi ve uluslararası düzeyde sağlam ilişkileri bulunmaktaydı. Bu etkili ve 'öncü' konum, sembolik biçimde, emek-sermaye ilişkilerine de yansımıştı. 1970'li yıllarda grevdeki Profilo işçilerinin üzerine yürüyüp "Ben bu fabrikayı yıkıp, üstüne site dikip cebimi doldurmasını da bilirim" diye tehdit savuran Kamhi, 'sendikal işler' nedeniyle uğradığı birkaç suikastten kurtulduğunu belirtmekteydi (S. Ongun, Star 25.08.2007; Sol 22.12.2007).

Jak Kamhi'nin 'partiler üstü' konumunun aksine, oğlu Cefi Kamhi 1995'te Tansu Çiller'in DYP'sinden meclise girdi, parti içinde Refahyol koalisyonuna muhalefetin başını çekenlerden oldu ve Anasol-D döneminde H. Cindoruk'un DTP kanadında yer aldı (Öksüz 1999). Bir dönem Ermenistan'la ilişkilere arabuluculuk yaptığı belirtilen Cefi Kamhi, Anasol-D hükümetinin düşmesine yol açan Türkbank skandalında Korkmaz Yiğit'le hükümet arasında aracılık yapmakla da itham edilmişti (C. Başlamış, Milliyet 03.04.1998; Hürriyet 11.11.1998).

Patronları epey 'siyasi' figürler olan Profilo'nun 1990'lara gelinirken gerçekleştirdiği önemli bir atılım, SSCB'nin dağılması ile ortaya çıkan yeni birikim alanlarına hızla giriş yapması oldu. İsviçreli bir ortakla 1990 yılında Polonya'da bir TV fabrikası (Telestar) kuran grup, bu ülkeyi AT ve Doğu Avrupa pazarına ulaşmak için üs olarak düşünmüştü (F. Dedehayır, Milliyet 16.10.1993). Bunun ardından Romanya'da TV üretimi başlatan (Milliyet 21.11.1993) ve Litvanya'da özelleştirilen Ekranas TV tüpü fabrikasına (CPT, Farimex ve Electronet ile) ortak olan Profilo, Doğu Avrupa pazarına iyice yerleşti. Aynı dönemde yurtiçi üretim de ihracata yöneltilmiş, 1992 yılında Profilo'nun renkli TV üretiminin yarısı (280 bin adet) Avrupa'ya ihraç edilmişti (Milliyet 14.06.1993).

Profilo'nun Doğu Avrupa ülkeleri üzerinden AT pazarına açılışı, Türkiye beyaz eşya ve elektronik sektörünün 1990'larda hızla uluslararası pazarlara girişinin bir parçasıdır. Vestel ve Arçelik gibi büyük üreticiler de bu dönemde önce satış, sonra imalat firmaları kurarak AT pazarında yer almışlardı. 2000'li yıllara gelindiğinde, Türkiye elektronik sanayi üretiminin yarıdan fazlası ihraç edilirken, sürükleyici olan TV üretimiydi. 1999-2005 arasında renkli TV ihracatı yılda ortalama yüzde 28.5 artmış ve bu hızlı artışla, Türkiye'de yapılan üretim Avrupa TV pazarının yarısını karşılar olmuştu (DPT 2007a: 31). Profilo'nun bu pazardaki payı yaklaşık yüzde 10'du ve Proeks Foreign Trade adlı şirketin ihracatının yüzde 80'i Avrupa'ya yapılıyordu (Pro-Eks 2006). Vestel, Beko ve Profilo'nun 2006 yılında Avrupa TV pazarındaki toplam payı yüzde 55'ti (J. Özgentürk, Referans 06.11.2006). Bununla birlikte, AB'nin Doğu Asya ülkelerine uyguladığı antidamping vergilerini kaldırması ve tüplü TV'lerin yerini LCD ve plazmaların almaya başlaması sonucunda, bu pazar hakimiyeti 2007 yılından itibaren keskin bir düşüşle yüzde 20'lere gerileyecekti (J. Özgentürk, Referans 27.12.2007; B. Falakoğlu, Evrensel 30.03.2008).

1990'lı yıllarda Profilo açısından bir diğer önemli gelişme, beyaz eşya firması PEG Profilo'daki yüzde 46 hissenin Bosch-Siemens'e devredilmesiydi. AEG'nin elindeki yüzde 20 hisseyi de satın alan Bosch-Siemens, şirkette çoğunluk denetimini ele geçirdi ve şirket ünvanını BSH Profilo olarak değiştirdi (Hürriyet 09.01.2003). Hakim ortak ile anlaşmazlığa düşen Profilo, 2003 yılında kalan hisselerini de satarak sektörden çıktı (Cumhuriyet 10.10.2003). Ancak, bu çıkışın belirli bir 'çekilme stratejisi' dahilinde gerçekleştiği düşünülebilir. Zira yüzde 46 hisse satıldığında, Bosch-Siemens, AEG'nin (yüzde 20) ya da diğer ortakların (yüzde 4) hisselerini alarak şirkette denetim kurma olanağı yakalamıştı. Ayrıca, aynı yıl içinde, Profilo Litvanya'da TV tüpü fabrikasına ortak olmuştu. Kısacası, Profilo'nun 1990'ların ortalarında beyaz eşya sektöründen çıkmaya ve elektronik imalata yoğunlaşmaya karar verdiği düşünülebilir.

Bu dönemde beyaz eşya imalatından uzaklaşan Profilo, bilişim, telekom, turizm, alışveriş merkezi, marina işletmesi gibi hizmetlere ve (yeniden) yat ve tekne yapımına yöneldi. 'Portbodrum' adı altındaki şirketlerle Bodrum Yalıkavak bölgesini 'paylaşan' gruplardan biri oldu (grubun bu bölgedeki yatırımları, doğal hayata verdiği zarar nedeniyle çevrecilerin tepkisini çekmişti, bkz. H. Duran, Milliyet 16.06.2000). 2000'li yılların başlarında Profilo'nun faaliyet yapısı, merkezde uluslararasılaşmış nitelikteki elektronik imalat ile bunun çevresinde bir dizi hizmet işinin bulunduğu bir biçime büründü. Bu dönemde başlıca ilgisi TV üretimi olan Profilo, tıpkı Vestel gibi, Philips, Telefunken, Sanyo ve birçok diğer marka

için fason üretim yapmaktaydı. 2003 yılında Avusturya'da Grundig TV fabrikasını satın alan grup, Avrupa'da satış sonrası servis hizmetleri için Pro-Euro adlı şirketi de kurmuştu.

Yurtiçi TV pazarında Beko-Arçelik üstünlüğü 2000'li yılların ortalarına kadar devam etmiş, Beko'nun pazar payı 2001'de yüzde 64, 2003'te yüzde 48, 2004'te yüzde 42 olmuştu. Profilo'nun payı ise aynı yıllarda sırasıyla yüzde 20.4, 25.4 ve 19.5'ti. Bu dönemde iç pazarda asıl yükselişi Vestel sergiledi. Vestel'in 2001 yılında yüzde 12.4, 2003'te yüzde 18.2, 2004'te yüzde 34 olan payı, 2005'te yüzde 45'e ulaştı (Fırat 2001a; 2003b; 2005; Balaban 2006b). Bir yandan iç pazardaki payının azalması, bir yandan da AB pazarındaki olumsuz gelişmeler sonucunda Profilo Telra büyük bir krize girdi (Milliyet 21.12.2007; J. Özgentürk, Referans 27.12.2007; B. Falakoğlu, Evrensel 30.03.2008). 2007 yılında üretimi yarıya inen firma, bazı tedarikçilerinin iflas istemi üzerine, iflas erteleme talebinde bulundu (Referans 01.01.2008; A. Güvenkaya, Referans 17.07.2007).

Bugün gelinen nokta itibariyle Profilo, geçmişte ana faaliyetlerini oluşturan beyaz eşya ve elektronik sektörlerinden uzaklaşmış ve turizm, yat inşası, marina işletmeciliği gibi faaliyetlere odaklanmış durumdadır (E. Sungur, Milliyet 06.07.2005).

Tablo 2.15: Profilo Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5110	Temsilcilik işleri	Erken dönem faaliyetler	1950	
5143	İnşaat malz. ticareti			
2811	Çelik profil imalatı ve			
2899	diğer çelik imalat	Profilo Sanayi ve Ticaret AŞ.	1954	1970
5143	Demir hırdavat ticareti	Baltek Teknik Donanım (iştirak?)	1954	1997?
5139	AEG ev eşyası ithalatı	Profilo Sanayi ve Ticaret AŞ.	1960	1995
5152	Ev eşyası pazarlama	Grünberg Ticaret (BSH Grünberg Ev Aletleri)	1963	2001
2930	Beyaz eşya imalatı	Profilo Sanayi ve Ticaret AŞ.	1964	
6599	Yatırım şirketi	Profilo Endüstri İşletmeleri (eski Profilo Dağıtım)	1964	
5143	Kimyevi mad. ticareti	Apex-Jak Kamhi	1966	2008
2930	Ev aletleri imalatı	Eval Ev Aletleri (BSH Küçük Ev Aletleri)	1967	2004
6599	Holding	Profilo Holding	1971	
3512	Tekne yapımı	Profilo Sanayi ve Ticaret AŞ.	1971?	
3230	Elektronik imalat	Profilo Telra TV Radyo Sanayi ve Ticaret AŞ. (1991'de Fransız Thomson %10)	1972	

Tablo 2.15 (devam): Profilo Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
4520	İnşaat	Toplu Konut Holding (iştirak)	1972	
2919	Isıtıcı/soğutucu imalatı	Frikal Endüstriyel Soğutma ve Isıtma San.	1973	1996
2109	Temizlik kağ. imalatı			
2930	Buzdolabı ve elektrikli ev aletleri imalatı	PEG Profilo Elektrikli Gereçler San. (1995'te çoğunluk BSH Siemens'e geçti, BSH Ev Aletleri oldu, 2003'te kalan hisse Deutsche Bank'a satıldı)	1974	2003
5260	Servis ve tamir	Profilo Elektronik Servis (Pesaş, 79'da ayrı firma)	1974	
2720	Kablo/bobin teli imalat	Botel Bobin Teli (2002'de Bemka ile birleşti)	1974	
2892	Alüminyum imalat	Palmek Alüminyum Doğrama ve Metal Kaplama	1975	
2720	Hammadde üretimi	Özemay Emaye Ham. San. (Koç Holding, iştirak)	1975	1991
3190	Elektronik imalat	Elektronal Elektrikli Aletler San.	1975?	?
4530	Tesisat işleri	Sinteş Sınai Tesisat Metal ve Plastik	1975?	1985?
6712	Menkul değerler	Meban Menkul Değerler (iştirak)	1975?	?
2693	Seramik mlz. imalatı	Kepsel Seramik Sıhhi Tesisat Gereçleri (iştirak)	1975?	1985?
7290	Bilgi işlem hizmetleri.	Eltek Elektronik Teknolojisi (iştirak)	1976	?
5152	Elk. eşya pazarlama	Elektrotem Elektronik Aletler	1976	
3210	TV tüpü üretimi	Tüpko Tüp Komponent San. (Koç, Sabancı ortak)	1976	
5260	Dayanıklı mallar servisi	Proser Profilo Elektrikli Ev Aletleri Servis (BSH Peg Beyaz Eşya Servis adını aldı)	1976	2005
3512	Tekne yapımı	Proteksan Profilo Tekne ve Gemi İnşa	1976	1990
7499	Diğer hizmetler	SSL Sistem Servis Ltd.	1976	1999
5152	İhracat	Proeks Profilo Dış Ticaret	1977	
3210	Elk. aksam imalatı	Elaks Elektronik Aksam San.	1977	
2811	Metal yapı mlz. imali	Prometsan Profilo Metal ve İnşaat San.	1977	1989
5149	Ambalaj pazarlama	Odak Ambalaj	1978	1997
2610	TV camı imalatı	Telecam Televizyon Cam San.	1979	1987
2899	Güneş paneli imalatı	Prosen Profilo Enerji Sistemleri San.	1979	1994
2731	Pik döküm ve elektrik	Pemko Profilo Elektrik Motorları		
3110	parça imalatı	(Peg ile birleşti)	1979	2003
2899	Sac kollektör imalatı	Hatimpeks Güneş Enerjisi San. AŞ.	1979	1990

Tablo 2.15 (devam): Profilo Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
3511	Gemi yapımı	PKM Gemiyapım San. ve Deniz Taşımacılığı		
6110	Deniz taşımacılığı	(Koçtuğ Denizcilik ve Marmara Transport ortak)	1979	1997
2520	Plastik ambalaj?	Proplast Ambalaj AŞ.	1979	
7495	Matbaacılık			
5143	Mermer ihracatı	Met Kim Maden Sanayi ve Ticaret	1979	2004
2929	Askeri elektronik	Profilo Savunma Gereçleri San.	1981	
3220	Telefon santral imalatı	Telsantaş	1981	1991
5131	Tekstil ürün ticareti	Marmara Tekstil Ürünleri Ticaret	1982	
5122	Deniz ürünü ticareti	Demah Ticaret	1983	1990
2926	Dikiş makinesi imalatı	Sinmak AŞ. (ABD'li Singer ortak)	1983?	1995?
6220	Hava taksi taşıma	Rota Havacılık ve Turizm	1984	2005
5010	Savaş uçağı satışı	Profilo Savunma Gereçleri San. (Aer Italia ortak)	1985?	1995?
5152	Renkli TV ihracatı?	Tel-Fa-Polkolor Elektronik San.	1988	1993
3000	Büro malz. imalatı	Olivetti (üretim Profilo-Telra bünyesine alındı)	1988	2000
	Yazarkasa imalatı	Profilo-Telra (Olivetti ve Siemens markaları)	1988?	
5139	Tüketim malı paz.	Profilo Dağıtım (BSH Siemens'e devredildi)	1989	2003
5152	Ev eşyası pazarlama	Odeon Ev Eşyaları Paz.	1989	1994
5510	Turizm işletmeciliği	Genç Turizm Yatırım ve İşletmeleri	1989	
3230	TV ve yazarkasa imalatı ve satışı	Telestar Electronics Ltd. (Polonya)	1990	
5159				
5152				
6720	Sigortacılık hizm.	Profilo Sigorta	1990	
5152	Mobil ve cep tlf. satış	Profilo	1990	
	Elektrikli cihaz pazarlama	Rota Pazarlama	1990	2005
		Nova Elektromekanik (CNN İç ve Dış Ticaret)	1991	1999
	Ev eşyası pazarlama	Alo Tele Bilgi İletişim (Market Pazarlama oldu)	1991	1994
7430	Reklamcılık	Yayım Reklamcılık ve Ticaret	1991	2004
6304	Turistik hizmetler	Da-Sar Turistik Eğlence San (İstanbul Yayıncılık)	1991	1995
6420	Telekom hizmetleri	Profilo İletişim Teknolojileri	1992	1999
3230	TV imalatı	Profilo (Romanya, Freedomstar ortak)	1993	
7421	Mühendislik hizm.	Kamhi İnşaat Müşavirlik	1994	2008
3210	TV tüpü fabrikası	Ekranas (Litvanya, 2000 yılında satın alındı)	1995	
6592	Tüketici kredileri	BSH Peg Tüketici Finansmanı (Ev Aletleri Pazarlama ve Satış AŞ.)	1995	2003

Tablo 2.15 (devamı): Profilo Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6303	Marina işletmesi	Bodrum Yalıkavak Turizm ve Yat Limanı Yatırım	1996	
6420	Telekom hizmetleri	Profilo Telekom	1996	
5131	Tekstil ürün ticareti	Marmara Tekstil Kumaş Konfeksiyon	1996	2003
5152 5139 5159	Profilo-Telra ürünlerinin ihracatı	Proeks Foreign Trade Co.	1997	
3512	Yat ve gemi inşası	Proteksan Yat ve Gemi Sanayi Ticaret	1997	
		Proteksan Turkuaz Yat Sanayii (ortaklık)	1997	
2102	Karton ambalaj	Dako Ambalaj (Enerji Ambalaj)	1997	
7010	Alışveriş merkezi	Profilo Alışveriş Merkezi	1998	
5520	Restaurant-kafe işletimi	HJC Restaurant ve Kafe İşletmeciliği	1998	
6720	Sigortacılık hizmetleri	İstanbul Trafik Vakfı Sigorta Aracılık Hizm.	1998	
5260	Satış sonrası servis	Pesaş (Avrupa)	1998?	
3230	DVD cihaz imalatı	Profilo-Telra	1998?	
5152	Yazarkasa ihracatı	Profilo Telra	2000	
5151	Elektronik ürün satışı	E Data Elektronik San. ve Tic. (Persat)	2000	
7221	Yazılım	Pro-Yazılım AŞ.	2000	
5239	Hediyelik eşya, bijuteri	Jak Kamhi	2001	2008
1711 5131	İplik-kumaş imalatı	Gateks İplik Sanayi (Transtürk, İtalyan Franzoni, İsviçreli Cofib ortak)	2001	
3230	Philips TV imalatı	Profilo Telra	2002	
	Sanyo TV imalatı		2002?	
	TV imalatı	Grundig TV Fabrikası (Viyana, satın alma)	2003	
5510	Otelcilik	Portbodrum Otel Hizmetleri	2003	
7499	Diğer hizmetler	Portbodrum Sanat Gösteri Yayıncılık	2003	
8519	Sağlık hizmetleri	Portbodrum Sağlık Hizmetleri	2003	
6303	Marina işletmesi	Portbodrum Liman Hizmetleri ve Ticaret	2003	
5260	Satış sonrası servis	Pro-Euro (Avrupa)	2004	
7499	Fuar hizmetleri	Portbodrum Uluslararası Fuar Hizmetleri	2004	
6304	Turizm hizmetleri	Portbodrum Turizm Teknik Hizmetleri	2004	
4520	İnşaat	Port Bodrum Yalıkavak İnşaat	2004	
7492	Güvenlik hizmetleri	Profilo Güvenlik Sistemleri	2004	
7229	Bilgisayar-iletişim	Profitel Bilişim	2005	

Tablo 2.15 (devam): Profilo Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
3512	Yat inşası	Celik Yat	2005	
		BIS Yatçılık Turizm İnşaat San.	2006	
3230	Telefunken TV imalatı	Profilo-Telra (Avrupa pazarı için)	2006	
7229	Bilgisayar sistemleri	ProtectIT	2006?	

Kaynak: Arıman 1982; Köymen 1989; Sönmez 1992a; İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

Eczacıbaşı Grubu

Eczacıbaşı, ilaç, seramik ve temizlik kağıtları sektörlerinde etkili bir grup. Özellikle seramikte, dış pazarlarda önemli bir pay sahibi. Birçok uluslararası ortaklığı bulunan ve birçok ülkede faaliyet gösteren Eczacıbaşı, belirgin biçimde 'çok-uluslu' bir şirketler grubu niteliğini taşıyor.

Grubun kökeni, Süleyman Ferit Eczacıbaşı'nın İzmir'deki Şifa Eczanesi'ne ve 1910'lardan itibaren küçük bir laboratuvarda üretip sattığı çeşitli sıhhi malzemelere dayanıyor (Çakmak 2003: 150-7). Asıl kurucu sayılabilecek (Süleyman Ferit'in oğlu) Nejat Eczacıbaşı, faaliyetlerine 1940'larda İstanbul'da başladı. Bu dönemde balık yağı, bebek maması gibi dünya savaşı koşullarında ithali zorlaşan ürünleri küçük çapta üretip satan Eczacıbaşı'nın elektrolitik bakır üretimi, siyah boya, mobilyacılık gibi konularda başarısız girişimleri de oldu (Çakmak 2003: 171-2). Yine aynı dönemde, Kartal'da küçük bir tesiste kahve fincanı üretimine başlandı. 1951'e kadar Pastellas adlı Yunanlı bir tüccarla ortaklaşa işletilen bu tesis, Eczacıbaşı'nın seramik alanında daha sonraki atılımlarının temelini oluşturacaktı. Bununla birlikte, Eczacıbaşı'nın erken dönemindeki asıl faaliyeti, 1941'de başladığı ilaç imalatıydı. 1950 yılına gelindiğinde, 10 işçinin çalıştığı küçük bir ilaç imalathanesinin sahibiydi (Eczacıbaşı 1982: 79-93).

Grubun ilk önemli atılımı, 1952'de TSKB kredisiyle kurulan ilaç fabrikasıdır. O dönemde küçük ama tanınan bir girişimci ve TSKB'nin ortağı olan Eczacıbaşı'na kredi verilmesinde, aile dostu Celal Bayar'ın da herhalde katkısı olmuştur (Sönmez 1992a: 73). 400 işçi ile 50 uzmanın çalıştığı fabrika, kuruluşunu izleyen ilk on yılda 17 yabancı firmanın lisansı ile üretim yapmıştır (Aytulun 1977: 81; Eczacıbaşı 1982: 97, 106).

1958'den itibaren, yine TSKB kredisiyle Kartal tesisine yapılan yatırımlarla, lavabo, tuvalet taşı, banyo küveti gibi seramik sağlık eşyalarının imalatı da grubun ana faaliyeti haline geldi. Sektöre aynı tarihte giren Kale grubu ile Eczacıbaşı arasında kararlaştırılan 'centilmenlik anlaşması'na göre, Eczacıbaşı seramik sağlık gereçlerinde, Çanakkale Seramik ise duvar karosu (seramik yapı malzemeleri) ve elektrik izolatörü imalatında uzmanlaşacaktı (Uygun 2006: 202). Böylece Eczacıbaşı, 1960'lı yılların başı itibariyle, iki sanayi kolunda (ilaç ve seramik) tekel durumundaydı. Eczacıbaşı'nın 1960'ların ortalarında ABD sermayesi ve Koç, Sabancı gibi yerli sermaye gruplarının işbirliği ile kurulan iki sigorta şirketine

(Tam Sigorta ve Tam Hayat Sigorta, her ikisi de daha sonra Simavi ailesine geçti) ortak olması, o dönemde Türkiye'nin en önde gelen kapitalistleri arasında yer aldığını göstermektedir (Aytulun 1977: 89-90; TİB 2006: 61).

Hızla büyüyen ve yeni sektörlere açılan grup, 1970'lerde birçok farklı alanda tekel konumuna geldi. 1980'li yılları ele alan bir çalışmaya göre, Eczacıbaşı'nın İş Bankası ve Unilever ile ortak olduğu Dosan, Fidan markası ile, domates salçası pazarının yüzde 52'sine hakim olan dört firmadan biriydi. Kaynak elektrodlarında, Eczacıbaşı'na ait Kaynak Tekniği'nin de aralarında yer aldığı üç firma pazarın tamamını elde tutmakta ve yüksek fiyat politikası uygulamaktaydı. 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'di (Köymen 1989: 98-111, 117, 131). Eczacıbaşı'nın Elginkan ve Toprak grupları ile oluşturduğu 'tuvalet karteli' ise bu dönemde vitrifiye ürünlerine yaptığı sık ve aşırı zamlar nedeniyle epeyce tepki toplamaktaydı (D. Arman, Milliyet 03.12.1985; 04.12.1985; Milliyet 10.12.1986; 12.12.1986).

Eczacıbaşı'nın 1970'lerde en hızlı gelişen ve kısa sürede ihracata yönelen faaliyeti seramik malzeme üretimidir. 1960'lı ve 70'li yıllarda yapılan ek yatırımlarla Eczacıbaşı fabrikaları Ortadoğu ve Balkanlar'ın en büyük tesisleri arasına girmişti (Aytulun 1977: 87). Sonraları, TSKB ve Alman Thyssen'in ortak olduğu Artema fabrikası ile armatür-vana üretimine ve 1978'de kurulan Esan adlı şirketle hammadde üretimine de başlandı (Milliyet 22.09.1978). Böylece Eczacıbaşı, sıhhi tesisatta, hammadde çıkarımından nihai ürün satışına kadar halkaları birleştirerek dikey entegrasyon gerçekleştirmiş oldu (Sönmez 1992a: 257). Grubun Vitra markalı seramik sağlık gereçleri üretimi zamanla Türkiye pazarının çok ötesine geçecek ve Vitra, 'tek çatı altında entegre imalat yapan dünyadaki en büyük tesis' haline gelecekti (Euromonitor International 08.03.2006).

1970'li yılların ikinci yarısından itibaren Eczacıbaşı'nın yurtdışında (Nijerya, Tunus, S. Arabistan) ilaç fabrikası kurma girişimlerinde bulunduğu da görülmektedir (Milliyet 29.12.1976; Ö. Oral, Milliyet 28.11.1982). Örneğin Nijerya'da, Nijerya devletinin de ortak olduğu Medika adlı bir şirket kurulmuş, ancak ülkede çıkan bir isyanla hükümetin devrilmesi üzerine girişim sona ermişti (Ş. Karlıklı, Milliyet Business 12.10.2003). Bu tür başarısız denemelerin ardından, Eczacıbaşı'nın ciddi anlamda yurtdışında üretime yönelmesi daha sonraları, 1990'ların ikinci yarısında gerçekleşti.

1970'lerin hızlı büyüme ve çeşitlenmesi, Eczacıbaşı için yeni finansal arayışları da beraberinde getirmiş; örneğin, 1974'te kurulan Eczacıbaşı Yatırım Hol-

ding Ortaklığı o dönemde 'halka açılma' biçiminde lanse edilmişti (Milliyet 12.01.1974; Eczacıbaşı 1982: 125). 1980'lere doğru finansal alana daha fazla yüklenen grup, genellikle finansal aracılık konusunda ve bir süre de banker piyasasında faaliyet gösterdi. Bununla birlikte, 1980'lerde finansman sorunları nedeniyle zor duruma düşen birçok grup gibi Eczacıbaşı da küçülme yoluna girdi (M. Tamer, Milliyet 07.12.1997). Tali faaliyetler azaltılırken, özellikle ilaç-sağlık alanında yeni ticaret ve hizmet şirketleri kuruldu. Bunun yanı sıra, 1980'li yıllarda Eczacıbaşı da dış ticarete ağırlık verdi ve Ekom ve (İsveç'te) Entrade AG gibi yeni ticaret şirketleri oluşturdu. Bu dönemde Eczacıbaşı, birçok sermaye grubu gibi, sanayi alanında kayda değer girişimlerden uzak durdu. Buna karşılık 1990'lı yıllar, yine diğer sermaye gruplarına benzer biçimde, Eczacıbaşı için de uluslararası pazarlara açılışın hızlandığı ve üretimin ülke dışına taşınmaya başlandığı yıllar olacaktı.

Eczacıbaşı'nın 1990'lı yıllardaki faaliyetleri birkaç özellik sergiler: (i) ana faaliyet konularına odaklanıldı, ancak her konunun kendi içinde ürün ve hizmet çeşitlemesine gidildi; (ii) ticari faaliyet olağanüstü arttı, bir dizi yabancı ortaklıkla hem ülke içi hem de yurtdışı pazarlarda etkili olmaya çalışıldı (Schwarzkopf, Beiersdorf, Rhône-Poulenc, Procter & Gamble, Avon, Corridor vb.); (iii) yurtdışı satış şirketlerinin sayısı arttırıldı, ayrıca yurtdışında üretime de geçildi; (iv) çeşitli illerde kurulan özel diyaliz merkezleri ve evde bakım ve tedavi gibi yeni sağlık hizmetleri ile Eczacıbaşı da hızla özelleşen sağlık 'sektörüne' girdi; (v) 1990'ların başlarında ilaç, temizlik kağıdı, seramik, banyo ve mutfak gereçleri gibi ana faaliyet kollarının hepsinde yeni tesisler kuruldu (Milliyet 18.06.1992), sonraki yıllarda ise satış faaliyetlerine daha büyük önem verildi.

Grubun 1990'larda şekillenmeye başlayan faaliyet yapısı içinde, yapı gereçleri birimi tarafından üretilip satılan seramik ve banyo ürünleri ağırlık kazanmaya başladı, bu alandaki üretim giderek dış pazarlara yöneldi. 2001 yılı itibariyle, yapı malzemelerinin grubun toplam satışları içindeki payı yüzde 27, toplam ihracatı içindeki payı ise yüzde 72.5'ti. 2006 yılına gelindiğinde, yapı malzemelerinin payı toplam satışlar içinde yüzde 30'a, toplam ihracat içinde yüzde 77'ye yükselmişti (Eczacıbaşı Group 2002: 18-9; 2007: 4). Kısacası Eczacıbaşı, öncelikle Vitra markalı ürünlerle uluslararası pazarlara uzandı. 2000'li yıllarda Vitra, özellikle satın almalar yoluyla, üretimi de uluslararası düzleme taşıdı (Aydın 2008b). Vitra'nın üretiminin yaklaşık üçte ikisi yurtdışına ihraç edilirken, ihracat şansı fazla olmayan ilaç üretimi giderek ikinci plana düştü ve 2007 yılında, eşdeğer ilaç bölümünün yüzde 75'i (2009'da kalan kısmı da) Zentiva'ya satıldı. Buna bağlı olarak, toplam ciro içinde ilacın payı yüzde 25'e inerken yapı malzeme-

lerinin payı yüzde 36'ya çıktı (İ. Ekinci, Milliyet 30.03.2008). Böylece, Eczacıbaşı'nın faaliyetleri içinde Süleyman Ferit'ten beri neredeyse 100 yıldır ilk sırayı alan ilaç üretimi ikinci sıraya düştü. Bir kez daha, finans kapitalin faaliyet bileşimini değiştirmeye yöneldiğini görmekteyiz.

Bülent Eczacıbaşı'na göre, bu gelişmenin arka planında 1970'lerden itibaren ilaç üretiminin sentetik moleküllere ve büyük Ar-Ge harcamalarına dayanmaya başlaması, buna bağlı olarak büyük ilaç üreticilerinin kendi aralarında birleşmelere yönelmesi yatıyor (Yaşa 2007: 6-7). Öte yandan, referans ilacın patent koruması sona erdikten sonra piyasaya sürülen ve referans ilaç gibi canlılar üzerinde denenmediği için daha ucuz olan eşdeğer ilaçlar da önemli bir pazar (Türkiye'de 5.2 milyar euroluk reçeteli ilaç pazarının dörtte birini) oluşturuyor (Milliyet 15.06.2007). Referans ilaç üreten dev firmaların birleşerek pazar paylarını arttırmaları karşısında, Eczacıbaşı gibi eşdeğer ilaç üreten ve kendi pazarlarında satış-dağıtım kanallarını elinde tutan firmalar da birleşmelere yöneldi; bir yanda orijinal ilaç üreticileri, bir yanda da eşdeğer ilaç üreten ve esasen ticari etkinlikleri ile rekabet edenler konumlandı. Bu ticari etkinlik geniş bir uluslararası satış-dağıtım mekanizması gerektiriyordu ve Eczacıbaşı, ticari şebekesi ağırlıklı olarak iç pazara yönelik olduğu için dezavantajlı konumdaydı. Sonuç, 460 milyon euroluk bir satış oldu (Cumhuriyet 06.03.2007). Ancak, Eczacıbaşı ilaç sektöründen çıkmamış, üretimden ziyade ilaç ithalatına ağırlık vermeye yönelmişti. Nitekim 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 bioteknoloji ürünleriyle, Ar-Ge faaliyetlerinin olağanüstü hızla sürdüğü sektörlere yoğunlaşarak" büyüyeceklerini belirtmekteydi (İ. Ekinci, Milliyet 30.03.2008). Grup, bu çerçevede "Dünyanın biyoteknoloji alanında en büyük kuruluşu olan Amgen" ile anlaşma imzalayarak Aranesp adlı ürünü 'Türk tıbbının hizmetine' sundu (Yaşa 2007: 7); ABD'den vitamin ve mineral ithalatına başladı (Milliyet 13.05.2008); ayrıca, nükleer tıp alanında faaliyet gösteren Monrol Nükleer Ürünler adlı şirkete yüzde 50 ortak olarak Romanya, Bulgaristan, Rusya, Kazakistan gibi ülkelerde yatırımlara girişti (Milliyet 28.03.2008; B. Önkol, Milliyet 14.08.2008).

İlaç sektöründe bunlar yaşanırken, seramik sektöründe uluslararası atılımlar birbiri ardına geldi. 2005 ve sonrasında Almanya'da satın alınan şirketlerle (2005'te Engers Keramik, 2006'da Villeroy & Boch'un karo seramik bölümü, 2008'de ise lüks banyo mobilyaları üreten Burgbad) Eczacıbaşı'nın Avrupa'daki fabrika sayısı dokuza; Türkiye, İrlanda, Almanya ve Fransa'daki toplam fabrika sayısı on dokuza yükseldi (Cumhuriyet 29.04.2008). Bir fabrika da Rusya'da ku-

rulmaktaydı. Böylece Avrupa'nın beşinci büyük seramik üreticisi konumuna gelen Vitra, hemen her ülkede önemli pazar paylarına ulaştı (Gözütok 2008a; Aydın 2008b).

Günümüzde, hem Vitra hem de grubun hammadde üreten firması Esan birçok ülkede temsilcilik bulunduruyor. Son yıllarda temizlik kağıtları üretimini de uluslararası düzleme taşıyan Eczacıbaşı'nın bu sektörde iç pazar payı yüzde 50 civarında. Grubun ilgi gösterdiği bir diğer konu gayrimenkul. Levent'teki eski Eczacıbaşı İlaç fabrikasının yerine kurulan Kanyon alışveriş ve iş merkezinin ardından, Zekeriyaköy ve Kartal'da yeni projeler başlatıldı (İ. Ekinci, Milliyet 30.03.2008). Kartal'da eski seramik fabrikası arazisinde yapılacak olan proje, İstanbul'da son yıllarda hızlanan 'kentsel dönüşüm' projeleri kapsamındaydı. 2008 sonu itibariyle, Eczacıbaşı grubunda çalışan sayısı 9.500 civarında, grubun toplam cirosu ise 3 milyar dolardı (Eczacıbaşı Group 2009: 1).

Tablo 2.16: Eczacıbaşı Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2423	İlaç imalatı	İlaç imalathanesi	1941	1952
2691	Kahve fincanı imalatı	Kartal'da imalathane	1942	1958
6592	Kalkınma bankacılığı	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (küçük iştirak)	1950?	1995?
2423	İlaç imalatı	Eczacıbaşı İlaç Sanayii	1952	
5139	İlaç pazarlaması	Padeko Kimya Sanayi ve Ticaret	1953	1987
2693 5143	Seramik sağlık gereci imalatı ve satışı	Eczacıbaşı Seramik	1958	1998
6603	Sigortacılık	Tam Sigorta (%10 iştirak)	1964	1983?
6601	Hayat sigortacılığı	Tam Hayat Sigorta (Hür Sigorta, %5 iştirak)	1966	1983?
2423 5139	İlaç aktif maddesi imalatı ve satışı	Ansa Antibiyotik (%25 iştirak)	1967	1992
2109 5190	Temizlik kağıtları imalatı ve pazarlaması	İpek Kağıt (1992'de Georgia Pacific %50 ortak oldu)	1969	
6599	Holding	Eczacıbaşı Holding	1970	
3190	Kaynak elektrodu imalatı	Kaynak Tekniği (Askaynak, 1998'de ABD'li Lincoln Electric Company %50 ortak oldu)	1970	
1513	Salça ve konservecilik	Dosan Konserve Sanayi (Unilever ortak)	1971	1995?
5143	Satış ve pazarlama	Dasa Dağıtım ve Satış AŞ.	1971	2000
2423	İlaç imalatı	Milen Merkez İlaç Endüstrisi (ortaklık)	1972	1995
4520	İnşaat	Toplu Konut Holding (iştirak)	1972	

Tablo 2.16 (devam): Eczacıbaşı Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
7499	Diğer faaliyetler	Sedef Düğme ve Levha Sanayii (iştirak?)	1972?	1985?
5139	Kozmetik ürün ticareti	Remas Kozmetik (Eczacıbaşı Mutfak ve Banyo Gereçleri)	1973	1991
2919	Makine imalat	Alamsaş Alarko Ağır Makina Sanayii (iştirak)	1973?	1985?
6599	Finansal aracılık	Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı	1974	
2520	Poliüretan işleme tesisi	Padeko Kimya Sanayi ve Ticaret	1975	
2320	Petrokimya sektörü	Peteter Kimya (Petkim, TSKB, Y. Kredi ortak)	1975?	1985?
5510	Turizm-otelcilik	Marmaris Martı Motel (iştirak)	1975?	1985?
6304	Turizm	Tekirova Enternasyonal Turizm (iştirak)	1975?	1985?
2899	Metal malzeme imalatı	Atlı Zincir İğne ve Makina Sanayii (%30 iştirak)	1975?	
2520	Plastik ambalaj sanayii	Petaş Plastik (İş Bankası, TSKB ortak)	1976	1980
6712	Menkul değerler	Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı	1976	1982
5139	Tüketim mad. paz.	Girişim Pazarlama	1978	
2693	Seramik yapı malz. imalatı	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri (Orta Anadolu Seramik Sanayii)	1978	
5143	İnşaat malz. ticareti	İnterna	1978	
1410	Seramik hammaddesi	Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler	1978	
2696	Toprak işleme			
5149	Hammadde ticareti			
3720	Kağıt geri dönüşüm	Dönkasan (iştirak)	1978	1983?
7010	Emlakçılık	Yapı-İş Emlak ve İnşaat	1978	
2812	Armatür imalatı	Artema (TSKB ve Alman Thyssen ortak)	1979	
6599	Finansal aracılık	Finsan Finansman	1979	2000
2694	Alçı imalatı	ABS Alçı ve Blok Sanayii (Borusan ortak)	1979	1992?
6712	Menkul değerler	Türk-Invest GmbH (Alman Thyssen ortak)	1980	1985?
7421	Petrol arama	Epaş Eczacıbaşı Petrol Arama ve İşletme	1980	1987
2221	Gazete basımı	Tifset Basım (iştirak)	1980?	1985?
5190	Dış ticaret	Ekom Eczacıbaşı Dış Ticaret	1981	
5110	Thyssen temsilciliği	Sunum AŞ. (Emaş Mühendislik)	1981	1985?
2423	İlaç hammaddesi imali	Eczacıbaşı Serum ve İlaç Hammaddeleri	1982	
2899	Banyo küveti imalatı	Bemay Emaye Sıhhi Tesisat Malz.	1982	1989?
6712	Menkul değerler	Eczacıbaşı Menkul Değerler	1982	
2211	Ansiklopedi yayını	Ansiklopedik Yayınlar AŞ. (iştirak)	1982	?
5190	Dış ticaret	Entrade AG (İsveç)	1982?	1988?

Tablo 2.16 (devam): Eczacıbaşı Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5143	Seramik ihracatı	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri	1983	
1410	Seramik hmd. imalatı	Doğa Madencilik (2004'te Esan ile birleşti)	1984	
6304	Turizm	Side Turizm (Eczacıbaşı Turizm)	1984	1990
2109	Bebek bezi ve kadın pedi imalatı	Sanipak (önce ABD'li Tambrands, 1992'den sonra Procter & Gamble %50 ortak)	1985	1999
4520	İnşaat	Eczacıbaşı İnşaat ve Ticaret	1985?	
6720	Sigorta hizmetleri	Eczacıbaşı Sigorta Acenteliği	1986	
5190	Temizlik kağıdı paz.	Girişim Pazarlama	1987	
5139	Sağlık ürünleri ticareti	Eczacıbaşı Hastane Ürünleri	1989	1994
	İlaç pazarlaması	Eczacıbaşı İlaç Pazarlama	1989	
		Eczacıbaşı Procter Gamble Dağıtım	1989	1999
		Eczacıbaşı İlaç Ticaret (Rhône-Poulenc ortak)	1990	
7229	Bilgisayar hizmetleri	Eczacıbaşı Bilgi İletim (eski adı Entek)	1989	
2693	Karo seramik imalatı	Vitra Karo Sanayi (Eczacıbaşı Karo Seramik, biri İrlanda'da 3 fabrika)	1990	
2423	İlaç aktif maddesi	Eczacıbaşı-Zentiva Kimyasal Ürünler (eski Ecz.		
5139	imalatı ve satışı	Özgün Kimya, 2007'de %75'i devredildi)	1991	2009
2693	Seramik sağlık eşyası	Vitra Küvet San. (Ecz. Banyo ve Mutfak)	1991	
2899	Metal küvet imalatı	Ecz. Banyo Küvetleri (2001'de EMS ile birleşti)	1991	
5139	Tıbbi ürün pazarlama	Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri (Tıbbi Ürünler) Pz.	1991	1997
	Eczane zinciri	Eczacıbaşı Health Care Products (Rusya)	1992	
5143	Yapı malzemeleri	Vitra Bad GmbH (Ekom Sanitar, Almanya)	1992	
	pazarlama	Vitra UK (İngiltere)	1992	
3610	Banyo mobilyası imali	Vitra	1992	
5159	Kaynak makine dist.	Kaynak Tekniği	1992	
5139	Kozmetik ürün ticareti	Eczacıbaşı Avon Kozmetik Ürünleri	1993	1996?
		Eczacıbaşı-Beiersdorf Kozmetik Ürünler (%50)	1993	
5139	Sağlık ürünleri ticareti	Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri:	1994	
8511	Özel sağlık hizmetleri	Ren-Tıp Özel Sağlık Hizmetleri		
	Diyaliz merkezleri	Onur Diyaliz (1997), RTS Renal (2002)		
	satın alım ve işletimi	Transmed, Renal, Özel Başar, Almet, RTS Ankara, RTS Gaziantep, RTS Beyhekim, Özel Güneydoğu, RTS Antalya, RTS İzmit, RTS Seyhan, Mentaş, Özel Deva, Meltem Diyaliz		
2812	Banyo aksesuarları imali	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri	1995	

Tablo 2.16 (devam): Eczacıbaşı Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5143	Yapı malzemeleri pazarlama	Vitra USA (ABD)	1995	
		Vitra Bath and Tiles JSC (Rusya)	1996	
5139	Tıbbi ürün pazarlama	Eczacıbaşı Warner Lambert (Pfizer'e satıldı)	1997	2001?
2693	Karo seramik imalatı	Vitra Tiles Ireland (İrlanda)	1998	
2422	Yapı kimyasalları imalatı	Eczacıbaşı-Koramic Yapı Kimyasalları (Belçika'lı Koramic %50 ortak)	1998	
6712	Portföy işletmeciliği	Eczacıbaşı Yatırım Ortaklığı A.Ş.	1998	
5139	Kozmetik ürün ticareti	Eczacıbaşı-Schwarzkopf Kuaför Ürünleri (Alman Schwarzkopf GmbH %50)	1999	
2520	Manyetik kart imalatı	E-Kart Elektronik Kart Sistemleri (2001'de Giesecke&Devrient %50 ortak)	1999	
2422	İlaç hammaddesi imalatı	Sifar (satın alma)	1999	
8519	Evde bakım ve tedavi hizmetleri	Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri (ABD'li Corridor Group ortak)	2000	
6712	Portföy yönetimi	Eczacıbaşı-UBP Portföy Yönetimi (İsviçreli UBP %50 ortak)	2001	
5139	İlaç pazarlaması	Eczacıbaşı İlaç Cyprus (Kıbrıs)	2002	
		Eczacıbaşı-Zentiva Sağlık Ürünleri (2007'de %75 hisse Zentiva'ya devredildi)	2003	2009
7010	Alışveriş ve iş merkezi	Kanyon (açılış: 2006)	2003	
6304	Turizm acentesi	Cennet Koyu Turizm İşletmeleri	2004	
5149	Hammadde ticareti	Esan Italia Minerals SRL	2005	
5143	Banyo ürünleri paz.	Vitra Bathroom Products LLC	2005	
2693	Karo seramik imalatı	Engers Keramik GmbH (Almanya, satın alma)	2006	
5139	İlaç pazarlaması	Eczacıbaşı Romanya	2006	
2109 5190	Temizlik kağıtları imalatı ve pazarlaması	İpek Kağıt Kazakistan (Kazakistan)	2006	
2693	Karo seramik imalatı	Villeroy & Boch Fliesen GmbH (satın alma, Almanya'da 2, Fransa'da 1 fabrika)	2007	
5143	Yapı malz. pazarlama	Vitra Bulgaria Ood	2007	
3610	Banyo mobilyası imalatı	Burgbad (Almanya, satın alma)	2008	
2423	Nükleer ilaç imalatı	Eczacıbaşı-Monrol Nükleer Ürünler (%50)	2008	
6220	Hava taksi taşımacılığı	Eczacıbaşı Havacılık	2008	
5149	Hammadde ticareti	Esan ofisleri: Ukrayna, Rusya, Çin, İtalya, Mısır		

Tablo 2.16 (devam): Eczacıbaşı Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5143	Yapı malzemeleri pazarlama	Vitro Bath and Tiles ofisleri: Fransa, İtalya, Singapur Vitra Karo temsilcilikleri: ABD, İrlanda, Rusya, Almanya, Hollonda, Bulgaristan, Irak, Galler		
	Banyo ürünü pazarlama	Vitra Küvet temsilcilikleri: İtalya, Çin, Duboi		

Kaynak: Aytulun 1977; Arıman 1982; Eczacıbaşı 1982; Köymen 1989; Sönmez 1992a; İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

KALE GRUBU (BODUR GRUBU)

Tıpkı Eczacıbaşı gibi, Kale grubu da seramik sektöründe çok etkili bir grup. Ancak, uluslararası faaliyetleri ve ortaklıkları Eczacıbaşı'na göre daha sınırlı ölçekte. Grubun etkili olduğu bir diğer sektör, 'savunma ve havacılık' olarak bilinen savaş sanayii.

Kale grubunun kurucusu, Türkiye'de sermaye örgütlerine en aktif biçimde katılan kapitalistlerden biri olan İbrahim Bodur. Bodur'un anlatımına göre, Çanakkale'de bakkal dükkanı olan babası 1930'larda tütün ticareti yapmış, hatta 1933 yılında tütün ihracatına da başlamıştı (E. Türk, Milliyet Business 02.11.2003). Bu faaliyet 1950'lere kadar devam etti. Bodur'un babası ile (zeytinyağı fabrikatörü olan) kayınpederi 1952 yılında ortaklaşa bir iplik fabrikası kurdular ve fabrikanın yönetimini İbrahim Bodur üstlendi (Uygun 2006: 205-6). Bu dönemde İstanbul Sanayi Odası'nın kuruluşuna da katılan Bodur, 1962'ye kadar odaya bağlı meslek komitelerinde ve daha sonra 2000 yılına kadar oda meclisinde yer aldı; 1975-95 arasında 20 yıl İSO başkanlığı yaptı.

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. Bu dönemde aileye ait iplik fabrikasından ayrılan İbrahim Bodur, seramik fabrikasını TSKB'den kredi alarak, yöre halkına ve inşaatta çalışanlara hisse satarak ve Etibank'ı (sonradan Türkiye Elektrik Kurumu'nu) fabrikaya üçte bir ortak yaparak kurdu. Seramik hammaddesi ve linyit kömürü bakımından zengin doğal kaynakları bulunan Çan ilçesinde kurulan fabrikanın makineleri, mal mukabili ithalat yöntemiyle Çekoslovakya'dan getirilmişti. Çanakkale Seramik, yapı malzemelerinin yanında, Etibank ortaklığı dolayısıyla porselen elektrik izolatörleri de üretmekte ve o dönemde artan elektrifikasyon işleri çerçevesinde sorunsuzca devlete satmaktaydı. Birkaç yıl içinde, Yunanistan ve Almanya'ya ihracata da başlandı (Sönmez 1992a: 260-261; Uygun 2006: 202, 210).

Aynı dönemde seramik sektörüne giren Eczacıbaşı ile bir 'centilmenlik anlaşması' imzalayan Bodur, seramik sağlık gereçleri imalatının Eczacıbaşı'nda kalmasına karşılık, kaplama malzemeleri ve izolatör imalatlarını üstlendi ve bu sayede kısa sürede seramik sektöründe tekellerden biri haline geldi (Uygun 2006: 202). Anlaşmadan elli yıl sonra, seramik kaplama malzemelerinde kapasite ba-

kımından en büyük tesis olan Kaleseramik, Eczacıbaşı tesisinin üç katı büyüklükteydi (DPT 2007b: 5). Buna karşılık, seramik sağlık gereçleri sektöründe kapasite bakımından ilk sırada yer alan Eczacıbaşı tesisi, Kale grubunun Kalevit tesisinin üç katından daha büyüktü (DPT 2007c: 4). Kısacası, Kale ve Eczacıbaşı grupları, seramikte birbirlerinin alanlarına fazla girmemekteydi.

Tıpkı Eczacıbaşı gibi 1960'ların sonlarına doğru tekelci konumunu netleştiren Kale grubu, 1969'dan itibaren yeni atılımlar gerçekleştirdi. Asıl faaliyet alanı seramik olan grup, seramikle ve yapı malzemeleriyle ilişkili bir dizi yan sektöre girerek büyüdü. PVC yer döşemesi (marley) ve boru, elektrik izolatörleri, makine ve kalıp, yapı kimyasalları gibi üretimlerin hepsi de 'ilişkili çeşitlenme' niteliğindeydi. İ. Bodur'un anlatımıyla "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: 259). Şirket sayısının artmasıyla birlikte, Kale grubu 1971'de holdingleşti. Grubun yapı malzemeleri imalat ve satışında yoğunlaşan ve 1980'lere kadar ana hatlarıyla korunan faaliyet yapısı, 1990'larda 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 dönüşecekti.

1986 yılında seramik ithalinin serbest bırakılması, Kale grubunun tepkisini çekmişti (Sönmez 1992a: 261-2). Bununla birlikte, 1987'de İngiliz Morgan'ın temsilciliğini alan Kale, hem üretim (Çanakkale Seramik, Kalebodur) hem ihracat (Kale Export) hem de ithalatı (KaleMorgan) bir arada yürütmeye başladı. Seramikte entegrasyonu tamamlayan ve üretiminin yarısını ihraç eden grup, 1990'lı yıllarda, Eczacıbaşı'nın 'alanı' olan seramik sağlık gereçleri üretimine de girecek ve İspanyol Roca ile ortaklık kuracaktı.

1980'li yıllarda, grubun yapı malzemeleri alanında net bir tekel konumu mevcuttu. Çanakkale Seramik'in karo fayansta yüzde 49, Kalebadur'un yer ve duvar karolarında yüzde 72, Kaleflex'in plastik yer döşemesinde yüzde 32 pazar payı bulunmaktaydı (Sönmez 1992a: 59-60). M. Köymen'in verilerine göre ise Çanakkale Seramik'in pazar payı yine yüzde 49 ve Kalebodur'un pazar payı yüzde 60'tı (1989: 110-1). Bunun yanı sıra, elektrik izolatörlerinde pazarın yüzde 55'ini elde tutan üç firmanın ikisi (Çanakkale Seramik, Kaleporselen) Kale gru-

buna aitti. Dış cephe sıvası üreten Kaleterasit'in pazar payı kısa sürede yüzde 50'ye çıkmıştı. 2000'li yıllara gelindiğinde, yapı kimyasallarında Kalekim'in pazar payı yüzde 55'ti (Kalekim 2008). 2000 yılında Çanakkale Seramik ve Kalebodur'un birleşmesiyle oluşan Kaleseramik, Türkiye seramik üretiminin üçte birini, ihracatının yüzde 40'ını gerçekleştirmekteydi (Uygun 2006: 220, 231).

Grubun 1980'lerdeki en önemli atılımı, Kalekalıp bünyesinde oluşturulan 'savunma ve havacılık' bölümü ile savaş sanayiine giriş oldu. Zaman içinde uçaksavar topu, çok namlulu roketatar, otomatik bombaatar ve uzun menzilli keskin nişancı tüfekleri gibi 'ürünler' üretmeye başlayan Kale grubu, Körfez savaşında kullanılan Stinger füzelerinin bazı kısımlarını imal etmiş, ayrıca uluslararası silah tekellerine taşeronluk yapmaya da başlamıştı (Y. Soytürk, Milliyet 06.08.1993; Akşam 13.05.2005; Uygun 2006: 222). Grubun uluslararası tekellerle anlaşmaları, 2000'li yıllarda savaş uçağı parçaları ve silah imalatı ile devam etti. Kale grubunun taşeronluk yaptığı 'stratejik ortak'ları arasında Lockheed Martin, Boeing, Pratt & Whitney, Northrop Grumman, Héorux Devtek ve IAI (Israel Aerospace Industries) gibi firmalar yer almaktaydı (Kale Havacılık 2007). F-35 savaş uçaklarının gövde ve kanat parçaları ile F-135 jet motoru parçalarını da üreten Kale, aynı zamanda, ünlü Boeing'in Türkiye'de parça ürettirdiği birkaç firmadan biriydi (Radikal 30.04.2004; B. Önkol, Milliyet 15.12.2007).

Öte yandan, grubun silah üreten firması Kalekalıp, farklı türde imalatlar da yapabilmekteydi. Kale grubu 1990'lı yıllarda yeni sektörlere (örneğin, gaz sayaçları imalatı) açılırken, imalatlar genellikle Kalekalıp bünyesinde başlatılmakta, belirli bir iş hacmine ulaşan faaliyet ise ayrı şirkete (*spin-off*) dönüştürülmekteydi.

2000'li yıllarda bir dizi yurtiçi (Infotron, Altınay) ve yurtdışı (General Electric, Dow) ortaklık ve satın alma gerçekleştiren grup, Kale Europe ve Kalekalıp Ukrayna gibi şirketlerle, uluslararası pazarlara yöneldi. Ayrıca, yine son yıllarda, Çanakkale dışında seramik yatırımlarına başladı. Çan'da olduğu gibi 'bölgenin sanayileşmesine katkıda bulunmak' ve elbette teşviklerden yararlanmak için, 2007 yılında Yozgat Yerköy'de iki fabrika kuruldu (biri seramik, biri seramik kimyasalları). Fabrikaların açılışını yapan Başbakan Erdoğan, bu yatırımların 'sosyal sorumluluk' olduğunu vurgulamıştır (S. Arman, Milliyet 29.06.2007). Anlaşıldığı kadarıyla, günümüzde fabrika kurmak, bölge insanına karşılıksız yapılmış bir iyilik ya da hizmet olarak tasavvur edilmektedir.

Kale grubunun son yıllardaki bir başka sosyal sorumluluk örneğini seramik karteline yaptığı önderlikte görmekteyiz. Rekabet Kurumu'nun 24 Şubat 2004 tarihli kararına göre, 1994-95 yıllarından itibaren sektördeki 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, kartele Ege Seramik, Kütahya Seramik, Hitit Seramik ve Kaleseramik liderlik yapmıştı (Rekabet Kurumu 24.02.2004; 177 sayfalık karar metninde, firmaların aralarındaki anlaşmalara dair hayli çok sayıda belge mevcuttur). Her yıl birkaç firmanın dahil olduğu kartel 2000 yılında 32 firmayı kapsarken, yapılan soruşturma neticesinde bu firmaların çoğuna ceza kesildi.

Özetle, seramikteki entegrasyonu dolayısıyla makine imalat sektörüne giren, buradan silah sanayiine uzanan ve daha sonra uluslararası tekellere taşeronluk yapmaya başlayan Kale grubu, 'savunma ve havacılık' sektöründe Türkiye'de en önde gelen firmalardan biri durumundadır. Grup, son yıllarda uluslararası pazarlarda bazı adımlar atmış, ayrıca seramik kaplama malzemeleri sektöründe tekel konumunu muhafaza etmiştir. Üretimin büyük kısmını ihraç etmekle birlikte, Eczacıbaşı'nın aksine henüz yurtdışında seramik üretimine yönelmemiştir. Faaliyet sayısı düzenli olarak artan grupta çalışan sayısı zamanla bir miktar azalmıştır: 1987'de 8.000, 1988'de 6.000, 1992'de 5.500 (N. Alpman, Milliyet 19.09.1992; Sönmez 1992a: 260, 262). İ. Bodur'la 2003 yılında yapılan bir söyleşide ve grubun internet sayfasında ise 'beş bini aşkın' çalışandan söz edilmektedir (E. Türk, Milliyet Business 02.11.2003; Kale 03.10.2008). Orta ölçekli bir grup olan Kale grubunun cirosunun 1999 ve 2002 yıllarında 1 milyar, 2006 yılında 722 milyon, 2008 yılında ise 1.1 milyar dolar civarında olduğu ifade edilmiştir (Fırat 2002; Milliyet 26.03.2007; Referans 05.02.2009). 2000'li yılların sıçramalı büyüme rakamları, Kale grubu için henüz söz konusu olmamıştır.

Tablo 2.17: Kale Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2693	Seramik yapı malz. imalatı	Çanakkale Seramik (Etibank ve TEK bir süre %33 ortak)	1957	
2691	Elektrik izolatörü imalatı		1960	
5143	İnşaat malzemeleri satışı		1960	
	Seramik ihracatı		1962	
2520	Marley, PVC boru imalatı	Kaleflex	1965	
2422	Dış cephe sıvası imalatı	Kale Terasit (2002'de Kalekim ile birleşti)	1967	
3120 3190	Elektrik malzemesi imalatı	Kaleporselen (1991-2001 arasında Alman Siemens ortak)	1969	
2732 2919	Makine ve kalıp imalatı	Kalekalıp	1969	

Tablo 2.17 (devam): Kale Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
7499 5233	Dekoratif düzenleme ve perakende satış	Kaledekor	1971	
6599	Holding	İbrahim Bodur Holding	1971	
2693	Yer karosu imalatı	Kalebodur (2000 yılında Çanakkale Seramik ile birleşti, Kaleseramik adını aldı)	1972	
4520	İnşaat	Toplu Konut Holding (iştirak)	1972	
5149	Plastik ürün ticareti	Işıldar Plastik Sanayi Kol. Şti.	1973	1999
2422	Seramik kimyasalı imalatı	Kalekim	1973	
6599	Holding	Kale Holding	1973	
6023 6110	Karayolu ve denizyolu taşımacılığı	Kale Nakliyat	1974	
2021	Orman ürünleri imalatı	Norsat	1975	2004
1549	Gıda sanayii	Gönen Gıda Sanayi (iştirak)	1975?	
2693	Seramik sıhhi mlz. imalatı	Kalesan	1976	
2021 5143	Orman ürünleri imalat ve ticareti	Yorsan	1976	
5139	Porselen eşya	Agonya Porselen	1980	
2899	Metal imalat	Kale Metal	1980	
5143	İnşaat malzemeleri satışı	Kale Pazarlama	1982	
	Seramik malze. ihracatı	Kale Export	1983	
4520	İnşaat	Dostaş Doğan İnşaat San.	1985?	1995?
6720	Sigortacılık hizmetleri	Kale Sigorta Aracılığı Hizmetleri	1986	2002
2610	Seramik boyası (frit) imali	Kalefrit	1987	
5143	Elektrik malzemesi satışı	Kale Elektroteknik	1987	2002
	Seramik ithalatı	KaleMorgan Refrakter San.	1987	1998
2927	Silah imalatı	Kalekalıp	1989	
1410 5149	Seramik hammaddesi imalatı ve ticareti	Kalemaden	1990	
4520 2929 5159	Tesis kurulumu Özel makinelerin imalatı Makine-yedek parça tic.	Kale Teknik Hizmetler San.	1990	
2912	Gaz sayaçları imalatı	Kalekalıp	1991	
5149	Seramik boyası ihracatı	Kalefrit	1992	
2693	Seramik sağlık malzemeleri imalatı	Kalevit Saniter Seramik Sanayi AŞ. (1999-2009 arasında İspanyol Roca ortak)	1993	

Tablo 2.17 (devam): Kale Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2927	Silah imalatı	Kale-Microphase Savunma Sanayi AŞ.	1994	1998
5122	Gıda mad. pazarlama	Taraklı Piliç Ürünleri Pazarlama Ltd.	1994	1997
2520	Plastik ürün imalatı	Işıldar Plastik Eşya ve Elektrik Malz. San.	1995	
6220	Havayolu taşımacılığı	Kale-Air Havacılık San.	1995	
1511	Tavuk eti üretimi	As Piliç Gıda	1995	
7221	Yazılım-otomasyon	Kaledata (2005'e kadar Kalekalıp bünyesinde)	1999	
6720	Sigortacılık hizmetleri	Senay Sigorta Aracılık Hizm.	1999	
2693	Seramik sağlık mlz.	Bodur Doğan Kelkit Seramik San.	2000	2001
5152	Elektronik malzeme satışı	Kale Power Controls (General Electric ortak)	2001	
2915	Sanayi robotları imalatı	Kale Altınay (satın alma)	2001	
7421	Enerji projeleri	Kale Enerji (Kalekalıp bünyesinde)	2001	
5233	Banyo mobilyaları satışı	Kaledekor	2002	
3530	Savaş uçağı parça imalatı	Kale Havacılık San.	2003	
2927	Silah imalatı	Roketsan (iştirak)	2003?	
2929	Mekanik parça imalatı	Kalekalıp (Ukrayna)	2003?	
1549	Gıda sanayii	Yenice Gıda Sanayi (iştirak)	2003?	
6599	Yatırım şirketi?	Kale Europe BV (Hollanda)	2003?	
5141	Shell benzin istasyonu	Kale Nakliyat	2003?	
5010	BMC kamyon bayiliği			
5030	Continental lastik bayiliği			
6720	Axa-Oyak sigorta acentesi			
5510	Otel (İda Kale)			
2422	İç-dış cephe boya imalatı	Kalekim (Kalecolor)	2004	
2912	Armatür imalatı	RocaKale	2004	
2699	Yalıtım malz. imalatı	Kalekim (Dow Chemical ve Mardav ortak)	2004	
7221	Askeri yazılım	Kaletron (Infotron %50, Koç grubuna satıldı)	2004	2008
		Kaletron Dubai Ofisi	2004?	2008
3530	Savaş uçağı parça imalatı	Kalekalıp	2004	
	Uçak parçası ve savaş uçağı motoru parçaları imalatı	Kalekalıp (Boeing ve Northrop Grumman ile alt-sözleşme)	2005	
7240	E-eğitim hizmetleri	Kaledata	2006	
2693	Yer-duvar karosu imalatı	Kaleseramik Yozgat fabrikası	2007	
2422	Seramik kimyasalları	Kalekim Yozgat fabrikası	2007	
3610	Mutfak mobilyası imalatı	Kaleplus	2007	

Kaynak: Köymen 1989; Sönmez 1992a; Uygun 2006; İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

Toprak Grubu

Toprak grubu, orta ölçekli ve geç büyümüş bir grup. Seramik ve temizlik kağıtları sektörlerinde etkili (idi). Grubun 1980'li ve 90'lı yıllarda gerçekleştirdiği hızlı büyüme, 2001 yılında bankasına TMSF tarafından el konulmasıyla kesintiye uğradı. 2009 yılında ise Toprak grubunun tüm şirketleri TMSF bünyesine alındı.

Toprak ailesi Diyarbakır Lice kökenli. Abdülhamit Toprak'ın 1930'lardan itibaren Diyarbakır'da, 1950'lerden sonra ise İstanbul-Adana arasında yaptığı manifatura ve basma kumaş ticareti grubun ilk faaliyetleriydi (N. Şener, Milliyet 19.12.2001). Aile, uzun yıllar, o dönemde Adana'nın büyük tekstil fabrikaları olan Bossa, Güney Sanayi, Milli Mensucat gibi fabrikalardan mal alarak sattı. Grubun sanayiye girişi 1968'de Adana'da iplik ve dokuma fabrikası Paktaş'ın satın alınması ile gerçekleşti (Sönmez 1992a: 276). Bu dönemde grubun denetimi ailenin büyük oğlu Halis Toprak'ın eline geçerken, 1977'de İstanbul'da Toprak İnşaat AŞ. ve Halis Toprak Holding kuruldu.

Toprak grubunun ticari faaliyetleri erken bir tarihte başladı; ancak, sanayiye girişi diğer sermaye gruplarına kıyasla daha geç oldu. Bununla birlikte, holdingin kurulduğu yıllarda Toprak grubu da tekstil sektöründe tekeller arasındaydı. Nitekim Paktaş, Türkiye'nin 100 Büyük Sanayi Kuruluşu listesindeki yerini düzenli olarak geliştirerek 1970-1975 arasında 48. sıradan 19. sıraya yükselmişti (daha sonraki yılların listelerinde görünmüyor). Adana ve Tarsus'ta iki fabrikası bulunan kuruluşta, 1979 tarihli bir gazete ilanına göre, 4.400 işçi çalışmaktaydı (Milliyet 12.03.1979).

Holdingin kurulmasının ardından birçok yeni sektöre giren grup, özellikle seramik ve temizlik kağıdı alanlarında hızla bir büyüme sergiledi. 1980'lerde birçok sermaye grubu küçülürken Toprak grubu büyüdü ve faaliyetlerini çeşitlendirdi. Bunda H. Toprak'ın Özal ile yakın ilişkisinin de payı bulunmaktaydı. Nitekim 1985 yılında, firmaların faiz yükünü Kaynak Kullanımı Destekleme Fonu'ndan ödenecek primlerle hafifleten 'faiz silme operasyonu' en çok Toprak grubuna yaramıştı (Milliyet 01.03.1986). Aynı yıl, 70'lerin sonlarından beri zor durumda olan Paktaş, Sümerbank'a devredilerek kurtarıldı. Paktaş'ın durumuna, H. Toprak'a göre 1978'de kur garantisinin kaldırılması, kardeşi Muhsin Toprak'a göre ise Halis ağabeyi yol açmıştı: "Halis, Paktaş'ı ... sömürerek, bütün Toprak ailesinin mallarını, kanuni yollarını bulup eline geçirerek holding sahibi oldu. Vergisi-

ni ödemedi, Paktaş'ın malını ucuza aldı. 100 liralık malı 50 lira gösterdi. O büyüdü, sonunda da devlet Paktaş'a el koydu (...) Paktaş'ı, Halis'in batırdığı, belgelerle belli. Başbakan da, Maliye Bakanı da biliyor" (Milliyet 28.07.1986).

Sanayiye geç bir tarihte yönelen ve 1980'lerin 'dışa açılma' ortamında büyüyen grup, özellikle yeni girdiği sektörlerde, tekeller arasında kendine yer bulmaya çalıştı. H. Toprak'a göre, Özal'ın kendisine 'tekelleri kırmasını' söylemesi de bunda etkili olmuştu (V. Munyar, Hürriyet 10.12.2001). Grubun 1990'a kadar girdiği yeni sektörler seramik, cam, temizlik kağıtları, karton, döküm, oto yedek parça, marketçilik, nakliye, sigorta hizmetleri, madencilik, ampul fabrikası, turizm ve ilaç olmak üzere hayli çok sayıdaydı. Toprak Dış Ticaret ve Topex gibi şirketleri ile dış ticarete hız veren Toprak, seramikte tıpkı Kale ve Eczacıbaşı grupları gibi entegrasyona gitti, ayrıca temizlik kağıtları ve ilaç sektörlerine girerek Eczacıbaşı grubuna ana faaliyet alanlarında rakip oldu. 1980'lerin sonlarında, bir yanda Koç, Eczacıbaşı ve Kale gruplarının, bir yanda da Elginkan ve Toprak gruplarının yer aldığı şiddetli bir rekabet yaşandı (Köymen 1989: 139-140). Bununla birlikte, bu rekabet bazı konularda işbirliğine engel olmamış ve sıhhi tesisat ürünlerinde Eczacıbaşı, Elginkan ve Toprak grupları arasında ortak fiyat belirlemek üzere bir 'centilmenlik anlaşması' da yapılmıştı (Sönmez 1992a: 278).

1980'lerin sonlarında ana faaliyet alanları seramik ve temizlik kağıtları olan Toprak, seramik yapı malzemeleri ve sağlık gereçlerinde Kale ve Eczacıbaşı gruplarına, temizlik kağıtlarında ise Eczacıbaşı'na rakipti. 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 pazar payı mevcuttu (Sönmez 1992a: 59; Köymen 1989: 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 civarındaydı (Köymen 1989: 104-5). Diğer sektörlerde ise Toprak grubunun kayda değer bir pazar payı gözlenmemekteydi.

Toprak grubunun 1990'lı yıllardaki iki temel atılımı (i) finans alanına giriş ve (ii) Almanya, Fransa, Polonya, ABD gibi ülkelerde ticaret ve İngiltere'de seramik üretimi yapmak üzere yeni şirketlerin kurulmasıydı. 1991 sonunda bankacılık izni alan grup 1992'de Toprakbank'ı kurdu, sonra leasing, faktoring, sigortacılık, menkul değerler gibi alanlara girerek 90'ların gözde sektörü olan finansta sıkıca yerleşti. Finans alanından elde edilen birikim grubun büyümesini sürdürmesini sağlayacak, ancak 2001 krizini izleyen dönemde sermaye grupları arasında yaşanan mücadelede Toprakbank'a TMSF tarafından el konmasına ve grubun sarsılmasına da yol açacaktı.

Grubun büyümesi, 1990'larda seramik ağırlıklı devam etti. Bu dönemde Toprak, oto yedek parça imalatı, cam yünü, akrilik, mermer, polyester iplik, süt ürünleri gibi yeni alanlara girdi. Ayrıca, hizmet sektöründe otel, restoran, kargo, hava taşımacılığı gibi faaliyetler başlattı. Grubun bir diğer 'turistik' girişimi ise Marmaris kıyı şeridinden pay alma çabasıydı. Bu bölgede 42 dönümlük Pamucak orman arazisinin 1997'de Toprak Turizm'e tahsis edilmesi kararı, çevre koruma derneklerinin ve Orman Mühendisleri Odası'nın uğraşları sonucunda yargı tarafından iptal edilmişti (Ö. Özgür, Cumhuriyet 10.09.1998; O. Ekinci, Cumhuriyet 25.02.1999).

1980'li ve 90'lı yıllarda hızlı bir büyüme yaşayan grubun krize girmesi gecikmedi. Özellikle 1996 sonrasında banka kredilerine ve Toprakbank'a dayanmaya başlayan grup, 2000-2001 krizleriyle büyük bir darbe aldı ve sonuçta, Toprakbank, 2001 yılında BDDK kararıyla TMSF bünyesine geçti (Cumhuriyet 01.12.2001). İronik biçimde, bankaya el koyan TMSF'nin binasını bu işlemden yalnızca bir yıl önce Toprak İnşaat tamamlamıştı. İlginç bir nokta da bankaya el konulmasından birkaç gün önce Halis Toprak'ın krizin kendisine 1 milyar dolara mal olduğunu ve gayrimenkullerini satışa çıkardığını açıklamış olmasıydı (Milliyet 27.11.2001). Dünyanın çeşitli yerlerinde çok sayıda gayrimenkulü bulunan Toprak'ın varlıklarının bir kısmı, 2002 yılından itibaren hem kendisi hem de TMSF tarafından satılacaktı (M. Okur, Milliyet 16.11.2001; B. Pamir, Sabah 02.04.2007; N. Şener, Milliyet 18.12.2007).

2001 sonrasında Türkiye'de sermaye grupları arasında yaşanan büyük mücadelede kaybedenlerden biri olan ve finanstan uzaklaşmak zorunda kalan Toprak, Doğan grubu ve TÜSİAD'a karşı Çukurova-Uzan-Ciner bloğunda yer aldı. Aydın Doğan'la karşılıklı suçlamaları bir süre gazete sayfalarını işgal etti (ayrıntılı bir analiz için bkz. Sönmez 2003a). H. Toprak, Kemal Derviş'in uygulamaya koyduğu IMF kökenli politikaları ve Derviş'in 'akıl hocası' Eczacıbaşı'nı suçlamayı da ihmal etmedi (Ç. Bilgin, Akşam 28.09.2002; 29.09.2002). 2002 seçimlerinde AKP'ye açık destek veren Toprak, yine de 2000'li yıllarda eski konumunu sürdüremedi ve 2009 yılında tüm şirketlerini kaybetti.

Şu olguyu gözden kaçırmamak gerekiyor: Koç, Sabancı, Eczacıbaşı gibi gruplar asıl büyümelerini içe yönelik birikim koşullarında, sanayi sermayesinin korunaklı bir iç pazarda rahatça tekelleşerek yüksek kârlar elde ettiği bir dönemde gerçekleştirmişlerdi. Toprak grubunun sınai atılımlarını hızlandırdığı dönemde, bunlar uzun zamandır finans kapital niteliği taşıyan, iç pazarda belirgin bir hakimiyetleri bulunan gruplardı. Toprak, 1980'lerin sanayi sermayesi açısından elverişli olmayan koşullarında ve çoktan ele geçirilmiş sektörlerde pazar payı mü-

cadelesi vererek büyümek zorunda kaldı. Bir başka deyişle, tekeller arasında kendisine yer arayan orta büyüklükte bir gruptu ve işletme ölçeği açısından hayli dezavantajlı konumdaydı. Örneğin seramik kaplama malzemeleri sektöründe, sektörde ilk sıradaki Kale grubu tesislerinin kurulu kapasitesi 1999 yılında hem yer karosunda hem de duvar karosunda Toprak fabrikalarının kapasitesinin 2 katı, 2005 yılında ise 2 katından fazlaydı. Seramik sağlık gereçlerinde, sektörde ilk sıradaki Eczacıbaşı tesislerinin kapasitesi 1999 yılında Toprak tesislerinin 3.3 katı, 2005 yılında ise 6 katıydı (DPT 2001b: 7, 36; 2007a: 5; 2007b: 4). Temizlik kağıtlarında, İpek Kağıt'ın (Eczacıbaşı) 100 bin tonluk kapasitesine karşılık Toprak grubunun fabrikası 27 bin tonluk kapasiteye sahipti (İpek Kağıt 2008; Toprak 2005). Toprak Kağıt, 2005 yılı itibariyle tuvalet kağıdı ve kağıt mendilde sırasıyla yüzde 11 ve yüzde 21 pazar payıyla İpek Kağıt'ın ardından ikinci sıradaydı. Libero ve Libresse markaları ile çıkardığı bebek bezi ve kadın pedi gibi ürünlerde ise ciddi bir başarı elde edememişti (Euromonitor International 07.11.2006). Kısacası, Toprak grubundaki işletmeler en büyük işletmelere kıyasla genelde daha küçüktü ve ölçeğe bağlı olarak pazar payları da genelde daha azdı. Bunun dışında, Toprak grubunda belirli bir üründe Avrupa'da büyük pazar payına sahip bir 'amiral gemisi' de bulunmuyordu. Sonuç olarak, Toprak grubu, her ne kadar tekeller arasında olsa da en büyükler arasında yer alamamış ve 2000'li yıllarda en büyük gruplar hızla uluslararası pazarlara açılır ve yurtdışında birbiri ardına satın almalarla çok-uluslu şirketler haline gelirken, küçülmek durumunda kalmıştı.

Tablo 2.18: Toprak Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5131	Tekstil ürünü ticareti	Diyarbakır'da manifaturacılık	1930	1955?
		İstanbul-Adana arasında ticaret	1955?	1968?
1711	İplik ve dokuma	Paktaş (1985'te Sümerbank'a devredildi)	1968	1985
5131	Tekstil ürünü ihracatı		1970	1985
6599	Holding	Halis Toprak Holding	1977	2000
4520	İnşaat	Toprak İnşaat	1977	2009
2693	Duvar karosu imalatı	Toprak Seniteri ve İzolatör San.		
2691	Elk. izolatörü imalatı	(faaliyete geçiş 1982)	1978	1999
5143	İnşaat malzemeleri	Toprak Seramik ve İnşaat Malzemeleri		
5239	ticareti ve ihracatı	Pazarlama	1979	2009
2693	Seramik karo imalatı	Toprak Seramik Sanayi ve Ticaret AŞ.	1981	1992
2109	Temizlik kağıdı imalatı	Toprak Kağıt (Gala, Nova, Roza markaları)	1981	2009

Tablo 2.18 (devam): Toprak Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2610	Cam ürün imalatı	Toprak Enerji	1981	2009
2731	Döküm	Toprak Demirdöküm fab. (faaliyete geçiş 1987)	1981	2009
5149	Döküm ürün satışı	Toprak Döküm Ticaret AŞ.	1981?	?
2610	Frit imalatı	Toprak Seramik	1983	2009
2693	Yer karosu imalatı			
5143	Seramik ürün pazarlama	Toprak Seramik Pazarlama	1983	2009
5233				
2101	Karton imalat	Toprak Karton	1983	1989
5219	Süpermarketçilik	Toprak Gıda Pazarları (Süpermarket)	1983	2000
6023	Nakliyecilik	Toprak Nakliyat	1983	1995
5010	Motorlu araç satışı	Toprak Otomotiv	1983	2009
5143	Dış ticaret	Toprak Dış Ticaret	1983	2009
2693	Sağlık gereçleri imalatı	Toprak Seramik	1984	2009
1410	Seramik hammaddesi	Toprak Madencilik imalatı ve ticareti		
5149		(1985'ten önce Duruk Dekor)	1984	2009
5190	Temizlik kağıdı paz.	Toprak Kağıt Pazarlama	1984	2009
5030	Oto yedek parça satışı	Toprak Oto Yedekleri Ticaret	1984	2009
5143	Vitrifiye ürün ithalatı	Topravit (İngiltere)	1985	2009
5190	Dış ticaret	Topex (Ingiltere)	1985	2009
5149	Döküm ürün satışı	Toprak Seramik ve İnşaat Malzemeleri Paz.	1987	2009
5139	Elektrikli eşya satışı	Toprak Tüketim Malları Pazarlama	1987	2009
3150	Elk. ampulü imalatı	Toprak Enerji Bozüyük ampul fabrikası	1987	2009
6719	Döviz bürosu	Toprak Döviz Ticaret	1988	1997
6720	Sigortacılık hizmetleri	Toprak Sigorta Aracılık Hizmetleri	1989	2009
5510	Turizm-otelcilik	Toprak Turizm İşletmeleri	1990	2000
2423	İlaç imalatı	Toprak İlaç ve Kimyevi Maddeler	1990	2009
5139	İlaç pazarlaması	Toprak İlaç Pazarlama (Toprak Ecza Deposu)	1991	2009
3430	Yedek parça imalatı	Toprak Oto Yedekleri Ticaret	1991	2009
9214	Sanat galerisi	Toprak Sanat Galerisi	1991	2009
6519	Bankacılık	Toprakbank	1992	2001
5190	İthalat-ihracat	Toprak Deutschland GmbH (Almanya)	1992	2009
6412	Kargo hizmetleri	Toprak Kargo	1992	2009
4010	Elektrik üretim-iletim	Toprak Elektrik Üretimi ve Otoprodüktör	1993	2009
2696	Maden işleme	Maden İşleme Tesisi	1993	2009
2693	Yer-duvar karosu imali	Toprak Ceramics Ltd. (İngiltere)	1994	2009

Tablo 2.18 (devam): Toprak Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6591	Leasing	Toprak Finansal Kiralama	1994	2001
6592	Faktoring	Toprak Faktoring	1994	2001
2699	Yalıtım malz. imalatı	Toprak İzolasyon	1994	2009
	Akrilik küvet imalatı	Toprak Akrilik	1995	2009
2109	Bebek bezi ve kadın pedi üretimi	Toprak sağlık ürünleri fabrikası (Libero ve Libresse markaları)	1995	2009
6603	Sigortacılık	Toprak Sigorta	1995	2001
6220	Hava taşımacılığı	Toprak Hava Taşımacılığı	1995	2009
2693	Yer-duvar karosu imali	Toprak Eskişehir karo fabrikası	1996	2009
6712	Menkul değerler	Toprak Menkul Değerler	1996	2001
5143	Dış ticaret	Toprak France	1996	2009
2696	Mermer işleme	Toprak Mermer (Lice Fabrikası)	1996	2009
5190	Kağıt ürün ihracatı	Toprak Kağıt Ürünleri Pazarlama ve İhracat	1997	2009
5149	Mermer ticareti	Toprak Mermer Sanayi	1997	2009
4010	Elektrik üretim-iletim	Toprak Enerji Sanayi (faaliyete geçiş 2000)	1997	2009
1520	Süt ürünleri	Toprak Süt ve Gıda Ürünleri	1997	2003
6601	Hayat sigortası	Toprak Hayat Sigorta	1998	2003
5520	Restoran işletmesi	Toprak Restaurant – Pub&Cafe	1998	2009
1711	İplik.imalatı	Toprak polyester iplik fabrikası	1999	2009
6592	Kalkınma bankacılığı	Toprak Yatırım Bankası	1999	2002
7010	Bina işletmeciliği	Toprak Center	1999	2009
5122	Sebze-meyve ihracatı	Kalite Gıda ve Tarım Ürünleri	1999	2009
5190	Dış ticaret	Toprak Polska (Polonya)	1999	2009
5510	Turistik işletmeler	Toprak Seniteri ve Turizm İşletmeleri	1999	2009
5143	Dış ticaret	Toprak America Inc. (ABD)	1999?	2009
6599	Holding	Toprak Holding (eski Halis Toprak Holding)	2000	2009
5520	Restoran işletmesi	Antalya Kaleiçi Restaurant-Kafeterya	2000	2009
2693	Porselen karo imalatı	Toprak porselen karo fabrikası	2001	2009
1533	Hayvan yemi imalatı	Toprak Lice Yem fabrikası	2002	2009
1514	Bitkisel yağ imalatı	Toprak Lice Yağ Fabrikası	2002	2009
9214	Sanat galerileri işletme	Toprak Sanat Galerileri İşletmeleri	2003	2009
5122	Gıda ürünleri ticareti	Yağmur Gıda	2003	2007
5510	Otelcilik	Sarıkamış Toprak Hotel	2005	2009

Kaynak: Sönmez 1992a; İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

Ciner Grubu (Park Grubu)

Ciner, son dönemde hızlı büyüme sergileyen sermaye grupları arasında. 2004 yılına kadar Park grubu adıyla bilinen grup, özellikle madencilik, enerji sektörü ve medyada etkili bir konuma sahip.

Grubun kurucusu, Artvin Hopalı işadamı Turgay Ciner. Medyadaki rakiplerine göre 'derin' ilişkileri olan ve geçmişinde birçok 'kriminal' dava bulunan Ciner (U. Özdemir, Hürriyet 20.08.2003), iş hayatına 1970'li yıllarda tekstil ve yedek parça ticareti ile başladı. 1980'lerde turizm, dış ticaret, inşaat işleri yaptı. 1990'lı yılların ortalarında, o dönemde zor durumda olan ünlü firmaları birbiri ardına satın alarak adını duyurdu (Penyelüks, İş Bankası'ndan Ceytaş, Bezmenler'den Mensucat Santral). Bunların yanı sıra, özelleştirmelerde 1995'te Havaş'ı, 1997'de ise Hopa Limanı ile Kemer Marina'yı alarak ulaştırma sektörüne de girdi.

Ciner'in tekstil ve otomotiv ile başlayan ve 1990'lı yıllarda değişik alanlara uzanan faaliyetleri, 1990'ların sonlarında madencilik ve enerjiye odaklandı. Havaş dolayısıyla bir ara havayolu taşımacılığına da girmeyi deneyen grup, Swiss Air ve THY ile ortaklık kurarak iç hat seferlerine başlamaya çalıştı, ancak başarılı olamadı ve zamanla Havaş'ı TAV grubuna satarak elden çıkardı. Gerek Havaş'ın alınışı, gerekse Swiss Air ile başlatılan girişim, birçok iddiaya yol açmıştı. Havaş önce 100 milyon dolar bedelle 'kumarhaneler kralı' Ömer Lütfü Topal'a satılmış, ancak daha sonra Topal'a ihaleden el çektirilmiş ve yenilenen ihale 36 milyon dolara Ciner'e verilmişti (G. Telci, Hürriyet 31.01.1998). Havalimanı yer hizmetleri alanında faaliyet gösteren şirket, 120 milyon dolar büyüklüğündeki bu sektörü Çelebi firması ile paylaşmaktaydı (aktaran, Sönmez 2003a: 206). Öte yandan, iddialara göre, Swiss Air ve THY ile ortaklık girişimi de THY iç hat seferlerinin Ciner'e devredilmesi anlamına gelmekteydi (Hürriyet 27.08.1998). Turgay Ciner ise THY yeni kurulacak şirkete kötü hatları vermeyi düşündüğü için söz konusu anlaşmadan çekildiğini belirtmekteydi (F. Altaylı, Hürriyet 02.09.1998).

Grubun enerji ve madencilik sektörlerindeki faaliyetleri, birbiriyle entegre biçimde, 1990'lı yıllarda özelleştirmelerle başladı. Ciner'in bu alanda ilk önemli atılımı, Ankara Beypazarı'na bağlı Çayırhan'da linyit kömürü işletmesini ve 620 Mw güce sahip termik santrali almak oldu. Sonraları bakır, kömür yıkama, demir cevheri zenginleştirme ve yine Beypazarı'ndaki trona (tabii soda külü) tesisleri ile grup madencilik sektöründeki faaliyetlerini çeşitlendirdi. Özellikle soda külü tesis-

leri, uzun yıllara yayılan inşaat süreci ve karmaşık teknolojisi nedeniyle, önemli bir yatırım niteliği taşımaktaydı.

Beypazarı trona madeni, dünyada bilinen üç kaynak arasında en büyük ikinci cevher yatağı. Eti Maden İşletmeleri'nin de yüzde 26 hisse ile ortak olduğu tesis 2009 yılında üretime başladı. Bunun öncesinde, Türkiye'de soda külü üreten tek kuruluş Şişecam'a ait Soda Sanayi idi. Ancak, Türkiye'de tek alıcı da Şişecam olduğu için, Ciner'in açtığı işletme iç pazara değil doğrudan doğruya ihracata yönelik üretim yapmak için kuruldu (Vatan 17.03.2009). Bu durum Eti Soda'nın Soda Sanayi'ye rakip olmadığı anlamına geliyor. Hatta Ciner'in kurulum esnasında İş Bankası'ndan büyük bir destek gördüğü de belirtiliyor (Sönmez 2003a: 206-8).

Madenciliğin yanı sıra, Ciner 1990'lardan itibaren enerji sektöründeki faaliyetlerini de genişletti. Bu sektörde elektrik üretimi ve dağıtımına yönelik birçok firma ve işletme kurdu ve 2006 yılı itibariyle 804 Mw kurulu güce ulaştı. Son olarak, 2009 yılı içinde, Şırnak Silopi'de asfaltit madeni kullanarak 405 Mw elektrik enerjisi üretecek olan üç üniteli bir santralin birinci ünitesini devreye aldı (Silopi Elektrik 2009). Yine aynı yıl, tartışmalı bir ihalede, Rus ortakları ile birlikte Rao-Ciner Ortaklığı adıyla nükleer santral ihalesi için teklif veren tek grup oldu. 15 yıl süreyle alım garantisi ve kwh başına 21.6 sent fiyat öngören teklif, dünya fiyatlarının bir hayli üzerindeydi (Cumhuriyet 19.01.2009). Kamuoyunda yükselen itirazlar sonucunda Rao-Ciner ortaklığı fiyatı 15.35 sente indirdiğini açıkladı (Akşam 14.02.2009). Ancak, yeni teklifin de yüksek kalması bir yana, ihale süreci epey sıradışı biçimde ilerlemiş olmaktaydı. Bu ortamda Bakanlar Kurulu'nun vereceği karar beklenirken (2009 Kasım ayında ihale iptal edildi), Ciner, sahip olduğu medya kuruluşlarında bir yandan nükleer enerjinin gerekliliği üzerine, bir yandan da hükümeti övücü nitelikte yayınlara başladı.

Bu bizi, Ciner'in medya sektöründeki faaliyetleri konusuna getiriyor. Ciner, sektöre 2000 yılında, Dinç Bilgin'e ait Etibank'ın TMSF'ye devrinden dört gün önce, Bilgin'in elindeki Sabah grubu şirketlerine büyük ortak olarak girdi. Bu şekilde TMSF'nin eline geçmesi önlenen Sabah gazetesi ve ATV, Ciner grubuna aylık 200 bin dolar karşılığında kiralandı. Bu arada, ortaklığa Çukurova grubunun ve bu grupla ilişkili Murat Vargı'nın katılması BDDK tarafından engellenmişti (Sönmez 2003a: 194-203). Aynı dönemde Doğan grubu da Sabah gazetesini almak için BDDK'ya teklif götürürken, teklif kabul edilmemiş ve Ciner Sabah-ATV grubunu yönetmeyi sürdürmüştü.

Ciner yönetiminde Sabah grubu 'ılımlı' çizgisini korudu. Bu dönemde Ciner, bir yandan (Mehmet Emin Karamehmet'le birlikte) Cumhuriyet gazetesine ortak

oldu, bir yandan da medyada Doğan tekelini kırmaya çalıştı. Gazete dağıtımı işi ayrı bir şirkete verilirken, Ufuk Güldemir tarafından kurulan Habertürk TV ve internet sitesi de eski Penyelüks binasına taşınarak Ciner grubunun dolaylı denetimi altına alındı (Hürriyet 06.11.2002; Radikal 03.09.2002; Sönmez 2003a: 209-210). Nihayet 2005 yılında, 433 milyon dolar bedelle, TMSF Sabah-ATV grubunu Ciner'e sattı (V. Munyar, Hürriyet 06.05.2005). Böylece Ciner grubu, medya sektöründe Doğan ve Çukurova grupları ile birlikte ilk üç büyük arasına kalıcı olarak girmiş oluyordu. Ancak, Ciner'in bu konumu kısa sürdü ve TMSF, Dinç Bilgin ve Turgay Ciner arasında 2002 yılında imzalanan ve iki patronun baştan beri ortak hareket ettiklerini gösteren gizli protokollerin ortaya çıkması nedeniyle 2007 yılında Sabah-ATV şirketlerine el koydu (Radikal 02.04.2007). Şirketler, daha sonra, yine tartışmalı bir ihale ile Çalık grubuna satılacaktı. Ciner grubu ise Kanal 1 ve Habertürk TV kanalları ile çeşitli dergileri ve 2009 Mart ayında yayına başlayan Gazete Habertürk'ü içeren yeni bir medya yatırımları hamlesine girişti.

Grubun özelleştirmeler sayesinde büyüdüğü söylenebilir (Ciner, İş Bankası'ndan da her zaman destek gördüğünü belirtmektedir, bkz. Soydan 2005). Birçok şirketini TMSF'ye kaptıran T. Ciner'in yine de (Beypazarı tesisinin açılışında) Tayyip Erdoğan'a abartılı övgüler yağdırması, değişen siyasi konjonktüre göre 'esnek' tavırlar alabildiğini gösterdiği gibi, AKP hükümetinin medyayı ve sermaye gruplarını bir havuç-sopa politikasıyla denetlemekte başarılı olduğunu da göstermektedir.

2009 yılında, Ciner grubunda 9.700 kişi çalışmaktaydı (Ciner Grubu 2009). Medya, enerji ve madencilik sektörlerine odaklanmış olan grubun toplam cirosu, 2004 yılında 1.4 milyar dolardı. Hızlı büyümüş olmasına rağmen, Ciner uluslararası pazarlara açılma bakımından en zayıf birkaç sermaye grubundan biriydi.

Tablo 2.19: Ciner Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5190	Genel ticaret	Turgay Ciner Ticaret Müessesesi	1974	?
1711	Ham bez imalatı	Ceysan Ceyhan Dokuma Sanayi ve Ticaret AŞ.	1978	
1730	Trikotaj			
5131	Tekstil pazarlama			
3430	Oto yedek parça	Cinerler Kollektif Şirketi Tuncer Ciner,		
5030	imalatı ve ticareti	Turgay Ciner	1979	2007
2899	Metal imalat	Gecem Dinlence Gereçleri San. ve Tic. AŞ.	1985	?

Tablo 2.19 (devam): Ciner Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
3430 5030	Oto yedek parça imalatı ve ticareti	Dövpar Otomotiv Sanayi ve Ticaret Ltd.	1987	2008
5510	Otel işletmeciliği	Görsiti Turistik Yatırımlar İşletmecilik ve Tic.	1987	?
5190	İç ve dış ticaret	Yazeks İç ve Dış Ticaret (Park Hold. ile birleşti)	1988	2003
4520	İnşaat	Yazeks İç ve Dış Ticaret (Irak'ta inşaat işleri)	1988	1991
5010	Motorlu araç ticareti	Ciner Otomotiv Sanayi ve Ticaret Ltd.	1990	1994
5020	Oto servis	Cinerler Oto Servis (Ciner Turizm Ticaret oldu)	1990	2005
5159	Elk. parça ithalatı	Yazeks İç ve Dış Ticaret AŞ.	1990	1995?
6712	Menkul değerler	Riva Menkul Değerler (satın alma, eski Sağlam Menkul Değerler, Park Havacılık oldu)	1990	2004
1010	Kömür madenciliği	Park Enerji Ekipmanları Madencilik San. Ltd.	1991	
4520	Tekstil fab. inşaatı	Yazeks İç ve Dış Ticaret (Özbekistan)	1991	1993?
5131	Tekstil ticareti	Yazeks İç ve Dış Ticaret (Özbekistan-Tacikistan)	1991	?
5010	Motorlu araç ticareti	Ciner İhracat Otomotiv Sanayi ve Ticaret Ltd.	1992	1994
1810 5131	İç giyim-hazır giyim imalatı ve pazarlaması	Penyelüks Tekstil Sanayi ve Ticaret AŞ. (1997'den önce Cinteks Pamuk İplik San.)	1993	
5010	Motorlu araç ticareti	ZMM İstanbul Takım Tezgahları Ticaret Ltd.	1993	2005
1320 1711	Madencilik İplik üretimi	Ceytaş Madencilik Tekstil San. (İş Bankası'ndan satın alma, Park Elektrik ile birleşti)	1994	2008
5131 1711	İplik-kumaş imalatı ve pazarlaması	Park Tekstil San. (eski Mensucat Santral, satın alma, 1994-96 arasında Taç Santral Tekstil)	1994	2000
4520 7010	İnşaat ve gayrimenkul	Ciner İnşaat ve Turizm Sanayi Ticaret Ltd.	1994	
5139	Ev eşyası pazarlama	Gecem Pazarlama Ev Tekstili Sanayi ve Tic.	1994	2002
6599	Holding	Park Holding AŞ.	1994	
1010	Kömür madeni işletim	Park Teknik Elektrik Madencilik San.	1995	
4520	İnşaat	Kitaş Konut İnşaat Turizm Ticaret Ltd.	1995	2002
4520 7421	İnşaat Mühendislik hizm.	Siska İnşaat Taahhüt Mimarlık ve Mühendislik AŞ.	1995	
6303	Ulaştırma hizmetleri	Havaş Havaalanları Yer Hizmetleri AŞ. (satın alma, 1998'de Swiss Air %40 ortak)	1995	2005
6720	Sigortacılık hizmetleri	Park Sigorta Aracılık Hizmetleri Ltd.	1995	
1310	Madencilik (demir)	Park Maden Enerji Sanayi ve Ticaret Ltd.	1996	

Tablo 2.19 (devam): Ciner Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5122	Gıda mad. ticareti	Ciner Tekstil Ürünleri Madencilik ve Gıda		
5131	Tekstil ticareti	İmalat Sanayi Dış Ticaret Ltd. (eski adı Ciner		
5142	Maden ticareti	Tekstil Ürünleri ve Dış Ticaret Ltd.)	1996	
5149	Kömür pazarlaması	Park Kömür Dağıtım Pazarlama AŞ.	1996	
6301	Depolama ve nakliyat	Denmar Depoculuk Nakliyat ve Ticaret AŞ.		
6302		(eski adı Park Kömür Dağıtım Pazarlama)	1996	
6309	Havaalanı taşımacılık	Rota Havayolları Taşımacılık (eski adı SPS)	1996	2000
5232	Konfeksiyon işl.	Park Konfeksiyon AŞ.	1997	
5510	Turizm-otelcilik	Akdeniz Turizm Denizcilik Ticaret AŞ.	1997	1998?
6303	Otopark işletmesi	Havaş Turizm Seyahat ve Kargo Taşımacılığı		
6304	Seyahat acentesi	(2005'te 'rent a car odaklı' yeniden yapılandı)	1997	2005
6303	Liman işletmeciliği	Park Denizcilik ve Hopa Liman İşletmeleri AŞ.	1997	
	Marina işletmeciliği	Park Marina İşletmeciliği Turizm ve Denizcilik	1997?	
1421	Soda külü madenciliği	Eti Soda Üretim Pazarlama (Eti Maden İşl. %26)	1998	
4010	Elektrik üretim-iletim	Çatalağzı Elektrik Üretim ve Ticaret AŞ.	1998	
		Tufanbeyli Elektrik (iştirak, Sabancı'ya satıldı)	1998	2006
		Park Termik Elektrik Sanayi ve Ticaret AŞ.	1998?	
	Elektrik dağıtımı	Parkur Elektrik (Sinop-Samsun-Ordu bölgesi)	1998	2008?
5010	Motorlu araç ticareti	Park Otomotiv San. (Park Savunma San. oldu)	1998	1999
6210	Havayolu taşımacılığı	Park Ekspres Hava Yolları	1998	2000
6220	Havayolu taşımacılığı	Crossair (Park Ekspres iştiraki, Swiss Air ortak)	1998	2000
7111	Oto kiralama	Havaş Rent A Car Turizm ve Taşımacılık Tic.	1998	2000
5131	Tekstil ticareti?	Gürol Tekstil Turizm ve Ticaret AŞ.	1998?	?
5190	Genel ticaret	Park Savunma Sanayi	1999	2004
1310	Maden işletmeciliği	Park Demir Maden San. (eski Rota Havacılık)	2000	
1320	Madencilik	Park Elektrik Üretim Madencilik Sanayi ve	2000	
5131	İplik ve kumaş ticareti	Ticaret AŞ. (eski Park Tekstil)	2000	2003
1711	İplik-kumaş imalatı ve	Park Ev Tekstili Sanayi ve Ticaret AŞ.		
5131	pazarlaması	(eski Park Ekspres Hava Yolları)	2000	2002
2212	Gazete-dergi yayıncılığı	Bilgin Yayıncılık AŞ.	2000	2007
		Sabah Yayıncılık AŞ.	2000	2007
2221	Gazete-dergi basım	Medya Ofset Yayıncı. (eski adı Dönemli Yay.)	2000	2007
4010	Elektrik ve ısı enerjisi	Ankara Enerji Üretim AŞ. (Esenboğa		
4030	üretimi-iletimi	Havalimanına enerji üretimi için, %50 ortaklık)	2000	2005

Tablo 2.19 (devam): Ciner Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5139	Elk. eşya pazarlama	Sabah Pazarlama AŞ.	2000	2007
5510	Turizm-otelcilik	Park Taksim Turizm Otelcilik (eski Park-Dorint)	2000	2006
6599	Yatırım şirketi	Park Yatırım Holding (Park Holding'le birleşti)	2000	2008
		MTM Haber Yatırım AŞ. (Çukurova ortak)	2000	2001?
7430	Reklamcılık	Medya Basın Servisleri ve Ticaret AŞ.	2000	2007
9213	Televizyon yayıncılığı	Yeni TV Yayıncılık Prodüksiyon ve Tel. San.	2000	2003
7499	Diğer	Park House Services Ltd	2000?	2005?
5510 7499	Otel işletmeciliği ve turistik hizmetler	Lares Turizm İnşaat Taahhüt San. ve Tic. AŞ.	2001	
6303	Ulaştırma hizmetleri	Havaş İnşaat Bakım Onarım (Park Alüminyum)	2001	2006
4520	İnşaat	Park İnşaat Turizm Madencilik Sanayi ve Tic.	2002	
2212	Gazete-dergi yayını	Yenigün AŞ. (Cumhuriyet Gazetesi, %20 iştirak)	2002	?
2710 2919	Çelik imalat Makine imalat	Park Makina Yedek Parça Sanayi AŞ.	2002	
6599	Holding	Merkez Yayın Holding AŞ.	2002	2007
7430	Reklamcılık	Merkez Reklam Pazarlama Danışmanlık San.	2002	2007
9211	Film-reklam yapım	Merkez Basım Yayın Filmcilik Program Org.	2002	2007
9213	TV-Radyo yayını	Merkez ATV Televizyon ve Prodüksiyon AŞ.	2002	2007
9220	Haber ajansı	Merkez Haber Ajansı AŞ.	2002	2007
2221	Basım	Merkez İzmir Gazete Dergi Basım AŞ.	2002	2007
		Merkez Matbaacılık Yayıncılık San. Tic. AŞ.	2002	2007
2222	Yayın dağıtımı	Merkez Dağıtım Pazarlama San. ve Tic. AŞ.	2002	2007
2212	Gazete-dergi yayını	Merkez Gazete Dergi (Merkez Bugün ile birleşti)	2002	2005
5139	Pazarlama şirketi	Merkez Pazarlama AŞ.	2002	2007
5190	Dış ticaret	Park İthalat İhracat ve Ticaret AŞ.	2002	
8511	Hastane hizmetleri	Park Tıp Sağlık Hizmetleri ve Ticaret Ltd.	2002	
4010	Elektrik üretimi-iletimi	Güney Ege Enerji İşletmeleri Ltd. (iştirak)	2003	
		Silopi Elektrik Üretim AŞ.	2003	
	Elektrik ticareti	Park Toptan Elektrik Enerjisi Satış San.	2003	
9213	TV-Radyo yayıncılığı	Ciner Medya TV Hizmetleri (Kanal 1 TV, eski MTV Merkez TV)	2003	
6220	Havayolu taşıma	Park Havacılık Taşımacılık ve Ticaret AŞ.	2004	
2212	Gazete-dergi yayını	Merkez Bugün Gazetecilik San. ve Tic. AŞ.	2005	2005
5050	Akaryakıt satışı	Akpet Akaryakıt Dağıtım AŞ.	2005	2008

Tablo 2.19 (devam): Ciner Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5149	Kağıt ticareti	MK Merkez Kağıt San. (Ciner Görsel İşitsel Yay.)	2005	2006
7111	Filo kiralama	Havaş Turizm Seyahat ve Kargo Taşımacı. AŞ.	2005	
5510	Turizm-otelcilik	Ciner Turizm Ticaret İnşaat Servis Hizm. AŞ.	2005	
6599	Yatırım şirketi	Ciner Televizyon ve Radyo İşletmeciliği San	2005	
		Ciner Görsel İşitsel Yayıncılık ve Yatırım AŞ.	2006	
5142	Metal ticareti	Park Alüminyum End. San. (Ciner Gazete Dergi)	2006	2007
6420	Telekom hizmetleri	Ciner Mobil Hizmetleri AŞ.	2006	
9213	TV-Radyo yayını	Ciner TV Prodüksiyon (özelleştirme, İzmir TV)	2006	
		Renk Televizyon Prod. (özelleştirme, Türkçe TV)	2006	
9211	Film-reklam yapımı	C Yapım Filmcilik Prodüksiyon San. ve Tic.	2007	
2222	Yayın dağıtımı	Ciner Gazete Dergi Basım Yayıncılık San.	2007	
2221	Basım	Ciner Matbaacılık Yayıncılık San. ve Tic. AŞ.	2007	
6599	Yatırım şirketi	Ciner Medya Yatırımları Sanayi ve Tic. AŞ.	2007	
2212	Gazete-dergi yayını	Ciner Yayın Holding AŞ.	2007	
2221	Basım			
7240	İnternet yayıncılığı			
9213	TV-Radyo yayını			
2212	Dergi yayıncılığı	GD Gazete Dergi San ve Tic AŞ.	2007	
9211	Film-reklam yapımı	Ciner Görsel Televizyon Prodüksiyon AŞ.	2008	
7430	Reklamcılık	Ciner Reklam Pazarlama Hizmetleri AŞ.	2008	

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

Çalık Grubu

Çalık, AKP iktidarına en yakın sermaye gruplarından biri olarak tanınıyor. Başbakan Tayyip Erdoğan'ın damadı Berat Albayrak, 2007 yılında, henüz 29 yaşındayken Çalık grubuna CEO oldu (görevi ağabeyi Serhat Albayrak'tan devralmıştı). Grubun aynı yıl içinde kamu bankaları tarafından sağlanan kredi ile TMSF'den satın aldığı Sabah-ATV medya topluluğu ise neredeyse AKP'nin gayrıresmi yayın organı işlevini görüyor.

Malatyalı Mahmut Çalık tarafından temelleri atılan grubun kökeni tekstile dayanıyor (Radikal, 06.12.2007). İş hayatına babası gibi tekstil ticareti ile başlayan Ahmet Çalık, 1980'li yıllarda ilk fabrikalarını kurdu.[9] Daha sonra, 1980'lerin sonlarına doğru, inşaat sektörüne de girdi. 1990'lı yıllarda, bağımsızlığını yeni kazanan Türkmenistan pazarını en erken 'keşfeden' kapitalistler arasındaydı. Bu ülkede devlet başkanı ile yakın ilişkiler kuran Ahmet Çalık, 1995 yılında Türkmenistan tekstil bakanı yardımcısı oldu (Milliyet 18.05.1995). Bunun ardından, Türkmen devleti ile ortaklaşa kurulan tekstil fabrikaları ve üstlenilen taahhüt projeleri geldi: Türkmenistan'daki Türk firmalarının 2008 yılında 5 milyar dolara ulaşan yatırımlarının beşte biri Çalık grubuna aitti (Aydın 2008a). Ayrıca, Türkmenistan'daki enerji santrallerinin tamamını, 2002 yılından itibaren Çalık Enerji inşa etmekteydi (Çalık Holding 2009: 40).

1990'larda esas olarak tekstil ve inşaat sektörlerinde büyüyen Çalık, zaman içinde, dünya çapında en önde gelen denim (kot kumaşı) üreticilerinden biri oldu. Grup, 2008 yılında Diesel, Benetton, Levi's, Wrangler, Lee, Marks & Spencer, Tommy Hilfiger ve Calvin Klein gibi ünlü markalara kumaş tedarik etmekteydi (Çalık Holding 2009: 61). Öte yandan, grubun taahhüt firması Gap İnşaat da özellikle Türkmenistan projeleri ile büyümüş ve dünyanın sayılı inşaat firmaları arasına girmişti. Bu ülkede yılda 750 milyon dolarlık taahhüt işi alan Gap İnşaat (H. Baş, Hürriyet 15.12.2005), Engineering News Record dergisinin yıllık sıralamasında, dünyanın en büyük inşaat firmaları içinde 2006 ve 2007'de 121., 2008 yılında ise 162. sıradaydı (Çalık Holding 2009: 18-9). Gap İnşaat, 2000'li yıllarda Sudan, BAE gibi ülkelerde de projeler almaya başladı.

9 Bu bölümde, 'Çalık grubu' ifadesi asıl olarak (Mahmut Çalık'ın oğlu) Ahmet Çalık tarafından kurulan şirketler grubu anlamında kullanılacaktır. Örneğin, aileye ait olan Malatya'daki İpaş ve Anateks tekstil fabrikaları, arada iştirak bağlantısı bulun(a)madığı için, Çalık grubu bünyesinde kabul edilmeyecektir.

Tekstil ve inşaat sektörlerinde büyüyen grup, 1990'ların sonlarında, elektrik dağıtımı özelleştirmelerini hedefleyerek enerji sektörüne girdi. Malatya, Elazığ, Tunceli, Bingöl illerinin dağıtım ihalelerini kazandı. Ancak, elektrikte özelleştirmelerin yasal nedenlerle gecikmesi üzerine bir süre için doğalgaz dağıtımlarına yöneldi ve özelleştirmelerde önce Bursa, ardından da Kayseri gaz dağıtım şirketlerini satın aldı. Daha sonra ise her iki firmadaki payının büyük kısmını Alman EWE'ye devrederek doğalgaz dağıtım işinden uzaklaştı (Dünya 28.10.2008).

Doğalgaz işini sonlandırmakla birlikte, Çalık'ın enerji projeleri devam etti. Elektrik dağıtım özelleştirmelerini bekleyen grup, bir yandan da yeni enerji santralleri için izin ve lisans işlemlerini tamamladı. Daha da önemlisi, petrol sanayinde çıkarımdan rafinaja, boru hattı inşasından akaryakıt dağıtımına kadar tüm segmentleri birleştiren entegre bir yapı oluşturmak için projeler başlattı. Türkiye ve Türkmenistan'da sondaj çalışmaları yapan Çalık, Samsun-Ceyhan ham petrol boru hattı inşasını, İtalyan ENI ile ortaklaşa, ihalesiz olarak aldı (Mollaveisoğlu 2008: 200-201). Aynı zamanda, Ceyhan'da Indian Oil ile ortaklaşa büyük bir rafineri kurmak için de izin çıkardı (Çalık Holding 2009: 41-3). Doğan grubuna (POAŞ) verilmeyen rafineri izninin Çalık'a verilmesi, Doğan grubu ile hükümet arasında 2008 yılında yaşanan kavganın önemli bir boyutunu oluşturmuştu.

Rafineri izninin yanı sıra, Çalık aynı zamanda akaryakıt dağıtımı izni de aldı ve orta ölçekli bir firmayı ele geçirerek sektöre girmek için arayışlar başlattı (Sol 30.06.2009). Bununla birlikte, akaryakıt sektörünün oligopol yapısı göz önüne alındığında, Çalık'ın bu sektörde işinin pek kolay olmayacağı söylenebilir. Ayrıca, 2008 yılında şiddetlenen kriz de Çalık'ın büyük ölçekli projelerinin ertelenmesini beraberinde getirdi ve ortağı Indian Oil, rafineri kurma işini şimdilik askıya aldığını açıkladı (Ü. Ereke, Milliyet 15.07.2009). Yine de Çalık, arkasındaki hükümet gücü ile, petrol-gaz sektöründe kısa sürede kalıcı bir konum elde etmek için girişimlerini sürdürüyor.

Grubun bir başka tartışmalı atağı, TMSF aracılığıyla gerçekleşti. Dinç Bilgin'den Turgay Ciner'e ve daha sonra TMSF'ye geçen Sabah-ATV medya grubu, 2007 yılında 1.1 milyar dolara Çalık grubuna satılmıştı. Alım için gereken kaynağın 750 milyon doları devlet bankaları olan Halk Bankası ve Vakıfbank tarafından sağlanırken, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu bile kredilerde birçok usülsüzlük tespit etti (G. Gülten, Vatan 04.04.2009). Bu 'ihale' ile Sabah-ATV gibi büyük bir medya kuruluşunu ele geçiren Çalık, enerjinin yanı sıra medya alanında da Doğan grubuna rakip hale geldi. Bir anlamda, AKP tarafından Doğan grubunun rakibi olarak konuşlandırılmış oldu.

AKP döneminde bir üst ölçeğe sıçrayan ve büyük özelleştirmelere iddialı giren grup, Tüpraş ve Türk Telekom ihalelerinde az farkla ikinci, Petkim ihalesinde ise üçüncü en yüksek teklifi sunan firmaydı (Radikal 06.12.2007). Bu dönemde Çalık, bankacılık ve telekom alanlarında da uluslararası atılımlar gerçekleştirdi. Süzer grubuna ait BKT adlı banka (Arnavutluk'un ikinci büyük bankası) bankalar operasyonu sırasında Kentbank'la birlikte TMSF bünyesine alınmıştı. Dünya Bankası'na bağlı IFC ile Avrupa Kalkınma ve Yatırım Bankası EBRD'nin de yüzde 20'şer ortak olduğu BKT, bir süre sonra, Çalık-Şekerbank konsorsiyumuna satıldı (Milliyet 05.04.2004; Hürriyet 05.07.2006). Çalık grubunun bu şekilde başlayan 'Arnavutluk açılımı', özelleştirilen Arnavutluk telekom şirketi Albtelecom'un ve yanında Eagle Mobile adlı GSM operatörünün satın alınması ile devam etti. İhale şartları nedeniyle yanına bir 'stratejik ortak' almak zorunda kalan Çalık, bu sorunu Türk Telekom ile ortaklık kurarak aştı. Tıpkı Sabah-ATV ihalesinde olduğu gibi, Çalık'a bir destek de hükümetten geldi ve 120 milyon euroluk Albtelecom alımının 90 milyon eurosu Vakıfbank kredisi ile karşılandı (EMO 25.06.2008). Böylece Çalık, Türkmenistan'ın ardından Arnavutluk'ta da kalıcı bir üs edinmiş oldu.

Çalık grubunun coğrafi yayılımı, Türkiye'nin 'bölgesel güç' olma iddialarına koşut olarak gelişiyor. Grubun uluslararası faaliyetleri Orta Asya'ya, Balkanlar'a, inşaat işleri ile Ortadoğu'ya ve ihracat ile ABD pazarına uzanıyor. Çalık'ın genel tarzı, bir bölgede belirli bir ülkede yerleşmek ve hükümetlerle kurulan yakın ilişkiler sayesinde sektörel çeşitlenme sağlamak biçiminde. Bu 'ilişki odaklı' yaklaşım, tıpkı Türkiye içinde olduğu gibi, Çalık'ın gittiği her ülkede hızla büyümesini beraberinde getiriyor.

19 bin civarında çalışanı bulunan Çalık, AKP iktidarının sağladığı olanakları en iyi biçimde kullanan ve TÜSİAD ile boy ölçüşmeye aday yeni sermaye gruplarının başında yer alıyor. Holdingin toplam varlıkları, AKP döneminde (2002-2008 arasında) 1 milyar dolardan 4.4 milyar dolara çıktı (Çalık Holding 2004: 7; 2009: 29). Bununla birlikte, 2008 yılı itibariyle Koç Holding'in 43 ve Oyak'ın 25 milyar dolarlık varlıklarına kıyasla Çalık'ın arayı kapatmak için henüz epey mesafe kat etmesi gerekiyor.

Tablo 2.20: Çalık Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5131	İplik-kumaş pazarlama	Orta Doğu Tekstil Ticaret ve Sanayi AŞ.	1981	
8090	Eğitim hizmetleri	İpşel İstanbul Pratik Şoför Eğitim Ltd. (ortaklık)	1984	1999
8519	Tıbbi tahlil hizmetleri	Nişantaşı Tıbbi Tahlil Laboratuarı (iştirak)	1984	2002

Tablo 2.20 (devam): Çalık Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2919	Makine imalat	Hersan Fabrika Makinaları (ortaklık)	1985	1995
5131	Tekstil ticareti	Sastaş Tekstil (GAP G.Doğu Tekstil ile birleşti)	1985	2002
1711	İplik-kumaş imalatı	GAP Güneydoğu Tekstil Sanayi ve Tic. AŞ	1987	
4520	İnşaat	Ortadoğu İnşaat Pazarlama ve Ticaret AŞ.	1987	1997
5131	Tekstil ticareti	Atılım Tekstil Sanayi ve Ticaret AŞ.	1987	2008
		Tuteks Tekstil Kimya Sanayii ve Ticaret AŞ.	1987	1998
	İplik pazarlama	GAP İplik San. (GAP G.Doğu Tekstil ile birleşti)	1990	2002
5143	Kereste ticareti	Ça-Ka Kerestecilik ve İnşaat Malz. San.	1992	
4520	İnşaat	GAP İnşaat Türkmenistan	1992?	
5131	Tekstil ticareti	Diateks Tekstil Sanayi ve Ticaret AŞ.	1994	1997
		GAP Pazarlama AŞ.	1994	
		Linteks Tekstil Sanayi ve Ticaret AŞ.	1994	1997
1711	İplik-kumaş imalatı	Türkmenbaşı Jeans Kompleksi (Türkmenistan,		
1712	Kot pantolon üretimi	Avrupa Kalkınma ve Yatırım Bankası %20,		
1721	Hazır tekstil ürünleri	Türkmen Tekstil Bakanlığı %50, Çalık %30)	1995	
4520	İnşaat	GAP İnşaat Yatırım ve Dış Ticaret AŞ.	1996	
5131	Tekstil ticareti	BJ Tekstil Ticaret ve Sanayi AŞ.	1996	
1711	İplik imalatı	Serdar Pamuk Eğrici (Türkmenistan, Türkmen Tekstil Bakanlığı %90, Çalık %10)	1997	
4010	Elektrik dağıtımı	GAP Elektrik Dağıtım Sanayi ve Ticaret AŞ.	1997	
4530	Tesisat işleri	Çalık Klima Elektroteknik San. İç ve Dış Tic.	1997	
6110	Denizyolu taşımacılığı	Ufuk Uluslararası Taşımacılık (Kalkavan ortak)	1997	2002
6599	Holding	Çalık Holding AŞ.	1997	
7229	Yazılım	GAP Bilgi Sistemleri Çözüm Yazılım AŞ.	1997	2005
7421	Su projeleri	Ar-Ser Turizm Tekstil ve İnşaat San. ve Tic.	1997	
1711	İplik-kumaş imalatı	MC Tekstil Sanayi ve Ticaret AŞ.	1998	2000
5142	Metal ticareti	Aydınlar Alüminyum Döküm Mak. Model San	1998	2007
4010	Elektrik dağıtımı	Çalık Enerji Sanayi ve Ticaret AŞ.	1998	
4020	Gaz ticareti	Türkmen'in Altın Asrı Gaz San. ve Tic. AŞ.	1999	2008
6519	Bankacılık	Aktif Yatırım Bankası (Çalık Yatırım Bankası)	1999	
1711	İplik-kumaş imalatı	Türkmenbaşı Tekstil Kompleksi		
1712	Dokuma apreleme	(Türkmenistan, 6 fabrika, Çalık %32,		
1721	Hazır tekstil imalatı	Türkmenistan Tekstil Bakanlığı %68)	2000	
1730	Trikotaj			

Tablo 2.20 (devam): Çalık Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
4010	Elektrik dağıtımı	Türkmen'in Altın Asrı Elk. Enerjisi Toptan Satış	2000	
5190	E-ticaret (pamuk)	Agromarket / Kotonline (Koç grubu ortak)	2000	
6420	Telekom hizmetleri	Orkatel Telekomünikasyon Hizmetleri Sanayi	2000	2008
7414	Yönetim-danışma	MAC Uluslararası Belgelendirme Kalite Geliş.	2000	2003
5131	Tekstil ticareti	GAP-PA Textiles Inc (ABD)	2000?	
		Çalık USA Inc. (New York, ABD)	2000?	
		GAPPA Cotton (Dallas, ABD)	2000?	
5131	Tekstil ticareti	GAP Pazarlama FZE Jebel Ali Free Zone (Dubai)	2000?	
5190	Dış ticaret	GAP Enternasyonel Dış Ticaret Kol. Şti.	2001	2006
4530	Tesisat işleri	Mek Mekanik Elektronik Isıtma Soğut. Müh. İnş.	2002	
1120	Petrol arama	Çalık Enerji (Türkmenistan)	2003	
1711	İplik imalatı	Serdar Altın Asır Tekstil Kompleksi (Türkmenistan, Türkmenistan Tekstil Bakanlığı %69, Çalık %31)	2003	
4520	İnşaat	GAP Sudan	2003	
		GAP Ukraine	2003	
5142	Maden ticareti	Evren Uluslararası Madencilik Dış Tic. Ltd.	2003	2006
5190	Çeşitli ticaret	GAP Kimya Kağıt ve Gübre Sanayi Tic. AŞ.	2003	2005
6599	Yatırım şirketi	GAP Turizm Yatırım ve Ticaret AŞ.	2003	2005
6719	Finansal hizmetler	Çalık-Şeker Konsorsiyum Yatırım AŞ.	2003	2009
4520	İnşaat	GAP İnşaat Dubai FZE (BAE)	2003?	
		GAP Contracting Middle East LLC	2003?	
		GAP Middle East LLC	2003?	
1712	Dokuma apreleme	Balkan Dokuma (Türkmenistan)	2004	
2101	Kağıt ürün imalatı	Yaşlık Kağıt Fabrikası (Türkmenistan)	2004	
4010	Elektrik üretimi	Çalık Enerji Elektrik Üretim ve Madencilik AŞ.	2004	
	Enerji projeleri?	Çalık Enerji Dubai FZE (BAE)	2004	
4020	Gaz dağıtımı	Çalgaz Doğalgaz Dağıtım Pazar. Taşımacılık	2004	2005
		Çalık Gaz Dağıtım Hizm. (özelleştirme, eski Bursa Gaz, Alman EWE 2007'de %40, 2008'de %80)	2004	
	Enerji projeleri?	GAP Oil Inc.	2004	
4520	İnşaat	GAP Albania SHA (Arnavutluk)	2004	
4530	T.kom altyapı hizm	Cetel Çalık Enerji Telekomünikasyon Hizm.	2004	
5510	Turizm-otelcilik	İstanbul Turizm Kültür İnşaat Sanayi ve Tic.	2004	2004
		İstanbulda Haydarpaşa Turizm Kültür İnş. San.	2004	2005

Tablo 2.20 (devam): Çalık Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6420	Telekom hizmetleri?	Global Communication Network Inc.	2004	
		General Satellite Corporation	2004	
	Telekom (VoIP)	Çalık Enerji (Türkmenistan)	2004	
7010	Gayrimenkul?	Deyaar Turkey	2004	
		Dubai International Development LLC (BAE)	2004	
7421	Mühendislik hizm.	As Mekanik İnşaat İç ve Dış Ticaret Ltd.	2004	
7430	Reklamcılık	Maksi Medya Reklam Hizmetleri Ticaret	2004	2007
1120	Petrol çıkarım hiz.	Trans Anadolu Petrol Boru Hattı San. (Tapco)	2005	2008
2320	Petrol arıtma	Doğu Akdeniz Petrokimya ve Rafineri Sanayi	2005	
2694	Alçıpan fabrikası	Capital Gypsum Industries LLC (Abu Dabi)	2005	
4010	Enerji projeleri?	Çalık Enerji SRL	2005	
		Çalık Enerji Albania (Arnavutluk)	2005	
4020	Gaz dağıtımı	GAP Petrol Gaz İthalat ve İhracat Pazarlama	2005	
		Naturelgaz Sanayi ve Ticaret AŞ.	2005	
4520	İnşaat	Çalık Turizm Kültür İnşaat Sanayi ve Tic. AŞ	2005	
5020	Motorlu araç bakım	Hak Turizm Otomotiv Dış Ticaret Ltd.	2005	2009
5143	Kereste ticareti	Alçalık Orman Ürünleri İnşaat San. ve Tic.	2005	
6599	Yatırım şirketi?	Trans Anatolia Oil Pipeline NV (Hollanda?)	2005	
7010	Gayrimenkul ticareti	Çalık Gayrimenkul Ticaret AŞ.	2005	
9213	TV yayıncılığı	Turkuvaz Radyo Televizyon Haberleş. ve Yay.	2005	
1320	Madencilik	Çalık Maden İşletmeleri AŞ.	2006	
1711	İplik-kumaş imalatı	GAP Güneydoğu FZE (Dubai)	2006	
		Çalık Alexandria (Mısır)	2006	
4010	Elektrik üretimi	Çalık NTF Elektrik Üretim ve Madencilik AŞ.	2006	
4520	Boru hattı inşası	Tapco (Samsun-Ceyhan hattı, İtalyan ENI ortak)	2006	
5232	Perakende tekstil tic.	Rusya'da 7 adet perakende mağaza	2006	
6519	Bankacılık	BKT (Arnavutluk, EBRD %20, IFC %20, Çalık-Şeker Konsorsiyumu %60)	2006	
4010	Elektrik üretimi ve dağıtımı	Ortur Elektrik Üretim ve Ticaret Ltd.	2007	
		Vadi Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret Ltd.	2007	
		Ant Enerji Sanayi ve Ticaret Ltd.	2007	
4020	Gaz dağıtımı	Kayserigaz Kayseri Doğal Gaz Dağıtım Paz. (özelleştirmede alındı, Alman EWE %80)	2007	
4520	İnşaat	Çalık İnşaat AŞ.	2007	
		Gapyapı İnşaat AŞ.	2007	
		Kentsel Dönüşüm İnşaat AŞ.	2007	

Tablo 2.20 (devam): Çalık Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5131	Tekstil ticareti	Çalık Korea Inc. (Güney Kore)	2007	
5143	İnşaat malz. ticareti	Soma Yapı Malzemeleri Madencilik Sanayi	2007	
6420	Telekom	Albtelecom (Arnavutluk, özelleştirmede alındı, EBRD ortak)	2007	
	GSM Operatörü	Eagle Mobile (Arnavutluk)	2007	
	Telekom hizmetleri	Cetel Telekom İletişim San. (Türk Telekom %20)	2007	
		CT Telecom (Arnavutluk, Cetel Telekom iştiraki)	2007	
1110	Ham petrol çıkarımı	Atlas Petrol Gaz İthalat İhracat ve Pazarlama	2008	
1120	Petrol çıkarımı hizm.	Tapco Petrol Boru Hattı Sanayi ve Tic. AŞ.	2008	
2211	Kitap yayıncılığı	Turkuvaz Kitapçılık Yayıncılık AŞ.	2008	
2212	Gazete yayıncılığı	Turkuvaz Gazete Dergi Basım AŞ.	2008	
		Turkuvaz İzmir Gazete Dergi Basım Yayın AŞ.	2008	
2221	Gazete-dergi basımı	Turkuvaz Matbaacılık Yayıncılık AŞ.	2008	
2222	Yayın dağıtımı	Turkuvaz Dağıtım Pazarlama AŞ.	2008	
4010	Elektrik üretimi ve dağıtımı	Başak Enerji Elektrik Üretim Sanayi ve Tic.	2008	
		Enel Enerji Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret	2008	
		Çalık Rüzgar Enerjisi Elektrik Üretim Ltd.	2008	
		Irmak Enerji Elektrik Üretim Madencilik San.	2008	
		Yeşilçay Enerji Elektrik Üretim Sanayi ve Tic.	2008	
4020	Gaz dağıtımı	Aktif Petrolcülük AŞ.	2008	
		Çalık Gaz Dağıtım Hizmetleri San. ve Tic.	2008	2009
		İkideniz Petrol ve Gaz Sanayi ve Ticaret AŞ.	2008	
5010	Motorlu araç ticareti	A ve A Otomotiv Sanayi ve Ticaret Ltd.	2008	
5141	Akaryakıt ticareti	ÇEP Petrol Dağıtım Sanayi ve Ticaret AŞ.	2008	
6720	Sigortacılık hizm.	A ve A Sigorta Aracılık Hizmetleri Ltd.	2008	
6420	Telekom hizmetleri	Turkuvaz Mobil Hizmetler AŞ.	2008	
		Turkuvaz Teknik Hizmetler Sanayi ve Tic.	2008	
		Yenikom Telekomünikasyon Hizmetleri AŞ.	2008	
7414	Yönetim ve danışmanlık	Çalık Yönetim Sistemleri AŞ.	2008	
		UBS Yatırım Danışmanlık (eski Öztrans)	2008	
7430	Reklamcılık	Turkuvaz İzmir Televizyon Prod. ve Radyoculuk	2008	
		Turkuvaz Reklam Pazarlama Danışmanlık AŞ.	2008	
		Turkuvaz Yeni Asır Televizyon Prodük. AŞ	2008	
7499	Diğer hizmetler	Turkuvaz Yayın Hizmetleri ve Ticaret AŞ.	2008	

Tablo 2.20 (devam): Çalık Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
9211	Film yapımcılığı	Turkuvaz Atv Televizyon Prodüksiyon AŞ.	2008	
		Turkuvaz Filmcilik Prodüksiyon Sanayi Tic.x	2008	
9213	TV yayıncılığı	Turkuvaz Aktif Televizyon Prodüksiyon AŞ.	2008	
		Turkuvaz Televizyon ve Radyo İşletme. AŞ	2008	
9220	Haber ajansı	Turkuvaz Haber Ajansı AŞ.	2008	
6719	Finansal hizmetler	Çalık Finansal Hizmetler AŞ.	2009	

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

YAŞAR GRUBU

Yaşar grubu, Ege bölgesinin önde gelen sermaye grupları arasında. En etkili olduğu sektörler boya (DYO) ve gıda (Pınar).

Grubun kurucusu Durmuş Yaşar, 1927 yılında Rodos'tan İzmir'e gelerek ithal boya, inşaat ve gemicilik malzemeleri satan bir dükkan açmıştı. 1941 yılında bir boya atölyesi kurularak hazır boya imalatına başlandı (Yaşar 1996: 24-75). Atölyenin ölçeği zamanla büyütülse de Yaşar grubu bu dönemde ticari sermaye niteliğini korumaktaydı.

Grup, 1954'te İzmir'de kurulan DYO (Durmuş Yaşar ve Oğulları) boya fabrikası ile kalıcı olarak sanayiye yöneldi (Aytulun 1977: 145). O dönemde birçok tesiste olduğu gibi DYO'nun kuruluşunda da kredi TSKB'den sağlanmış; teknoloji ise Danimarka firması Sadolin'den alınmıştı (Sönmez 1992a: 233; Yaşar 1996: 77). 1963 yılında, yine Danimarka sermayesi ile birlikte, DYOSAD firması ve yeni tesisler kuruldu. Böylece Yaşar grubu boya sektöründe tekel konumuna yerleşti. 1980'li yıllara gelindiğinde boya-vernik pazarının yüzde 25'i Yaşar'ın elinde; Marshall, Polisan ve CBS'nin toplam payı ise yüzde 43 civarındaydı (Köymen 1989: 107-9). 1990'ların ortalarında ise "Boya pazarında 300 bin tonluk pazar potansiyelinin yaklaşık 115 bin tondan fazlası" Yaşar grubuna aitti (Yaşar 1996: 86).

Boya faaliyetlerini arttıran ve çeşitlendiren Yaşar, daha sonra diğer sektörlere yöneldi. 1968'de Koç grubu, İş Bankası ve Danimarka sermayesi ortaklığı ile kurulan Türk Tuborg'la birlikte, boya sektöründeki tekel konumuna biracılığı da eklemiş oldu. Aynı yıl holding şirketini de kuran grubun 1980'li yıllarda bira sektöründe pazar payı, Efes Pilsen'in yüzde 67.5'lik payının yanında yüzde 25'ti (Köymen 1989: 100-1).

Yaşar grubunun gelişiminde Koç grubu, İş Bankası ve Danimarka sermayesi ile kurduğu ortaklıklar kritik önem taşımıştır. 1960'larda AP iktidarı döneminde büyüyen grup, S. Demirel'in de sıkı bir destekçisiydi. 'Sınıf bilinci' yüksek bir kapitalist olan (Durmuş Yaşar'ın oğlu) Selçuk Yaşar, TÜSİAD'ın kurucuları arasında yer almıştı ve yayıncılık işine özel ilgi göstermekteydi (Altun 2009: 131-6). Nitekim 12 Mart döneminde, TÜSİAD'ın işçi hareketinin ve sol hareketin yükselişine karşı kamuoyu oluşturmak için yayınladığı Altemur Kılıç yönetimindeki Devir adlı haftalık dergi grubun matbaası Tifset'te basılmaktaydı (Aytulun 1977: 147-50; Yaşar 1996: 118). Bu yıllarda İzmir'de Ege Ekspres adlı bir gazetenin sahibi olan

Selçuk Yaşar'ın sonraları Gazete Ege ve Ege TV gibi girişimleri de oldu (Yaşar 1996: 105; Referans 29.10.2005).

1980'lerin başlarında, o dönemde boya, bira, gübre ve süt sektörlerinde önemli bir konuma sahip olan Yaşar grubunun birikim çizgisi yeni bir sıçrama sergiledi. Mustafa Sönmez'e (1992a: 232) göre,

> 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 ... [enflasyondan arındırıldığında] 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.

1981'de Tütünbank'ı alarak bankacılığa başlayan Yaşar, 1980'li yıllarda zor duruma düşen bir dizi işletmeyi ele geçirerek büyümesini hızlandırdı. Ancak, çok geçmeden, büyümesiyle ters orantılı bir kârlılık krizi ile karşılaştı (Sönmez 1992a: 234). Bunda bira reklamlarına ve satışına getirilen sınırlamaların yanı sıra 1985'te et ve süt ürünleri ithalatının kolaylaştırılması da etkili olmuş, Pınar firması iflasın eşiğine gelmişti (Yaşar 1996: 133-5; Milliyet 10.05.1985). Ayrıca, inşaat işlerindeki durgunluk boya sektörünü de sıkıntıya itmişti. Zor dönemi varlıklarını satarak atlatmaya çalışan grup, Marmaris Altınyunus'u Koç grubuna devretti. Buna karşılık, Tütünbank ve Tuborg'da yabancı ortakların hisse payı azaltıldı (Sönmez 1992a: 235-6). Sanayide göreli olarak emek-yoğun sektörlerde yer alan Yaşar grubunda 1988 yılında 10.200 işçi çalışırken, bu sayı 1996'da 6.900'e inmişti. 2005 yılına gelindiğinde, grupta çalışan sayısı halen 1996 yılı seviyesinde, 7.000 civarındaydı (Sönmez 1992a: 232; Bazzal 2006c).

Yaşar'ın ağır ve karmaşık sanayileri pek içermeyen ve esas olarak *iç pazara* dayanan faaliyet yapısı, 1980'lerin daralan iç pazar ve serbest tüketim malı ithalatı ortamında ancak ihracata yönelerek ayakta kalabilirdi. Nitekim 1980'lerde Almanya'da Yadex adlı şirketi kuran grubun, ihracatını arttırma yönünde girişimleri olmuştu. Ancak, bu çabanın başarılı olduğu söylenemez. Grubun iki ana faaliyeti olan boya ve gıdada, firmalarının ihracat/üretim oranları genelde düşüktür. 2007 yılı itibariyle DYO'nun yurtdışı satışları net satışlarının yüzde 10'undan daha azdı (DYO 2008: 75). Aynı yıl, ihracat/ciro oranı Pınar Et'te yüzde 1'den, Pınar Su'da yüzde 5'ten, Pınar Süt'te yüzde 7'den düşüktü (Pınar Et 2008: 8; Pınar Su 2008: 8; Pınar Süt 2008: 8). Grubun kayda değer şirketleri içinde yalnızca Viking Kağıt'ın ihracatı üretiminin yüzde 25-30'u düzeyindeydi (Viking

Kağıt 2008: 7). Dolayısıyla, Yaşar'ın faaliyetleri geçmişte olduğu gibi günümüzde de öncelikle iç pazara yöneliktir. "Bizde dışa açılım çok az ... Toplam ihracatımız 50 milyon doları geçmez" diyen Selçuk Yaşar da aynı kanıdadır (A.R. Karasu, Zaman 10.05.2004). Grubun yirmi yıldır süregiden krizinin temel nedeni, karmaşık olmayan üretim proseslerine (genelde tarımsal sanayiye) ve ağırlıklı olarak hızlı tüketim malı üretimine dayalı faaliyetlerinin öncelikle iç pazara dönük olması nedeniyle, uluslararası pazarlara açılmadaki başarısızlığı olarak görünmektedir.

Doğal olarak, bunun yanında bir dizi ek ve öznel faktör de etkili olmuştur. Örneğin, 1983 seçimlerinde Yaşar'ın (diğer Egeli sanayicilerle birlikte) cuntanın başbakan adayı T. Sunalp'i açıktan desteklemesi, ANAP döneminde karşılıksız kalmamıştı (Sönmez 1992a: 235; Yaşar 1996: 127-9). M. Tamer'in ifadesiyle 'Özal'la kanlı-bıçaklı olan' Yaşar, 1991 yılında S. Demirel iktidara geldiğinde çeşitli ayrıcalıklara kavuşarak rahat bir nefes alacaktı (Milliyet 12.03.1992; M. Tamer, Milliyet 17.11.2000).

1990'lı yıllarda esas olarak 'ilişkili' faaliyetlere yönelen Yaşar grubu, bu dönemde artan finansal olanaklardan pay almak üzere yurtdışı bankacılığa başlamış, 1992'de Almanya'da bir banka kurmuş (Yaşarbank GmbH), 1998'de Kıbrıs'ta Foreign Trade adlı bir off-shore bankayı da satın almıştı. Ancak, bir yıl sonra, TMSF Yaşarbank'a el koydu. 1999 yılı sonunda Yurtbank, Esbank, Egebank ve Sümerbank'la birlikte fona devredilen Yaşarbank, özellikle Yurtbank'ın sahibi Ali Balkaner'in şirketlerine sağladığı ve geri dönmeyen 'batık krediler' ile dikkat çekmekteydi (M. Okur, Milliyet 14.02.2001).

Grup açısından yeni döneme özgü bir sorun da 'iç sermaye piyasasını' işletmekte engellerle karşılaşmasıydı. Örneğin, Türk Tuborg'da yüzde 17 hissesi olan ünlü 'yatırımcı' George Soros'un şirketi QEG, Tuborg'un performansındaki düşüş, şirket fonları ile çeşitli gayrimenkullerin diğer grup şirketlerine aktarımı ve Yaşarbank'a iştirak edilmesi gibi konularda kendilerine bilgi verilmemesi nedeniyle, 1999 yılında yönetimi istifaya davet etmişti (Milliyet 03.06.1999). Benzer biçimde, 2002 yılında SPK (2002/54), grubun halka açık şirketi DYO'dan diğer şirketlerine usulsüz kaynak aktarımını tespit etmiş ve zararın tazminini istemişti. Bir başka deyişle, birçok grup gibi Yaşar da başarılı şirketlerini halka açtıktan sonra buradan gelen kaynağı diğer grup şirketlerine aktarmaktaydı. Bunda kullanılan yöntemlerse transfer fiyatlaması, sözleşme dışı fazla ödeme yapmak, alacakların tahsil edilmemesi vb. geleneksel yöntemlerdi. Ancak, yeni dönemin dışa açık koşullarında eski tarz 'iç sermaye piyasası' yöntemleri artık 'kural dışı' bulunmaktaydı.

2001 krizi ile tasfiyenin eşiğine gelen grup, ancak Türk Tuborg ve Ege Gübre'yi satarak ayakta kalabildi. Bu dönemde grup içinde rasyonalizasyona giden Yaşar, küçük şirketlerini ana şirketleriyle birleştirdi, tali faaliyetleri sonlandırdı, 'odaklanma' stratejisini benimsedi (D. Sipahi, Milliyet Business 09.11.2003). Yine de, tüm yeniden yapılanma 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 edilmekteydi (Viking Kağıt 2005: 23; 2008: 27; DYO 2006: 28; 2008: 27).

Yaşar grubunun Pınar firmaları, 2008 yılında şarküteri pazarında ortalama yüzde 19, uzun ömürlü sütte yüzde 26.5 ve light sütte yüzde 65.5 ciro payı ile birinci konumdaydı (Milliyet 25.04.2009). Grubun toplam cirosu 2007 yılında 1.8, 2008 yılında 2 milyar TL seviyesindeydi. Toplam gelirin yüzde 79'u boya ve gıdadan, yüzde 5'i kağıt üretiminden elde edilmişti. Grupta çalışan sayısı ise 6.450'ydi (Yaşar Holding 2009; Büyük 2009).

Tablo 2.21: Yaşar Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5234	Boya, gemi mlz. tic.	D. Yaşar Boya ve Gemi Levazımatı Müessesesi	1927	
5190	İthalat-ihracat	Çeşitli ithalat-ihracat işleri (sünger vb.)	1930?	1950?
2422	Boya imalatı	Boya atölyesi	1941	1954
		DYO (Danimarka ortaklı)	1954	
5143	Boya ticareti	Arev Boya Pazarlama	1957	
2422	Boya, vernik imalatı	DYOSAD (Danimarka ortaklı)	1963	
3699	Boya fırçası imalatı	DYO Harris fırça fabrikası	1964	
1320	Mikronize maden	DYO	1965	
2422	Mürekkep imalatı	DYO Matbaa Mürekkepleri AŞ.	1968	
1553	Bira imalatı	Türk Tuborg (Koç, İş B. ortak, Carlsberg'e satıldı)	1968	2003
5122	İçecek mad. ticareti	Bira (ve sonradan Pınar süt) satış teşkilatı	1968	
6599	Holding	Yaşar Holding	1968	
2221	Basım	Tifset (Koç, Transtürk küçük iştirak)	1968	1985?
2212	Gazete yayıncılığı	Ege Ekspres gazetesi	1968	1978
2899	Kutu, ambalaj imali	Botaş Bornova Teneke ve Amb. (DYO ile birleşti)	1968	2005
6602	Emeklilik Fonu	Yaşar Emekli ve Yardım Sandığı	1969	

Tablo 2.21 (devam): Yaşar Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2813	Makine imalat	Desa Demir Kazan ve Makina (ele geçirme)	1970	
5510	Turizm-otelcilik	Park Turistik İşletmeler AŞ	1970?	1995?
5190	Dış ticaret	Yaşar Dış Ticaret	1971	
7421	Mühendislik hizm.	Otak İnşaat Mimarlık Müh. (Desa ile birleşti)	1973	
1520	Süt ürünleri imalatı	Pınar Süt (Koç, İş B. ortak, faaliyete geçişi 1975)	1973	
6304	Turizm	Bintur (satın alma)	1973	
2412	Gübrecilik	Ege Gübre (çok ortaklı, faaliyete geçişi 1978)	1973	2001
5510	Turizm-otelcilik	Altınyunus Çeşme (Koç, İş B., Danimarkalı ortak)	1974	
		Venüs AŞ	1975?	1995?
7010	Emlakçılık	Otak Konut Pazarlama	1975?	2006?
4520	İnşaat	Desa-Otak	1975?	2006?
6023	Ulaştırma	Elmas AŞ	1975?	1995?
6599	Finans şirketi	Turkish-Danish Investment Co.	1975?	1995?
7421	Mühendislik hizm.	Mütaş AŞ	1977	1995?
6720	Sigorta hizmetleri	Simaş	1977	1995?
2429	Kimyevi mad. imali	Akril Kimya Sanayii (2002'de DYO ile birleşti)	1977	
1320	Madencilik	Akmaden Madencilik (2002'de DYO ile birleşti)	1978	
2422	Boya imalatı	Yasaş Yaşar Boya (2002'de Bayraklı ile birleşti)	1979	
		Bayraklı Boya (satın alma, Yasaş'la birleşti)	1981	
1531	Un imalatı	Pınar Un (Tütünbank iştiraki, Pınar Et'le birleşti)	1981	
6519	Bankacılık	Tütünbank (Yaşarbank, 1999'da TMSF'ye geçti)	1981	1999
6712	Menkul değerler	Yaşar Yatırım Menkul Değerler	1981?	1999
1541	Unlu mamul imalatı	Akeksan AŞ.	1981?	1995?
2422	Boya imalatı	Dewilux (satın alma, Bayraklı Boya ile birleşti)	1982	
5190	Dış ticaret	Yadex International GmbH (Almanya)	1982	
2101	Kağıt imalatı	Viking Kağıt (ele geçirme)	1982	
6304	Turizm	Mavi Kuş	1982?	1995?
5190	Tüketim malı ticareti	Yapaş Tüketim Mam. Paz. (holding ile birleşti)	1983	
1533	Hayvan yemi imalatı	Pınar Yem (2002'de Çamlı Besicilik'le birleşti)	1983	
6023	Karayolu nakliyatı	Yaka Uluslararası Taşıma (Kasalı firması ortak)	1983	1992
7229	Bilgi işlem	Yaşar Bilgi İşlem	1983	
1511	Et ürünleri imalatı	Pınar Entegre Et ve Yem San. (Oyak %15)	1983	

Tablo 2.21 (devam): Yaşar Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
1549	Gıda sanayii	Hedef AŞ.	1983?	
5510	Turizm-otelcilik	Altınyunus Otelcilik	1983?	
7430	Reklamcılık	Rekmar	1983?	1995?
5190	Toptan ticaret	Rokril Pazarlama	1983?	1995?
5131	Tekstil ticareti	Yaşar Uluslararası Pazarlama	1983?	1995?
7499	Diğer faaliyet	Prizma AŞ.	1983?	1995?
5510	Turizm-otelcilik	Marmaris Altınyunus	1983?	1989
2422	Tekstil boyası imali	Ortadoğu KVK (2002'de DYO ile birleşti)	1984	
1554	Su şişeleme	Pınar Su	1984	
6603	Sigortacılık	Batı Sigorta (1999'da TMSF %49, sonra geri alındı)	1984	2005
0502	Kültür balıkçılığı	Pınar Deniz Ürünleri		
1512	Deniz ürünleri	(2003'te Çamlı Yem Besicilik'le birleşti)	1985	
5122	Tütün mam. ticareti	Altın Tütün Ticaret AŞ.	1985?	1995?
	İçecek mad. ticareti	Bimpaş Bira ve Meşrubat Paz. (Carlsberg'e geçti)	1985?	2003
0121	Besicilik	Çamlı Yem Besicilik	1987	
5139	Kağıt ürün ticareti	Birlik Kağıtçılık	1987	
5211	Per. gıda marketleri	Birmaş marketleri (Pınar ürünleri)	1988	
0112	Tohumculuk	Cargill-Pınar Tohumculuk	1989?	1995?
5143	Boya ticareti	Bayraklı Boya Pazarlama	1990	
7310	Arge	Yaşar Arge laboratuarı	1992	
6519	Bankacılık	Yaşarbank GmbH (Almanya)	1992	1999
2422	Boya imalatı	Bornova Boya Sanayii AŞ.	1993	
5143	Boya ticareti	Kemipex (Rusya)	1996	
4010 4030	Elektrik ve buhar enerjisi üretimi	Desa Enerji Elektrik Üretimi Otoprodüktör Grubu AŞ.	1996	
2109	Temizlik kağ. imali	Viking Kağıt (Lily, Senso, Select markaları)	1996	
5143	Oto boyası ticareti	Yaşar Basf Oto Boyaları Paz. (Alman Basf %50)	1997	2008
2520	Plastik ambalaj imali	Botaş (2002'de DYO ile birleşti)	1998	
6519	Bankacılık	Foreign Trade Off-Shore (Kıbrıs)	1998	1999
6220	Havayolu ulaştırma	Bintur Havacılık (Bintur'la birleşti)	1998	
0121	Hindi yetiştirme	Çamlı Damızlık Hindi Üretimi AŞ.	1999	2006

Tablo 2.21 (devam): Yaşar Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5122	Gıda ürünleri ticareti	Yaşar Birleşik Pazarlama	2000	
		Hdf FZ Co. (Dubai)	2000	
		Pınar Foods GmbH (Almanya)	2000	
1511	Gıda mad. imalatı	Pınar Anadolu Gıda San. (satın alma)	2000	
5520	Catering hizmetleri	Bintur	2001	2006
2422	Boya üretimi	DYO Balkan SRL (Romanya)	2003	
1554	Su sektörü	Marmara Su (2005'te Pınar Su ile birleşti)	2003	
5143	Boya ticareti	Mediterranean Trade for Paints Co. (Mısır, %50)	2004	
5122	Pınar Su satışı	Birmaş Tüketim Malları Ticaret	2006	
4010	Elektrik üretimi	Çetaş (Altınyunus iştiraki)	2006	

Kaynak: İlke 1974d; Aytulun 1977; Arıman 1982; Köymen 1989; Sönmez 1992a; Yaşar 1996; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

AKKÖK GRUBU

Akkök, tekstil ve kimya sektörlerinde uzun süre etkili olmuş, ancak son yıllarda tekstilden uzaklaşmaya başlamış bir grup. Aksa adlı şirketi ile akrilik elyaf (orlon) imalatında dünya pazarını paylaşan birkaç tekelden biri konumunda.

Grubun kökeni, Balkan Savaşları sırasında Rumeli'den Türkiye'ye göç eden varlıklı bir tüccar olan Ali Dinçkök'e dayanıyor. Asıl kurucu Raif Dinçkök, 1934-43 arasında Ankara'da ticaret ve müteahhitlik; 1943'ten sonra İstanbul'da iplik-kumaş ticareti ve küçük ölçekli fason dokuma imalatı işleri yaptı (Akkök 2007). Grubun ilk önemli atılımı, TSKB kredisiyle 1952'de kurulan Aksu iplik ve kumaş fabrikası ile gerçekleşti. Bunu 1955'te faaliyete geçen, makine halısı üretimi yapılan Dinarsu izledi.

Diğer gruplara kıyasla Akkök grubunun faaliyetleri daha 'odaklanmış' nitelikte. Grup, uzun yıllar yalnızca iplik ve kumaş üretimi, halı imalatı ve bu ürünlerin ticareti ile uğraştı. 1968'de Aksa'yı kurarak kimya sektörüne geçti. Dikey ve yatay genişleyerek entegre bir gelişme sergiledi. Bir dönem Türkiye'de en büyük beş sermaye grubundan biri olan Akkök (Sönmez 1992a: 22), günümüzde daha alt sıralarda. Sermaye örgütleri içinde aktif biçimde yer alan ve Kale grubu gibi uzun yıllar İstanbul Sanayi Odası'nda etkili olan Dinçkökler, 1987-89 arasında TÜSİAD başkanlığını da üstlenmişlerdi.

Grubun en önemli şirketi, hiç kuşkusuz Aksa. İplik haline dönüştürülerek tekstilde girdi olarak kullanılan akrilik elyafta, 1980'li yıllarda iç piyasanın yüzde 90'ına Aksa hakimdi (diğer yüzde 10 ise Pensoy ailesine ait Yalova Elyaf'ın denetimindeydi). "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" (Sönmez 1992a: 239). 2000'li yıllarda "dünyanın tek çatı altındaki en büyük entegre akrilik elyaf üreticisi" konumuna gelen Aksa, dünya pazarının yüzde 11'ini elinde tutmaktaydı (Aksa 2008: 1).

Aksa'nın yanı sıra, 1980'li yıllarda, grubun halı imalatı firması Dinarsu da tekeller arasındaydı ve makine halısı pazarının yarıdan fazlasını Yünsa, Gümüşsuyu ve Saray Halı ile paylaşmaktaydı (Köymen 1989: 102). Benzer biçimde, 1983 yılında Yalova'da Kartopu örgü yünü fabrikasını satın alan ve 1985'te Ak-

tops'u kuran Akkök grubu, iplik piyasasındaki tekelci konumunu da pekiştirmişti. Bununla birlikte, grup 2000'li yıllarda tekstilden uzaklaşmaya ve kimyaya ağırlık vermeye yönelecek, 2005 yılında Dinarsu'yu elden çıkartacak, bir yıl sonra da (pazardaki payı yüzde 55 olan) Kartopu eski sahibine geri satılacaktı (N.E. Tosuner, Hürriyet 20.01.2006).

1977'de kurulan, orta ölçekli bir fabrika olan Akkim'le birlikte, Akkök grubu kimya (tekstil kimyası) alanına sıkıca yerleşti. Birçok kimyasal maddeyi üreten Akkim, tekstil ve deri sektöründe ağartıcı olarak kullanılan sodyum metabisülfit ile tekstil, kağıt ve deterjan imalatında kullanılan hidrojen peroksit üretimlerini Türkiye'de ilk başlatan işletmeydi (DPT 2001a: 292, 426). Zamanla teknoloji ihracına da başlayan firma, 2000'li yıllarda Ürdün ve S. Arabistan'da üç adet anahtar teslim kimya tesisi kurdu (Fırat 2006).

1970'li yıllarda, orlon ve halı tekeli konumunda olan Akkök grubunun faaliyetleri tekstil, tekstil ara malları ve kimya alanlarında yoğunlaşmıştı. 1980'lerin daralan iç pazar ve yüksek faiz ortamı bazı sermaye gruplarını zora sokarken, dönemin ihracat teşvikleri Akkök grubunu son derece olumlu etkiledi. İç pazarın olanaklarını 1970'lerin sonlarına doğru tüketen grup, Almanya'da Atak GmbH adlı şirketi kurarak tekstil ihracatına hız verdi. Bunun yanında, Aksa'nın üretimini ülke dışında pazarlamak üzere 1977 yılında kurulan Akpa adlı şirket de 1980'li yılların önde gelen 'dış ticaret sermaye şirketleri'nden biri oldu.

1980'lerde ihracattan elde edilen birikim, Akkök grubunu yeni faaliyetlere yöneltti. 1987'de turizm sektörüne giren Dinçkökler, Heybeliada ile Burgazada arasındaki Kaşık adasını (bir diğer tekstilci aile Harunzadeler'le birlikte) satın alarak burada kumarhane, otel, alışveriş merkezi vb. içeren 'süper lüks bir kompleks' inşaatı planladılar (Sönmez 1992a: 239). İnşaat ruhsatı B. Dalan döneminde alınan ve daha sonra SİT alanı olduğu için iptal edilen proje (Milliyet 08.06.1989), bugüne dek rafta kaldı. Benzer biçimde, grubun Hazine'den 49 yıllığına kiralayarak Alman Club Salima ile ortaklaşa bir tatil köyü kurmaya hazırlandığı Fethiye'deki Kille Koyu projesi de Bakanlar Kurulu kararı ile iptal edildi (E. Feyzioğlu, Milliyet 13.10.1989; Sönmez 1992a: 239).

Turizmde umduğunu bulamayan grup, 1990'lı yılların başlarında banka kurmak için başvurmuş (Bal 1994: 77), ancak bu sektöre girmek için de izin alamamıştı. Tekfen ve İstikbal grupları ile ortaklaşa açılan Akmerkez'in 1993'te devreye girmesi ile perakende mağaza (Polo Ralph Lauren), bina hizmetleri (Üçgen Bakım ve Yönetim Hizmetleri) ve restoran işletmesi (Papermoon) gibi faaliyetlere başlandı (Altun 2006: 235-6). Ancak, daha önemlisi, 1980'lerin sonlarında giriş yapılan enerji sektörüydü. 1989'da faaliyete geçen Türkiye'nin ilk oto-prodük-

tör şirketi Akenerji, zamanla, ağırlıklı olarak Marmara ve Ege'de, toplam 540 Mw güce sahip 12 santral kurdu. Çoğu doğalgaz santrali olan bu işletmelerle (Fırat 2006), Akkök grubu enerji tekelleri arasında yerini aldı. Sonraları enerji dağıtım özelleştirmelerine de giren grubun Çek Cumhuriyeti'nden Cez firması ile ortaklaşa kurduğu Ak-Cez adlı şirket, Sakarya ili elektrik dağıtım ihalesini 2008 yılında 600 milyon dolar bedelle kazanacaktı (Referans 12.02.2009).

1980'li yılların sonlarında grupta çalışan sayısı 10 bin civarındaydı; ancak, bu rakam 1990'ların başlarında önemli ölçüde geriledi. Yalnızca 1991 yılında (vergi öncesi kârın yüzde 35 arttığı bir yılda), grup şirketlerinin toplam istihdamı yüzde 19 azaltılmıştı (Milliyet 14.01.1989; 29.01.1992). 1990'ların sonlarında yurtdışı girişimlerini arttıran ve Balkan ülkeleri ile Mısır'da üretim tesisleri kuran Akkök grubu, faaliyet bileşimini de yeniden şekillendirmeye yöneldi. 60 yıl boyunca grubun belkemiği olan tekstil, Çin tekstil ürünlerinin rekabet baskısı altında, hızla ikinci plana düştü.

Tekstilden uzaklaşarak daha kârlı sektörlere yönelen Dinçkökler, birkaç yıl içinde binlerce işçiyi daha işten çıkardılar. Örneğin, 2001-2005 arasında Aksu'da çalışan 'mavi yakalı' işçi sayısı 300 adet azaltıldı. Daha çarpıcı bir durumsa Ak-al Tekstil'de yaşandı. Şirkette ilk olarak sendikasızlaştırma yöntemine başvuran grup (Evrensel 17.07.2002), bunun ardından bazı fabrikaları kapatma veya satma yoluna gitti. Ak-al şirketine ait iki fabrika (Bozüyük fabrikası ve Kartopu) devredildi, Yalova fabrikası kapatıldı, Romanya fabrikasında üretim durduruldu ve sonuç olarak, Ak-al'da çalışan işçi sayısı 3.000'den 575'e düştü (Ak-al Tekstil 2008: 1). Özellikle iplik üretimi azaltılırken, 2005 yılında halı üretiminden de çıkıldı. 1985 yılında Akkök grubunun yalnızca dört şirketindeki (Aksa, Ak-al, Aksu, Dinarsu) işçi sayısı (7.589), 2007 yılı sonunda tüm grupta çalışan sayısının (3.226) çok üzerindeydi (Sönmez 1992a: 238; Akkök Sanayi 2008: 100).

Emek-yoğun üretimden uzaklaşan Akkök grubu, teknolojik içeriği yüksek girdilerin üretimine yöneldi. Aksa'da ara malı üretimine ağırlık verildi ve teknik elyafların üretimine geçilmesiyle, şirketin dünya pazarındaki payı 2002'de yüzde 8.5'ten 2007'de yüzde 11'e yükseldi. Yine, 2006 yılında, havacılık ve uzay sektöründe kullanılan yeni bir malzeme olan karbon elyaf üretimi için yatırımlara başlandı (Hürriyet 04.10.2006). Bu süreçte bir diğer adım, Akkim tesisinde silikon bazlı kimyasallara dayalı tekstil ürünleri üretmek amacıyla ABD'li Dow Corning firması ile yapılan anlaşmayla geldi (D.C. Bilgin, Hürriyet 16.01.2008).

Grubun yeni dönemdeki bir diğer atılımı gayrimenkul sektöründeydi. 2000'li yıllarda Akkök grubu, bu sektörde alışveriş merkezleri ve rezidanslar gibi projelerle yer aldı. Hollandalı Corio ve Garanti Koza ile ortaklaşa, İstanbul Esenyurt'-

ta konut ve alışveriş merkezi projeleri başlattı (Akşam 21.11.2007). Grubun buna benzer bir girişimi de Sinpaş ve Ülker'le ortaklaşa yürütülmekteydi. Son yıllarda gayrimenkul sektörüne iyice ağırlık veren grup, Mermerci ailesine ait Akfil şirketler grubunu ve arsa stoğunu 2008 yılında satın alarak, İstanbul'un rant alanlarının paylaşımına daha etkin biçimde katılmayı hedefledi (İ. Ekinci, Milliyet 16.03.2008).

Akkök grubu, ticaretle başlayan, önce atölye sonra fabrika üretimiyle devam eden, ithalata ve ardından ihracata yönelen, 1980'lerden itibaren hizmet sektörlerine uzanan, uluslararası pazarlara ticaret, üretim ve nihayet finans şirketleri aracılığıyla yayılan bir gelişim çizgisi izlemiştir. Grubun ölçeğine nazaran, uluslararası faaliyetleri ve toplam faaliyet sayısı diğer gruplara kıyasla her dönemde genellikle daha az olmuştur. Son yıllarda tekstilin emek-yoğun alt kollarından uzaklaşmaya başlayan grup, daha ziyade kimya ve tekstil ara malları (tekstil kimyası) sektörleri ile enerji ve gayrimenkul girişimlerine ağırlık verdi. 2008 yılı itibariyle, grubun 1.5 milyar dolarlık toplam cirosu içinde en büyük payı yüzde 56 ile kimya ve yüzde 31 ile enerji sektörleri almaktaydı. Tekstilin payı ise yalnızca yüzde 7'ydi (Akkök 2009).

Tablo 2.22: Akkök Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5190	Toptan ticaret	Ankara'daki faaliyetler	1934	1943
4520	İnşaat			
5131	İplik-kumaş ticareti	İstanbul'daki faaliyetler	1943	1952
1711	İplik ve dokuma imalatı	Atölye tipi üretim	1943	1952
	İplik ve kumaş imalatı	Aksu iplik Dokuma ve Boya Apre Fob. TAŞ.	1952	
5131	İplik-kumaş pazarlama	Ariş Sanayi ve Ticaret TAŞ.	1952	
	Tekstil ticareti?	Dinkal Sanayi ve Ticaret AŞ.	1953	1976
1722	Halı imalatı	Dinarsu (2005'te Merinos Halı'ya satıldı)	1953	2005
5131	İplik ticareti	İleri İplik Sanayi ve Ticaret AŞ.	1966	2005
2430	Akrilik elyaf imalatı	Aksa Akrilik Kimya Sanayi AŞ.	1968	
5149	Hammadde ithalatı			
2699	Formika imalatı	Türmika Sanayi ve Ticaret AŞ.	1968	1997
1711	Akrilik iplik imalatı	Ak-al Tekstil Sanayi AŞ.	1974	
6720	Sigortacılık hizmetleri	Dinkal Sigorta Acentalığı AŞ.	1976	
3699	Sünger imalatı	Akmeltem Poliüretan Sanayi ve Ticaret AŞ.	1976	
5050	Akaryakıt ticareti	Aksam Petrol ve Kimyevi Maddeler Tic ve San	1976	2001

Tablo 2.22 (devam): Akkök Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2411 5149	Kimyevi maddeler imalatı ve ticareti	Akkim Kimya Sanayi ve Ticaret AŞ.	1977	
5131	İplik ve kumaş ihracatı	Ak-Pa Tekstil İhracat Pazarlama AŞ.	1977	
	Halı ticareti	Ak Döşem Halıcılık Sanayi ve Ticaret AŞ.	1977?	1997
2021	Orman ürünleri imalatı	Bozüyük Orman Ürünleri Sanayi Tesisleri AŞ.	1978	2009
6599	Holding	Akkök Sanayi Yatırım Geliştirme AŞ.	1979	
7010	Gayrimenkul	Has Yapı Sanayi ve Ticaret AŞ. (iştirak?)	1981	2003
5149	Kimyevi mad. ihracatı	Akkim	1982	
6110	Deniz taşımacılığı	Akdeniz Yat ve Gemi İşletmeciliği Turizm	1983	
1711	Örgü yünü-iplik imalatı	Kartopu Tekstil Mamulleri (satın alma)	1983	2006
5131	İplik ve kumaş ticareti	Atak GmbH (Almanya)	1984?	2006
	Tekstil ürünü ihracatı	Ak Eksport Sanayi Ürünleri İhracat ve Taahhüt	1985	2001
	Tekstil ticareti	Ebru Tekstil Ticaret ve Sanayi AŞ.	1985	2001
1711	Kesikli elyaf imalatı	Ak-Tops Tekstil Sanayi AŞ.	1985	
6110	Deniz taşımacılığı	Akyel Turizm ve Dış Ticaret AŞ.	1985	2001
5510	Turizm-otelcilik	Ak Turizm ve Dış Ticaret AŞ.	1986	
		Ak-Koy Turizm Yatırım ve Ticaret AŞ.	1987	2003
5143	Yapı malz. pazarlama	Ak-Ver Emlak İnşaat ve Ticaret AŞ.	1987	
7010	Alışveriş merkezi	Akmerkez (eski Temar İnşaat, açılış: 1993)	1987	
6303	Marina işletmesi	Tek Art Kalamış Marina	1987	
5149	Kimyasal mad. ithalatı	Aktem Kimyasal Ürünler Uluslararası Müm.	1988	
4010 4030	Elektrik ve buhar enerjisi üretimi	Akenerji Elektrik Üretim AŞ.	1989	
7493	Bina hizmetleri	Üçgen Bakım ve Yönetim Hizmetleri	1992	
5232	Giyim eşyası per. tic.	Akpol Polo Ralph Lauren	1993	
5219	Süpermarket zinciri	ATİ Dış Ticaret (Makrocenter, Tekfen ortak)	1993	2000
6220	Hava taksi taşımacılığı	Ak Havacılık ve Ulaştırma Hizmetleri AŞ.	1995	
5520	Restoran işletmesi	Akmerkez Lokantacılık	1996	
7493	Bina hizmetleri	Akhan Bakım Yönetim Servis Hizmetleri	1996	
6303	Liman işletmesi	Akport Tekirdağ Liman İşl. (özelleştirme)	1997	
4010	Elektrik dağıtım	Ak-el Yalova Elektrik Üretim AŞ.	1999	
1711	Akrilik iplik imalatı	Akrom Akal Textile Romania SRL	1999	2006
5131	Tekstil ihracatı	Aksu Textiles EAD (Bulgaristan)	1999?	
2430	Teknik elyaf imalatı	Aksa	2001	

Tablo 2.22 (devam): Akkök Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6110	Deniz taşımacılığı	Akyel Denizcilik ve Lojistik Dış Ticaret AŞ.	2001	2005
4530	Kimya tesisi inşası	Akkim (Ürdün ve S.Arabistan'da üç tesis)	2001?	2004
5131	İplik ihracatı	Ak-al Dış Ticaret AŞ.	2002	2006
	İplik pazarlama	Ak-al Tekstil Pazarlama	2002	2006
6599	Finansman şirketleri	Fitco BV (Hollanda)	2003	
		Aken BV (Hollanda)		
1711	Akrilik elyaf imalatı	Aksa Egypt (Mısır)	2003	
6599	Holding	A.R.D. Holding AŞ.	2004	
		Atlantik Holding AŞ. (eski Ö.D. Holding AŞ.)	2004	
4010	Elektrik ticareti	Akenerji Elektrik Enerjisi İth. İhr. Toptan Tic.	2004	
5510	Turizm-otelcilik	Otakçılar Turizm ve Ticaret AŞ.	2005	2008
		Zeytinliada Turizm ve Ticaret AŞ.	2005	
1721	Diğer tekstil imalatı	Çerkezköy Tekstil Sanayi ve Ticaret AŞ.	2005	
5131	Tekstil ticareti	İstasyon Tekstil Sanayi ve Ticaret AŞ.	2005	
4520	İnşaat	Akiş Gayrımenkul Yatırımı AŞ.	2005	
7010	Gayrimenkul	GAC Gayrimenkul Yatırım AŞ.	2006	
		Saf Gayrımenkul (Ülker ve Sinpaş ortak, %7 işt)	2006	
4010	Elektrik ticareti	Akkur Enerji Üretim (satın alma)	2006	
7290	Bilgi-işlem	Aktek Bilgi İletişim Teknolojisi Sanayi ve Tic.	2007	
5149	Kimyevi mad. ticareti	Akgirişim Kimya Sanayi ve Ticaret AŞ.	2007	
4010	Elektrik üretim-iletim	Mem Enerji Elektrik Üretim San. (satın alma)	2007	
		Akka Elektrik Üretim AŞ.	2008	
6599	Enerji yatırımları	Akcez Enerji Yatırımları Sanayi ve Tic.AŞ.	2008	
6023	Lojistik	Akdepo Lojistik ve Dış Ticaret AŞ.	2008	
7010	Gayrimenkul	Akkoza Gayrımenkul Yat. (Garanti Koza ortak)	2008	
6599	Holding	Akfil Holding AŞ. (satın alma)	2008	
1711	Denim kumaş imalatı	Akfil Tekstil Turizm İnşaat (satın alma)	2008	
1711	İplik-dokuma imalatı	Akfil Tekstil Üretim ve Ticaret (satın alma)	2008	2009
4520	İnşaat	Akfil Turizm İnşaat ve Yatırım (satın alma)	2008	
5510	Turizm-otelcilik	Akfil Turizm Yatırım Planlama (satın alma)	2008	2009
7010	Gayrimenkul	Akfil Gayrimenkul ve Yatırım (satın alma)	2008	
		Akfil Gayrimenkul Yatırım İnşaat (satın alma)	2008	2009
9249	Çocuk eğitim okulları	Akdünya Eğitim Eğlence Sanat Yatırımları	2009	
4010	Elektrik üretim-iletim	Egemer Elektrik Üretim AŞ.	2009	

Kaynak: Köymen 1989; Sönmez 1992a; Buğra 2003; İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

İHLAS GRUBU

Tıpkı Ülker gibi, İhlas da Türkiye'de 'İslami sermaye' denildiğinde ilk akla gelen gruplardan biri. İnşaat, medya ve pazarlama alanlarında etkili olan grup, Nakşibendi 'Işıkçılar' cemaatinin lideri Enver Ören tarafından kuruldu (N. Atal – E. Şimşek, Sabah 27.09.2006). S. Demirel'in "O durakta beklemez, gelen otobüse biner" diye tarif ettiği Enver Ören, iktidara gelen partilere yakın durmaya daima özen gösterdi. Bu durum, grubun 'İslami' kimliğinin zamanla aşınmasını da beraberinde getirdi. Nitekim 28 Şubat sürecinde, grubun TV kanalı TGRT, önceleri ağırlık verdiği dini yayınlar yerine magazin-eğlence tarzı ('Seda Sayan'lı') programlara yönelerek, İslami kesimde büyük bir hayal kırıklığı yaratmıştı. Yine, faizsiz bankacılık alanında Türkiye'de en büyük ÖFK (özel finans kurumu) olan İhlas Finans 2001 yılında batmış, geride 200 binden fazla 'İhlaszede' bırakmıştı. Grubun tepki gören bir girişimi de 2006 yılında TGRT'nin ABD'li medya tekeli Murdoch'a satılmasıydı (S. Tuna, Yeni Şafak 16.08.2006).

Kurucu E. Ören, Kuleli Askeri Lisesi'nden mezun olduktan sonra botanik eğitimi aldı ve bir süre akademisyen olarak çalıştı. 1968 yılında, Işık cemaati şeyhi Hüseyin Hilmi Işık'ın kızı ile evlendi. 1970 yılında, bir grup arkadaşı ile birlikte (o zamanki adı Hakikat olan) Türkiye gazetesini yayınlamaya başladı. Bu tarih, İhlas grubunun kuruluş tarihi olarak kabul ediliyor (İhlas Holding 2005: 1, 8).

1970'lerde basın sektörü dışında fazla varlık göstermeyen İhlas grubu, Özal iktidarı ile birlikte büyümeye başladı. Grubun 1980'li yıllardaki en önemli girişimi, pazarlama ile başlayan ve daha sonra imalatı içeren, İhlas Ev Aletleri firması bünyesinde elektrikli ev eşyası üretimi ve satışıydı. Mutfak robotu, su arıtma cihazı, elektrikli süpürge, ısıtıcı gibi ürünleri geniş bir bayi ağıyla dağıtan İhlas Ev Aletleri, gazetenin yanında, grubun belkemiğini oluşturan bir diğer firma oldu. Zamanla ihracata da yönelen ve 1996'da borsada işlem görmeye başlayan şirket, 2004 yılında, Aura adlı Almanya'da kurulu bir firmaya ortak olarak üretim ve pazarlama faaliyetini uluslararası düzleme taşıyacaktı.

Grubun 1980'lerde yöneldiği bir diğer sektör inşaattı. Genellikle konut inşaatı yapan İhlas, bir yandan da (olasılıkla, öncelikle cemaati hedefleyen) turizm-sağlık tesisleri inşa etti. Sakarya Kuzuluk'ta bir termal devre mülk sitesi, termal otel, Yalova Armutlu'da yine termal devre mülk tatil köyü gibi özgün projeler gerçekleştirdi. Bunların yanı sıra, İhlas grubunun sağlık alanındaki iki önemli girişi-

mi, Ürdün'lü Said Haifawi tarafından kurulan International Hospital'e ortak olması ve Türkiye Gazetesi Hastanesi'ni faaliyete geçirmesiydi.

1980'li yıllarda İhlas, Doğan grubunun Milliyet-Milpa-Milta ile kurduğuna benzer bir medya-pazarlama-turizm(-sağlık) yapısı oluşturmuştu. 1990'lı yıllarda ise İhlas'ın faaliyetleri olağanüstü hızlı biçimde arttı ve çeşitlendi. Bu dönemde holdingleşen grup, otomotiv, bisiklet-motosiklet, bilgisayar, tekstil, madencilik, meşrubat imalatı (Kristal Kola) ve enerji gibi birçok sektöre giriş yaptı. Ayrıca, medya sektöründe radyo-TV yayıncılığına da başladı. Hızla artan faaliyetler, finans alanında girişimleri beraberinde getirdi ve İhlas grubu, 1994 krizi döneminde, Bayraktar grubunun Egebank'ına yüzde 35, Ali Balkaner'in Yurtbank'ına da yüzde 40 ortak oldu (Dünya 11.10.2000; Milliyet 18.03.1994). Yine aynı dönemde faaliyete geçen ve Türkiye Diyanet Vakfı'nın da ortak olduğu (Hürriyet 25.03.1998) İhlas Sigorta ve İhlas Finans Kurumu ile birlikte, İhlas, 1990'larda finans sektöründe en aktif sermaye grupları arasındaydı.

Bir ayağı faizli bir ayağı faizsiz bankacılık alanında duran İhlas'ın bu 'fırtına ve atılım' dönemi, 1990'ların sonlarından 2000'li yıllara geçerken kapandı. Yurtbank'taki ortaklık sona erdirildi; 1998'de Murat Demirel'in Bayraktar grubunun hisselerini satın alarak ele geçirdiği Egebank'a ise 1999'un son günlerinde TMSF el koydu. Öte yandan, 2000 yılı Kasım ayında yaşanan bankacılık krizi ile 2001 Şubat krizi arasında, 10 Şubat 2001 tarihinde BDDK, borçlarını ödemekte sıkıntı yaşayan İhlas Finans'ın tasfiyesine karar verdi. Bu tarihte, İhlas Finans'ta 1.2 milyar dolara yakın mevduat ve 270 bin civarında hesap bulunmaktaydı (Zaman 13.12.2007). İhlas Finans'ın batması üzerine, özel finans kurumlarına para yatıranları korumak için bir 'Güvence Fonu' kuruldu; ancak, geçici bir madde ile İhlas Finans bu fonun dışında tutuldu (Y. Semerci, Sabah 01.07.2005). İhlas Finans'ın Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre ilerleyen tasfiye süreci uzun yıllara yayılırken, 2009 yılı itibariyle 335 milyon dolar ödenmiş, 70 bin mudiye toplam 425 milyon dolar borç ise halen ödenmemişti (Yeni Şafak 16.05.2009). Bu süreçte İhlas, AKP hükümetinden de önemli destek gördü. Nitekim 2005 yılında hazırlanan bankacılık yasa tasarısında, Güvence Fonu TMSF bünyesine alınmaktaydı. Yasa görüşmeleri sırasında tasarıya CHP tarafından eklenen ve İhlas Finans'ı dışarıda bırakan geçici maddenin iptalini öngören madde, tasarı kanunlaşırken AKP'nin verdiği bir önerge ile çıkartıldı (Birgün 03.07.2005). Böylece, SPK'nın belirttiği durum, yani paravan şirketler aracılığıyla İhlas Finans'tan İhlas grubuna kaynak aktarma olayının incelenmesi engellendi (Y. Semerci, Sabah 04.07.2005). İhlaszedelerin alacaklarını ödemekte fazla acele etmeyen İhlas gru-

bunun Türkiye gazetesi ise Başbakan Erdoğan'a ve hükümete yönelik abartılı övgüleriyle dikkat çekmekteydi (Vatan 16.03.2009).

Her ne kadar AKP iktidarından önemli yardımlar alsa da İhlas grubu 2000'li yıllarda ciddi bir küçülme sürecine girdi. Grubun önemli iştiraklerinden Kristal Kola, TGRT TV (Fox TV), İhlas Sigorta (HDI Sigorta), İhlas Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı (Y&Y GYO) gibi şirketler satıldı. Finans sektöründen uzaklaşmak zorunda kalan grup, enerji ve madencilikte büyüme hesapları yapmaktaydı. 2008 yılı itibariyle grupta çalışan sayısı 2.722, holdingin toplam aktifleri ise 1 milyar TL idi (İhlas Holding 2009: 105, 110).

Tablo 2.23: İhlas Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2212	Gazete-dergi yayını	Öz Gazetecilik Ltd. (Türkiye Gazetesi?)	1970?	1989
		Hizmet Gazetecilik ve Matbaacılık Ltd.	1975	1982?
9220	Haber ajansı	Yurt Ajansı Ltd. (eski adı Basın Ajansı Ltd.)	1976?	1990
4520	İnşaat	Anadolu İmar İnşaat Ltd.	1978	1988
2221	Matbaacılık	İhlas Matbaacılık ve Dağıtım AŞ.	1980	1986
2222	Yayın dağıtım			
2930	Elektrikli ev eşyası	İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret AŞ.		
3230	imalat ve satış	(eski adı Hizmet Elektronik Cihazlar Ltd,		
5139		daha önce Hizmet Gazetecilik)	1982?	
8519	Sağlık hizmetleri	Haifawi Medikal (International Hospital, iştirak)	1983?	1998
7493	Temizlik hizmetleri	Akpak Temizlik (eski adı Model Endüstri)	1985	
4520	İnşaat	İhlas Yapı Teknik İnşaat (Armutlu AŞ oldu)	1985	2007
2221	Matbaacılık	İhlas Matbaacılık Gazetecilik	1986	1990
4520	İnşaat	İhlas İnşaat Emlak (eski adı İhlas İmar)	1988	1995
5142	Metal ticareti	İhlas Demir Çelik San. Ltd. (eski adı Tekin Çelik)	1988	1992
2429	Kimyevi mad. imali	İhlas Kimya Sanayi Ltd. (faal değil)	1989	
2211	Dergi ve kitap yayıncılığı	Hakikat Yayıncılık Sanayi Ltd.		
2212		(eski adı İhlas Tekstil ve Teknik Yayıncılık)	1990	2007
5149	Kağıt ürünleri ticareti			
5010	Motorlu araç ticareti	Otomobilcilik ve Ticaret AŞ.	1990	2008
5190	Dış ticaret	İhlas Dış Ticaret AŞ. (İhlas End. Ürünleri oldu)	1990	1995
5131	Tekstil ticareti	İhlas Se-Na Tekstil Sanayi ve Ticaret AŞ.	1990	1996
6599	Holding	İhlas Holding (eski İhlas Gazetecilik Holding)	1990	
8511	Özel hastane	Türkiye Gazetesi Hastanesi	1991	
6304	Seyahat acentesi	İhlas Turizm Seyahat Ticaret Ltd.	1991	

Tablo 2.23 (devam): İhlas Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
7413	Kamuoyu araştırma	Akademi-İhlas Medya Aktiviteleri Ltd.	1992	1995
6302	Depolama	İhlas Gümrükleme Müşavirlik Ltd.	1992	
6309	Gümrük hizmetleri			
6023	Nakliyat			
5159	Ölçü aletleri ticareti	İhlas Tarsan Tartı ve Ölçü Aletleri	1992	2007
5151	Elk. cihaz ticareti	İhlas Bilgi İşlem ve Ticaret AŞ. (İhlas Acer oldu)	1992	1997
7430	Reklamcılık	Mercek Reklam Prodüksiyon Basım Hizmetleri	1993	1997
2212	Gazete-dergi yayını	İhlas Gazetecilik Yayıncılık (eski Altın Ticaret)	1993	2000
5010	Motorlu araç ticareti	Subaru-İhlas Otomotiv Sanayi ve Ticaret AŞ.	1993	1994
		İhlas Motor AŞ. (eski İhlas Otomotiv)	1993	1997
6302	Depolama	İhlas Genel Antrepoculuk Nakliyat ve		
6023	Nakliyat	Ticaret AŞ. (eski adı İhtaş İhlas)	1993	
5159	Medikal cihaz ticareti	Ihlas Medikal Urünler ve Sağlık Hizm. Tic.	1993	2007
7499	Fuar organizasyonu	İhlas Fuar Hizmetleri AŞ.	1993	
6519	Bankacılık	Egebank AŞ. (Bayraktar grubu %55, İhlas %35)	1994	1999
		Yurtbank (%40 iştirak)	1994	1996
9220	Haber ajansı	Ihlas Haber Ajansı	1994	
9213	Radyo-TV yayını	Huzur Radyo TV AŞ.		
9211	Film-reklam yapımı	(TGRT, ABD'li Murdoch'a satıldı)	1994	2006
7010	Konut pazarlama	İhlas İnşaat Emlak Organizasyon ve Tic. AŞ.	1994	1997
5122	Gıda mad. ticareti	İhlas Gıda ve Ambalaj San. (İhlas Enerji oldu)	1994	1997
5141	Kömür ticareti	İhlas Kömür Üretim ve Pazarlama AŞ.	1994	1999
5190	Genel ticaret	İhlas Mal Pazarlama (eski İhlas Petrol Ürünleri)	1994	1996
9214	Müzik yayıncılığı	Eko Müzik Yayıncılık ve Pazarlama Ltd.	1995	1996
9211	Film-reklam yapımı	İfpaş Film Prodüksiyon (İhlas Film Prodüksiyon)	1995	2003
6220	Havayolu taşıma	İhlas Havacılık AŞ.	1995	2004
5010	Motorlu araç ticareti	İhlas Motor Ltd. (eski İhlas Otomotiv Ltd)	1995	2005
5143	Yapı malz. ticareti	İhlas Uluslararası İnşaat (eski İhlas End. Ürünleri)	1995	
4520	İnşaat	İhlas Yapı AŞ. (İhlas Yapı Turizm ve Sağlık oldu)	1995	2004
		İhlas İnşaat AŞ. (İhlas İnşaat Turizm oldu)	1995	1998
8519	Sağlık hizmetleri	İhlas Sağlık Hizmetleri (İhlas Unlu Mam. oldu)	1995	1997
5131	Tekstil ticareti	İdeal Tekstil Sanayi ve Dış Ticaret (Rek-Pa oldu)	1995	2000
		İhlas Tekstil Sanayi ve Ticaret AŞ.	1995	1997
5142	Maden ticareti	Süper Madencilik (Dehas İç ve Dış Tic. oldu)	1995	2001
6519	Faizsiz bankacılık	İhlas Finans Kurumu AŞ.	1995	2001

Tablo 2.23 (devam): İhlas Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6603	Sigortacılık	İhlas Sigorta (HDI Intern. Holding AG'ye satıldı)	1995	2006
6420	Telekom hizmetleri	İhlas Telekomünikasyon AŞ. (Teleglobal)	1995	1999
3591	Moped imalatı	Ege Mosan AŞ.	1995	
3592	Bisiklet imalatı	Bisan Bisiklet Moped Otomotiv Üretim San.	1995	
5040	Bisiklet satış	Bisiklet Pazarlama Sanayi ve Ticaret AŞ.	1995	
5010	Motorlu araç ticareti	İhlas Motor Sehimdar Cemiyeti (Azerbaycan)	1995?	2007
7430	Reklamcılık	Öncü Reklam Hizmetleri Ltd. (eski İhlas Medya)	1996	1998
8010 8021	Özel okullar	İhlas Eğitim Hizmet Kurumları AŞ.	1996	2006
6601	Hayat sigortacılığı	İhlas Hayat Sigorta AŞ.	1996	2004
1554	Meşrubat imalatı	Kristal Kola ve Meşrubat Sanayi ve Tic. AŞ.	1996	2005
4010	Elektrik dağıtım	Bursa Yalova Enerji Dağıtım Ltd. (faal değil)	1996?	
7430	Reklamcılık	İhlas Medya Reklam Prodüksiyon (Repaş oldu)	1997	1999
2221	Matbaacılık	İhlas Matbaacılık Gazetecilik Yayıncılık San.	1997	2004
6412	Kargo hizmeti	Birlik Kargo (eski İhlas Kargo, eski Huzur Kargo)	1997	
6599	Gayrimenkul YO	İhlas Gayrimenkul Yat. Ort. (Yeşil İnşaat'a satıldı)	1997	2006
8519	Sağlık hizmetleri	Marmara Poliklinik Hiz. Ltd (İhlas Poliklinik Ltd)	1997	
5151	Elk. cihaz ticareti	İnfronic Bilgisayar Sistemleri San (eski İhlas Acer)	1997	
5190	Dış ticaret	İhlas Dış Ticaret AŞ. (İhlas İnşaat oldu)	1997	2008
5139 5151 5152	Elektrikli ev eşyası pazarlama	İhlas Pazarlama ve Ticaret AŞ.	1997	2004
5122	Gıda mad. ticareti	Kristal Gıda Dağıtım (eski İhlas Unlu Mamuller)	1997	2005
4010	Elektrik dağıtım	Eko Enerji Üretim ve Dağıtım (eski İhlas Enerji)	1997	2007
6420	Telekom hizmetleri	İhlas Net AŞ.	1997	
6599	Yatırım şirketi	Doğu Yatırım Holding AŞ. (küçük iştirak)	1997?	
5010	Motorlu araç ticareti	KİA-İhlas Motor Sanayi ve Ticaret AŞ (faal değil)	1998	
4520	İnşaat	Antalya İmar Ltd.	1998	
5510	Turizm-otelcilik	Kuzuluk Kaplıca İnşaat (eski İhlas İnşaat Turizm)	1998	
5190	Genel ticaret	İhlas Ticaret AŞ.	1998	2003
7430	Reklamcılık	Repaş Medya Reklam (Promaş adını aldı)	1999	2005
6599	Yatırım şirketi	İhlas Financial Services Ltd (Cayman Adaları)	1999	2003
4520 7010	İnşaat Emlakçılık	İhlas İnşaat Turizm Sağlık ve Petrol Ürünleri Ticaret AŞ.	1999	

Tablo 2.23 (devam): İhlas Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
7430	Reklamcılık ve	Rek-Pa Reklam Pazar Geliştirme Araştırma		
7413	kamuoyu araştırma	Danışmanlık Ltd.	2000	2006
5151	Elk. cihaz ticareti	Bafa Bilgisayar Teknolojisi Ticaret AŞ.	2000	2003
2212	Gazete-dergi yayını	Aktif Magazin Yayıncılık (eski İhlas Magazin)	2000	2004
		İhlas Gazetecilik AŞ.	2000	
2222	Yayın dağıtım	Yay-Sat AŞ (Doğan grubu, iştirak)	2000?	
5151	Elk. cihaz ticareti	Dehas İç ve Dış Ticaret Ltd.	2001	
2211	Kitap yayıncılığı	İhlas Yayın Holding AŞ.	2003	
2221	Basım			
2222	Yayın dağıtım			
6599	Medya yatırımları			
5190	Dış ticaret	Klas Dış Ticaret AŞ. (İletişim Magazin oldu)	2003	2004
7421	Mühendislik hizm.	İhlas Lef Uluslararası Endüstriyel Proje ve Paz.	2003	
9213	TV-Radyo yayıncılığı	TGRT Dijital TV Hizmetleri AŞ.	2004	
		TGRT Haber TV AŞ.	2004	
		TGRT FM (TGRT Haber TV bünyesinde)	2004	
2212	Dergi yayıncılığı	İletişim Magazin Gazetecilik Sanayi ve Tic.	2004	
4520	İnşaat	İhlas Oxford Mortgage İnşaat ve Tic. AŞ.	2004	
5139	Ev eşyası pazarlama	Aura GmbH (Almanya, %45 iştirak)	2005	
5510	Turizm-otelcilik	İhlas Yapı Turizm ve Sağlık AŞ.	2004	
5139	Elektrikli ev eşyası			
5151	pazarlama	İhlas Pazarlama AŞ.	2004	
5152				
7430	Reklamcılık	Promaş Profesyonel Medya Reklam ve Film Paz	2005	
		Ihlas Reklam Ajans Hizmetleri Ltd.	2005	
5010	GAZ araç ticareti	Bisan	2005	
	Motorlu araç ticareti	İhlas Motor AŞ (eski İhlas Eğitim)	2006	
2211	Kitap yayıncılığı	Ihlas Gelişim Yayıncılık AŞ.	2007	
5510	Turizm-otelcilik	Armutlu Tatil ve Turizm İşletmeleri AŞ.	2007	
1320	Madencilik	İhlas Madencilik AŞ.	2007	
4010	Elektrik dağıtım	İhlas Enerji Üretim Dağıtım ve Ticaret AŞ.	2007	
	Elektrik üretim-iletim	Detes Enerji Üretim AŞ. (satın alma)	2008	
5510	Turizm-otelcilik	Ihlas İnşaat Yapı Taahhüt ve Ticaret AŞ.	2008	
4520	İnşaat			
1320	Maden işletmesi	Mir Iç ve Dış Tic Maden San. Ltd (satın alma)	2008	
	Madencilik	İhlas Mining Ltd (Gana)	2008	

Tablo 2.23 (devam): İhlas Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
1711	Tekstil imalatı	Okan Tekstil Sanayi ve Ticaret AŞ. (iştirak)	2008	
6420	Telekom hizmetleri	İhlas İletişim Hizmetleri AŞ.	2009	
		İhlas Net Ltd. (İhlas Net AŞ iştiraki)	2009	

Kaynak: İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

ALARKO

Orta büyüklükte bir sermaye grubu olan Alarko, 1954 yılında Üzeyir Garih ve İshak Alaton tarafından kuruldu. Ortaklardan İshak Alaton'un babası Varlık Vergisi nedeniyle Aşkale'ye sürülenlerden biriydi. Alarko'nun kuruluşunu önceleyen günlerde, Alaton bir süre İsveç'te çalıştıktan sonra yurda dönmüş olan bir işçi; Üzeyir Garih ise (ABD'li Carrier'in Türkiye temsilcisi olan İngiliz Baker'a bağlı) Tokar firmasında çalışan bir makine mühendisiydi (Mercan 2007: 35-41).

Grubun ilk faaliyet konusu, ısıtma-soğutma ve havalandırma tesisat montajıydı. Bu dönemde kurulan sanayi tesislerinde Alarko birçok tesisat projesi gerçekleştirdi. Ayrıca, Galata'da bir atölye ile anlaşarak sistem parçaları üretimine de başladı. 1958'de aldığı Merkez Bankası banknot matbaası havalandırma işi Alarko için sıçrama tahtası oldu ve TCMB yönetimi, bunun ardından, birçok büyük tesisat işini ihalesiz olarak Alarko'ya verdi (Garih 2004: 50-72).

1963'te TSKB kredisiyle Rami'de kurulan fabrika, Alarko'nun ilk sınai atılımıdır. Bunu izleyen yıllarda tesisat, izolasyon işleri, soğutma tesisatı ürünleri konularında yeni şirketler kuran grubun sistem montajı yaptığı tesisler arasında, İncirlik ABD üssü askeri polis binaları, Erdemir'in bazı kısımları ve bir kamu kuruluşunun (Sümerbank?) 10'dan fazla büyük fabrikası da bulunmaktaydı (Garih 2004: 62-90; Mercan 2007: 88). Bir gazete ilanına göre, 1954-1970 arasında Alarko'nun iş hacmi 1 milyon liradan 100 milyon liraya çıkmış, grupta çalışan personel sayısı ise 1.000'i aşmıştı (Milliyet 05.08.1969). 1970'li yıllarda inşaat işlerine de başlayan grup, bu dönemde bünyesinde 300'den fazla mühendis çalıştırmaktaydı (Garih 2004: 91).

Alarko, temelde dikey ve yatay biçimde, genellikle ilişkili alanlara girerek büyüdü. 1972 yılında, holding şirketini kurduğu sıralarda grubun başlıca faaliyetleri, yurtiçi ve yurtdışı inşaat-tesisat işleri, klima santralleri üretim ve montajı, makine-parça imalatı ve inşaat malzemeleri ticareti olarak sıralanabilir. İmalat sanayiindeki bu faaliyetlerin yanı sıra, turizm ve gıda sektörlerinde de iştirakleri bulunmaktaydı. Tesisat malzemeleri imal eden grup, zamanla klima, pompa, brülör vb. üretimine ve hatta ağır sanayi makineleri imalatına girmiş, 1970'lerin sonlarında elektronik eşya üretimine de başlamıştı. Ancak, Alarko, Blaupunkt ve NEC marka TV ve müzik seti imalatı ile girdiği bu sektörde uzun süre tutunamayacaktı.

1978-82 arasında grubun konsolide geliri, TL cinsinden ve yaklaşık rakamlarla 1 milyardan 10 milyara, faaliyet kârı 200 milyondan 2.4 milyara yükselmiş, kârın büyük kısmı imalat ve inşaat işlerinden elde edilmişti (Milliyet 01.11.1983). Grubun toplam gelirleri içinde inşaatın payı zamanla artarak yüzde 50'yi geçerken, Alarko'nun imalat faaliyetleri göreli olarak azalacaktı. Bununla birlikte, genel olarak 1980'li yıllar, liberal ekonomi ve 'dışa açılma' ile, Alarko için de yeni birikim olanakları yarattı. Nitekim 1980'lerin ortalarında elektrik santrali kurma ve işletme izni alan ilk gruplardan biri Alarko'ydu (Milliyet 09.08.1985).

Bu dönemde Alarko, elektrik fiyatına zam yapılması, fiyatların otomatiğe bağlanması ve yüksek kârlılığın garanti altına alınması gibi konularda hükümete epey baskı yaptı (Milliyet 12.02.1986; 05.06.1986). Türkiye Elektrik Kurumu'nun da bir süre için yüzde 30 ortak olduğu Altek adlı şirketle enerji sektörüne erken bir giriş yapan grup (Mercan 2007: 119), 1980'lerde gözde olan yap-işlet-devret modeli ile ilkin Düzce'de, sonraları Tarsus ve Malatya'da küçük ölçekli hidroelektrik santralleri kurup işletti. 2000'li yıllara gelindiğinde, Kırklareli'de devreye giren yeni bir doğalgaz santrali ile birlikte, Alarko santrallerinin toplam kurulu gücü 110 Mw'a ulaşmıştı. Bu dönemde Enka (3.850 Mw), Ciner (804 Mw), Akkök (540 Mw) ve Sabancı (455 Mw) gibi gruplara kıyasla mevcut kapasitesi fazla olmasa da Alarko, enerji tekelleri arasındaydı (Bayıksel 2007a). Süreç içinde uluslararası ortaklıklar (Fransız Snet ve İspanyol Endesa) kuran grup, nükleer santral projesiyle ilgilendiği gibi (Dünya 31.03.2008), santrallerindeki elektrik üretimini zaman zaman durdurarak, nükleer enerjinin gerekliliği yönünde kamuoyu oluşturmaya da çalışmaktaydı (Ü. Ereke, Milliyet 15.07.2006; Cumhuriyet 16.07.2006).

1980'li yıllarda Alarko için yeni birikim olanakları yaratan bir diğer durum, SSCB ile imzalanan doğalgaz anlaşması oldu. Anlaşmaya karşılık olarak SSCB'deki inşaat projeleri için teklif veren firmalar arasında, Doğuş grubu ve Yüksel İnşaat ile ortaklaşa hareket eden Alarko da bulunmaktaydı (G.G. Özbay, Milliyet 17.10.1987). Öte yandan, Türkiye'de doğalgazın kullanılmaya başlanmasının Alarko'ya ilave getirileri olmuştu. İstanbul doğalgaz boru hatları ihalesini Fransız SAE ile ortaklaşa üstlenen grup, kombi, doğalgaz sobası gibi ürünler için oluşan yeni pazarda da önemli firmalar arasındaydı (F. Farsakoğlu, Milliyet 30.08.1989; F. Dedehayır, Milliyet 31.07.1990).

Doğalgazın yanı sıra, son yıllarda klima kullanımının artması da Alarko'nun lehine bir gelişmeydi. Isıtma-soğutma cihazları ('iklimlendirme') sektörünün eskilerinden olan grup, ABD'li Carrier ile 1998'de yüzde 50 ortak olarak 'ürün yelpazesini genişletme' yani Carrier ürünleri ithal edip satma ve yurtdışı pazarlara

açılma avantajı elde etmiş; Carrier ise Avrupa'daki üretiminin bir kısmını (çatı kliması vb.) Türkiye'ye kaydırarak 'maliyet ve esneklik' avantajına kavuşmuştu (Cumhuriyet 16.04.2004). Alarko'nun bu alanda başlıca ürünleri klima, kombi, radyatör, brülör ve dalgıç pompaydı (Alarko Holding 2008: 24-6). Bunların içinde, 2004 yılında Alarko'nun dalgıç pompada yüzde 25 (birinci sıra), merkezi klimada yüzde 36, Carrier markalı bireysel klimalarda yüzde 12, konut klimasında yüzde 22, radyatörde yüzde 11, kombide yüzde 8, brülörde yüzde 25, sirkülasyon pompalarında yüzde 67 ve genel toplamda ise yüzde 11 pazar payı bulunmaktaydı (Borsa Market 08.03.2004).

1990'ların başları Alarko'nun 'ilginç' açılımlar dönemidir. Grup, 1990 yılında Oyak ve Cerrahoğlu grupları ile birlikte First National Bank of Boston'a ortak olarak finans sektörüne girmiş, ancak daha sonra hissesini Oyak'a satarak bu sektörden uzaklaşmıştı (Mercan 2007: 47). Aynı dönemde, Zonguldak kömür madenlerinde büyük bir grev yaşanır ve madenciler Ankara'ya yürürken, Alarko'nun patronlarından İshak Alaton, madenlerin kapatılması talebi ile kamuoyunun karşısına çıktı (Y. Semerci, Akşam 11.10.2007). Madenlerin verimsiz çalıştığını ve ithal kömürün daha ekonomik olacağını savunan Alaton, madenciler için alternatif işlerin yaratılmasının gerektiğini belirtmekte, örnek olarak 'somon balıkçılığını' göstermekteydi (Milliyet 24.12.1993). Bu çerçevede somon ithalatına başlayan grup, birkaç yıl Türkiye'de somon balığı yetiştirmeyi de denedi, ancak başarısız olarak yeniden ithalata döndü.

Alarko'nun bir diğer 'alternatif' girişimi, 1991 yılında hizmete giren ve "İstanbul eğlence hayatına yepyeni bir konsept kazandıran" Pasha Disco'dur. Dokuz yıl boyunca diskotek işleten grup, tesisi daha sonra "Buddha Bar'ın sahibi Şefik Öztek'e" devretti (E. Türk, Milliyet 07.05.2000). Diskotek dışında, Alarko'nun 1990'lı yıllarda turizm-eğlence sektöründe başka atılımları da oldu. Hillside Club adını taşıyan tesisler (Etiler, İstinye, Fethiye Antalya), bunların içinde yer alan spa (su terapisi) merkezleri ve sinema salonu zincirleri (25 adet Cinecity) ile, grubun bu alandaki faaliyetleri giderek hızlandı.

İnşaat sektöründe, Alarko'nun işleri bu dönemde özellikle Rusya pazarında genişledi. 1990'lı yıllarda Rusya, Türkmenistan, Kazakistan, Özbekistan ve Cezayir gibi ülkelerde projeler üstlenen ve Bakü-Tiflis-Ceyhan petrol boru hattının bir kısmını (Erzurum-Sivas) inşa eden grup, ayrıca, Moskova belediyesi ile ortaklık kurarak, Moskova'da bir iş merkezi (MosAlarko) işletmeye başladı (S. Arman, Milliyet 20.07.2006; Alarko 15.07.2008: 11, 24). Aynı dönemde, yurtiçi konut projelerini de hızlandırdı. Türkiye'de 'lüks konut trendinin' öncülerinden olan Alarko, 1970 yılından bu yana beş binden fazla konut inşa etmişti (Balaban

2006a). 1990'lı yıllardan beri de Riva'daki geniş orman arazisinde binlerce villadan oluşan 'dünyanın en büyük kenti' projesini hayata geçirmek için hazırlıklar yapmaktaydı. Bununla birlikte, imar planları değiştiği için, 2008 yılı itibariyle mahkeme süreci devam etmekteydi (İ. Ekinci, Milliyet 01.03.2008).

2001 sonrasında canlanan altyapı işlerine bağlı olarak, Alarko'nun taahhüt işleri hızla arttı. 2008 başında, grubun yurtiçinde devam eden projelerinin toplam bedeli (Alarko'ya düşen kısım) 2 milyar dolara ulaştı, yurtdışı işler toplamı da 300 milyon doları aştı (Alarko 15.07.2008: 10). Bunların 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 ve İstanbul-Ankara hızlı tren hattının Eskişehir-Ankara kısmı dikkat çeken projelerdi. Yine aynı dönemde, yurtdışında Astana su dağıtım hatları, Aktobe (460 km.) ve Almaty-Bişkek (60 km.) yollarının rehabilitasyonu, Rostov'da sigara fabrikası, Cezayir'de güç santrali gibi taahhüt işleri de gerçekleştirilmişti.

Alarko, 2008 yılında, 1 milyar TL konsolide gelirinin yüzde 54'ünü 'taahhüt ve arazi geliştirme'den, yüzde 28'ini 'sanayi ve ticaret'ten, yüzde 13'ünü enerjiden elde etti. Holding bünyesindeki şirketlerde 1.200'ü beyaz yakalı 2.240 kişi, alt müteahhit ve dış atölye personeli olarak da 2.800 kişi çalışmaktaydı (Alarko Holding 2009: 36, 40).

Tablo 2.24: Alarko Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
4530	Isı tesisatı müteahhitliği	Alarko Sanayi ve Ticaret Kol. Şti.	1954	1963
7421	Isı tesisatı projelendirme			
2812	Isıtma tesisatı ürünleri	Atölye	1956	1963
2812	Isıtma tesisatı ürünleri	Alarko Sanayi ve Ticaret AŞ. (1998'de Carrier %50 ortak oldu)	1963	
3110	Jeneratör, klima imalatı			
2919	Isı cihazları imalatı			
7421	Isı tesisatı projelendirme			
4530	Tesisat işleri	Tüm Tesisat ve İnşaat AŞ.	1964	
	Bina izolasyon işleri	Tek-iz Teknik İzolasyon (Koç ortak)	1966	2005
5143	El aletleri ticareti	Sandvik Endüstriyel Mam. (Sandvik Ticaret)	1966	1975?
2919	Soğutma tesisatı ürünleri	Aldağ Soğutma San. (Dağoğlu grubu %50)	1968	1994
4530	İnşaat, tesisat	San-Sal İnşaat, Tesisat, Sanayi ve Ticaret	1969	2008
4520	İnşaat	Alarko Sanayi ve Ticaret	1971	
		Toplu Konut Holding (iştirak)	1972	

Tablo 2.24 (devam): Alarko Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6599	Holding	Alarko Holding	1972	
5510	Turistik tesis işletme	Attaş Alarko Turistik Tesisleri	1973	
2919	Ağır makine imalatı	Alamsaş Alarko Ağır Makina San.	1973	
8090	Özel eğitim kurumları	Aletaş Eğitim Tesisleri AŞ.	1973	1997
5159 5260	Sınai mamul paz., satış sonrası hizmetler	Alarko Fenni Malzeme Satış ve İmalat AŞ.	1973	
4520	Yurtiçi ve yurtdışı			
4530	inşaat ve tesisat işleri	Alsim Alarko Sanayi Tesisleri ve Ticaret	1973?	
6599	Holding	Anmak Holding (Anmak Yatırım Finansman, Alarko Holding ile birleşti)	1974	2007
4520	Turistik tesis inşaatı	Yıltaş Yıldız Turistik Tes. (Alsim'le birleşti)	1975	2006
5510	Turizm-otelcilik	Marmaris Martı Motel (iştirak)	1975?	1985?
1514	Bitkisel yağ imalatı	Doysan Yağ Sanayi (iştirak)	1975?	1985?
1513	Konservecilik	Gönen Gıda San. (iştirak, %5'in altına düştü)	1975?	1985?
5190	Dış ticaret	Yaşar Dış Ticaret (iştirak, %5'in altına düştü)	1975?	1995?
4520	İnşaat	Toplu Konut İnşaat (iştirak)	1977	1993
5139	Elektrikli eşya ticareti	Almors Elektronik Gereçler San ve Tic.	1977	1994
2912	Armatür imalatı	Alfen Makine ve Armatür San. (Mas Makin.)	1977	1985?
3230	Blaupunkt-NEC marka TV ve müzik seti imalatı	Altron Elektronik San ve Tic	1977	1989
5143	İnşaat malz. ticareti	Aletim Elektrik Tesisat ve İnşaat Malz. AŞ.	1978	1996
5190	Tüketim malı pazarlama	Alpaz Tüketim Malları Pazarlama	1979	1989
5149	Kimyevi madde ticareti	Alkrom Kimya San ve Tic (Altusaş Tuz San.)	1979	1997
2912	Pompa, brülör imalatı	Alpom tesisi	1980	
4520	İnşaat, tesisat	Saret Sanayi Taahhüt ve Ticaret AŞ.	1981	
6519	Bankacılık	Tütünbank (Yaşarbank, küçük iştirak)	1982	1985?
5110	Temsilcilik	Almüt Sanayi Gereçleri İmalat ve Mümessillik	1983	
2929 2429	Makine imalat Meyan kökü üretimi	Sistaş Siirt Meyan Kökü San. (satın alma)	1983	1989
6304	Turizm acentesi	Altra Turizm ve Seyahat Acentası	1984?	1988?
4010	Elektrik enerjisi üretimi ve ticareti	Altek Elektrik (1988-94 arası TEK %30; 2001'de Fransız SNET ve İspanyol Endesa %50 ortak)	1987	
5159	Makine ticareti	Nevko Endüstriyel Gereçler Tic (Almek Konut)	1987	1994

Tablo 2.24 (devam): Alarko Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
1512	Su ürünleri işleme	Alnor Alarko Su Ürünleri Entegre Tesisleri San	1988	1993
7290	Bilişim hizmetleri	Alis Alarko Bilişim Hizmetleri (Alor Ormancılık)	1988	1996
7310	Arge	Isı Sanayi Araştırma ve Geliştirme (küçük iştirak)	1989	2002
6720	Sigortacılık hizmetleri	Alarko Sigorta Acenteliği (Okul Malz. İmalat Tic)	1989	1997
6519	Bankacılık	First National Bank of Boston (%30 iştirak, Oyak ve Cerrahoğlu grupları ortak)	1990	1994
5510	Turizm-otelcilik	Albeach Resort Hotel (Hillside kulüpler, oteller)	1991	
9219	Diskotek işletmesi	Pasha Disko	1991	2000
5122	Su ürünleri ithalatı	Madeks İthalat İhracat (Alnortek Alarko)	1991	1996
	Somon balığı ithalatı	Alfarm Alarko Su Ürün. (satın alma, Leröy %50)	1991	
4520	İnşaat	Aldem Alarko Konut İnşaat ve Ticaret	1992	
9212	Sinema işletmeciliği	Cinecity sinemaları	1993	
2212	Dergi yayını	Hillsider Magazine	1994	
7499	Diğer hizmet	San-Bir San. Hiz. İşl. ve Tic. AŞ. (küçük iştirak)	1994	2003
6599	Gayrimenkul YO	Alarko Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı	1996	
0502	Somon balıkçılığı	Alfarm Alarko Su Ürünleri	1997	2001
5149	Kimyevi mad. ticareti	Hygea İlaç Kimya Gıda Sanayi ve Ticaret	1997	2006
2812 2929 2912 5139 5143	Kazan, radyatör, kombi, klima, pompa üretimi ve satışı	Alarko Carrier Sanayi ve Ticaret	1998	
7010	Gayrimenkul	Al-Riva Projesi Arazi Değ., Konut İnş. ve Tic.	1998	
4520	İnşaat	Al-Riva Arazi Değerlendirme, Konut İnş. Tic.	1998	
7020	İnşaat ve tesis işletme	Al-Riva Arazi Değ. Konut İnş., Tur. Tes Golf İşl.	1998	
1120	Petrol-d.gaz arama	Pipe Solution Group (Alsim-Shell ortaklığı)	1998	
4010	Elektrik üretim-iletim	Temzet Elektrik (%50 ort., Tunçbilek Santrali)	1998	
4520 7010	İnşaat İş merkezi	OAO MosAlarko (Rusya)	1999	
1512	Su ürünleri işleme	Alfarm Alarko Su Ürünleri	2001	
7010	Gayrimenkul projeleri	Arı Teknokent Proje Geliştirme	2002	
5233 5234	Yedek parça marketleri	Totaline marketleri	2002	
6592	Proje finansmanı?	Nevsky Investment Ltd (Rusya)	2005?	

Tablo 2.24 (devam): Alarko Grubu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
6599	Yatırım şirketi?	Alarko SA (İsviçre)	2005?	
4530	İnşaat, tesisat	Alsim Alarko KZ (Kazakistan)	2006	
7010	Gayrimenkul projeleri	Alarko Deyaar Gayrımenkul Geliştirme AŞ.	2007	
7499	Diğer	Betagas SRL	2007	
4010	Enerji yatırımları	Alarko Enerji Üretim AŞ.	2008	

Kaynak: Arıman 1982; Köymen 1989; Sönmez 1992a; Mercan 2007; İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.
Not: İnşaat sektöründe proje bazında kurulan şirket ve ortaklıklar tabloya dahil edilmemiştir.

Elginkan Topluluğu

Elginkan, ECA ve Serel markalarıyla tanınan orta ölçekli bir grup. Grubun kurucusu Manisalı Elginkan ailesi, bir diğer sermaye grubu olan İzmirli Özsaruhanlar'la akraba. Bununla birlikte, aile şirketi olma özelliği zamanla ortadan kalkan Elginkan Topluluğu, günümüzde İş Bankası gibi *kollektif* bir kapitalist niteliği taşıyor.

1950 yılında kurulan grup, ilk başlarda, bir kısmı NATO ve PTT için olmak üzere, çeşitli inşaat işleri yapmaktaydı (S. Yılmaz, Milliyet 06.03.1994). İlk önemli atılımı, döküm banyo armatürü üreten ve 1957'de TSKB kredisiyle kurulan ECA Presdöküm Sanayi oldu. Bunun ardından, kısa süreli Elginler Makina Fabrikası girişimi dışında, grup esas olarak armatür üretim ve satışına yoğunlaştı. 1960'lı yılların ortalarında, grubun ECA firması armatür ve vana pazarının yüzde 50-60'ını denetlemekteydi. Ticari şirketi Elmor ise birkaç yüz bayiden oluşan geniş bir dağıtım ağına sahipti (Sönmez 1992a: 272). 1967 yılında holdingleşen grup, iştiraklerini de arttırmaya başladı. 1970'li yıllarda bir yandan ileriye ve geriye doğru entegrasyona giderken, bir yandan da yeni sektörlere yayıldı.

Ana faaliyeti armatür-vana imalatı olan Elginkan, bu yıllarda soba, şofben, radyatör (sonraları kombi) gibi ısı tesisat cihazlarının imalatına ve bunlara girdi sağlayan döküm sanayiine yöneldi. Ayrıca, 1970'lerde giderek büyüyen oto yan sanayiinde, kapı kolu, yağ ve mazot pompaları, benzin otomatiği gibi parçalar üretmeye başladı. 1970'li yılların sonlarında, Eczacıbaşı'nın Artema ile armatür üretimine başlamasına karşı hamle olarak, Elginkan grubu seramik sağlık gereçleri sektörüne de girdi (Sönmez 1992a: 273).

Elginkan'ın 1970'lerin sonlarına kadar olan dönemdeki hemen tüm faaliyetleri, konut-inşaat sektörü ile otomotive girdi sağlayan işlerden oluşmaktadır (armatür-vana imalatı, döküm, oto yan sanayii, seramik sıhhi tesisat gereçleri). Finans alanında zayıf olan grubun kurduğu ortaklıkların sayısı azdı ve yabancı ortağı da bulunmuyordu (Arıman 1982: 257). Bu dönemde Elginkan, işçi sendikalarının gücü nedeniyle büyük ölçekli tesislerden kaçınmış ve İstanbul, Edirne, Manisa gibi farklı illerde benzer türde üretim yapan küçük fabrikalar kurmuştu (Büyük 2001). İlk planda etkili sonuç veren bu yöntemle, Türkiye'de içe yönelik birikimin krize girdiği 1977-79 yıllarında Elginkan grubu iki kat büyümüştü (Arıman 1982: 256-7). Bununla birlikte, uzun vadede ölçekten kaynaklanan sorunlar da-

ha baskın çıktı ve 1990'lı yıllarda, dış pazarlarda rekabet edebilmek için, Elginkan'a ait tesisler birleştirildi.

1980'lerde, diğer sermaye grupları gibi Elginkan'ın da ihracata ağırlık verdiği ve kayda değer sınai yatırım gerçekleştirmediği söylenebilir. Ancak, 1980'lerin ortalarında birkaç şirket birden satın alarak ilaç sektörüne etkili bir giriş yapmıştır. Aynı dönemde şofben üreten Emas Makine'nin de faaliyete geçmesiyle Elginkan grubu, zaten rakip olduğu Eczacıbaşı'nın yanı sıra Koç grubu ile de karşı karşıya geldi. M. Köymen'in aktardığı bir gazete haberine 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" almışlardı (1989: 139-140). Toprak grubunu da hedef alan bu manevrada bayiler, 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 bazı kolaylıklar elde edeceklerdi. Bayiler üzerindeki bu rekabette kısa vadede sonucun ne olduğu bilinmemekle birlikte, Elginkan grubu zamanla ilaç ve karo seramik (kaplama malzemeleri) sektörlerinden çıktı.

1980'lerde Elginkan'ın sınai faaliyetleri yine ağırlıklı olarak ara girdi imalatında yoğunlaşmıştı. Armatürde ECA'nın pazar payı yüzde 65, radyatörde ise Koç grubuna ait Türk Demirdöküm'ün yüzde 65'ine karşılık Elginkan'a ait Odöksan ve Elba'nın toplam payı yüzde 35'ti. Ancak, grubun Elba firması alüminyum radyatörde tek imalatçıydı. Seramik sağlık gereçlerinde, Eczacıbaşı'nın yüzde 51 ve Toprak'ın yüzde 26'sına karşılık Serel'in pazar payı yüzde 17'ydi (Köymen 1989: 111, 116-7). Kısacası, 1980'li yıllarda Elginkan grubu başta armatür olmak üzere birkaç üründe etkili konumdaydı.

Bununla birlikte, 1990'lı yılların artan rekabet ortamında Elginkan grubu küçülmek zorunda kaldı. Karo seramik ve ilaç sektörlerinden çıkan grup, bazı önemli iştiraklerini ve yatırımlarını da elden çıkardı (oto yan sanayiinde Kırpart iştiraki, Manisa'da Bosch ile ortaklaşa kurulan kombi-şofben fabrikası, Elba bünyesindeki jant fabrikası gibi). Ayrıca, 1970'lerde kurulan küçük tesisler birleştirildi. Bu tür operasyonlar sonucunda, grupta 1994 yılında yaklaşık 5 bin olan çalışan sayısı 1999'da 3.200'e, 2008 yılında ise 3 bine inmişti (S. Yılmaz, Milliyet 06.03.1994; Milliyet 08.08.1999; Elginkan 2008). 2007 yılı cirosu yaklaşık 500 milyon dolar olan Elginkan, son yıllarda eski konumundan uzaklaşmış, orta ölçekli bir sermaye grubudur.

Elginkan Topluluğu'nda 2000'li yıllarda en önemli değişiklik, şirketin mülkiyet ve yönetim yapısında gerçekleşmiştir. 1999 yılında ölen Ekrem Elginkan geride varis bırakmadığı için, grubun yönetimi ve mülkiyeti Elginkan Vakfı'na geçti.

Böylece grup, aile şirketi olma özelliğini kaybetti ve tıpkı İş Bankası gibi 'kollektif' bir kapitalist işletmeye dönüştü. Elginkan Vakfı'nın mütevelli heyetinde çeşitli kurumlardan 7 temsilci (TSKGV, TSE, İş Bankası, TÜBİTAK, MKE, MESS, Manisa Belediyesi), 5 üniversite temsilcisi (ODTÜ, İTÜ, İÜ, Boğaziçi, Ege), topluluk şirketlerinden 8 temsilci ve 13 değişmez üye bulunmaktaydı (A. Serin, Hürriyet Pazar 08.08.2004).

Çalışan işçiler açısından bu türden bir 'patronsuz şirket' durumunun *daha kötü* sonuç verdiği ve 'bu sizin şirketiniz, halkın malı' denilerek işçiler üzerinde baskının arttırıldığı anlaşılmaktadır (bkz. Serel işçilerinin şikayet mektubu, Evrensel 10.10.2007). İşçilere uyguladığı baskıyı arttıran Serel, seramik sağlık gereçleri sektöründe kurulu kapasite açısından Eczacıbaşı'nın Vitra'sının ardından ikinci sıradadır ve imalatının yüzde 70'ini ihraç etmektedir (DPT 2001b: 36; 2007b: 4; L. Tavşanoğlu, Cumhuriyet 17.09.2007).

2000 yılı sonrası vakıf döneminde Elginkan, yapı malzemeleri (armatür, seramik) ve ısı cihazları (kombi, şofben, radyatör) imalatına odaklanmıştır. Bu iki sektör, eşit payla, toplam cironun tamamını oluşturmaktadır. Elginkan için geçmişte büyük önem taşımış olan oto yan sanayi, makine imalat, kalıp, döküm gibi üretimler yeni dönemde ya sona erdirilmiş ya da önemini yitirmiş durumdadır. Uluslararası faaliyetleri çok sınırlı olan ve yurtdışında yalnızca bir şirketi bulunan grubun iç pazarda doğalgaz sayaçlarındaki payı yüzde 60'tır (İ. Ekinci, Milliyet 08.06.2008). ECA ise pazar payını son yıllarda iç pazarı 'istila eden' Çin malı armatürlere kaptırmıştır: 2005 yılında, Çin'den ithal edilen armatürlerin pazar payı miktar olarak yüzde 64 ve tutar olarak yüzde 46; ATO'nun yaptığı bir araştırmaya göre ise Türkiye'de her 100 bataryadan 76'sı Çin malıdır (aktaran, ECA 08.10.2006).

Tablo 2.25: Elginkan Topluluğu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
4520	İnşaat	Ekrem Elginkan Mühendislik Bürosu	1950	1964?
7421	Mühendislik hizm.			
5143	Sıhhi malz. ticareti	Ekrem, Cahit ve Ahmet Elginkan Koll. Ort.	1955	1964
2812	Armatür imalatı	ECA Presdöküm Sanayii	1957	
2813	Kazan imalatı	Elginler Makina Fabrikası (sonradan Koç grubuna geçti, Otoyol adını aldı)	1959	1966
2924	İnşaat mak. imalatı			
3420	Treyler imalatı			
4520	İnşaat	Elginler İnşaat	1964	1967

Tablo 2.25 (devam): Elginkan Topluluğu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5143	Sıhhi malz. ticareti	Elmor Tesisat Malzemesi Ticaret A.Ş.	1964	
	Armatür ticareti	Ar Ticaret	1965	1973
2732	Prinç döküm	Elsan Hommadde Sanayii		
5149	Döküm ürün ticareti	(Elsat Sınai Hommadde)	1967	
6599	Holding	Elginkan Holding	1967	
2732	Döküm	Kalıp Takım San (2000'de Valfsel ile birleşti)	1968	
1549	Gıda mad. imalatı	Tezel Gıda Maddeleri	1969	1992
3430	Oto yedek parça	Kırpart		
5030	imalat ve satış	(1979'da çoğunluk Koç grubuna geçti)	1969	1998
5122	Gıda mad. satışı	Tezel Gıda Maddeleri	1969	1992
2912	Vana imalatı	Nipel Aksesuar Sanayii	1969?	1985?
5149	Kimyevi mad. tic.	Aytez Kimya Sanayi ve Ticaret	1970	1991
2899	Isıtma cihazı imalatı	Isıtaş Isı Tesisleri Sanayi	1972	1990
2912	Valf imalatı	Eltor Sıhhi Tesisat Armatürleri		
		(Valfsel ile birleşti)	1972	1992
		Valf Sanayii A.Ş.	1973	
	Gaz vanaları imalatı	Elsel Gaz Armatürleri		
		(1997'de Alman Elster ortak)	1973	
2731	Demir döküm	Odöksan Osmaneli Döküm Sanayii	1973	
2732	Diğer döküm imalat			
5143	Armatür ticareti	Ar Muslukçuluk Sanayi	1973	
2812	Gaz vanaları imalatı	Eltim Gaz Musluğu Sanayii	1974	
4520	İnşaat	Elin İnşaat (1979'dan önce Eke İnşaat)	1974	
2732	Döküm	Evar Kesici Takımlar Sanayii	1975	1993
5143	İnşaat malz. ticareti	Gimtaş Genel İnşaat Malzemeleri	1975	1979
7499	Müşteri hizmetleri	Yeba Sıhhi Tesisat Armatürleri Yenileme	1975	1989
2720	Metal imalat	Metaş İzmir Metalurji (%15 iştirak)	1975?	1985?
2911	Motor imalatı	Bemoson Benzin Motorları	1975?	1985?
2912	Valf imalatı	Upsan Uşak Motor Armatürleri (çok ortaklı)	1975?	1985?
		Aerosol Valf Sanayii (%10 iştirak)	1975?	1985?
5030	Yedek parça ticareti	İstanbul Oto AŞ. (%5 iştirak)	1975?	?
2693	Seramik imalat	Elsif Sifon	1976	1985
2731	Demir döküm	Eltem Temper Basınçlı Döküm Sanayi	1977	
2930	Soba, şofben imalatı	Emas Makina Sanayii (faaliyete geçiş 1985)	1977	
5143	Satış ve pazarlama	Empa Endüstri Mamulleri Pazarlama	1977	1992

Tablo 2.25 (devam): Elginkan Topluluğu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
2912	Gaz vanaları imalatı	Elga Gaz Armatürleri	1977	1988
	Armatür imalatı	Nisel Armatür Sanayii	1978	2002
		Valfsel Armatür Sanayi	1978	
2693	Seramik imalat	Ser-el Seramik Sıhhi Tesisat Gereçleri	1978	1989
6599	Yatırım şirketi	Astel Armatür Sanayi Yatırım ve Pazarlama	1978	2002
		Elper Yatırım A.Ş.	1978	
7414	Büro hizmetleri	Bimel Büro İşleri Merkezi	1978	1985
2411	Kimyasal mad. imalatı	Elkim Kimyevi Katkı Maddeleri	1979	1991
2693	Seramik kaplama imalat	Kepsel Seramik	1979	1991
2732	Alüminyum döküm	Elba Basınçlı Döküm Sanayii	1979	
5143	Isı tesisat malz. ticareti	Emar Isı Tesisat Malzemesi Ticaret AŞ.	1979	1987
	İnşaat malz. ticareti	Bimtaş Bilumum İnşaat Malzemeleri Tic.	1979	2002
3150	Aydınlatma gereçleri	Aygersan (çok sayıda ortaklı)	1979?	?
1410	Seramik hammaddesi	Matel Hammadde Sanayi	1980	
2732	Döküm	Zamal Basınçlı Döküm Sanayii	1981	1992
5190	Dış ticaret	Yeba Sıhhi Tesisat Armatürleri Yenileme	1981	1989
7310	Arge	Bimel Araştırma Geliştirme	1985	1993
8519	Sağlık hizmetleri	Ummehan Tıbbi Araştırma ve Tedavi AŞ.	1985	1997
2732	Döküm	Ege Kalıp Sanayii	1985?	?
2812	Radyatör imalatı	Ara Alüminyum Radyatör Sanayii	1985?	?
2891	Metal işleme	Tinke Ince Mekanik İşleri Sanayi	1985?	?
2423	İlaç ve aktif madde imalatı	Milen Merkez İlaç Endüstri (Sandoz Syntek)	1986?	1999
		İlsan İlaç ve Hammaddeleri Sanayii	1986?	1999
5139	İlaç pazarlama	İltaş İlaç Sanayi ve Ticaret	1986?	1999
		Teztaş Tüm Eczacılık Ticaret ve Sanayi	1986?	1999
6599	Yatırım şirketi	Birsan Birleşik İlaç Sanayii Holding	1986?	1999
5139	Ev eşyası pazarlama	Emar Dayanıklı Tüketim Malları San.	1987	1993
7010	Gayrimenkul?	Elga Yatırım İnşaat ve Ticaret	1988	1993
4530	Tesisat işleri	Eltes İnşaat Tesisat (Ağaoğlu grubuna satıldı)	1988?	?
1410	Kil süzme tesisi	Matel kil süzme tesisi	1989	
2693	Seramik sıhhi tesisat mlz	Serel Seramik San. ve Tic.	1989	
5139	İhracat şirketi	Eleks Dış Ticaret	1989	
2812	Panel radyatör imalatı	Elba Basınçlı Döküm Sanayii	1990	
6720	Sigortacılık hizmetleri	Elper Sigorta Acenteliği	1990	1993

Tablo 2.25 (devam): Elginkan Topluluğu – İştirakler ve Faaliyetler

ISIC Kodu	Faaliyet Tanımı	Açıklama	Tarih	Tasfiye Tarihi
5159	Medikal sistemler	Aytez Medikal Sistemler San. ve Tic.	1991	2002
5520	Paket ve tabldot yemek	Tezel Gıda	1992	
2930	Kombi-şofben imalatı	Elbo Kombi fabrikası (Bosch %50)	1992	1995
1410	Maden kırma tesisi	Matel maden kırma tesisi	1993	
5149	Maden ihracatı	Matel	1993	
7499	Müşteri hizmetleri	Emar Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri	1993	
2930	Kombi imalatı	Emas Makina Sanayii	1995	
6720	Sigortacılık hizmetleri	Elper Sigorta Acenteliği	1995	2000
1410	Kum arıtma tesisi	Matel silis kumu arıtma tesisi	1996	
2912	Armatür imalatı	Valf Armatür Sanayi (eski Karser Seramik)	1997	
3430	Jant imalatı	Elba jant fabrikası (Koç grubuna satıldı)	1997	1999
5190	Dış ticaret	ECA Germany GmbH (Almanya)	2001	
5143	De Dietrich kazan satışı	Emäs	2004	

Kaynak: Arıman 1982; Köymen 1989; Sönmez 1992a; İTO ve ticaret sicil kayıtları; gazeteler; ilgili firma raporları ve web sayfalarından derlenmiştir.

SONUÇ

25 büyük sermaye grubunun gelişim öykülerini incelemiş olduğumuz bu aşamada, son olarak, bazı genel gözlemleri kısaca ortaya koyabiliriz.

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. Koç, Sabancı, Çukurova, Yaşar, Akkök, Profilo, Anadolu Endüstri gibi sermaye grupları, ana hatlarıyla 'klasik' gelişme çizgisini, yani ticaretle başlayıp sanayicilikle devam eden ve daha sonra da finans kapitale evrilen gelişme doğrultusunu izlemişlerdir. Bununla birlikte ticaret-sanayi-finans kapital biçimindeki 'klasik' gelişme çizgisi tüm sermaye grupları için söz konusu olmamıştır. Eczacıbaşı, Kale, Ülker gibi gruplar, ticari alanda fazla varlık göstermeden, 1950'li yıllarda küçük imalatçılıktan büyük sanayiciliğe geçmiştir. Bunda 1950 yılında kurulan Türkiye Sınai Kalkınma Bankası kredilerinin de önemli pay sahibi olduğu söylenebilir. Öte yandan, Enka, Uzan, Tekfen, Doğuş, Elginkan gibi gruplar da sanayiye girmeden önce ilk birikimlerini inşaat sektöründe elde etmiş olmaları nedeniyle farklılaşmaktadır. İnşaat kökenli grupların bir ortak özelliği, hemen hepsinin 1950'li yıllarda faaliyete başlamış olmalarıdır. Bir diğer ortak özellikleri ise 1970'lerin başlarından itibaren yurtdışı taahhüt projeleri aracılığıyla uluslararası pazarlara en erken yayılan sermaye kesimi olmalarıdır. Nihayet, sermaye grupları içinde son bir kategoriyi de genellikle 1980 sonrası dönemde büyüyen Toprak, Zorlu, Ciner, Çalık, Ihlas gibi gruplar oluşturmaktadır. Bu tür grupların gelişimleri diğer gruplardan zamansal olarak ayrılmaktadır. Ancak, bir ya da birkaç sektörde tekel haline geldikten sonra 'ilişkisiz' faaliyetlere yönelme biçimindeki finans kapital tavrı, bu tarz gruplarda da gözlenebilmektedir. Sonuç olarak, finans kapitale götüren farklı yolların mevcut olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Bu çalışmanın temel 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 bütün-

lük içinde birleşmesini ifade etmektedir. Söz konusu birleşme, bir bireysel sermayenin finans, sanayi ve ticaretle aynı anda uğraşmasından farklı olarak, bireysel sermayelerin aralarında kalıcı bağlantılar kurmalarını ve bu yoldan bireysel niteliklerini (çelişkili biçimde) geride bırakmalarını anlatır. Finans kapital kavramının anlaşılabilmesi için, bireysel sermaye ile toplumsal sermaye arasındaki bu diyalektik anahtar özelliktedir. Nitekim kavramı ilk kez kullanan Hilferding ve Lenin, finans kapitalin bu yönüne değinmemiş olsalar da, finans kapitali tekelleşme ile bir arada düşünmüşlerdir. Bireysel sermaye ile toplumsal sermaye arasındaki çelişkili birleşme ve ara bir düzlem olarak finans kapitalin ortaya çıkışı, tekel olgusunda daha belirgindir. Zira tekel, bireysel bir sermayenin, toplumsal sermayenin önemli bir kısmını denetleme gücü kazanması anlamını taşımaktadır.

Kapitalist üretimin beraberinde getirdiği sermayenin yoğunlaşma ve merkezileşmesi, finans kapitalin oluşumuna yol açmaktadır. Bu süreçte kapitalist kredi ve finans sistemi önemli bir rol oynamaktadır. Kapitalist üretimin gelişmesi farklı üretim kolları arasında bütünleşmeyi ('ileri ve geri bağlantıları') sağladığı gibi, finans, sanayi ve ticaret alanları arasında da bir bütünleşmeye neden olmakta, genel anlamıyla üretimin toplumsal bir nitelik kazanması sonucunu doğurmaktadır. Finans kapital, bu sürecin bir ifadesidir. Farklı toplumlarda biçimsel özellikleri farklı olmakla birlikte, finans kapital, kapitalist üretimin gelişiminin bir sonucudur. Üretim toplumsal bir nitelik kazanmış, ancak aynı zamanda bir grup büyük sermayenin denetimine girmiştir.

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 genellikle 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 dünya geneline 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 içerdiğidir. Söz

konusu özgül özellikler içinde en önemlisi, geç kapitalistleşen ülkelerde kapitalist üretimin daha en baştan itibaren tekelci 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, yalnızca kapitalist üretime geçiş 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 niteliktedir. 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 egemenlik kurmasının dış ve iç dinamiklerin çakıştığı bir bağlamda 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 (dayanıksız 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 kapitalist üretime geçişte dış doğrudan yatırımlardan ziyade üretim aracı ve teknoloji ithali daha belirgin bir etki yapmıştır. 1950'li yıllarda kurulan fabrikaların çoğunun yabancı ülkelerden 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.

1950'li yılların ikinci yarısında belirginlik kazanan kapitalist üretim, 1960'lı yıllarda planlı bir doğrultuya girmiş, 1980 yılına kadar içe yönelik birikim biçi-

minde devam etmiştir. Geçmiş dönemlerde ticaret burjuvazisinin ve toprak sahibi sınıfların hakimiyeti söz konusuyken, içe yönelik birikim döneminde sermaye sınıfı içinde sanayi burjuvazisi hakim konuma geçmiştir. Öte yandan, kapitalist üretimin egemenliği aynı zamanda işçileşme sürecinin de hızlanmasını, işçilerin 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 sektörlere açılmış, 'ilişkisiz' 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. Zira, 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, uluslararası pazarlarla geçmişe göre daha ileri ölçüde bütünleşme) süreci, genel olarak emeğin aleyhine

ve sermaye lehine bir süreç olmakla birlikte, sermayenin kendi içinde yeniden yapılanmasını da 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 anlık bir olgu değil evreler halinde gelişen bir süreç biçimindedir. Bu süreç 1980'li yılları kapsayan birinci evrede ağırlıklı olarak meta-sermaye hareketleri üzerinden, 1990'ları kapsayan ikinci evrede genellikle para-sermaye hareketi üzerinden, 2000'li yılları kapsayan üçüncü evrede ise daha ziyade üretken sermaye hareketleri üzerinden gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, farklı devrelerin hareketi birbirinden kopuk süreçler değildir. Sermayenin farklı devrelerini karakterize eden özellikler aslında her üç dönemde de görülmektedir. Yine de her dönemde ayrı bir sermaye formunun hareketinin belirginlik kazandığı söylenebilir.

Dışa açılmanın kabaca 1980'li yılları içeren birinci evresinde dış ticaret büyük önem kazanmış, 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. Dış ticaretin hızlanması para-sermaye alanında yeni düzenlemeleri de gündeme getirmiş, uluslararası finans kurumlarıyla bağlantılar derinleşmiş, sermaye grupları yurtdışında banka kurmaya ve yurtiçinde yabancı ortaklı bankalar oluşturmaya yönelmiştir. Yine bu dönemde, üretimi uluslararası düzleme taşıyan girişimler de görülmüştür. Ancak, bu ilk dönemin asıl karakteristiği uluslararası ticari faaliyetteki artıştır. Sermayenin diğer devrelerindeki hareket 1980'lerde meta-sermaye devresini tamamlayacak biçimde ortaya çıkmıştır.

Türkiye kapitalizminin uluslararası pazarla daha ileri bir bütünleşme sağlamasında ikinci evrenin 1989-90 yıllarında sermaye hareketlerinin serbest bırakıl-

ması ile açıldığı söylenebilir. 1990'lı yılları içeren bu evrede uluslararası para-sermaye hareketleri büyük bir hız kazanmış, Türkiye'de bankacılık en kârlı faaliyet kolu olmuştur. Bu dönem, 1980'li yılların 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 holding bankaları 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 dönem, Türkiye'de büyük sermaye egemenliğinin yeni boyutlar kazanarak ilerlediği; dış ticaret, iç ticaret, finans ve üretim gibi alanların hepsinde belirginlik kazandığı bir dönemdir. Bununla birlikte, TÜSİAD içinde temsil edilen büyük sermayenin egemenliği bu dönemde yeni palazlanan sermayelerin belli ölçüde 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 olgudan ziyade yapısal bir konum olmasıdır. Rekabet sürecinde bazı sermayeler elenir ve yerlerini yeni gruplara bırakırken, büyük sermaye egemenliği devam etmiştir. Nitekim küçük ve orta boy sermayelerin büyük gruplara karşı mücadelesi biçiminde başlayan birçok girişim, küçük sermayelerin belirli kapitalistlerin elinde merkezileşmesini, 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 yurdışı 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 sekiz-on yıl, sermayenin uluslararası hareketinde yeni bir evredir. Yeni dönemde hem sermaye girişleri hem de sermaye ihracı geçmişe kıyasla olağanüstü bir öl-

çeğe ulaşmış, genelde (özelleştirmeleri de içeren) satın almalar biçiminde ilerlemiştir. 2007 yılı sonlarında ABD'de başlayan ve giderek dünyaya yayılan kriz ortamında, Türkiye kapitalizminin uluslararası entegrasyonunun 2008-2009 itibariyle yeni bir dönemece geldiği söylenebilir. Ancak, 2000-2008 arasını kapsayan dönemin uluslararası entegrasyonda 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 yöneldikleri görülmektedir. Yalnızca bu bile, Türkiye'de kapitalist gelişmenin ulaştığı düzey hakkında bir fikir verebilir.

1980 sonrasında hız kazanan ve 2000'li yıllarda tüm sermaye devreleri üzerinden yaşanan uluslararası yayılma, 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, uluslararası alana açılan 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 uluslararası faaliyetlerinin hızlanmasının sonuçları, işçi kesimleri için fiziksel tahribat yaratacak bir ölçeğe ulaşmış durumdadır.

Bitirirken, *yalnızca* büyük sermaye egemenliğine ve tekellere karşı çıkmanın fazla anlam ifade etmediğini özellikle belirtmek gerekiyor. Tekelleşme ve büyük sermaye egemenliği kapitalist üretimin zorunlu bir sonucudur ve neden ortadan kalkmadıkça sonuçlar da ortadan kalkmayacaktır. Kapitalist üretim, kendine özgü çelişkileri içinde, üretimin toplumsal bir nitelik kazanmasına ve daha önceleri birbirlerinden izole olan üretim birimleri arasında bağlantıların oluşmasına yol açmaktadır. Ancak, bu süreç aynı zamanda sermaye egemenliğinin derinleşmesini ve kitlelerin yaşam koşullarının bozulmasını beraberinde getirmektedir. Tüm bu sürecin tek değerli yanı, farklı bir üretim sistemine giden yolu da açmış olmasındadır.

EK: BÜYÜK SERMAYE GRUPLARINDA FAALİYET ÇEŞİTLİLİĞİ

Bu ek bölümde, 25 büyük sermaye grubunun faaliyet sayılarına dair toplu sonuçlar ortaya konulmakta ve çok kısaca değerlendirilmektedir.

Tablo 3, bu çalışmada ele alınan sermaye gruplarının ISIC kodlarına göre ölçülen faaliyet sayılarını belirli tarihler itibariyle sergilemektedir. Grupların faaliyet sayıları, tablonun sol bölümünde 2 haneli ISIC kodlarına göre, sağ bölümünde ise 4 haneli ISIC kodlarına göre verilmiştir.

Tablo 3 : Sermaye Gruplarının Faaliyet Sayıları

	2-Haneli ISIC Kodlarına Göre							4-Haneli ISIC Kodlarına Göre						
Grup/Yıl	1945	1960	1970	1980	1990	2000	2009	1945	1960	1970	1980	1990	2000	2009
İş Bankası	14	20	24	28	26	30	28	23	32	40	61	59	54	48
Koç	4	15	21	26	29	32	33	9	26	43	61	62	71	74
Sabancı	5	10	15	22	22	29	27	5	14	31	48	48	62	51
Çukurova	5	7	8	25	25	32	31	10	14	15	49	53	68	62
OYAK	-	-	11	16	17	20	25	-	-	14	29	29	34	45
Doğan	-	1	4	9	14	22	26	-	1	7	15	23	52	52
Ülker	2	4	5	6	9	17	23	2	4	5	8	14	35	45
Doğuş	-	1	1	10	18	26	23	-	1	1	17	31	54	42
Enka	-	2	5	9	16	18	21	-	2	5	18	33	37	34
Tekfen	-	2	6	11	18	21	20	-	3	11	18	37	45	38
Uzan	-	1	4	6	10	24	-	-	1	5	9	20	54	-
Zorlu	-	2	2	2	4	16	19	-	2	2	3	7	37	39
Anadolu	1	3	8	10	10	13	18	2	9	12	16	17	25	31
Borusan	1	2	5	11	15	18	19	3	5	8	20	24	28	28
Profilo	-	2	3	17	19	21	19	-	5	6	31	33	34	35
Eczacıbaş	2	4	7	21	15	15	17	2	5	11	30	23	24	26
Kale	-	2	7	16	18	20	24	-	3	9	20	26	30	41
Toprak	1	1	2	6	14	22	21	1	1	2	8	24	38	33
Ciner	-	-	-	4	8	21	24	-	-	-	6	13	40	37
Çalık	-	-	-	-	6	10	18	-	-	-	-	6	20	37
Yaşar	2	3	10	17	19	22	19	2	3	12	23	41	39	32
Akkök	2	2	4	8	14	16	18	2	3	6	12	19	23	24
İhlas	-	-	1	3	11	21	20	-	-	1	5	17	44	35
Alarko	-	3	6	12	15	16	15	-	3	6	19	24	26	27
Elginkan	-	6	8	14	16	10	10	-	7	10	22	24	15	15

Kaynak: Tablo 2.1 ile Tablo 2.25 arasındaki tablolardan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tabloda sunulan verilerin yaklaşık değerler olarak görülmesi doğru olacaktır. İnceleme döneminin uzunluğu, ulaşılamayan bilgilerin mevcut olması, kodlamalarda yapılmış olması muhtemel hatalar ve bizzat kodlama sisteminden ileri gelen eksiklikler nedeniyle, ortaya çıkan sonuçlar tartışmadan uzak değildir. Yine de bazı eğilimler, özellikle 4 haneli ISIC kodlarına göre, açık görünmektedir.

Yakın tarihli bir araştırmada, Türkiye'de sermaye gruplarının büyüklükleri ile ilişkisiz çeşitlenme dereceleri arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu; ayrıca, 1980 sonrasında kurulan yeni grupların da ilişkisiz çeşitlenmeye yöneldikleri bulgulanmıştır (Gökşen ve Üsdiken 2001: 337). Yazarlara göre, bu durum Güney Kore'de de aynıdır. Toplam faaliyet sayısının yüksekliğinin genellikle ilişkisiz çeşitlenme anlamına geldiği dikkate alınarak, Gökşen ve Üsdiken'in tespitlerinin tarihsel verilerce de doğrulandığı söylenebilir. Koç, Sabancı, Çukurova, Doğan, Ülker, İş Bankası, Oyak, Doğuş gibi en büyük gruplar, en fazla faaliyet sayısına sahip olan gruplardır. Öte yandan, faaliyet sayıları daha az olmakla birlikte, Çalık, Ciner ve İhlas gibi büyümelerini 1980'lerden sonra gerçekleştiren gruplarda da yüksek oranda bir faaliyet çeşitliliği gözlenmektedir.

Tabloda dikkati çeken bir diğer husus, Türkiye'de finans kapital egemenliğinin netlik kazandığı 1970-80 arası dönemin birçok grup için faaliyet sayısının keskin bir artış sergilediği yıllar olmasıdır. Finans kapitalin egemenliği, belirli üretim kollarının belirli sermayelerin hakimiyetine girmesi anlamına gelmiştir. İçe yönelik birikim koşullarında bir veya daha fazla sektörde tekelci denetim sağlayan gruplar, buradan elde edilen aşırı kârları henüz ele geçirilmemiş diğer sektörlere yöneltmiş; böylece grupların faaliyet ve şirket sayıları hızla artmış, 'ilişkisiz' çeşitlenme eğilimi yaygınlık kazanmıştır. Ayrıca, ilişkisiz çeşitlenme ve buna bağlı olarak oluşan 'iç sermaye piyasası', holding formu ile operasyonel hale gelmiştir. 1970'lerin başlarında belirgin bir hız kazanan holdingleşme ile paralel olarak, 1970-80 arası dönemde ilişkisiz faaliyetler de artmıştır. Bu dönemin sonunda (1980 yılında) Yapı Kredi Bankası'nı ele geçiren ve Yapı Kredi'nin iştirakleri nedeniyle faaliyet sayısı bir anda hızla artmış olan Çukurova grubu bir yana bırakılsa bile, 1970-80 arası yıllarda İş Bankası, Koç, Sabancı, Oyak, Doğan, Doğuş, Eczacıbaşı, Borusan, Profilo, Enka, Kale, Yaşar, Alarko ve Elginkan gruplarının faaliyet sayılarının ciddi bir artış gösterdiği söylenebilir.

1970'li yıllarda ilişkisiz çeşitlenme hızla artarken, bazı gruplar bu açıdan daha sınırlı bir gelişim sergilemiştir. İncelenen gruplar içinde bu dönemde 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 şir-

ketler dışında finans sektörüne doğrudan doğruya pek girmemiş gruplardır. 1980'li yıllardan itibaren bu tarz gruplar da ilişkisiz alanlara yönelmiş olmakla birlikte 'entegre' nitelikleri devam etmiştir. Buna karşılık, ele alınan grupların çoğu hem ilişkili hem de ilişkisiz çeşitlenme sergilemektedir.

1970'li yıllar hızlı çeşitlenme dönemi iken, 1980'ler bu açıdan belirgin bir duraklama dönemidir. Türkiye kapitalizminin dışa açılma sürecinin genellikle dış ticaret ve meta-sermaye akımları üzerinden yürüyen bu ilk evresinde, birçok grubun faaliyet sayısı ya çok az değişmiş ya da gerilemiştir. Koç, Sabancı, İş Bankası, Çukurova, Profilo, Oyak, Eczacıbaşı, Elginkan ve Anadolu grupları bunlar arasındadır. Dışa açılma süreci 1960'lı ve 70'li yıllarda iç pazara dönük olarak yapılanan sanayi sermayesini ilk etapta olumsuz etkilemiş, daha doğrusu 'uyum' süreci belli bir zamana yayılmıştır. Bu süreçte Doğuş, Enka ve Tekfen gibi inşaat kökenli gruplar, dış ticaret ve uluslararası ticarette etkili bir konuma ulaşarak, dışa açılma sürecinde uyum evresini daha kısa sürede atlatan ve buna bağlı olarak büyümelerini hızlandıran gruplardır. Ayrıca, İhlas, Toprak ve Uzan grubu gibi genelde geç büyümüş gruplarda da 1980'li yıllarda faaliyet sayılarının hızlı bir artış sergilediği görülmektedir.

1980'lerde bir ölçüde yavaşlayan çeşitlenme süreci, 1990'lı yıllarda yeni bir hız kazanmıştır. Özellikle eski ve köklü gruplar, bu dönem boyunca iştiraklerini azaltmayı sürdüren İş Bankası dışında, ölçekleri dikkate alındığında ciddi bir çeşitlenme atağına kalkmış görünmektedir. Bunun bir nedeni, 1990'lı yıllarda giderek hızlanan uluslararası entegrasyon süreci ve bu süreçte kurulan yeni ortaklıklardır. Örneğin, Sabancı grubunun Toyota, Philip Morris, DuPont, Yazaki, Danone ortaklıkları gibi. Bir diğer nedeni ise mevcut faaliyetlerin alt kollarına doğru bir genişlemenin başlatılmış olması ve 'sinerji' etkisi yaratmak amacıyla yeni iş alanlarına girilmiş olmasıdır. 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 yönelen Çukurova ve Uzan grupları, bunlarla ilişkili diğer faaliyet kollarında da yer almış durumdadır.

1990'lı yıllarda sıklaşan ekonomik krizler ve bunların yol açtığı merkezileşme de bu dönemde grupların faaliyet sayısının artmasında etkili olmuştur. Örneğin, 1994 krizi, Doğan grubunun Hürriyet gazetesi ve Dışbank'ı, Zorlu grubunun ise Vestel'i (Vestel şirketler grubunu) ele geçirmesine olanak sağlamıştır. Buna bağlı olarak, her iki grup da 1990'lı yıllarda faaliyet sayılarını olağanüstü arttırmıştır. Genel olarak, 'geç büyüyen' grupların faaliyetleri bu dönemde de artmaya ve çeşitlenmeye devam etmiştir.

2000'li yıllara geldiğimizde, tıpkı 1980'lerde olduğu gibi, büyük sermaye gruplarının faaliyet sayılarının gerilediğini ya da çok az değiştiğini görüyoruz. Koç, Çukurova, İş Bankası, Sabancı, Doğan, Enka, Tekfen, Doğuş, Zorlu, Eczacıbaşı, Profilo, Borusan, Akkök, Yaşar, Toprak, Elginkan, Alarko, İhlas ve Ciner gibi birçok grubun faaliyet sayısı bu dönemde ya sabit kalmış, ya azalmış, ya da çok az artmıştır. Kısacası, 2000'li yıllar 'çeşitlenme' pratiğinin ciddi anlamda durakladığı ya da sona erdiği yıllardır. Hiç kuşkusuz, bunda belirleyici olan 2001 krizi ve bu krizin ardından yaşanan yeniden yapılanmanın yanı sıra uluslararasılaşma sürecinin hızlanmasına bağlı olarak 'iç sermaye piyasası' mantığının geçerliliğini kaybetmesi, dolaysız bir sonuç olarak da grupların 'odaklanma' ve 'toparlanma' olarak ifade ettiğimiz stratejilere yönelmeleridir. Diğer geç kapitalistleşen ülkelerde de (örneğin Güney Kore'de) buna benzer bir sürecin yaşanmış olması, finansal sistemlerin dünya genelinde birbirine benzemeye ve banka-merkezli finans kapital oluşumlarının yavaş yavaş ortadan kalkmaya başlaması, dikkate değer bir noktadır.

Bu kısa değerlendirmeyi sona erdirirken, büyük sermaye gruplarını salt faaliyet çeşitliliği açısından değerlendirmenin olgunun anlaşılması açısından sınırlı bir girişim olduğunu vurgulamak gerekir. Basit birer 'faaliyet sayısı' olarak görünen rakamların gerisinde, sermaye ilişkileri ve dolayısıyla sömürü olgusu yer almaktadır. Ayrıca, konunun çeşitli yönlerini ele alacak ayrıntılı çalışmalar büyük ölçüde eksiktir. Sermaye gruplarının kendi aralarındaki bağlantıları (ortaklıklar, yönetim kurulu bağlantıları, akrabalık ilişkileri), grupların politik angajmanlarını, hükümetle ve bürokrasiyle olan ilişkilerini, gelirlerini ve kârlarını, sendikal ilişkilerini ve sermaye örgütleri ile olan bağlantılarını, uluslararası sermaye ile ilişkilerini ayrıntılı olarak inceleyecek çalışmalara büyük bir ihtiyaç bulunmaktadır. Ekonomik ve sosyal alanlarda büyük etkileri olan sermaye grupları hakkındaki bilgi arttıkça, Türkiye'de gerçekleşen birçok önemli dönüşüm daha iyi anlaşılabilecektir.

Çalışmanın sergilediği temel bir olgu, sermaye gruplarının faaliyet sayılarının olağanüstü fazla olduğudur. 50, 60 hatta 70'ten fazla iş kolunda aynı anda faaliyet gösteren ve bunların bir kısmında tekel konumunda 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 değiş-

şir 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.

KAYNAKÇA

Ahmad, F. (1986). İttihatçılıktan Kemalizme, İstanbul: Kaynak Yayınları.

Akça, İ. (2002). "Kolektif Bir Sermayedar Olarak Türk Silahlı Kuvvetleri", Birikim, 160-161, http://www.sbu.yildiz.edu.tr/ismetakcayayinlar/ismet7.doc.

Akça, İ. (2003). "Ordunun Yüzlerinden Biri: Sanayici, Tüccar, Finansal Yatırımcı", Gelecek, 12, http://www.sbu.yildiz.edu.tr/ismetakcayayinlar/ismet5.doc.

Akçay, Ü. (2007). Kapitalizmi Planlamak: Türkiye'de Planlama ve DPT'nin Dönüşümü, İstanbul: Sosyal Araştırmalar Vakfı.

Aker, A. (1975). 12 Mart Döneminde Dışa Bağımlı Tekelleşme, İstanbul: Sander Yayınları.

Akgüç, Ö. (1987). 100 Soruda Türkiye'de Bankacılık, İstanbul: Gerçek Yayınevi.

Akı, V. (2003). "Ülker Alıyormuş Sözü Prim Yapıyor", Capital, Şubat.

Akkaya, Y. (2002) "Türkiye'de İşçi Sınıfı ve Sendikacılık – I", Praksis, 5, 131-176.

Akyüz, Y. ve K. Boratav. (2002). "The Making of the Turkish Financial Crisis", UNCTAD Discussion Papers No 158, http://www.unctad.org.

Albo, G. (2004). "Emperyalizmin Eski ve Yeni Ekonomisi", M. Yusufoğlu (çev.), L. Panitch ve S. Gindin (der.), Socialist Register 2004 : Yeni Emperyal Tehdit, İstanbul: Alaz Yayınları.

Alisbah, H. (1964). "Koç Holding Neden Kuruldu ve Gayesi Nedir?", Bizden Haberler, 3, 1-2.

Alkan, H. (1998). Türkiye'de Baskı Grupları: Siyaset ve İşadamı Örgütlenmeleri (Odalar – TÜSİAD – MÜSİAD), yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Alpar, C. (1983). "Yabancı Sermaye", Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, C.2, İstanbul: İletişim Yayınları.

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 Sanayiin Gelişimi" Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13, 35-59.

Altun, M. (2006). Yaşlanmadan Büyümek : Tekfen 50. Yıl, İstanbul: Tarih Vakfı.

Altun, M. (2009). Ortak Aklı Ararken, TÜSİAD'ın İlk On Yılı 1970-1980, İstanbul: Doğan Kitap.

Amsden, A. H. (1989). Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization, New York Oxford: Oxford University Press.

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.

Amsden, A. H. (2001). The Rise of "The Rest", Oxford: Oxford University Press.

Ararat, M. ve M. Uğur (2006). "Turkey, Corporate Governance at the Crossroads", C. A. Mallin (Ed.). Handbook on International Corporate Governance: Country Analyses içinde, Birmingham: Edward Elgar.

Arıkan, S. ve M. T. Akad (1977). "Özel Kesim Imalat Sanayiinde Gelişme ve Yoğunlaşma Eğilimleri", 1976 Sanayi Kongresi içinde, Ankara: MMO.

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.

Ateş, R. (2007a). "İstikbal Ticaret'ten Dünya Devi Doğdu", http://www.sirketdoktoru.net.

Ateş, R. (2007b). "Vestel'i Yaratan Müthiş Girişimci", http://www.sirketdoktoru.net.

Aydemir, Ş. S. (2000). İkinci Adam, Cilt I, 1884-1938, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Aydın, Ö. (2008a). "Yeni Dönemin En Hızlıları!" Capital, Şubat.

Aydın, O. (2008b). "Yurtdışında Satın Almalarla Büyüyeceğiz!", Capital, Mart.

Aydın, Ö. (2008c). "Fasonun Yeni Nesil Liderleri", Capital, Nisan.

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.

Balaban, Y. (2004). "Hedefimiz 3 Yılda İki Kat Büyümek", Capital, Temmuz.

Balaban, Y. (2005). "Vestel'in Hedefinde Gömülü Yazılım Var", Capital, Ağustos.

Balaban, Y. (2006a). "Yeni Konut Kralları", Capital, Ocak.

Balaban, Y. (2006b). "İlk 3 Markanın Müthiş Rekabeti", Capital, Temmuz.

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.

Bayıksel, Ş.Ö. (2003). "3 Bin Şirket Onların Peşinde", Capital, Ekim.

Bayıksel, Ş.Ö. (2006a). "300 Milyon Dolar Efes'e Ne Getirdi?", Capital, Eylül.

Bayıksel, Ş.Ö. (2006b). "Elektrik Dağıtımda Büyük Rekabet Olacak", Capital, Ekim.

Bayıksel, Ş.Ö. (2007a). "Enerjide 2010 Hesabı", Capital, Şubat.

Bayıksel, Ş.Ö. (2007b). "İlk 'İki'nin Ezeli Rekabeti", Capital, Ekim.

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.

Bayramoğlu, S. (2005). Yönetişim Zihniyeti: Türkiye'de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü, İstanbul: İletişim Yayınları.
Bazzal, F. (2001). "Erkek Sektöründe Yükselen Kadın", Capital, Mart.
Bazzal, F. (2003). "Cumhuriyet'in Dünya Şirketleri", Capital, Kasım.
Bazzal, F. (2006a). "Potansiyel Çok Büyük, Tarımda Hızlı Büyüyeceğiz", Capital, Mart.
Bazzal, F. (2006b). "Türkiye'nin Global 30'u", Capital, Nisan.
Bazzal, F. (2006c). "Büyüme Rekoru Hangi Holdingde?", Capital, Mayıs.
Bazzal, F. (2007). "Markaları Ceo'lar Yönetmeli", Capital, Mayıs.
Beaud, M. (2003). Kapitalizmin Tarihi, F. Başkaya (çev.), Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
Berker, F. ve G. Uras (2009). Fikir Üreten Fabrika, TÜSİAD'ın İlk On Yılı, İstanbul: Doğan Kitap.
Bezmen, H. (2006). Neden?, Istanbul: Literatür Yayınları.
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.
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.
Birleşik Metal-İş (2000). Özelleştirme Kapsamında Asil Çelik Gerçeği, http://www.birlesikmetal.org.
Birleşik Metal-İş (2003). Dünyada ve Türkiye'de Demir-Çelik Sektörü, http://www.birlesikmetal.org.
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, Temettüler Belirli Bir Süre Dondurulmalıdır", Ocak, 3-10.
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. (2001). "2000/2001 Krizinde Sermaye Hareketleri", Mülkiye Dergisi, 25-230, 207-220.
Boratav, K. (2003). Türkiye İktisat Tarihi, 1908-2002, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
Borsa Market (08.03.2004). "Güney Avrupa'da Büyüyeceğiz", http://www.alarko.com.tr/haber.asp?ID=540.
Bozoklar, F. (2000). Türkiye'nin ve Türk Girişimcilerin Dünya Yatırımları, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
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. (2003). Tepeden Dibe Borsalar, Batı Türkeli Yayıncılık.
Büyük, S.S. (2001). "Sağlıklı Zayıfla!", Capital, Nisan.
Büyük, S.S. (2006a). "İnsanlar", Capital, Nisan.
Büyük, S.S. (2006b). "Avrupa'da OEM'e Devam, Doğu'da Markaya Yatırım", Capital, Haziran.
Büyük, S.S. (2008). "Enka'nın Sırrı Yeniliklere Adapte Olmakta", Capital, Şubat.
Büyük, S.S. (2009). "Yaşar'ın Kriz Sonrası Yurtdışı Planı", Capital, Mayıs.
Capital (2001). "TÜSİAD'ın Yeni Yüzü", Capital, Kasım.
Carroll, W.K. (1989). Corporate Power and Canadian Capitalism, Vancouver: University of British Columbia Press.
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.
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.
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.
Cirik, E. (2007). "En Hızlı Holdingler", Capital, Aralık.
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.
Çelik, T. (2001). "Elektronikte Şansımız Büyük", Capital, Ağustos.
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.
Çetik, M. ve Y. Akkaya (1999). 1990'lı Yıllarda Türkiye'de Endüstri İlişkileri, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.
Çetin, B. (1989). Soygun, Hayali İhracatın Boyutları, Ankara: Bilgi Yayınevi.
Çetin, B. ve O. Çevik (2005). Cumhuriyet Dönemi Şirketleşme Tarihi, Ankara: Siyasal Kitabevi.
Çetinoğlu, A. S. (2009). Ekonomik ve Kültürel Jenosid: Varlık Vergisi 1942-1944, İstanbul: Belge Yayınları.

Çonkar, K. (1988). Kalkınma Bankacılığı ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 374.

Davis, G.F., K.A. Diekmann 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.

Davutoğlu, A. (2009). Stratejik Derinlik: Türkiye'nin Uluslararası Konumu, İstanbul: Küre Yayınları.

Demir, G. (1999). Asya Krizi ve IMF, İstanbul: Der Yayınları.

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.

Demirgüç-Kunt, A. ve R. Levine (1999). "Bank-based and Market-based Financial Systems: Cross-Country Comparisons", World Bank Policy Working Paper No. 2143.

Didrichsen, J. (1972). "The Development of Diversified and Conglomerate Firms in the United States, 1920-1970", The Business History Review, 46-2, 202-219.

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.

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.

DPT (2000a). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, İçki Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, http://ekutup.dpt.gov.tr.

DPT (2000b). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Demir-Çelik Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, http://ekutup.dpt.gov.tr.

DPT (2000c). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Gübre Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, http://ekutup.dpt.gov.tr.

DPT (2001a). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kimya Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, http://ekutup.dpt.gov.tr.

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.

DPT (2005). Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) Kimya Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Gübre Çalışma Grubu Raporu, http://www.iso.org.tr.

DPT (2006). Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), http://ekutup.dpt.gov.tr

DPT (2007a). Dokuzuncu Kalkınma Planı, Elektronik ve Elektrikli Makinalar Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, http://ekutup.dpt.gov.tr.

DPT (2007b). Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü, Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), http://www.serfed.com.

DPT (2007c). Seramik Sağlık Gereçleri Sektörü, Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), http://www.serfed.com.

DSİ (2006). "Baraj Arama", http://www.dsi.gov.tr/baraj/baraj_arama.cfm.

DTM (12.07.2006). "Dış Ticaret Sermaye Şirketleri Hakkında", http://www.dtm.gov.tr.

DTM (08.08.2008). "Dış Ticaret Sermaye Şirketleri Listesi", http://www.dtm.gov.tr.

DTM (2008). "SDŞ'lerin Listesi", http://www.dtm.gov.tr.

Dumludağ, D. (2002). The Political Economy of Foreign Direct Investment in Turkey, 1950-1980, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Istanbul: Boğaziçi University Atatürk Institute for Modern Turkish History.

Dündar, C. (2006). Özel Arşivinden Belgeler ve Anılarıyla Vehbi Koç, Istanbul: Doğan Kitapçılık.

Dündar, C. (2008). Özel Arşivinden Belgeler ve Anılarıyla Vehbi Koç, C.2, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Eczacıbaşı, N. F. (1982). Kuşaktan Kuşağa, İstanbul: Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı Yayınları.

Edwards, G. W. (1938). The Evolution of Finance Capitalism, http://socserv.mcmaster.ca.

Ekren, N. (1986). Uluslararası Bankacılık ve Türkiye Örneği, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Ekzen, N (2009). "AKP İktisat Politikaları: 2002-2007", İlhan Uzgel ve Bülent Duru (Der.) AKP Kitabı, Bir Dönüşümün Bilançosu içinde, Ankara, Phoenix Yayınevi.

Eldem, V. (1994). Osmanlı İmparatorluğu'nun İktisadi Şartları Hakkında Bir Tetkik, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.

EMO (25.06.2008). "Vakıfbank ve Telekom Çalık'a Çalıştı", Elektrik Mühendisleri Odası Basın Açıklaması, http://www.emo.org.tr.

Engels, F. (1977). Anti-Dühring, K. Somer (çev.), Ankara: Sol Yayınları.

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.

Ercan, F. (1997a). Para ve Kapitalizm, İstanbul: Ceylan Yayıncılık.

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. (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 içinde, Ankara: MMO.

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.

Ercan, F. (2004). "Sermaye Birikiminin Çelişkili Sürekliliği: Türkiye'nin Küresel Kapitalizmle Bütünleşme Sürecine Eleştirel Bir Bakış", N. Balkan ve S. Savran (hzl.), 2000'li Yıllarda Türkiye, Cilt 2: Neoliberalizmin Tahribatı, Türkiye'de Ekonomi, Toplum ve Cinsiyet. İstanbul: Metis Yayınları içinde.

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: Istanbul Universitesi 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.

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.

Esin, P. (1974). Türkiye'de İşveren Sendikacılığı, Ankara: Ankara Universitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

Eski, H. (1989). İhracata Yönelik Sanayileşme Stratejisi ve Güney Kore Deneyi, İzmir: Ege Bölgesi Sanayi Odası Yayını.

Euromonitor International (26.04.2006). "Beer – Turkey", http://www.euromonitor.com.

Euromonitor International (08.03.2006). "Housewares – Turkey", http://www.euromonitor.com.

Euromonitor International (20.03.2006). "Zorlu Holding (Home Furnishings - Turkey)", http://www.euromonitor.com.

Euromonitor International (07.11.2006). "Toprak Kagit AS", http://www.euromonitor.com.

Euromonitor International (16.04.2007). "Consumer Electronics – Turkey", http://www.euromonitor.com.

Fertekligil, A. (1993). Türkiye'de Borsa'nın Tarihçesi, İstanbul: Istanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları.

Fırat, E. (2000). "Lastik Kent", Capital, Mart.

Fırat, E. (2001a). "Güç Liderde", Capital, Ağustos.

Fırat, E. (2001b). "Pazarlamanın Yeni Yıldızları", Capital, Aralık.

Fırat, E. (2002). "Çekilme Harekatı", Capital, Mayıs.

Fırat, E. (2003a). "Dönüşen Şirketler", Capital, Nisan.

Fırat, E. (2003b). "Birinciler Belli Yarış İkincilikte", Capital, Kasım.

Fırat, E. (2003c). "Dünyada İlk 3'ü Hedefliyoruz", Capital, Aralık.

Fırat, E. (2005). "Çok Satanlar Liginde Ne Değişti?", Capital, Şubat.

Fırat, E. (2006). "Akkök'ün 2010 Planı", Capital, Mart.
Fırat, E. (2007a). "Üretimde Paradigma Değişiyor!", Capital, Mart.
Fırat, E. (2007b). "Bir Haftada İki Mağaza!", Capital, Nisan.
Fırat, E. (2007c). "Oradaydım, Nasıl Unuturum!", Capital, Eylül.
Fortune (23.07.2007). "Global 500 World's Largest Corporations", 156-2, 133-43.
Garih, Ü. (2004). İş Hayatımdan Kesitler ve Gençlere Tavsiyeler, İstanbul: Hayat Yayınları.
Gaughan, P. (2007). Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
Global Security (2008a). "1991 Congressional Debates", http://www.globalsecurity.org/military/library/congress/1991_cr/index.html.
Global Security (2008b). "1992 Congressional Debates", http://www.globalsecurity.org/military/library/congress/1992_cr/index.html.
Gonenc, H. ve C. B. Alpar (2006), "Financial Crisis and Firm Performance: Empirical Evidence from Turkey", Corporate Governance, 14 (4), 297-311.
Göçek, F. M. (1999). Burjuvazinin Yükselişi İmparatorluğun Çöküşü, İbrahim Yıldız (çev.), Ankara: Ayraç Yayınevi.
Gökşen, N.S. ve B. Usdiken (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. (2006). "Yeni Otellerle Büyüyeceğiz", Capital, Temmuz.
Gözütok, N. (2005). "Sıkı Oynayan Kazanıyor", Capital, Nisan.
Gözütok, N. (2007). "Devleri Etkileyen 2010 Planı", Capital, Kasım.
Gözütok, N. (2008a). "Global Şirket Var Mı?", Capital, Nisan.
Gözütok, N. (2008b). "Global 30'da Liderlik Yarışı", Capital, Eylül.
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. (1983). Gelişme Stratejileri ve Gelişme İdeolojileri, Ankara: Yurt Yayınları.
Gülalp, H. (1985). "Patterns of Capital Accumulation and State-Society Relations in Turkey", Journal of Contemporary Asia, 15-3, 329-348.
Gülfidan, Ş. (1993). Big Business and the State in Turkey: The Case of TÜSİAD, İstanbul: Boğaziçi University Press.
Gülöksüz, E. (2009). "İnşaat Sanayinde Uluslararasılaşma ve Sermayeler Arası İlişkiler", Praksis, 19, 157-189.
Gültekin-Karakaş, D. (2008). "Türkiye'nin Yapısal Dönüşüm Sürecinde Banka Reformu", F. Ercan, T. Tören, S. Paçacı, Ö. Taştan, M. S. Tümtaş ve Ö. Tezcek (hzl.). Türkiye'de Kapitalizmin Güncel Sorunları içinde, Ankara: Dipnot Yayınları.

Gültekin-Karakaş, D. 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.

Gültekin-Karakaş, D. (2009). Hem Hasımız Hem Hısımız: Türkiye Finans Kapitalinin Dönüşümü ve Banka Reformu, Şahika Tokel (çev.), İstanbul: İletişim Yayınları.

Gündem (2008). "Rakamlarla Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri", 2008/01, 13.

Gündoğdu, İ. (2009). "Sermayenin Bölgesel Kalkınma Eğilim(ler)i: Kalkınma Ajansları Yasası Üzerine Tarihsel-Coğrafi Materyalist Bir İnceleme", Praksis, 19, 267-302.

Gündüz, L. ve E. Tatoglu (2003), "A Comparison of the Financial Characteristics of Group Affiliated and Independent Firms in Turkey", European Business Review, 15 (1), 48-54.

Gürek, H. (2008). AKP'nin Müteahhitleri, İstanbul: Güncel Yayıncılık.

Haney, L. H. (2003). Business Organization and Combination, http://socserv.mcmaster.ca.

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.

Hazine (2003). Yabancı Sermaye Raporu 2002, http://www.hazine.gov.tr.

Hazine (2008). Hazine Müsteşarlığı 2008 Yılı Faaliyet Raporu, http://www.hazine.gov.tr.

Hazine (2009). Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2008 Yılı Raporu, http://www.hazine.gov.tr.

Hedef Menkul Değerler (09.03.2007). "Şirket Raporu: Borusan Mannesman Boru", http://www.borusan.com.tr.

Hegel, G. W. F. (1986). Tinin Görüngübilimi, Aziz Yardımlı (çev.), İstanbul: İdea 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.

HKMO (2006). Tasfiye Sürecinde İller Bankası Gerçeği, http://www.hkmo.org.tr.

Itoh, M. ve C. Lapavitsas (1999). Political Economy of Money and Finance, London: MacMillan Press.

İdil, E. (1999). "Borudan Orkestraya Borusan: Kocabıyıklar", O. Baydar ve G. Dinçel (Ed.). 75 Yılda Çarkları Döndürenler içinde, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.

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.

İMKB (1999). Osmanlı'dan Günümüze Türk Finans Tarihi, C.2, İstanbul: Creative Yayıncılık.

İSO (2009). "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu - 2008", http://www.iso.org.tr.

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.

Jones, G. (2006). "Managing Governments: Unilever in India and Turkey, 1950-1980", Harvard Business School, http://www.hbs.edu/research/pdf/06-061.pdf.

Kafaoğlu, A. B. (1982). Bankerler Olayı, İstanbul: Yaylacık Matbaası.

Kalyoncu, C.A. (1996). "Marketçiler Kılıçları Çekti", Aksiyon, 107.

Kalyoncu, C.A. (2000). "Hayatı Zaten Roman", Aksiyon, 273.

Kang, M. H. (1996). Chaebol Then and Now, Berkeley: Institute of East Asian Studies, University of California.

Kang, D. C. (2002). "Bad Loans to Good Friends: Money Politics and the Developmental State in South Korea", International Organization, 56-1, 177–207.

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.

Karluk, R. S. (1983). Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını.

Kazgan, G. (1983). "Büyük Sermaye Gruplarının Türkiye Ekonomisindeki Yeri", Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, C.9, İstanbul: İletişim Yayınları.

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.

Kazuo, S. (1966). "The Early History of the Zaibatsu", The Developing Economies, 4-4, 535-566.

Kepenek, Y. (1983). "Türkiye'nin Sanayileşme Süreçleri", Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, C.7, İstanbul: İletişim Yayınları.

Kepenek, Y. ve N. Yentürk (2003). Türkiye Ekonomisi, Istanbul: 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.

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", Harvard Business Review, 84-10.

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.

Kıraç, C. (1995). Anılarımla Patronum Vehbi Koç, İstanbul: Milliyet Yayınları.

Kıraç, S. (2006). Ömrümden Uzun İdeallerim Var!, İstanbul: Suna ve İnan Kıraç Vakfı.

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.

Kirman, H. (1995). Cam Sanayiinin Türk Ekonomisindeki Yeri, DPT Uzmanlık Tezi, http://ekutup.dpt.gov.tr/imalatsa/tastopra/kirmanh/cam.pdf.

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.

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.

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.

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.

Kozlu, C. (1988). A Study of the Sogo Shosha, Japanese Foreign Trade Companies as a Model for Turkey, yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul: Boğaziçi University.

Köne, A. Ç. (2002). Küreselleşme Sürecinde Para-Sermayenin Yeniden Yapılandırılması: Türkiye Örneği, yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

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.

Köymen, M. (1989). Türkiye'de Tekelleşme, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

Kurmuş, O. (1982). Emperyalizmin Türkiye'ye Girişi, Ankara: Savaş Yayınları.

Kuruç, B. (1999). "1930'ların Sanayi Hareketinde Unutulanlar ve Az Bilinenler", O. Baydar (Ed.). 75 Yılda Çarklardan Chiplere içinde, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.

Lanoue, D. (1999). "A Historical Analysis of the International Business Perspectives of Mexican Industrial Groups", Journal of Management History, 5-5, 252-268.

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.

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.

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.

Leff, N.H. (1978). "Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups", Economic Development and Cultural Change, 26-4, 661-675.

Lenin, V.İ. (1992). Emperyalizm, Kapitalizmin en Yüksek Aşaması, C. Süreya (çev.), Ankara: Sol Yayınları.

Lewis, D. (1991). "The Character and Consequences of Conglomeration in the South African Economy", Transformation, 16, 29-48.

Liefmann, R. (2001). Cartels, Concerns and Trusts, http://socserv.mcmaster.ca.

Luxemburg, R. (1986). Sermaye Birikimi, T. Ertan (çev.), İstanbul: Alan Yayıncılık.

Maddison, A. (2001). The World Economy: A Millennial Perspective, Paris: OECD.

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.

Maman, D. (2002). "The Emergence of Business Groups: Israel and South Korea Compared", Organization Studies, 23-5, 737-758.

Mandel, E. (2008). Geç Kapitalizm, C. Badem (çev.), İstanbul: Versus Kitap.

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.

Mc Kinsey (2003). "Perakendecilik Kanun Tasarısı'nın Sekörün Verimliliği Üzerindeki Potansiyel Etkileri", http://www.ampd.org.

Mercan, F. (2007). Boğaz'ın Şövalyesi: Üzeyir Garih Cinayeti, İstanbul: Doğan Kitapçılık.

Merkez Menkul Değerler (15.11.2005). "Sektör Raporu: Çimento Sektörü", http://www.merkezmenkul.com.tr.

MESS (2000). Gelenek ve Gelecek, C.2, İstanbul: BZD Yayıncılık.

Mishkin, F. S. (2004). The Economics of Money, Banking, and Financial Markets, Boston: Addison-Wesley.

Mollaveisoğlu, T. (2008). Görünmez Holding: Bir Yolsuzluk Belgeseli, İstanbul: Siyah Beyaz Yayıncılık.

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.

Nahum, B. (1992). Kaç'ta 44 Yılım : Bir Otomotiv Sanayii Kuruluyor, İstanbul: Milliyet Yayınları.

Odabaşı, H. (2002). "Doğalgaz Simsarları", Aksiyon, 372.

Odabaşı, H. (2004). "Sabancı Samuray Kadar Olamadı", Aksiyon, 480.

Olaylara Bakış (1978). " 'Yapısal Değişim' İçin Beş Yıllık Kalkınma Planı Önerisi", 5, 1-7.

OSD (2008). Otomotiv Sanayii, http://www.osd.org.tr.

Ökçün, G. (1975). "1909-1930 Yılları Arasında Anonim Şirket Olarak Kurulan Bankalar", O. Okyar (Ed.) Türkiye İktisat Tarihi Semineri içinde, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Öksüz, A. (1999). " 'Vefasızlık' Mı, 'Eden Buldu' Mu?" Aksiyon, 222.

Oncü, A. (1983). "Cumhuriyet Döneminde Odalar", Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, C.6, İstanbul: İletişim Yayınları.

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.

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.

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.

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.

Özkan, S. (2008). TÜİK 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı Sonuçları İl Dağılımları, http://www.kosgeb.gov.tr.

Özkol, S. (1977). "Türkiye Kapitalizminin Tekelci Yapısı ve Bankalar", 1976 Sanayi Kongresi içinde, Ankara: MMO.

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.

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.

Platin (2006). "Metin Yurdagül: 'Bölgesel Güç Olacağız' ", Platin, Ekim, http://www.ulker.com.tr/haber_detay.aspx?contentid=615.

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 (24.11.1999). Rekabet Kurulu Kararı, No: 99-53/575-365, http://www.rekabet.gov.tr.

Rekabet Kurumu (03.11.2000). Rekabet Kurulu Kararı, No: 00-43/464-254, http://www.rekabet.gov.tr.

Rekabet Kurumu (24.02.2004). Rekabet Kurulu Kararı, No: 04-16/123-26, http://www.rekabet.gov.tr.

Rekabet Kurumu (03.10.2006). Rekabet Kurulu Kararı, No: 06-69/930-267, http://www.rekabet.gov.tr.

Rekabet Kurumu (26.07.2007). Rekabet Kurulu Kararı, No: 07-62/738-266, http://www.rekabet.gov.tr.

Roe, Mark J. (1993). "Some Differences in Corporate Structure in Germany, Japan, and the United States", The Yale Law Journal, 102-8, 1927-2003.

Rothacher, A. (2006). "After the Banquet: Japan's Power Elite Revisited", Asia Eurpoe Journal, 4-3, 399-416.

Sabancı, S. (1988). This is My Life, Avon: The Bath Press.

Sabancı, S. (2004) ... Bıraktığım Yerden Hayatım, İstanbul: Doğan Kitapçılık.

Samphantharak, K. (2006). "Internal Capital Markets in Business Groups", http://ssrn.com.

Satlıgan, N. (1988). "Günümüz Kapitalizminin Pamuk İpliği: Hayalî Sermaye Spekülâsyonu", N. Satlıgan ve S. Savran (der.) Dünya Kapitalizminin Bunalımı içinde, İstanbul: Alan Yayıncılık.

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.

Savran, S. (1992). Türkiye'de Sınıf Mücadeleleri, Cilt 1 (1919-1980), İstanbul: Kardelen Yayınları.

Saygılı, Ş., C. Cihan ve H. Yurtoğlu (2005). "Türkiye Ekonomisinde Sermaye Birikimi, Verimlilik ve Büyüme: 1972-2003", http://ekutup.dpt.gov.tr.

Scott, J. (1997) Corporate Business and Capitalist Classes, New York: Oxford University Press.

Sey, Y. (2003). Türkiye Çimento Tarihi, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.

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.

Silier, O. (1977). "Genel Olarak ve Türkiye Sanayiinde Yoğunlaşma, Toplulaşma, Tekelleşme", 1976 Sanayi Kongresi içinde, Ankara: MMO.

Soral, E. (1974). Özel Kesimde Türk Müteşebbisleri, Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.

Soydan, B. (2005). "Ciner'in Zirve Stratejisi", TurkishTime, http://www.cinergroup.com.tr-/news.php?NID=89.
Soysal. (2008). "Soysal Alışveriş Merkezleri Kataloğu 2008, Örnek Sayfalar", http://www.soysal.com.tr.
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, M. (2005). "Türkiye İhracatının İthalata Bağımlılığı: 2000-2004", http://bagimsiz-sosyalbilimciler.org.
Sönmez, M. (2009). "2000'ler Türkiye'sinde AKP, Hakim Sınıflar ve İç Çelişkileri", İlhan Uzgel ve Bülent Duru (Der.) AKP Kitabı, Bir Dönüşümün Bilançosu içinde, Ankara, Phoenix Yayınevi.
Sönmez, S. (1998). Dünya Ekonomisinde Dönüşüm: Sömürgecilikten Küreselleşmeye, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
Söylemez, H. (2000). " 'Varlık'la Varlık Edindiler", Aksiyon, 294.
SPK (2002/54). "Haftalık Bülten, No. 54", http://www.spk.gov.tr.
STFA (2008). STFA Construction Group Brochure, http://www.stfa.com.
Süzer, H.D. (2004). "B2B Cephesinde Müthiş Gelişme", Capital, Aralık.
Süzer, H.D. (2005). "15 Öncü Şirketten Akıllı Web Stratejileri", Capital, Eylül.
Süzer, H.D. (2006). "Satın Alma Şampiyonları", Capital, Mayıs.
Sweezy, P. (1970). Kapitalizm Nereye Gidiyor, A.B. Kafaoğlu (çev.), İstanbul: Ağaoğlu Yayınevi.
Şafak, C. (2007). "MESS Grevleri (1977-1980)", Çalışma ve Toplum, 2, 11-62, http://www.calismatoplum.org/sayi13/safak.pdf.
Şener, N. (2004). Uzanlar – Bir Korku İmparatorluğunun Çöküşü, İstanbul: Güncel Yayıncılık.
Tacer, A. Ö. (2004). Socio-Economic Transformation of Financial Capital in Turkey After 1980's, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Middle East Technical University.
Talas, C. (1992). Türkiye'nin Açıklamalı Sosyal Politika Tarihi, Ankara: Bilgi Yayınevi.
Tanju, S. (1983). Hacı Ömer, İstanbul: Apa Ofset Basımevi.
Taşdelen, S. (2005). Piyasa Ekonomisinin Yarış Atları, Ankara: ÜPV Yayıncılık.
Tata (2008). "Milestones", http://www.tata.com.
TBB (1992). Bankalarımız 1991, http://www.tbb.org.tr.
TBB (2001). Bankalarımız 2000, http://www.tbb.org.tr.
TBB (2008). Bankalarımız 2007, http://www.tbb.org.tr.
TBB (2009). Bankalarımız 2008, http://www.tbb.org.tr.

TBMM (2003). Yolsuzlukların Sebeplerinin, Sosyal ve Ekonomik Boyutlarının Araştırılarak Alınması Gereken Önlemlerin Belirlenmesi Amacıyla Kurulan Meclis Araştırması Komisyonu Raporu, http://www.tbmm.gov.tr.

TÇMB (2008). "Aylık Tablolar", http://www.tcma.org.tr.

Tekeli, İ., S. İlkin, A. Aksoy ve Y. Kepenek (1981). Türkiye'de Sanayi Kesiminde Yoğunlaşma, Ankara: ODTÜ Idari Bilimler Fakültesi, Ekonomik ve Sosyal Araştırma Enstitüsü.

Tekeli, İ. ve G. Menteş (1982). "Türkiye'de Holdingleşme ve Holding Sistemlerinin Mekandaki Örgütlenmesi", İ. Tekeli, Türkiye'de Kentleşme Yazıları içinde, 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.

Tekinay, N.A. (2001). "Bir Devin Anıları", Capital, Ekim.

Tekinay, N.A. (2004a). "İç Pazarı Önemsemedik İhracata Odaklandık", Capital, Ağustos.

Tekinay, N.A. (2004b). "Çekirdek İş Odaklı Büyümeye Devam", Capital, Ağustos.

Tenker, N. (1979). Türkiye'de Holdingler ve Vergi Muhasebesi Açısından İncelenmesi. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No: 128.

Teoman, Ö. (2001). "Türkiye Tarımında Kapitalist Dönüşüm Tartışmalarına Bir Katkı", Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 3, 41-60.

Tezel, Y. S. (2001). Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi (1923-1950), İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.

TİB (2006). Günümüzde Emperyalist Sömürü Mekanizması, http://www.kurtuluscephesi.org.

Tokol, A. (1998). "İşveren Sendikaları", Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi, C.2, İstanbul: Tarih Vakfı 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.

Tuna, Ş. G. (2009). "Birikim Sürecinde TOBB'un Tarihsel Gelişim Uğrakları", Praksis, 19, 303-336.

TÜİK (2006). İstatistik Göstergeler, 1923-2005, http://www.tuik.gov.tr.

Türk, H. B. (2008). Şirket ve Parti: Genç Parti ve "Yeni Siyaset", İstanbul: İletişim Yayınları.

Türk, E. (2009). TÜSİAD, Patronlar Kulübü, İstanbul: Alfa Yayınları.

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.

TÜSİAD (1975). Ekonominin Darboğazları Üzerine Görüşler-Öneriler I, İstanbul: TÜSİAD.

TÜSİAD (1979). 1979 Yılının Ortasında Durum, İstanbul: TÜSİAD.

TÜSİAD (2005). Bankacılık ve Reel Sektör İlişkilerinin Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, http://www.tusiad.org.

TÜSİAD (2007). TÜSİAD Tanıtım, http://www.tusiad.org.

TÜSİAD (2008). TÜSİAD Tanıtım, http://www.tusiad.org.

Tüzün, G. (1999). "1950-1960 Döneminde Sanayileşme", O. Baydar (Ed.). 75 Yılda Çarklardan Chiplere içinde, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 1999.

Ulukan, U. (2009). Türkiye Tarımında Yapısal Dönüşüm ve Sözleşmeli Çiftçilik: Bursa Örneği, İstanbul: SAV Yayınları.

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.

Uygur, E. (2001). "Krizden Krize Türkiye: 2000 Kasım ve 2001 Şubat Krizleri", Türkiye Ekonomi Kurumu, Tartışma Metni, http://www.tek.org.tr.

Uzgel, İ. ve B. Duru (Der.) (2009). AKP Kitabı, Bir Dönüşümün Bilançosu, Ankara: Phoenix Yayınevi.

Üyepazarcı, E. (1995). TSKB'nin Öyküsü, İstanbul: Türkiye Sınai Kalkınma Bankası.

Vakıfbank (2007). "Küreselleşme Sürecinde Dünya ve Türkiye Ekonomisinde Sektörel Yapıdaki Dönüşüm Üzerine Bir Inceleme", http://www.vakifbank.com.tr.

Varlık, B. (1976). Türkiye'de Sermayenin Teşviki 1866-1976, Ankara: ODTÜ – İFÖD Yayınları.

Vitrin (2008). "Alışveriş Merkezleri Yatırımlarında Türkiye Avrupa Altıncısı!", 187, 13.

VOB (2008). "Giriş", http://www.vob.org.tr.

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.

Worldsteel (2007). "Top Steel Producers 2007", http://www.worldsteel.org.

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.

Yaşa, T. (2007). "Küresel Olan Kazanır", Yaşa, 15, 6-9.

Yaşar, S. (1996). Hayatım, İzmir: Tükelmat 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.

Yeşiloğlu, T. (2002a). "Sınıf Atlama Stratejisi", Capital, Nisan.

Yeşiloğlu, T. (2002b). "Vakıfbank Yeni Sahibini Bekliyor", Capital, Temmuz.
Yeşiloğlu, T. (2002c). "Finans Hattı", Capital, Eylül.
Yıldırım, R. (2009). Sermayenin Paşaları, Ankara: Karınca Yayınları.
Yıldırım, S. (2006). "Dexia", Memleket Mevzuat, 2-14, http://www.yayed.org.
Yıldız, Y. (1999). İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Grupların Hakimiyeti: 1988-1998, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
Yurtoglu, B.B. (2000). "Ownership, Control and Performance of Turkish Listed Firms", Empirica, 27, 193–222.
Yurtoglu, B. B. (2003). "Corporate Governance and Implications for Minority Shareholders in Turkey", http://www.tek.org.tr.
Yükselen, İ. H. (1998). "MESS Grevleri, 1964-1980", Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi, C.2, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.
Yüzgün, A. (1982). Cumhuriyet Dönemi Türk Banka Sistemi (1923-1981), İstanbul: Der Yayınları.
Zeybek, A. (2005). Türkiye Sanayiinin Yoğunlaşma Verileri Kapsamında İrdelenmesi, http://alpay.zeybek.googlepages.com/Alpay-Zeybek_Uzmanlik-Tezi_2005.pdf.

Kullanılan Firma Faaliyet Raporları ve İnternet Sayfaları

AB Ekranas (2005).
Adel Kalemcilik Ticaret ve Sanayi A.Ş. (2006-2009).
Advansa (2008). "Lokasyonlarımız", http://www.advansa.com.
Advansa Sasa Polyester Sanayi A.Ş. (DupontSa) (2004-2009).
Ak-Al Tekstil Sanayii A.Ş. (2002-2009).
Akbank (2001-2009).
Akçansa (2002-2009).
Akenerji Elektrik Üretim A.Ş. (2004-2009).
Akkök (2007). "Kurucumuz Raif Dinçkök", http://www.akkok.com.tr.
Akkök (2009). "Finansal Sonuçlar - Grup Özetleri", http://www.akkok.com.tr.
Aksa Akrilik Kimya Sanayii A.Ş. (2003-2009).
Aksigorta (2002-2009).
Aksu İplik Dokuma ve Boya Apre Fabrikaları T.A.Ş. (2005-2009).
Ak Yatırım Menkul Değerler A.Ş. (2004-2009).
Ak Yatırım Ortaklığı A.Ş. (2006-2007).
Alarko (15.07. 2008). Alarko Group of Companies Investor Presentation, http://www.alarko.com.tr.
Alarko Carrier Sanayi ve Ticaret A.Ş. (2005-2009).
Alarko Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. (2003-2008).
Alarko Holding A.Ş. (2001-2009).
Alternatifbank A.Ş. (2003-2007).
Altın Yunus Çeşme Turistik Tesisler A.Ş. (2006-2007).

Anadolu Cam Sanayii A.Ş. (2003-2009).
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş. (2002-2009).
Anadolu Hayat Emeklilik (2007-2007).
Anadolu Isuzu Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. (2002-2009).
Anadolu Sigorta (2003-2009).
Arap Türk Bankası (2004-2009).
Arçelik (2002-2009).
Ayda Bir (2008) "Arçelik'te Bu Ay", http://www.aydabir.com/bugun.asp?buay=01 (sayfa numeratörlüdür, diğer ayların adresleri 02, 03 ... 12 biçiminde bitmektedir).
Beko Elektronik A.Ş. (2003-2007).
BMB (Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş) (2005-2009).
BMC (2008). "Savunma Sanayinde Bir Türk Devi", http://www.bmc.com.tr.
Borusan Holding (2002-2009).
Borusan Mannesmann (2008). "Biz Kimiz?", http://www.borusanmannesmann.com.
Borusan Yatırım ve Pazarlama A.Ş. (2006-2009).
Bossa Ticaret ve Sanayi İşletmeleri T.A.Ş. (2004-2008).
Botaş (2007). "Doğal Gaz Alım Anlaşmaları", http://www.botas.gov.tr.
Brisa (2004-2009).
CarrefourSa (2007-2009).
Ciner Grubu (2009). "Genel Bilgi", http://www.cinergroup.com.tr/genel.php.
Coca-Cola İçecek A.Ş. (2004-2009).
Componenta Döktaş Dökümcülük Ticaret ve Sanayi A.Ş. (2008).
Çalık Holding (2004-2009).
Çelik Halat ve Tel Sanayii A.Ş. (2005-2009).
Çimsa (2001-2009).
Çimtaş (2005). Çimtaş Brochure, http://www.cimtas.com.tr.
Çukurova Group (1980, 1985, 2003-2009).
Demirdöküm (2008). "Tarihçe", http://www.demirdokum.com.tr.
Denizbank (1998-2007).
Dışbank (2000-2007).
Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknik A.Ş. (2004-2009).
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş. (2004-2009).
Doğan Gazetecilik A.Ş. (2004-2009).
Doğan Holding (2001-2009).
Doğan Yayın Holding (2003-2009).
Doğuş (2008a). "Tarihçe", http://www.dogusgrubu.com.tr.
Doğuş (2008b). "Doğuş İnşaat", http://www.dogusgrubu.com.tr.
Doğuş (2009). "Medya", http://www.dogusgrubu.com.tr.
Doğuş GE GYO (Garanti GYO) (2003-2009).
Doğuş Group (2003-2009).
Doğuş İnşaat (2004). "Projelerimiz", http://www.dogusinsaat.com.tr.

Doğuş Otomotiv (2005-2009).
DYO Boya Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş. (2005-2009).
ECA (08.10.2006). "E.C.A.dan Önemli Katkı", http://www.ecaarmatur.com/sirket-haberleri.
Eczacıbaşı Group (2002-2009)
Eczacıbaşı İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş. (2002-2009).
Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (2002-2009).
Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı A.Ş. (2002-2009).
Eczacıbaşı Yatırım Ortaklığı A.Ş. (2002-2007).
Elginkan (2008). "Topluluğumuz Profili", http://www.elginkan.com.tr.
Enerjisa (2008). "Şirket Profili / Tanıtım", http://www.enerjisa.com.tr.
Enka (2008a). "Tarihçe", http://www.enka.com.
Enka (2008b). "Projeler", http://www.enka.com.
Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş. (2004-2009).
Erdemir (2007-2009).
Ford Otomotiv Sanayii A.Ş. (2003-2009).
Garanti Bankası (1996-2009).
Garanti Factoring (2001-2009).
Garanti Portföy (2004-2007).
Gisad (2007). "Kısaca Gisad", http://www.gisad.com.tr (1 Ekim 2008).
Hektaş Ticaret T.A.Ş. (2004-2009).
Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. (1999-2009).
İhlas Ev Aletleri (2006-2009).
İhlas Holding (2003-2009).
İntema İnşaat ve Tesisat Malzemeleri Yatırım ve Pazarlama A.Ş. (2002-2009).
İpek Kağıt (2008). "Kuruluş Bilgileri", http://www.ipekkagit.com.tr.
İsdemir (2008-2009).
İsken İskenderun Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş. Sugözü Enerji Santralı (2008-2009).
İş Leasing (2003-2009).
İzocam (2004-2007).
Kale (03.10.2008). "Kale Grubu", http://www.kale.com.tr.
Kale Havacılık (2007). "Şirketler ve Stratejik Ortaklar", http://www.kaleaero.com.
Kalekim (2008). "Şirket", http://www.kalekim.com.tr.
Kar Grubu (2009). "Tarihçe", http://www.kargroup.com/aboutkar.html.
Kav Danışmanlık Pazarlama ve Ticaret A.Ş. (2004-2009).
Kelebek Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş. (2004-2008).
Koç Holding A.Ş. (1999-2009).
Koç Tüketici Finansmanı ve Kart Hizmetleri A.Ş. (2005-2007).
Kombassan (2008). "Tarihçe", http://www.kombassan.com.tr.
Kordsa Global (2005-2009).
Migros (2002-2008).

Milli Reasürans (2008). "Zaman Tüneli", http://www.millire.com.tr.
Milpa Ticari ve Sınai Ürünler Pazarlama Sanayi ve Ticaret A.Ş. (2004-2009).
Noksel (2008a). "Boyuna Kaynaklı Çelik Boru ve Profiller", http://www.noksel.com.tr.
Noksel (2008b). "Spiral Kaynaklı Borular", http://www.noksel.com.tr.
Olmuksa (2005-2009).
Oltaş (2008). "Tarihçe, 1980-1989", http://www.oltas.com.tr.
Omsan (2008). "Tarihçe", http://www.omsan.com.tr.
Otokar (2006).
Otokar (11.10.2008). "Tarihçe", http://www.otokar.com.tr.
Oyak (2001-2009).
Oyakbank (2001-2008).
Oyak Çimento Grubu (2008-2009).
Oytaş İç ve Dış Ticaret A.Ş. (2008-2009).
Park Elektrik (2003-2009).
Petlas (2008). "Dünden Bugüne Petlas (Kronolojik Gelişmeler)", http://www.petlas.com.tr.
Petrol Ofisi A.Ş. (2002-2009).
Philip Morrissa (2009). 'Philip Morrissa', http://www.sabanci.com.tr.
Pınar Entegre Et ve Un Sanayii A.Ş. (2006-2009).
Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş. (2006-2009).
Pınar Süt Mamulleri Sanayii A.Ş. (2006-2009).
Pimaş Plastik İnşaat Malzemeleri A.Ş. (2004-2009).
Pro-Eks (2006). "Profilo Group", http://www.profilo-telra.com.
Ram (2004). "Tarihçe", http://www.ram.com.tr.
Ray Sigorta A.Ş. (2005-2008).
Renault (10.07.2007). "Renault, Türk Binek Otomobil Pazarı, Üretim ve İhracatında Liderliğini 10. Yılında da Sürdürüyor", http://www.renault.com.tr/news.
Sağlam Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. (2007-2009).
Silopi Elektrik (2009). "Silopi Elektrik Üretim", http://www.cinergroup.com.tr.
Soda Sanayii A.Ş. (2003-2009).
Şişecam (Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.) (1936-2009).
Taç Yatırım Ortaklığı A.Ş. (2005-2009).
Tat Konserve Sanayii A.Ş. (2003-2009).
Tekfen (2008). "Tarihçe", http://www.tekfen.com.tr.
Tekfenbank (2004-2008).
Tekfen Holding A.Ş. (2005-2009).
Tekfen Holding A.Ş. İzahname (2008).
Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. (2003-2009).
Toprak (2005). "Toprak Temizlik Kağıdı Fabrikası", http://www.toprak.com.tr.
Trakya Cam Sanayii A.Ş. (2004-2009).
TSKB (2008). "Ana Sözleşme", http://www.tskb.com.tr.
Turkcell (2001-2009). Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.

Turkcell İletişim (2008). "Özet Operasyonel Veriler", http://www.turkcell.com.tr.
Tüpraş (2006-2009).
Türk Demir Döküm Fabrikaları A.Ş. (2005-2008).
Türk Traktör (2005-2006).
Türkiye İş Bankası (1998-2009).
Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. (2004-2009).
Vestel Elektronik (2003-2009).
Vestel Beyaz Eşya (2006-2009).
Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş. (2005-2009).
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. (2000-2009).
Yaşar Holding (2009). "Finansal Bilgiler", http://www.yasar.com.tr.
Yazıcılar Holding (2003-2009).
Yünsa Yünlü Sanayi ve Ticaret A.Ş. (2004-2009).
Zorlu, A. (2009). "Zorlu Grubu: Başkan'ın Mesajı", http://www.zorlu.com.tr.
Zorlu (2008a). "Vestel Savunma Sanayi A.Ş.", http://www.zorlu.com.tr.
Zorlu (2008b). "Grup Şirketleri: Vestel Şirketler Grubu: Ayesaş", http://www.zorlu.com.tr.
Zorlu (2008c). "Grup Şirketleri: Zorlu Tekstil Grubu: Korteks İplik", http://www.zorlu.com.tr.
Zorlu (2008d). "Grup Şirketleri: Zorlu Tekstil Grubu: Linens Pazarlama", http://www.zorlu.com.tr.
Zorlu Enerji (2001-2009).

Başvuru Yapılan Gazeteler

Akşam, Birgün, Bugün, Cumhuriyet, Dünya, Evrensel, Hürriyet, Milliyet, Radikal, Referans, Resmi Gazete, Sabah, Sol (portal), Star, Türkiye, Yeni Şafak, Zaman.