

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK GRUP BAĞLAMINDA FİRMALARIN  
STRATEJİ ALGILARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN  
ARAŞTIRILMASI: MOBİLYA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Mustafa YILDIRIM**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet BARCA**

**HAZİRAN – 2013**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK GRUP BAĞLAMINDA FİRMALARIN  
STRATEJİ ALGILARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN  
ARAŞTIRILMASI: MOBİLYA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Mustafa YILDIRIM**

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 26/06/2013 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Mehmet BARCA	Başarılı	M Barca
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Başarılı	Kadir Ardıç
Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN	Başarılı	Musa Said Döven
Yrd. Doç. Dr. Mahmut Hızroğlu	Başarılı	Mahmut Hızroğlu
Yrd. Doç. Dr. Ali TAŞ	Başarılı	Ali Taş

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Mustafa YILDIRIM**

**26.06.2013**

## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek bana yol gösteren danışmanım Prof. Dr. Mehmet BARCA'ya değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Bu süreçteki kırılma anlarında bana destek olan değerli hocalarım Prof. Dr. Kadir ARDIÇ, Yrd. Doç. Dr. Ali TAŞ, Yrd. Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU ve Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN'e, tezimin her aşamasında benden desteklerini eksik etmeyen mesai arkadaşlarım Şule AYDIN TURAN, Esra DİL, Pınar MEMİŞ, Semih OKUTAN ve Emrah ÖZSOY'a değerli katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak bu günlere ulaşmamda desteklerini benden hiç esirgemeyen babam Veysel YILDIRIM, annem Ayşe YILDIRIM, ablam Aysel YILDIRIM ve tüm bu süreçteki her türlü stresi benden daha yoğun yaşayan sevgili eşim Derya YILDIRIM'a şükranlarımı sunarım.

**Mustafa YILDIRIM**

**26.06.2013**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ARKA PLAN</b> .....	<b>8</b>
1.1. Temel Kavramlar .....	10
1.1.1. Strateji Kavramı.....	11
1.1.2. Strateji Düzeyleri .....	11
1.1.2.1. Şirket Stratejisi.....	13
1.1.2.2. İşletme Stratejisi .....	14
1.1.2.3. Fonksiyonel Stratejiler .....	14
1.1.3. Rekabet Stratejileri .....	15
1.1.3.1. Porter Jenerik Stratejiler.....	17
1.1.3.2. Miles ve Snow (1978) tipolojileri.....	21
1.1.3.3. Miles ve Snow tipolojisinin Tercih edilme Nedeni .....	23
1.1.4. Rekabet Stratejilerinin Boyutları/Tipolojiler .....	24
1.1.5. Firma Davranışlarını Açıklamada Grup Kavramının Açıklayıcılığı .....	31
1.1.6. Stratejik Grup Kavramı Genel Tanımı .....	33
<b>BÖLÜM 2: KURAMSAL ARKA PLAN</b> .....	<b>37</b>
2.1. Stratejik Grup Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	37
2.2. İki Farklı Analiz Seviyesinden Firma Davranışı ve Stratejik Grup Tanımı .....	47
2.2.1. Endüstriye Odaklanan Yaklaşım .....	48
2.2.1.1. Endüstriyel Organizasyon Bakış Açısı .....	48
2.2.1.1.1. Yapı-Davranış-Performans Paradigması ve Temel Argümanları .....	50
2.2.1.2. M. E. Porter'in Endüstri Temeli Rekabet Üstünlüğü Kuramı .....	53

2.2.1.3. Endüstri Odaklı Bakış İçerisinde Stratejik Gruplar .....	57
2.2.2. Firmaya Odaklanan Yaklaşım .....	61
2.2.2.1. M Firma Odaklı Bakış Açısının Temel Varsayımları .....	61
2.2.2.2. Firma Kaynaklarının Sınıflandırılması.....	63
2.2.2.3. Firma Odaklı Bakış Açısından Stratejik Gruplar .....	67
2.2.3. İki Bakış Açısının Görüşlerinin Karşılaştırılması .....	68
<b>BÖLÜM 3: MOBİLYA SEKTÖRÜNDE FAALİYETTE BULUNAN FİRMALARIN STRATEJİ ALGILARININ STRATEJİK GRUP BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>70</b>
3.1. Türkiye Mobilya Endüstrisinin Genel Değerlendirmesi .....	70
3.1.1. Sektörün Bölgesel Yapısı ve Kümelenmeler .....	71
3.1.2. Sektörün Kapasite Kullanımı .....	73
3.1.3. Sektörün 2013-2023 Projeksiyonu .....	73
3.2. Yöntem .....	74
3.2.1. Ana Kütlenin Belirlenmesi.....	74
3.2.2. Veri Toplama Tekniği ve Süreci .....	75
3.2.3. Ölçüm Aracının Hazırlanması .....	76
3.2.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	76
3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular .....	78
3.3.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Hipotezlerin Test Edilmesi.....	79
<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>	<b>128</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>135</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>143</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>147</b>

## KISALTMALAR

**EO:** Endüstriyel Organizasyon

**Y-D-P.:** Yapı-Davranış-Performans

**PO:** Pozisyon Okulu

**KDO:** Kaynaklara Dayalı Okul

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Miles ve Snow'un Uyum Döngüsü .....	24
<b>Tablo 2:</b> Miles ve Snow Tipolojilerinin Literatürde Kullanımı .....	26
<b>Tablo 3:</b> EO ve Stratejik yönetim bakış açısından Stratejik Gruplar İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	40
<b>Tablo 4:</b> Bilişsel bakış açısıyla yapılan stratejik grup araştırmaları.....	44
<b>Tablo 5:</b> Yapı- Davranış-Performans Paradigmasının Temel Bileşenleri .....	51
<b>Tablo 6:</b> Kaynak ve Kabiliyetlerin Sınıflandırılması .....	64
<b>Tablo 7:</b> Mobilya Sektörünün Tam Kapasite Çalışmamasının Nedenleri .....	73
<b>Tablo 8:</b> Demografik Bulgular .....	79
<b>Tablo 9:</b> Araştırmaya Katılan Firmaların Buldukları Şehirler .....	80
<b>Tablo 10:</b> Araştırmaya Katılan Firmalarda Üretilen Ürün Grupları .....	81
<b>Tablo 11:</b> Araştırma kapsamında kullanılan Endüstri Odaklı boyutlara ilişkin güvenilirlik analizi bulguları.....	82
<b>Tablo 12:</b> Araştırma kapsamında kullanılan Kaynak ve Kabiliyetlerle ilgili boyutlara ilişkin güvenilirlik analizi bulguları .....	83
<b>Tablo 13:</b> Endüstri Temelli Bakış Açısı Ölçeğinde Yer Alan Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	84
<b>Tablo 14:</b> Endüstri Temelli Bakış Açısı Ölçeğinde Yer Alan Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	85
<b>Tablo 15:</b> Endüstri Temelli Bakış Açısına İlişkin Ölçekte Yer Alan İfadelerin Ortalama Değerleri .....	85
<b>Tablo 16:</b> Kaynak ve Kabiliyetlere İlişkin Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama Değerleri .....	88
<b>Tablo 17:</b> Savunmacı Stratejik Grup İçerisindeki Firmaların Endüstri Odaklı ve Kaynak ve Kabiliyet Odaklı Ölçekler Açısından Ortalama Değerleri.....	92
<b>Tablo 18:</b> Atılgan Stratejik Grup İçerisindeki Firmaların Endüstri Odaklı ve Kaynak ve Kabiliyet Odaklı Ölçekler Açısından Ortalama Değerleri.....	94
<b>Tablo 19:</b> Analizci Stratejik Grup İçerisindeki Firmaların Endüstri Odaklı ve Kaynak ve Kabiliyet Odaklı Ölçekler Açısından Ortalama Değerleri.....	96
<b>Tablo 20:</b> Savunmacı Stratejik Grup İçerisindeki Firmaların Endüstri Odaklı Ölçek İçerisindeki İfadeler Açısından Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	97



<b>Tablo 21:</b> Savunmacı Stratejik Grup İçerisindeki Firmaların Kaynak ve Kabiliyet Odaklı Ölçek İçerisindeki İfadeler Açısından Ortalama ve Standart Sapma Değerleri..	99
<b>Tablo 22:</b> Atılgan Stratejik Grup İçerisindeki Firmaların Endüstri Odaklı Ölçek İçerisindeki İfadeler Açısından Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	103
<b>Tablo 23:</b> Atılgan Stratejik Grup İçerisindeki Firmaların Kaynak ve Kabiliyet Odaklı Ölçek İçerisindeki İfadeler Açısından Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	105
<b>Tablo 24:</b> Analizci Stratejik Grup İçerisindeki Firmaların Endüstri Odaklı Ölçek İçerisindeki İfadeler Açısından Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	108
<b>Tablo 25:</b> Analizci Stratejik Grup İçerisindeki Firmaların Kaynak ve Kabiliyet Odaklı Ölçek İçerisindeki İfadeler Açısından Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	110
<b>Tablo 26:</b> Endüstri Odaklı ve Kaynak ve Kabiliyet Odaklı Ölçekler Açısından Gruplar Arasındaki Farklılıkların Analizi.....	114
<b>Tablo 27:</b> Endüstri Odaklı Kaynak ve Kabiliyet Odaklı Ölçekteki Boyutlar Açısından Gruplar Arasındaki Farklılıkların Analizi .....	115
<b>Tablo 28:</b> Kaynak ve Kabiliyet Odaklı Ölçekteki Boyutlar Açısından Gruplar Arasındaki Farklılıkların Analizi .....	116
<b>Tablo 29:</b> Endüstri Odaklı Ölçekteki İfadeler Açısından Gruplar Arasındaki Farklılıkların Analizi .....	117
<b>Tablo 30:</b> Kaynak Ve Kabiliyet Odaklı Ölçekteki İfadeler Açısından Gruplar Arasındaki Farklılıkların Analizi.....	121

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Porter'in 5 Güç Modeli .....	55
Şekil 2: : Kaynak heterojenliği ve mobil olmaması, değerli olma, nadir bulunma, taklit edilememe, ikame edilememe ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişki .....	62

**Tezin Başlığı:** Stratejik Grup Bağlamında Firmaların Strateji Algularını Etkileyen Faktörlerin Araştırılması: Mobilya Sektörü Örneği

**Tezin Yazarı:** Mustafa YILDIRIM **Danışman:** Prof. Dr. Mehmet BARCA

**Kabul Tarihi:** 26 Haziran 2013 **Sayfa Sayısı:** vii(ön kısım)+143(tez)+4(ek)

**Anabilimdalı:** İşletme **Bilimdalı:** Yönetim ve Organizasyon

Bu tez çalışmasının sorunsalı “Aynı stratejik grup içerisindeki firmalar arasında bu firmaların davranışlarına (stratejisine) kaynaklık eden firma veya piyasa temelli değişkenler homojenlik sergiliyor mu?” şeklinde ifade edilebilir. Sorunsalın odaklandığı görgül alan Türkiye’deki mobilya endüstrisidir.

Araştırmaya temel olan iki adet ana araştırma sorusu bulunmaktadır. Bunlardan ilki “Aynı grup içerisindeki firmaların benzer şekilde davranacakları/homojenlik varsayımı temel alındığında, gruplara özgü stratejik davranışlara temel teşkil eden strateji algıları hangi okulun izlerini taşıyor? İkinci araştırma sorusu ise, “bu algılar gruplar arasında farklılık gösteriyor mu?” şeklinde ifade edilebilir.

Bu soruları araştırırken, tipoloji ayırımı yapabilmek için Miles ve Snow’un (1978) tanımlaması, firma davranışına kaynaklık eden strateji algısının tanımlanması ise “pozisyon okulu” ve “kaynak temelli okul” temel alınmıştır.

Araştırmada evren Türkiye mobilya sektöründeki orta ve büyük ölçekli firmalar olarak belirlenmiştir. Veri edinme yöntemi olarak anket tercih edilmiştir. Evrenin 327 firmadan oluştuğu bu araştırmada Mart 2013-Haziran2013 tarihleri arasında İstanbul, Ankara, Bursa, Kocaeli, Adana, Çanakkale, Sakarya ve Kayseri’de toplam 70 adet tepe yöneticiye ulaşılmış ve firmaları temsilen bu yöneticilere anket uygulanmıştır. Bu anketlerden 62 tanesi analiz için uygun bulunmuştur.

Araştırma bulgularına göre mobilya endüstrisi içerisinde Miles ve Snow’un (1978) tipolojisinde yer alan firma tiplerinden üçüne rastlanmıştır. Bunlar savunmacı, atılğan ve analizci tiplerdir.

Analizler savunmacı ve atılğan tipteki grupların üyesi olan firmaların daha çok kaynak temelli bir strateji algısına sahip olduklarını göstermiştir. Bununla birlikte analizci grupta yer alan firmalar endüstri odaklılık eğilimi de göstermekle birlikte daha çok kaynak yönelimli bir strateji algısı göstermişlerdir. Ancak bu iki eğilim arasındaki fark görece düşüktür. Bu sonuçlar araştırmacıda, strateji algısının oluşmasında mobilya endüstrisinin doğasından kaynaklanan bazı özelliklerin etkili olabileceği kanaatini oluşturmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Firma Davranışı, Stratejik Grup, Strateji Tipolojileri

<b>Title of the Thesis:</b> A Research on the Factors that Affect Corporations' Perception of Strategy in the Context of Strategic Group: The Case of Furniture Sector	
<b>Author:</b> Mustafa YILDIRIM	<b>Supervisor:</b> Prof. Dr. Mehmet BARCA
<b>Date:</b> 26 June 2013	<b>Nu.of Pages:</b> vii (pretext)+143(main body)+4(app.)
<b>Department:</b> Management	<b>Subfield:</b> Management and Organization
<p>The problematic of this thesis can be mentioned as “are the firm based or market based variables that are the sources of strategic behavior of the firms in the same strategic group, homogenous?”. The empirical focus of this problematic is the furniture industry in Turkey.</p> <p>There are two basic research questions in this context. The first is “when we assume that the firms in the same strategic groups will behave in a similar way, in that case which school reflects the strategic perception of the firms that are the sources of their behavior?” The second basic research question is “does that perception have difference between the groups?”</p> <p>For the empirical research, we take the typology of Miles and Snow (1978) regarding the typology part; whereas we take the “position” and “resource based” schools regarding the strategy perception part.</p> <p>The main sample of the research was described as the large enterprises in the furniture industry in Turkey. We chose survey forms as the data gathering tool. In this research the main sample was consisted of 327 firms where as we reached 70 top managers of furniture firms in İstanbul, Ankara, Bursa, Kocaeli, Adana, Çanakkale, Sakarya and Kayseri, and applied the survey form to these managers as the representatives of their firms. 62 of the replied surveys were proper for the statistical analysis.</p> <p>According to the findings of the research, three of the typologies of Miles and Snow (1978) were found in the furniture industry in Turkey. These are the defender, prospector and analyzer.</p> <p>Analysis displayed that the members of the defender and prospector typology groups have a resource based strategy perception. Besides the firms in the analyzer typology group display industry orientation but have a mainly resource based strategy perception. The differences between these two tendencies are relatively low. These results made the researcher think that the formation of strategy perception is effected by some characteristics of the furniture industry.</p>	
<b>Keywords:</b> Corporation Behavior, Strategic Group, Strategy Typologies	

## GİRİŞ

Tüm firmalar rekabet avantajı elde etmek için örtülü veya açık bir stratejik perspektife sahiptirler. İşletme başarısı için bu stratejik perspektifin, sahip olunan yetkinliklerle ve içerisinde bulunulan pazarın rekabet şartları ile uyum içerisinde olması beklenmektedir. Rekabet şartlarının oluşumunda *çevre* sonsuz sayıda faktörün bileşimi ile belirleyici bir etkiye sahip olsa da, içinde faaliyet gösterilen endüstri firmalar için etkileşimin ilk çerçevesini oluşturmaktadır. Endüstri içine detaylı bakıldığında aynı endüstri içerisinde rekabet halinde bulunan birçok firmanın benzer kaynaklara/yetkinliklere ve geliştirdikleri benzer stratejik bakış açılarına sahip oldukları görülecektir. Bu benzerliklerin varlığı literatürde stratejik grup kavramı üzerinden tartışılmaktadır. Böylece araştırmacılar için yeni bir analiz seviyesine işaret eden stratejik gruplar (bütün olarak endüstri ve bireysel olarak firma seviyelerine ek ve ara bir seviye olarak), benzerliklerden yola çıkarak firmaların stratejileri, davranışları ve performansları hakkında daha derinlikli incelemeler yapabilecekleri bir çerçeve sunmaktadır.

En genel anlamda stratejik gruplar üzerine yapılan çalışmaların 3 konu üzerine yoğunlaştığı söylenebilir. Bu konular; stratejik grupların gerçekten var olup olmadığı, stratejik grup üyeliği ve performans arasındaki ilişki ve stratejik grup dinamiklerinin belirlenmesi şeklinde sınıflandırılabilir.

Öte yandan analiz seviyeleri açısından da sınıflandırma yapmak mümkündür. Aynı endüstri içerisinde benzer unsurların etkisi altında olan firmaların nasıl oluyor da rekabet avantajı elde etme konusunda (stratejik seçimleri/davranışları konusunda) farklılaştıkları sorusu literatürde tartışılmaktadır. Bu soru iki farklı analiz seviyesinde tartışılmaktadır : endüstri yapısı odaklı ve firma odaklı. Bu iki analiz seviyesi konuyu açıklama noktasında birbirlerini tamamlar görünseler de endüstriyi bir bütün olarak ele almak yada aynı endüstri içerisindeki firmaların davranışlarını tek tek firmalar bazında değerlendirmek yerine, aynı endüstri içerisindeki benzer kaynak ve yetkinliklere ve benzer stratejik perspektiflere sahip olan firmaları bir araya getirip oluşan yapı içerisinde firmaların davranışlarını tekrar gözden geçirmek alternatif bir yol olarak ele alınmaktadır.

Bu noktada stratejik grup kavramı ortaya çıkmaktadır. Stratejik gruplar bir endüstri içerisindeki firmaların nasıl rekabet edeceğine yönelik soruya ilişkin cevaplar barındırmaktadır. Kavramın ilk ortaya çıktığı tarihten itibaren yapılan çalışmalar iki bakış açısı içerisinde yoğunlaşmıştır: Endüstriyel organizasyon ve firma odaklı bakış açısı.

Endüstriyel organizasyon bakış açısı içerisinde kavramın ortaya çıkması ve en güncel tanımının yapılması şeklinde iki kırılma noktasından bahsedilebilir. Bunlardan ilki Hunt (1972) ve ikincisi de Porter (1978).

Endüstriyel organizasyon bakış açısı içerisinde Hunt (1972) çalışmasında ilk ve en genel stratejik grup tanımlamasının yapmıştır. Bu tanımlama içerisinde Hunt stratejik grupları: Bir endüstri içerisinde maliyet yapıları, dikey bütünleşme dereceleri ve ürün farklılaştırma dereceleri, organizasyon yapıları, kontrol sistemleri, yönetim ödülleri/cezaları, personel yapıları ve ürün tercihleri açısından yüksek derecede simetrik olan firmalardan oluşan bir grup olarak ifade etmektedir.

Yapılan ampirik bir çalışmanın sonucunda ortaya çıkan bu kavramın tanımında kullanılan değişkenler bireysel firmalar arasındaki benzerlikler ve farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Grup üyeliğinin firmaların stratejik duruşlarını etkilediği ve hareket özgürlüklerini sınırlandırdığı varsayımıyla grup içerisindeki firmaların davranış ve performans açısından homojen bir karakter gösterdikleri heterojen yapının endüstri içerisindeki gruplar arasında ortaya çıktığı öne sürülmektedir. Böylelikle endüstri alternatif stratejik gruplar halinde ayrıştırıldıktan sonra grup içi rekabet ve davranış geleneksel endüstri analizinin temel prensipleri kullanılarak açıklanabilir konuma gelmiştir.

Diğer bir tanımda Porter (1978) stratejik grupları, bir endüstri içerisinde anahtar stratejik boyutlar açısından aynı veya benzer stratejileri takip eden firmalar grubu olarak tanımlamaktadır. Tanımda geçen stratejik boyutlar firmaların rekabet etmek için yaptıkları kritik seçimleri ifade etmektedir. Bu noktadaki fark aynı gruptaki işletmelerin ürün ve süreç teknolojileri, müşteri uzmanlaşması, dağıtım kanalları, fiyatlandırma, dikey ve yatay bütünleşme vb. gibi konularda tutarlı içsel karar setlerine sahip olmalarının yanı sıra, dış çevreden gelebilecek fırsat ve tehditlere karşı da benzer

şekilde tepki gösterme eğiminde olmalarının belirtilmesi noktasındadır (Porter, 1979:215).

Bu iki temel bakış açısına paralel olarak endüstriyel organizasyon bakış açısı içerisinde stratejik grup kavramı kullanılarak pazar yapılarını, endüstri dinamiklerini, stratejik değişimi, endüstri içi performans farklılıklarını, rekabet davranışını ve rekabet pozisyonunu odağa alan çalışmalar yapılmıştır (Bknz. Tablo 3)

Firma odaklı bakış açısı içerisinde ise stratejik grup kavramını ilk olarak/ bakış açısıyla ilgili ilk çalışmaları Hatten ve Schendel (1977) bira endüstrisi üzerine yaptıkları çalışmada kullanmışlardır. Bu çalışmada Hatten ve Schendel stratejik grupları, anahtar rekabet boyutları boyunca benzer olan firmaların bir araya getirilmesi olarak tanımlamışlardır.

Diğer bir çalışmada Cool ve Schendel (1988)'de stratejik grupları; bir endüstride, kapsam ve kaynak sorumlulukları/taahhütlerinin benzer kombinasyonları temelinde rekabet eden firmalar seti olarak tanımlamıştır

Mehra (1994)'de stratejik grupları; bir sanayide benzer kaynaklar demeti kullanarak rekabet eden işletmelerin oluşturduğu grup olarak tanımlamıştır.

Tanımlama seviyesi farklılaşsa da firma odaklı bakış açısı içerisinde de endüstriyel organizasyon bakış açısına benzer araştırma sorularına cevaplar aranmıştır.

Stratejik grup kavramının bu iki farklı bakış açısı içerisindeki tanımlamalarına bakıldığında, vurgu her ne kadar yapının belirleyiciliği ve firmanın özellikleri yönelimli olarak farklılaşsa da, grup içerisinde *homojen (benzer)*, *gruplar arasında ise heterojen (farklı)* bir yapının varlığından söz etmek her iki yaklaşımında ortak bir varsayımı olarak görülmektedir.

Thomas ve Venketraman'ın stratejik grupların temel özellikleri hakkındaki şu tanımlamaları konuyu daha üst bir perspektiften değerlendirmeye olanak sağlamaktadır (Budayan,2008):

- Grubu oluşturan her bir firmanın benzer stratejiyi izlemesi,
- Aynı grup içerisindeki firmalar arası benzerliklerin, grup dışarısındaki diğer firmalar arasındaki benzerliklerden daha fazla olması,

- Grup içerisindeki firmaların bir pazar fırsatına muhtemelen daha benzer tepkiler vermesi.

O halde stratejik grup çalışmaları firmaların stratejik davranışları hakkındaki anlayışımızı geliştirmeye de yardımcı olabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde odaktaki kavram performans değil, bu performans çıktılarını ortaya çıkaran stratejik davranışlar ve bu davranışların benzerliğidir.

Stratejik grup kavramını ilk ortaya atan Hunt (1972)'dan bu yana kavram 'grup içi benzerlik' tartışmalarına zengin bir yazın oluşturmuştur. Thomas ve Carroll (1994)'ın çalışması bu tartışmaları sınıflandırıcı niteliktedir. Thomas ve Carroll (1994) çalışmalarında 3 seviyede (zayıf, yarı güçlü ve güçlü) stratejik grup tanımlaması yapılabileceğini belirtmişlerdir. İlk seviyede stratejik grup tanımlaması ya benzer niş içerisinde faaliyette bulunan ya da benzer kaynaklara sahip olan firmalar anlamında varlık yapılandırmalarındaki benzerlik üzerine dayandırılır. İster dışardan içeri (pozisyon) ister içerden dışarı (kaynak ve kabiliyet) bakış açısıyla olsun stratejik gruplar benzer stratejik pozisyonlara sahip firmalar kümesi olarak tanımlanır. Yani hangi bakış açısıyla açıklanırsa açıklansın vurgu aynı noktadadır: stratejik grup içerisindeki firmalar benzer davranışlar sergilerler. İkinci seviyede stratejik grup tanımlaması örtülü olarak grup içerisindeki firmaların ortak bir strateji takip ettiklerini dolayısıyla benzer amaçlara ve bu amaçların nasıl gerçekleştirileceğine dair benzer inançlara sahip olduklarını vurgular. Yani bilişsel yapıların benzerliği kısıtlaması/boyutu tanıma eklenir. Üçüncü seviyede ise stratejik grup tanımlaması belirtilen niş içerisindeki firmaların karşılıklı bağımlılıkları üzerine dayandırılır. Aynı niş içerisindeki firmalar benzer girdiler, çıktılar vb. konusunda rekabet halindedirler ve herhangi birisinin faaliyeti diğerinin karlılığını etkiler. Özetlemek gerekirse bu çalışma gerek benzer şekilde davranmaya, gerek ortak bir strateji uygulamaya, gerekse birbirleriyle etkileşim halinde olmaya vurgu yaparak grup içi benzerlik kavramını odağına almaktadır.

Bu bağlamda bu çalışma firmaların stratejik seçimleri hakkında anlayışımızı derinleştirmek üzere bir bütün olarak endüstri ve bireysel olarak firma bakış açılarından farklı ve ara bir kademe olarak kendisine stratejik grupları çerçeve olarak alacaktır. Aynı grup içerisindeki firmaların benzer davranışlara sahip oldukları varsayımı – ki bu varsayım Thomas ve Carroll (1994)'ın birinci seviyesine denk gelmektedir- veri kabul



edildiğinde, hangi temelde stratejik davranışın (piyasa temelli-firma temelli) grup içerisinde var olduğu ve grup üyelerinin bu tercihlerinde birbirlerine benzeyip benzemedikleri araştırmaya konu edilecektir.

Firmaların stratejik tercihleri sonucu oluşan performansları ile ilgili tartışma dışarıda tutulduğunda, firmaların endüstri yapısını ya da kendi kaynak ve kabiliyetlerini seçerek bir davranış kalıbı oluşturdukları literatürde üzerinde en çok durulan konulardan biridir. Ancak bu perspektif ile stratejik davranışın, stratejik gruplar ile ilişkilendirildiği çalışmalar henüz yapılmamıştır. Thomas ve Carroll'un (1994) belirttiği seviyeler açısından da ilk seviyenin araştırma alanı olarak seçilmesi sonraki seviyeleri (grup içi ortak biliş ve karşılıklı etkileşim) de mümkün kılacağından ilgili literatüre katkı yapılması beklenmektedir.

### **Literatür Eleştirisi:**

Stratejik grup teorisi bir pazar içerisinde faaliyette bulunan bazı firmaların benzer davranışlar sergilemeleri nedeniyle grup şeklinde değerlendirilebileceklerini öngörür. Bu teoriye göre uygun stratejik davranış alternatifleri sınırlıdır. Dolayısıyla bu belirli alternatiflerden birini seçen firma kendini belirli bir grup içerisine atamaktadır.

Bir stratejik grup genellikle kullanılan kaynaklar ve sunulan hizmetler açısından benzer stratejileri takip eden tek bir endüstride faaliyette bulunan bir grup firma olarak tanımlanır (Porter 1979). Bu nedenle bir stratejik grup içerisindeki firmalar anahtar alanlarda benzer kararlar alırlar (Koller, 2001). Bu benzer stratejiler, stratejik değişkenler veya stratejik boyutlar olarak isimlendirilen bazı değişkenlerin benzer değerleriyle karakterize edilirler. Bu alandaki çalışmalar tipik olarak ürün ve pazar seçimi gibi işletme seviyesi stratejilere odaklanır. Firmaların stratejileri gruplar arasında oldukça farklılaşırken, grup içerisinde büyük ölçüde homojendir ( Halaj ve Chowski, 2009).

Stratejik grup, endüstri yapısı ve rekabet stratejisi üzerine yeni bir bakış açısı önermesi nedeniyle hem endüstriyel organizasyon hem de stratejik yönetim çalışmalarında başvurulan bir kavram olmuştur. Endüstriyel organizasyon bakış açısı içeriğine ilk olarak Hunt (1972) kavramı ortaya atmış, ardından Newman (1978) farklı endüstriler üzerinde kavramı sorgulayarak alandaki gelişimi sürdürmüştür. Caves ve Porter (1980)

hareket engelleri kavramını ortaya atarak süreç içerisindeki en temel kırılmayı ortaya çıkarmışlardır. Sonraki çalışmalar oluşturulan bu temel düzlem üzerinden farklı endüstrilerde pazar yapılarının, endüstri dinamiklerinin, yapısal gelişimin ve stratejik değişimin tartışılabilir yönlerini analiz etmek için kullanmışlardır (Harrigan, 1980, Oster 1982, Dess ve Davis, 1984, Fiegenbaum ve Thomas, 1993, Killström 2005, Budayanv2008, Wang ve Kumbhakar, 2009, Perryman ve Rivers,2011 vb.) Sahip oldukları strateji bağlamında firmaları sınıflandırma ve karşılaştırma kabiliyeti önem kazanmıştır (Leask, 2004).

Stratejik yönetim bakış açısı içerisindeki çalışmalar ise endüstriyel organizasyon geleneğinin endüstri çapındaki değerlendirmelerinden farklı bir bakış açısını ortaya koymuşlar ve bireysel firmalara ve onların rekabet örgülerine odaklanmışlardır. Bu bağlamda Hatten 1974, Hatten ve Schendel 1977 ve Hatten vd. 1978 bira endüstrisi üzerine yaptıkları çalışmalarla alanda öncülük etmişlerdir.

Toparlanacak olursa stratejik grup yaklaşımı endüstri ve firma arasında ara bir seviye olarak görünmektedir. Bu ara seviyede yapılan –ister endüstriyel organizasyon ister stratejik yönetim bakış açısı ile olsun- odağa firma performansı konusunu almışlardır. Bu noktada firma performansının belirleyicisi olan firma davranışlarına yönelik alanın göz ardı edildiği görülmektedir. Bu çalışma firma davranışlarını belirleyen unsurların kaynağının belirlenmesine yönelik sorusunu stratejik grup yaklaşımı içerisinde konumlandırarak diğer çalışmalardan kendini farklılaştırmakta ve literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır.

### **Çalışmanın Amacı:**

Literatür eleştirel bir süzgeçten geçirildiğinde grup üyelerinin grup içerisinde homojen davrandıkları varsayımı araştırmanın çerçevesinin çizilmesinde anahtar bir kavram haline gelmiştir. Zira sonsuz sayıda değişkeni barındıran çevre öncelikle endüstri ile sınırlandırıldığında firma davranışları anlamlı bir çerçevede analiz edilebilirken, stratejik grupların kendi içerisinde homojen oldukları bilgisi ile bu anlayış derinleştirilebilecek bir zemine oturmaktadır.

Bu temelden hareketle, firmanın davranışına (stratejisi üzerinde etkili olan) kaynaklık eden unsurun kaynak temelli mi yoksa konum temelli mi olduğu sorusu stratejik gruplar

düzeyinde sorgulanabilir hale gelmektedir. O halde çalışmanın ana sorunsalı şu şekilde ifade edilebilir: stratejik grupların varlığını ve/veya grup yapısı ve firma davranışları ilişkisini açıklamak amacıyla (grup içerisinde yer aldıkları için bu şekilde davrandıkları ya da böyle davrandıkları için bu grup içerisinde yer aldıkları şeklinde) nedensellik tartışmaları yapmak değil, bu nedensellik veri alındığında; aynı stratejik grup içerisindeki firmaların davranışlarına yön veren strateji algılarına ne kaynaklık eder?

- Kaynak ve kabiliyetler ve/veya Endüstri?

Bu sorunsal ekseninde araştırmanın amacı mobilya endüstrisi özelinde, stratejik grupların tanımlama seviyelerinden biri olan aynı grup içerisindeki firmaların benzer şekilde davranacakları konusu odak notası olarak alındığında, gruplara özgü stratejik davranışlara temel teşkil eden strateji algılarının hangi okulun ( pozisyon okulu- kaynaklara dayalı okul) izlerini taşıdığı ve bu algıların gruplar arasında farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesidir.

Bu sorunsal ekseninde şu iki araştırma sorusu gündeme gelmektedir:

- Stratejik grupların tanımlama seviyelerinden biri olan aynı grup içerisindeki firmaların benzer şekilde davranacakları konusu odak notası olarak alındığında, gruplara özgü stratejik davranışlara temel teşkil eden strateji algılarının hangi okulun ( pozisyon okulu- kaynaklara dayalı okul) izlerini taşımaktadır?
- Bu algılar gruplar arasında farklılık göstermekte midir?

### **Çalışmanın Organizasyonu:**

Bu çalışmada kurgu temel kavram olan strateji tanımı üzerinden yapıldığından ilk etapta temel strateji tanımlamaları, sınıflandırmaları ve tipolojileri ele alınacaktır. Bu amaçla literatürdeki genel strateji tartışmaları yapıldıktan sonra bu genel tanımlamaları belirli sınıflandırmalar içerisine sokan çalışmalardan (Mintzberg, Chafee, Whintigton, De Witt ve Meyer vb.) bahsedilip çalışmanın bu kısmına temel teşkil eden içerik ve süreç ayırımına ve bu ayırım içerisinde içerik çalışmaları üzerine odaklanılacaktır. Böylelikle çalışmanın ana sorunsalı içerisinde yer alan *firmaların strateji anlayışlarına kaynaklık eden firma temelli ve piyasa temelli bakış açısına* yönelik ayırımın altyapısı oluşturulacaktır. Ardından literatürde stratejik grupların oluşturulmasında teorik arka

plan oluşturması aşamasında yararlanılan alternatif tipoloji alışmaları ( Porter ve Miles-Snow) tanıtılıp Miles ve Snow tipolojilerinin seçilmesinin gerekçeleri açıklanacaktır. Literatürde Miles ve Snow tipolojilerinden faydalanılarak yapılan sınıflandırma çalışmaları yöntemsel bakımdan özetlenerek bu araştırma içerisinde hangi yöntemin benimseneceği gerekelendirilecektir. Özetlenecek olursa bu bölüm sonucunda ilk etapta çalışmanın ana sorunsalında bahsi geçen stratejik içerik kavramı netleştirilerek ikinci etapta ise grup oluşturma aşamasında faydalanılacak teorik arka plan ve yöneme dair alt yapı sağlanacaktır. .

İkinci bölümde stratejinin kaynağına (içeriğine) yönelik endüstri seviyesinde ve firma seviyesinde açıklamalar yapan endüstriyel organizasyon teorisi ve kaynaklara dayalı bakış açısı öncelikle genel hatlarıyla tartışılacaktır. Ardından bu iki bakış açısının stratejik grup kavramı ile bağlantıları kurulacaktır. Böylelikle hem ilk bölümde ortaya konulan içerik çalışmalarına ilişkin (pozisyon okulu ve kaynaklar dayalı okul) izgiler daha da netleştirilmiş olacak hem de bu görüşlerin stratejik grup konusundaki bakış açıları farklı analiz seviyelerini belirtir şekilde netleştirilecektir. Genel bir değerlendirme yapıldığında bu bölümde birinci bölümde yapılan ayrıma dayanarak belirlenen içerik okulları hakkında ayrı ayrı kavramsal bir netleşme sağlanacak bu sayede araştırma sorusuna çerçeve oluşturan stratejik grup kavramı (homojenlik heterojenlik görüşü) ve bahsi geçen iki bakış açısının ( pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okul) strateji tanımlamaları arasındaki bağlantı ortaya koyulacaktır.

Üçüncü bölümde oluşturulan anket vasıtasıyla mobilya endüstri içerisindeki firmalar ilk etapta Miles ve Snow'un strateji tipolojilerine dayalı olarak sınıflandırılacak ve stratejik gruplar oluşturulacaktır. Ardından ikinci bölümde tartışmaya açılan iki bakış açısı iki bölümden oluşan soru setleriyle analize tabi tutulacaktır. Anket çalışmasının ilk bölümde 5 rekabet gücüne ilişkin faktörlerin firmaların rekabet üstünlüğü anlayışlarına etkisi ile ilgili değişkenler yer alırken, ikinci bölümde işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarında etkili olan işletmelere özgü temel kaynak ve kabiliyetlere ilişkin değişkenlere yer verilecektir. Böylelikle firmaların hem sektör yapısı hem de kaynak ve kabiliyetler ile ilgili değişkenler aından önemli gördükleri noktalar belirlenip ilgili hipotezler test edilecektir.

### **Çalışmanın Yöntemi:**

Çalışmanın kuramsal kısmı, ilgili literatür taranarak elde edilmiştir. Ampirik kısmıyla ilgili bilgilerin ise 2 kısımdan oluşan bir anket vasıtasıyla elde edilmiştir. Anketin ilk bölümünde Miles ve Snow'un tipolojilerin A (Savunmacı), B (Atılğan), C (Analizci), D (Tepkici) olmak üzere dört paragraf halinde tanımlanmış ve yöneticilerden kendi firmalarına uygun düşen tanımları seçmeleri istenmiştir.

Böylelikle endüstri içerisindeki firmaların takip ettikleri strateji tipolojileri Miles ve Snow tarafından oluşturulan yapıya uygun olarak belirlenmeye çalışılacaktır. İkinci kısımdaki sorular ise endüstrinin özelliklerinin firmanın stratejisi üzerindeki etkisini, firmaya özgü kaynak ve kabiliyetlerin firmanın stratejisi üzerindeki etkisi ortaya koymaya yönelik olarak gerekli literatür taraması yapıldıktan sonra ortak değişkenlerin belirlenmesi ile oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin belirlenmesinde, Miles ve Snow tipolojileri ile ilgili kısımda Connant vd. (1990), Mc Daniel vd. (1987), Segev (1987) ve Akbolat (2009) tarafından yapılan çalışmalarından yararlanılmıştır. Endüstriye özgü faktörlerin ve firmaya özgü kaynak ve kabiliyetlerin belirlenmesine Karacaoğlu (2006) çalışmasından faydalanılmıştır

Anketin ilk bölümündeki tipolojiler vasıtasıyla firmaların stratejik duruşları ortaya koyulacak ve benzer duruşa sahip olanlar aynı stratejik grubun üyeleri olarak tanımlanacaklardır (benzer tipolojiye sahip olanların aynı stratejik grubun üyeleri oldukları varsayımı).

İkinci kısımdaki sorular ile de firmaların endüstri güçleri ve kaynak ve kabiliyetler hakkındaki algıları firma bazında değerlendirilecek/belirlenecek ve firmaların strateji algılarının hangi bakış açısının etkisinde olduğu ve bunun grup içi ve gruplar arası benzerlik farklılık durumları değerlendirilecektir.

## **BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ARKA PLAN**

### **Giriş**

Bu bölüm içerisinde çalışmanın ilk kısmı için temel oluşturacak strateji, çerçevesini oluşturacak stratejik grup ve stratejik grupların oluşturulması aşamasında kullanılacak rekabet stratejisi kavramaları hakkında değerlendirmeler yapılarak araştırmaya kavramsal bir temel sağlanacaktır. Akışın bu şekilde oluşturulmasının sebebi çalışmanın ön kabullerinden biri olan “örtülü veya açık olsun her firma bir stratejik perspektife sahiptir” varsayımından hareketle öncelikle strateji kavramının netleştirilmesinin gerekliliğinin hissedilmesidir. Literatürde üzerinde fikir birliğine varılmış bir strateji tanımının olmaması konunun stratejik yönetim bakış açılarındaki farklılaşmayla ilişkilendirilmesini gerektirmiştir. Bu noktada alandaki farklı araştırmacıların beslendikleri farklı teorik arka planlarının olmasının bu çeşitliğin sebebi olduğu düşüncesinden hareketle alandaki farklı okullar belirli başlıklar altında toplanmıştır. Sonrasında farklı strateji düzeyleri tanımlanarak aralarından işletme seviyesi stratejinin seçim nedeni gerekçelendirilmiştir. İşletme düzeyi strateji seçiminin yapılmasının ardından rekabet stratejilerinin genel bir tanımlaması yapılarak rekabet stratejilerinin sınıflandırılmasında kullanılacak iki alternatif yaklaşım olan Porter’in jenerik stratejileri ve Miles ve Snow’un tipolojileri genel hatlarıyla tanımlanarak iki yaklaşım arasındaki benzerlikler/örtüşmeler tartışılmıştır. Sonrasında Miles ve Snow’un tipolojilerinin seçiminin gerekçeleri ve literatürdeki tipolojiler vasıtasıyla yapılan sınıflandırma çalışmaları özetlenmiştir. Stratejik grupların oluşturulması aşamasında firmaların takip ettikleri bu rekabet stratejileri üzerinden bir değerlendirme yapılacağından bu konuyu ayrıntılı bir şekilde analiz etmek önem arz etmektedir.

### **1.1 Temel Kavramlar**

Bu bölümde strateji hakkındaki farklı bakış açıları üzerine genel bir değerlendirme yapılacaktır. Farklı strateji seviyeleri açıklanacak ve işletme seviyesindeki stratejileri sınıflandırmak amacıyla literatürde genel kabul gören strateji tipolojileri hakkında bilgi verilecektir.

### 1.1.1.Strateji Kavramı

Strateji terimi askeri jargondan yönetime geçmiş bir kavramdır. Yunancada general anlamında kullanılan ve köken itibariyle “ordu” (stratos) ve “yol göstermek/rehberlik etmek” (ago) manasına gelen “ strategos kelimesinden kaynaklanmaktadır (Gibcus ve Kemp, 2003) .

Tabi ki, bu köken sadece strateji kavramına aittir, yoksa kavramın kökeni ilk insan topluluklarının siyasi ve askeri rekabetine kadar götürülebilir. Günümüze geldiğimizde ise, savaş ve rekabet gibi başarılı olma ve hayatta kalma ile ilgili mücadelelerin en az askeri hayat kadar iş dünyasında da geçerli ve önemli olduğunu görüyoruz. Sanayi devrimiyle beraber değişen, kurumsallaşan ve gelişen iş dünyasının ihtiyaç ve sorunları ile eş zamanlı olarak gelişen yönetim bilimi askeri hayattan ödünç aldığı strateji kavramını kendi alanında geliştirmiştir ( Alpkan, 2000).

Askeri kökenli bir kavram olmasına rağmen yönetim alanı başta olmak üzere birçok alanda kullanılır hale gelmiş hatta gündelik yaşamda bile kendine yer edinmiştir. Bu kadar geniş bir alanda kullanımı anlamı hakkında karmaşaya neden olmaktadır. Bu nedenle, stratejinin “ne yaptđı” ve “ nasıl yaptđı” yani anlamının ne olduğu hakkındaki temel soruya net bir cevap verilememekte ve ortaya bir çeşitlilik çıkmaktadır. Bu çeşitliliğin sonucu olarak stratejinin tanımı hakkında faklı bakış açıları geliştirilmiştir. Kaynak dağıtımı olarak strateji, eşsiz bir pozisyon yaratmak olarak strateji, bir süreç olarak strateji, bütünleşme olarak strateji, bir faaliyet planı olarak strateji (Gibcus ve Kemp, 2003)

**Kaynak dağıtımı olarak strateji:** Buzzell ve Gale (1987) stratejiyi, yönetim tarafından uygulanan ve finansal performans üzerinde önemli etkileri olan politika ve anahtar kararlar anlamında kullanmışlardır. Bu politikalar ve kararlar genellikle önemli kaynak taahdlerini içerirler ve kolaylıkla iptal edilemezler. Bu noktada işletme seviyesi ve Şirket seviyesi strateji farkı ortaya çıkmaktadır. İşletme seviyesi stratejide bulunulan endüstride nasıl rekabet edileceğini konu edinirken, Şirket stratejisi stratejik iş üniteleri arasındaki kaynak dağılımının nasıl yapılacağı sorusunu öncelemektedir.

**zgn bir pozisyon yaratma olarak strateji:** Porter (1996) da stratejiyi diğer faaliyet setleri vasıtasıyla eşsiz ve değerli bir pozisyon yaratma süreci olarak tanımlamıştır. Yani

strateji bir firmanın faaliyetleri arasında bağlantı yaratma anlamında kullanılmaktadır. Stratejinin esas konusu rakiplerinden farklı aktivitelerin seçimidir. Eğer tek bir ideal konum olsaydı, stratejiye gerek kalmazdı. Şirketler tek bir basit zorunlulukla karşı karşıya kalırlardı: o konumu keşfetme ve herkesten önce ele geçirme yarışını kazanmak. Fakat kalıcı avantajı garanti altına almak için bu yeterli değildir çünkü başarılı pozisyon rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilir. Bu nedenle stratejinin başarısı birçok konuya bu konuların entegrasyonuna bağlıdır. Eğer yalnızca bir ideal pozisyon olsaydı o zaman stratejiye gerek kalmazdı.

**Süreç olarak strateji:** Mintzberg (1990) da stratejiyi plan, taktik, şablon pozisyon veya bakış açısı olarak 5P başlığıyla kullanmayı önermiştir. Yani strateji bir süreç olarak tanımlanmıştır.

**Bütünleştirme olarak strateji:** Seth ve Thomas (1994) stratejiyi, organizasyonun temel amaçlarını, politikalarını ve faaliyetlerini bir bütün olarak birleştiren bir şablon veya plan olarak tanımlamışlardır. İyi formüle edilmiş bir strateji bir organizasyonun kaynaklarını kendi içsel güçlü ve zayıf yönlerine, öngörülen çevresel değişimlere ve rakiplerinin hareketlerine dayalı olarak özgün ve uygun bir duruma sıraya koyma ve dağıtmaya yardım eder. Bu tanıma göre organizasyonlar özgün kaynakları ile uzun dönem hayatta kalmak için çevreleriyle etkileşim halinde olan amaca yönelik ve girişimci varlıklardır.

**Faaliyet planı olarak strateji:** Van Gelderen, Frese ve Thurik (2000) stratejiyi bir işin nasıl yapacağı üzerine etkisi olan bireysel seviyedeki planlar olarak tanımlamışlardır. İnsan bir durumla karşılaştığında rasyonellik derecesine ve açıklığına bakmaksızın bir faaliyet stratejisi takip eder. Strateji belirsiz durumlarla ilgilidir çünkü bir strateji çeşitli durumlarda uygulanacak bir şablon sunar. Strateji kavramı bir girişimcinin amaçlarına ulaşmaya nasıl çalıştığına vurgu yapar.

Bu örneklerde de görüldüğü gibi bu ve benzeri tanımlamaların sayısını artırmak mümkün görünmektedir. Tanımlama konusunda ortaya çıkan bu çeşitlilik genel kabul görmüş bir strateji tanımını ortaya koymayı zorlaştırmaktadır. Bunun sonucu olarak, stratejilerin formülasyonu ve yürütülmesi için geniş bir yelpazede kavramsal çerçeveler literatürde yer almaktadır. Bunlar Alison (1971), Grandori (1984), Chafee (1985),



Ansoff (1987), Whittington (1993), Mintzberg (1998) olarak sıralanabilir. Bu ve benzeri yazarlara ait sınıflandırmalar ve bu sınıflandırmalarda yer alan model, yaklaşım ve okullar dikkatli bir şekilde incelendiğinde, aslında aynı şeylerin farklı başlıklarla ifade edilmiş şekli olduğu görülür (Hızıroğlu, 2006).

Genel bir değerlendirme yapıldığında yukarıda da örneklendirdiğimiz tüm bu bakış açıları üzerine oturdukları temeller açısından şu iki başlık altında toplanabilir “süreç olarak strateji” ve “içerik olarak strateji” (Chakravarthy ve Doz, 1992). İçerik ve sürece ilişkin doğrudan ve dolaylı birçok okuldan bahsedilebilir fakat temel nitelikler esas alınırsa De Wit ve Meyer (1994) in sınıflandırdığı gibi içeriğe ilişkin çalışmaları; pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okul, sürece ilişkin çalışmaları da planlama okulu ve öğrenme okulu olmak üzere iki ana başlık altında toplamak olanaklı görünmektedir. Bu ikili ayırım ve bu ayırım içerisindeki içerik çalışmalarına ilişkin kısım strateji tipolojileri ile ilgili kısımda ilişkilendirilerek açıklanacaktır. Çalışmanın bu kısmında farklı strateji düzeyleri ve bunların içerisinde işletme seviyesi strateji düzeyinin seçimi ve gerekçeleri açıklanacaktır.

### **1.1.2.Strateji Düzeyleri**

Araştırmanın ve araştırmacının amacına göre farklı strateji düzeylerinden bahsedilebilir. Bunlar organizasyon düzeylerine göre strateji, kapsamına göre strateji, rekabet özelliğine göre strateji, pazarın yapısına göre strateji vb. Bu düzeyler içerisinde, araştırmada firma (işletme) seviyesi stratejiler dolayısıyla rekabet stratejileri üzerinden bir sınıflandırma yapılacağından, ilk adımda organizasyon düzeylerine göre strateji sınıflandırılması yapılacaktır.

#### **1.1.2.1.Şirket Stratejisi**

Şirket seviyesi stratejiler farklı işletmeler ve çeşitlendirilmiş iş gruplarına ve yapıya sahip bir şirketin, bir bütün olarak stratejisini ifade eder. Bu seviyedeki bir strateji işletmelerin tamamını kapsadığı için, bir bütün olarak şirketin tanımlanmasıyla, yatırım önceliklerinin belirlenmesiyle ve alt işletmelere kaynak dağılımının yapılmasıyla ilgilidir (Dinçer, 2003:56-57).

### **1.1.2.2.İşletme Stratejisi**

Hofer ve Schendel (1979) da işletme stratejisini bir firmanın kendisini sektör içerisinde rekabetçi bir şekilde konumlandırması olarak tanımlamışlardır ve bu seviyedeki stratejileri; yatırım stratejisi, rekabet stratejisi ve politik strateji olarak üç gruba ayırmışlardır. Bu stratejilerden hangisinin daha önemli olduğu konusunda tam bir fikir birliği bulunmasa da sınıflandırmayı yapan Schendel'e (1978) göre firma seviyesi stratejilerden en önemlisi rekabet stratejileridir. Rekabet stratejileri işletmenin günlük yaşamıyla ilgili olarak, içinde bulunduğu pazarda rakiplere karşı nasıl hareket edeceğini ve onlarla nasıl rekabet etmesi gerektiği ile ilgili konuları içerir (Ülgen ve Mirze,2007). Diğer bir deyişle firmaların buldukları pazar içerisindeki rekabette ayakta kalabilmeleri için yaptıkları seçimlerin ve gösterdikleri davranışların bir toplamı olarak da ifade edilebilir.

İşletmelerin içerisinde buldukları pazar içerisindeki alabilecekleri pozisyonlar birçok değişken ve bu değişkenlerin çeşitli kombinasyonları vasıtasıyla tanımlanabilir. Bu kombinasyonları belirli bir pota içerisinde eritmek amacıyla jenerik stratejiler oluşturulmuştur. İşletme stratejisi tipolojileri işletmeye uygun birkaç jenerik rekabet stratejisi tanımlarlar.

Bu çalışmada da rekabet stratejileri firmayı endüstride konumlandıran firma seviyesi stratejiler şeklinde ele alınacağından bir sonraki kısımda açıklanacak olan jenerik strateji çeşitleri/ tipolojiler firmaların rekabet stratejilerini tanımlar şekilde kullanılacaktır.

### **1.1.2.3. Fonksiyonel Stratejiler**

Fonksiyonel seviyede strateji ise işletme içindeki fonksiyonel (pazarlama, üretim, finansman ve insan kaynakları gibi) bölümlere ait kararlardan meydana gelir. Bu seviyedeki strateji, bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar (Dinçer, 2003:57). Taktik de denilebileceği gibi fonksiyonel stratejiler işletme stratejisi ışığında, fonksiyonel birim, şube, takım gibi iş birimlerinin başarı için ortaya koydukları stratejilerden oluşurlar. Bu stratejiler ile strateji hiyerarşisi tamamlanmış olur (Stoner, 1995: 272).

### 1.1.3.Rekabet Stratejileri

4054 sayılı rekabetin korunması hakkında kanunda rekabet “ mal ve hizmet piyasalarında ki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış” olarak tanımlanmıştır.

Adam Smith ise rekabeti “müşterilerin beğenisini kazanmak için işletmeler arasındaki savaş olarak tanımlamıştır. Bu şekilde tüketiciler, en kaliteli ürünlere, en iyi fiyatlara ulaşacaklardır. Başarısız ve verimsiz işletmeler piyasada tutunamayıp devre dışı kalacaklardır.

Sektörde benzer mal ve hizmetleri aynı grup müşteriye sunan işletmeler birbirleri ile rekabete girerler. Rekabet bir bakıma müşterilerin gereksinimlerini karşılarken, onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek demektir (Ülgen ve Mirze,2007: 257). Tanımdan da anlaşılacağı gibi işletmeler belirli bir rekabet ortamının içerisinde faaliyette buldukları için kendilerini bu ortama uyumlulaştıracak stratejiler üretmek zorunda kalmaktadırlar. Bu da rekabet ile stratejinin bağlantı noktasını oluşturmaktadır.

Bu bağlamda rekabet stratejisi, bir işletmenin içinde yer aldığı sektör ya da sanayi dalını rekabet açısından çözümlemesi; ardından sektördeki rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak ve böylelikle işletme hedeflerine ulaşmak için yapmak istedikleri ya da yaptıklarıdır.

Rekabet stratejisi ile ilgili bu genel tanımlamanın ardından Porter (1980)'in bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek, beş rekabet gücüyle başarılı bir şekilde başa çıkmak ve böylece firmanın büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunması olarak rekabet stratejisi tanımlamasını kullanabiliriz. Tanımdan da anlaşıldığı gibi stratejiye “pozisyoncu” bir bakış açısından yaklaşmakta ve ortaya “rekabet pozisyonu kavramı” çıkmaktadır.

Rekabet pozisyonu bir firmanın rekabet alanı içerisindeki göreceli pozisyonu ifade etmek için kullanılır. Rekabet pozisyonu bir firmanın sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri ve çevredeki fırsat ve tehditlere dayalı olarak savunmacı veya atak hareket etmesi vasıtasıyla savunulabilir bir pozisyon yaratmasını mümkün kılar (Porter, 1980,1985). Firmanın içerisinde faaliyette bulunduğu rekabet alanı düzinelerce değişken

ve bu değişkenlerin binlerce kombinasyonları vasıtasıyla tanımlanabilir (Hofer, 1975). Bu değişkenler ve bunların muhtemel kombinasyonları bir firmanın pozisyonunun potansiyel etkileyicisidirler. Bu nedenle, bir endüstri içerisindeki rekabet pozisyonu neredeyse sınırsız sayıda form alabilir.

Bir teori içerisinde eğer çok sayıdaki potansiyel değişken yönetilebilir birkaç değişkene dönüştürülemediyse o teori muhtemelen düşük açıklayıcılık gücüne sahip olacaktır (Hambrick, 1984). Bu nedenle etkili bir rekabet pozisyonu teorisi bu faktörlerin miktarının azaltıldığı bir sınıflandırma sistemine adapte edilmelidir. Jenerik tipoloji bakış açısı (Miles ve Snow 1978; Porter, 1980, 1985) literatürde rekabet pozisyonu geliştirme aşamasında adres olarak gösterilmektedir. Jenerik terimi endüstriden, organizasyon tipinden, büyüklükten vb. bağımsız olarak uygulanabilir olan rekabet pozisyonu tiplerinin geniş bir “kategorizasyonuna“ atıfta bulunmaktadır. Bu gibi sınıflandırmalar varyasyonların sebep olduğu karmaşıklığı azaltarak rekabetçi pozisyonun özünü yakalamaya fırsat sunmaktadır (Kale ve Arditi, 2002).

Stratejik tipoloji firmanın stratejik davranışlarının birkaç tip içerisinde geniş bir kategorizasyonudur (Namiki, 1989). Genel kabulün aksine, tipolojiler sadece bir sınıflandırma aracı değil aynı zamanda titiz ampirik testlere ve nicel modellemelere konu edilebilecek karmaşık teorik ifadelerdirler (Doty ve Glick, 1994). Bilimsel gereksinimlerin ötesinde, strateji sınıflandırmasının başka katkıları da vardır. Hambrick (1984) çok sayıdaki potansiyel değişkenleri yönetilebilir az sayıdaki değişkene azalttığı için sınıflandırma sisteminin organizasyonel strateji çalışmaları için gerekli olduğu noktasına vurgu yapmıştır. Bu anlayışa dayalı olarak firmaların stratejik davranışlarını tanımlayan çeşitli tipolojiler geliştirilmiştir. Bu noktada strateji tipolojilerinin kavramsal kökenli olduğu ampirik kökenli olmadıkları konusu unutulmamalıdır.

Genel bir ifade kullanılacak olursa; tipolojiler farklı stratejilerin veya stratejik davranış şablonlarının sınıflandırmalarıdır. Başka bir deyişle bir endüstri içerisindeki firmaların stratejileriyle ilgilidirler. Bu sınıflandırmaların bir kısmı stratejinin kendisiyle ilgilenmekte yani firmaların stratejilerini oluştururken hangi yolu takip etmeleri gerektiğine dair normatif bir alana ilgi göstermekte iken diğer bir kısmı ise organizasyon tipleri olarak stratejilere odaklanmaktadır ( Gibcus ve Kemp;2003). Diğer bir ifade ile bu çalışmaların bir kısmı içeriğe bir kısmı sürece odaklanmaktadır. İçeriğe

ilişkin çalışmalar stratejinin “ne”si ile ilgilenirken, sürece ilişkin çalışmalar “nasıl”ı ile ilgilenir.

İçeriğe ilişkin çalışmalar, firmaların stratejik pozisyonları, çeşitli endüstri çevrelerinde optimum performans gösterebilmeleri için gerekli koşullar, faaliyet gösterdikleri pazar kombinasyonu (scope), bir pazar içerisindeki rekabetçi davranışları, evrensel güçlere karşı firmayı konumlandırma gibi stratejinin içeriğini dolduran konularda yoğunlaşır. Sürece ilişkin çalışmalar ise bir firmanın yönetim sistemlerinin (örgütsel yapılar, planlama, kontrol, motivasyon, insan kaynakları, değerler) ve karar süreçlerinin nasıl stratejik pozisyonu etkilediğini odağa alır. Ayrıca etkili stratejilerin nasıl şekillendiğini, çevreye uyum sağlamak üzere işletmelerin sistemlerini ve süreçlerini nasıl değiştirdiklerini açıklamaya çalışır (Barca, 2005 :22) .

Sürece ilişkin çalışmalar örnek olarak Mintzberg (1985) içerik çalışmalarına örnek olarak da Chandler (1962), Miles ve Snow (1978), Porter (1980) gösterilebilir.

Strateji kavramının doğasından kaynaklanan çeşitlilikten de anlaşılacağı gibi aslında hiçbir tipoloji çalışması firmaların stratejilerini her yönüyle açıklayamasa da belirli sınıflandırmalar yapabilme noktasında bir çerçeve sunmaktadırlar. Çalışma kapsamında da tipolojiler vasıtası ile bir endüstri içerisindeki firmaların stratejileri belirli kalıplar içerisine sokulup ve bu yolla bir gruplandırma yapılacağından içeriğe ilişkin çalışmalar göz önüne alınacaktır. Stratejinin nasıl oluşturulduğuna dair (sürecine) herhangi bir sorunsalımız bulunmamaktadır.

Literatürde rekabet stratejilerini sınıflandırmak için iki tip tipoloji kullanılmaktadır. Birincisi organizasyonların stratejik duruşunu ortaya koyan ( Miles ve Snow tipolojileri) ikincisi ise pazardaki diğer organizasyonlara karşı organizasyonun pozisyonunu ortaya koyan (Porter’in jenerik stratejileri) tanımlama. Bu noktada sırasıyla Porter’in jenerik stratejileri ve Miles ve Snow’un tipolojileri genel hatlarıyla anlatılacaktır. Ardından iki yaklaşım arasındaki benzerlikler üzerinden bir değerlendirme yapılarak Miles ve Snow tipolojilerinin seçilmesi gerekecektir.

#### **1.1.3.1.Porter Jenerik Stratejiler**

Bir işletmenin sahip olduğu üstünlük ve zayıflıklar, sonuçta maliyet yapısı ve farklılaştırma çalışmaları üzerinde de etkili olabilmektedir. Ortalamanın üzerinde getiri

elde etmek ve beş rekabet gücü ögesi ile en etkili şekilde rekabet ederek rakiplere karşı üstünlük sağlamak için; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere üç tür stratejinin işletmeler tarafından uygulandığı görülmektedir (Porter, 1980, 1985).

#### **1.1.3.1.1. Farklılaştırma**

İşletmeler, farklılaştırmaya dayanan rekabet üstünlüğü oluşturmada yüksek derecede tüketici değeri oluşturacak ürün veya hizmetlere dayanan ve işletmeye özgü özellikler gösteren bir ürün yelpazesi oluşturmaya çalışmaktadırlar. Ürünleri farklı kılan bazı özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Miller, 1998: 18; Kırım, 1998: 20):

- **Ürün Özellikleri:** Ürünün fiziksel özellikleri veya sağladığı beceriler farklılaştırmanın önemli bir seklini oluşturmaktadır. Örneğin, Philips'in geliştirdiği aynı ekranda iki veya daha fazla kanalı gösterebilen televizyonlarda olduğu gibi.
- **Satış Sonrası Hizmetler:** Sunulan mal veya hizmetin kalitesi veya devamlılığı alternatif ürünler arasından seçim yapma durumunda olan tüketiciler için kritik bir ögedir.
- **Beğenilen imaj:** Giyim ve ayakkabıdan mücevhere kadar bütün moda ürünler için geçerli olan bir özelliktir.
- **İtibar:** Tüketicilerce ayırt edilebilir bir itibar, satışların önemli bir nedeni olurken bu sayede ilgili ürün diğerlerinden farklı kılınmaktadır. Beyaz eşyada Arçelik ve ürettiği ürünler örneğinde olduğu gibi.
- **Statü Sembolü:** Kimi ürünler, az sayıda ve özel olarak üretildiklerinden bu farklılık nedeniyle kullanıcıları açısından bir sosyal statü sembolü olarak algılanabilmektedirler. Mont Blanc kalemleri çok farklı kalemlerdir. Diğer kalemler gibi yazı yazmaya yarar, ancak sunduğu statü sembolü özelliği bu kalemin yüzlerce Euro'ya satın alınmasına sebep olabilmektedir. Lüks otomobiller ve sınırlı sayıda üretilen spor otomobiller de bu kapsamdaki diğer örneklerdendir.
- **İşletmeler,** bu vurgulanan farklılaştırma biçimlerinden başka yollardan da ürünlerini tüketiciler nezdinde farklı hale getirebilmektedirler. Özellikle, kaliteli

mal veya hizmet sunumu ile bazı işletmeler diğerlerine göre tüketicilerce farklı algılanabilir. Bu durum zamanla marka bağımlılığına kadar gidebilecek ve alıcıların fiyata karşı duyarlılıklarını da azaltabilecektir. Beymen elbise üretir, ama diğerlerinden daha pahalı satar, çünkü ürün farklıdır. Mercedes farklı bir arabadır. Al Ries ile Laura Ries'in da 'Markaların Kökeni' adlı eserlerinde temel sav olarak ileri sürdükleri ve "markaların kökeni farklılıktır" biçiminde özetledikleri gibi, ürünü rakiplerden daha iyi hale getirmekten çok, daha farklı kılmaya yönelik çalışmalar üzerinde durulması gerekmektedir (Ries ve Ries, 2004). İşletmelerin farklılaştırma dışında takip edebilecekleri bir başka strateji türü de maliyet liderliğidir.

#### **1.1.3.1.2. Maliyet Liderliği**

İşletmeler rakiplerine göre düşük maliyet pozisyonu belirlemek suretiyle maliyet liderliğine dayalı rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Bu strateji, öğrenme eğrisi veya deneyim eğrisi etkisinin yaygınlık kazanmasıyla 1970'li yıllardan itibaren geçerlik kazanmıştır. Maliyet liderliği; verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden kaynaklanan maliyet düşüşlerinin sağlanmasını, maliyet ve genel giderlerin sıkı kontrolünü; ar-ge, satış, reklâm gibi maliyet kalemlerinin en aza indirilmesini gerektirmektedir.

Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, endüstride büyük rekabet gücüne sahip işletmeler bulursa dahi işletmeye ilgili endüstride ortalamanın üzerinde getiriler sağlayabilmektedir. Maliyet konumu, işletmeye rakipleri karşısında bir savunma sağlar; çünkü düşük maliyetler, rakiplerin rekabet sonucu kârlarını kaybetmelerinden sonra bile maliyet üstünlüğüne sahip olan işletmenin hâlâ getiriler elde edebilmesi anlamına gelmektedir (Porter, 2000: 44–45). Maliyet üstünlüğü bir işletmenin sahip olabileceği rekabet üstünlüğü türlerinden biridir. Maliyetler stratejik planlama yapılırken büyük bir öneme sahip olduğundan maliyet azalımı veya maliyet liderliği amaç olarak benimsenebilmektedir. Ancak, herzeye rağmen maliyet konusunda tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Zira daha çok imalata ilişkin maliyet göz önüne alınırken, görelî maliyet pozisyonu üzerinde önemli etkiye sahip olan; pazarlama, servis ve yönetsel maliyetlerin etkisi göz ardı edilmiştir. Üstelik maliyeti etkileyen faaliyetler arasındaki bağlantılar tanımlanmaksızın her bir faaliyetin maliyeti sırasıyla analiz edilmiştir. Sonuç olarak,

işletmeler rakipleri karşısında rekabetçi pozisyonlarını belirlerken, güçlüklerle karşılaşmışlar, işgücü, hammadde maliyetleri üzerinden basit karşılaştırmalar yapmak zorunda kalmışlardır (Porter,1998: 62). Buna ilaveten maliyet analizinde sistematik bir yaklaşımın olmaması konuya ilişkin dar ve kısa vadeli bir bakış açısını beraberinde getirmektedir. Maliyet analizlerinde bir tek doğru olmamakla beraber sık sık tecrübe eğrisi gibi yöntemlere başvurulduğu görülmektedir. Porter'a göre işletmelerin takip edebilecekleri üç rekabet stratejisi türünden biri de odaklanmadır.

#### **1.1.3.1.3. Odaklanma**

Odaklanma stratejisini takip eden işletmeler; belli bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin belli bir kesiti veya coğrafi bir pazar üzerinde odaklanma yoluna gitmektedirler. Farklılaştırmada olduğu gibi odaklanmada da birçok biçim olabilmektedir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamasına rağmen, odaklanma stratejisi belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek üzerine kurulur ve her bir işlevsel politika bu ilke göz önünde tutularak geliştirilir. Öte yandan işletmeler, odaklanma stratejisi ile maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinde belirlemiş oldukları amaçlarına da ulaşabilme olanağı bulabilmektedirler. Odaklanmayı gerçekleştiren işletme, potansiyel olarak endüstri açısından ortalamanın üzerinde getiriler de elde edebilmektedir.

Sonuç olarak, Porter'ın endüstriyel konumlanma anlayışına göre başarıya ulaşabilmek için söz konusu üç strateji türünden birine sürekli bağlılık gerekmektedir. Aksi halde, işletmeler zayıf bir stratejik konuma düşebilmektedirler.

Bir işletmenin herhangi bir veya birden fazla stratejiyi seçip, bunda başarısız olmasına “ortada sıkışıp kalma (stuck in the middle)” durumu denilmektedir. Böyle bir durumda işletmeler rekabet üstünlüğü elde edemezler. Bu durumda, işletmelerin takip edebilecekleri üç strateji bakımından da rakipleri daha avantajlı hale gelebilmektedir (Porter, 1998: 16). Arada sıkışıp kalan işletme, düşük karlılığı büyük oranda göze almaktadır. Bu durumda ya düşük fiyat talep eden yüksek hacimli müşteriler kaybedilmekte, ya da düşük maliyetli işletmelerin pazar payından faydalanmak için elde edilen kârın bir kısmından vazgeçilmek zorunda kalınmaktadır. Ayrıca, yüksek kâr marjlı işler de yüksek kâr marjlı hedeflere odaklanmış veya farklılaştırmayı gerçekleştirmiş işletmelere kaptırılmaktadır.



### **1.1.3.2.Miles ve Snow (1978) tipolojileri:**

Miles ve Snow'un (1978) tipolojisi strateji tipolojilerinin en önemli ve en popüler olanıdır. Miles ve Snow organizasyonların, girişimsel, mühendislik ve yönetsel olmak üzere süreklilik arz eden 3 problem alanı hakkında çözüm üretmek amacıyla dört temel strateji modeli ortaya atmışlardır ve bu stratejilerin süreklilik arz edebileceklerini savunmuşlardır.

Girişimsel problemler ürün-pazar alanına odaklanırken, mühendislik problemi teknoloji seçimini, yönetsel problemler ise yapı ve süreçleri odağa almaktadır (Miles ve Snow, 1978). Bu üç problem ve çözüm setlerini her biri birden fazla boyut içermektedir.

Bu problem alanlarına çözüm üretmek amacıyla; savunmacılar, araştırmacılar, analizciler ve tepkiciler olmak üzere dört farklı stratejik tip tanımlanır. Bu stratejik tipler aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

#### **1.1.3.2.1.Atılğanlar**

Genellikle bir endüstri içerisindeki değişikliklerin oluşumunu sağlarlar. Atılğan stratejiyi izleyen bir firma pazar içerisinde ilk olmak için ürünlerinde ve hizmetlerinde değişiklikler ve yenilikler yapar. Bu tür bir firma pazar şartlarındaki değişimlere hızlıca cevap verebilmek için inovasyon ve esneklik konuları üzerine yoğunlaşma eğilimindedir. Pazarlama ve araştırma-geliştirme dominant fonksiyonlardır. Karar süreçleri daha çok ademi merkezileştirilmiş ve koordine edilmiş olup iletişim yapıları basittir.

Pazar fırsatlarını belirleme ve onlara yatırım yapmaya odaklanmaları pazar araştırmalarını ve pazarla iletişim kurmayı atılğan işletmeler için öncelikli kılmaktadır. Dolayısıyla çevreye daha çok tepki vermektedirler.

#### **1.1.3.2.2.Savunmacılar**

Atılğanların tam zıttı bir konumdadırlar. Bir savunmacı stratejisi belirlenen pazarlarda hizmet sunmak için nispeten istikrarlı hizmet setleri sağlar. Uzmanlık alanı içerisinde yapmayı bildiği en iyi işe odaklanır. Bu strateji sürekli bir şekilde düşük maliyetler için işlem verimliliğine /etkinliğine bakar. Üretim ve verimlilik iyileştirilmesine vurgu yapılmaktadır. Aynı zamanda maliyet ve etkinlik konularında sıkı kontrole vurgu

yapılmaktadır. Kendi sınırlı nish veya alanlarını rakiplerinden korumak için agresif bir mücadele verirler. Bunu rekabetçi fiyatlandırma ve veya yüksek kaliteli ürünler üretme gibi standart üretim faaliyetleri vasıtasıyla gerçekleştirirler. Kendi ürün hattı alanları dışındaki gelişmeleri görmezden gelme eğilimindedirler. Çok az çevre analizi ve sınırlı ürün geliştirme faaliyetinde bulunurlar. Karar verme süreçleri finans veya üretim problemleri uzmanları hakimiyeti altındadır.

#### **1.1.3.2.3. Analizciler**

İki uç örnek olan savunmacılar ve atılganlar arasında yer alırlar. İki tipin özelliklerini de karakterlerinde birleştirirler. Yeni alanların sundukları fırsatları da analiz ederek göreceli olarak durağan ürün ve hizmet hattında faaliyetlerini sürdürme eğilimindedirler. Durağan bir pazar içerisinde faaliyette bulunurken kendilerini savunmacı olarak konumlandırıp ürün etkinliği ve maliyet düşüklüğü gibi konulara odaklanırken, çalkantılı bir pazar içerisindeyken başarılı bir trend görünümü arz ettikleri sürece çevredeki yeni gelişmeleri bünyelerine katma arayışı içerisindeyler. Formal planlama sürecine ve maliyet kontrolü ve etkinlik ile risk alma ve inovasyon arasında denge kurma ihtiyacına vurgu yapmaktadırlar. Bir atılgan gibi buldukları pazar içerisinde ilk olma tutkuları yoktur fakat ikinci olmayı denerler. Yeni pazarlara veya inovasyonlara ancak güvenilirlikleri sağlandıktan sonra geçiş yaparlar. Taklit yaparak hayatta kalırlar. Öncü araştırmacılara cevap verme yeteneğine sahiptirler fakat operasyon etkinliğini sürdürürler. Atılganlardan daha az kar marjlarına sahip olma fakat daha yeterli/nitelikli olma eğilimindedirler. Hibrit karakterleri nedeniyle yapıları oldukça karmaşıktır.

#### **1.1.3.2.4. Tepkiciler**

Tutarlı bir stratejileri yoktur. Farklı zamanlarda diğer tip stratejilerin her birinin özelliklerini gösterebilirler, bu nedenle net bir sınıflandırma içine sokulmaları zordur. Belirli bir strateji tutarlı olarak izleme konusunda isteksizdirler ve genellikle düşük performans gösterirler.

#### **1.1.3.3. Miles ve Snow Tipolojisinin Tercih Edilme Nedeni**

Görüldüğü gibi Miles ve Snow'un tiplolojisi ile Porter'ın jenerik stratejileri arasında belirli benzerlikler bulunmaktadır. Bu iki önemli işletme düzeyi stratejisi arasındaki

ilişkilerin analizini yapan Segev (1989: 490), Miles ve Snow'un savunmacısının Porter'in maliyete odaklanmasına, atılmanın farklılaştırmaya, analizcisinin maliyet odaklanması ve farklılaştırmaya ve tepkicinin ortada şaşırıp kalmaya (stuck in the middle) çok yakın olduğunu ileri sürmektedir. Yatay olarak ilişki sürdürüldüğü zaman görülmektedir ki, Porter'in maliyet liderliği Miles ve Snow'un analizci ve savunmacısına; maliyete odaklanma stratejisi analizciye, farklılaştırmaya odaklanma stratejisi atılğan ve analizcinin her ikisine ve "ortada sıkışıp kalma" da tepkiciye oldukça yakındır.

Segev (1989) yukarıdaki benzerliklerin yanı sıra, çevresel değişkenlerin değerlendirilmesinde de Miles ve Snow'un tipolojisinin Porter'in pozisyon stratejilerine göre daha fazla katkı sağladığını ileri sürmüştür. İki yaklaşım arasındaki en büyük farklılığı da zaten bu durum oluşturmaktadır.

Özetle, savunmacıların Porter'in maliyete odaklanma stratejisi ile örtüşen davranışlar geliştirdiği, analizcilerin melez bir yaklaşımla hareket ettiği ve atılğanların farklılaştırma stratejine benzer davranışlar gösterdiği söylenebilir. Atılğanlar her zaman yenilikçidirler ve faaliyet gösterdikleri endüstri ya da pazarın lideri konumundadırlar. Savunmacılar ise kârlı ürün/hizmet ya da pazar odaklarından vazgeçmemekte, verimliliklerini artırarak kendi odaklandıkları alanda daha yüksek kârlar elde etmektedirler. Analizciler ise yüksek araştırma maliyetlerine katlanan atılğanlara benzer davranışlar göstermekle birlikte, aynı zamanda yüksek kâr elde ettikleri alanları korumaya çalışmakta, atılğanlar ve savunmacılar arasında denge oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu yapıları onların sektör ya da pazar lideri olmasına engel olmaktan, çoğunlukla takipçi konumunda kalmalarını sağlamaktadır.

Tüm bu açıklamalar ışığında çalışmanın araştırma kısmında firmaların stratejik davranışlarını belirlemek (çerçevelemek) ve benzer davranış sergileyenleri gruplamak için Miles ve Snow'un tipolojileri (stratejik duruş) kullanılacaktır. Çalışmanın bu kısmında rekabet stratejilerini boyutları Miles ve Snow tipolojilerinin üzerinden değerlendirilecektir.

#### 1.1.4.Rekabet Stratejilerinin Boyutları/Tipolojiler

Miles ve Snow'un tipolojilerinin kaynakları Child (1972) deki stratejik seçim kavramında aranabilir. Child bu kavramla organizasyonların çevreleriyle eş zamanlı bir uyum içerisinde olabilmek için göreceli olarak sürekli stratejik davranış örüntüleri oluşturduklarını ileri sürmektedir. Miles ve Snow adaptif döngü yaklaşımını bu sürece karakterize etmek ve girişimsel, mühendislik ve yönetsel olmak üzere üç problem setine çözüm bulmak amacıyla ortaya atmışlardır (Conant ve diğerleri 1990).

Miles ve Snow farklı stratejik tipleri belirlemek için bu üç problem seti altında sıralanan 11 farklı stratejik boyut belirlemiştir.

**Tablo 1**

**Miles ve Snow'un uyum döngüsü**

Adaptif döngü bileşenleri	Boyutlar	Strateji Tipleri			
		Savunmacılar	Atılanlar	Analizciler	Tepkiciler
Girişimsel problemler ve çözümleri	Ürün-Pazar alanı	Dar ve dikkatli odaklanma	Geniş ve sürekli büyüme	Bölünmüş ve dikkatlice ayarlanmış	Dengesiz ve kısa süreli
	Başarı durumu	Ürün pazarına(larına) önem vermek	Değişimlerin aktif izlenimi	Hesaplanan takipçilerin değişimi	Fırsatçı hamleler ve kopyacı duruşlar
	Gözetim	Alan hakimiyeti ve ihtiyatlı/güçlü organizasyonel gözetim	Pazar ve çevre odaklı/saldırgan arama	Rekabet yönelimli ve ayrıntılı	Dağmık ve konu hakim
	Büyüme	İhtiyatlı giriş verimlilikte gelişme	Ürün-Pazar gelişimine karar verme/yürürlüğe koyma ve çeşitlendirme	İddialı giriş/nüfuz etme ve dikkatli ürün Pazar geliştirme	Aceleci değişim

**Tablo 1'in devamı**

<b>Mühendislik problemleri ve çözümleri</b>	<b>Teknolojik amaç</b>	Maliyet verimliliği	Esneklik ve inovasyon	Teknolojik sinerji	Proje geliştirme ve tamamlama
	<b>Teknolojik genişlik</b>	Odak, çekirdek teknoloji/temel uzmanlık	Çok yönlü teknolojiler/	İlişkili teknolojiler	Teknolojik uygulamaların değiştirme /akışkanlık
	<b>Teknolojik arabellek/tampon</b>	Standardizasyon, sürdürülebilir programlar	Teknik personel yetenekleri/çeşitlilik	Hedef yavaş adımlarla ilerleme ve sinerji	Deney yeteneği ve "hileli" çözümler
<b>Yönetimsel problemler ve çözümleri</b>	<b>Baskın koalisyon</b>	Finans ve üretim	Pazarlama ve ar-ge	Planlama personelleri	Sorun çözümleri
	<b>Planlama</b>	İçerden dışarıya... kontrol hakim	Sorun ve fırsat bulma/kampanya(program)bakış açısı	Kapsamlı ve aşamalı değişim	Kriz odaklı ve tutarsız
	<b>Yapı</b>	Fonksiyonel/hat yetkisi	Ürün ve/veya Pazar merkezli	Personel hakim/matriks yönlü	Sıkı resmi otorite/gevşek operasyon dizaynı
	<b>Kontrol</b>	Merkezi ve formal/mali temelli	Pazar performansı/satış hacmi	Çok yönlü metodlar/dikkatli risk hesaplamaları ... satış katkıları	Problemleri önlemek/problemlerin üstesinden gelmek

**Kaynak:** Conant, J.S., M. Mokwa, P.R. Varadarajan, (1990). "Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study", **Strategic Management Journal**, Vol.11, 365-383

Firmaların hangi strateji tiplerini geliştirdiklerini belirlemek amacıyla kullanılmak üzere Miles ve Snow (1978)'un tipolojileri kullanılacaktır. Literatürde Miles ve

snow(1978)'in tipolojilerini ve bu tipolojiler dahilindeki adaptif döngü bileşenlerini kullanılarak farklı sektörlerde ve farklı veri toplama yöntemleri kullanılarak yapılmış birçok sınıflandırma çalışması bulunmaktadır. Bu çalışmaları özet olarak aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 2**  
**Miles ve Snow Tipolojilerinin Literatürde Kullanımı**

Araştırmacı(lar)'ın isimleri	Makalenin başlığı	Kullanılan ölçümler
McDaniel, S.W. & Kolari, J.W.(1987)	Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology	Paragraf yaklaşımı; Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
Walker, O.C.Jr. & Ruekert, R.W. (1987)	Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework	Miles&Snow ve Porter 'dan adapte edilen yeni bir hibrit tipoloji
McKee, D.O.; Varadarajan, P.R.; Pride, William M. (1989)	Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective	Paragraf yaklaşımı; Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
Conant, J.S.; Mokwa, M.P.; Varadarajan, P.R. (1990)	Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study	Çoklu öğeli (Multiple item) yaklaşım; 4 tipolojiyle ilgili 4 opsiyonel seçim

**Tablo 2'nin devamı**

Shortell, S.M. & Zajac, E.J.(1990)	Perceptual and archival measures of Miles and Snow strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity	Paragraf yaklaşımı; Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
Golden, B.R. (1992)	SBU strategy and performance: the moderating effects of the corporate-SBU relationship	Paragraf yaklaşımı; Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
Jennings, D.F. (1994)	High and low level organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure, and performance	Paragraf yaklaşımı; Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
James, W.L. & Hatten K. J. (1994)	Evaluating performance effects of Miles' and Snow's strategic archetypes in banking, 1983 to 1987: big or small?	Paragraf yaklaşımı; Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
Eric, P. (1995)	Strategic types and growth strategies used by public accounting firms	Paragraf yaklaşımı; Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
James, W.L. & Hatten K. J. (1995)	Further evidence on the validity of selftyping paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking	Paragraf yaklaşımı; Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
Torres, A.M. & Murray, J.A. (2000)	Diversity and marketing practice	Paragraf yaklaşımı; Örnek olay

**Tablo 2'nin devamı**

Matsuno, K. & Mentzer, J.T. (2000)	The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship	Paragraf yaklaşımı; Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
Slater, S.F. & Olson, E.M. (2000)	Strategy type and performance: the influence of sales force management	Walker &vReukert 'den adapte edilen ve yeni geliştirilen Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
Slater, S.F. & Olson, E.M.(2001)	Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis	Paragraf yaklaşımı; Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
Snow, C. C. and Hrebiniak, L.G.(1980)	Strategy, distinctive competency, and organizational performance	Paragraf yaklaşımı; Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
Dvir,D.;Segev, E.; Shenhar, A. (1993)	Technology's varying impact on the success of strategic business units within the Miles and Snow typology	Paragraf yaklaşımı; Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
Segev, E. (1987)	Strategy, strategy-making, and performance in a business game	Çok ögeli yaklaşım; 7'li likert ölçeği
Moore, M. (2005)	Towards a confirmatory model of retail strategy types: en empirical test of Miles and Snow	Çoklu ögeli (Multiple item) yaklaşım; 7'li likert ölçeği
Smith, K.G.; Guthrie, J.P.; Chen, M. (1989)	Strategy, size and performance	Çoklu ögeli (Multiple item) yaklaşım; 5 opsiyonel seçim



**Tablo 2'nin devamı**

Laugen, B.T.; Boer, H.; Acur, N. (2006)	The new product development improvement motives and practices of Miles and Snow's prospectors, analyzers and defenders	Arştırmaya özel geliştirilmiş iki kriter Şahsi sınıflandırma ( Selftyping)
Namiki, N. (1989)	Miles and Snow's typology of strategy, perceived environmental uncertainty, and organizational performance	Çoklu öğeli (Multiple item) yaklaşım; 7'li likert ölçeği
De Sarbo, W.S.; Di Benedetto, C.A.; Song, M.; Sinha, I. (2005)	Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance	Çoklu öğeli (Multiple item) yaklaşım; 4 tipolojiyle ilgili 4 opsiyonel seçim
Golden, B.R. (1992)	SBU strategy and performance: the moderating effects of the corporate-SBU relationship	Paragraf yaklaşımı; Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
Segev, E. (1987)	Strategy, strategy-making, and performance- an empirical investigation	Paragraf yaklaşımı; Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
Davig, W. (1986)	Business strategies in smaller manufacturing firms	Paragraf yaklaşımı;Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
Garrigòs-Simòn, F. J. and Marquès, D. (2005).	Competitive Strategies and Performance inSpanish Hospitals	Paragraf yaklaşımı;Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
Bahae, M.S. (1992)	Strategy-comprehensiveness Fit and Performance	Çoklu öğeli (Multiple item) bakış açısı;4 tipolojiyle ilgili 4 opsiyonel seçim

**Tablo 2'nin devamı**

O'Regan, N. and Ghobadian, A. (2006)	Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: the applicability of the Miles and Snow typology	Paragraf yaklaşımı; Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
Bird, A. and Beechler, S. (1995)	Links between business strategy and human resource management	Paragraf yaklaşımı; Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
Parnell, J.A. (1997)	New evidence in the generic strategy and business performance debate: a research note	Çoklu öğeli (Multiple item) bakış açısı;; 5 opsiyonel seçim
Panitz, Eric (1995)	Strategic types and growth strategies used by public accounting firm	Paragraf yaklaşımı; Şahsi sınıflandırma ( Self-typing)
Gimenez, F.A.P. (2000)	The benefits of coherent strategy for innovation and corporate change a study applying Miles and Snow's model ,n the context of small firms	Çoklu öğeli (multiple item) yaklaşımı, 4 tipolojiyle ilgili 4 opsiyonel seçim
Kabanoff, B. And Brown, S. (2008)	Knowledge structure of prospectors, analyzers and defenders; content, structure, stability , and performance	Çoklu öğeli (Multiple item approach);

**Kaynak:** Ark, A.H., (2008). Strategic orientation and business performance relationship with focus on business and functional level strategy fit: An emprical study on turkish enterprises. *Yayınlanmamış doktora tezi.* İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Görüldüğü gibi bir endüstri içerisinde bulunan tüm firmaların stratejilerini tanımlamak ve sınıflandırmak için tipolojiler faydalı bir alet kutusu konumundadır. Bu çalışmalar içerisinde genel anlamda bir değerlendirme yapıldığında;

Conant vd. (1990) 'da strateji tipleri, pazarlama yetenekleri ve organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında Miles ve Snow 'un tipolojilerinde bulunan 11 stratejik boyutun her biri için 4 cevap şıkkı (tipolojilerin temel karakteristiklerini yansıtan) hazırlamışlardır. Katılımcılardan kendi organizasyonlarını en iyi yansıtan şıkkı seçmeleri istemişlerdir.

Snow ve Hrebniak (1980), Mc Daniel ve Kolari (1987), Segev (1987), Zahra (1987)'de katılımcılara 4 tipoloji içerisinde hangisi içerisinde bulduklarını tanımlamaları istenerek firmaların stratejileri sınıflandırılma yoluna gidilmiştir.

Segev (1987)'de likert tipi ölçek kullanarak 4 tipoloji içinde ayrı ayrı boyutlar belirleyip oluşturduğu anketi katılımcılara ulaştırarak firmaların stratejilerini sınıflandırmıştır.

Simith vd. (1986) likert tipi ölçek kullanarak 4 tipoloji için 11 boyut belirlemiş ve boyutlar üzerinden sınıflandırma yoluna gitmiştir.

#### **1.1.5. Firma Davranışlarını Açıklamada Grup Kavramının Açıklayıcılığı**

Bilimsel araştırmalar için gruplandırma her zaman önemli olmuştur çünkü nesnelere odaklanmak, farklılıklarını belirlemek ve karşılaştırmak için uygun bir zemin yaratmaktadır. Bu firmalar olabileceği gibi, hayvanlar veya bitkiler olabilir. Her birini benzer ve farklı yönlerine göre sınıflara ayırmak kullanışlıdır.

Konfigurasyon çalışmaları organizasyonların sınıflandırılması vasıtasıyla homojen organizasyon setlerinin oluşturulması aşamasında anlamlı bir katkı sağlamakta ve organizasyonlar arası benzerlik ve farklılıkları araştırma noktasında ara bir kademe oluşturmaktadır (Dess ve diğerleri, 1993). Bu bakış açısının altında yatan varsayım, tüm firmalar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarma arayışından ziyade belirgin ve içsel olarak tutarlı firma setlerinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir.

Dolayısıyla stratejik yönetim alanı içerisinde işletme seviyesi strateji çalışmalarında belirli bir rekabet çevresi içerisinde faaliyette bulunan firmaların takip ettikleri rekabet stratejileri üzerine yapılan çalışmalarda, rekabet stratejisinin çok boyutlu yapısı nedeniyle konfigurasyon bakış açısı ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda rekabet çevresi içerisindeki firmaları tek tek ele almak yerine stratejilerindeki (davranışlarındaki)

benzerliklerine göre belirli gruplar içerisinde değerlendirmek konfigürasyon çalışmalarının bir kolunu oluşturmaktadır.

Konfigürasyon çalışmaları strateji, amaçlar ve yapılar gibi anahtar özellikleri paylaşan firmalar setine odaklandıklarından tipolojiler (Miles ve Snow,1978), gestalt (Miller 1981), jenerik stratejiler (Porter, 1980), modlar (Mintzberg, 1973), prototipler (Miller ve Friesen, 1978), stratejik gruplar, (Porter, 1980), stratejik alan(scope) grupları (Houthfoof ve Heene, 1997), rekabet grupları (Leask ve Parker, 2007) ve sınıflandırmalar (Hambrick, 1984)'den meydana gelen birçok farklı etiket altında yapılmaktadır (Short ve diğerleri. 2008). Alandaki bu çeşitlilik kavramın farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde yorumlanması ve her birinin farklı boyutları/özellikleri esas alarak firmaları bir grup içerisinde toplama girişimlerinden dolayı kavramsal bir netleşmenin sağlanamamasından kaynaklanıyor görünmektedir. Kavramsal netliği sağlamak adına konfigürasyon terimini “kapsayıcı terim” stratejik grupları ve jenerik stratejileri/tipolojileri ise bu kapsayıcı terim altında yer alan ve firmaların pazar içerisinde nasıl rekabet ettiklerini tanımlayan terimler olarak tanımlanabileceği ortaya atılmıştır ( Short ve diğerleri, 2008).

Bu noktada ortaya tipoloji ve sınıflandırma kavramları arasındaki ayırım konusu çıkmaktadır. Tipolojiler kavramsal kökenli tasnif şemalarıyken, sınıflandırmalar ampirik olarak oluşturulan tasniflere atıf yapmaktadır. Yani tipolojiler ve sınıflandırmalar tümevarım ve tümdengelim arasındaki döngünün bir ürünüdürler. Birisi ampirik tecrübeye dayalı kavramsal fikirlerin ürünüyken, diğeri yalnızca kavramsallaştırma vasıtasıyla kullanışlı olan ampirik tekniklerin bir sonucudur.

Stratejik grupların en bilinen tanımı Porter tarafından; bir endüstri içerisinde stratejik boyutlar açısından aynı veya benzer stratejileri takip eden firmalar grubu olarak tanımlanmıştır. Bu stratejik boyutlar yukarıda da belirtildiği gibi farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde belirlenmiştir. Bu durum da stratejik grup araştırmalarına yapılan en temel eleştiri olan teorik bir tabandan yoksun olma konusunu beraberinde getirmiştir. Daha açık bir ifadeyle stratejik grupların bir metodun ürünü olduğu/yapay bir yapısının olduğu ima edilmektedir (Barney ve Hoskisson, 1990). Bu noktada jenerik stratejilerin/tipolojilerin bir şablon olarak kullanımının ihtiyaç duyulan teorik yapıyı sağlayabileceği yönünde görüşler ortaya çıkmıştır. Miles ve Snow 1978' de farklı

stratejik duruşlara sahip firmaların farklı stratejik gruplar olarak kavramsallaştırılabileceğini çünkü her bir strateji tipinin nasıl rekabet edileceğine ilişkin belirli bir yönetsel bakış açısı ortaya koyduğunu belirtmişlerdir (aktran Peng ve diğerleri, 2004). Ayrıca Parnel ve Köseoğlu (2010) jenerik stratejilerin stratejik grupları belirlemek için kavramsal temel sağlayacağını öne sürmüşlerdir.

Jenerik strateji sınıflandırmaları ve stratejik grup araştırmalarında kullanılması arasındaki ilişkiye dair şunlar sayılabilir (Leask ve diğerleri, 2003):

1. Endüstri içerisinde kullanılan stratejilerin o endüstri içerisindeki yöneticiler tarafından tanımlanan anlamlı bir sınıflandırmasını sağlar.
2. Rekabet dinamiklerinin etkili bir şekilde ölçülmesini sağlar.
3. Hem nitel ve nicel hem de algısal bilgiyi kullanan geniş bir yelpazedeki farklı stratejinin kullanımında esnekliğe izin verir.
4. Yüksek derecede sınırlandırılmış setler yerine çoklu gruplamalara dayalı anlamlı ve detaylı sınıflandırmalara izin vererek bir endüstri içerisindeki stratejilerin ayrıntılı analizine imkan sağlar.
5. Yöneticiler tarafından kolayca erişilebilir ve kullanılabilir.

#### **1.1.6. Stratejik Grup Kavramı Genel Tanımı**

Stratejik grup çalışmaları ile ilgili literatür endüstriyel organizasyon ve stratejik yönetim tabanlı olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Endüstriyel organizasyon bakış açısı içerisindeki çalışmalar endüstri rekabeti ve performans konularına daha fazla önem verirken kavramın ampirik uygulamalarına daha az ilgi göstermişlerdir. Bununla birlikte stratejik yönetim tabanlı çalışmalar belirgin bir şekilde firma davranışı ile ilgilenmişler ve grup kavramını daha sistemli bir tutum içerisinde kullanmışlardır (Cool, 1985). Tarihsel akışa bakıldığına kavram ilk olarak endüstriyel organizasyon bakış açısı içerisinde ele alınmış ve sonrasında stratejik yönetim bakış açısı içerisinde kendisine yer edinmiştir.

Endüstriyel organizasyon bakış açısı içerisinde Hunt (1972) bir endüstri içerisindeki firmaların rekabet çevreleri, stratejik davranışları ve performansları arasındaki

bağlantıyı daha iyi anlayabilmek için yeni bir gruplama konsepti sunmuştur. Hunt bu çalışmasında endüstriyel organizasyonun yapısal bakış açısını ülkesinin ev cihazları endüstrisinde uygulamıştır. Bununla birlikte, firmalar arasındaki asimetrik strateji sonuçları endüstriyel organizasyon teorisi geleneğinin argümanlarını desteklememiştir. Bazı firmalar aynı pazardaki diğer firmalarla karşılaştırıldığında çok farklı stratejileri takip etmektedirler. Bu durum Hunt'a firmaları homojen endüstri alt grupları içerisinde gruplandırma ilhamını vermiştir. Sonuç olarak "stratejik grup" tanımını ortaya atmış ve anahtar stratejik boyutlarda benzer davranışları sergileyen ve stratejik grup dışındaki firmalardan farklılaşan firmalara atıfta bulunmuştur. Hunt'ın bu çıkışı stratejik grup disiplini tartışmalarını başlatmıştır. Porter (1977,1979), rekabet pazarı içerisindeki bireysel stratejik grup üyelerinin benzer fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kaldıklarını belirterek mevcut argümantasyonu genişletmiştir. Bunlara ek olarak Thomas ve Pollock (1999) ve Lahti (2003) de benzer kaynak konfigürasyonlarını grup içerisinde benzer performansları elde etmek ve benzer stratejileri takip etmek için bir ön koşul olarak belirtmiştir (aktaran Killström, 2005). Bu yaklaşıma göre kaynak yapılandırması grup etrafında koruyucu bariyerler oluşturmakta, böylece özel stratejik grup üyelerinin performansları ve davranışları birbirleriyle karşılaştırıldığında gayet homojen olmakta, heterojenlik durumu ise aynı endüstri içerisindeki farklı stratejik gruplar arasında geçerli olmaktadır.

Endüstri birkaç veya sadece bir stratejik gruptan oluşabileceği gibi bu stratejik gruplar bir veya birkaç üyeden oluşabilir. Stratejik grup disiplini, firmanın davranışının tüm endüstrinin yapısını ve performansını etkileyeceğini ayrıca stratejik grup içerisindeki her bir firmanın stratejisini ve performansını etkileyeceğini öne sürer(Thomas ve Pollock,1999). Çünkü stratejik grup disiplini araştırma odağını daha çok bireysel firmalara çevirip endüstri ve bireysel firmalar arasındaki ara kademeyi açıklayarak strateji performans arasındaki kavramsal boşluğu doldurmuştur (Porter 1976). Örneğin Thomas ve Venkatraman rekabet hakkındaki tam bir anlayışın ancak firma seviyesi stratejiler ve stratejik grup seviyesi yapıların ve etkilerin arasındaki örtülü-karşılıklı bağın anlaşılmasıyla mümkün olabileceğini öne sürmüşlerdir (Thomas ve Venkatraman ,1998). Bu stratejik grup etkisi muhtemelen farklı stratejik gruplardaki yöneticiler arasındaki etkileşimin bir sonucu olabilir. Hatta Porter stratejik grupların rekabeti

karakterize etmesi durumunda endüstri çapında çıkarımların yapılamayacağını iddia eder (Porter, 1976).

Endüstriyel organizasyon teorisi firmaların stratejileri ve performansları üzerindeki benzer etkilerin bir bütün olarak endüstrinin rekabet yapısının bir sonucu olduğunu öne sürer. Stratejik grup disiplini de stratejik gruplar içerisindeki homojen firmaların stratejilerinin bütün endüstrinin rekabet performansı ve özel stratejik gruplar içerisindeki firmaların performansları üzerinde etkili olduğunu öne sürer (Porac, 1989).

Stratejik yönetim anlayışı içerisinde ise bireysel firma davranışları ön plandadır ve buna göre stratejik grupların yapısı bireysel firmaların stratejilerinden ortaya çıkar. Stratejik gruplar birkaç stratejik grup üyesinden meydana geldiğinde üyeler arasında kaynak dağılımı ve performans farklılıkları ortaya çıkabilir (Cool ve Shendel,1998). Bu da stratejik grup üyelerinin performansına ve rekabetine direkt, stratejik grubun tüm endüstrideki davranışına da dolaylı olarak etkide bulunur.

Pazar ihtiyaçları, rekabet ve kaynak uygunluğuna göre bireysel firmalar kendi stratejik davranışlarını geliştirirler ve bir stratejik gruptan diğerine geçebilirler. Stratejik grupların ve bu gruplar içerisindeki firmaların sayısı zaman içerisinde değişiklik gösterebilir. Bu nedenle, stratejik grup disiplini de rekabet yapılarındaki değişime ve endüstri içerisindeki evrime iyi yanıt vermelidir/ir. Stratejik grup disiplini endüstriyi bir bütün olarak, bireysel stratejik gruplar olarak ve stratejik gruplar içerisindeki firmalar olarak; hepsini performans beklentilerini en yüksek seviyeye çekmek için stratejilerini yürüten kesimler olarak tanımlar. Bu nedenle bunlar kendilerini oluşturdukları izolasyon mekanizmalarıyla dışarıdaki rekabetten korurlar. (endüstriye ve stratejik gruplardan bazılarına girmeye çalışan veya bireysel firmaların stratejilerini taklit etmek isteyen rakiplere karşı) (Porter1977, Mcgee ve Thomas 1992). Bu nedenle endüstri ve stratejik grup üyeleri dışarıdan gelecek rakiplere karşı maliyet engelleri geliştirerek rekabet koşullarını ve durağanlığını korumaya uğraşırlar çünkü yüksek bariyerler daha düşük rekabete dolayısıyla uzun vadede daha iyi performansa sebep olmaktadır. Endüstri genelinde bu engellere Giriş-Çıkış engelleri (Bain), stratejik grup seviyesinde ise hareket engelleri denilmektedir(Porter ve Caves).

## Sonuç

Bu bölümde çalışmanın ikinci bölümünde ele alınacak kuramsal arka plan kısmına temel teşkil edecek kavramsal bir netlik oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda sırasıyla strateji, rekabet stratejisi, işletme stratejisi, jenerik strateji ve tipolojiler ve son olarak da stratejik grup kavramlarına ilişkin tanımlamalar araştırma içerisinde kullanılacakları şekilde ve birbirleriyle bağlantılı olarak ortaya koyulmuştur.

Bu doğrultuda ilk olarak strateji kavramı üzerine odaklanılmış ve literatürdeki farklı strateji tanımlamaları üzerinden kavramın anlamı hakkındaki çeşitlilik ortaya koyulmaya çalışılarak bu tanımlamaları genel hatlarıyla bünyesinde barındıran sınıflandırıcı niteliğe sahip çalışmalara yer verilmiştir (Alison (1971), Grandori (1984), Chafee (1985), Ansoff (1987), Whittington (1993), Mintzberg (1998) vb.) Detaylı bir inceleme yapıldığında tüm bu sınıflandırmaların benzer durumların farklı ifadeleri olduğu görülmektedir. Genel bir değerlendirme yapıldığında bu sınıflandırmaların bir kısmı stratejinin ne olduğu sorusuyla ilgiliyken diğer bir kısmı ise stratejinin nasıl olması gerektiği ile ilgilenmektedir. Giriş kısmında belirtilen araştırma sorunsalının firmanın içerisinde bulunduğu endüstride nasıl rekabet edeceğine ilişkin noktaya tekabül etmesi sebebiyle rekabet stratejisi kavramı ön plana çıkarılmıştır. Paralel olarak içeriğe ilişkin çalışmalara (stratejinin ne olduğuna) odaklanılmıştır. İçeriğe ilişkin çalışmalar bünyesinde bu çalışmalara temel oluşturan iki bakış açısından bahsedilebilmiştir: “dışardan içeri” ve “içerden dışarı”. Ardından firma davranışlarını açıklama noktasında farklı strateji seviyeleri tanımlanıp içlerinden işletme seviyesi stratejinin seçilmesi gerekçelendirilerek rekabet stratejisi tanımlaması yapılmıştır. Sonrasında rekabet stratejilerinin geniş bir sınıflandırmasını sunan jenerik strateji (Porter) ve tipoloji çalışmaları (Miles ve Snow) tanıtılmış ve iki yaklaşım arasındaki benzerlikler vurgulanmıştır. Miles ve Snow’un tipolojilerini kullanarak hem yapısal etkenleri hem de firmaya özgü kaynakların etkisini değerlendirirken algısal verilerden faydalanmak mümkün olduğu sonucuna varılmış ve stratejik grupların oluşturulması aşamasında çerçeve olarak kullanılmaları gerekçelendirilmiştir.



## **BÖLÜM 2: KURAMSAL ARKA PLAN**

### **Giriş**

Bu bölümde stratejik grup kavramının ortaya çıkışı ve tarihsel gelişimi kavramın köklerini saldığı endüstriyel organizasyon bakış açısı ve gelişimini sürdürdüğü kaynaklara dayalı bakış açısı ekseninde ortaya konulacaktır. Bu amaçla ilk olarak endüstriyel organizasyon bakış açısının söylemleri -firma davranışı özelinde- genel hatlarıyla açılanacak ve bu bağlam içerisinde stratejik grup kavramının yeri ve önemi netleştirilecektir. Ardından kaynaklara dayalı bakış açısının firma davranışlarına yönelik söylemleri tartışmaya açılacak ve bu bakış açısı içerisinde stratejik grup kavramının yeri ve önemi netleştirilecektir. Son olarak her iki bakış açısından stratejik grup kavramına yönelik karşılaştırma yapılarak bölüm sonlandırılacaktır.

Böylelikle araştırmaya kuramsal bir çerçeve oluşturacak stratejik grup kavramına ilişkin iki farklı seviyeden bakışın temelleri ortaya konulacak ve saha araştırması kısmında kullanılacak kavramların kuramsal arka planları oluşturulmuş olacaktır.

### **2.1.Stratejik Grup Kavramı ve Tarihsel Gelişimi**

Şirketler kümesi üzerine yapılandırılan ve endüstri ve bireysel firma arasında orta bir seviyeye tekabül eden stratejik grup tartışmaları konusunda 1972 den günümüze kapsamlı bir literatür oluşmuştur. Bu oluşum ilk gelişim aşamasından (1972), olgunluk aşamasına (1977-1986) ve hızlı gelişim aşamasına (1987-1990) ve son olarak da (1991-günümüze) yeni bir olgunluk seviyesine ulaşma şeklinde seyretmiştir (Osborne vd. 2001).

Hunt (1972)'de “stratejik grup kavramını ortaya attığından bu yana bu konseptteki çalışmalar ciddi şekilde yoğunlaşmıştır. Günümüzde kayda değer bir teorik altyapı ve ampirik literatür stratejik grup kavramını ve rekabet stratejisinin farklı boyutlarının araştırılmasını desteklemektedir (Fiegenbaum ve Thomas, 1995). Bu alandaki akademisyenler stratejik grup kavramını, pazar yapılarının, endüstri dinamiklerinin, yapısal gelişimin ve stratejik değişimin tartışılabilir yönlerini analiz etmek için kullanmışlardır (Porter, 1980; Hatten ve Hatten, 1987; Nahria ve Garcia-Point,1991; Mc Gee vd., 1995; Porac vd. 1989;1995; Fiegenbaum ve Thomas 1995). Diğerleri ise (Mc

Gee ve Thomas 1986; Fiegenbaum ve Thomas, 1990; Lawless ve Tagendan, 1991;) firmanın endüstri-içi performans farklılıklarını açıklamak için, (Smith vd., 1997) rekabet davranışını, (Sudharshan vd., 1991; Harrigan, 1985;Ferguson vd., 2000 ) hareket engellerini ve (Fiegenbaum vd., 1990) rekabet pozisyonunu açıklamak için kullanmışlardır.

Benzer zaman aralığında bir grup araştırmacı da (Hatten Cool, Schendel, Cooper vd) stratejik yönetim bakış açısı ile stratejik grup analizi çalışmalarını devam ettirmişlerdir. (Bogner ve Thomas, 1993:53). Bu düzlemdeki çalışmalar endüstriyel organizasyon geleneğinin endüstri çapındaki değerlendirmelerinden farklı bir bakış açısını ortaya koymuşlar ve bireysel firmalara ve onların rekabet örgülerine odaklanmışlardır. Ürün pazar stratejileri vasıtasıyla firmaların gruplandırılmasında bu stratejilerin alt yapısını oluşturan ve sürdürülebilirliklerini sağlayan kaynak demetlerinin hesaba katılmaması çeşitli hatalara sebep olduğu ortaya koyulmuştur (Mehra, 1994). Kaynak temelli bakış açısı özellikle rekabet yoğunluğu açısından yapılan tartışmalarda konuyu gruplar arası noktadan grup içerisindeki bir noktaya çekmesi açısından da farklılık yaratmaktadır. Örneğin firmaların kaynak ve kabiliyetlerinin taklit edilmesini zorlaştıran bir kavram olarak ifade edilen “izolasyon mekanizmaları” grup içerisindeki rekabete ve taklit/benzeşme tartışmalarına ışık tutmaktadır.

Daha geniş bir perspektiften bakıldığında, stratejik grup konseptiyle alandaki diğer araştırma konseptleri arasında nasıl bir ilişki kurulabileceğine dair çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Örneğin bu çalışmalardan Harrigan (1983) *stratejik gruplar ve mevcut pazar arasındaki ilişkiye*, Baird ve Sudharshan (1983) ve Ryans ve Wittink (1986) *gruplar ve risk seviyelerine* ve Dess ve Davis (1984) *gruplar ve Porter'in jenerik stratejileri sınıflandırmasına* odaklanmışlardır (Bogner ve Thomas 1993) .

1980'lerden itibaren rekabet alanı ve rekabet pozisyonunu anlama arayışıyla birlikte literatürde bilişsel bakış açısına artan bir ilgi ortaya çıkmıştır. ( Porac ve Thomas, 1990, Reger ve Huff, 1993, Mc Gee vd.,1995, Osborne vd. 2001, Danielli vd. 2002, Pangiotou, 2004).

Spender (1980) ve Huff(1982) yaptıkları çalışmalarda bir endüstri içerisindeki firmaların görev (faaliyet) çevrelerini nasıl yöneteceklerine dair içgüdüsel inançlar (reçeteler) ürettiklerini belirtmişlerdir.

Porac vd. (1989), rekabet gruplarını bilişsel topluluklar olarak incelemişler ve stratejistlerin mental modellerinin grup seviyesi ve firma seviyesi dinamikler arasında önemli bir bağlantı kurduğunu öne sürmüşlerdir. Firmalardaki anahtar karar vericilerin mental modellerinin ve stratejik seçimlerinin pazar içerisinde durağan bir işlemler seti oluşturmak için iç içe geçtiğini savunmuşlar ve organizasyon üyelerinin paylaşılan algılarının neler olduklarını ve bu algıların stratejik formülasyon sürecini nasıl etkilediğini araştırmışlardır.

Porac ve Thomas (1990) rekabet kavramını odak alarak, organizasyonlar arası karşılaştırma yaparken, tek tek organizasyonları incelemek yerine benzer özellikleri taşıyanların belirli gruplar içerisinde toplanmasını ve bu organizasyonel kategorilerin özellikleri üzerinden bir analiz yapılmasını önermişlerdir. Fakat rekabet gruplarının tanımlanması aşamasında klasik yöntemlerden farklı olarak bilişsel tabanlı çalışmalara yer vermenin gerekliliğine değinmişlerdir. Karar vericilerin rekabet çevrelerini nasıl anlamlandırdıkları konusu araştırma konusu yapmışlardır.

Thang ve Thomas (1992) gruplar içerisinde “ortak inanç sistemleri” ya da “reçeteleri” olup olmadığına dair bir araştırma yapmanın gerekliliği konusuna değinmişlerdir.

Reger ve Huff (1993) stratejistlerin karmaşık bir çevreyi bilişsel olarak basitleştirmek için rakipler kümesi mantığıyla düşünebileceklerini öne sürmüşlerdir. Bilişsel çalışmalar ile stratejik gruplar arasında bağlantı kurmuşlardır.

Aşağıdaki tabloda bu üç bakış açısıyla ilgili olarak literatürde yapılan çalışmalar tablo şeklinde özetlenmektedir:

**Tablo 3**

**EO ve Stratejik yönetim bakış açısından Stratejik Gruplar İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

<b>Araştırmacı</b>	<b>Endüstri</b>	<b>Stratejik Grup Formasyonunun Temelleri</b>
Hunt (1972)	Ev aletleri	Ürün hattı temelli <ul style="list-style-type: none"><li>• Ürün çeşitlendirme derecesi</li><li>• Ürün farklılaştırmadaki farklılıklar</li><li>• Dikey bütünleşme derecesi</li></ul>
Newman (1973, 1978)	34 dört basamaklı (four-digit) "hammadde endüstrileri: Kimyasal işlem	Dikey bütünleşme derecesi
Porter (1973)	38 üç basamaklı (three-digit) "tüketim malı endüstrileri	Firma görece büyüklüğü <ul style="list-style-type: none"><li>• Lider/Takipçi sınıflandırması</li></ul>
Hatten (1974), Hatten ve Schendel (1977)	Bira endüstrisi	İmalat değişkenleri <ul style="list-style-type: none"><li>• Sayı, yaş, işletmelerin sermaye yoğunluğu</li></ul> Pazarlama değişkenleri <ul style="list-style-type: none"><li>• Marka sayısı, fiyat ve alacaklar/satışlar</li></ul> Yapısal değişkenler <ul style="list-style-type: none"><li>• Eight-firm konsantrasyon oranı</li><li>• Firma büyüklüğü</li></ul>

**Tablo 3'ün devamı**

Hatten, Schendel ve Cooper (1978)	Bira endüstrisi	İmalat, pazarlama ve finansal değişkenler (kaldıraç, birleşme/satın alma davranışı)
Harrigan (1980)	Gerileyen endüstriler: Toplama tüpü Sentetik soda Bebek yiyecekleri Etin Süzgeç/filtre Püro Deri tabak Yapay ipek	Firmanın stratejik pozisyonunun/duruşunun boyutları; grupları tanımlamak için stratejik haritalamanın kullanımı
Caves ve Pugel (1980)	U.S İmalat endüstrisi -Model	Firma görece büyüklüğü
Oster (1982)	19 tüketim malları endüstrisi	Ürün stratejisi <ul style="list-style-type: none"><li>• Reklam /Satış oranı</li></ul>
Ramsler (1982)	Banka endüstrisi- 100 büyük Amerikan olmayan banka	Ürün pazarında farklılaşma, büyüklük, coğrafi alan.
Ryans ve Wittink (1985)	Hava yolu endüstrisi	Sermaye mali fiyatlandırma modelinden kalanların/artanların Kümelenmesi Finansal strateji
Baird ve Sudharsan (1983)	Ofis malzemeleri/elektronik programlama	Finansal strateji değişkenleri <ul style="list-style-type: none"><li>• Kaldıraç, cari oran, varlıkların getirisi, temettü ödeme oranı, büyüklük</li></ul>

**Tablo 3'ün devamı**

Primeaux (1985)	Tekstil Petrol	Büyüklik Yatırım davranışı
Howell ve Frazier (1983)	Tıbbi malzeme ve ekipman	Hizmet edilen müşteri grupları Hizmet edilen müşteri ihtiyaçları (Abel'a göre,1980)
Hayes, Spence ve Marks (1983)	2450 stratejik iş ünitesi; U.S imalat endüstrisinden geniş bir örnek	Değişkenlerin karışımı i. Reklam/satış ii. R&d/ Satış iii. Varlık/satış iv. İş ünitesi satı/ana satış v. Pazar payı
Dess ve Davis (1984)	Boya ve benzeri ürünler	21 pazarlama değişkeni dizisi
Hawes ve Crittenden (1984)	Süpermarketler	Pazarlama stratejisi değişkenleri i. Hedef Pazar ii. Ürün iii. Tanıtım iv. Fiyat v. Satış vi. Sergilemek
Lahti (1983)	Fin triko endüstrisi, 1969-1981	Büyüklik: küçük, orta, büyük, Ürün grubu niteliği
Hatten ve Hatten (1985)	Bira	Pazarlama stratejisi değişkenleri: i. Fiyat ii. Reklam iii. Marka sayısı iv. Ulusal göreceli Pazar payı

**Tablo 3'ün devamı**

Fiegenbaum ve Thomas (1993)	Sigorta endüstrisi 1970-1984	Stratejik seçim ve performans değişkenleri <ul style="list-style-type: none"><li>• Şirket seviyesinde kapsam/alan ve kaynak dağılımı</li></ul> Stratejik alan değişkenleri <ul style="list-style-type: none"><li>• Ürün alanı</li><li>• Ürün çeşitlendirme</li><li>• Büyüklük</li></ul> Kaynak dağılımı değişkenleri <ul style="list-style-type: none"><li>• Tekrar sigortalama</li><li>• Kaldıraç</li><li>• Yatırım kararları</li></ul>
Graham Leask (2004)	U.K tıbbi ürünler endüstrisi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satış oranı</li><li>• Büyüklük</li></ul>
Pekka Killström (2005)	Finlandiya Telekomünikasyon Endüstrisi	Firma Büyüklüğü
Cenk Budayan (2008)	Türkiye inşaat Endüstrisi	Stratejik içerik, Süreç ve Kapsamlarına göre oluşturulan değişkenler
Wang ve Kumbhakar (2009)	Amerikan Bankacılık Endüstrisi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ürün karması</li><li>• Gelir dağıtımı</li></ul>
Perryman ve rivers (2011)	Amerikan Sağlık Sektörü	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faaliyet alanı seçimi</li><li>• Kaynak dağıtımı seçimi</li></ul>

**Uyarılama:** Mc Gee ve Thomas (1986)

**Tablo4****Bilişsel bakış açısıyla yapılan stratejik grup araştırmaları**

<b>Çalışma</b>	<b>Endüstri</b>	<b>Örneklem</b>	<b>Metodoloji</b>
Dess ve Davis (1984)	Boya ve bağlı ürünler endüstrisi	19 Üst yönetici	Porter'in (1980) jenerik stratejilerine dayalı olarak bilişsel stratejik grupların araştırması şahsi raporlama metodu
Porac, Thomas ve Emme (1987)	Amerikan perakende bakkal işletmeleri	77 yönetici	Yöneticilerin sınıflandırmalarına dayalı olarak bilişsel stratejik grupları tanımlamak için yönetici röportajları
Porac vd. (1989)	İskoç Triko endüstrisi	17 yönetici	Yöneticilerin sınıflandırmalarına dayalı olarak bilişsel stratejik grupları tanımlamak için yönetici röportajları
Reger ve Huff (1993)	Chicago bölgesindeki bankalar	18 yönetici	Yöneticilerin hangi firmanın hangi gruba ait olduğunu doğrudan tanımlaması ve birbirlerini çapraz doğrulamaları
Nath ve Gruca (1997)	Hastane	72 yönetici	3 farklı method: arşiv verileri, algısal veriler ve yöneticilerin direk tanımlamaları
Osborne vd. (2001)	İlaç Endüstrisi	426 hissedar mektubu	Hissedar mektuplarının içerik analizi. Beş tema belirlenmiş (R&d, pazarlama, kontrol, finans ve yönetim) ve ilk iki tema güvenilir ve doğru çıkmıştır.



**Tablo 4'ün devamı**

Mc. Namara vd. (2002)	US şehirlerindeki 3 banka	76 yönetici	Stratejilerin yönetsel tanımı veya rakiplerin yönetsel tanımı vasıtasıyla knowledge yapılarının karmaşıklığını ölçmek için şahsi raporlama metodu
Mc. Namara vd. (2003)	Komşu şehirlerdeki bankacılık sektörü	52 bankadan 145 yönetici	İki adımlı metot: 1)toplanmış-birleştirilmiş stratejik boyutları elde etmek için yönetsel algıların şahsi raporlama metodu 2)kendi stratejik gruplarını belirlemeleri için toplanmış boyutları direk olarak tanımlamaları
Mouzas vd. (2008)	Güney Afrika'daki bir bira yapım şirketi ve bir yardımcı şirket	2 örnek olay çalışması: SABMiller ve Aquarius	Nitel Çalışma (Örnek olay çalışması)

Genel bir değerlendirme yapıldığında stratejik gruplar hakkında yapılan çalışmaların şu noktalarda farklılaştıkları görülmektedir:

- Çoklu endüstrilerin analizi- tekli endüstri analizi,
- Kullanılan istatistiksel analizler ( faktör analizi, kümeleme analizi, regresyon analizi),
- Stratejik grupları tanımlamak için seçilen stratejik boyutlar ( göreceli büyüklük, göreceli performans gibi tekil ölçümlere dayanan boyutlara karşılık, çoklu ölçümlere dayanan boyutlar),
- Araştırmaların belirli tarihler arası bir süreci kapsamaması ( örn. 1982-84) ya da belirli bir tarihi odak alması.

Bu değerlendirme daha dar bir çerçeve içerisine alınacak olursa farklılıklar aslında arka plandaki teorik farklılaşmaya dayandırılabilir: endüstriyel organizasyon bakış açısı ve stratejik yönetim bakış açısı. Endüstriyel organizasyon bakış açısı içerisinde yapılan çalışmalar klasik yapı-davranış-performans bakış açısını stratejik gruplar içerisinde kullanmışlardır. Tüm endüstriyi odak alan bu tür çalışmalarda genellikle bağlam olarak çoklu endüstri yapısı odak alınmış, endüstri içerisindeki rekabet seviyesi ve bunun endüstri performansı üzerine etkisini anlama arayışına odaklanılmıştır (Cool ve Dierickx, 1993). Stratejik grupları tanımlamak için çok genel ölçüler kullanılmıştır. Endüstriyel organizasyon bakış açısı içerisinde stratejik grup araştırması yapan araştırmacılardan, Hunt ürün hattına, Newman dikey bütünleşme derecesine, Porter göreceli büyüklüğe Ryans ve Wittink ve Baird ve Sudharsan finansal stratejiye, Primeaux yatırım davranışına, Howel ve Frazier pazar/iş tanımı stratejisine Kilström firma büyüklüğüne, Leask satış oranı ve büyüklük değişkenlerine odaklanılmıştır.

Endüstriyel organizasyon bakış açısının aksine çoğu stratejik yönetim araştırmasında tek bir endüstri odak alınmış ve firma performansı ve gruplar arası performans farklılıkları üzerine odaklanılmıştır. Bu anlayış içerisinde stratejik gruplar benzer stratejileri takip eden firmaları karşılaştırmak ve kıyaslamak için bir araya getirme konusunda kullanışlı bir analitik araç olarak görülmektedir. Bu doğrultuda Hatten, Patton, Cool, Schendel ve Cooper bira endüstrisi üzerine yaptıkları çalışmalarda, imalat, pazarlama, yapısal ve finansal değişkenlere, Budayan yapı (inşaat) sektörü üzerine yaptığı çalışmada stratejik içerik, süreç ve kapsam ekseninde oluşturulan değişkenler üzerine odaklanmışlardır.

Toparlanacak olursa bir endüstri içerisinde benzer stratejik boyutlar boyunca hareket eden firmalar topluluğu olarak stratejik gruplar birincil odağı endüstri olan endüstriyel organizasyon bakış açısı ve bireysel firmaya odaklanan stratejik yönetim bakış açısının düşüncelerini bir araya getirmektedir. Analiz açısından da stratejik grup seviyesi endüstri ve firma arasında ara bir seviye olarak görülebilir. Bu bakımdan stratejik grup fikri endüstriyel organizasyon bakış açısını zenginleştirmekle birlikte firma gruplarını karşılaştırmak ve kıyaslamak açısından da stratejik yönetim araştırmacılarına uygun bir sınıflandırma aracı sunmaktadır.

## 2.2. İki Farlı Analiz Seviyesinden Firma Davranışı ve Stratejik Grup Tanımı

Stratejik araştırma alanı içerisindeki göze çarpan temel sorulardan biri firmaların nasıl davrandıkları sorusudur. Bir başka ifadeyle, firmalar başka firmaların yaptıkları tercihler konusunda hangi varsayımları göz önüne almalıdır? Firmanın yaptığı tercihler ve seçimler başka firmaların tercihlerinden ve seçimlerinden bağımsız bir şekilde ele alınabilir mi? Bu temel sorunun iki boyutu bulunmaktadır. Birincisi firmalar arasında gözlemlenen gerçek davranış biçimlerinin ampirik sonuçları, ikincisi rekabet stratejisine rehber olacak veya gözlemlenen davranış biçimlerini açıklamaya yarayacak olan modellenmiş varsayımların hangilerinin faydalı olacağı boyutudur (Hızıroğlu 2006). Çalışmanın sorunsalı dolayısıyla yukarıda bahsedilen boyutlardan ikincisi odağa alınacak ve firmaların rekabet stratejilerine rehber olacak davranışlar iki başlık altında toplanarak açıklanacaktır: Endüstriye odaklanan yaklaşım ve Firmaya odaklanan yaklaşım.

Endüstriyel organizasyon geleneği özellikle de Porter'in rekabet stratejisi yapısı firma davranışı/stratejisi hakkında dışarıdan içeriye doğru bir bakış açısını yansıtmaktadır. Bu yapı içerisinde firmalar pazar alanı içerisinde çekici bir pozisyon arayışı ile birlikte endüstri çevresine uyum arayışı içerisinde kabul edilirler (McGahan ve Porter, 1977). Diğer taraftan kaynak tabanlı bakış açısında firma davranışı/stratejisi dışarıdan içeriye doğru bir bakış açısını yansıtmaktadır. Bu bakış açısı içerisinde de firmalar sahip olduğu ve kontrol altında tuttuğu eşsiz varlıkları üzerinden davranışlarını/stratejilerini belirler kabul edilirler. Genel hatlarıyla bir değerlendirme yapıldığında bu iki bakış açısı da kökenleri itibariyle ekonomi biliminden beslenseler de, analiz seviyeleri ve rekabet avantajının kaynaklarına yönelik iddialarında farklılaşmaktadırlar. Aşağıdaki firma davranışı/stratejisi hakkında her iki bakış açısında ait görüşler ortaya konulacak ve çalışmanın görgül kısmında oluşturulan hipotezler ve bu hipotezlerin ölçümü için kullanılan değişkenlerin seçimi gerekçelendirilecektir.

### **2.2.1.Endüstriye Odaklanan Yaklaşım**

Bu kısımda endüstriyel organizasyon teorisi ve bu teorinin altında yatan temel paradigmalardan biri olan yapı-davranış-performans paradigması genel hatları ve temel varsayımları ile anlatılacaktır. Ardından bu paradigmanın varsayımlarının firma davranışlarını açıklama noktasında daha etkin kullanılmasını sağlamak amacıyla Porter tarafından geliştirilen ve stratejik yönetim literatüründe pozisyon okulu olarak adlandırılan bakış açısı anlatılacaktır.

#### **2.2.1.1.Endüstriyel Organizasyon Bakış Açısı**

Firma performansı, ilk yıllarda, mikro iktisattaki endüstriyel örgüt teorisi kapsamında irdelenmiştir (Bain, 1956, 1968; Mason, 1939). Bu teoriye göre, endüstri performansının dolayısıyla firma performansının belirleyicisi endüstrideki anlaşmalar, koalisyonlar, fiyat düzeyi, girdi maliyetleri, ürün farklılaştırmaları vb. yapısal unsurlardır (Caves ve Porter, 1977; Mason, 1939; Porter, 1980).

Stratejik yönetim alanında ise, endüstriyel çekicilik ve yoğunlaşma, pazara giriş engeli, pazarın büyüme potansiyeli, maliyetler, piyasa güçleri, rakiplerin veya grupların uygulamaları gibi faktörlerin, endüstrinin performansını, dolayısıyla firmanın performansını belirleyeceği savunulmuştur (Caves, 1980; Caves ve Porter, 1977; Porter, 1980; Spence, 1977, 1979). Bu bağlamda, yüksek düzeyde kârlılığı olan endüstrilerdeki firmaların performansının, diğer endüstrilerdeki firmaların performansından daha yüksek olacağı ileri sürülmüştür (Spanos, Zaralis ve Lioukas, 2004). Ancak, “aynı arz ve talep yapısına sahip endüstride faaliyet göstermelerine rağmen, neden bazı firmaların kârlılıklarının, diğerlerinden daha yüksek olduğu” sorusu firma performansı ile ilgili bu yaklaşımda açıklanamayan önemli bir husus olarak ortaya çıkmıştır (Hawawini ve diğerleri, 2003).

Stratejik yönetim yazınında, aynı endüstrideki firmalar arasındaki performans farklılaşması, “firma büyüklüğü” ile açıklanmaya çalışılmıştır (Hall ve Weiss, 1967). Burada büyük firmaların küçük firmalara göre daha etkin ve verimli olduğu düşüncesi hâkimdir; ancak, yapılan görgül çalışmalarda, firma büyüklüğü ile firma performansı arasındaki ilişkinin kimi zaman pozitif kimi zaman da negatif çıktığı görülmüştür (Prescott ve diğerleri, 1986).

Endüstriyel organizasyon bakış açısı köklerini pazar yapısı, firma üretimi ve performans arasındaki ilişkilere odaklanan klasik ve noe-klasik iktisat geleneklerine dayandırmaktadır ve özünde makro bir bakış açısı taşımaktadır. Yani esas hedef kitlesi devlet düzeyinde ekonomi politikalarının belirlenmesidir. Model orijinalinde hükümetin karar verme mercilerine ekonomi politikalarını formüle etmede yardımcı olması amacıyla geliştirilmiştir. Hükümet içerisindeki karar mercileri bir endüstri içerisindeki rekabeti azaltan yapısal özelliklerin listesi ile birlikte yapısal düzenlemeleri ve endüstri içini sosyal olarak optimal seviyeyi sağlayacak diğer yasal gereklilikleri şekillendirmektedirler (Hirshleifer, 1980; akt. Barney, 1986). Belirtilen bu yüksek politik yönelim içerisinde de çoğu araştırmacının ilk olarak yapı-davranış-performans paradigmasının ampirik güvenilirliğini test etmesi ve ikinci olarak da bu teorik arka planın politik imalarını anlamaya çalışması sürpriz olmamıştır (Caves, 1980).

1960' lı yıllardan 1980'li yıllara kadar dış çevre, başarılı olmak için işletmeler tarafından seçilen stratejilerin en önemli belirleyicisi olarak düşünülmüştür. Ortalamanın üzerinde gelir elde etmek için benimsenen endüstriyel organizasyon yaklaşımı, işletmenin stratejik faaliyetlerinin üzerinde, dış çevresel belirleyicilerin etkisinin baskın olduğunu iddia etmektedir. Bir başka deyişle, işletmenin içinde bulunduğu endüstrinin tercihlerinin performansını belirlemede yöneticilerce belirlenen işletme içi tercihlerden daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. İşletmenin davranışının ve performansının belirlenmesinde sırasıyla ve öncelikli olarak; ölçek ekonomileri, piyasaya giriş engelleri, çeşitlendirme, ürün farklılaştırma derecesi, talep esnekliği ve endüstrideki işletmelerin yoğunlaşma derecesinin (firma sayısı ve büyüklüğü) belirleyici olduğuna inanılmaktadır. Giriş engellerinin yüksek, az sayıda firma bulunan, ürün farklılaştırmanın yüksek olduğu endüstrilerin firmalar için yüksek performans potansiyeline sahip olduğu- yada tersi- belirtilmiştir. (Barney, 1986).

Bu bağlamda, yüksek düzeyde karlılığı olan endüstrilerdeki firmaların performansının, diğer endüstrilerdeki firmaların performansından daha yüksek olacağı ileri sürülmüştür (Spanos, Zaralis ve Lioukas, 2004). Ancak, “aynı arz ve talep yapısına sahip endüstride faaliyet göstermelerine rağmen, neden bazı firmaların kârlılıklarının, diğerlerinden daha yüksek olduğu” sorusu firma performansı ile ilgili bu yaklaşımda açıklanamayan önemli bir husus olarak ortaya çıkmıştır (Hawawini, Subramanian ve Verdin, 2003).

Stratejik yönetim yazınında, aynı endüstrideki firmalar arasındaki performans farklılaşması, “firma büyüklüğü” ile açıklanmaya çalışılmıştır (Hall ve Weiss, 1967).

Bu bakış açısının altında yatan (önceki stratejik grup çalışmalarında da kullanılan) varsayımlar şu şekilde sıralanabilir (McGee, 2003):

- 1) Teknoloji tüm firmalar için ortaktır, tek farklılaşma noktası göreceli ölçek büyüklüğüdür.
- 2) Fiyat büyük firmalar tarafından belirlenir.
- 3) Belirsizlik ve bilgi asimetrisi mevcut değildir.
- 4) Firmalar fırsatçı bir şekilde değil rasyonel bir şekilde hareket ederler.
- 5) Herhangi bir varlık özgüllüğü mevcut değildir.
- 6) Sektördeki tüm firmalar doğrudan rekabet içerisindeyler.

Bu açıklamalardan da anlaşıldığı gibi endüstri içerisindeki firmalar büyüklükleri dışında homojen olarak görülmektedirler.

Endüstriyel organizasyon bakış açısı altında yatan temel yaklaşımlardan biri, geleneksel yaklaşım olarak da bilinen yapı-davranış-performans paradigmasıdır. Aşağıdaki kısımda bu paradigma hakkında genel bilgiler verilecektir.

#### **2.2.1.1.1. Yapı-Davranış-Performans Paradigması ve Temel Argümanları**

Yapı-Davranış-Performans paradigmasının temel bileşenleri bir tablo vasıtasıyla ifade edilmek istenirse şu şekilde sıralanabilir:

**Tablo 5**  
**Yapı-Davranış-Performans Paradigmasının Temel Bileşenleri**

<b>PİYASA YAPISI</b>
Satıcı ve alıcıların sayısı Ürün farklılaştırılması Giriş engelleri Maliyet yapısı Dikey entegrasyon Farklılaştırma
<b>DAVRANIŞ</b>
Fiyat hareketleri Üretim stratejisi ve reklam Araştırma ve yenilikler Yatırım planları Yasal düzenlemeler
<b>PERFORMANS</b>
Üretim ve dağıtımda etkinlik Üretimde süreklilik Tam istihdam Net varlık

Bu anlayış içerisinde firma performansının pazar yapısı tarafından güçlü bir şekilde etkilendiği iddia edilmektedir. YDP modeline göre, piyasa yapısı mevcut firmaların davranışını, mevcut firmaların davranışı da piyasa performansını belirlemektedir. Başka bir deyişle, piyasa yapısından piyasa performansına doğru nedensel bir akış vardır (Seviçin, 2005). Piyasa yapısı firmanın davranış ve performansını etkileyen ve aynı zamanda bunlardan etkilenen firma çevresinin stratejik elemanları olarak tanımlanabilir ( Yıldırım, 2007 aktaran Karabağ 2008). Bu elemanlar; pazarın olgunluğu, ürün farklılaştırması, satıcı ve alıcıların büyüklüğü, piyasa giriş engelleri, maliyet yapısı, dikey bütünleşme, ürün çeşitlendirmesi, ölçek ekonomileri olarak sıralanabilir. ( Bain,

Vernon, Caves, Scherer, Yıldırım). Davranış firmaların takip ettiği stratejileri ifade etmektedir. Performans ise elde edilen kar seviyesi ve fiyat-maliyet ilişkisi ve refah konuları ile ilgilidir (Barca 2003). Bu noktada bahsedilen yapı (rekabet çevresi) şeffaf, nesnel ve yöneticiler tarafından bilinebilir olarak görülmektedir (Kilström, 2005). Dolayısıyla belirsizlik ve bilgi asimetrisi mevcut değildir. Böyle bir ortamda, tüm firmalar kar maksimizasyonu peşinde oldukları ve yüz yüze oldukları fırsatlar ve tehditler açısından da homojen bir yapıda görüldüklerinden optimal stratejiyi takip etme/ aynı şekilde davranma ( birleşmeler, fiyatlama stratejisi, üretim stratejisi, değişikliklere duyarlılık, yatırım planları, araştırma ve yeniliklerin uygulanması, reklamcılık, hukuki taktikler vb. açısından ) eğiliminde olacaklardır. Gözlemlenen bazı farklılıklar ise farklı stratejilerin uygulanmasının değil görece farklı ölçeklerin uygulanmasının sonucudur (Porter,1979; Kilström, 2005; Seviçin, 2005).

Görüldüğü gibi yapı-davranış-performans paradigması içerisinde aynı niş içerisindeki firmaların aynı şekilde hareket edecekleri çünkü aynı güçlerin etkisine maruz kalacakları açık bir şekilde ifade edilmektedir. Bu durumda, endüstri yapısında herhangi bir değişiklik olduğunda tüm firmalar aynı eylemde bulunacaklardır. Firmaların paralel hareket ettiği böylesi bir ortamda iş birliğine (collusion) gerek duyulmayacaktır. (Thomas ve Carroll, 1994). Özetlemek gerekirse davranış değişkeni (strateji teorisi içerisinde merkezi bir öneme sahip olan) bu yaklaşım içerisinde göz ardı edilmekte öncelik firma davranışını ve dolayısıyla performansı belirleme noktasında yapı unsuruna verilmektedir.

Buraya kadar açıklanan ve endüstriyi analiz birimi olarak kabul eden ve kökenleri ekonomi bilimine dayanan endüstriyel organizasyon iktisadı (teorisi) ve bu teori altındaki temel paradigmalardan biri olan yapı-davranış-performans paradigması ile ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında bu anlayışın değerlerini hareket noktası kabul eden ve firma davranışını stratejik yönetim anlayışının içinde inceleyerek “rekabet stratejisi” kavramının gelişimini sağlayan M.E. Porter ve onun rekabet üstünlüğü anlayışına yer verilmiştir (Karacaoğlu, 2006).



### **2.2.1.2. M. E. Porter'in Endüstri Temeli Rekabet Üstünlüğü Kuramı (Pozisyon Okulu)**

Strateji teorisyenleri normatif rekabet stratejisi teorisi geliştirmek için bu modelin orijinal politika amaçlarını baş aşağı çevirmişlerdir. Yani odak noktası firmaların yaptıkları yatırımlarda normalin üstünde kar elde etmelerini sağlamaya yardımcı olacak modelin geliştirilmesi üzerine kaydırılmıştır. Yatırımlarından yüksek kar oranı elde etmek isteyen firmalar buldukları endüstrinin yapısal özelliklerini “oluşturma” ya da modifiye etmeye odaklanmalıdırlar.

Bu sebeple stratejik yönetim bakış açısından bakıldığında endüstriyel organizasyon bakış açısında şu aksaklıklar göze çarpmaktadır.

Endüstri içerisindeki her firmanın davranışını (stratejisini) benzer gören homojenlik anlayışı yapı-davranış-performans paradigması içerisindeki firma davranışı unsurunun göz ardı edilmesinin nedeni olarak görülmektedir. Aynı yapısal faktörlere maruz kalan işletmelerin benzer şekilde davranacakları inancı, performansın büyük ölçüde yapı tarafından belirlendiği kabulünü doğurmuştur (Seviçin, 2005). Bu dönemde yapılan ampirik çalışmaların büyük bölümü bir endüstri içerisindeki firmaların karlılığının kısmen pazar yapısı unsurları tarafından açıklanabileceğini konusuna odaklanmışlardır. Bu noktada yaklaşımın bir endüstrinin ortalama karlılığını belirleme noktasında yararlı olduğu fakat aynı endüstri içerisindeki firmalar arası karlılık/performans farklılıklarının belirlenmesi için yetersiz kaldığı görüşü ortaya çıkmıştır. (Porter,1981). Diğer bir nokta ise birinci ile ilişkili olarak Y-D-P modelinin “yönetimsel imaları” ile ilgilidir. Önceden de belirtildiği gibi geleneksel endüstriyel organizasyon teorisinde firmaların güçlü ve zayıf yönlerinin analizi göz önüne alınmamaktadır çünkü bu tip farklılıklar hali hazırda yok sayılmaktadır (en azından önemsiz addedilmektedir). Dolayısıyla endüstrinin ortalama karlılığının belirlenmesinin önemli olduğu fakat o endüstriye girip orda faaliyet gösterme sonucu elde edilen karların firmanın kaynak ve kabiliyetlerinden bağımsız olarak ele alınamayacağı yönünde olmuştur (Geyik, 2006).

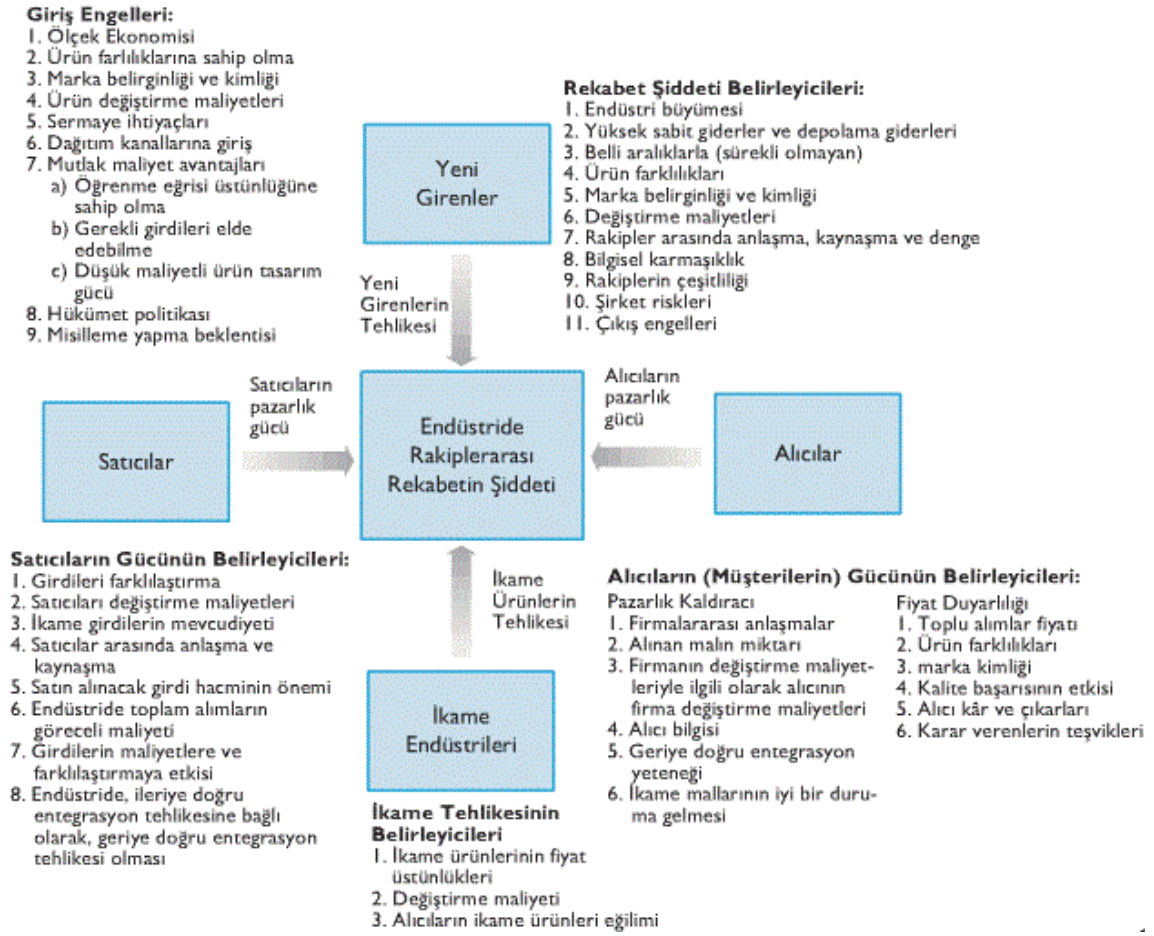
Diğer taraftan YDP modelinde sektör yapısının değişmediği kabul edilmekte dolayısıyla firmalar arası bir işbirliği (collusion) davranışının gerekliliği olmadığı varsayılmakta ve belirli bir sektör yapısının nasıl ve neden geliştiği ve nasıl değiştirilebileceği hususları açıklanmamaktadır. Sektör yapısında herhangi bir değişiklik olması durumunda bile

aynı güçlerin etkisinde bulunan firmaların benzer şekilde tepkiler verecekleri dolayısıyla işbirliğinin gerekli olmadığı savunulmaktadır. Ayrıca etkinin yönünün yalnızca yapıdan davranışına doğru olduğu kabulü yapılan stratejik seçimlerin sektör yapısı üzerinde önemli etkilerinin olabileceği de göz ardı etmektedir.

Bu tespitler doğrultusunda yapı-davranış-performans konseptinin sonraki revizyonları (Porter, 1979; Scherer, 1980) iş birliğinin (collusion) (hareket engelleri oluşturmak gibi) firmaların karlılığını etkileyebileceğini ve geçmiş dönem performanslarının firmanın stratejik seçimlerini etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir. Böylece davranışa göreceli olarak küçük bir rol biçen anlayıştan endüstri karlarını etkilemede en az yapı kadar etkili olarak algılandığı bir anlayışa geçilmiştir (Leask, 2004) . Bu anlayışın bir uzantısı olarak Porter'in beş rekabet gücü modeli incelenebilir.

Porter tarafından değişime uğratılan yapı-davranış-performans paradigması geleneksel endüstriyel organizasyon teorisinden yukarıda bahsettiğimiz noktaları referans alarak farklılaşmaktadır. Porter (1981) endüstriyel organizasyon teorisinin stratejik yönetim alanında kullanılması için ortaya çıkan bazı aksaklıkları belirlemiştir. Bunlar referans yapılarındaki ( kamu-özel), analiz üniteleri (endüstri firma), karar vericiye bakış açısı ( firmayı tek bir karar verici olarak görme- firmayı bireylerin bir toplamı olarak görme), Pazar yapısının durumu (durağan-dinamik), nedensel ilişki (yapısal belirlenimcilik-stratejik seçim) farklılaşmaları olarak sıralanmıştır. Bu noktada Porter modelde bir takım kritik değişiklikler yapmıştır (Barca, 2003).

Porter'a göre işletmeler endüstri analizi yaparak temel iki soruya, nerede (hangi endüstrilerde) faaliyet göstereceklerine ve nasıl (hangi stratejiyi izleyerek) rekabet edeceklerine karar vermelidirler. Endüstri seçimini yapan bir işletme, o endüstri güçlerine (ki bunlar 5 temel güçtür: müşteriler, mevcut rakipler, potansiyel rakipler, ikame mal üreticileri ve tedarikçiler) karşı kendini savunabileceği bir pozisyon belirler: "Endüstri içerisindeki bir firmanın rekabet stratejisinin amacı, bu beş güce karşı kendisini en iyi biçimde savunabileceği veya onları kendi lehine etkileyebileceği bir pozisyon bulmaktır (Porter, 1980:4 akt. Barca vd.)



**Şekil 1: Porter'in 5 Güç Modeli**

**Kaynak:** Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors, The Free Press, New York.

Şekli incelediğimizde Porter'in firmalar arası rekabeti yatay ve dikey iki eksenin kesiştiği orijine yerleştirdiğini görmekteyiz. Kendisinden önce yapılan çalışmalarda, rekabet kavramı orijinde bulunan bu sınırlar içinde değerlendiriliyor ve sadece mevcut firmalar açısından konuya bakılıyordu. Ancak Porter bu modeli ile analitik bir düzlemin eksenlerini oluşturan her bir gücü tanımlamış ve böylece rekabet kavramını 'geniş'letmiştir (Dil, 2007).

Beş gücü oluşturan unsurları tek tek ele almak gerekirse:

**Endüstri içi rekabet:** Endüstride faaliyet gösteren rakiplerin, sayısı, birbirine denk olup olmamaları, sektörün yavaş veya hızlı gelişmesi, sabit maliyetlerin veya depolama maliyetlerinin yüksek olma durumu, ürün farklılıkları, diğer bir ürüne geçiş maliyetleri,

ölçek ekonomilerinin büyük miktarlarda kapasite artırımına sebep olmaları, rakiplerin bir diğerinden stratejileri, kökenleri ve kişilikleri açısından farklı olmaları ve çıkış engellerinin yüksek veya düşük olması gibi durumlar endüstrideki rekabetin yoğunluğunu belirleyen en önemli unsurlardır (Porter, 1998: 18-22).

**Alıcıların gücü:** Alıcıların maliyetleri, alınan ürünlerin miktarı, ürünlerin farklılaştırılmış veya standart olması durumu, alıcıların ürünü değiştirme maliyetleri, tedarik ettikleri ürünlerde elde ettikleri karın yüksek veya düşük olması, bu ürünleri kendilerinin üretebilme olanağına sahip olmaları, kendi ürettikleri ürünlerin kalitelerinin tedarik ettikleri ürünlerden etkilenme durumu ve piyasa hakkındaki bilgileri, alıcıların pazarlık güçlerini belirler. Alıcıların pazarlık gücünün yüksek veya düşük olması ise firmayı ürünlerin fiyat ve kalitesi konusunda değişiklik yaparak rekabet etmeye zorlar (Porter, 1998: 24-26).

**Tedarikçilerin gücü:** Piyasadaki firmalar üzerinde fiyatları artırmak, kalite ve hizmeti düşürmek doğrultusunda baskıda bulunarak bir pazarlık gücü elde etmeye çalışırlar. Tedarikçilerin pazarlık gücü, piyasada ikame ürünlerin var olma durumuna, sektörün tedarikçi için önemli olmasına, tedarikçilerin sayısına, tedarikçilerin ileriye doğru entegrasyonu gerçekleştirebilme durumu ile ürünün firma için değerine ve firmanın ürünü değiştirme maliyetine bağlıdır (Porter, 1998: 27-28).

**İkame mallar:** Firmaların ürünlerini kolaylıkla karlı bir şekilde fiyatlandırmalarını engeller. Bununla birlikte ikame ürünler mevcut ürünlerin kar potansiyelini sınırlayarak firmaların kazançlarını düşürür (Porter, 1998: 18-23).

**Yeni girişler:** Sektöre yeni girecek olan firmalar, sektördeki firmalar için bir tehdit oluştururlar. Mevcut firmaların, maliyetlerini yükseltebilir, karlarını azaltabilir ve fiyatların düşmesine sebep olabilirler. Yeni girenler tehdidi, hali hazırdaki ölçek ekonomisi, ürün farklılığı, sermaye gerekleri, geçiş maliyetleri, dağıtım kanallarına erişim, ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları ve devlet politikaları gibi giriş engellerine ve yeni girenlerin mevcut rakiplerin reaksiyonları hakkındaki beklentilerine bağlıdır (Porter, 1979: 5).

Görüldüğü gibi Porter tarafından (1980, 1985, 1990, 1991, 1998) geliştirilerek değiştirilen çatı, çok önemli hususlarda ve ciddi biçimde geleneksel endüstriyel

organizasyon teorisinden ayrılmaktadır. Birincisi, Porter, endüstri performansından çok firmaya odaklanır. İkincisi, Porter'ın endüstri yapısı, geleneksel endüstri teorisindeki yaygın bakış açısında olduğu gibi, ne tam olarak dış kaynaklı, ne de tamamen işletme merkezlidir. Bunun yerine özellikle son zamanlardaki yazılarında Porter (1991), pazar çevresini kısmen dış kaynaklı kısmen de işletme faaliyetlerinin etkisinde kalan bir konu olarak değerlendirmektedir (Spanos ve Lioukas, 2001: 908).

Özetle SCP modeline benzer şekilde, sektördeki beş rekabet gücünün genel sektör performansını ve sonucunda firma performansını etkilediğini öne sürmekte; ancak firmaların da stratejileri aracılığıyla beş rekabet gücünü etkileyerek sektör yapısını ve sonucunda da sektör çekiciliğini değiştirebileceğini özellikle vurgulamaktadır.

Bu anlayış içerisinde stratejik grup kavramının ortaya çıkmasını ve tanımlamasını aşağıdaki şekilde yapabiliriz.

### **2.2.1.3. Endüstri Odaklı Bakış İçerisinde Stratejik Gruplar**

Endüstriyel organizasyon bakış açısı firmalara sadece dışsal fırsat ve tehditlerin analizinde yardımcı olur görünmektedir. Firmalar tarafından kendi bireysel güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmek için kullanılamaz çünkü bu tip farklılıkların olmadığı (en azından önemli olmadığı) varsayılır (Porter, 1981). Strateji araştırmacıları strateji seçim aşmasındaki firmalara yardımcı olmak için kendilerine has zayıflıklarını azaltarak güçlü yönlerini araştırmak için endüstri içi firma heterojenliğinin anahtar bir değişken olarak alan kavramsal bir modele ihtiyaç duymuşlardır. Geleneksel endüstriyel organizasyon teorisi bu ihtiyacı karşılayamamaktadır. Bu bağlamda stratejik grup teorisi geleneksel endüstriyel organizasyon teorisi ve geleneksel strateji teorisi arasında bir uzlaşma sağlamaktadır. Stratejik grup teorisi bütün olarak firma homojenliği varsayımını reddetmemektedir bunun yerine stratejik gruplar içerisindeki firmaların homojen gruplar arasındaki firmaların ise heterojen olduğunu varsaymaktadır. Eğer bir endüstri içerisinde birçok sayıda grup varsa o zaman farklı gruptaki firmalar, tanım gereği, farklı stratejileri uygulayabilecekler ve endüstriyel organizasyon teorisinin endüstri içi firma heterojenliği varsayımı ihlal edilmiş olacaktır. Firma gruplarının olduğu kabulü firmaların stratejik olarak ilişkili yollardan kendilerine has olmadıklarını öne sürmekle birlikte endüstriyel organizasyon bakış açısı içerisinde belli bir derecede firma heterojenliğini de katmaktadır (Barney ve Hoskisson, 1990).

Stratejik grup teorisi bir işi yapmanın yalnızca bir en iyi yolu vardır görüşündeki endüstriyel organizasyon teorisinden sapma gösterir. Çünkü bir endüstrinin çok farklı stratejilere sahip olan firma gruplarının olabileceğini öne sürer (Leask, 2007). Bu anlayışı yansıtan ilk çalışmada Hunt (1972) endüstriyel organizasyon teorisinin yapısalcı bakış açısını Amerikan Beyaz Eşya Endüstrisinde uygulamıştır. Araştırma sonucunda, bazı firmaların aynı pazardaki diğer firmalarla karşılaştırıldığında çok farklı stratejileri takip ettiklerini (asimetrik bir yapının var olduğunu) bununda erken dönem endüstriyel organizasyon teorisi geleneğinin temel argümanlarını desteklemediği sonucuna ulaşmıştır. Bu durum Hunt'a firmaları homojen endüstri alt grupları içerisinde gruplandırma ilhamını vermiştir. Sonuç olarak "stratejik grup" kavramı ortaya çıkmış ve şöyle tanımlanmıştır (Hunt, 1972,: akt Fiegenbaum):

Endüstri içerisinde maliyet yapıları, dikey bütünleşme dereceleri ve ürün farklılaştırma dereceleri, formal organizasyonları, kontrol sistemleri, yönetim ödülleri/cezaları, personel görünümleri ve çeşitli muhtemel ürün tercihleri açısından yüksek derecede simetrik olan firmalardan oluşan bir grup.

Yapılan ampirik bir çalışmanın sonucunda ortaya çıkan bu kavramın tanımında kullanılan değişkenler bireysel firmalar arasındaki benzerlikler ve farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Grup üyeliğinin firmaların stratejik duruşlarını etkilediği ve hareket özgürlüklerini sınırlandırdığı varsayımıyla grup içerisindeki firmaların davranış ve performans açısından homojen bir karakter gösterdikleri heterojen yapının endüstri içerisindeki gruplar arasında ortaya çıktığı öne sürülmektedir. Böylelikle endüstri alternatif stratejik gruplar halinde ayrıştırıldıktan sonra grup içi rekabet ve davranış geleneksel endüstri analizinin temel prensipleri kullanılarak açıklanabilir konuma gelmiştir.

Thomas ve Venketraman stratejik grupların temel özelliklerini şu şekilde tanımlamışlardır (Budayan,2008):

- Grubu oluşturan her bir firmanın benzer stratejiyi izlemesi,
- Aynı grup içerisindeki firmalar arası benzerliklerin, grup dışarısındaki diğer firmalar arasındaki benzerliklerden daha fazla olması,
- Grup içerisindeki firmaların bir pazar fırsatına muhtemelen daha benzer tepkiler vermesi.

Newman (1973) bir sektör içerisindeki firmaların diğer sektörlerdeki ilişkilerini de tartışmaya katarak tanımın sınırlarını genişletmişlerdir (dikey bütünleşme gibi). Böylece tartışmayı sadece var olan sektörle sınırlandırmamış ve daha kapsamlı analizlerin sektöre özel ve geniş kurumsal durumları hesaba katma ihtiyacı duyduklarını iddia etmiştir (Pitt ve Thomas 1994).

Porter (1977)'de stratejik grup kavramının en popüler tanımını şu şekilde yapmıştır:

Bir endüstri içerisinde anahtar stratejik boyutlar açısından aynı veya benzer stratejileri takip eden firmalar grubu.

Tanımda geçen stratejik boyutlar firmaların rekabet etmek için yaptıkları kritik seçimleri ifade etmektedir. Bu noktadaki fark aynı gruptaki işletmelerin ürün ve süreç teknolojileri, müşteri uzmanlaşması, dağıtım kanalları, fiyatlandırma, dikey ve yatay bütünleşme vb. gibi konularda tutarlı içsel karar setlerine sahip olmalarının yanı sıra, dış çevreden gelebilecek fırsat ve tehditlere karşı da benzer şekilde tepki gösterme eğiminde olmalarının belirtilmesi noktasındadır (Porter, 1979:215). Caves ve Porter (1977) 'deki çalışmalarında Bain'in (1959) endüstri seviyesindeki "giriş engelleri" kavramını geliştirerek grup üyelerini diğer grup üyelerinin saldırılarından/tehditlerinden koruyan "hareket engelleri" kavramını ortaya atmışlardır. Stratejik grupların varlığı, tanımlanması ve sınırlarının çizilebilmesi için bu engellerin varlığına dikkat çekmişlerdir. (Mascarenhas ve Aekar, 1989:484, aktaran Seviçin A. ,2005). Endüstrinin alt kümeleri olarak stratejik gruplar içerisindeki firmaların da hareketliliğini sınırlandırarak grupların "durağanlığı" görüşünü destekleyen ve gruplar arası performans farklılıklarını ortaya çıkaran noktanın bu engeller olduğu öne sürülmüştür. Ayrıca bu kavram bir grup içerisindeki firmaların taklit ve/veya örtük anlaşma gibi mekanizmalar vasıtasıyla daha fazla uyum sağlayabileceklerine dikkat çekmek için de kullanmıştır (Fiegenbaum ve Thomas 1993).

Bu bakış açısı içerisinde endüstrinin çeşitli özellikleri kullanılarak ilk etapta gruplar tanımlanmakta ardından tanımlanan gruplarının özellikleri vasıtasıyla firmalar tanımlanabilmektedir. Geleneksel yapı-davranış-performans paradigmasındaki, bir endüstri içerisindeki tüm firmaların (boyutları dışında) benzer olduğu kabulü grup içerisindeki tüm firmaların benzer olduğu şeklinde modifiye edilmiştir. Böylelikle bireysel firmaların faaliyetlerinin ait oldukları grupların "reçeteleri" tarafından

belirlendiği ve herhangi bir grubun rekabet stratejisini belirlemenin o grup içerisindeki tüm firmaların rekabet stratejilerini belirlemek anlamına geldiği belirtilmiştir.

Firmaların karlılığının endüstri genelindeki yapısal özellikler kadar endüstriler içerisindeki yapılara da dayandırılacağını savunan stratejik grup yaklaşımı bunun iki şekilde vuku bulabileceğini öne sürmektedir: Birincisi, pazar büyümesi, sanayi satın alma yapısı ve alıcının ürün için genel satın alma davranışı gibi endüstri çapındaki ortak yapısal özellikler bir bütün olarak endüstrinin kar potansiyelini artıracak veya düşürecek bu da firmaların karlılığını etkileyecektir. İkincisi, bireysel firmanın karlılığı firmanın stratejik grup üyeliği ve endüstri içerisindeki diğer stratejik grupların oluşumu gibi içerisinde bulunduğu endüstrinin yapısına göre değişecektir (Porter, 1979). Yani endüstrinin genel yapısı bu endüstri içerisinde oluşan stratejik grupların oluşumunu etkileyecektir. Oluşan stratejik grupların yapıları da üye firmaların davranışlarını etkileyecektir. Ayrıca üye firmaların davranışları da stratejik grupların yapısını dolayısıyla endüstrinin yapısını etkileyecektir.

Stratejik gruplar içerisindeki homojen firmaların stratejilerinin, tüm endüstrinin rekabet performansı üzerinde ve belirli stratejik gruplar içerisindeki firmaların performansları üzerinde etkisi vardır (Killström, 2005) .

1970 ve 80'ler boyunca stratejik gruplar hakkındaki pek çok çalışma bu ekonomik bakış açısını takip etmişlerdir. Bu bakış açısı içerisinde benzer varlık konfigürasyonlarına sahip firmaların çevreleri içerisindeki benzer kaynak alanı içerisinde olacakları ve benzer kaynaklar (sermaye, ham madde ve müşteriler) için birbirleriyle daha fazla rekabet edecekleri kabulü ve herhangi başka bir kaynak alanı içerisinde bulunan endüstrilerdeki firmalara göre aynı çevresel güçlerin etkisi altında kalacakları görüşüne vurgu yapılmaktadır. Bahsedilen bu benzerliklerden dolayı bir stratejik grup içerisindeki firmaların aynı rekabet stratejilerini takip edecekleri varsayılmaktadır. Aynı grup içerisindeki firmaların performanslarının da diğer gruplardaki firmalar ile karşılaştırıldığında homojen olduğu kabul edilmiştir (Thomas ve Pollock, 1999).



## **2.2.2. Firmaya Odaklanan Yaklaşım**

### **2.2.2.1. Firma Odaklı Bakış Açısının Temel Varsayımları**

Endüstriyel organizasyon teorisinden farklı olarak kaynaklara dayalı bakış açısı, işletmenin dış çevresinden çok iç çevresine yani kaynaklarına ve yeteneklerine dolayısıyla stratejik faaliyetlerin tanımlanmasında hareket noktası olarak iç çevrenin ele alınması gereğini ifade etmektedir. Endüstriyel organizasyon modelinde olduğu gibi dış çevre tarafından belirlenen koşulların ve sınırlandırmaların dikte ettiği strateji uygulamaları için gerekli olan kaynakların elde edilmesi görüşünün yerine kaynaklara dayalı bakış açısı, işletmenin eşsiz kaynaklarının, işletme stratejisi için bir temel sağlayacağını öne sürmektedir. Bu modele göre seçilen strateji, işletmenin dış çevresinde yer alan fırsatlara cevap verebilmesi için işletmenin temel yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilmesine olanak sağlamalıdır (Bayramoğlu, 2007).

Bu bakış açısına göre rekabet avantajı/firma davranışı ne tüm endüstri yapısının ne de firmanın herhangi bir oluşuma (stratejik grup gibi) üyeliğinin bir sonucudur, bu noktada belirleyici olan firmanın sahip olduğu eşsiz, taklidi zor kabiliyetleri, bilgisi, kaynakları veya yetenekleridir (Rumelt, 1994 akt. Barca 2003).

Bu yaklaşımın yandaşlarının ortak görüşüne göre; rekabet avantajı sektör yapısından değil işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerden kaynaklanmaktadır. Buna delil olarak da aynı endüstride faaliyet gösterip de farklı kar marjlarına sahip firmaları göstermektedirler. Bu firmalar ve daha birçokları içinde buldukları sektörün olumsuz durumuna rağmen rekabete dayalı avantaj kazanabilmişlerdir. Bu avantajları sektör analizi ile açıklamak mümkün değildir (Barney, 2002:20). Bu görüş iki temel varsayım üzerine oturtulmaktadır. İlk olarak firmalar dışsal değişim üzerinde hiç ya da çok az etkiye sahiptirler bundan dolayı kendi organizasyonel varlıklarına güvenmeleri daha makul görünmektedir. İkincisi, dışsal çevrenin analizinde kullanılan yapılar ve kavramsal modeller birer ortak bilgidirler. Bu nedenle dışsal bakış açısı üzerinden ayırt edici bir pozisyon kurgulamak çok daha zor görünmektedir.

Tarihsel olarak bakıldığında Penrose (1959) firma kaynaklarının büyüme üzerindeki etkisini odağa almış ve kaynakların yetersiz olduğu bir ortamda büyümenin kısıtlı olacağını öne sürmüştür. Böylelikle firma kaynaklarının önemi üzerine ilk vurguyu

yapmıştır. Ardından kaynak tabanlı bakış açısına yönelik ilk çalışmanın Wernerfelt tarafından 1984’de yayınlanan “A resource –Based view Of The Firm” adlı çalışması olarak görülmektedir. Bu çalışma “ kaynaklar ve ürünler firma için bir paranın iki yüzüdür” açıklamasıyla başlamaktadır. Sonrasında Wernerfelt “the efficacy of sequential entry strategies for diversify-ing firms” ile analizine devam etmiştir. Böylelikle kaynakların ürünler ve nihayetinde firma performansı/davranışı üzerindeki etkisi gündeme getirilmiştir.

Sonraki çalışmalarda (Barney 1991, Conner, 1991, Powell, 1992 vb.) vurgu daha çok belirli bir ürün/pazarda bulunan bir firmanın sahip olduğu kaynakların diğer firmalar üzerinde nasıl ve niçin avantaj yarattığı üzerine odaklanmıştır. Firmaların elde ettikleri avantajı ve bunu sürdürülebilir kılmaları sorunsalı sahip olunan kaynaklar üzerinden sorgulanmaya başlanmıştır.

Wernerfelt (1984) kaynaklar ve çeşitlendirme üzerine odaklanırken, Barney (1991) kaynak tabanlı bakış açısının en detaylı ve formüle edilmiş tasvirini ortaya koymuştur (Priem ve Butler, 2001).



**Şekil: 2 Kaynak heterojenliği ve mobil olmaması, değerli olma, nadir bulunma, taklit edilememe, ikame edilememe ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişki**

**Kaynak:** Barney, (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of management**, Vol.17, No: 1, s.112

Barney (1991) Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynaklarını anlayabilmek için firma kaynaklarının heterojen olduğu ve mobil olmadığı varsayımıyla hareket eden bir teorik modelin oluşturulmasının gerekli olduğunu vurgulamıştır. Çünkü firmaların tam anlamıyla aynı

kaynaklara sahip olduğu bir endüstri düşünöldüğünde bu firmaların aynı miktarda ve aynı çeşit fiziksel, insan (beşeri) kaynakları ve organizasyonel (kurumsal) sermayeye sahip olmaları anlamına gelecektir. Bu durumda da ne bir rekabet üstünlüğü elde edilmesinden ne de bunun sürdürülebilir kılınmasından bahsedilebilir.

Barney'e göre kaynak tabanlı yaklaşımın iki temel varsayımı vardır; Kaynak Farklılığı ve Kaynak Hareketsizliği:

**Kaynak Farklılığı:** Bir işletmenin varlıkları üretim kaynakları paketi olarak düşünülebilir. Her işletme farklı bir kaynak paketine sahiptir.

**Kaynak Hareketsizliği:** Çevreden gelen fırsat ve tehditlere cevap verebilmek için gerekli bazı kaynaklar ya çok pahalı veya her firmanın sahip olamayacağı, taklit edemeyeceği bir niteliğe sahiptir.

Bu iki kabulden birincisi firmalar arasındaki rekabet üstünlüğünün kaynağına vurgu yaparken, ikincisi bu rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğinin kaynağına yönelik unsurlara vurgu yapmaktadır. İşletme eğer kaynak farklılığına ve kaynak hareketsizliğine sahipse sürdürülebilir rekabete sahip demektir. (Dinçer, 2003:110-111).

#### **2.2.2.2. Firma Kaynaklarının Sınıflandırılması**

Firma kaynakları, varlıklar, kabiliyetler, organizasyonel süreçler, firma nitelikleri gibi firma tarafından kontrol edilen ve uygulanan stratejinin etkenliğini ve etkinliğini artıran tüm unsurlar olarak tanımlanmıştır. Firmanın değer yaratıcı stratejisini ortaya çıkaran ve uygulanmasını sağlayan firma özellikleri hakkında farklı araştırmacılar tarafından çeşitli listeler hazırlanmıştır. Wernelfelt (1989) maddi kaynaklar başlığı altında sabit varlıkları, maddi olmayan kaynaklar başlığı altında da plan ve projeleri sınıflandırmıştır. Barney(1991) bu çeşitli firma kaynakları fiziksel sermaye, insan kaynakları (beşeri) sermayesi ve organizasyonel (kurumsal) sermaye kaynakları olmak üzere üç kategori içerisinde sınıflandırılabilir. Fiziksel kaynaklar firma tarafından kullanılan fiziksel teknolojileri, fabrika ve donanımları, coğrafi konumu ve hammaddeye ulaşımı içermektedir. İnsan kaynakları, eğitim, tecrübe, sağduyu, zeka, ilişkiler ve firma içerisindeki yöneticilerin ve çalışanların öngörülerini içermektedir. Organizasyonel sermaye kaynakları ise firmanın formal raporlama yapılarını, formal ve informal planları, kontrol ve koordinasyon sistemlerini ve firma içi ve firmalar arası gruplar

arasındaki informal ilişkileri içermektedir. Görüldüğü gibi insan kaynakları hem ayrı bir başlık olarak hem de maddi olmayan kaynaklar başlığı altında değerlendirilmektedir. Çalışmamızda insan kaynakları maddi olmayan kaynaklar başlığı altında ele alınacaktır. Aşağıdaki tabloda Grant (2002) tarafından yapılan sınıflama yer almaktadır.

**Tablo 6**

**Kaynak ve Kabiliyetlerin Sınıflandırılması**

Kaynaklar	İlgili Özellikler	Temel Göstergeler
<b>Maddi Kaynaklar (Tangible resources)</b>		
Finansal Kaynaklar	Firmanın borçlanma kabiliyeti ve yatırımlarını gerçekleştirmek için fon yaratma gücü	-Borç/Özsermaye oranı -Faaliyet Nakit Akışları/Serbest Nakit Akışları
Fiziksel Kaynaklar	Fiziksel kaynaklar, firmanın üretim olanakları seti ve bunun maliyet pozisyonuna etkisinden oluşur.  -Büyük/ küçük ölçek, yer/ konum, teknik karmaşıklık ve fabrika teçhizatının esnekliği  -Yer ya da konum olarak bina ve arazinin alternatif kullanımı  -Hammadde rezervleri	-Duran varlıkların piyasa değerleri -Sermaye donanımının kalitesi -Fabrikaların ölçeği -Sabit varlıkların esnekliği
<b>Maddi Olmayan Kaynaklar (Intangible Resources)</b>		
Teknolojik Kaynaklar	-Fikri mülkiyet Hakları: Patent Pörföyü, telif ve ticaret sırları vs.  -Yenilikçi kaynaklar: Araştırma olanakları, teknik ve bilimsel konularda çalışanlar	-Patentlerin önemi ve sayısı -Lisanslı patent ve tekliflerden sağlanan gelirler -Ar-ge çalışanlarının toplam personel içerisindeki oranı -Araştırma olanağı sunulan yer ve sayısı

**Tablo 6'nın devamı**

İtibar (reputation)	<ul style="list-style-type: none"><li>-Marka sahipliği yoluyla tüketiciler nezdinde kazanılan itibar.</li><li>-Tüketicilerle kurulan ilişkiler sonucu firmanın mal ve hizmetlerinin kalitesi ve güvenilirliğin sağladığı itibar.</li><li>-İşletmenin hammadde sağlayanlar, banka ve finans çevreleri, mevcut ve potansiyel çalışanların da dahil olduğu tüm tedarikçilerle, hükümet ve toplumla ilişkileri sonucu kazandığı itibar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Marka tanınmışlığı</li><li>-Marka değeri</li><li>-Tekrar eden alımların yüzdesi</li><li>-Ürün performansının kıyaslamalı olarak ölçülmesi</li><li>-Kurumsal itibar araştırmaları.</li></ul>
<b>İnsan Kaynakları (Human Resources)</b>		
	<ul style="list-style-type: none"><li>-Çalışanların; eğitim, staj vedeneyimleri konusunda firma için gereksinim duyulan becerilerin belirlenmesi</li><li>-Çalışanların adaptasyonu ile firmanın stratejik esnekliğine katkıları</li><li>-Çalışanların sosyal ve işbirliği becerilerinin firmanın insan kaynaklarını örgütsel kabiliyete dönüştürücü şekilde belirlemesi</li><li>-Çalışanların bağlılık ve sadakatinin firmaların rekabet üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek için tespit edilmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Çalışanların eğitim, teknik ve mesleki nitelikleri</li><li>-Firmaların endüstri karşısında çalışanlarına sağladığı görece fayda</li><li>-Endüstri ilişkilerinde yaşanan sorunlardan kaynaklanan ayıp gün yüzdesi</li><li>-Devamsızlık oranı</li><li>-İşgören devir oranı</li></ul>

**Kaynak:** R.M. Grant, (2002), Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, Fourth Edition, s.140.

Tabiki bu fiziksel, insan kaynakları ve organizasyonel sermayelerin tümü stratejik olarak anlamlı kaynaklar değildirler. Bu özelliklerden bazıları firmaların stratejileri için önceliklidir. Bazılarının uygulanan stratejinin etkinliği ve geçerliliği üzerinde olumsuz etkileri vardır. Bazılarının ise firmanın stratejileri üzerinde herhangi bir etkisi yoktur

(Barney 1991: 101-102). Bu noktada firmaların sahip oldukları kaynakların bazı özelliklerinin olması gerektiği öne sürülmektedir.

Kaynakların işletmeler için stratejik bir öneme sahip olabilmeleri için şu dört özelliğe sahip olmaları gerekmektedir (Barney, 2001:105-112).

**Değerli olma:** Firma kaynakları ancak değerli olduklarında rekabet avantajının veya sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olabilirler. Önceden de belirtildiği gibi, kaynaklar ancak uygulanan stratejinin etkinliğini ve geçerliliğini artırma etkileri varsa değerli olurlar. Geleneksel fırsatlar- tehditler- güçlü yönler –zayıf yönler analizinde firmaların performanslarını artırmalarını tek yolunun uyguladıkları stratejilerin fırsatları değerlendirmesi yahut tehditleri nötr hale getirmesi olduğu üzerinde durulmaktadır. Firma özellikleri nadirlik, taklit edilemezlik, ikame edilemezlik gibi diğer özelliklere sahip olabilirler fakat özelliklerin kaynak haline gelebilmesi yalnızca firmanın içerisinde bulunduğu çevrenin tehditlerin nötrlemesi ya da fırsatları kullanması yoluyla gerçekleşir.

**Nadir Bulunma:** Değerli olarak kabul edilen firma kaynaklarına çok sayıda rakip veya potansiyel rakip firma sahipse bu durumda hiçbir firma ne rekabet avantajına ne de sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olabilecektir. Bir firma ancak rakipleri tarafında eş zamanlı olarak uygulanamayacak değer yaratıcı bir strateji izlediğinde rekabet avantajı elde edebilir. Eğer çok sayıdaki firma bu değerli kaynaklara sahip olursa her bir firma bu kaynakları benzer şekillerde kullanarak ortak stratejileri izleyebilecek ve sonuç olarak eşit bir rekabetçi yapı meydana gelecektir. İşte bu nedenle sahip oluna değerli kaynaklar aynı zamanda da nadir bulunur olmalıdır.

**Taklit edilememe:** Değerli ve nadir organizasyonel kaynaklara sahip olan firmaların rekabet avantajı elde edeceklerini söylemek güç değildir. Buradaki önemli nokta bu değerli ve nadir kaynaklara sahip olmayan diğer firmaların bu kaynakları kolaylıkla elde edememeleridir. Firma kaynaklarının taklit edilemez olmaları sağlayan gerekçeler şöyle sıralanabilir: a) firmanın sahip olduğu kaynak eşsiz tarihsel durumundan kaynaklanmaktadır. b) firmanı sahip olduğu kaynaklar ve firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı arasında nedensel belirsiz bir bağlantı vardır ya da c) firmanın avantajını oluşturan kaynaklar sosyal olarak karmaşıktır.

**İkame edilememe:** Eğer bir strateji iki değişik kaynaktan herhangi birisiyle uygulanabiliyorsa, bu kaynaklar birbirinin ikamesidir. Bir kaynağın rekabet üstünlüğü üretme potansiyeli olabilmesi için, değerli, kıt ve taklit edilemez olma özelliklerinin yanında ayrıca ikamesiz olması gerekir.

Kaynakların stratejik bir öneme sahip olmasını sağlayan bu faktörler “izolasyon mekanizmaları” olarak adlandırılır ve bunlar hareketlilik engellerinin fonksiyonel bir benzeridirler (Mahoney ve Pandian, 1992: 371).

### **2.2.2.3. Firma Odaklı Bakış Açısından Stratejik Gruplar**

Stratejik grup kavramı endüstriyel organizasyon teorisinden stratejik yönetim literatürüne aktarılmıştır. Fakat kavramın tüm potansiyelini kullanabilmesi için kaynak tabanlı bakış açısı ile de ilişkisinin kurulması gerekli.

Stratejik grup analizi araştırmacılara firmaların kendilerine has özelliklerini ampirik olarak izole etme fırsatı vermekte, böylelikle bir endüstri içerisindeki firmaların ortak olarak sahip oldukları özellikler yalıtılabilmektedir. Böylelikle kendine has olmayan (firmaya özel olmayan) bu tip firma özellikleri elenerek rekabet avantajı oluşturmada potansiyele sahip olan firma özellikleri üzerine odaklanmaya yardımcı olunur (Barney ve Hoskisson, 1990).

Böylesi bir yaklaşım içerisinde stratejik gruplar, bir sanayide benzer kaynaklar demeti kullanarak rekabet eden işletmelerin oluşturduğu grup olarak tanımlanmaktadır (Mehra,1994). Buna göre, bir sanayideki işletmeler, kaynak kullanım unsurlarının benzerliklerine göre gruplandırılabilir. Dolayısıyla, işletme düzeyindeki performansın belirleyicileri sanayideki stratejik grupları belirlemede de kullanılabilir. Hatten ve Schendel (1977) stratejik grupları, anahtar rekabet boyutları boyunca benzer olan firmaların bir araya getirilmesi olarak tanımlar. Diğer bir çalışmada Cool ve Schendel (1988)'de stratejik grupları; bir endüstride, kapsam ve kaynak taahhütlerinin benzer kombinasyonları temelinde rekabet eden firmalar seti olarak tanımlamıştır (Panagiotou, 2007). Firmalar benzer varlıklara ve yeteneklere sahip oldukları için ve bunları benzer yollarla dağıttıkları için bir araya getirilirler. Bu nedenle üyeliğin firmalar için ne anlam ifade ettiği endüstriyi alt gruplar olarak ayrıştırma yoluyla değil firmaların bir araya getirilmesi bakış açısıyla açıklanır.

Klavans (1990), Conant, Mokva, Varadarajan (1990) belirli kaynak ve kabiliyetler üzerinden stratejik grupları tanımlamışlardır. Endüstri içerisindeki anahtar yetenekleri tanımlayıp firmaları bu yetenekler üzerinden puanlandırma yöntemiyle firmalar stratejik gruplar içerisinde kümelendirilebilir.

Bu bakış açısı ürün pazarı pozisyonları vasıtasıyla firmaları gruplandıran yaklaşımın açıklamakta eksik kaldığı noktaları aydınlatır görünmektedir. Ürün -pazar stratejileri vasıtasıyla firmaların gruplandırılmasında bu stratejilerin alt yapısını oluşturan ve sürdürülebilirliklerini sağlayan kaynak demetlerinin hesaba katılmaması çeşitli hatalara sebep olmaktadır. Firmanın sahip olduğu varlık ve yeteneklerin bir kombinasyonu olarak tanımlanabilecek bu kaynak demetleri, firmanın kabiliyetlerinin kaynağı konumundadırlar. Üstün performans sağlayan ürün-pazar stratejileri endüstrideki tüm firmalar için kolaylıkla taklit edilebilir pozisyondayken, bu stratejilerin başarıyla ortaya çıkarılmasını ve uygulanmasını sağlayan kaynak tabanı açısından durum bu kadar kolay görünmemektedir. Bu özellikleri açısından stratejik grupların tanımlanması aşamasında etkili bir araç sunmaktadırlar. Daha açık bir ifade ile ürün pazarı stratejik duruşlarına odaklanmak yerine sahip olunan kaynak kombinasyonlarının izolasyonuna odaklanılmaktadır (Mehra, 1994). Firmaların kaynak ve kabiliyetlerinin taklit edilmesini zorlaştıran bir kavram olarak ifade edilen “izolasyon mekanizmaları” grup içerisindeki rekabete ve taklit/benzeşme tartışmalarına ışık tutmaktadır. Bu yaklaşımda ayrıca; gruplar arası sistematik performans farklarının olduğunu, bu nedenle grup üyeliğinin işletme performansını etkilediği (Noel ve Aime 2002:6) ve aynı gruptaki işletmelerin benzer şekilde davrandığı (Hoyt ve Sherman, 2004) varsayılmaktadır (aktaran. Seviçin, 2005).

### **2.2.3. İki Bakış Açısının Görüşlerinin Karşılaştırılması**

Bireysel firma bakış açısından bakıldığında aynı stratejik grup içerisindeki firmaların yöneticilerinin algılarının, diğer gruplar içerisindeki firmaların yöneticileri ile karşılaştırıldığında göreceli olarak daha benzer oldukları öne sürülmektedir. Karşılıklı etkinin ve etkileşimin sonucu olarak da aynı stratejik grup içerisindeki yöneticiler zamanla daha benzer şekilde düşünmeye başlayacaklardır (Panagiotou, 2006). Böylelikle aynı stratejik grup içerisindeki firmalar arasında homojen farklı stratejik gruplar arasında heterojen bir yapı ortaya çıkacaktır.



Benzer bir şekilde belirli bir rekabet stratejisine odaklanıldığında dolaylı olarak belirli bir rekabet çevresine ve bu çevre içerisindeki belirli firmalara odaklanılacaktır. Bu çevre içerisindeki bazı firmalar ana rakipler olarak tanımlanacaktır. Örneğin düşük maliyet stratejisini izleyen bir firma aynı stratejiyi izleyen diğer bir firmayı rakip olarak belirleyecek ve aynı zamanda düşük maliyet tedarikçilerine odaklanacaktır. Sonuç olarak, benzer rekabet algılarını paylaşan, benzer firmaları rakip ve benzer olayları tehdit olarak algılayan firmalar birlikte bir stratejik grup oluşturacaklardır. Böylece aynı grup içerisindeki firmalar arasında homojen bir yapı ortaya çıkacaktır.

### **Sonuç**

Bu bölüm kapsamında, ilk olarak stratejik grup kavramının tarihsel gelişimi ortaya koyulmuştur. Bu gelişim seyri içerisinde iki farklı bakış açısı ön plana çıkarılmıştır: endüstriye odaklanan bakış açısı ve firma odaklı bakış açısı. Endüstriye odaklanan bakış açısı içerisinde stratejik grup kavramı içeriden dışarı bir bakış açısının yansıması olarak endüstrinin özellikleri ve bu özellikler üzerinden firmaların gruplandırılması anlayışını yansıtmaktadır. Firma odaklı bakış açısında ise içerden dışarı bir bakış açısı ile firmaların sahip oldukları varlık ve kabiliyetler üzerinden bir değerlendirme yapılarak firmaların gruplandırılması anlayışı benimsenmektedir. Sonuç olarak stratejik grup kavramı hakkında farklı perspektiflerden bakarak farklı argümanlar üzerinden değerlendirme yapsalar da her iki yaklaşımda aynı grup içerisindeki firmaların benzer şekilde davranacaklarını (benzer stratejilere sahip olacakları) görece davranış farklılıklarının ise farklı grup içerisindeki firmalar arasında ortaya çıkacağını savunmaktadırlar.

## **BÖLÜM 3: MOBİLYA SEKTÖRÜNDE FAALİYETTE BULUNAN FİRMALARIN STRATEJİ ALGILARININ STRATEJİK GRUP BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ**

### **3.1 Türk Mobilya Endüstrisinin Genel Değerlendirmesi**

İnsanların, günlük yaşama yönelik sosyal ve kültürel temel gereksinimlerini güvenli ve konforlu bir şekilde karşılamak amacıyla genelde ağaç malzemedен oluşturulmuş işlevsel, estetik görünümlü kullanım eşyalarının tümü mobilya olarak tanımlanır (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2012 raporu).

Mobilya, günlük yaşamın her alanında yer edinen, bireyin veya toplumun refahını sağlayan, yaşama yönelik, sosyal ve kültürel gereksinimlere hizmette bulunan, insanın yaşam kalitesini doğrudan etkileyen, herkesin kullandığı ve ihtiyacı olduğu, insan yaşamında en etkili tek üründür. Son yıllarda artan kentleşme, nüfus artışı, yükselen hayat standardı ile mobilyaya olan talep gün geçtikçe artmakta ve bu da direkt olarak mobilya sanayisine yansımaktadır. Geleneksel olarak düşük teknoloji ve sermaye ile yoğun emek girdilerine sahip ulusal hatta yerel pazar düzeylerinde faaliyet gösterdiği düşünülen mobilya endüstrisi, hızlı bir dönüşüm geçirerek geçmiş yıllara oranla çok daha bilgi ve sermaye yoğun bir sektör olma yolunda hızla ilerlemektedir. Ulusal ve uluslararası pazarlara yönelen Türk mobilya sektöründe, panel mobilya, masif mobilya, kanepe, oturma grubu, tablalı mobilya (mutfak, banyo, ofis yatak odası), bahçe mobilyaları, mobilya aksam ve parçaları, taşıt mobilyaları, hastane mobilyaları, otel mobilyaları, aksesuarlar gibi geniş yelpazede üretim yapılırken ithal ürün/malzeme kullanımı sınırlı olan katma değeri yüksek nadir sektörler arasında yer almaktadır. Türkiye’de istihdam kapasitesi en yüksek sektörlerden biri olan mobilya imalat sektörü, yurt genelinde her il ve ilçeye dağılmış durumdadır. 1980’lerden sonra Türkiye’deki ekonomik ve sosyal gelişmeler, özellikle büyük metropollerde kaliteli, fonksiyonel ve modern mobilya taleplerini artırmış sektöre ve ülke ekonomisine ivme kazandırmıştır. Mobilya, TÜİK tarafından yapılan ‘gelirler ve yaşam koşulları’ araştırmasına göre harcamalardan aldığı pay bakımından hane halkı gider kalemleri içerisinde; %5,1 ile 5. sırada yer almaktadır. Mobilya kira-konut, gıda, ulaşım, lokanta-otel harcamalarından

sonra gelmektedir (TOBB Aralık 2012 raporu).

### **3.1.1. Sektörün Bölgesel Yapısı ve Kümellemeler**

Türkiye’de mobilya sektörü, pazarın yoğunlaştığı ve/veya orman ürünlerinin yoğun olduğu belirli bölgelerde toplanmıştır. Önemli mobilya üretim bölgeleri toplam üretimdeki paylarına göre; İstanbul, Ankara, Bursa (İnegöl), Kayseri, İzmir ve Adana olarak sıralanmaktadır. TÜİK İşyeri Sayımı verilerine göre ISIC-REV.3 No:3611-3614 numaralı alanlarda tanımlanan mobilya grubu ürünlerde hem işyeri hem de istihdam düzeyi itibari ile İstanbul önde gelmektedir. İstihdam düzeyi sıralamasında İstanbul’u sırası ile Ankara, Bursa, Kayseri ve İzmir takip etmektedir.

İstanbul’da mobilya sektörü muhtelif yerlere dağılmış olmakla beraber en önemli iki merkez İkitelli Organize Sanayi bölgesindeki Masko ve küçük sanayi sitesi Modoko’dur. İstanbul mobilya sektörü işletme başına ortalama 3,7 kişilik istihdam düzeyi ile 3,2 kişi/işletme olan Türkiye ortalamasının üzerinde bir istihdam yapısına sahiptir.

Ankara mobilya üretiminde her zaman için önemli bir merkez olmuştur. TÜİK verilerine göre toplam istihdam düzeyi ve işletme sayısı itibari ile İstanbul’un ardından gelmektedir. Ankara’da mobilya sektörü Siteler semtiyle özdeşleşmiştir. Siteler 1960lı yıllarda arangozlar Odasının önderliğinde kurulmuş olup, bugün 5.000 dönüm arazi üzerinde faaliyet gösteren üyük bir organize sanayi bölgesidir. Bölge küçük ve orta ölçekli mobilya üretimi yapan birçok işletmeyi barındırmaktadır. Sitelerdeki kayıtlı firma sayısının 10.000’i aştığı sanılmaktadır. Ancak bu işletmeler emek yoğun işletmeler olup, büyük ölçekli üretim yapan firma sayısı azdır. TÜİK istatistiklerine göre işletme başına düşen 2,7 kişilik istihdamı ile Ankara, sektörde Türkiye ortalamasının altında eleman çalıştırmaktadır. Büyük ormanlık alanlara sahip olan ve bunun sonucu olarak ağaç sanayinin hızlı bir gelişme gösterdiği Bursa-İnegöl Bölgesi de gelişme dinamiği yüksek bir bölgedir. Tarihi İpek Yolu üzerinde bulunmasının getirdiği ticari hareketliliği ve hammadde kaynaklarına yakın olmasının avantajını iyi değerlendiren İnegöl bugün bir mobilya merkezidir. Bursa-İnegöl mobilya sektörü istihdam düzeyi itibari ile Ankara’dan sonra gelmektedir. Ancak sektörde yapılan

ihracatın bölgelerimize göre dağılımında Kayseri ve İstanbul'un ardından üçüncü sıradadır. Bölgenin ihracatta yakaladığı bu başarı, Bursa-İnegöl'ün mobilyada önemli bir uluslararası merkez olma yolunda olduğunu göstermektedir.

Kayseri'de mobilya sektörünün yükselişi kanepeler, koltuk ve yataklarla başlamıştır. Teknolojik gelişmeler ve yeni yatırımlarla bugün mobilyanın her dalında üretim yapan firmaları ile Kayseri, Türkiye'nin önemli bir mobilya merkezi haline gelmiştir. TOBB verileri ve TÜİK ihracat rakamlarına göre Kayseri, sektörün en büyüklerini içerisindedir. Kayseri Marangozlar Mobilyacılar ve Döşemeciler Odası verilerine göre sektörde faaliyet gösteren firma sayısı 3.500'ü geçmektedir. Bunlardan yaklaşık 400 tanesi fabrikasyon seri üretim yapabilen ihracata dönük çalışan firmalardır. TÜİK verilerine göre, firma başına düşen 11,5 kişilik istihdam düzeyi ile, bölgede Türkiye ortalamasının çok üzerinde bir oranla eleman istihdam edilmektedir. Firma başına düşen eleman sayısının yüksekliği Kayserinin, büyük ölçekli firmaların yoğunlaştığı bir bölgemiz olduğunu göstermektedir.

2011 yılında 322 milyon dolarlık ihracatı ile Türkiye'nin mobilya ihracatının yaklaşık % 0'sini tek başına yapan Kayseri, ülkemizin en önemli mobilya üretim ve ihracat merkezi durumundadır.

İzmir bölgesi istihdam düzeyine göre Kayserinin ardından 5. sırada gelmektedir. Karabağlar ve Kısıkköy mobilya şehri sektörün yoğunlaştığı mekanlar olup, şehir sahip olunan liman, ulaşım kolaylığı ile de ihracatta önemli atılımlar içerisindedir. Firma başına düşen çalışan sayısı açısından 2,66 kişi ile Türkiye ortalamasının altında istihdam düzeyine sahip olan bölgede daha çok küçük firmalar bulunmaktadır.

Mobilya talebi büyük ölçüde yeni konut inşaatlarına ve gelir artışına paralel bir seyir izlemektedir. Ofis mobilyaları için ise talep büyük ölçüde işyeri açılması ve inşaatlarına, ofis otomasyon sistemlerinin kullanımına ve doğal olarak istihdamın artmasına bağlıdır. Bu nedenle talep esnekliği yüksek bir tüketim malı olan mobilyaya olan talep ve kapasite kullanım oranları ekonomik dalgalanmalara paralel olarak inişli çıkışlı bir seyir izlemektedir (Ekonomi Bakanlığı 2012 raporu).

### 3.1.2. Sektörün Kapasite Kullanımı

Mobilya talebi büyük ölçüde yeni konut inşaatlarına ve gelir artışına paralel bir seyir izlemektedir. Talep esnekliği yüksek bir tüketim ürünü olan mobilyaya olan talep ve kapasite kullanım oranları ekonomik dalgalanmalara paralel olarak inişli çıkışlı bir seyir göstermektedir.

Mobilya sektöründe kapasite kullanım oranları işletmelere göre değişmekte olup, küçük ölçeklilerde %40, orta ölçeklilerde %55, büyük ölçeklilerde ise %80 olduğu tahmin edilmektedir.

Mobilya sektöründe son dört yılda ağırlıklı kapasite kullanım oranı % 69,8 olmuştur.

**Tablo 7**

#### **Mobilya Sektörünün Tam Kapasite Çalışmamasının Nedenleri**

<b>Nedenler</b>	<b>Oranı (%)</b>
İç Talep Yetersizliği	54,0
Dış Talep Yetersizliği	19,4
Çalışanlarla İlgili Sorunlar	6,6
Hammadde Yetersizliği	5,9
Finansman Yetersizliği	4,9
Diğer Nedenler	9,2

**Kaynak:** OAİB Değerlendirme Raporu- 2008 aktaran. S.G.M.R. 2013

### 3.1.3. Sektörün 2013–2023 Projeksiyonu

Mobilya sektörü, küreselleşme, teknoloji ve bilgiye kolay ulaşım sonucu yeni bir dönemin içinde bulunmaktadır.

İtalya, Almanya ve Çin’de olduğu gibi organize, sadece mobilyaya yönelik, ihtisaslaşmış üretim sahaları, entegre olmuş üretim ve bunlarla beraber çalışan AR-GE birimleri yapılması hedeflenmektedir.

Üniversitelerde mobilya pazarlaması, mobilya tasarımı, genel iç mimari olarak değil tamamen mobilyaya yönelmiş üretim, istihdam eğitiminin sağlanması yararlı olacaktır.

Mobilya sektörü ufuktaki hedefleri için 2023 yılını belirlemiştir. Sektör 2023’te 25 milyar \$ üretim, 10 milyar \$ ihracata ulaşmayı ve dünyanın 10. büyük mobilya üreticisi olmayı hedeflemektedir (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2013-1 raporu).

### **3.2 Yöntem**

Bu bölümün amacı, araştırmada ulaşılan bulguların hangi aşamalardan geçilerek elde edildiğini kısaca ortaya koymaktadır. Bu nedenle, önce, araştırma kapsamında kullanılan verilerin nasıl toplandığı hakkında bilgi verilmektedir. Daha sonra araştırmadaki verileri toplamak için kullanılan ölçüm aracının özelliklerine değinilmektedir. Son olarak araştırma kapsamında elde edilen verilere uygulanan istatistiki yöntemler açıklanmaktadır.

#### **3.2.1. Ana Kütlenin Belirlenmesi**

Araştırmada Türkiye genelindeki orta ve büyük ölçekli mobilya firmaları üzerine odaklanmaktadır. Orta ve büyük ölçekli firmaların belirlenmesi aşamasında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının kabul ettiği tanım esas alınmıştır. Buna göre:

- a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden işletmeler.
- b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden işletmeler.
- c) Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden işletmeler.”
- d) Büyük işletme: İkiyüzelli ve üzeri yıllık çalışan istihdam eden işletmeler.

olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamaya göre çalışmada 50-249 arası çalışanı bulunan işletmeler orta ölçekli, 250 ve üzeri çalışanı bulunan işletmeler büyük ölçekli olarak tanımlanmıştır. Tanımlamada çalışan sayısının esas alınması Mobilya sektörünün genel hatları itibariyle emek yoğun bir görüntü ortaya koymasındır. Araştırma evreninin belirlenmesi noktasında T.C Bilim Sanayi ve teknoloji Bakanlığı verilerinden faydalanılmıştır. Bilim Sanayi ve Teknoloji bakanlığından elde edilen verilere göre 2013 yılı itibariyle Türkiye’de 49 ve üzeri çalışanı bulunan toplam 327 firma bulunmaktadır.

Firmaların adreslerinin belirlenmesinde ve ulaşılmada MÜSİAD Sakarya Şubesinden ve MOSDER (Mobilya Sanayicileri Derneği)’den destek alınılmıştır. Ayrıca OMSİAD (Ofis Mobilyaları Sanayi ve İş Adamları Derneği)’nin internet sitesinden ve firmaların bireysel internet sitelerinden faydalanılarak iletişim adreslerine ulaşılmıştır. Bunlara ek olarak iletişime geçilen firmalardan kendi çevrelerinde irtibat kurabilecekleri firmaların iletişim adreslerinin alınması ve randevu alınması noktasında destek alınmıştır. Böylelikle ana kütle içerisinde yer alan firmaların tümüne gerek birebir görüşme yoluyla, gerekse internet ortamında anketler ulaştırılmıştır. Toplamda 70 firmadan geri dönüş alınmıştır. Bunların 8 adedi kullanılabilir nitelikte olmadığından 62 adet kullanılabilir anket elde edilmiştir. Bu durumda anketin geri dönüş oranı % 21.4 olarak gerçekleşmiştir. Görüşülen firmaların 46 tanesi Orta ölçekli, 16 tanesi Büyük ölçekli firma tanımlaması içerisinde yer almaktadır.

### **3.2.2. Veri Toplama Tekniği ve Süreci**

Veri toplama aşamasında 32 anket yüz yüze görüşme şeklinde uygulanmıştır. Adresleri belirlenen firmalardan Sakarya, İzmit, İnegöl, İstanbul ve Ankara’da bulunanları yüz yüze anketin uygulandığı firmaları oluşturmaktadır. Bu şekilde uygulanan anketlerde anketin bir nüshası katılımcıya verilerek soruları takip etmesi ve cevaplandırılması yoluna gidilmiştir. Geriye kalan 38 anket ise online ortamda hazırlanan anket vasıtasıyla elde edilmiştir. Anketlerin online ortam vasıtasıyla uygulanması yoluna gidilmesinin sebebi çalışmanın Türkiye’deki tüm orta ve büyük ölçekli mobilya firmalarını hedef alması ve bu nedenle karşılaşılan ulaşım ve zaman kısıtları olarak gösterilebilir. Araştırmada her bir yöneticinin ilgili anketi doldurma süreleri anket sonrası verilen

ekstra bilgiler ile birlikte 35-45 dakika arasında değişmektedir. Araştırma Mart-Mayıs 2013 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

### **3.2.3. Ölçüm Aracının Hazırlanması**

Araştırma formu katılımcıya hitaben yazılan ve çalışmanın amacını, elde edilen verilen kullanım alanını açıklayan bir açıklama bölümü ile birlikte Endüstri temelli bakış açısını ölçen 22 ifadeden oluşan ve Kaynak tabanlı bakış açısını ölçen 36 ifadeden oluşan toplam 58 ifadeli 5'li likert ölçeği, firmaların tipolojilerini belirlemeye yönelik kullanılan 4 firma tipolojisi tanımlaması ve firmaların tanımlayıcı bilgilerine yönelik hazırlanan sorulardan oluşmak üzere 4 kısımdan oluşmaktadır (bknz. Ek 1).

Anketin ilk iki bölümünde yer alan endüstri temelli bakış açısı ve kaynak ve kabiliyet ölçekleri Karacaoğlu (2006) doktora tez çalışmasından uyarlanmıştır. Firma tipolojileri ve tanımlayıcı soruların yer aldığı kısım ise gerekli literatür taramaları sonucunda araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

### **3.2.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Stratejik grupların en bilinen tanımı Porter tarafından; bir endüstri içerisinde stratejik boyutlar açısından aynı veya benzer stratejileri takip eden firmalar grubu olarak tanımlanmıştır. Bu stratejik boyutlar yukarıda da belirtildiği gibi farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde belirlenmiştir. Bu durum da stratejik grup araştırmalarına yapılan en temel eleştiri olan teorik bir tabandan yoksun olma konusunu beraberinde getirmiştir. Daha açık bir ifadeyle stratejik grupların bir metodun ürünü olduğu/yapay bir yapısının olduğu ima edilmektedir (Barney ve Hoskisson, 1990). Bu noktada jenerik stratejilerin/tipolojilerin bir şablon olarak kullanımının ihtiyaç duyulan teorik yapıyı sunabileceği yönünde görüşler ortaya çıkmıştır. Miles ve Snow 1978' de farklı stratejik duruşlara sahip firmaların farklı stratejik gruplar olarak kavramsallaştırılabileceğini çünkü her bir strateji tipinin nasıl rekabet edileceğine ilişkin belirli bir yönetsel bakış açısı ortaya koyduğunu belirtmişlerdir.

Thomas ve Carroll ( 1994) alışmalarında 3 seviyede (zayıf, yarı güçlü ve güçlü) stratejik grup tanımlaması yapılabileceğini belirtmişlerdir. İlk seviyede stratejik grup



tanımlaması ya benzer niş içerisinde faaliyette bulunan ya da benzer kaynaklara sahip olan firmalar anlamında varlık yapılandırmalarındaki benzerlik üzerine dayandırılır. İster dışardan içeri (endüstri) ister içerden dışarı (kaynak ve kabiliyet) bakış açısıyla olsun stratejik gruplar benzer stratejik pozisyonlara sahip firmalar kümesi olarak tanımlanır. Yani hangi bakış açısıyla açılarsa açıklansın vurgu aynı noktadadır: stratejik grup içerisindeki firmalar benzer davranışlar sergilerler. İkinci seviyede stratejik grup tanımlaması örtülü olarak grup içerisindeki firmaların ortak bir strateji takip ettiklerini dolayısıyla benzer amaçlara ve bu amaçların nasıl gerçekleştirileceğine dair benzer inançlara sahip olduklarını vurgular. Yani bilişsel yapıların benzerliği kısıtlaması/boyutu tanıma eklenir. Üçüncü seviyede ise stratejik grup tanımlaması belirtilen niş içerisindeki firmaların karşılıklı bağımlılıkları üzerine dayandırılır. Aynı niş içerisindeki firmalar benzer girdiler, çıktılar vb. konusunda rekabet halindedirler ve herhangi birisinin faaliyeti diğerinin karlılığını etkiler.

Bu noktada şu iki araştırma sorusu ortaya çıkmaktadır:

- Stratejik grupların tanımlama seviyelerinden biri olan aynı grup içerisindeki firmaların benzer şekilde davranacakları konusu odak notası olarak alındığında, gruplara özgü stratejik davranışlara temel teşkil eden strateji algılarının hangi okulun ( pozisyon okulu- kaynaklara dayalı okul) izlerini taşımaktadır?
- Bu algılar gruplar arasında farklılık göstermekte midir?

Bu iki araştırma sorusu kapsamında teste tabi tutulacak hipotezler ise şu şekilde ifade edilebilir:

Uzmanlık alanı içerisinde yapmayı bildiği en iyi işe odaklanmaları, kendi sınırlı niş veya alanlarını rakiplerinden korumak için agresif mücadele vermeleri, kendi ürün hattı alanları dışındaki gelişmeleri görmezden gelme eğiliminde olmaları, çok az çevre analizi ve sınırlı ürün geliştirme faaliyetinde bulunmaları gibi özellikleri nedeniyle:

H1: Savunmacı stratejik grup içerisindeki firmaların strateji algılarında kaynak ve kabiliyetler, endüstriye göre daha etkilidir.

Bir pazar içerisinde ilk olma eğiliminde olmaları, endüstri içerisindeki değişikliklerin oluşumunu sağlamayı düşünmeleri, pazar fırsatlarını belirleme ve onlara yatırım yapmaya odaklanmaları gibi özellikleri nedeniyle:

H2: Atılgan stratejik grup içerisindeki firmaların strateji algılarında endüstri, kaynak ve kabiliyetlere göre daha etkilidir.

Maliyet kontrolü ve etkinlik ile risk alma ve inovasyon arasında denge kurma ihtiyacına vurgu yapmaları, yeni pazarlara veya inovasyonlara ancak güvenilirlikleri sağlandıktan sonra geçiş yapmaları, rakiplerini yakın bir biçimde izleyip sonrasında fırsata dönüştürebilecekleri yeni fikirleri kendi araştırma ve üretim becerilerini geliştirmek için kullanmaları gibi özellikleri nedeniyle:

H3: Analizci stratejik grup içerisindeki firmaların strateji algılarında kaynak ve kabiliyet ve endüstri arasında fark yoktur.

Belirgin bir tercihe sahip olmamaları, bir stratejiyi tercih etmek yerine varlıklarını koruma eğiliminde olmaları gibi özellikleri nedeniyle:

H4: Tepkici stratejik grup içerisindeki firmaların strateji algıları herhangi bir yönde (sahip olunan kaynak ve kabiliyetler ve /veya çevre-endüstri) ağırlık göstermez.

H4: Tepkici stratejik grup içerisindeki firmaların strateji algılarında kaynak ve kabiliyet ve endüstri arasındaki fark yoktur.

### **3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular**

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Öncelikli olarak araştırma katılan firmaların ve firma yöneticilerinin profillerini yansıtan tanımlayıcı istatistiksel veriler sunulmuştur. Ardından Endüstri odaklı bakış açısına yönelik ölçek ve kaynak ve kabiliyetlere odaklı ölçeğin güvenilirlik analizlerine yönelik bulgular ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra her bir stratejik grubun her iki ölçek, ölçekler içerisindeki boyutlar ve boyutlar içerisindeki ifadeler açısından ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiş ve hipotezlerin testi için tek

örneklemlerle t testi yapılmıştır. Sonrasında gruplar arasındaki farklılaşmaları analiz etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanarak araştırma tamamlanmıştır.

### 3.3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 8

#### Demografik Bulgular

	<b>Kategori</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Pozisyonunuz</b>	Genel Müdür	11	17,7
	Genel Müdür Yardımcısı	14	22,6
	Departman Müdürü/ Sorumlusu	37	59,7
<b>Firma sınıflandırması</b>	A (Savunmacı)	17	27,4
	B (Atılgan)	22	35,5
	C (Analizci)	23	37,1
	D (Tepkici)	1	Değerlendirme Dışı
<b>Çalışan sayılarına göre firma büyüklükleri</b>	Orta Ölçekli İşletme	46	74,2
	Büyük Ölçekli İşletme	16	25,8
	Toplam	62	100
<b>Ortalama çalışan sayısı</b>	414		

Araştırmaya dahil olan toplamda 62 şirket yetkilisinin pozisyonlarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde anket formuna katılanların 11 (%17,7) i genel müdür 14 (%22,6) ü genel müdür yardımcısı, 37 (59,7) si departman müdürü/sorumlusu statüsündedir. Oranın bu şekilde dağılmasının sebebi firmalarda üst kademelere doğru çıkıldıkça iş yoğunluğunun artması ve özellikle mobilya sektöründe üzerine vurgu yapılabileceğimiz yurt içi ve yurt dışı fuar organizasyonların sayılarındaki fazlalık ve bu fuarlara katılım talebindeki yükseklikten bahsedilebilir. Sektörde özellikle genel müdürler (çoğunlukla firma sahipleri)bu fuarlara katılıma çok önem vermektedirler.

Ulaşılan firmalardan 17 (%27,4) si A tipolojisine, 22 (%35,5) si B tipolojisine, 23 (37,1) C tipolojisine, 1 Firma ise D tipolojisine ait olduklarına belirtmişlerdir. Analiz sırasında anlamlı bir sonuç ifade etmeyeceğinden D tipolojisine ait olan 1 firma değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Ulaşılan firmaların çalışan sayılarına göre büyüklüklerine bakıldığında 46 firma orta ölçekli (%74,2) ve 16 firma büyük ölçekli (%25,8) tanımlaması içerisinde yer almaktadır. Tüm firmaların ortalama çalışan sayısı 414'dür.

**Tablo 9**

**Araştırmaya Katılan Firmaların Buldukları Şehirler**

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
Adana	1	1,6
Amasya	1	1,6
Ankara	12	19,4
Bursa-İnegöl	18	29
Çanakkale-Biga	1	1,6
Gaziantep	1	1,6
Kocaeli/Gebze	4	6,5

**Tablo 9'un devamı**

İstanbul	6	9,7
İzmir	2	3,2
Kayseri	6	9,7
Kütahya	1	1,6
Sakarya	9	14,5
<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan firmaların buldukları şehirler açısından dağılımlarına bakıldığında ilk 3 sırayı 18 (%29) adet firma ile Bursa/İnegöl, 12 (%19,4) firma ile Ankara ve 9 (%14,5) firma ile Sakarya almaktadır. Dağılımın bu şekilde olması bu şehirlerde bulunan orta ve büyük ölçekli firmaların sayısal yoğunlukları ve yüz yüze görüşmeler vasıtasıyla uygulanan anketlerin yoğunlukta olduğu şehirleri kapsamı gerekçeleriyle açıklanabilir. Kayseri ve İstanbul şehirlerinden Kayseri özelinde online anket yoğunluklu bir iletişimin kurulması İstanbul özelinde ise firmaların çok dağınık bir yerleşime sahip olmaları firma yoğunluklarına paralel bir görüş elde edilememesi noktasında açıklayıcı görünmektedir.

**Tablo 10****Araştırmaya Katılan Firmalarda Üretilen Ürün Grupları**

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
Ahşap Mobilya	2	3,2
Bahçe Mobilyası	2	3,2
Bebek ve Genç Odası Mobilyaları	1	1,6
Mobilya-Ev Mobilyası	24	38,8

**Tablo 10'un devamı**

Koltuk-Kanepe-Oturma Grubu	11	17,7
Modüler Mobilya	7	11,3
Masa-Sandalye-Sehpa	2	3,2
Ofis mobilyası	12	19,4
Taşıt Koltuk Sistemleri	1	1,6
<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan firmalarda üretilen ürün grupları açısından bir değerlendirme yapıldığına, en yoğun olanları Mobilya- Ev Mobilyası 24 (%38,8), Ofis Mobilyaları 12 (%19,4) olarak sıralanmaktadır.

**Tablo 11**

**Araştırma kapsamında kullanılan Endüstri Odaklı boyutlara ilişkin güvenilirlik analizi bulguları**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>İfade sayısı</b>
<b>Endüstri Temelli Bakış Açısı Tüm</b>	,836	22
Sektöre giriş	,797	5
Rekabet yoğunluğu	,873	4
İkame ürünler	,824	4
Alıcıların gücü	,556	5
Tedarikçiler	,599	4

Araştırma kapsamında endüstri algısını ölçmek amacıyla 22 sorudan ve beş boyuttan oluşan Endüstri temelli bakış açısı ile ilgili ölçeğin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla cronbach alpha güvenilirlik testinden yararlanılmıştır. 22 İfadeden oluşan bu ölçek için alfa değeri 0,836 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayının 0,60'dan yüksek olması birçok kaynak tarafından güvenilirliğin yeterli düzeyde olduğunu ifade etmektedir (ör. Nakip, 2006:146; Kayış, 2010:405;Altunışık vd., 2005:116). Bunun yanı sıra katsayının 0,40-0,60 arasında olması durumunda ölçek nispeten güvenilir ve 0,80'den yüksek olması durumunda yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir (Nakip, 2006: 146). Bu değer söz konusu ölçeğin yüksek seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir.. Söz konusu ölçek kapsamında yer alan boyutların güvenilirlik değerleri ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise Sektöre giriş 0,797, Rekabet Yoğunluğu 0,873, İkame Ürünler 0, 824, Alıcıların Gücü 0,556 ve Tedarikçiler 0,599 olarak görülmektedir.

**Tablo 12**

**Araştırma kapsamında kullanılan Kaynak ve Kabiliyetlerle ilgili boyutlara ilişkin güvenilirlik analizi bulguları**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>İfade sayısı</b>
Kaynak ve kabiliyetler tüm	,907	36
Maddi kaynaklar	,685	4
Kurumsal itibar	,866	8
Marka	,720	9
Örgüt kültürü	,856	6
İnsan kaynakları	,661	9

Araştırma kapsamında kaynak ve kabiliyetlere yönelik algıyı ölçmek amacıyla 36 soru ve beş boyuttan oluşan kaynak temelli bakış açısı ile ilgili ölçeğin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla cronbach alpha güvenilirlik testinden yararlanılmıştır. 36 ifadeden oluşan bu ölçek için alfa değeri 0,907 olarak hesaplanmıştır. Bu değer de söz konusu ölçeğin yüksek seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir Söz konusu ölçek kapsamında yer alan boyutların güvenilirlik değerleri ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise maddi kaynaklar 0,685, kurumsal itibar 0,866, marka 0,720, örgüt kültürü 0,856, insan kaynakları 0,661 olarak görülmektedir.

**Tablo 13**

**Endüstri Temelli Bakış Açısı Ölçeğinde Yer Alan Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standart sapma
Endüstri Genel	3,1173	,50088
Sektöre giriş	3,0194	,78653
Rekabet yoğunluğu	3,4476	,82623
İkame ürünler	3,2621	,89675
Alıcıların gücü	2,9710	,63022
Tedarikçiler	2,9476	,72871

Araştırma dahil olan firmaların endüstri temelli bakış açısı ölçeğinde yer alan boyutlara katılımlarının ortalamaları incelendiğinde genel olarak boyutların 3.0 civarında değer aldığı göze çarpmaktadır. Rekabet yoğunluğu boyutunun aldığı ortalama değer nispeten diğer boyutlardan farklıdır ancak genel olarak firmaların söz konusu boyutlar hakkındaki algıları ne etkili ne etkisiz noktasında yer almaktadır.



**Tablo 14**

**Kaynak ve Kabiliyet Temelli Bakış Açısı Ölçeğinde Yer Alan Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standart sapma
Kaynak ve Kabiliyet genel	3,6189	,41279
Maddi kaynaklar	3,8145	,61059
Kurumsal itibar	3,8176	,59537
Marka	3,6380	,45964
Örgüt kültürü	3,2384	,44981
İnsan kaynakları	3,6485	,45595

Araştırma dahil olan firmaların Kaynak ve kabiliyet temelli bakış açısı ölçeğinde yer alan boyutlara katılımlarının ortalamaları incelendiğinde genel olarak boyutların 3,6 civarında değer aldığı göze çarpmaktadır. Örgüt kültürü boyutunun aldığı değer nispeten düşük olsa da genel olarak firmaların söz konusu boyutlar hakkındaki algıları ne etkili ne etkisiz ile etkili arasında yer almaktadır.

**Tablo 15**

**Endüstri Temelli Bakış Açısına İlişkin Ölçekte Yer Alan İfadelerin Ortalama Değerleri**

	Ortalama	Standart sapma
1. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin performansını düşürmeleri	2,9565	1,18622
2. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin pazar payını tehdit etmeleri	3,1739	1,15413

**Tablo 15'in devamı**

3. Sektöre yeni girecek firmaların yaratacakları arz fazlası nedeniyle fiyat düşüşlerine neden olmaları	3,7391	,81002
4. Sektöre yeni girecek firmaların ürün farklılaştırmaya gitmeleri	3,4348	,84348
5. Yeni giren firmaların işletmemizin ölçek ekonomilerinden yararlanmasına engel olmaları	3,3913	,78272
6. Firmalar arasında yaşanan yoğun rekabetin işletmemizin gelirlerini azaltması	3,6957	1,01957
7. Yoğun rekabetin sektörde çok sayıda ve görece eşit güce sahip firmaların bulunma olasılığını artırması	3,3913	,94094
8. Rekabet yoğunluğunun endüstride aşırı kapasiteye yol açması	3,3913	1,11759
9. Sektördeki firmalar arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması	<b>3,9130</b>	,79275
10. İkame ürünlerin bulunmasının fiyatların yükselmesi üzerinde baskı oluşturması	3,6522	,93462
11. Tüketicilerin en küçük fiyat hareketlerinde ikame ürünlere geçiş yapma olasılığı	3,4348	,94514
12. İkame ürünlerin fiyatlar üzerinde oluşturduğu baskı nedeniyle karlılığın azalması	3,5652	,84348
13. İkame ürünlerin işletmeleri farklı üretim teknolojileri kullanmaya zorlaması	3,4783	1,16266

**Tablo 15'in devamı**

14. Müşterilerin satın aldıkları malların miktarını azaltarak fiyatları aşağıya çekmesi	2,7826	1,04257
15. Müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri	<b>4,0435</b>	,87792
16. Üretilen ürünlerin belli başlı birkaç alıcı tarafından satın alınmasının işletmemizin pazarlık gücünü düşürmesi	2,3913	1,15755
17. Müşterilerin piyasadan ürettiğiniz ürün yerine ikame edilebilecek başka ürünleri bulabilmesi	2,9565	1,10693
18. Kurumsal müşterilerimizin bizden aldıkları ürünleri kendilerinin üretmeye başlaması	<b>2,0870</b>	1,16436
19. Tedarikçilerin ürünlerinin fiyatlarını yükseltip düşürerek işletmemizi kendilerine bağımlı kılabilmeleri	3,1739	1,07247
20. Tedarikçilerin ürünlerinin kalitesini yükseltip düşürerek işletmemizi tehdit edebilmeleri	3,2609	1,17618
21. Tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin işletmemizin faaliyetleri için hayati derecede önemli olması	3,8261	1,02922
22. Tedarikçilerin bizim iş sahamaıza girme olasılıkları	2,7391	1,17618

Endüstri temelli ögelere ilişkin yapılan değerlendirmelerde firmaların strateji anlayışları üzerinde en çok etkili olan 4,03435 ortalama değeri ile ” Müşterilerin daha kaliteli mal ve hizmet talep etmeleri” maddesi çıkmıştır. Ayrıca “Sektördeki firmalar arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması” maddesi de 3,9130’luk ortalama değeri ile yüksek bir etki seviyesinde görünmektedir. Bu iki madde açısından bir değerlendirme

yapıldığında mobilya sektöründe müşterilerin farklı alternatiflere sahip olmalarından dolayı, firmalar açısından yoğun rekabetin hem kalite hem de fiyat üzerinden sürdürüldüğü ortaya çıkmaktadır. Ayrıca 2,0870’lik ortalama değeri ile “Kurumsal müşterilerimizin bizden aldıkları ürünleri kendilerinin üretmeye başlaması” maddesi sektöre giriş aşamasında uzmanlık alanının önemini ortaya koymaktadır.

**Tablo 16**

**Kaynak ve Kabiliyetlere İlişkin Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama Değerleri**

	Ortalama	Standart sapma
23. İşletmemizin, yatırımlarını rakiplerine göre özsermaye yoluyla daha kolay finanse edebilmesi	3,8696	,62554
24. İşletmemiz sahip olduğu ölçek ve finansal güç nedeniyle mali sektör kredilerinden daha kolay yararlanabilmesi	3,6522	1,15242
25. İşletmemizin üretim hacmi ve ölçeğinin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına olanak sağlaması	3,7826	,90235
26. Sahip olduğumuz coğrafi konumun rekabet üstünlüğü kazanmamıza neden olması	3,6957	,87567
27. Rakiplerimizle kıyaslandığında işletmemizin yönetim kalitesinin daha üstün olması	3,7826	,85048
28. İşletmemize yapılacak yatırımların, hissedarlar tarafından uzun vadeli yatırım şeklinde algılanması	3,57	,992
29. İşletmemizin; yenilikçi, yeni ürünleri ile tanınması	<b>4,1304</b>	,69442
30. İşletmemizin, büyük rakipleriyle kıyaslandığında müşterilerin gözünde finansal bakımdan güçlü bir imaja sahip olması	3,9130	,90015

**Tablo 16'nın devamı**

31.İşletmemizin kaliteli personeli çekme kabiliyetine sahip olması	3,7826	,95139
32.İşletmemizin rekabet tehditlerine hızla cevap verebilmesi	3,7391	,81002
33.Çalışanlarımızın bu işletmenin bir parçası olmakla gurur duymaları	3,6087	,89133
34.İşletmemizin yeni ürün geliştirmede daima en son teknolojiyi kullanması	3,9130	,79275
35.İşletmemizin markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklam harcaması yapması	3,2174	,85048
36.Toptancılar ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerine, markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımızın bulunması	3,13	,920
37.Markamızın gücünün yeni müşterileri daha kolay çekmemizi sağlaması	3,6522	,88465
38.Markamızın gücünün müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi	<b>4,2174</b>	,67126
39.Müşterilerin, güçlü marka imajımız sayesinde rakip ürünlere oranla firmamızın ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaları	3,9130	,79275
40.Faaliyet gösterdiğimiz sektörde işletmemizin markasından daha güçlü markaların da bulunmaları	3,5652	1,03687
41.İşletmemiz marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırması	3,7391	,68870
42.Markamızın rakiplerimize karşı üstünlük sağlamamıza önemli katkılarda bulunması	3,7391	,86431

**Tablo 16'nın devamı**

43.Markamızın yeni sektörlere girerken veya ürün hattımızı genişletirken bir köprü rolü oynaması	3,3913	1,07615
44.Çalışanlarımızın kendilerini etkileyen kararlara katılma hakkına sahip olmaları	3,3478	,71406
45.İşletmemizde bilginin değerli ve herkese açık olması	3,5217	,73048
46.İşletmemizin yenilikçiliğe ve değişime önem vermesi	<b>4,1739</b>	,83406
47.İşletmemizde genellikle gruplar arasında güven hissini olması	3,7826	,67126
48.İşletmemizde insanların, fikirlerine değer verildiğini ve bilgi birikimlerine inanıldığını hissetmeleri	3,7826	,85048
49.Çalışanlar arasındaki olası anlaşmazlıkların karşılıklı diyalog ve yüzleşmeyle çözülmesi	3,6957	,87567
50.Çalışanlarımızın yetenekleri ve uzmanlık düzeylerinin yüksek olması	3,7391	,86431
51.Üst düzey yöneticilerimizin sektörün en iyileri arasında gösterilmeleri	3,7391	,91539
52.Çalışanlarımızın yetenek ve uzmanlık becerilerinin kendilerine özgü olması	3,5217	,73048
53.Rakiplerimizin bu yetenekli çalışanları işletmemizden koparmasının zor olması	3,4783	,94722
54.Çalışanlarımızın yeteneklerinin, rakip işletmelerin çalışanları tarafından taklit edilmesinin zor olması	3,2609	1,09617
55.Çalışanlarımızın yeteneklerine sahip eş değer personelin işgücü piyasasından temininin kolay olması	2,5652	,84348
56.İşletmemizin çalışanlarının yetenek ve uzmanlıkları sayesinde, en önemli rakiplerine karşı üstünlük sağlaması	3,4783	,73048

**Tablo 16'nın devamı**

57.Nitelikli insan gücünün belirli işletmelerde toplanması yüzünden bu işletmelerin firmamıza karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları	2,7391	1,09617
58.Rakip firmalardaki çalışanların işletmelerine bağlılık düzeylerinin bizim çalışanlarımızdan daha yüksek olması	2,4348	,78775

Sahip olunan kaynak ve kabiliyetler üzerine yapılan değerlendirmelerde Markamızın gücünün müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi **4,2174**, İşletmemizin; yenilikçi, yeni ürünleri ile tanınması **4,1304** ve İşletmemizin yenilikçiliğe ve değişime önem vermesi 4,1739 'lu değerleri ile ölçekte "Etkili" seviyesine denk gelmektedirler. Bu durum endüstri içerisindeki firmaların yoğun rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde edebilmek için marka kimliklerini kalite ve yenilikçilikle takviye etme hassasiyetinde olmaları şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 17****Savunmacı Stratejik Grup İçerisindeki Firmaların Endüstri Odaklı ve Kaynak ve Kabiliyet Odaklı Ölçekler Açısından Ortalama Değerleri ve Tek Örneklemli T Testi**

	Endüstri		Kaynak ve Kabiliyet	
	Boyut	Ortalama	Boyut	Ortalama
Savunmacı Stratejik Grup	Endüstri	2,8583	Kaynak	3,6389
	Sektöre giriş	2,6353	Maddi kaynaklar	3,9118
	Rekabet yoğunluğu	3,1471	Kurumsal itibar	3,8015
	İkame ürünler	2,8529	Marka	3,6993
	Alıcıların gücü	2,9882	Örgüt kültürü	3,2549
	Tedarikçiler	2,6912	İnsan Kaynakları	3,1933
	Ortalama farkı	t	Anlamlılık seviyesi	
	,78059	11,594	,000	

Savunmacı stratejik grup içerisindeki firmaların strateji anlayışları üzerinde endüstri temelli öğelerin etkisine ilişkin genel ortalama 2,8583'dür. Bu genel ortalama değeri endüstriye ilişkin 5 rekabet gücü faktörünün A tipolojisine sahip firmalardan oluşan grup için "Etkili Değil" ile "Ne etkili Ne Etkisiz" arasında bir noktaya denk gelmektedir. Ölçekte yer alan maddelerden işletmelerin strateji anlayışları üzerinde en fazla etkili olduğu görülen 3,14 ortalama değeri ile rekabet yoğunluğu olarak görünmektedir.



Savunmacı stratejik grup içerisindeki firmaların strateji anlayışları üzerinde kaynak ve kabiliyetlere ilişkin genel ortalama 3,6389'dur. Bu genel ortalama değeri kaynak ve kabiliyetlere ilişkin faktörlerin A tipolojisine sahip firmalardan oluşan grup için "Ne etkili Ne Etkisiz" ile "Etkili" arasında bir noktaya denk gelmektedir. Ölçekte yer alan maddelerden işletmelerin strateji anlayışları üzerinde en fazla etkili olduğu görülen faktör 3,9118 ortalama değeri ile Maddi Kaynaklardır. Ayrıca Kurumsal itibar 3,8015 ve Marka 3,6993'lük ortalama değerler ile yüksek bir oran ortaya koymaktadırlar.

H1 Testi:

Tek Örneklemli T Testi sonuçlarına göre Savunmacı stratejik grup içerisindeki firmalar için endüstri ve kaynak ve kabiliyet etkililiği ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p_{0,000} < 0,050$ ). Bununla birlikte Savunmacı stratejik grup içerisindeki firmalar için Endüstri (2,8583) ve Kaynak kabiliyet algısı (3,6389) ortalamaları incelendiğinde, savunmacı stratejik grup içerisindeki firmaların kaynak ve kabiliyeti daha etkili olarak değerlendirdiği sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak H1 hipotezi "Savunmacı stratejik grup içerisindeki firmaların strateji algılarında kaynak ve kabiliyetler, endüstriye göre daha etkilidir" kabul edilmektedir.

**Tablo18**

**Atılgan Stratejik Grup İçerisindeki Firmaların Endüstri Odaklı ve Kaynak ve Kabiliyet Odaklı Ölçekler Açısından Ortalama Değerleri ve ve Tek Örneklemli T Testi**

	Endüstri		Kaynak ve Kabiliyet	
	Boyut	Ortalama	Boyut	Ortalama
Atılgan Stratejik Grup	Endüstri	3,1322	Kaynak	3,6336
	Sektöre giriş	2,9818	Maddi kaynaklar	3,8068
	Rekabet yoğunluğu	3,5227	Kurumsal itibar	3,8452
	İkame ürünler	3,2955	Marka	3,6111
	Alıcıların gücü	3,0818	Örgüt kültürü	3,2475
	Tedarikçiler	2,8295	İnsan kaynakları	3,3052
	Ortalama farkı	t	Anlamlılık seviyesi	
	,50140	4,495	,000	

Atılgan stratejik grup içerisindeki firmaların strateji anlayışları üzerinde endüstri temelli öğelerin etkisine ilişkin genel ortalama 3,1322'dir. Bu genel ortalama değeri endüstriye ilişkin 5 rekabet gücü faktörünün B tipolojisine sahip firmalardan oluşan grup için "Ne etkili Ne Etkisiz" ile "Etkili" arasında bir noktaya denk gelmektedir. Ölçekte yer alan

maddelerden işletmelerin strateji anlayışları üzerinde en fazla etkili olduğu görülen 3,5227'lik ortalama değeri ile rekabet yoğunluğu olarak görünmektedir. Arıca ikame ürünler 3,2955 ve alıcıların gücü 3,0818'lik ortalama değerler ile rekabet yoğunluğunu takip etmektedirler.

Atılğan stratejik grup içerisindeki firmaların strateji anlayışları üzerinde kaynak ve kabiliyetlere ilişkin genel ortalama 3,6336'dır. Bu genel ortalama değeri kaynak ve kabiliyetlere ilişkin faktörlerin B tipolojisine sahip firmalardan oluşan grup için "Ne etkili Ne Etkisiz" ile "Etkili" arasında bir noktaya denk gelmektedir. Ölçekte yer alan maddelerden işletmelerin strateji anlayışları üzerinde en fazla etkili olduğu görülen faktör 3,8452 ortalama değeri ile Kurumsal İtibardır. Ayrıca Maddi kaynaklar 3,8015 ve Marka 3,6111'lik ortalama değerler ile yüksek bir oran ortaya koymaktadırlar.

H2Testi:

Tek Örneklemli T Testi sonuçlarına göre Atılğan stratejik grup içerisindeki firmalar için endüstri ve kaynak ve kabiliyet etkililiği ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p_{0,000} < 0,050$ ). Bununla birlikte Atılğan stratejik grup içerisindeki firmalar için Endüstri (3,1322) ve Kaynak kabiliyet algısı (3,6336) ortalamaları incelendiğinde, Atılğan stratejik grup içerisindeki firmaların kaynak ve kabiliyeti daha etkili olarak değerlendirdiği sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak H2 hipotezi "Atılğan stratejik grup içerisindeki firmaların strateji algılarında endüstri, kaynak ve kabiliyetlere göre daha etkilidir" reddedilmektedir.

**Tablo 19**

**Analizci Stratejik Grup İçerisindeki Firmaların Endüstri Odaklı ve Kaynak ve Kabiliyet Odaklı Ölçekler Açısından Ortalama Değerleri.**

	Endüstri		Kaynak ve Kabiliyet	
	Boyut	Ortalama	Boyut	Ortalama
Analizci Stratejik Grup	Endüstri	3,2945	Kaynak	3,5906
	Sektöre giriş	3,3391	Maddi kaynaklar	3,7500
	Rekabet yoğunluğu	3,5978	Kurumsal itibar	3,8043
	İkame ürünler	3,5326	Marka	3,6184
	Alıcıların gücü	2,8522	Örgüt kültürü	3,2174
	Tedarikçiler	3,2500	İnsan Kaynakları	3,1863
	Ortalama farkı	t	Anlamlılık seviyesi	
	,29608	3,446	,010	

Analizci stratejik grup içerisindeki firmaların strateji anlayışları üzerinde endüstri temelli öğelerin etkisine ilişkin genel ortalama 3,2945’dir. Bu genel ortalama değeri endüstriye ilişkin 5 rekabet gücü faktörünün B tipolojisine sahip firmalardan oluşan grup için “Ne etkili Ne Etkisiz” ile “Etkili” arasında bir noktaya denk gelmektedir. Ölçekte yer alan maddelerden işletmelerin strateji anlayışları üzerinde en fazla etkili olduğu görülen 3,5978’lik ortalama değeri ile rekabet yoğunluğu olarak görünmektedir. Ayrıca ikame ürünler 3,5326, sektöre giriş 3,3391 ve tedarikçiler 3,2500 ile ortalamanın üstündeki değerler olarak sıralanmaktadır. Alıcıların gücü ise 2,8522’lik ortalama değer

ile ölçekteki tek “Etkisiz” kategorisinde yer alan tek maddedir.

Analizci stratejik grup içerisindeki firmaların strateji anlayışları üzerinde kaynak ve kabiliyetlere ilişkin genel ortalama 3,5906’dır. Bu genel ortalama değeri kaynak ve kabiliyetlere ilişkin faktörlerin B tipolojisine sahip firmalardan oluşan grup için “Ne etkili Ne Etkisiz” ile “Etkili” arasında bir noktaya denk gelmektedir. Ölçekte yer alan maddelerden işletmelerin strateji anlayışları üzerinde en fazla etkili olduğu görülen faktör 3,8043 ortalama değeri ile Kurumsal İtibardır. Ayrıca Maddi Kaynaklar 3,7500, Marka 3,6184, Örgüt Kültürü 3,2174, ve İnsan Kaynakları 3,1863’lük ortalama değerler ile ortalamanın üstünde değerler olarak sıralanmaktadır.

Tek Örneklemli T Testi sonuçlarına göre Analizci stratejik grup içerisindeki firmalar için endüstri ve kaynak ve kabiliyet etkililiği ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p_{0,000} < 0,050$ ). Bununla birlikte Analizci stratejik grup içerisindeki firmalar için Endüstri (3,2945) ve Kaynak kabiliyet algısı (3,5906) ortalamaları incelendiğinde, Atılgan stratejik grup içerisindeki firmaların kaynak ve kabiliyeti daha etkili olarak değerlendirdiği sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak H3 hipotezi “Analizci stratejik grup içerisindeki firmaların strateji algılarında kaynak ve kabiliyet ve endüstri arasındaki fark yoktur” reddedilmektedir.

**Tablo 20**

**Savunmacı Stratejik Grup İçerisindeki Firmaların Endüstri Odaklı Ölçek İçerisindeki İfadeler Açısından Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standart Sapma
1. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin performansını düşürmeleri	2,4706	1,17886
2. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin pazar payını tehdit etmeleri	2,8824	1,16632
3. Sektöre yeni girecek firmaların yaratacakları arz fazlası nedeniyle fiyat düşüşlerine neden olmaları	3,0000	1,00000
4. Sektöre yeni girecek firmaların ürün farklılaştırmaya gitmeleri	2,6471	,86177

**Tablo 20'nin devamı**

5. Yeni giren firmaların işletmemizin ölçek ekonomilerinden yararlanmasına engel olmaları	<b>2,1765</b>	,88284
6. Firmalar arasında yaşanan yoğun rekabetin işletmemizin gelirlerini azaltması	3,0588	,74755
7. Yoğun rekabetin sektörde çok sayıda ve görece eşit güce sahip firmaların bulunma olasılığını artırması	3,1765	,88284
8. Rekabet yoğunluğunun endüstride aşırı kapasiteye yol açması	3,0000	,79057
9. Sektördeki firmalar arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması	<b>3,3529</b>	,60634
10. İkame ürünlerin bulunmasının fiyatların yükselmesi üzerinde baskı oluşturması	2,7059	1,10480
11. Tüketicilerin en küçük fiyat hareketlerinde ikame ürünlere geçiş yapma olasılığı	2,5294	1,00733
12. İkame ürünlerin fiyatlar üzerinde oluşturduğu baskı nedeniyle karlılığın azalması	2,9412	1,14404
13. İkame ürünlerin işletmeleri farklı üretim teknolojileri kullanmaya zorlaması	3,2353	1,14725
14. Müşterilerin satın aldıkları malların miktarını azaltarak fiyatları aşağıya çekmesi	2,8824	,78121
15. Müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri	<b>3,9412</b>	,42875
16. Üretilen ürünlerin belli başlı birkaç alıcı tarafından satın alınmasının işletmemizin pazarlık gücünü düşürmesi	2,7059	,91956
17. Müşterilerin piyasadan ürettiğiniz ürün yerine ikame edilebilecek başka ürünleri bulabilmesi	3,1765	,80896
18. Kurumsal müşterilerimizin bizden aldıkları ürünleri kendilerinin üretmeye başlaması	2,2353	1,09141
19. Tedarikçilerin ürünlerinin fiyatlarını yükseltip düşürerek işletmemizi kendilerine bağımlı kılabilmeleri	2,9412	1,19742

**Tablo 20'nin devamı**

20. Tedarikçilerin ürünlerinin kalitesini yükseltip düşürerek işletmemizi tehdit edebilmeleri	2,5882	,93934
21. Tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin işletmemizin faaliyetleri için hayati derecede önemli olması	3,2353	1,03256
22. Tedarikçilerin bizim iş sahamaıza girme olasılıkları	<b>2,0000</b>	1,06066

**Tablo 21****Savunmacı Stratejik Grup İçerisindeki Firmaların Kaynak ve Kabiliyet Odaklı Ölçek İçerisindeki İfadeler Açısından Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standart Sapma
23. İşletmemizin, yatırımlarını rakiplerine göre özsermaye yoluyla daha kolay finanse edebilmesi	3,6471	1,05719
24. İşletmemiz sahip olduğu ölçek ve finansal güç nedeniyle mali sektör kredilerinden daha kolay yararlanabilmesi	<b>4,0588</b>	,55572
25. İşletmemizin üretim hacmi ve ölçeğinin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına olanak sağlaması	<b>4,0000</b>	,70711
26. Sahip olduğumuz coğrafi konumun rekabet üstünlüğü kazanmamıza neden olması	3,9412	,74755
27. Rakiplerimizle kıyaslandığında işletmemizin yönetim kalitesinin daha üstün olması	<b>4,1176</b>	,60025
28. İşletmemize yapılacak yatırımların, hissedarlar tarafından uzun vadeli yatırım şeklinde algılanması	3,65	,702
29. İşletmemizin; yenilikçi, yeni ürünleri ile tanınması	3,8235	,52859
30. İşletmemizin, büyük rakipleriyle kıyaslandığında müşterilerin gözünde finansal bakımdan güçlü bir imaja sahip olması	3,8235	,88284

**Tablo 21'in devamı**

31.İşletmemizin kaliteli personeli çekme kabiliyetine sahip olması	3,6471	,49259
32.İşletmemizin rekabet tehditlerine hızla cevap verebilmesi	3,7647	,56230
33.Çalışanlarımızın bu işletmenin bir parçası olmakla gurur duymaları	3,7059	,46967
34.İşletmemizin yeni ürün geliştirmede daima en son teknolojiyi kullanması	3,8824	,85749
35.İşletmemizin markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklam harcaması yapması	3,0000	,70711
36.Toptancılar ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerine, markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımızın bulunması	3,88	,697
37.Markamızın gücünün yeni müşterileri daha kolay çekmemizi sağlaması	3,8824	,69663
38.Markamızın gücünün müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi	<b>4,1176</b>	,48507
39.Müşterilerin, güçlü marka imajımız sayesinde rakip ürünlere oranla firmamızın ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaları	3,4706	,71743
40.Faaliyet gösterdiğimiz sektörde işletmemizin markasından daha güçlü markaların da bulunmaları	3,4118	,79521
41.İşletmemiz marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırması	3,8235	,39295
42.Markamızın rakiplerimize karşı üstünlük sağlamamıza önemli katkılarda bulunması	<b>4,0000</b>	,50000
43.Markamızın yeni sektörlere girerken veya ürün hattımızı genişletirken bir köprü rolü oynaması	3,7059	,68599
44.Çalışanlarımızın kendilerini etkileyen kararlara katılma hakkına sahip olmaları	3,4706	,51450



**Tablo 21'in devamı**

45.İşletmemizde bilginin değerli ve herkese açık olması	3,5882	,50730
46.İşletmemizin yenilikçiliğe ve değişime önem vermesi	3,8824	,60025
47.İşletmemizde genellikle gruplar arasında güven hissinin olması	3,7647	,43724
48.İşletmemizde insanların, fikirlerine değer verildiğini ve bilgi birikimlerine inanıldığını hissetmeleri	3,7647	,43724
49.Çalışanlar arasındaki olası anlaşmazlıkların karşılıklı diyalog ve yüzleşmeyle çözülmesi	3,8824	,60025
50.Çalışanlarımızın yetenekleri ve uzmanlık düzeylerinin yüksek olması	3,9412	,55572
51.Üst düzey yöneticilerimizin sektörün en iyileri arasında gösterilmeleri	3,7059	,68599
52.Çalışanlarımızın yetenek ve uzmanlık becerilerinin kendilerine özgü olması	3,5294	,51450
53.Rakiplerimizin bu yetenekli çalışanları işletmemizden koparmasının zor olması	3,9412	,55572
54.Çalışanlarımızın yeteneklerinin, rakip işletmelerin çalışanları tarafından taklit edilmesinin zor olması	3,4706	,71743
55.Çalışanlarımızın yeteneklerine sahip eş değer personelin işgücü piyasasından temininin kolay olması	2,5882	1,00367
56.İşletmemizin çalışanlarının yetenek ve uzmanlıkları sayesinde, en önemli rakiplerine karşı üstünlük sağlaması	3,4706	,62426
57.Nitelikli insan gücünün belirli işletmelerde toplanması yüzünden bu işletmelerin firmamıza karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları	2,4118	,93934
58.Rakip firmalardaki çalışanların işletmelerine bağlılık düzeylerinin bizim çalışanlarımızdan daha yüksek olması	2,2353	,75245

Savunmacı stratejik grup içerisinde bulunan firmalar arasında endüstriye özgü faktörlere yönelik ifadeler açısından bir değerlendirme yapıldığında “Müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri” 3,9412’lik ortalama değeri ile en yüksek değeri alırken, “Sektördeki firmalar arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması” 3,3529’luk

ortalama değeri ile onu takip etmektedir. “Tedarikçilerin bizim iş sahamıza girme olasılıkları” 2,00’lik ortalama değeri ile en düşük değeri alırken, “Yeni giren firmaların işletmemizin ölçek ekonomilerinden yararlanmasına engel olmaları” 2,1765’lik ortalama değeri ile onu takip etmektedir.

Savunmacı stratejik grup içerisinde bulunan firmalar arasında kaynak ve kabiliyetlere yönelik ifadeler açısından bir değerlendirme yapıldığında” Markamızın gücünün müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi” ve “Rakiplerimizle kıyaslandığında işletmemizin yönetim kalitesinin daha üstün olması” faktörleri 4,1176’lik ortalama değerleri ile en yüksek değeri almaktadırlar. “Rakip firmalardaki çalışanların işletmelerine bağlılık düzeylerinin bizim çalışanlarımızdan daha yüksek olması” faktörü 2,2353’lük ortalama değeri ile en düşük değeri alırken “Nitelikli insan gücünün belirli işletmelerde toplanması yüzünden bu işletmelerin firmamıza karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları” faktörü 2,4118’lik ortalama değerle onu takip etmektedir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında Savunmacı stratejik grup içerisinde yer alan firmaların gerek endüstriye özgü faktörlerden “Müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri” “Sektördeki firmalar arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması” faktörlerine gerekse kaynak ve kabiliyetlere yönelik faktörlerden Markamızın gücünün müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi” ve “Rakiplerimizle kıyaslandığında işletmemizin yönetim kalitesinin daha üstün olması” faktörlerine vurgu yapmaları açısından savunmacı tipoloji tanımlamasına uygun hareket tarzı geliştirdiklerini ortaya koymaktadırlar.

**Tablo 22****Atılgan Stratejik Grup İçerisindeki Firmaların Endüstri Odaklı Ölçek İçerisindeki İfadeler Açısından Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standart Sapma
1. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin performansını düşürmeleri	3,0000	1,11270
2. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin pazar payını tehdit etmeleri	3,2727	,88273
3. Sektöre yeni girecek firmaların yaratacakları arz fazlası nedeniyle fiyat düşüşlerine neden olmaları	3,0455	1,13294
4. Sektöre yeni girecek firmaların ürün farklılaştırmaya gitmeleri	2,9091	,97145
5. Yeni giren firmaların işletmemizin ölçek ekonomilerinden yararlanmasına engel olmaları	2,6818	1,21052
6. Firmalar arasında yaşanan yoğun rekabetin işletmemizin gelirlerini azaltması	3,3636	1,04860
7. Yoğun rekabetin sektörde çok sayıda ve görece eşit güce sahip firmaların bulunma olasılığını artırması	3,5000	,96362
8. Rekabet yoğunluğunun endüstride aşırı kapasiteye yol açması	3,5000	1,05785
9. Sektördeki firmalar arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması	<b>3,7273</b>	1,24142
10. İkame ürünlerin bulunmasının fiyatların yükselmesi üzerinde baskı oluşturması	3,1364	1,32001
11. Tüketicilerin en küçük fiyat hareketlerinde ikame ürünlere geçiş yapma olasılığı	3,3182	1,08612
12. İkame ürünlerin fiyatlar üzerinde oluşturduğu baskı nedeniyle karlılığın azalması	3,4091	1,22121

**Tablo 22'nin devamı**

13. İkame ürünlerin işletmeleri farklı üretim teknolojileri kullanmaya zorlaması	3,3182	1,04135
14. Müşterilerin satın aldıkları malların miktarını azaltarak fiyatları aşağıya çekmesi	2,8182	1,22032
15. Müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri	<b>3,6364</b>	1,04860
16. Üretilen ürünlerin belli başlı birkaç alıcı tarafından satın alınmasının işletmemizin pazarlık gücünü düşürmesi	3,2273	1,10978
17. Müşterilerin piyasadan ürettiğiniz ürün yerine ikame edilebilecek başka ürünleri bulabilmesi	3,3636	1,21677
18. Kurumsal müşterilerimizin bizden aldıkları ürünleri kendilerinin üretmeye başlaması	<b>2,3636</b>	1,17698
19. Tedarikçilerin ürünlerinin fiyatlarını yükseltip düşürerek işletmemizi kendilerine bağımlı kılabilmeleri	3,1364	,94089
20. Tedarikçilerin ürünlerinin kalitesini yükseltip düşürerek işletmemizi tehdit edebilmeleri	2,5000	1,10195
21. Tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin işletmemizin faaliyetleri için hayati derecede önemli olması	3,5909	1,05375
22. Tedarikçilerin bizim iş sahamaıza girme olasılıkları	<b>2,0909</b>	,92113

**Tablo 23****Atılğan Stratejik Grup İçerisindeki Firmaların Kaynak ve Kabiliyet Odaklı Ölçek İçerisindeki İfadeler Açısından Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standart Sapma
23.İşletmemizin, yatırımlarını rakiplerine göre özsermaye yoluyla daha kolay finanse edebilmesi	3,9545	,78542
24.İşletmemiz sahip olduğu ölçek ve finansal güç nedeniyle mali sektör kredilerinden daha kolay yararlanabilmesi	4,0455	,65300
25.İşletmemizin üretim hacmi ve ölçeğinin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına olanak sağlaması	3,8636	,94089
26.Sahip olduğumuz coğrafi konumun rekabet üstünlüğü kazanmamıza neden olması	3,3636	,90214
27.Rakiplerimizle kıyaslandığında işletmemizin yönetim kalitesinin daha üstün olması	3,4091	,95912
28.İşletmemize yapılacak yatırımların, hissedarlar tarafından uzun vadeli yatırım şeklinde algılanması	3,43	1,207
29.İşletmemizin; yenilikçi, yeni ürünleri ile tanınması	<b>4,3182</b>	,71623
30.İşletmemizin, büyük rakipleriyle kıyaslandığında müşterilerin gözünde finansal bakımdan güçlü bir imaja sahip olması	<b>4,1818</b>	,58849
31.İşletmemizin kaliteli personeli çekme kabiliyetine sahip olması	3,6818	1,08612
32.İşletmemizin rekabet tehditlerine hızla cevap verebilmesi	3,8636	,88884
33.Çalışanlarımızın bu işletmenin bir parçası olmakla gurur duymaları	3,8636	,94089
34.İşletmemizin yeni ürün geliştirmede daima en son teknolojiyi kullanması	<b>4,1818</b>	,66450

**Tablo 23'ün devamı**

35.İşletmemizin markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklam harcaması yapması	3,0909	,97145
36.Toptancılar ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerine, markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımızın bulunması	3,52	1,030
37.Markamızın gücünün yeni müşterileri daha kolay çekmemizi sağlaması	3,7727	1,10978
38.Markamızın gücünün müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi	3,8182	1,09702
39.Müşterilerin, güçlü marka imajımız sayesinde rakip ürünlere oranla firmamızın ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaları	3,5455	,85786
40.Faaliyet gösterdiğimiz sektörde işletmemizin markasından daha güçlü markaların da bulunmaları	3,5455	,91168
41.İşletmemiz marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırması	4,0455	,48573
42.Markamızın rakiplerimize karşı üstünlük sağlamamıza önemli katkılarda bulunması	3,8636	,46756
43.Markamızın yeni sektörlere girerken veya ürün hattımızı genişletirken bir köprü rolü oynaması	3,7727	,68534
44.Çalışanlarımızın kendilerini etkileyen kararlara katılma hakkına sahip olmaları	3,5909	,85407
45.İşletmemizde bilginin değerli ve herkese açık olması	3,9091	,75018
46.İşletmemizin yenilikçiliğe ve değişime önem vermesi	4,1364	,77432
47.İşletmemizde genellikle gruplar arasında güven hissiniin olması	3,8636	,83355
48.İşletmemizde insanların, fikirlerine değer verildiğini ve bilgi birikimlerine inanıldığını hissetmeleri	3,8636	,83355

**Tablo 23'ün devamı**

49.Çalışanlar arasındaki olası anlaşmazlıkların karşılıklı diyalog ve yüzleşmeyle çözülmesi	3,7727	,75162
50.Çalışanlarımızın yetenekleri ve uzmanlık düzeylerinin yüksek olması	3,9091	,92113
51.Üst düzey yöneticilerimizin sektörün en iyileri arasında gösterilmeleri	3,6364	,95346
52.Çalışanlarımızın yetenek ve uzmanlık becerilerinin kendilerine özgü olması	3,4091	,90812
53.Rakiplerimizin bu yetenekli çalışanları işletmemizden koparmasının zor olması	3,3182	1,04135
54.Çalışanlarımızın yeteneklerinin, rakip işletmelerin çalışanları tarafından taklit edilmesinin zor olması	3,0455	,95005
55.Çalışanlarımızın yeteneklerine sahip eş değer personelin işgücü piyasasından temininin kolay olması	2,9545	,78542
56.İşletmemizin çalışanlarının yetenek ve uzmanlıkları sayesinde, en önemli rakiplerine karşı üstünlük sağlaması	3,4545	,85786
57.Nitelikli insan gücünün belirli işletmelerde toplanması yüzünden bu işletmelerin firmamıza karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları	2,7727	,97257
58.Rakip firmalardaki çalışanların işletmelerine bağlılık düzeylerinin bizim çalışanlarımızdan daha yüksek olması	2,7273	,98473

Atılgan stratejik grup içerisinde bulunan firmalar arasında endüstriye özgü faktörlere yönelik ifadeler açısından bir değerlendirme yapıldığında “Sektördeki firmalar arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması” faktörü 3,7273'lük ortalama değerle en yüksek değeri alırken onu 3,6364'lük ortalama değeri ile “Müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri” faktörü takip etmektedir. “Tedarikçilerin bizim iş sahamaza girme olasılıkları” faktörü 2,0909'luk ortalama değerle en düşük değeri alırken “Kurumsal müşterilerimizin bizden aldıkları ürünleri kendilerinin üretmeye başlaması” faktörü 2,3636'lık ortalama değerle onu takip etmektedir.

Atılgan stratejik grup içerisinde bulunan firmalar arasında kaynak ve kabiliyetlere faktörlere yönelik ifadeler açısından bir değerlendirme yapıldığında “İşletmemizin;

yenilikçi, yeni ürünleri ile tanınması” faktörü 4,3182’lik ortalama değerle en yüksek değeri alırken, “ İşletmemizin yeni ürün geliştirmede daima en son teknolojiyi kullanması” ve “İşletmemizin, büyük rakipleriyle kıyaslandığında müşterilerin gözünde finansal bakımdan güçlü bir imaja sahip olması” faktörleri 4,1818’lik ortalama değerle onu takip etmektedirler. “Rakip firmalardaki çalışanların işletmelerine bağlılık düzeylerinin bizim çalışanlarımızdan daha yüksek olması” faktörü 2,7273 ‘lük ortalama değerle en düşük değeri alırken onu 2,7727’lik değerle “Nitelikli insan gücünün belirli işletmelerde toplanması yüzünden bu işletmelerin firmamıza karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları” faktörü takip etmektedir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında Atılğan stratejik grup içerisinde yer alan firmaların gerek Endüstriye yönelik faktörlerden “Sektördeki firmalar arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması” ve Müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri” faktörlerine gerekse kaynak ve kabiliyetlere yönelik faktörlerden “İşletmemizin; yenilikçi, yeni ürünleri ile tanınması” ve “ İşletmemizin yeni ürün geliştirmede daima en son teknolojiyi kullanması” ve “İşletmemizin, büyük rakipleriyle kıyaslandığında müşterilerin gözünde finansal bakımdan güçlü bir imaja sahip olması” faktörlerine vurgu yapmaları açısından Atılğan tipoloji tanımlamasına uygun hareket tarzı geliştirdiklerini ortaya koymaktadırlar.

**Tablo24**

**Analizci Stratejik Grup İçerisindeki Firmaların Endüstri Odaklı Ölçek İçerisindeki İfadeler Açısından Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standart Sapma
1. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin performansını düşürmeleri	3,0000	1,11270
2. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin pazar payını tehdit etmeleri	3,2727	,88273
3. Sektöre yeni girecek firmaların yaratacakları arz fazlası nedeniyle fiyat düşüşlerine neden olmaları	3,0455	1,13294
4. Sektöre yeni girecek firmaların ürün farklılaştırmaya gitmeleri	2,9091	,97145



**Tablo 24'ün devamı**

5. Yeni giren firmaların işletmemizin ölçek ekonomilerinden yararlanmasına engel olmaları	2,6818	1,21052
6. Firmalar arasında yaşanan yoğun rekabetin işletmemizin gelirlerini azaltması	3,3636	1,04860
7. Yoğun rekabetin sektörde çok sayıda ve görece eşit güce sahip firmaların bulunma olasılığını artırması	3,5000	,96362
8. Rekabet yoğunluğunun endüstride aşırı kapasiteye yol açması	3,5000	1,05785
9. Sektördeki firmalar arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması	3,7273	1,24142
10. İkame ürünlerin bulunmasının fiyatların yükselmesi üzerinde baskı oluşturması	3,1364	1,32001
11. Tüketicilerin en küçük fiyat hareketlerinde ikame ürünlere geçiş yapma olasılığı	3,3182	1,08612
12. İkame ürünlerin fiyatlar üzerinde oluşturduğu baskı nedeniyle karlılığın azalması	3,4091	1,22121
13. İkame ürünlerin işletmeleri farklı üretim teknolojileri kullanmaya zorlaması	3,3182	1,04135
14. Müşterilerin satın aldıkları malların miktarını azaltarak fiyatları aşağıya çekmesi	2,8182	1,22032
15. Müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri	<b>3,6364</b>	1,04860
16. Üretilen ürünlerin belli başlı birkaç alıcı tarafından satın alınmasının işletmemizin pazarlık gücünü düşürmesi	3,2273	1,10978
17. Müşterilerin piyasadan ürettiğiniz ürün yerine ikame edilebilecek başka ürünleri bulabilmesi	3,3636	1,21677
18. Kurumsal müşterilerimizin bizden aldıkları ürünleri kendilerinin üretmeye başlaması	<b>2,3636</b>	1,17698

**Tablo 24'ün devamı**

19. Tedarikçilerin ürünlerinin fiyatlarını yükseltip düşürerek işletmemizi kendilerine bağımlı klabilmeleri	3,1364	,94089
20. Tedarikçilerin ürünlerinin kalitesini yükseltip düşürerek işletmemizi tehdit edebilmeleri	2,5000	1,10195
21. Tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin işletmemizin faaliyetleri için hayati derecede önemli olması	<b>3,5909</b>	1,05375
22. Tedarikçilerin bizim iş sahamıza girme olasılıkları	<b>2,0909</b>	,92113

**Tablo 25**

**Analizci Stratejik Grup İçerisindeki Firmaların Kaynak ve Kabiliyet Odaklı Ölçek İçerisindeki İfadeler Açısından Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standart Sapma
23. İşletmemizin, yatırımlarını rakiplerine göre özsermaye yoluyla daha kolay finanse edebilmesi	3,8696	,62554
24. İşletmemiz sahip olduğu ölçek ve finansal güç nedeniyle mali sektör kredilerinden daha kolay yararlanabilmesi	3,6522	1,15242
25. İşletmemizin üretim hacmi ve ölçeğinin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına olanak sağlaması	3,7826	,90235
26. Sahip olduğumuz coğrafi konumun rekabet üstünlüğü kazanmamıza neden olması	3,6957	,87567
27. Rakiplerimizle kıyaslandığında işletmemizin yönetim kalitesinin daha üstün olması	3,7826	,85048
28. İşletmemize yapılacak yatırımların, hissedarlar tarafından uzun vadeli yatırım şeklinde algılanması	3,57	,992

**Tablo 25'in devamı**

29.İşletmemizin; yenilikçi, yeni ürünleri ile tanınması	<b>4,1304</b>	,69442
30.İşletmemizin, büyük rakipleriyle kıyaslandığında müşterilerin gözünde finansal bakımdan güçlü bir imaja sahip olması	3,9130	,90015
31.İşletmemizin kaliteli personeli çekme kabiliyetine sahip olması	3,7826	,95139
32.İşletmemizin rekabet tehditlerine hızla cevap verebilmesi	3,7391	,81002
33.Çalışanlarımızın bu işletmenin bir parçası olmakla gurur duymaları	3,6087	,89133
34.İşletmemizin yeni ürün geliştirmede daima en son teknolojiyi kullanması	3,9130	,79275
35.İşletmemizin markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklam harcaması yapması	3,2174	,85048
36.Toptancılar ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerine, markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımızın bulunması	3,13	,920
37.Markamızın gücünün yeni müşterileri daha kolay çekmemizi sağlaması	3,6522	,88465
38.Markamızın gücünün müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi	<b>4,2174</b>	,67126
39.Müşterilerin, güçlü marka imajımız sayesinde rakip ürünlere oranla firmamızın ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaları	3,9130	,79275
40.Faaliyet gösterdiğimiz sektörde işletmemizin markasından daha güçlü markaların da bulunmaları	3,5652	1,03687
41.İşletmemiz marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırması	3,7391	,68870
42.Markamızın rakiplerimize karşı üstünlük sağlamanıza önemli katkılarda bulunması	3,7391	,86431

**Tablo 25'in devamı**

43.Markamızın yeni sektörlere girerken veya ürün hattımızı genişletirken bir köprü rolü oynaması	3,3913	1,07615
44.Çalışanlarımızın kendilerini etkileyen kararlara katılma hakkına sahip olmaları	3,3478	,71406
45.İşletmemizde bilginin değerli ve herkese açık olması	3,5217	,73048
46.İşletmemizin yenilikçiliğe ve değişime önem vermesi	<b>4,1739</b>	,83406
47.İşletmemizde genellikle gruplar arasında güven hissinin olması	3,7826	,67126
48.İşletmemizde insanların, fikirlerine değer verildiğini ve bilgi birikimlerine inanıldığını hissetmeleri	3,7826	,85048
49.Çalışanlar arasındaki olası anlaşmazlıkların karşılıklı diyalog ve yüzleşmeyle çözülmesi	3,6957	,87567
50.Çalışanlarımızın yetenekleri ve uzmanlık düzeylerinin yüksek olması	3,7391	,86431
51.Üst düzey yöneticilerimizin sektörün en iyileri arasında gösterilmeleri	3,7391	,91539
52.Çalışanlarımızın yetenek ve uzmanlık becerilerinin kendilerine özgü olması	3,5217	,73048
53.Rakiplerimizin bu yetenekli çalışanları işletmemizden koparmasının zor olması	3,4783	,94722
54.Çalışanlarımızın yeteneklerinin, rakip işletmelerin çalışanları tarafından taklit edilmesinin zor olması	3,2609	1,09617
55.Çalışanlarımızın yeteneklerine sahip eş değer personelin işgücü piyasasından temininin kolay olması	<b>2,5652</b>	,84348
56.İşletmemizin çalışanlarının yetenek ve uzmanlıkları sayesinde, en önemli rakiplerine karşı üstünlük sağlaması	3,4783	,73048
57.Nitelikli insan gücünün belirli işletmelerde toplanması yüzünden bu işletmelerin firmamıza karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları	<b>2,7391</b>	1,09617

**Tablo 25'in devamı**

58.Rakip firmalardaki çalışanların işletmelerine bağlılık düzeylerinin bizim çalışanlarımızdan daha yüksek olması	2,4348	,78775
---	--------	--------

Analizci stratejik grup içerisinde bulunan firmalar arasında endüstriye özgü faktörlere yönelik ifadeler açısından bir değerlendirme yapıldığında “Müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri” faktörü 3,6364'lük ortalama değerle en yüksek değeri alırken, “Tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin işletmemizin faaliyetleri için hayati derecede önemli olması” faktörü 3,5909'luk değerle onu takip etmektedir. “Tedarikçilerin bizim iş sahamaıza girme olasılıkları” faktörü 2,0909'luk değerle en düşük değeri alırken “Kurumsal müşterilerimizin bizden aldıkları ürünleri kendilerinin üretmeye başlaması” faktörü 2,3636'lık değerle onu takip etmektedir.

Atılgan stratejik grup içerisinde bulunan firmalar arasında kaynak ve kabiliyetlere faktörlere yönelik ifadeler açısından bir değerlendirme yapıldığında “Markamızın gücünün müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi” 4,274'luk ortalama değer ile en yüksek değeri alırken, “ İşletmemizin yenilikçiliğe ve değişime önem vermesi” faktörü 4,1739'luk ortalama değer ile onu takip etmektedir. “Rakip firmalardaki çalışanların işletmelerine bağlılık düzeylerinin bizim çalışanlarımızdan daha yüksek olması” faktörü 2,4348'lik ortalama değeri ile en düşük değeri alırken, “Çalışanlarımızın yeteneklerine sahip eş değer personelin işgücü piyasasından temininin kolay olması” faktörü 2,5652'lik değer ile onu takip etmektedir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında Analizci Stratejik grup içerisinde yer alan firmaların gerek endüstriye özgü faktörlerden “Müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri” ve “Tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin işletmemizin faaliyetleri için hayati derecede önemli olması” faktörlerine gerekse kaynak ve kabiliyetlere yönelik faktörlerden “Markamızın gücünün müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi” ve “İşletmemizin yenilikçiliğe ve değişime önem vermesi” faktörlerine vurgu yapması açısından Analizci tipoloji tanımlamasına uygun hareket tarzı geliştirdiklerini ortaya koymaktadırlar.

**Tablo 26**

**Endüstri Odaklı ve Kaynak ve Kabiliyet Odaklı Ölçekler Açısından Gruplar Arasındaki Farklılıkların Analizi.**

Endüstri odaklı	Gruplar	Ortalama değerler			Ortalama farkı	Anlamlılık Düzeyi	F	p
	A	2,8583	A	B	-0,27	,186	4,100	0,022
	B	3,1322	A	C	<b>-4,43*</b>	<b>,016</b>		
	C	3,2945	B	C	-0,16	,494		
Kaynak ve kabiliyet odaklı	Firmalar	Ortalama değerler					,085	,919
	A	3,6389	A	B	,00529	,999		
	B	3,6336	A	C	,04831	,931		
	C	3,5906	B	C	,04302	,938		

Grupların endüstri odaklı ve kaynak ve kabiliyet odaklı ölçek açısından farklılaşıp farklılaşmadıklarını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizine bakıldığında, endüstri odaklı ölçek açısından Savunmacı (A), Atılgan (B) ve Analizci (C) grupları arasında endüstriye yönelik algının farklılaştığı görülmektedir. Söz konusu farklılığın Savunmacı ve Analizci stratejik gruplardan kaynaklandığı görülmektedir. Bu noktada savunmacı ve Analizci stratejik gruplar arasında ,016 anlamlılık düzeyinde C yönünde farklılaşma görülmektedir.

Kaynak ve kabiliyet odaklı ölçek açısından yapılan analiz sonucunda ise anlamlı  $p=919>0,05$ ) bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 27**

**Endüstri Odaklı Kaynak ve Kabiliyet Odaklı Ölçekteki Boyutlar Açısından Gruplar Arasındaki Farklılıkların Analizi**

Endüstri odaklı	Gruplar	Ortalama değerler			Ortalama farkı	Anlamlılık düzeyi	F	p
Sektöre giriş	A	2,6353	A	B	-,34652	,328	4,392	<b>,017</b>
	B	2,9818	A	C	-,70384*	,012		
	C	3,3391	B	C	-,35731	,251		
Rekabet yoğunluğu	A	3,1471	A				1,629	,205
	B	3,5227	A					
	C	3,5978	B					
İkame ürünler	A	2,8529	A				3,019	,056
	B	3,2955	A					
	C	3,5326	B					
Alıcıların gücü	A	2,9882	A				,749	,477
	B	3,0818	A					
	C	2,8522	B					
Tedarikçiler	A	2,9882	A	B	-,13837	,814	3,605	<b>,033</b>
	B	3,0818	A	C	-,55882*	,040		
	C	2,8522	B	C	-,42045	,117		

Endüstri odaklı ölçek bazında Savunmacı ve Analizci grupları arasındaki farklılaşmanın

boyutsal olarak açılımına bakıldığında farklılığın Sektöre giriş boyutunda ,012'lik bir anlamlılık düzeyinde ve Tedarikçiler boyutunda ,040'lık anlamlılık düzeyinde ortaya çıktığı görülmektedir.

**Tablo 28**

**Kaynak ve Kabiliyet Odaklı Ölçekteki Boyutlar Açısından Gruplar Arasındaki Farklılıkların Analizi**

Kaynak ve Kabiliyet Odaklı	Gruplar	Ortalama değerler	ORTALAMA FARKI	F	p
Maddi kaynaklar	A	3,9118	p=,714>0,05 olduğu için rekabet yoğunluğu a b c firmaları arasında farklılaşmamaktadır	,338	,714
	B	3,8068			
	C	3,7500			
Kurumsal itibar	A	3,8015	p=,967>0,05 olduğu için rekabet yoğunluğu a b c firmaları arasında farklılaşmamaktadır	,033	,967
	B	3,8452			
	C	3,8043			
İnsan kaynakları	A	3,2549	p=,961>0,05 olduğu için rekabet yoğunluğu a b c firmaları arasında farklılaşmamaktadır	,040	,961
	B	3,2475			
	C	3,2174			
Örgüt kültürü	A	3,6993	p=,660>0,05 olduğu için rekabet yoğunluğu a b c firmaları arasında farklılaşmamaktadır	,419	,660
	B	3,6402			
	C	3,6184			



**Tablo 28'in devamı**

Marka	A	3,6993	p=,857>0,05 olduğu için rekabet yoğunluğu a b c firmaları arasında farklılaşmamaktadır	,155	,857
	B	3,6111			
	C	3,6184			

**Tablo 29****Endüstri Odaklı Ölçekteki İfadeler Açısından Gruplar Arasındaki Farklılıkların Analizi**

İfadeler	Gruplar	Ortalama değerler			ORTALAMA FARKI	SİG	F	p
1. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin performansını düşümleri	A	2,4706					1,190	,311
	B	3,0000						
	C	2,9565						
2. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin pazar payını tehdit etmeleri	A	2,8824					,672	,515
	B	3,2727						
	C	3,1739						
3. Sektöre yeni girecek firmaların yaratacakları arz fazlası nedeniyle fiyat düşüşlerine neden olmaları	A	3,0000	A	B	-,04	,990	3,796	<b>,028</b>
	B	3,0455	A	C	-,73	,072		
	C	3,7391	B	C	-,69	,070		
4. Sektöre yeni girecek firmaların ürün farklılaşmaya gitmeleri	A	2,6471	A	B	-,26203	,665	4,101	<b>,021</b>
	B	2,9091	A	C	-,78772*	,029		
	C	3,4348	B	C	-,52569	,153		

**Tablo 29'un devamı**

5. Yeni giren firmaların işletmemizin ölçek ekonomilerinden yararlanmasına engel olmaları	A	2,1765	A	B	-,50535	,287	7,778	<b>,001</b>
	B	2,6818	A	C	-1,21483*	,001		
	C	3,3913	B	C	-,70949	,060		
6. Firmalar arasında yaşanan yoğun rekabetin işletmemizin gelirlerini azaltması	A	3,0588					2,159	,124
	B	3,3636						
	C	3,6957						
7. Yoğun rekabetin sektörde çok sayıda ve görece eşit güce sahip firmaların bulunma olasılığını artırması	A	3,1765					,584	,561
	B	3,5000						
	C	3,3913						
8. Rekabet yoğunluğunun endüstride aşırı kapasiteye yol açması	A	3,0000					1,243	,296
	B	3,5000						
	C	3,3913						
9. Sektördeki firmalar arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması	A	3,3529					1,759	,181
	B	3,7273						
	C	3,9130						
10. İkame ürünlerin bulunmasının fiyatların yükselmesi üzerinde baskı oluşturması	A	2,7059	A	B	-,43048	,503	3,499	<b>,037</b>
	B	3,1364	A	C	-,94629*	,039		
	C	3,6522	B	C	-,51581	,317		
11. Tüketicilerin en küçük fiyat hareketlerinde ikame ürünlere geçiş yapma olasılığı	A	2,5294	A	B	-,78877	,063	4,393	<b>,017</b>
	B	3,3182	A	C	-,90537*	,026		
	C	3,4348	B	C	-,11660	,928		

**Tablo 29'un devamı**

12. İkame ürünlerin fiyatlar üzerinde oluşturduğu baskı nedeniyle karlılığın azalması	A	2,9412						
	B	3,4091					1,727	,187
	C	3,5652						
13. İkame ürünlerin işletmeleri farklı üretim teknolojileri kullanmaya zorlaması	A	3,2353						
	B	3,3182					,250	,780
	C	3,4783						
14. Müşterilerin satın aldıkları malların miktarını azaltarak fiyatları aşağıya çekmesi	A	2,8824						
	B	2,8182					,044	,957
	C	2,7826						
15. Müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri	A	3,9412						
	B	3,6364					1,358	,265
	C	4,0435						
16. Üretilen ürünlerin belli başlı birkaç alıcı tarafından satın alınmasının işletmemizin pazarlık gücünü düşürmesi	A	2,7059	A	B	-,52139	,334		
	B	3,2273	A	C	,31458	,663	3,413	<b>,040</b>
	C	2,3913	B	C	,83597*	,041		
17. Müşterilerin piyasadan ürettiğiniz ürün yerine ikame edilebilecek başka ürünleri bulabilmesi	A	3,1765						
	B	3,3636					,805	,452
	C	2,9565						
18. Kurumsal müşterilerimizin bizden aldıkları ürünleri kendilerinin üretmeye başlaması	A	2,2353						
	B	2,3636					,326	,723
	C	2,0870						

**Tablo 29'un devamı**

19.Tedarikçiler ürünlerinin fiyatlarını yükseltip düşürerek işletmemizi kendilerine bağımlı kılabilmeleri	A	2,9412							
	B	3,1364						,257	,774
	C	3,1739							
20. Tedarikçilerin ürünlerinin kalitesini yükseltip düşürerek işletmemizi tehdit edebilmeleri	A	2,5882	A	B	,08824	,969			
	B	2,5000	A	C	-,67263	,164	3,21		,047
	C	3,2609	B	C	-,76087	,073	1		
21. Tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin işletmemizin faaliyetleri için hayati derecede önemli olması	A	3,2353							
	B	3,5909						1,58	
	C	3,8261						2	,214
22.Tedarikçilerin bizim iş sahāmıza girme olasılıkları	A	3,2353							
	B	3,5909						3,08	
	C	3,8261						3	,053

Endüstri odaklı ölçekteki farklılaşmayı ifadeler açısından incelediğimizde ise Savunmacı ve Analizci grupları arasındaki farklılaşmanın, “Sektöre yeni girecek firmaların yaratacakları arz fazlası nedeniyle fiyat düşüşlerine neden olmaları” ifadesinde ,070’lik, “Sektöre yeni girecek firmaların ürün farklılaştırmaya gitmeleri” ifadesinde ,21’lik ve “Yeni giren firmaların işletmemizin ölçek ekonomilerinden yararlanmasına engel olmaları” ifadesinde ,001, “İkame ürünlerin bulunmasının fiyatların yükselmesi üzerinde baskı oluşturması” ,039’luk, “Tüketicilerin en küçük fiyat hareketlerinde ikame ürünlere geçiş yapma olasılığı” ,026’lık anlamlılık düzeyinde farklılaştıkları görülmektedir. Ayrıca Atılgan ve Analizci gruplar da “Üretilen ürünlerin belli başlı birkaç alıcı tarafından satın alınmasının işletmemizin pazarlık gücünü düşürmesi” ifadesinde ,041’lik ve “. Tedarikçilerin ürünlerinin kalitesini yükseltip düşürerek işletmemizi tehdit edebilmeleri” ifadesi ,073’lik anlamlılık düzeyinde farklılaşmaktadır.

**Tablo 30****Kaynak Ve Kabiliyet Odaklı Ölçekteki İfadeler Açısından Gruplar Arasındaki Farklılıkların Analizi**

İfadeler	Gruplar	Ortalama değerler		ORTALAMA FARKI	Anlamlılık seviyesi	F	P	
23. İşletmemizin, yatırımlarını rakiplerine göre özsermaye yoluyla daha kolay finanse edebilmesi	A	3,6471				,704	,499	
	B	3,9545						
	C	3,8696						
24. İşletmemiz sahip olduğu ölçek ve finansal güç nedeniyle mali sektör kredilerinden daha kolay yararlanabilmesi	A	4,0588				1,578	,215	
	B	4,0455						
	C	3,6522						
25. İşletmemizin üretim hacmi ve ölçeğinin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına olanak sağlaması	A	4,0000				,307	,737	
	B	3,8636						
	C	3,7826						
26. Sahip olduğumuz coğrafi konumun rekabet üstünlüğü kazanmamıza neden olması	A	3,9412				2,264	,113	
	B	3,3636						
	C	3,6957						
27. Rakiplerimizle kıyaslandığında işletmemizin yönetim kalitesinin daha üstün olması	A	4,1176	A	B	,70856*	,029	3,508	,036
	B	3,4091	A	C	,33504	,425		
	C	3,7826	B	C	-,37352	,297		

**Tablo 30'un devamı**

28.İşletmemize yapılacak yatırımların,hissedarlar tarafından uzun vadeli yatırım şeklinde algılanması	A	3,65			
	B	3,43			
	C	3,57		,232	,79 3
29.İşletmemizin; yenilikçi, yeni ürünleri ile tanınması	A	3,8235			
	B	4,3182		2,69 0	,07 6
	C	4,1304			
30.İşletmemizin, büyük rakipleriyle kıyaslandığında müşterilerin gözünde finansal bakımdan güçlü bir imaja sahip olması	A	3,8235			
	B	4,1818		1,11 1	,33 6
	C	3,9130			
31.İşletmemizin kaliteli personeli çekme kabiliyetine sahip olması	A	3,6471			
	B	3,6818		,125	,88 3
	C	3,7826			
32.İşletmemizin rekabet tehditlerine hızla cevap verebilmesi	A	3,7647			
	B	3,8636		,155	,85 7
	C	3,7391			
33.Çalışanlarımızın bu işletmenin bir parçası olmakla gurur duymaları	A	3,7059			
	B	3,8636		,551	,57 9
	C	3,6087			

**Tablo 30'un devamı**

34.İşletmemizin yeni ürün geliştirmede daima en son teknolojiyi kullanması	A	3,8824					,962	,38 8
	B	4,1818						
	C	3,9130						
35.İşletmemizin markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklam harcaması yapması	A	3,0000					,323	,72 5
	B	3,0909						
	C	3,2174						
36.Toptancılar ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerine, markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımızın bulunması	A	3,88	A	B	,359	,450	3,41 2	,04 0
	B	3,52	A	C	,752	,032		
	C	3,13	B	C	,393	,328		
37.Markamızın gücünün yeni müşterileri daha kolay çekmemizi sağlaması	A	3,8824					,305	,73 8
	B	3,7727						
	C	3,6522						
38.Markamızın gücünün müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi	A	4,1176					1,44 2	,24 5
	B	3,8182						
	C	4,2174						
39.Müşterilerin, güçlü marka imajımız sayesinde rakip ürünlere oranla firmamızın ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaları	A	3,4706					1,86 5	,16 4
	B	3,5455						
	C	3,9130						

**Tablo 30'un devamı**

40.Faaliyet gösterdiğimiz sektörde işletmemizin markasından daha güçlü markaların da bulunmaları	A	3,4118			
	B	3,5455		,149	,86 2
	C	3,5652			
41.İşletmemiz marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırması	A	3,8235			
	B	4,0455		1,83 0	,16 9
	C	3,7391			
42.Markamızın rakiplerimize karşı üstünlük sağlamamıza önemli katkılarda bulunması	A	4,0000			
	B	3,8636			
	C	3,7391		,787	,46 0
43.Markamızın yeni sektörlere girerken veya ürün hattımızı genişletirken bir köprü rolü oynaması	A	3,7059			
	B	3,7727		1,26 5	,29 0
		C	3,3913		
44.Çalışanlarımızın kendilerini etkileyen kararlara katılma hakkına sahip olmaları	A	3,4706			
	B	3,5909			
	C	3,3478		,637	,53 2
45.İşletmemizde bilginin değerli ve herkese açık olması	A			1,997	,145
	B				
	C				
46.İşletmemizin yenilikçiliğe ve değişime önem vermesi	A	3,8824			
	B	4,1364		,821	,44 5



**Tablo 30'un devamı**

	C	4,1739			
47.İşletmemizde genellikle gruplar arasında güven hissinin olması	A	3,7647		,123	,88 5
	B	3,8636			
	C	3,7826			
48.İşletmemizde insanların, fikirlerine değer verildiğini ve bilgi birikimlerine inanıldığını hissetmeleri	A	3,7647		,101	,904
	B	3,8636			
	C	3,7826			
49.Çalışanlar arasındaki olası anlaşmazlıkların karşılıklı diyalog ve yüzleşmeyle çözülmesi	A	3,8824		,291	,748
	B	3,7727			
	C	3,6957			
50.Çalışanlarımızın yetenekleri ve uzmanlık düzeylerinin yüksek olması	A	3,9412		,376	,688
	B	3,9091			
	C	3,7391			
51.Üst düzey yöneticilerimizin sektörün en iyileri arasında gösterilmeleri	A	3,7059		,080	,923
	B	3,6364			
	C	3,7391			
52.Çalışanlarımızın yetenek ve uzmanlık becerilerinin kendilerine özgü olması	A	3,5294		,169	,845
	B	3,4091			
	C	3,5217			

**Tablo 30'un devamı**

53.Rakiplerimizin bu yetenekli çalışanları işletmemizden koparmasının zor olması	A	3,9412		2,426	,097
	B	3,3182			
	C	3,4783			
54.Çalışanlarımızın yeteneklerinin, rakip işletmelerin çalışanları tarafından taklit edilmesinin zor olması	A	3,4706		,961	,389
	B	3,0455			
	C	3,2609			
55.Çalışanlarımızın yeteneklerine sahip eş değer personelin işgücü piyasasından temininin kolay olması	A	2,5882		1,352	,267
	B	2,9545			
	C	2,5652			
56.İşletmemizin çalışanlarının yetenek ve uzmanlıkları sayesinde, en önemli rakiplerine karşı üstünlük sağlaması	A	3,4706		,006	,994
	B	3,4545			
	C	3,4783			
57.Nitelikli insan gücünün belirli işletmelerde toplanması yüzünden bu işletmelerin firmamıza karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları	A	2,4118		,718	,492
	B	2,7727			
	C	2,7391			
58.Rakip firmalardaki çalışanların işletmelerine bağlılık düzeylerinin bizim çalışanlarımızdan daha yüksek olması	A	2,2353		1,650	,201
	B	2,7273			
	C	2,4348			

Kaynak ve kabiliyet odaklı ölçekteki farklılaşmayı ifadeler açısından incelediğimizde Savunmacı ve Atılğan stratejik gruplar arasında “Rakiplerimizle kıyaslandığında işletmemizin yönetim kalitesinin daha üstün olması” ifadesinde ,029'luk düzeyde Savunmacı Stratejik grup yönünde, Savunmacı stratejik grup ve Analizci stratejik

gruplar arasında ise ” Toptancılar ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerine, markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımızın bulunması” ,032’lik düzeyde Savunmacı stratejik grup yönünde farklılaşma görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada Türkiye’deki orta ve büyük ölçekli mobilya üreticileri odak alınmıştır. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığından elde edilen veriler doğrultusunda Türkiye’de toplam 327 orta ve büyük ölçekli mobilya firması olduğu belirlenmiş ve bu firmaların tümüne anketler ulaştırılmıştır. Toplamda 70 firmadan geri dönüş alınmıştır. Bu geri dönüşlerden 8 tanesi kullanılabilir nitelikte olmadığından analiz 62 firma üzerinden yapılmıştır.

Savunmacı stratejik grup içerisindeki firmaların strateji anlayışları üzerinde endüstri temelli öğelerin etkisine ilişkin Tablo 16’ e bakıldığında genel ortalama 2,8583’dir. Bu genel ortalama değeri endüstriye ilişkin 5 rekabet gücü faktörünün savunmacı tipolojiye sahip firmalardan oluşan grup için “Etkili Değil” ile “Ne etkili Ne Etkisiz” arasında bir noktaya denk gelmektedir. Ölçekte yer alan maddelerden işletmelerin strateji anlayışları üzerinde en fazla etkili olduğu görülen 3,14 ortalama değeri ile rekabet yoğunluğu olarak görünmektedir.

Savunmacı stratejik grup içerisindeki firmaların strateji anlayışları üzerinde kaynak ve kabiliyetlere ilişkin genel ortalama 3,6389’dur. Bu genel ortalama değeri kaynak ve kabiliyetlere ilişkin faktörlerin savunmacı tipolojisiye sahip firmalardan oluşan grup için “Ne etkili Ne Etkisiz” ile “Etkili” arasında bir noktaya denk gelmektedir. Ölçekte yer alan maddelerden işletmelerin strateji anlayışları üzerinde en fazla etkili olduğu görülen faktör 3,9118 ortalama değeri ile maddi kaynaklardır. Ayrıca kurumsal itibar 3,8015 ve marka 3,6993’lük ortalama değerler ile yüksek bir oran ortaya koymaktadırlar.

Tek Örneklemlili T Testi sonuçlarına göre savunmacı stratejik grup içerisindeki firmalar için endüstri ve kaynak ve kabiliyet etkililiği ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p_{0,000} < 0,050$ ). Bununla birlikte savunmacı stratejik grup içerisindeki firmalar için endüstri (2,8583) ve kaynak kabiliyet algısı (3,6389) ortalamaları incelendiğinde, savunmacı stratejik grup içerisindeki firmaların kaynak ve kabiliyeti daha etkili olarak değerlendirdiği sonucuna varılmıştır. Sonuç

olarak H1 hipotezi “Savunmacı stratejik grup içerisindeki firmaların strateji algılarında kaynak ve kabiliyetler, endüstriye göre daha etkilidir” kabul edilmektedir.

Savunmacı stratejik grup içerisinde bulunan firmalar arasında endüstriye özgü faktörlere yönelik ifadeler açısından bir değerlendirme yapıldığında “Müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri” 3,9412’lik ortalama değeri ile en yüksek değeri alırken, “Sektördeki firmalar arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması” 3,3529’luk ortalama değeri ile onu takip etmektedir. “Tedarikçilerin bizim iş sahamaıza girme olasılıkları” 2,00’lik ortalama değeri ile en düşük değeri alırken, “Yeni giren firmaların işletmemizin ölçek ekonomilerinden yararlanmasına engel olmaları” 2,1765’lik ortalama değeri ile onu takip etmektedir.

Savunmacı stratejik grup içerisinde bulunan firmalar arasında kaynak ve kabiliyetlere yönelik ifadeler açısından bir değerlendirme yapıldığında” Markamızın gücünün müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi” ve “Rakiplerimizle kıyaslandığında işletmemizin yönetim kalitesinin daha üstün olması” faktörleri 4,1176’lik ortalama değerleri ile en yüksek değeri almaktadırlar. “Rakip firmalardaki çalışanların işletmelerine bağlılık düzeylerinin bizim çalışanlarımızdan daha yüksek olması” faktörü 2,2353’lük ortalama değeri ile en düşük değeri alırken “Nitelikli insan gücünün belirli işletmelerde toplanması yüzünden bu işletmelerin firmamıza karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları” faktörü 2,4118’lik ortalama değeri ile onu takip etmektedir.

Bu doğrultuda savunmacı stratejik grup içerisindeki firmalar için endüstri güçleri açısından önemi vurgulanan müşterilerin kaliteli mal ve hizmet talepleri ve rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması riski marka gücü ve yönetim kalitesi gibi içsel faktörler vasıtasıyla karşılanıyor şeklinde yorumlanabilir.

Atılgan stratejik grup içerisindeki firmaların strateji anlayışları üzerinde endüstri temelli öğelerin etkisine ilişkin Tablo 17’ye bakıldığında genel ortalama 3,1322’dir. Bu genel ortalama değeri endüstriye ilişkin 5 rekabet gücü faktörünün atılgan tipolojiye sahip firmalardan oluşan grup için “Ne etkili Ne Etkisiz” ile “Etkili” arasında bir noktaya denk gelmektedir. Ölçekte yer alan maddelerden işletmelerin strateji anlayışları üzerinde en fazla etkili olduğu görülen 3,5227’lik ortalama değeri ile rekabet yoğunluğu

olarak görünmektedir. Arıca ikame ürünler 3,2955 ve alıcıların gücü 3,0818'lik ortalama değerler ile rekabet yoğunluğunu takip etmektedirler.

Atılğan stratejik grup içerisindeki firmaların strateji anlayışları üzerinde kaynak ve kabiliyetlere ilişkin genel ortalama 3,6336'dır. Bu genel ortalama değeri kaynak ve kabiliyetlere ilişkin faktörlerin atılğan tipolojiye sahip firmalardan oluşan grup için "Ne etkili Ne Etkisiz" ile "Etkili" arasında bir noktaya denk gelmektedir. Ölçekte yer alan maddelerden işletmelerin strateji anlayışları üzerinde en fazla etkili olduğu görülen faktör 3,8452 ortalama değeri ile Kurumsal İtibardır. Ayrıca maddi kaynaklar 3,8015 ve marka 3,6111'lik ortalama değerler ile yüksek bir oran ortaya koymaktadırlar.

Tek Örneklemli T Testi sonuçlarına göre Atılğan stratejik grup içerisindeki firmalar için endüstri ve kaynak ve kabiliyet etkililiği ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p_{0,000} < 0,050$ ). Bununla birlikte atılğan stratejik grup içerisindeki firmalar için endüstri (3,1322) ve kaynak kabiliyet algısı (3,6336) ortalamaları incelendiğinde, atılğan stratejik grup içerisindeki firmaların kaynak ve kabiliyeti daha etkili olarak değerlendirdiği sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak H2 hipotezi "Atılğan stratejik grup içerisindeki firmaların strateji algılarında endüstri, kaynak ve kabiliyetlere göre daha etkilidir" reddedilmektedir.

Atılğan stratejik grup içerisinde bulunan firmalar arasında endüstriye özgü faktörlere yönelik ifadeler açısından bir değerlendirme yapıldığında "Sektördeki firmalar arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması" faktörü 3,7273'lük ortalama değerle en yüksek değeri alırken onu 3,6364'lük ortalama değeri ile "Müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri" faktörü takip etmektedir. "Tedarikçilerin bizim iş sahama girme olasılıkları" faktörü 2,0909'luk ortalama değerle en düşük değeri alırken "Kurumsal müşterilerimizin bizden aldıkları ürünleri kendilerinin üretmeye başlaması" faktörü 2,3636'lık ortalama değerle onu takip etmektedir.

Atılğan stratejik grup içerisinde bulunan firmalar arasında kaynak ve kabiliyetlere faktörlere yönelik ifadeler açısından bir değerlendirme yapıldığında "İşletmemizin; yenilikçi, yeni ürünleri ile tanınması" faktörü 4,3182'lik ortalama değerle en yüksek değeri alırken, "İşletmemizin yeni ürün geliştirmede daima en son teknolojiyi kullanması" ve "İşletmemizin, büyük rakipleriyle kıyaslandığında müşterilerin gözünde

finansal bakımdan güçlü bir imaja sahip olması” faktörleri 4,1818’lik ortalama değerle onu takip etmektedirler. “Rakip firmalardaki çalışanların işletmelerine bağlılık düzeylerinin bizim çalışanlarımızdan daha yüksek olması” faktörü 2,7273 ‘lük ortalama değerle en düşük değeri alırken onu 2,7727’lik değerle “Nitelikli insan gücünün belirli işletmelerde toplanması yüzünden bu işletmelerin firmamıza karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları” faktörü takip etmektedir.

Analizci stratejik grup içerisindeki firmaların strateji anlayışları üzerinde endüstri temelli öğelerin etkisine ilişkin Tablo 18’e bakıldığında genel ortalama 3,2945’dir. Bu genel ortalama değeri endüstriye ilişkin 5 rekabet gücü faktörünün analizci tipolojiye sahip firmalardan oluşan grup için “Ne etkili Ne Etkisiz” ile “Etkili” arasında bir noktaya denk gelmektedir. Ölçekte yer alan maddelerden işletmelerin strateji anlayışları üzerinde en fazla etkili olduğu görülen 3,5978’lik ortalama değeri ile rekabet yoğunluğu olarak görünmektedir. Ayrıca ikame ürünler 3,5326, sektöre giriş 3,3391 ve tedarikçiler 3,2500 ile ortalamanın üstündeki değerler olarak sıralanmaktadır. Alıcıların gücü ise 2,8522’lik ortalama değer ile ölçekteki tek “Etkisiz” kategorisinde yer alan tek maddedir.

Analizci stratejik grup içerisindeki firmaların strateji anlayışları üzerinde kaynak ve kabiliyetlere ilişkin genel ortalama 3,5906’dır. Bu genel ortalama değeri kaynak ve kabiliyetlere ilişkin faktörlerin analizci tipolojiye sahip firmalardan oluşan grup için “Ne etkili Ne Etkisiz” ile “Etkili” arasında bir noktaya denk gelmektedir. Ölçekte yer alan maddelerden işletmelerin strateji anlayışları üzerinde en fazla etkili olduğu görülen faktör 3,8043 ortalama değeri ile Kurumsal İtibardır. Ayrıca maddi kaynaklar 3,7500, marka 3,6184, örgüt kültürü 3,2174, ve insan kaynakları 3,1863’lük ortalama değerler ile ortalamanın üstünde değerler olarak sıralanmaktadırlar.

Tek Örneklemli T Testi sonuçlarına göre Analizci stratejik grup içerisindeki firmalar için endüstri ve kaynak ve kabiliyet etkililiği ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p_{0,000} < 0,050$ ). Bununla birlikte analizci stratejik grup içerisindeki firmalar için endüstri (3,2945) ve kaynak kabiliyet algısı (3,5906) ortalamaları incelendiğinde, analizci stratejik grup içerisindeki firmaların kaynak ve kabiliyeti daha etkili olarak değerlendirdiği sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak H3

hipotezi “Analizci stratejik grup içerisindeki firmaların strateji algılarında kaynak ve kabiliyet ve endüstri arasındaki fark yoktur” reddedilmektedir.

Analizci stratejik grup içerisinde bulunan firmalar arasında endüstriye özgü faktörlere yönelik ifadeler açısından bir değerlendirme yapıldığında “Müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri” faktörü 3,6364'lük ortalama değerle en yüksek değeri alırken, “Tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin işletmemizin faaliyetleri için hayati derecede önemli olması” faktörü 3,5909'luk değerle onu takip etmektedir. “Tedarikçilerin bizim iş sahamaıza girme olasılıkları” faktörü 2,0909'luk değerle en düşük değeri alırken “Kurumsal müşterilerimizin bizden aldıkları ürünleri kendilerinin üretmeye başlaması” faktörü 2,3636'lık değerle onu takip etmektedir.

Analizci stratejik grup içerisinde bulunan firmalar arasında kaynak ve kabiliyetlere yönelik ifadeler açısından bir değerlendirme yapıldığında “Markamızın gücünün müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi” 4,274'luk ortalama değer ile en yüksek değeri alırken, “ İşletmemizin yenilikçiliğe ve değişime önem vermesi” faktörü 4,1739'luk ortalama değer ile onu takip etmektedir. “Rakip firmalardaki çalışanların işletmelerine bağlılık düzeylerinin bizim çalışanlarımızdan daha yüksek olması” faktörü 2,4348'lik ortalama değeri ile en düşük değeri alırken, “Çalışanlarımızın yeteneklerine sahip eş değer personelin işgücü piyasasından temininin kolay olması” faktörü 2,5652'lik değer ile onu takip etmektedir.

Gruplar arasındaki farklılıkların ortaya konulması aşamasında ise yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda (Bknz.Tablo 24) Endüstri odaklı ölçek açısından savunmacı ve analizci gruplar arasında analizci grub yönünde ,016 düzeyinde bir anlamlılık seviyesinde farklılaşma görülmektedir. Atılğan ile savunmacı grup ve atılğan ile analizci gruplar arasında ise istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu bulgu savunmacı gruptaki firmaların strateji algılarının ağırlıklı olarak kaynak ve kabiliyetlere odaklı olması analizci ve atılğan gruplardaki firmaların strateji algılarının ise savunmacı firmalara oranla daha ağırlıklı olarak endüstri odaklı olması hipotezini desteklemektedir. Savunmacı ve analizci gruplar arasındaki bu farklılaşmayı ortaya çıkaran boyutlar (bknz. tablo 25) sektöre giriş boyutunda ,012'lik bir anlamlılık düzeyinde ve tedarikçiler boyutunda ,040'lık anlamlılık düzeyinde ortaya çıkmıştır.



Kaynak ve kabiliyetlere odaklı ölçek açısından bakıldığında ise savunmacı, atılgan ve analizci gruptaki firmalar arasında istatistiki bir farklılaşma görülmemektedir. Bu bulgu savunmacı ve analizci gruptaki firmalar için kaynak ve kabiliyetlere ağırlıklı olarak vurgu yapmaları noktasında H1 ve H3 hipotezlerini destekler bir sonuç ortaya çıkarmakla birlikte, H2 hipotezinin de desteklenmemesini açıklar görünmektedir.

Araştırma sonuçlarını maddeler halinde sıralayacak olursak:

- ✓ Oluşan stratejik gruplar arasındaki strateji algıları endüstri odaklı ve kaynak ve kabiliyet odaklı olmalarına göre farklılaşmaktadır.
- ✓ Savunmacı stratejik grup içerisindeki firmaların strateji algılarının ağırlıklı olarak kaynak ve kabiliyetlere odaklı olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ Atılgan stratejik grup içerisindeki firmaların strateji algılarının ağırlıklı olarak kaynak ve kabiliyetlere odaklı olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ Analizci stratejik grup içerisindeki firmaların strateji algılarının ağırlıklı olarak kaynak ve kabiliyetlere odaklı olduğu tespit edilmiştir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında Türkiye mobilya endüstrisinde firmaların strateji algılarının genel olarak kaynak ve kabiliyet odaklı olduğu fakat stratejik gruplar içerisinde bir değerlendirme yapıldığında gruplar arasında farklılaşma olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu durum Türkiye Mobilya endüstrisindeki rekabetin genel olarak tasarım, yenilikçilik, değişim, marka ve finansal güç gibi faktörler üzerinden kurgulanması ve tüm firmaların bu faktörlere doğal olarak vurgu yapması ile açıklanabilir.

Bu araştırmanın çeşitli kısıtları mevcuttur. İlk olarak araştırmada firma stratejisinin (davranışının) ve bu stratejiyi etkileyen değişkenlerin algısal olarak ölçülmesi bir kısıt olarak görülebilir. Fakat Türkiye’de firmaların stratejileri ile ilgili istatistiki verileri paylaşma eğilimlerinin düşük olduğu göz önüne alındığında bu durum anlaşılabilir görünmektedir.

Diğer bir kısıt ise, özellikle, firma stratejisine ilişkin yönetim kademelerindeki görüş birliği olduğu varsayımdır. Bu araştırmada, yöneticiler arasında firmanın uyguladığı stratejisiye ilişkin görüş birliğinin olduğu varsayılmıştır. Yapılan araştırmalarda, strateji belirleme ile tepe yönetiminde bulunan kişilerin görüşleri arasında ilişki olduğu tespit

edilmiştir (Kotey ve Meredith, 1997). Ayrıca, Türkiye'deki merkezîyetçi karar verme eğilimi de dikkate alındığında, tepe yönetimin firma stratejileri konusunda ana karar verici veya önemli bir belirleyici olması da bu kısıtın dezavantajlarını giderici bir niteliğe sahiptir.

#### **Sonraki çalışmalar için öneriler:**

Sonuç olarak bu çalışma gerek mobilya endüstrisi özelinde stratejik grupların oluşturulması aşamasında Miles ve Snow tipolojilerini teorik arka plan olarak kullanması noktasında gerekse firmaların strateji algılarını yönlendiren unsurların (endüstri mi ? kaynak ve kabiliyetler mi?) stratejik grup kavramı altında incelenmesi noktasında özgün bir katkı ortaya koymaktadır.

Çalışmada aynı grup içerisindeki firmaların benzer şekilde hareket edeceklerini varsayan birinci derece tanımlama seviyesi üzerinden bir kurgulama yapılmıştır. Böylelikle aynı sektör içerisinde yapılabilecek grup içi bilişsel yapıları esas alan ikinci seviye ve firmaların birbirleriyle etkileşim şekillerini açıklayan üçüncü seviye araştırmalar için gerekli zemin hazırlanmış olmaktadır.

Ayrıca çalışma saha araştırması kısmı ile ilgili olarak kendisine mobilya sektörünü seçmiştir, farklı çalışmalarda farklı sektörleri esas alan çalışmaların yapılması endüstrinin geneli hakkında oluşturulacak bütüncül bir anlayışa katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

Buzzell R.D. ve Gale B.T. (1987), *The PIMS principles*, New York: Free Press.

Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press

Eren, E. (2002); *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Grant, R.M. (2002), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques and Applications*, 4th Edition, Blackwell Publishing

Hofer C.W. ve D. Schendel (1978). *Strategy formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, MN: West Pub

Kırım, A., (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Miles R.E. ve C.C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill Press.

Mintzberg H., Ahlstrand B. ve Lampel J. (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Hemel, Hempstead: Prentice-Hall.

Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, London: Basil Blackwell

Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.

Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

Ries, Al ve Ries Laura, (2004), *The Origin of Brands*, Harper Collins Publishers Inc., New York

Reger R. 1988. Competitive Positioning in the Chicago Banking Market: Mapping the Mind of the Strategist. University of Illinois, Champaign

Ülgen H. ve Mirze S.K. (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.

### **Sürelî Yayınlar**

Alpkan, L. (2000). Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1.2. 1-19,

Barca M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 5.1, 7-38.

Barney J.B. (1986). Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. *Academy of Management Review*. 11, 791-800.

Barney, J. B., ve R. E. Hoskisson, (1990). Strategic groups: Untested assertions and research proposals. *Managerial and Decisions Economics*. 11.3, 187-198.

Barney J.B. (1991). The resource-based view of strategy: Origins, implications, and Prospects. *Journal of Management*. 17, 97-211.

Barney, J.B. (2001). Is the resource-based “vew” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*. 26.1, 41-56

Conant, J.S., M. Mokwa, P.R. Varadarajan. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and rganizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journa.*,11, 365-383

- Cool K.O. ve D. Schendel. (1987). Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry. 1963-82. *Management Science*. 33, 1102-1124.
- Cool K.O ve D. Schendel 1988. Performance differences among strategic group members. *Strategic Management Journal*. 9.3, 207 - 223
- Dess G.G. ve P.S Davis. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organization performance. *Academy of Management Journal*. 27, 3, s.467-488.
- Doty D. H. ve W. H. Glick (1994). Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling. *The Academy of Management Review*. 19.2, 230-251
- Fiegenbaum A. ve H. Thomas (1990). Strategic groups and performance: The U.S. insurance industry, 1970-84. *Strategic Management Journal*. 11, 197- 215.
- Fiegenbaum, A., ve H. Thomas, (1995). Strategic groups as reference groups: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy. *Strategic Management Journal*. 16.6, 461-476.
- Galbraith C. ve D.E Schendel. (1983). An empirical analysis of strategic types. *Strategic management Journal*. 4, 153-173.
- Gibcus, P. ve Kemp R.G.M. (2003). Strategy and Small Firm Performance. *SCALES Research Report*. Netherlands.
- Hambrick D.C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*. 25.1, s.5-26.
- Hatten K.J. ve Schendel D.E. (1977). Heterogeneity within an industry: Firm conduct

- in the U.S. brewing industry. *Journal of Industrial Economics*. 26, 97–113.
- Hatten K.J. ve M.L. Hatten (1987). Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability *Strategic Management Journal*. 8, 329-342
- Hawawini, G., V. Subramania ve P. Verdin (2003). Is performance driven by industry or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*. 24, 1-16.
- Kale, S., ve D. Arditi, (2002). Competitive positioning in United States construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management*. 128(3), 238-247.
- Kemp, R.G.M.ve J.J. Hanemaaijer. (2004). Perception of Competition. *SCALES Research Report*. Netherlands.
- Kim, Y. ve K. Lim (1988). Environment, generic strategies, and performance in arapidly developing country: A taxonomic approach. *Academy of Management Journal*, 31.4. s.802-827.
- Leask, G. (2004). Strategic groups and the resource based view: Natural complements enhancing our understanding of the competitive process. Ashton University, UK, Working Paper.
- Leask, G., ve J. A Parnell,. (2005). Integrating strategic groups and the resource based perspective: understanding the competitive process. *European Management Journal*. 23.4, 458-470.
- Mahoney, J.T. ve J.R. Pandian. (1992). The Resource-Based View Within The Conversation of Strategic Management. *Strategic Manegment Journal*.39.2, 340-367
- McGahan, A.M. ve Porter M.E. (1997),“How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*. 18, 15-30.

- McGee, J., ve H. Thomas, (1986). Strategic groups: Theory, research, and taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7.2, 141-160.
- McGee, J., ve H. Thomas, (1992). Strategic groups and intra-industry competition. *International Review of Strategic Management*. 3, 77-98.
- McNamara, G., D.L. Deephouse ve R.A. Luce (2002). Competitive positioning within and across a strategic group structure: The performance of core, secondary, and solitary firms. *Strategic Management Journal*. 24. 2, 161-181.
- Mehra, A. ve S. W Floyd. (1998). Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation. *Journal of Management*. 24.4, 511-531.
- Miller D. (1992). Generic strategies: classification, combination and context. Shrivatava P., Huff A. ve Dutton J. (Ed.), *Advances in Strategic Management*, Greenwich: JAI Press, 391-408.
- Miller D. ve P.H. Friesen (1986a). Porter's (1980), generic strategies and performance: An empirical examination with American data; Part II: Performance Implications. *Organization Studies*, 7.3, 255-261
- Miller, D. ve P.H Friesen. (1986b). Porter's (1980), Generic strategies and performance: An empirical examination with American Data. *Organization Studies*, 7.1, 37-56.
- Mintzberg, H. (1988). Generic strategies toward a comprehensive framework. *Advance in Strategic Management*, 5, 1-67.
- Nair A ve L. Filler 2003. Cointegration of Firm Strategies Within Groups: A Long Run Analysis of Firm Behaviour in the Japanese Steel Industry. *Strategic Management Journal*. 24.2: 145-159.

- Namiki, N. (1989). Miles and Snow's typology of strategy, perceived environmental uncertainty, and organizational performance, *Akron Business and Economic Review*. 20.2, 72-88.
- Nath, D. ve T. S. Gruca, (1997). Convergence across alternative methods for forming strategic groups. *Strategic Management Journal*. 18.9, 745-760
- Osborne, J. D., Stubbart, C. I. ve A. Ramaprasad. (2001). Strategic groups and competitive enactment: a study of dynamic relationships between mental models and performance. *Strategic Management Journal*. 22.5, 435-454.
- Panagiotou G. (2006). The impact of managerial cognitions on the structure-conduct-performance (SCP) paradigm: A strategic group perspective. *Management Decision*. 44.3, 423-441
- Panagiotou G. (2007). Reference theory: Strategic groups and competitive benchmarking. *Management Decision* 45.10, 1595–1621.
- Parnell, J. A. ve M. A. Koseoglu (2010). A Comparison of Competitive Strategy And Organizational Performance in Turkey And The United States, *International Journal of Management and Enterprise Development*. 8(1), 46-61.
- Porac, J. F., H. Thomas, ve C. Baden-Fuller, (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufactures. *Journal of Management Studies*. 26.4, 397-416.
- Peng W. M., Justin Tan ve Tony W. Tong (2004). Ownership Types And Strategic Groups in Emerging Economy. *Journal of Management Studies* 41:7 November 2004.
- Porac JF, H, Thomas ve CWF Baden-Fuller. 1994. Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers. In H Daems, H



- Thomas. (Eds. ), Strategic Groups, Strategic Moves and Performance: 117-137. Elsevier Science Ltd: Oxford.
- Porter M.E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic Management. *Academy of Management Review*. 6, 609-620.
- Porter M.E. (1979). The structure within industries and companies performance. *Review of Economics and Statistics*. 61, 221-228.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy ?, *Harvard Business Review*. 74.6, 61-78.
- Reger, R.K. ve A. S. Huff, (1993). Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal*. 14.2, 103-124.
- Rumelt R.P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*. 12.3, 167-185.
- Seviçin A. (2005). Rekabet Stratejisi Geliştirme Sürecinde Stratejik Grup Analizi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 1.1, 52-66.
- Segev, E. (1989). A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies. *Strategic Management Journal*. 10, 487-504
- Spanos, Y.E. ve S. Lioukas. (2001). An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and Resource Based Perspective, *Strategic Management Journal*. 22, 907-934.
- Tang, M. J., ve H. Thomas, (1992). The concept of strategic groups: Theoretical construct or analytical convenience. *Managerial and Decision Economics*. 13.4, 323-329.

- Teece, D.J., G. Pisano ve A. Shuen. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal.*, 18.7, 509–533
- Thomas, H., ve N. Venkatraman, (1988). Research on strategic groups: Progress and prognosis. *Journal of Management Studies.* 25.6, 537-555.
- Thomas H. ve C. Carroll 1994. Theoretical and Empirical Links Between Strategic Groups, Cognitive Communities and Networks of Interacting Firms. In H Daems, H Thomas (Eds. ), *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance: 7-29.* Elsevier Science Ltd: Oxford
- Wernerfelt B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

### **Tezler**

- Ark, A.H., (2008). Strategic orientation and business performance relationship with focus on business and functional level strategy fit: An emprical study on turkish enterprises. *Yayınlanmamış doktora tezi.* İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Bayramoğlu, G. (2007). Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Ford Otosan, Tusas, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE
- Budayan, C. (2008). Strategic Group Analysis: Strategic Perspective, Differentiation And Performance In Construction. *Yayınlanmamış Doktora Tezi.* Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Dil, E. Stratejik Yönetim Düşüncesine Pozisyon Okulunun Katkısı. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

Geyik, M. (2006), Stratejik Yönetimde Paradigma Kırılması: Pozisyon Okulu ile Kaynaklara Dayalı Okulun Karşılaştırılması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi* Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

Karacaoğlu, K. (2006). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri için Bir Model Önerisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.

Karadağ, S. F. (2008). Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye’nin Öncü sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.

Killström, P. (2005). Strategic Groups And Performance Of The Firm- Towards a New Competitive Environment In The Finnish Telecommunication Industry. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Finlandiya: Helsinki School Of Economics.

Leask, G. (2004). Strategic Groups And Competitive Groups In The Uk Pharmaceutical Industry 1993 - 2002. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. U.K.: Cranfield Üniversitesi

## EKLER

### Sayın yönetici,

Bu anket formu, firmaların sahip oldukları stratejik duruşları ve bu duruşun arkasındaki algıların kaynağını belirlemeye yönelik olarak hazırlanan bir doktora tez çalışmasında kullanılacaktır. Araştırma sürecinde elde edilen veriler bilimsel amaçla kullanılacak olup, bilimsel etik kurallarına uygun olarak gizlilik içinde değerlendirilecektir. Sorulara verdiğiniz samimi ve doğru cevaplar araştırmanın güvenilirliğini artıracaktır. Katkılarınız ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Mustafa YILDIRIM, Sakarya Üniversitesi,  
İşletme Fakültesi, SAKARYA

Danışman: Prof. Dr. Mehmet BARCA, Yıldırım Beyazıt  
Üniversitesi, İşletme Fakültesi, ANKARA.

İletişim bilgileri: E-Posta: [mustafayildirim@sakarya.edu.tr](mailto:mustafayildirim@sakarya.edu.tr) Tel: 0555 561 41 40 ve 0264 295 63 86

**1.Aşağıdaki ifadeler işletmenizin karşı karşıya olduğu rekabet koşulları ile ilgilidir. Lütfen her bir ifadenin firmanızın strateji anlayışı üzerindeki etkisini belirtiniz.**

	1=Hiç Etkili Değil	2=Etkili Değil	3=Ne Etkili Ne Etkisiz	4=Etkili	5=Çok Etkili
1. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin performansını düşürmeleri	1	2	3	4	5
2. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin pazar payını tehdit etmeleri	1	2	3	4	5
3. Sektöre yeni girecek firmaların yaratacakları arz fazlası nedeniyle fiyat düşüşlerine neden olmaları	1	2	3	4	5
4. Sektöre yeni girecek firmaların ürün farklılaştırmaya gitmeleri	1	2	3	4	5
5. Yeni giren firmaların işletmemizin ölçek ekonomilerinden yararlanmasına engel olmaları	1	2	3	4	5
6. Firmalar arasında yaşanan yoğun rekabetin işletmemizin gelirlerini azaltması	1	2	3	4	5
7. Yoğun rekabetin sektörde çok sayıda ve görece eşit güce sahip firmaların bulunma olasılığını artırması	1	2	3	4	5
8. Rekabet yoğunluğunun endüstride aşırı kapasiteye yol açması	1	2	3	4	5
9. Sektördeki firmalar arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması	1	2	3	4	5
10. İkame ürünlerin bulunmasının fiyatların yükselmesi üzerinde baskı oluşturması	1	2	3	4	5
11. Tüketicilerin en küçük fiyat hareketlerinde ikame ürünlere geçiş yapma olasılığı	1	2	3	4	5
12. İkame ürünlerin fiyatlar üzerinde oluşturduğu baskı nedeniyle karlılığın azalması	1	2	3	4	5
13. İkame ürünlerin işletmeleri farklı üretim teknolojileri kullanmaya zorlaması	1	2	3	4	5
14. Müşterilerin satın aldıkları malların miktarını azaltarak fiyatları aşağıya çekmesi	1	2	3	4	5
15. Müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri	1	2	3	4	5
16. Üretilen ürünlerin belli başlı birkaç alıcı tarafından satın alınmasının işletmemizin pazarlık gücünü düşürmesi	1	2	3	4	5
17. Müşterilerin piyasadan ürettiğiniz ürün yerine ikame edilebilecek başka ürünleri bulabilmesi	1	2	3	4	5
18. Kurumsal müşterilerimizin bizden aldıkları ürünleri kendilerinin üretmeye başlaması	1	2	3	4	5
19. Tedarikçilerin ürünlerinin fiyatlarını yükseltip düşürerek işletmemizi kendilerine bağımlı kılabilmeleri	1	2	3	4	5
20. Tedarikçilerin ürünlerinin kalitesini yükseltip düşürerek işletmemizi tehdit edebilmeleri	1	2	3	4	5
21. Tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin işletmemizin faaliyetleri için hayati derecede önemli olması	1	2	3	4	5

22. Tedarikçilerin bizim iş sahamaıza girme olasılıkları	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Lütfen Sonraki Sayfaya Geçiniz...

2. Bu bölümde işletmenize özgü kaynak ve kabiliyetlere yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadenin firmanızın strateji anlayışı üzerindeki etkisini belirtiniz.

	1=Hiç Etkili Değil	2=Etkili Değil	3=Ne Etkili Ne Etkisiz	4=Etkili	5=Çok Etkili
23. İşletmemizin, yatırımlarını rakiplerine göre özsermaye yoluyla daha kolay finanse edebilmesi	1	2	3	4	5
24. İşletmemiz sahip olduğu ölçek ve finansal güç nedeniyle mali sektör kredilerinden daha kolay yararlanabilmesi	1	2	3	4	5
25. İşletmemizin üretim hacmi ve ölçeğinin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına olanak sağlaması	1	2	3	4	5
26. Sahip olduğumuz coğrafi konumun rekabet üstünlüğü kazanmamıza neden olması	1	2	3	4	5
27. Rakiplerimizle kıyaslandığında işletmemizin yönetim kalitesinin daha üstün olması	1	2	3	4	5
28. İşletmemize yapılacak yatırımların, hissedarlar tarafından uzun vadeli yatırım şeklinde algılanması	1	2	3	4	5
29. İşletmemizin; yenilikçi, yeni ürünleri ile tanınması	1	2	3	4	5
30. İşletmemizin, büyük rakipleriyle kıyaslandığında müşterilerin gözünde finansal bakımdan güçlü bir imaja sahip olması	1	2	3	4	5
31. İşletmemizin kaliteli personeli çekme kabiliyetine sahip olması	1	2	3	4	5
32. İşletmemizin rekabet tehditlerine hızla cevap verebilmesi	1	2	3	4	5
33. Çalışanlarımızın bu işletmenin bir parçası olmakla gurur duymaları	1	2	3	4	5
34. İşletmemizin yeni ürün geliştirmede daima en son teknolojiyi kullanması	1	2	3	4	5
35. İşletmemizin markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklam harcaması yapması	1	2	3	4	5
36. Toptancılar ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerine, markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımızın bulunması	1	2	3	4	5
37. Markamızın gücünün yeni müşterileri daha kolay çekmemizi sağlaması	1	2	3	4	5
38. Markamızın gücünün müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi	1	2	3	4	5
39. Müşterilerin, güçlü marka imajımız sayesinde rakip ürünlere oranla firmamızın ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaları	1	2	3	4	5
40. Faaliyet gösterdiğimiz sektörde işletmemizin markasından daha güçlü markaların da bulunmaları	1	2	3	4	5
41. İşletmemiz marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırması	1	2	3	4	5
42. Markamızın rakiplerimize karşı üstünlük sağlamamıza önemli katkılarda bulunması	1	2	3	4	5
43. Markamızın yeni sektörlere girerken veya ürün hattımızı genişletirken bir köprü rolü oynaması	1	2	3	4	5
44. Çalışanlarımızın kendilerini etkileyen kararlara katılma hakkına sahip olmaları	1	2	3	4	5
45. İşletmemizde bilginin değerli ve herkese açık olması	1	2	3	4	5
46. İşletmemizin yenilikçiliğe ve değişime önem vermesi	1	2	3	4	5
47. İşletmemizde genellikle gruplar arasında güven hissinin olması	1	2	3	4	5
48. İşletmemizde insanların, fikirlerine değer verildiğini ve bilgi birikimlerine inanıldığını hissetmeleri	1	2	3	4	5
49. Çalışanlar arasındaki olası anlaşmazlıkların karşılıklı diyalog ve yüzleşmeyle çözülmesi	1	2	3	4	5
50. Çalışanlarımızın yetenekleri ve uzmanlık düzeylerinin yüksek olması	1	2	3	4	5
51. Üst düzey yöneticilerimizin sektörün en iyileri arasında gösterilmeleri	1	2	3	4	5
52. Çalışanlarımızın yetenek ve uzmanlık becerilerinin kendilerine özgü olması	1	2	3	4	5
53. Rakiplerimizin bu yetenekli çalışanları işletmemizden koparmasının zor olması	1	2	3	4	5
54. Çalışanlarımızın yeteneklerinin, rakip işletmelerin çalışanları tarafından taklit edilmesinin zor olması	1	2	3	4	5
55. Çalışanlarımızın yeteneklerine sahip eş değer personelin işgücü piyasasından temininin kolay olması	1	2	3	4	5

56.İşletmemizin çalışanlarının yetenek ve uzmanlıkları sayesinde, en önemli rakiplerine karşı üstünlük sağlaması	1	2	3	4	5
57.Nitelikli insan gücünün belirli işletmelerde toplanması yüzünden bu işletmelerin firmamıza karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları	1	2	3	4	5
58.Rakip firmalardaki çalışanların işletmelerine bağlılık düzeylerinin bizim çalışanlarımızdan daha yüksek olması	1	2	3	4	5

**Lütfen Sonraki Sayfaya Geçiniz...**

**3. Aşağıda dört tip firma tanımlaması ve her bir tanımlamaya ait seçenekler bulunmaktadır. Lütfen kendi firmanıza en yakın olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz.**

**A Firması:** Öncelikle halihazırda sunduğu ürün ve hizmetlere odaklanır. Verimliliğini artırarak ürettiği hizmetler ve pazardaki konumunu korumaya çalışır. Yeni fırsatları kovalamak yerine daha dengeli pazar bölümlerinde güvenli bir şekilde konumunu korumaya odaklanır. Potansiyel pazarın belirli bir bölümünde sınırlı sayıda ürün ya da hizmet üretir. Merkezi kontrolün hakim olduğu fonksiyonel (muhasabe, İnsan kaynakları, pazarlama vb.) bir organizasyon yapısı vardır.

**B Firması:** Sürekli pazar fırsatlarını araştırır. Doğasında girişimcilik vardır. Teknolojik olarak yenilikçidir. Büyüme, yeni ürün/hizmet geliştirmek, ürün/hizmet çeşitlendirmesi yapmak, yeni pazarlara girmek ve fırsatları olağanüstü başarıya dönüştürmek için çalışır. Daha dinamik bir çevrede çalışmayı tercih eder. Çevresel değişikliklere etkili şekilde karşılık veren esnek teknolojileri kullanır. Hiyerarşik olmayan kontrol ile esnek bir organizasyon yapısına sahiptir.

**C Firması:** Yenilik ve kararlılık arasında denge oluşturmaya çalışır. Bir taraftan mevcut hizmetleri sürdürürken, bir taraftan da yeni ürün ve pazar fırsatlarını araştırır. Teknoloji gelişiminde seçicidir. Dikkatli bir şekilde rakiplerini izler ve rakipleri tarafından mükemmel bir şekilde gerçekleştirilen davranış ve taktikleri benimser. Proje tipi organizasyon yapısına sahiptir.

**D Firması:** Örgüt çevresinde meydana gelen değişiklik ve belirsizlikleri algılar. Fakat bunlara cevap verme noktasında isteksizdir. Başarılı rakiplerini takip eder ve onların taktik ve davranışlarını uygular. Değişime yatkın değildir. Dış baskılar olmazsa çok nadiren değişiklikler yapar. Kısa dönemli çevresel gereklere derhal karşılık vermeye çalışır.

**A Firması**  **B Firması**  **C Firması**  **D Firması** (lütfen sadece bir seçeneği işaretleyiniz)

#### **4. Tanımlayıcı Sorular**

##### **a) Göreviniz/pozisyonunuz:**

Genel Müdür (CEO) ( ) Genel Müdür Yardımcısı ( ) Departman Müdürü/Sorumlusu ( )

Diğer (.....) Lütfen Belirtiniz.

##### **b) Üretim yaptığınız şehir:**

##### **c) Üretimi yapılan ürün grubu:**

##### **d) Çalışan sayısı:**

*Teşekkür Ederiz.*

## ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Samsunda doğdu. 2000 yılında Arifiye Anadolu Öğretmen Lisesinden mezun oldu. Aynı yıl kazandığı Sakarya üniversitesi İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri ilişkileri bölümünden 2004 yılında mezun oldu. 2005 yılında başladığı Sakarya üniversitesi işletme programından 2006 yılı içerisinde mezun oldu. 2006 yılında Sakarya üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü yönetim ve organizasyon bilim dalında doktora eğitimine başladı. Halen Sakarya üniversitesi işletme fakültesinde araştırma görevlisi olarak görevine devam etmektedir.