



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK GRUP DİNAMİKLERİ VE GRUP ÜYELİĞİ-
PERFORMANS İLİŞKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Pelin ERDEN ÇEVİK

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL**

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

ARALIK - 2019



**STRATEJİK GRUP DİNAMİKLERİ VE GRUP ÜYELİĞİ-PERFORMANS
İLİŞKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Pelin ERDEN ÇEVİK

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

ARALIK 2019



Pelin ERDEN ÇEVİK tarafından hazırlanan “Stratejik Grup Dinamikleri ve Grup Üyeliği-Performans İlişkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında İşletme Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

İşletme, Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum

Başkan : Prof. Dr. Ali HALICI

Yönetim Bilişim Sistemleri, Başkent Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum

Üye : Prof. Dr. Belgin AYDINTAN

İşletme, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum

Üye : Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN

İşletme, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum

Üye : Doç. Dr. Metehan TOLON

İşletme, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum

Tez Savunma Tarihi: 12/12/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Pelin ERDEN ÇEVİK

12/12/2019

STRATEJİK GRUP DİNAMİKLERİ VE GRUP ÜYELİĞİ-PERFORMANS İLİŞKİLERİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA
(Doktora Tezi)

Pelin ERDEN ÇEVİK

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
Aralık 2019

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, stratejik grupların dinamik özelliklerini ve grup üyeliği-performans ilişkilerini incelemektir. Bu doğrultuda, Türkiye bankacılık sektöründe, 2006-2015 yıllarını kapsayan, boylamsal bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları, bankacılık sektöründe beş stratejik grup olduğunu göstermiştir. İncelenen zaman aralığında stratejik grup sayısında bir değişim olmamıştır. Gruplar arası hareketlilik oranının düşüklüğü, grup yapılarının durağanlığını ispatlamıştır. Gerçekleşen üyelik değişimlerinin tümü benzer stratejik gruplar arasında yaşanmıştır. Bulgular, hem stratejik gruplar arasında, hem de aynı stratejik grup içerisinde yer alan bankalar arasında anlamlı performans farklılıkları olduğunu ortaya koymuştur. Ancak gruplar arası farklılıklar, grup içi farklılıklardan anlamlı derecede fazladır. Son olarak grup üyeliğindeki değişim, bankaların performansını olumsuz yönde etkilemiştir. Ancak bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Bilim Kodu : 114710
Anahtar Kelimeler : Stratejik grup, hareketlilik engelleri, stratejik grup dinamikleri, hareketlilik oranı, performans
Sayfa Adedi : 122
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

STRATEGIC GROUP DYNAMICS AND GROUP MEMBERSHIP-PERFORMANCE
RELATIONSHIP: A RESEARCH IN THE BANKING SECTOR

(Ph. D. Thesis)

Pelin ERDEN ÇEVİK

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL FOR ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

December 2019

ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine the dynamic characteristics of strategic groups and the relationship between group membership and performance. Accordingly, a longitudinal study has been conducted in the Turkish banking industry, covering the years 2006-2015. Research findings show that there are five strategic groups in the banking sector. There has been no change in the number of strategic groups in the examined period. The low inter-group mobility rate proves the stability of group structures. All of the changes in group membership take place among similar strategic groups. The findings reveal significant performance differences among strategic groups within the industry and also the banks within the same strategic group. However, differences between groups is significantly higher than differences within groups. Finally, change in group membership negatively affects the performance of banks. However, this result is not statistically significant.

Science Code : 114710
Key Words : Strategic group, mobility barriers, strategic group dynamics, mobility rate, performance
Page Number : 122
Supervisor : Prof. Dursun BİNGÖL

TEŞEKKÜR

Akademik kariyerime başladığım ilk günden bugüne kadar, desteğini her zaman yanımda hissettiğim ve üzerimde çok büyük emeği olan, değeli hocam Prof. Dr. Dursun BİNGÖL başta olmak üzere, bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde katkısı bulunan tüm hocalarıma ve bu süreçte hep yanımda olup fedakarlıkta bulunan sevgili aileme içtenlikle teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1. Strateji ve Rekabet Üstünlüğü.....	3
2.1.1. Stratejinin Tanımı ve Kapsamı	3
2.1.2. Strateji Düzeyleri	5
2.1.3. Rekabet Üstünlüğü Kavramı.....	6
2.1.4. Rekabet Üstünlüğü Teorileri.....	10
2.1.4.1. Endüstriyel örgüt teorisi	10
2.1.4.2. Kaynak tabanlı yaklaşım	12
3. STRATEJİK GRUPLAR VE KURAMSAL TEMELLERİ.....	15
3.1. Stratejik Grup Kavramı	15
3.2. Stratejik Grup Kavramının Kuramsal Temelleri.....	18
3.2.1. Stratejik Gruplara Endüstriyel Örgüt Yaklaşımı.....	19
3.2.2. Stratejik Gruplara Kaynak Tabanlı Yaklaşım.....	23
3.3. Stratejik Gruplar Ve Firma Performansı	26
3.3.1. Stratejik Gruplar Arası Performans Farklılıkları	28
3.3.2. Stratejik Grup İçi Performans Farklılıkları	31
3.4. Stratejik Grupların Dinamik Özellikleri.....	35

	Sayfa
3.4.1. Stratejik Gruplarda Durağanlık.....	35
3.4.2. Stratejik Gruplarda Değişim ve Stratejik Grup Hareketliliği	37
4. STRATEJİK GRUP DİNAMİKLERİNİN VE GRUP ÜYELİĞİ-PERFORMANS İLİŞKİLERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	39
4.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi	39
4.2. Araştırma Soruları ve Hipotezler	40
4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	44
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	45
4.4.1. Örneklem Seçimi ve Veri Toplama Yöntemi	45
4.4.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler.....	48
4.4.2.1. Strateji değişkenleri	49
4.4.2.2. Performans değişkenleri	53
4.4.3. Veri Analiz Yöntemleri.....	55
4.4.3.1. Durağan stratejik zaman periyotları	57
4.4.3.2. Kümeleme analizi	58
4.5. Analiz ve Bulgular	62
4.5.1. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	62
4.5.2. Durağan Stratejik Zaman Periyotlarının Belirlenmesi.....	65
4.5.3. Stratejik Grupların Belirlenmesine İlişkin Sonuçlar.....	67
4.5.4. Stratejik Grupların Özelliklerine İlişkin Sonuçlar	69
4.5.5. Stratejik Grup Dinamiklerine İlişkin Sonuçlar	79
4.5.5.1. Grup stratejisindeki değişimler.....	80
4.5.5.2. Grup üyeliğindeki değişimler ve hareketlilik oranları.....	85
4.5.5.3. Değişim dinamiklerine ilişkin hipotezin test edilmesi	91
4.5.6. Stratejik Grup-Performans İlişkilerinin İncelenmesi	93

4.5.6.1. Stratejik gruplar arasındaki performans farklılıklarına ilişkin hipotezin test edilmesi.....	93
4.5.6.2. Stratejik grup içinde yer alan firmaların performans farklılıklarına ilişkin hipotezin test edilmesi.....	98
4.5.6.3. Stratejik gruplar arası performans farklılıklarının grup içindeki firmaların performans farklılıkları ile karşılaştırılmasına ilişkin hipotezin test edilmesi.....	101
4.5.6.4. Stratejik değişim ile performans ilişkisine ilişkin hipotezin test edilmesi	103
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	107
KAYNAKLAR	111
ÖZGEÇMİŞ	121

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Hareketlilik Engellerinin Kaynakları.....	22
Çizelge 2.2. Stratejik Pozisyonun Unsurları	25
Çizelge 4.1. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankalar	46
Çizelge 4.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler	48
Çizelge 4.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	63
Çizelge 4.4. Barlett ve Hotelling T ² Testi Sonuçları	66
Çizelge 4.5. 2006-2015 Yılları Arasında Stratejik Gruplar ve Üyeleri	67
Çizelge 4.6. 2006 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları	70
Çizelge 4.7. 2007 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları	71
Çizelge 4.8. 2008 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları	72
Çizelge 4.9. 2009 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları	73
Çizelge 4.10. 2010 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları	74
Çizelge 4.11. 2011 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları	75
Çizelge 4.12. 2012 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları	76
Çizelge 4.13. 2013 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları	77
Çizelge 4.14. 2014 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları	78
Çizelge 4.15. 2015 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları	79
Çizelge 4.16. Yıllara Göre Bankaların Üyesi Oldukları Stratejik Gruplar	86
Çizelge 4.17. 2006-2015 Yılları Arasında Stratejik Grup Üyeliğindeki Değişimler.....	87
Çizelge 4.18. Yıllara Göre Hareketlilik Oranları.....	90
Çizelge 4.19. 2006-2015 Yılları Arasında Stratejik Gruplara Ait Geçiş Matrisi.....	91
Çizelge 4.20. Benzer ve Benzer Olmayan Stratejik Gruplara Geçişler	93
Çizelge 4.21. ROA Açısından Stratejik Gruplar Arası Performans Farklılıkları	94
Çizelge 4.22. ROE Açısından Stratejik Gruplar Arası Performans Farklılıkları.....	95

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.23. Şube Başına Kar Açısından Stratejik Gruplar Arası Performans Farklılıkları	96
Çizelge 4.24. Personel Başına Kar Açısından Stratejik Gruplar Arası Performans Farklılıkları	97
Çizelge 4.25. Stratejik Gruplar İçerisinde Yer Alan Bankalar Arasındaki Performans Farklılıkları	99
Çizelge 4.26. Gruplar Arası Performans Farklılıklarının Grup İçi Performans Farklılıkları İle Karşılaştırılması.....	102
Çizelge 4.27. Bankaların Değişim Öncesi Performansları ile Değişim Sonrası Performanslarının Karşılaştırılması (2009-2010)	104
Çizelge 4.28. Bankaların Değişim Öncesi Performansları ile Değişim Sonrası Performanslarının Karşılaştırılması (2010-2011)	104
Çizelge 4.29. Bankaların Değişim Öncesi Performansları ile Değişim Sonrası Performanslarının Karşılaştırılması (2011-2012)	105
Çizelge 4.30. Bankaların Değişim Öncesi Performansları ile Değişim Sonrası Performanslarının Karşılaştırılması (2013-2014)	105
Çizelge 4.31. Bankaların Değişim Öncesi Performansları ile Değişim Sonrası Performanslarının Karşılaştırılması (2014-2015)	105

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Kazanılması.....	8
Şekil 2.2. Yapı-Davranış-Performans Modeli	10
Şekil 4.1. Firma Büyüklüğü.....	81
Şekil 4.2. Sektördeki Aktif Payı.....	81
Şekil 4.3. Finansal Varlıklar Oranı.....	82
Şekil 4.4. Kurumsal Krediler Oranı.....	83
Şekil 4.5. Bireysel Krediler Oranı	83
Şekil 4.6. Coğrafi Yayılım.....	84
Şekil 4.7. Pazarlama Stratejisi	85
Şekil 4.8. 2006-2015 Yılları Arasındaki Hareketlilik Oranları	91
Şekil 4.9. 2006-2015 Yılları Arasında Stratejik Grupların ROA Açısından Performansları	94
Şekil 4.10. 2006-2015 Yılları Arasında Stratejik Grupların ROE Açısından Performansları	95
Şekil 4.11. 2006-2015 Yılları Arasında Stratejik Grupların Şube Başına Kar Açısından Performansları	96
Şekil 4.12. 2006-2015 Yılları Arasında Stratejik Grupların Personel Başına Kar Açısından Performansları	97

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
MÖ	Milattan Önce
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
SCP	Yapı-Davranış-Performans Modeli
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
ROA	Aktif Karlılığı
ROE	Özsermaye Karlılığı
Ort	Ortalama
SS	Standart Sapma
SG	Stratejik Grup
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
YP	Yabancı Para

1. GİRİŞ

“Neden bazı firmalar, diğerlerine göre üstün performans gösterir?” sorusu stratejik yönetim disiplininin cevap aradığı en temel sorudur. Stratejik grup, firma performansını endüstriye özgü yapısal faktörler ve firmanın o endüstride sahip olduğu pozisyon ile açıklayan endüstriyel örgüt teorisi ile, performansı firmaya özgü eşsiz yetenek ve kaynak demetleriyle açıklayan kaynak tabanlı yaklaşım arasında yeni bir analiz düzeyi olarak kavramsallaşmaktadır.

Örgütsel konfigürasyonların bir parçası olan stratejik grup kavramı, endüstriyel örgüt teorisinin, bir endüstride yer alan tüm firmaların, endüstri yapısı tarafından belirlenen tek bir optimal strateji izlediği kabulüne dayanan yapısalcı bakış açısına bir eleştiri olarak, endüstrilerin benzer stratejiler izleyen alt gruplardan oluştuğu varsayımı ile ortaya çıkmıştır.

Aynı endüstride faaliyet gösteren firmaların farklılıklarına göre sınıflandırılması fikri daha eskilere dayansa da, stratejik grup kavramı ilk kez Hunt (1972) tarafından, stratejik davranışlarında benzer, homojen firma gruplarını tanımlamak için kullanılmıştır. Her ne kadar stratejik gruplarla ilgili erken dönem çalışmalar, endüstri içindeki stratejik farklılıkları vurgulasa da, kavramının teorik temelleri Caves ve Porter (1977) tarafından atılmıştır. Caves ve Porter’ın (1977) literatüre kazandırdığı hareketlilik engelleri kavramı, firmaların rekabetçi pozisyonlarını serbestçe değiştirmelerini engelleyen ve büyük ölçüde firma faaliyetlerinden bağımsız olan, yapısal güçleri ifade etmektedir. Bu bakış açısıyla hareketlilik engelleri, bir endüstride yer alan stratejik grupların, sistematik olarak farklı performans düzeylerine sahip olmasına da açıklama getirmektedir.

70’li yıllardan günümüze, stratejik gruplarla ilgili literatür incelendiğinde, kavramın iki ayrı perspektiften ayrı ayrı geliştiği görülmüştür. Bunlardan ilki, Hunt’ın (1972) öncülük yaptığı ve Porter’ın (1979, 1980) gelişmesine büyük katkı verdiği, Harvard Ekolü olarak da adlandırılan, endüstriyel örgüt bakış açısı iken diğeri, benzer bir zaman aralığında, Purdue Üniversitesi’nden bir grup araştırmacının önderliğinde gerçekleştirilen ve bira endüstrisi çalışmaları olarak da bilinen bir seri araştırma ile şekillenen, kaynak tabanlı yaklaşım bakış açısıdır. Bakış açılarındaki farklılık, stratejik gruba getirilen tanımlarda da kendini hissettirmiştir. Stratejik gruplara endüstriyel örgüt yaklaşımı kavramı, kilit strateji değişkenleri bakımından sahip olunan rekabet pozisyonu ile açıklarken, kaynak tabanlı yaklaşım ise firmaların sahip olduğu eşsiz kaynak ve yeteneklerdeki benzerlik ile açıklamıştır.

Stratejik gruplar, firma performansını açıklamada, endüstri ve firma düzeyleri arasında yeni bir analiz düzeyi sunduğu için büyük ilgi görmüştür. Kavrama farklı bakış açılarının, performans farklılıklarını açıklama biçimi de farklı olmuştur. Endüstriyel örgüt teorisi bakış açısı, bir endüstride yer alan stratejik gruplar arasındaki performans farklılıklarına odaklanıp, bu farklılıkları hareketlilik engelleri ile açıklarken; kaynak tabanlı yaklaşım bakış açısı ise, aynı stratejik pozisyona sahip görülen grup üyeleri arasındaki performans farklılıklarına odaklanarak, bunları izlasyon mekanizmaları ile açıklamıştır.

İlgili literatürün zaman içindeki evrimi değerlendirildiğinde, erken dönem çalışmaların, genel olarak stratejik grupların varlığı ve grup varlığının endüstri ve firma performansını açıklayıcılığını araştırdığı görülürken; ilerleyen yıllarda stratejik grupların dinamik özelliklerinin, başka bir ifade ile endüstrideki stratejik grup yapılarının değişimlerinin incelenmesinin ön plana çıktığı görülmektedir. Strateji ve rekabet süreçlerinin dinamik doğası göz önünde bulundurulduğunda, stratejik grupların evriminin incelenmesi isabetli görünmektedir. Stratejik gruplar, durağan oldukları ölçüde, endüstri ve rekabet analizinin yapısal bir unsuru olma niteliği taşıyacaktır.

Bu çalışma, stratejik grupların zaman içindeki evrimini ve buna bağlı olarak dinamik özelliklerini ve grup üyeliği ile performans ilişkilerini açıklamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırma, Türkiye bankacılık sektöründe, 2006-2015 yıllarını kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında ilk olarak, bankaların stratejik davranışlarında homojen oldukları zaman dilimlerini ifade eden, durağan stratejik zaman periyotları tespit edilmiş, ardından her bir periyotta sektördeki stratejik gruplar tanımlanmış, özellikleri belirlenmiş ve hareketlilik engelleri ortaya koyulmuştur. Grup yapılarındaki değişimin nicelik ve nitelik bakımından incelenmesinin ardından, araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla analizler gerçekleştirilmiştir.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Girişi izleyen ikinci bölümde, strateji ve rekabet üstünlüğü kavramları temel düzeyde ele alınacak, ardından üçüncü bölümde, stratejik gruplar ve kuramsal temelleri ayrıntılı olarak incelenecektir. Çalışmanın dördüncü bölümünde, bankacılık sektörü bağlamında gerçekleştirilen araştırma ve bulgularına yer verilirken, beşinci bölümde ise bulgular literatür ışığında değerlendirilecektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde, stratejik grup kavramına bir temel oluşturmak için, strateji ve rekabet üstünlüğü kavramları ele alınacak, ardından rekabet üstünlüğü teorileri kısaca açıklanacaktır.

2.1. Strateji ve Rekabet Üstünlüğü

2.1.1. Stratejinin Tanımı ve Kapsamı

Henderson (1989) “The Origin of Strategy” (Stratejinin Kökeni) isimli makalesine, matematiksel biyolojinin babası olarak kabul edilen Gause'nin (1936) tek hücreli canlılarla yaptığı deney ile başlayarak, rekabet ve stratejinin ortaya çıkışını dünya üzerinde yaşamın başlangıcıyla eş zamanlı tutmuştur. Söz konusu deneye göre, yeterli bir besin kaynağı ile birlikte tüp içine yerleştirilen tek hücreli canlılardan, farklı türde olanlar hayatta kalabilmiş ve birlikte yaşamlarını devam ettirebilmiş, aynı türdeki canlılar ise ölmüştür. Bu sonuçlar Gause'nin “rekabetçi dışlanım ilkesi”ni (Hardin, 1960) beraberinde getirmiştir: aynı kaynaklar için rekabet eden türler bir arada var olamazlar. Henderson (1989) bu doğrultuda, biyolojik rekabet ile modern işletmelerin rekabetçiliğinin benzerliğine vurgu yaparak, hayatta kalmak isteyen işletmelerin rakiplerinden farklı stratejilere sahip olması gerektiğini ifade etmiştir.

Birçok kaynak strateji kelimesinin eski Yunan generali Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığını varsaymaktadır (Ghemawat, 2002; Dinçer, 2004: 16). Stratego kelimesi Yunancada, kaynakların etkin kullanımı yoluyla düşmanları yok etme planı anlamına gelmektedir (Bracker, 1980). Ünlü Çin komutan Sun Tzu'nun M.Ö. 500 yılında yazdığı “The Art of War” (Savaş Sanatı), stratejiye bilimsel olarak yaklaşan ilk eser olarak kabul edilmektedir (Grant ve Jordan, 2014: 12-13). Uzun yıllar askeri ve politik alanın önde gelen konularından biri olan strateji kavramı, Shakespeare, Montesquieu, Kant, Mill, Hegel, Clausewitz ve Tolstoy gibi erken dönem yazar ve filozoflar tarafından da tartışılmış ve geliştirilen bakış açısı Machiavelli, Napoleon, Bismarck, Yamamoto ve Hitler gibi çok sayıda asker ve politikacı tarafından kullanılmıştır (Bracker, 1980).

Strateji kavramı Neumann ve Morgenstern'in (1944) “Theory of Games and Economic Behavior” (Oyun Teorisi ve Ekonomik Davranış) isimli kitabı ile işletmecilik literatürüne girmiştir. Yazarlar stratejiyi, “oyuncunun her olası durumda yapabileceği tercihleri açıkça ortaya koyan bir plan” şeklinde tanımlamıştır (Neumann ve Morgenstern, 1966: 79). Ancak oyun teorisinin, oyuncuların rakiplerin davranış tarzlarını tam olarak bildiği ve kişisel

faydayı maksimum kılan tercihleri yapabileceği varsayımı, iş dünyasının gerçeklerinden uzak kalmıştır.

1800'lü yılların sonları ile 1900'lü yılların ilk yarısında, stratejinin işletmelerin gündemine gelmesine zemin hazırlayan bazı gelişmeler de söz konusu olmuştur. Önce Amerika, ardından İngiltere ve Avrupa'da yalnızca üretime odaklı ve genellikle küçük işletmelerin yerini M-form (multidivisional-form) adı verilen (Ghemawat, 2002) çok boyutlu modern işletmelerin alması, fonksiyonlar arası koordinasyonu ve her bir fonksiyonun işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesini gerekli kılmış; bu da yöneticilerin politika ve strateji geliştirmeye olan ihtiyacını gündeme getirmiştir.

Kurumsal bir stratejiye olan ihtiyacı açıkça dile getiren ilk isimler, Amerika'daki büyük şirketlerin üst düzey yöneticileri olmuştur. General Motors'un genel müdürü Alfred Sloan (1963), 1923-1946 yılları arasındaki yöneticilik deneyimlerini anlattığı kitabında, açık bir şekilde, rakibi Ford'un algılanan güçlü ve zayıf yanlarına dayalı bir strateji geliştirdiğini ifade etmiştir. Yine 1930'larda, AT&T'nin yöneticisi Chester Barnard, yöneticilerin, özellikle kişisel ve örgütsel uygulamalara dayalı olan stratejik faktörlere önem vermesi gerektiğini ileri sürmüştür (Ghemawat, 2002).

Stratejiyi tanımlayan ilk yazarlardan biri olan Chandler (1962: 13) stratejiyi, *“işletmenin uzun dönemli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların tahsis edilmesi ve yol haritasının hazırlanması”* şeklinde tanımlamıştır. Chandler'ın yaptığı bu tanım kavramın akademik alt yapısının güçlenmesinde de büyük rol oynamıştır.

Schendel ve Hatten (1972: 4) stratejiyi, *“örgütün temel amaç ve hedefleri, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için seçilen eylem planı ve örgütün çevre ile ilişki kurmasında kullanılacak başlıca kaynak tahsis modeli”* olarak tanımlamıştır. Mintzberg (1979: 25), stratejiyi *“örgüt ve çevresi arasındaki arabulucu bir güç”* olarak ele alırken, Hofer ve Schendel (1978: 4) de benzer şekilde stratejiyi, *“işletmenin iç kaynakları ve yetenekleriyle, dış çevrede yer alan fırsat ve tehditler arasında uyum sağlayacak olan eylemler”* şeklinde tanımlamıştır. Glueck (1980: 9) ise stratejiyi *“bir işletmenin temel amaçlarına ulaşmasını sağlamak için hazırlanmış kapsamlı ve bütünlük planı”* olarak tanımlamıştır. Porter'a (1997) göre strateji, işletmenin ne yapacağına ve aynı şekilde ne yapmayacağına karar vermesiyle ilgilidir. Stratejinin özü, rakiplerden farklı olabilmek için cesur olmayı gerektirir. Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel (1998: 9-15), stratejiye farklı bakış açılarını göz önüne

olarak beşli bir yaklaşım geliştirmiştir. Buna göre strateji, farklı kişilere göre bir plan, model, pozisyon, perspektif veya taktik olarak algılanabilir.

Strateji, bütüncül bir bakış açısıyla, “*işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci*”dir (Dinçer, 2004: 21). Başka bir ifade ile strateji, “*rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara ulaşmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli dinamik kararlar bütünü*” olarak da ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 35).

Görüldüğü gibi stratejinin tanımı üzerinde bir uzlaşma bulunmamaktadır. Çok sayıda yazar ve araştırmacı, kavramı farklı perspektiflerle ele almış ve farklı tanımlar ortaya koymuştur. Bu durum Hambrick’in (1984) ifadesiyle, *strateji kavramının çok boyutlu doğası ve endüstriyel farklılıklarla olan durumsal ilişkisinden* kaynaklanmaktadır. Yine de, çoğu tanımda ortak olan nokta, stratejinin özünde işletmenin uzun vadeli amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen bir çaba ve örgüt çevre ilişkisinin vurgulanmasıdır.

2.1.2. Strateji Düzeyleri

Bir firmanın karar alma hiyerarşisi ile paralel olarak, her bir düzeyde gösterilen stratejik çabalar da birbirinden farklılaşmaktadır. Farklı yönetim düzeylerine göre stratejiler şirket stratejisi (kurumsal strateji/firma stratejisi), işletme stratejisi (iş birimi stratejisi) ve fonksiyonel strateji (işlevsel strateji) olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır (Hofer ve Schendel, 1978: 27; Wheelen ve Hunger, 2011: 19).

Şirket stratejisi (kurumsal strateji), farklı işletmeler ve çeşitlendirilmiş iş grupları ile faaliyet gösteren bir şirketin (Dinçer, 2004: 57), çeşitli iş ve ürün hatlarının yönetimi ve büyüme konusundaki genel tavrı açısından kapsamlı yönünü ifade eden stratejidir (Wheelen ve Hunger, 2011: 19). Çeşitlendirme ve çekilme stratejileri gibi, işletmenin uzun dönemde, firma değerini yükseltebilmesi amacıyla, hangi konumda bulunması, hangi alanda faaliyet göstermesi ve bunları nasıl uygulayacağı ile ilgili, çoğunlukla misyon değişikliğini kapsayan konularda geliştirilen stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2010: 221). Şirket stratejisinin temel bileşenleri, faaliyet alanının belirlenmesi ve kaynak dağılımının yapılmasıdır (Hofer ve Schendel, 1978: 27). Günümüzde işletme gruplarının hakim örgütsel form olması, şirket stratejisinin önemini daha da artırmaktadır.

İşletme stratejisi, seçilen ürün/pazar bölümünde nasıl rekabet edileceğini belirler (Pearce ve Robinson, 2015: 6). Ayırt edici yetenekler ve rekabet üstünlüğü sağlamak, bu

stratejinin temel bileşenlerini oluşturmaktadır (Hofer ve Schendel, 1978: 27). Porter'ın (1980) jenerik stratejileri olarak bilinen maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri ile işbirlikçi stratejiler (Wheelen ve Hunger, 2011: 19) rekabet üstünlüğü sağlayan işletme stratejileri kapsamında değerlendirilmektedir. İşletme stratejisi, şirket stratejisi doğrultusunda geliştirilirken aynı zamanda fonksiyonel stratejilere de rehberlik eder (Dinçer, 2004: 58).

Fonksiyonel stratejiler, kaynak verimliliğini maksimize ederek şirket ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik yaklaşımları ifade etmektedir (Wheelen ve Hunger, 2011: 20). Faaliyetler arası sinerji sağlanması ve ayırt edici yeteneklerin geliştirilmesi yoluyla rekabet üstünlüğü sağlanması fonksiyonel stratejilerin kilit noktasını oluşturmaktadır (Hofer ve Schendel, 1978: 29). Şirket ve işletme stratejileri “doğru şeyleri yapmaya” odaklanırken, fonksiyonel stratejiler “işlerin doğru yapılmasına” odaklanır (Pearce ve Robinson, 2015: 6). Pazarlama stratejisi, üretim stratejisi, finansman stratejisi, insan kaynakları stratejisi ve araştırma geliştirme stratejisi gibi departmanların oluşturduğu stratejiler ile ürün veya coğrafi bölge stratejileri (Pearce ve Robinson, 2015: 6) fonksiyonel stratejiler olarak değerlendirilmektedir.

Bakoğlu (2010: 51-58), çağdaş stratejik yönetim anlayışının bir gereği olarak, network stratejilerinin (çoklu kurum stratejisi) de ayrı bir strateji düzeyi olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Network stratejisi, şirketin kendi sınırları ötesindeki şirketler ile bir işbirliği kurup kurmayacağı sorunsalıyla ilişkili olup; rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için uzun dönemli işbirliklerine mi girmeli yoksa bağımsız olarak mı hareket edilmeli sorularının cevabını aramaktadır.

2.1.3. Rekabet Üstünlüğü Kavramı

Uzun yıllardır stratejik yönetim çalışmalarının odak noktası firmaların rekabet üstünlüğü ve üstün performansını açıklamak olmuştur. Rekabet üstünlüğü ile üstün performans arasındaki nedensel ilişki, başka bir deyişle üstün performansın işletmeye her zaman rekabet üstünlüğü getirip getirmeyeceği ve rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği de araştırmalara konu olmuştur. Rekabet üstünlüğünün karmaşık yapısı, kavramın tanımlanması açısından da problemler doğurmuştur. Klein (2002), Porter'ın (1985) bile, 536 sayfadan oluşan “Competitive Advantage” (Rekabet Üstünlüğü) isimli kitabının hiçbir yerinde rekabet üstünlüğünü tam olarak tanımlamadığına vurgu yaparak; akademisyenler, yöneticiler ve danışmanlar tarafından “*söylenmesi çok kolay olan*” kavramın anlamının tam olarak anlaşılmadığı eleştirisini getirmiştir.

Genel olarak örgütlerin en önemli amacı varlıklarını sürdürmektir. Bu bakış açısıyla, rekabet üstünlüğü yaratmak ve bunu sürdürebilmek örgütlerin nihai amacı, hatta felsefesidir. Uzun vadede rekabet üstünlüğü, kendi başına, ortalamanın üzerinde performans göstermek için yeterli olmasa da, gerekli bir ön koşuldur. Aksine, rekabet üstünlüğüne sahip olamama kurumsal yok oluşun, başka bir deyişle başarısızlığın başlangıcı olabilir (Walley ve Thwaites, 1996).

Rekabet üstünlüğünü, stratejinin bir bileşeni olarak ele alan Hofer ve Schendel (1978: 25), kavramı “*kaynak kullanım modelleri ile rakipler karşısında elde edilen eşsiz konum*” şeklinde tanımlamıştır. Porter (1985) ise, rekabet üstünlüğünün stratejinin bir bileşeni olması fikrine karşı çıkararak, stratejinin amacı olduğunu öne sürerek çalışmalara yeni bir bakış açısı getirmiştir. Coyne (1986) da, bütün rekabet stratejilerinin amacının sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamak olduğunu ifade ederek bu fikri desteklemiştir.

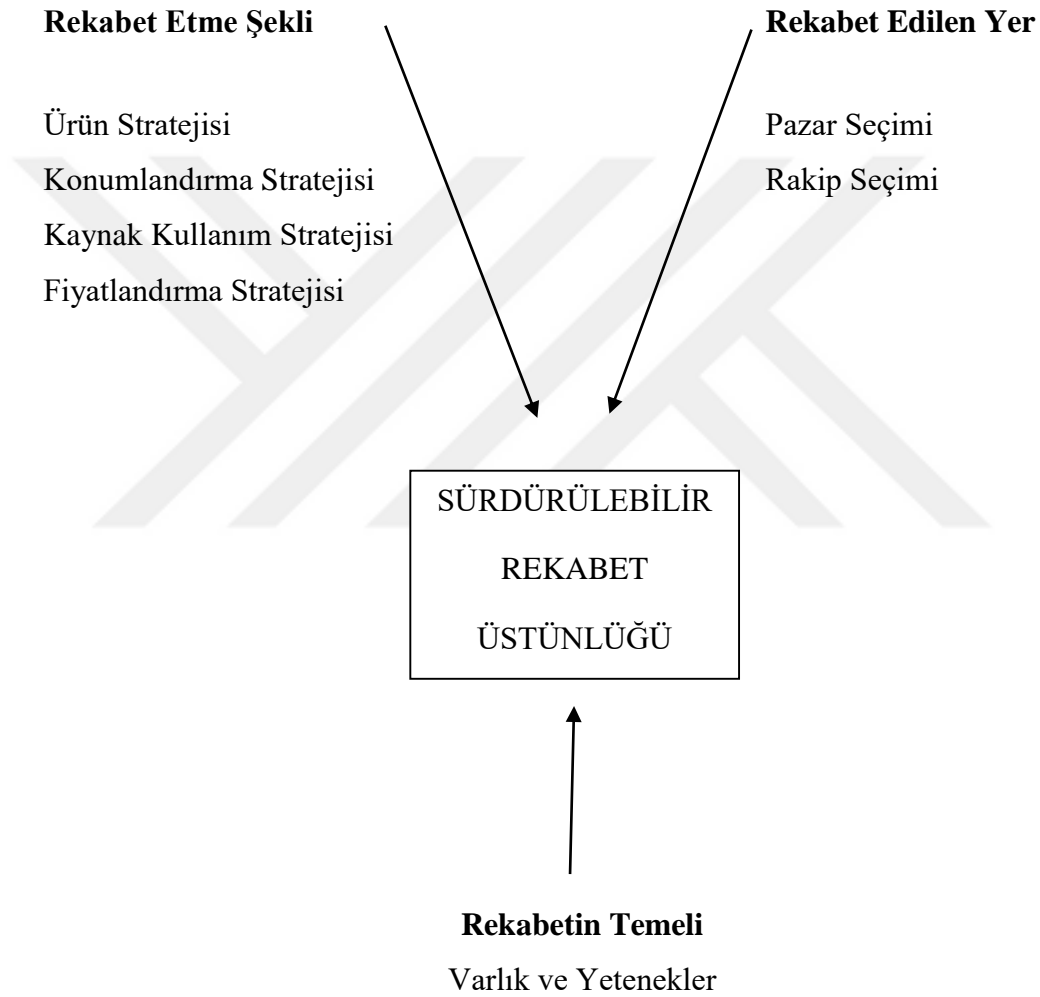
Üstünlük göreceli bir kavramdır. Bir şeyin üstün olduğu ancak diğer varlık veya varlık kümeleriyle kıyaslandığında anlaşılabilir. Bu gerçekten hareketle rekabet üstünlüğü, “*belirli bir pazar, stratejik grup veya sektörde rakipler karşısında kazanılan üstünlük*” şeklinde tanımlanabilir (Kay, 1993).

Çoğu zaman birbiri yerine kullanılan rekabet üstünlüğü ve “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” arasındaki farklara değinmek kavramsal açıklık açısından gereklidir. İlk kez Porter (1985: 11) tarafından kullanılan “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” kavramı, *uzun dönemde ortalamanın üzerinde performansın* temeli olarak görülmüştür. Peteraf (1993) da, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü benzer şekilde, “*ortalamanın üzerinde sürdürülebilir gelir elde edilmesi*” olarak ifade etmiştir. Barney (1991) ise rekabet üstünlüğünü, “*mevcut ya da potansiyel rakipler tarafından uygulanmayan değer yaratan stratejilerin uygulanması*” olarak tanımlarken, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için, değer yaratan bu stratejilerin *faydalarının taklit edilememesi* gerektiğini ifade etmiştir.

Görüldüğü gibi sürdürülebilirliği Porter (1985) “zaman” ile açıklarken Barney (1991) “taklit edilememe” ile açıklamaktadır. Porter’a (1985: 11) göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, uzun bir zaman dilimi içerisinde, maliyet liderliği veya farklılaştırma yolu ile sağlanabilir. Burada kastedilen uzun dönem, takvim zamanını ifade etmektedir. Barney’e (1991) göre ise sürdürülebilirlik, üstünlüğün rakipler tarafından taklit edilebilme olasılığı ile ilgilidir. Üstünlük, rakiplerin taklit çabalarına rağmen var olmaya devam ediyorsa, onun sürdürülebilir olduğu söylenebilir. Endüstri yapısında meydana gelen değişimler de, bir zamanlar işletme için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olan bir şeyin değersiz bir

şey haline gelmesine sebep olabilir. Böyle bir durumda, yeniden tanımlanan endüstri yapısında, üstünlüğün kaybedilmesi söz konusu olabilmektedir.

Aaker'a (1989) göre, bir işletmenin rekabet etme şekli ve rekabet ettiği yer onu rekabet üstünlüğüne taşır. Ancak doğru yerde doğru şekilde rekabet etme, yalnızca sınırlı bir zaman için karlı olabilir. Sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü ve uzun dönemli performans sağlayan ise, rekabetin temeli olan, işletme varlık ve yetenekleridir. Aaker'ın (1989) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli Şekil 2.1'deki gibi gösterilebilir.



Şekil 2.1. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Kazanılması

Kaynak: Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage, David A. Aaker, California Management Review, 31(2), 91-106, 1989.

Aaker (1989), işletmeye sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü getiren varlık ve yeteneklerin yaratılmasının zor ve maliyetli olabileceğini ifade ederken; her şartta geçerli olacak doğru ve kısa bir yol olmasa da, iş amaçlarına bağlantı, stratejilere uyum ile patentler ve meslek sırları, öncelik sağlayan stratejilerin uygulanması ve sinerjiden faydalanma gibi

sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama yolları sayesinde üstünlük yaratacak kaynakların geliştirilmesinin mümkün olduğunu belirtmektedir.

Ulrich ve Lake (1991), rekabet üstünlüğünün iki temel unsurunun *algılanan müşteri değeri* ve *benzersizlik* olduğunu ifade etmiştir. İşgörenlerin müşteri ihtiyaçlarını anlaması ve bu ihtiyaçları karşılama algılanan müşteri değerini ortaya çıkartırken, işletmeye özgü, taklit edilemeyen yeteneklerin geliştirilmesi de benzersizliği ifade etmektedir. Buna göre, işletmeler müşteriye değer yaratan benzersiz yetenekler geliştirdiklerinde rekabet üstünlüğü sağlayabilir ve sürdürebilirler.

Rekabet üstünlüğünün genel özelliklerine ilişkin çıkarımlar şu şekilde ifade edilebilir (Bharadwaj, Varadarajan ve Fahy, 1993):

- Bir firmanın yetenek ve kaynakları, yalnızca müşterilerin arzu ettiği faydaları sunduğunda potansiyel rekabet üstünlüğü kaynağı olabilir.
- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kendisi bir sonuç değil, sonuca giden bir yoldur.
- Bazı rekabet üstünlüğü kaynakları diğerlerine göre daha dayanıklı olabilir.
- Bir firmanın rekabet üstünlüğünün dayanıklılığı, yeni yetenek ve kaynaklara yapılan yatırımlar kadar, mevcut rekabet üstünlüğü kaynaklarına yapılan destekleyici ve çoğaltıcı yeni yatırımlara da bağlıdır.
- Başarılı yeni oyun stratejileri karşısında, rekabet üstünlüğü kaynaklarına ilişkin mevcut geleneksel yargıların yeniden değerlendirilmesi gerekebilir.
- Tam rekabet koşullarının söz konusu olmadığı kaynak/yetenek pazarları, şans ve rakiplerin faaliyetleri, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğini etkileyebilir.

Rekabet üstünlüğü, rakip işletmeler arasındaki farklılıklardan kaynaklanır ancak her farklılık üstünlük sağlamaz. Bir işletmenin belirli bir ürün/pazar segmentinde rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için, söz konusu farklılığın pazarda fark edilmesi, yani pazar için temel satın alma kriteri olan bazı ürün/dağıtım niteliklerine yansımaya gerekmektedir. Bir ürün, önemli bir müşteri kitlesinin sadakatini kazanacak şekilde farklılaştırılmalı, başka bir deyişle, her ürünün "*pazarda bir ayak izi*" olmalıdır (Coyne, 1986).

2.1.4. Rekabet Üstünlüğü Teorileri

Stratejik yönetim literatürünün, işletmelerin rekabet üstünlüğünü açıklayan iki temel yaklaşımın hakimiyetinde olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, rekabet üstünlüğünü endüstri yapısı ile açıklayan endüstriyel örgüt teorisi, diğeri ise rekabet üstünlüğünü işletmelerin eşsiz kaynak ve yetenekleri ile açıklayan kaynak tabanlı yaklaşımdır.

Endüstriyel örgüt teorisi, firmanın endüstri içerisindeki pozisyonunu temel alan “dışarıdan içeriye” bir yaklaşım üzerine kurulurken; kaynak tabanlı yaklaşım ise firmanın kaynak pozisyonuna vurgu yaparak “içeriden dışarıya” bir yaklaşım üzerine kurulmuştur (Regner, 1999). Regner’in (1999) ifadesiyle, endüstriyel örgüt teorisi “*nereye gidileceği*”ni (*where to go*) ele alırken, kaynak tabanlı yaklaşım ise “*oraya nasıl gidileceği*” (*how to get there*) ile ilgilidir. Söz konusu iki yaklaşım aşağıda kısaca açıklanacaktır.

2.1.4.1. Endüstriyel örgüt teorisi

Mason (1939) öncülüğünde ortaya çıkan ve Bain (1956,1959) tarafından geliştirilen endüstriyel örgüt teorisi, Porter (1980,1981) ile stratejik yönetim literatürüne girmiştir. Teorinin temelini oluşturan, Bain/Mason Paradigması adı da verilen, “Yapı-Davranış-Performans (SCP) Modeli”dir. Model, farklı endüstrilerde rekabet eden firmaların performanslarının belirleyicisi olarak endüstri yapısına odaklanmaktadır. Buna göre, endüstri yapısı firmaların davranışlarını, başka bir deyişle stratejilerini, bu da firmaların genel pazar performanslarını belirler (Porter, 1981).



Şekil 2.2. Yapı-Davranış-Performans Modeli

Kaynak: Porter (1981)

Modelde performans karlılık, maliyet minimizasyonu ve yenilikçiliği kapsayacak şekilde ele alınırken davranış, fiyat, reklam, kapasite ve kalite gibi kilit karar değişkenleri kapsamında ele alınmaktadır. Bu doğrultuda davranış, firma stratejisinin ekonomik boyutları olarak görülebilir. Endüstri yapısı ise rekabetin meydana geldiği bağlamı yaratan, endüstrinin nispeten istikrarlı ekonomik ve teknik boyutlarını ifade etmektedir. Endüstri yapısının temel unsurları giriş engelleri, rekabet eden firmaların sayısı ve büyüklüklerinin dağılımı, ürün farklılaştırma ve talep esnekliği olarak sayılabilir (Porter, 1981).

SCP modelinin iki önemli varsayımı vardır. Buna göre model, (1) yapıdan performansa doğru istikrarlı bir ilişki ve nedensellik çizgisi olduğunu varsaymakta ve (2) piyasa gücünün göstergelerinin, eldeki verilerle hesaplanabileceği önermesine dayanmaktadır (Church ve Ware, 2000: 425-426). Modele göre, firma davranışının yapı tarafından belirlendiği varsayıldığından, davranış göz ardı edilerek doğrudan yapı-performans ilişkisi ele alınmalıdır (Conner, 1991).

Endüstriyel örgüt teorisi kapsamında ele alınabilecek diğer bir yaklaşım ise, Porter'ın "Rekabet Gücü Modeli"dir. Rekabet Gücü Modeli'nin SCP Modeli'nden en önemli farklarından biri, endüstri performansından ziyada firmaların rekabetçi üstünlüklerine odaklanmasıdır. Firmanın rekabet üstünlüğü yaratıp bunu sürdürmesine odaklanan söz konusu modele göre, firmanın rekabet stratejisinin hedefi, sektörde firmanın kendini rekabet güçlerine -potansiyel rakipler, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet- karşı en iyi biçimde savunabileceği veya bu güçleri kendi yararına etkileyebileceği bir konum bulmaktır. Beş rekabet gücü, sektördeki rekabetin ve karlılığın yoğunluğunu belirleyen unsurlardır. Bu yüzden firmanın kendine en uygun konumu ararken, her sektörün kendine özgü yapısal temelini oluşturan bu güçleri dikkatlice analiz etmesi gerekmektedir (Porter, 1980).

Beş rekabet gücü kısaca şu şekilde açıklanabilir (Porter, 1980):

- *Potansiyel Rakiplerin Tehdidi:* Bir sektöre yeni katılan firmalar, yeni kapasiteyi, pazar payı kazanma arzusunu ve önemli kaynakları da beraberinde getirirler. Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek firmanın, mevcut rakiplerden bekleyeceği tepkiyle ilişkilendirilmiş olan mevcut giriş engellerine bağlıdır. Sektöre giriş engelleri ise, ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırması, sermaye gerekleri, geçiş maliyetleri, dağıtım kanallarına erişim, ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları ve devlet politikalarıdır.
- *İkame Ürün Riski:* Bir sektördeki tüm firmalar, ikame ürünler üreten sektörler ile rekabet halindedir. İkame ürünler, sektördeki firmaların karlı bir biçimde belirleyecekleri fiyatlara bir üst sınır getirerek o sektörün potansiyel getirilerini sınırlar. İkame ürünlerin fiyat-performans alternatifi ne kadar avantajlıysa, sektörün karları üzerindeki sınırlamalar da o kadar sıkıdır.
- *Alıcıların Pazarlık Gücü:* Müşteriler, sektörün karlılığını azaltacak şekilde fiyatları düşürmeye çalışarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek

rakipler arasındaki rekabeti kızıştırır ve bu şekilde sektörle rekabet ederler. Sektörün önemli alıcılarının her birinin gücü, pazarın belirli özelliklerine ve toplam iş hacmiyle kıyaslandığında, sektörden yaptıkları alışverişin göreceli önemine bağlıdır.

- *Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:* Bir sektörde tedarikçiler, fiyatları yükseltme veya satın alınan ürünün kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Güçlü tedarikçiler bu yolla, maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılayamayan bir sektördeki karlılığı yok edebilirler.
- *Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet:* Bir sektörde mevcut rakipler arasındaki rekabet, avantajlı bir pozisyon elde etmek için, fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunulması ve genişletilmiş müşteri hizmeti veya garantileri gibi taktiklerle hareket etme ile ortaya çıkar. Çoğu sektörde, bir firmanın rekabetçi davranışlarının rakipler üzerinde gözle görünür etkileri bulunmaktadır. Başka bir deyişle, firmalar karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdır.

2.1.4.2. Kaynak tabanlı yaklaşım

Kaynak tabanlı yaklaşım, firmaların rekabet üstünlüğünü, sahip oldukları kaynak demetleri bakımından açıklar (Amit ve Schoemaker, 1993). Firmalara bir kaynak demeti olarak bakma fikri, Penrose'nin (1959) "The Theory of The Growth of The Firm" (Firmanın Büyüme Teorisi) isimli çalışmasına dayanmaktadır. Bununla birlikte, kaynak tabanlı yaklaşım ismini ilk kullanan Wernerfelt (1984) olmuştur. Barney (1991) ile birlikte kaynak tabanlı yaklaşım, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü açıklamada popüler bir yaklaşım haline gelmiştir.

Kaynak tabanlı yaklaşıma göre, bir sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasındaki kaynak farklılıkları ve bu kaynakların işletmeler arasında hareketliliğe sahip olmaması, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesini sağlar. Bununla birlikte, maddi kaynaklar, insan kaynakları ve organizasyonel kaynaklar olmak üzere üç grupta toplanan stratejik kaynaklar ancak değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez olduklarında rekabet üstünlüğü yaratabilirler (Barney, 1991).

Kaynak tabanlı yaklaşımın genel olarak dört özelliğinden bahsedilebilir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Rugman ve Verbeke, 2002):

- Kaynak tabanlı yaklaşıma göre, firmanın nihai amacı, rakiplere kıyasla, sürdürülebilir şekilde, ortalamanın üzerinde getiri elde etmektir.

- Tüm firmalar için, eşit olarak eriŐilebilir olmayan bir kaynak demeti, ve bunların yetkinlik ve yetenekler ile birleşimi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için bir önkoŐuldur.
- Yetkinlikler ve yetenekler, firmaya özgü, müşteriler için değerli, ikame ve taklit edilemez olduğu ölçüde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar.
- Dinamik bir perspektiften bakıldığında, yenilikler -özellikle yeni kaynak kombinasyonları bakımından- sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne büyük ölçüde katkıda bulunabilir.





3. STRATEJİK GRUPLAR VE KURAMSAL TEMELLERİ

Çalışmanın bu bölümünde, stratejik grup kavramı kuramsal temelleri ile ele alınacak, stratejik grup üyeliği ile performans ilişkisi ve stratejik grupların dinamik özellikleri incelenecektir.

3.1. Stratejik Grup Kavramı

Stratejik gruplar, epistemolojik açıdan, örgütsel konfigürasyonların bir parçasıdır. Örgütlerin stratejik, yapısal ve prosedürel niteliklerine göre kümelenmesini ifade eden konfigürasyonlar, stratejik profili belirleyen kilit firma özelliklerini tanımlayarak, örgütsel gerçekliğin karmaşıklığını azaltmakta ve örgütlerin kompleks ve sistematik doğaları hakkında kapsamlı açıklamalar sunmaktadır. Stratejik gruplar gibi belirgin ve içsel tutarlılığa sahip firma gruplarının tanımlanması ve anlaşılması, bütün örgütler arasında ilişki aramaktan çok daha fazla fayda sağlamaktadır (Ferguson, 2000).

Stratejik grupların ortaya çıkması için gerekli koşul, bir endüstri içerisindeki firmaların farklı şekillerde davranmasıdır. Firmaların farklı davranışlarının ise çeşitli gerekçeleri bulunmaktadır. Her şeyden önce, farklı firmalar farklı amaçlara sahiptir. Firmalar aynı amaç için rekabet etseler bile, amaca ulaştıracak farklı stratejiler izleyebilirler. Bunun yanında firmalar endüstrinin gelecek potansiyeli ile ilgili farklı varsayımlarda bulunurlar, bu da onları farklı şekilde davranmaya iter. Firmaların farklı yetenek ve kaynaklara sahip olması da farklı davranmalarının sebeplerinden biridir. Örneğin köklü firmalar, endüstriye yeni katılan firmalara göre, deneyim açısından avantajlı konumdadır. Bu da yeni firmaların, etkin bir şekilde rekabet edebilmek için fark yaratan pazarlama, üretim ve araştırma-geliştirme stratejileri izlemelerini gerektirmektedir. Son olarak, talepteki artış ya da azalış veya teknolojik değişim gibi endüstri çevresindeki değişimler, farklı firmaları farklı şekilde etkileyecektir. İşte tüm bu faktörler stratejik grupların oluşumu için gerekli koşulları sunmaktadır (Fiegenbaum, McGee ve Thomas, 1986).

Aynı endüstride yer alan firmaların talep ve maliyet eğrilerindeki farklılıkların önemine, ilk kez Chamberlain (1932) tarafından vurgu yapılmış ve firmalar arasındaki bu farklılıklar stratejik grup kavramının öncüsü olmuştur (Mehra, 1996). Stratejik grupların varlığına ilişkin ilk fikirleri ortaya atanlardan biri de, bir endüstrideki firmaların süreçlerindeki benzerliği teknoloji boyutuyla değerlendiren Andrews (1951) olmuştur (Olusoga, Mokwa ve Noble, 1995). “Stratejik grup” kavramı ise ilk kez Hunt (1972) tarafından kullanılmıştır. Hunt (1972), Amerika Birleşik Devletleri (ABD) beyaz eşya

sektöründeki firmalar arasındaki farklılıkları, dikey bütünleşme derecesi, ürün çeşitlendirme derecesi ve ürün farklılaştırmadaki farklılıklar olmak üzere üç stratejik değişkene göre analiz etmiş ve sektörü dört ayrı stratejik gruba bölmüştür. Hunt'ın (1972) sektörü gruplara ayırmadaki mantığı, grup içerisindeki ekonomik farklılıkların en aza indirilmesi idi (McGee ve Thomas, 1986). Başka bir deyişle, stratejik davranışlarında benzer olan firmalar aynı stratejik gruba kümelenmekteydi (Fiegenbaum, vd., 1986).

Söz konusu çalışmanın bu denli dikkat çekmesi ve stratejik yönetim alanında önemli bir araştırma konusu olmasının nedeni, o güne kadar var olan geleneksel endüstriyel örgüt teorisinin temel varsayımı olan, belirli bir endüstride yer alan bütün firmaların izlediği tek bir optimal strateji olduğu ve firmalar arası belirgin tek farkın göreceli ölçekleri olduğu görüşüne (Mason, 1949; Bain, 1959) karşı çıkmasıydı. Bu bakış açısıyla stratejik grup teorisi hem yeni bir araştırma çizgisi sunmakta, hem de yapı-davranış-performans paradigmasını çürütmekteydi (Leask, 2004).

Hunt (1972), ana pazarda rakiplerin süreçleri arasındaki stratejik farklılıklara vurgu yaparken; Newman (1978), stratejik grupların aynı zamanda sektör dışındaki firmalarla yürütülen faaliyetler açısından da tanımlanabileceğini ifade etmiştir (McGee ve Thomas, 1986). Newman'a (1978) göre, firmalar dikey bütünleşme derecelerine göre stratejik gruplara ayrılabilir. Aynı zamanda firmaların stratejik tercihleri üretim teknolojisi, ürün farklılaştırma derecesi, dikey bütünleşme, formal örgüt yapısı ve kontrol sistemleri gibi değişkenleri etkilediğinden, stratejik gruplar kurumsal stratejiler temelinde ele alınmalıdır. Bu doğrultuda Newman (1978), kurumsal stratejilerinde yüksek derecede benzer olan firmaların bir stratejik grup oluşturduğunu ortaya koymuştur.

Stratejik grup Porter (1980: 129) tarafından, “*sektörde stratejik boyutlar doğrultusunda aynı ya da benzer bir stratejiyi izleyen firmalar grubu*” şeklinde tanımlanmıştır. Firmaların stratejik tercihleri arasında görülebilecek farklılıklar ise şu boyutlar doğrultusunda değerlendirilebilir: *uzmanlaşma, marka tanınmışlığı, çekmeye karşı itme, kanal seçimi, ürün kalitesi, teknolojik liderlik, dikey entegrasyon, maliyet pozisyonu, hizmet, fiyat politikası, etkililik, ana şirketle ilişkiler ve firmanın kendi devleti ile ev sahibi devletle olan ilişkileri* (Porter, 1980: 127-129).

Hatten ve Hatten (1987) kavramı “*benzer kaynaklarla benzer stratejiler izleyen firmalar grubu*” olarak tanımlamıştır. Stratejik gruplar sektörü rakipleri, faaliyetleri ve performans sonuçları birbirine benzer olan firma gruplarına bölmek için kullanılan bir

araçtır. Stratejik grup olgusu, firma ile endüstri düzeyleri arasındaki kavramsal boşluğu doldurarak, stratejik yönetim çalışmaları açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Stratejik grup, Cool ve Schendel (1987) tarafından, “*aynı sektörde benzer kapsam ve kaynak bağımlılıkları temelinde rekabet eden firma grupları*” şeklinde tanımlanmıştır. Buna göre örgütleri rekabet üstünlüğüne ulaştıran, aynı zamanda stratejik gruplarla ilgili olan işletme düzeyi stratejiler, en az iki faaliyet grubundan oluşmaktadır: *kapsam bağımlılıkları ve kaynak bağımlılıkları*. Söz konusu kapsam bağımlılıkları, hedeflenen pazar bölümlerinin çeşitliliği, seçilen pazar bölümlerine sunulan ürün ve/veya hizmetlerin çeşitleri ve stratejinin coğrafik ulaşımı ile ilgili kararları içermektedir. Kaynak bağımlılıkları ise, hedeflenen ürün-pazar bölümlerinde rekabet üstünlüğü sağlamak ve sürdürmekte kilit rol oynayan fonksiyonel alanlara nakit, insan kaynağı, hammadde gibi kaynakların dağıtımını ile ilgili kararları ifade etmektedir.

Stratejik grup araştırmalarını popüler hale getiren Caves ve Porter’ın (1977) literatüre kazandırdığı “hareketlilik engelleri” kavramı olmuştur. Caves ve Porter (1977), Bain’in (1951) endüstriye özgü giriş engelleri kavramını geliştirerek, stratejik grupların teorik temelini oluşturan (Porter, 1979) hareketlilik engelleri fikrini ortaya koymuştur. Hareketlilik engelleri bir stratejik grup içerisinde bulunan firmaları yalnızca sektör dışındaki firmaların girişinden korumakla kalmaz, aynı zamanda stratejik pozisyonun bir stratejik gruptan diğer bir stratejik gruba kaydırılmasını da engeller (Porter, 1980: 133).

Risk tutumları ile yetenek ve varlık kalitesindeki farklılıklara bağlı olarak firmalar, farklı hareketlilik engellerine yatırım yapma eğilimindedirler ve bu eğilim farklı stratejik gruplar yaratır. Firmaların farklı risk tutumlarına sahip olma ve farklı yetenekler geliştirme şansları bulunduğu için, grup yapısı stratejik seçimlerin sonucudur. Ancak stratejik seçimler tek başına grupların varlığını açıklamak için yeterli değildir. Grup yapısının ortaya çıkışı aynı zamanda firmaların, rakiplerinin stratejik girişimlerine, sistematik olarak farklı şekilde tepki verme tercihlerine bağlıdır. Aksi takdirde endüstride yalnızca tek bir stratejik grup olacaktır (Tang ve Thomas, 1992).

Porter’a (1979) göre, bir endüstri kilit karar değişkenleri açısından benzer stratejiler izleyen firma gruplarından oluşan bir bütün olarak görülmelidir. Böyle bir grup, yalnızca bir firmadan oluşabileceği gibi, endüstride yer alan tüm firmalar tek bir stratejik grup da oluşturabilir. Bir stratejik grup içerisinde yer alan firmalar, birbirlerine büyük ölçüde benzerler ve çevreden gelecek müdahalelere aynı biçimde cevap verme eğilimindedirler.

Stratejik grup kavramı, firmaların karmaşık endüstri yapılarını anlamalarına, rakiplerini tanımlamalarına, bir endüstrideki müsait rekabetçi konumları görmelerine ve rekabetçi çekişmenin etkilerini irdelemelerine olanak tanır. Bununla birlikte stratejik gruplar, rekabet stratejisini kurgulamada grup üyeleri için bir *referans noktası* görevi görür (Fiengenbaum ve Thomas, 1995). Hatten ve Hatten (1987), stratejik grubun çeşitli sebeplerle karar vericiler için güçlü bir araç olduğunu belirtmiştir:

1. Stratejik gruplar, tipik olarak endüstri araştırmalarının ortalanmış ve kümelenmiş verileri içinde kaybolmuş bireysel firmaları tanımlayan bilgilerin korunmasını sağlar.

2. Stratejik gruplar, birden çok firmayı aynı anda araştırmaya izin verdiğinden, stratejik eylemlerin etkinliğinin, tek bir firmanın deneyimlerinden daha geniş bir çeşitlilik aralığında değerlendirilmesini mümkün kılar.

3. Stratejik grup analizi, birçok firma tarafından gerçekleştirilen ortak bir hareketin sonuçlarının, benzer rekabetçi duruşlara dönüştürülmesinin kolaylaştırılması veya bir endüstrideki stratejik yönelimin benzerliklerinin ortaya koyulması gibi, kilit değişkenleri açığa çıkartacak bilgilerin özetlenmesini sağlar.

Bir endüstri içerisinde stratejik grupların varlığının, gruplar arasındaki rekabetçi çekişme ve farklılaşmış hareketlilik engelleri yoluyla endüstri performansını etkilemesi beklenmektedir. Stratejik gruplar arasındaki çekişmenin düzeyini belirleyen dört etken şu şekilde sıralanabilir (Porter, 1980: 138-139):

- Grupların pazarda karşılıklı bağımlılık derecesi veya müşteri hedeflerinin ne dereceye kadar çakıştığı (stratejik gruplar arasındaki bağımlılık derecesinin yüksekliği, grupların farklı müşteri kesimlerine hitap etmesi durumuna göre, gruplar arasındaki rekabeti artıracaktır),
- Grupların ulaştığı ürün farklılaştırması (farklı stratejilerin müşterilerde belirgin marka tercihlerine yol açtığı durumlarda, ürünlerin birbirlerinin ikamesi olduğu duruma göre, gruplar arasındaki rekabet düşük olacaktır),
- Grupların sayısı ve birbirlerine göre boyutları (stratejik gruplar, sayıca ne kadar çok ve pazar paylarında ne kadar eşit olursa, gruplar arası rekabet o denli yüksek olacaktır),
- Gruplar arasındaki stratejik mesafe veya stratejilerinin birbirinden farklı olma derecesi (gruplar arasındaki stratejik mesafe, başka bir deyişle kilit değişkenler açısından grupların stratejileri arasındaki farklılık derecesi ne kadar yüksek olursa, rekabetin şiddetli olma olasılığı da o denli yüksek olacaktır).

3.2. Stratejik Grup Kavramının Kuramsal Temelleri

Üstün performansın ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynakları stratejik yönetim araştırmalarının özünü oluştursa da, uzun yıllar geçmiş olmasına karşın henüz,

neden bazı firmaların diğerlerine göre daha başarılı olduğu konusunda ciddi bir fikir birliğine ulaşamamıştır. Bu fikir çatışmasındaki bir bakış açısı, firma performansını ağırlıklı olarak endüstriye özgü faktörlerle açıklayan ve bazı endüstrilerin yapısal faktörler dolayısıyla daha karlı olduğunu ortaya koyan endüstriyel örgüt teorisiyken, bir diğeri ise, örgütsel performansı firmaya özgü eşsiz yetenek ve kaynak demetleriyle açıklayan kaynak tabanlı yaklaşımdır.

Görüldüğü gibi endüstriyel örgüt teorisinin analiz düzeyi endüstri iken, kaynak tabanlı yaklaşımın analiz düzeyi bireysel firmalardır. Stratejik grup kavramı ise, iki bakış açısı arasında bir köprü kurmakta ve yeni bir analiz düzeyi ile teorik katkı sağlamaktadır. Literatür incelendiğinde stratejik grup kavramının bu iki yaklaşım temelinde, farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Bu bakımdan, stratejik grup araştırmalarının iki başlık altında incelenmesi önemli görülmektedir.

3.2.1. Stratejik Gruplara Endüstriyel Örgüt Yaklaşımı

Geleneksel endüstriyel örgüt teorisi, endüstriyi homojen bir bütün olarak görür. Bir endüstri içerisinde yer alan firmalar, büyüklükleri dışında, tüm ekonomik boyutlarda benzer kabul edilirler (Porter, 1979). Firmaların davranışlarının yani stratejilerinin aynı olduğunu ifade eden bu homojenlik varsayımı, yapı-davranış-performans modelindeki davranış boyutunu göz ardı eder. “Davranışsal” olarak nitelendirilebilecek yeni endüstriyel örgüt yaklaşımı ise, piyasa yapısı yanında, firmaların stratejik tercihlerinin de performansları üzerinde bir etki yaratacağını ortaya koyarak, endüstriyel örgüt teorisi ile stratejik yönetim disiplinini, birbirine daha yakın hale getirmiştir (Fiegenbaum, vd., 1986). Stratejik grup kavramı da, endüstrilerin firmaların stratejik tercihlerine göre alt gruplara ayrılabilceği fikrini ortaya atarak, geleneksel endüstriyel örgüt teorisinin yapısalcı bakış açısından ayrılmış ve davranışsal bir görünüme sahip yeni endüstriyel örgüt yaklaşımı temelinde şekillenmiştir.

Stratejik grup teorisi firma homojenliği varsayımını tümüyle reddetmemekte, daha ziyade stratejik gruplar içerisindeki firmaların homojen, farklı gruplardaki firmaların ise heterojen olduğunu kabul etmektedir. Bir endüstri içerisinde birden çok stratejik grubun bulunması halinde, farklı gruplarda bulunan firmalar, tanım gereği farklı stratejiler uygulayacak ve bu durumda endüstri içi firma homojenliği varsayımı ihlal edilmiş olacaktır (Barney ve Hoskisson, 1990).

Hunt'ın (1972) araştırması, stratejik grup kavramını endüstriyel örgüt teorisi temelinde ele alan Harvard Üniversitesi ekolünün başlangıcı olmuştur (Zuniga-Vicente, Fuente-Sabate ve Suarez-Gonzalez, 2004). Hunt (1972), ABD beyaz eşya sektörünün stratejik yapısını incelediği çalışmasında, bazı firma gruplarının farklı stratejiler izlediklerini fark etmiş ve endüstri içerisindeki bu stratejik çevreyi nitelemek için “stratejik grup” kavramını ortaya koymuştur.

Newman (1973, 1978), ABD’de kimyasal işlem endüstrisindeki stratejik grupları, dikey bütünleşme derecelerine göre tanımlayarak kavramın gelişimine büyük bir katkı yapmıştır. Newman’a (1973) göre bir endüstride stratejik grupların varlığı, firmalar arasında beklenen örtük anlaşmayı bozarak, endüstriyel örgüt teorisinin yapısalcı modelinin açıklayıcı gücünü zayıflatmaktadır. Benzer şekilde Caves ve Porter (1977) da, stratejik grupların bir endüstrideki rekabeti şekillendirdiği durumlarda, piyasa gücüne ilişkin, endüstri çapında çıkarımlar yapılamayacağını ortaya koymuştur.

Stratejik grupları endüstriyel örgüt teorisi bakış açısıyla ele alan çalışmalar, tipik olarak, kesitsel (cross-sectional) ve stratejik grupları tek veya çok sınırlı değişken temelinde tanımlayan araştırmalardır. Örneğin büyüklük (Porter, 1979; Caves ve Pugel, 1980; Lahti, 1983; Primeaux, 1985), dikey bütünleşme derecesi (Newman, 1973, 1978), reklam yoğunluğu (Oster, 1982), coğrafi alan (Donsimoni ve Leoz-Arguelles, 1981; Bailey ve Williams, 1988) ve hisse senedi fiyatı (Ryans ve Wittink, 1985) stratejik grupları tanımlamak için kullanılan değişkenlerden bazılarıdır. Reklam ve araştırma-geliştirme (Ar-Ge) yoğunluğu veya dikey bütünleşme ve büyüklük gibi sınırlı sayıdaki değişken setinin kullanıldığı araştırmalar da bulunmaktadır (Tassey, 1983; Hergert, 1983).

Analiz düzeyinin endüstriden stratejik gruba kayması, endüstriyel örgüt teorisinin temel kavramlarında değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Bu değişikliklerden en önemlisi, stratejik grup teorisinin temel vurgusunun giriş engellerinden hareketlilik engellerine kayması olmuştur (Barney ve Hoskisson, 1990).

Giriş engelleri endüstride faaliyet gösteren firmaların, ölçek ekonomileri veya ürün farklılaştırma gibi yapısal faktörlerle, endüstriye yeni girecek olan firmalardan korunmasını kapsamaktadır (Bain, 1956). Endüstrinin homojen alt gruplardan oluştuğu varsayımını kabul etmek, bu grupları koruyan, başka bir deyişle gruba özgü giriş engellerini gündeme getirmektedir. Caves ve Porter (1977), giriş engellerinin stratejik gruplara özgü olduğunu ve endüstrideki tüm firmaları eşit şekilde korumadığını ortaya koyarak “hareketlilik engelleri”ne vurgu yapmıştır. Gruba özgü giriş engellerinin hareketlilik engelleri olarak

adlandırılmasının sebebi, söz konusu engellerin çift yönlü bir koruma (dual protection) sağlamasıdır. Başka bir deyişle, hareketlilik engelleri, firmaları endüstri dışından sektöre yeni girecek firmalardan korurken, aynı zamanda, bir stratejik gruptan diğerine geçişi de caydırır.

Genel olarak hareketlilik engelleri, (1) endüstriye girişi, (2) gruplar arası hareketliliği ve (3) stratejik gruplar arasındaki performans farklılıklarını açıklamak için kullanılmaktadır (Caves ve Porter, 1977). Porter'a (1979) göre, hareketlilik engelleri stratejik grup kavramının teorik özünü oluşturur. Örneğin Mascarenhas ve Aaker (1989), stratejik grup tanımını hareketlilik engelleri üzerinden yapmış ve bir endüstri içerisinde, birbirlerinden hareketlilik engelleri ile ayrılmış işletme gruplarının bir stratejik grup oluşturduğunu ifade etmiştir.

Hareketlilik engelleri, grup üyelerine koruma sağlayan ve faydaları grup üyeleri tarafından paylaşılan ortak, kimi zaman maddi olmayan yatırımları temsil eder (McGee ve Thomas, 1986). Firmaların hareketlilik engellerine yaptığı yatırımlar, stratejik grupların tanımlanmasında ve farklılaşmasında büyük bir rol oynar (Caves ve Porter, 1977). McGee ve Thomas'a (1986) göre, hareketlilik engelleri, grupları stratejilere göre tanımlamaktan daha sağlam bir temel sunar. Bununla birlikte hareketlilik engelleri geri dönülemez maliyetlere yol açan uzun dönemli varlık yatırımlarını kapsar ve gruba girişi engellediği gibi başarılı stratejilerin taklit edilmesini de engeller.

Hareketlilik engelleri, firmaların rekabetçi pozisyonlarını serbestçe değiştirmelerini engelleyen ve büyük ölçüde firmanın faaliyetlerinden bağımsız olan yapısal güçlerdir (Cool ve Schendel, 1988). Hareketlilik engelleri bir gruptan diğerine hareketin maliyeti ile ilgilidir. Bir grup içerisindeki firmanın verdiği stratejik kararlar, grup dışındaki bir firma tarafından ciddi bir maliyet yükü, zaman kaybı ve kararların sonuçlarına ilişkin belirsizlikler yüzünden kolayca taklit edilemez (McGee ve Thomas, 1986). Belirli bir strateji ile rekabet etmenin sonucu olarak engel yaratan faktörler, firma açısından bu stratejiyi izlemenin maliyetini artırır. Yeni bir strateji benimsemenin maliyeti, başka bir deyişle, stratejik pozisyonda yapılan bir değişiklik ise, değişimden elde edilmesi umulan kazancı ortadan kaldırabilir (Porter, 1980: 133). Belirtildiği gibi, yüksek hareketlilik engelleri, grup üyeliğindeki değişikliğin beklenen maliyetinin, değişim girişiminin muhtemel kazancını azaltması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, yüksek hareketlilik engellerinin gruba girişi ve grup değiştirme çabalarını caydırdığı söylenebilir (Hatten ve Hatten, 1987). Stratejik grup teorisinin özünü de, değişim ile ilgili bu katılık oluşturmaktadır (Oster, 1982).

Firmanın sahip olduğu varlıklar ve yetenekler, çoğu zaman elde edilmesi ve taklit edilmesi zor olduğundan, hareketlilik engelleri yaratır. Strateji, bir varlık ve yetenek seti üzerine kurulu olabilir ancak bu her zaman hareketlilik engeli yaratmaz. Örneğin, kişisel satış bir firma stratejisinin temel unsuru olabilir fakat müşterilerle uzun süreli kişisel ilişkiler kurulmamışsa veya satış elemanları işgücü pazarından rahatlıkla tedarik edilebiliyorsa, taklit için hiçbir engel kalmamaktadır. Benzer şekilde, yoğun reklam stratejisi, güçlü ve gelişmiş bir marka veya kurum imajıyla desteklenmedikçe kolayca taklit edilebilir. Sonuç olarak, strateji, eşsiz bir varlık veya yetenek ile desteklenmedikçe hareketlilik engeli yaratmaz, dolayısıyla kolaylıkla kopyalanabilir (Mascarenhas ve Aaker, 1989).

Endüstri çapındaki giriş engellerinin üç kaynağı bulunmaktadır: ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırma ve sermaye ihtiyaçları/maliyet avantajları (Bain, 1956). Gruba özgü giriş engellerini ifade eden hareketlilik engellerinin kaynakları da üç grupta incelenebilir. Bunlar piyasa ile ilgili stratejiler (giriş engellerindeki ürün farklılaştırmaya benzer), endüstrideki tedarik özellikleri (ölçek ekonomilerine karşılık gelen) ve bireysel olarak firmaların mülkiyet ve yönetimlerine ilişkin özelliklerdir (maliyet avantajlarının daha kapsamlı hali) (McGee ve Thomas, 1986). Söz konusu kaynaklar Çizelge 2.1'deki gibi gösterilebilir.

Piyasa ile İlgili Stratejiler	Endüstri Tedarik Özellikleri	Firma Özellikleri
Ürün hattı Kullanıcı teknolojileri Piyasa bölümlendirmesi Dağıtım kanalları Marka isimleri Coğrafi yayılım Satış sistemleri	Ölçek ekonomileri: <ul style="list-style-type: none"> • Üretim • Pazarlama • Yönetim Üretim süreci Ar-Ge kapasitesi Pazarlama ve dağıtım sistemleri	Mülkiyet Örgüt yapısı Kontrol sistemleri Yönetim becerisi Firma sınırları <ul style="list-style-type: none"> • Farklılaştırma • Dikey bütünleşme Firma büyüklüğü Etki grupları ile ilişkiler

Kaynak: McGee ve Thomas, 1986: 151.

Çizelge 2.1. Hareketlilik Engellerinin Kaynakları

Hareketlilik engellerini anlamadaki en önemli güdü, grup karlılığının hareketlilik engellerinin yüksekliği ile doğrudan ilişkili olduğu varsayımdır. Buna göre hareketlilik engelleri, neden bazı firmaların sistematik olarak sektördeki diğer firmalardan daha başarılı olduğunu açıklamada önemli bir faktördür (Porter, 1980: 134). Hareketlilik engelleri olmasaydı, başarılı stratejiler izleyen firmalar diğer firmalar tarafından kolayca taklit edilebilir ve operasyonel anlamda en iyi stratejiyi uygulama becerileri dışında, firmaların karlılıkları eşitlenme eğiliminde olurdu (Porter, 1979).

Hatten ve Hatten (1987) endüstri içerisindeki bazı stratejik grupların neden diğerlerine göre sürekli olarak daha üstün performans gösterdiğini açıklamak için “asimetrik hareketlilik engelleri” (asymmetrical mobility barriers) kavramını ortaya koymuştur. Daha önce belirtilen, McGee ve Thomas’ın (1986) maliyet yükü, zaman kaybı ve geleceğe dair belirsizliğe bağlı olarak hareketlilik engellerinin grupları koruduğu çıkarımı, örtük bir şekilde, hareketlilik engellerinin tüm gruplar için benzer olduğu varsayımına dayanmaktadır. Oysa ki gruplar arasındaki hareketlilik engelleri çoğu zaman asimetriktir. Yüksek performansa sahip firmaların oluşturduğu grubun giriş engelleri yüksekken, daha düşük performans gösteren firmalardan oluşan stratejik grubun engelleri düşüktür (Hatten ve Hatten, 1987). Yani aynı endüstri içerisinde yer alan bir stratejik gruba giriş yüksek hareketlilik engelleriyle caydırılmışken, diğer bir gruba girmek görece kolay olabilir. Bunun yanında, engeller giriş ve çıkış için de bir hayli farklı olabilir. Örneğin bir gruptan çıkmak, yatırıma bağlanan sermaye dolayısıyla, gruba girmekten çok daha zor olabilir (Porter, 1979).

3.2.2. Stratejik Gruplara Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Stratejik grup kavramını açıklamaya çalışan bir diğer yaklaşım kaynak tabanlı yaklaşımdır. Hunt’ın (1972) stratejik grup kavramını ortaya koymasının ardından, benzer bir zaman diliminde, Purdue Üniversitesi’nden bir grup araştırmacı (Hatten, 1974; Hatten ve Schendel, 1977; Hatten, Schendel ve Cooper, 1978), stratejik grupları endüstriyel örgüt teorisinden farklı bir şekilde, bireysel olarak firmalara odaklanarak ele almıştır. Stratejik gruplara kaynak tabanlı yaklaşım, endüstriyel örgüt bakış açısının aksine, tek bir endüstriyi çalışma alanı yapıp, strateji ile ilgili sayısız değişken kullanarak stratejik grupları tanımlamaktadır (Zuniga-Vicente, vd., 2004).

Kaynak tabanlı yaklaşım bakış açısına göre stratejik gruplar, *bir endüstri içerisinde, benzer stratejik kaynak demetleri kullanarak rekabet eden firma grupları* olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar McGee ve Thomas (1986) gibi bazı yazarlar, firma kaynaklarının stratejik grupların tanımlanmasında bir temel sağladığını belirtse de, firma düzeyindeki faktörlerin nasıl grup düzeyindeki kümelenmelere çevrildiği sorusu cevapsız kalmıştır. Amit ve Schoemaker (1993) tarafından ortaya konulan “stratejik endüstri kaynakları” ise bu belirsizliğe bir cevap önermiştir (Mehra, 1996).

Amit ve Schomaker’a (1993) göre firma için rekabet üstünlüğü yaratan kaynaklar iki çeşittir: (1) stratejik endüstri faktörleri -endüstride değerli olduğu düşünülen faktörler- (2) firmaya özgü kaynaklar. Dolayısıyla, benzer stratejik endüstri kaynakları konfigürasyonları kullanan firmalar bir stratejik grup oluşturabilir (Mehra, 1996). Cool ve Schendel’in (1987)

stratejik grup tanımı da kaynak tabanlı yaklaşım açısından değerlendirilebilir. Buna göre, aynı sektörde benzer kapsam ve kaynak bağımlılıkları temelinde rekabet eden firma grupları bir stratejik grup oluşturur.

Stratejik gruplara kaynak tabanlı yaklaşımın en önemli ilkesi, endüstriyel örgüt teorisinin savunduğunun aksine, yalnızca stratejik gruplar arasında değil, bir stratejik grup içerisindeki firmalar arasında da performans farklılıklarının olduğudur. Başka bir deyişle, endüstriyel örgüt bakış açısının en önemli unsuru olan hareketlilik engelleri, rekabet halinde olan stratejik gruplar arasındaki sürdürülebilir performans farklılıklarını açıklarken; görünürde aynı stratejik pozisyona sahip firmalar arasında performans farklılıklarının ortaya çıktığı, kaynak tabanlı yaklaşımın temel vurgusu olmuştur (Zuniga-Vicente, vd., 2004). ABD ilaç endüstrisinde gerçekleştirdikleri araştırmada Cool ve Schendel (1988) de, aynı stratejik grubun üyesi olan firmalar arasında anlamlı ve sistematik performans farklılıkları ortaya koyarak bu konuda ampirik kanıtlar sunmuştur. Daha önce de belirtildiği gibi, kaynak tabanlı yaklaşım, firmaları eşsiz kaynak demetleri olarak görür. Bu da, her bir firmanın kendine özgü olduğu ve dolayısıyla farklı performans sonuçlarına ulaştığı gerçeğinin gerekçesini sunar.

Firmaya özgü kaynaklar temelinde tanımlanan stratejik grupların, ürün pazarı stratejilerine göre tanımlanan stratejik gruplardan daha istikrarlı, başka bir deyişle, daha durağan olması beklenir. Çünkü genel olarak bir firmanın kaynak temelini değiştirmek, pazar stratejilerini değiştirmekten çok daha fazla zaman alacaktır. Dahası, grupların istikrarı performans farklılıkları için bir önkoşul olduğundan, kalıcı ve sürdürülebilir performans farklılıklarının kaynak temelli gruplar ile ilişkili olması beklenmektedir (Mehra, 1996).

Stratejik grupların firma kaynakları temelinde ele alınması, vurguyu hareketlilik engellerinden “izolasyon mekanizmaları”na kaydırmıştır (Lippman ve Rumelt, 1982). Kaynak tabanlı yaklaşıma göre, sürdürülebilir üstün performansın teorik temelini izolasyon mekanizmaları oluşturur. Firma analiz düzeyindeki izolasyon mekanizmaları, endüstri düzeyindeki giriş engelleri ve stratejik grup düzeyindeki hareketlilik engellerinin bir benzeridir. Bu bağlamda, izolasyon mekanizmaları, başka bir deyişle taklit engelleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü açıklayarak, bir endüstrideki firmalar arasındaki farklılıklar için bir gerekçe sunar (Mahoney ve Pandian, 1992).

Bu yaklaşıma göre, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün altında yatan, ayırt edici - maddi veya maddi olmayan- firma kaynaklarıdır. Bu kaynaklar uzun bir zaman dilimi içerisinde birikir ve geçmişteki stratejik seçim ve kaynak bağımlılıklarının ürünüdür.

Böylelikle, bir stratejik grup içerisindeki firmalar arasındaki sistematik farklılıklar, stratejik kaynak seçimlerinin, başka bir deyişle, taklit edilmesi zor ve maliyetli olan kaynak demetleri yaratmak için yapılan yatırım kararlarının bir sonucu olarak ortaya çıkacaktır (Zuniga-Vicente, vd., 2004). İzolasyon mekanizmaları, rakiplerin stratejik seçimlerine ilişkin bilgi sahibi olunması durumunda dahi, taklit engelleri yaratan *nedensel belirsizlik* (casual ambiguity) sayesinde, rakiplerin başarılı stratejilerini taklit etmenin zorluğunu ifade etmektedir. İzolasyon mekanizmaları yoluyla, stratejik grup içerisindeki firmalar farklı karlılık düzeylerinde bulunmaktadır (Zuniga-Vicente, vd., 2004).

İzolasyon mekanizmaları varlık özgüllüğü ve sınırlı rasyonellik dolayısıyla ortaya çıkar. Başka bir deyişle, izolasyon mekanizmaları eşsizlik ve nedensel belirsizlik arasındaki ilişkinin bir sonucudur. Kaynak pozisyonu engelleri, hareketliliğe sahip olmayan eşsiz ve kıt kaynaklar, taklit edilemeyen eşsiz yönetim yeteneği, temel yetenekler, deneyim, kurumsal kültür gibi unsurlar izolasyon mekanizmalarına verilebilecek örnekler arasındadır (Mahoney ve Pandian, 1992).

Bir firmanın stratejisi, potansiyel kazançlar yaratan beklenmeyen olaylar ve bu kazancı koruma rolü oynayan izolasyon mekanizmaları bakımından açıklanabilir (Rumelt, 2003: 142). Bu bakış açısıyla stratejik gruplar, çevredeki beklenmeyen değişimlerden kaynaklanan belirsizlik karşısında, rekabetçi pozisyonu sabit ve korunabilir tutan izolasyon mekanizmalarının benzerliklerine göre tanımlanabilir (McGee ve Thomas, 1986). İzolasyon mekanizmaları Çizelge 2.2'deki gibi özetlenebilir (Rumelt, 2003: 141):

Potansiyel Kazancın Kaynakları	İzolasyon Mekanizmaları
Teknolojideki değişimler	Nedensel belirsizlik
Nispi fiyatlardaki değişimler	Batık maliyetler ve sınırlı piyasalar
Tüketici zevklerindeki değişimler	Değiştirme ve arama giderleri
Yasalar, vergiler ve mevzuattaki değişimler	Tüketici ve üretici bilgisi
Buluş ve icatlar	Firmaya özgü yatırımlar
	Takım yetenekleri
	Eşsiz kaynaklar
	Özel istihbarat
	Patent ve markalar
	İtibar ve imaj

Kaynak: Rumelt (2003: 141)

Çizelge 2.2. Stratejik Pozisyonun Unsurları

3.3. Stratejik Gruplar ve Firma Performansı

Firma performansının belirleyicileri uzun yıllardır stratejik yönetim disiplininin en önemli araştırma konusu olmuştur. Bir bütün olarak incelendiğinde, firma performansını açıklamaya çalışan araştırmaların, üç temel analiz düzeyine odaklandığı görülmektedir: (1) firma, (2) stratejik grup ve (3) endüstri (McGee ve Thomas, 1986).

Firma performansının farklı analiz düzeylerinde ele alınmasını sistem yaklaşımı ile açıklamak mümkündür. Sistem yaklaşımı bilimsel olguları, daha büyük bir sistem içerisindeki varlık ağlarının birbirleri ile karşılıklı bağımlılıklarını göz önüne alarak anlamayı amaçlar. Örgütlerde sistem yaklaşımı, yöneticilerin firmalarını başarıya ulaştırmak için aldıkları kararların, karmaşık bir çevrede gerçekleştiğini vurgular. Stratejik gruplar ve endüstri eğilimleri gibi bağlamsal faktörler, firmaya belirli kısıtlar getirir. Bununla birlikte, firmanın eylemleri bu dış faktörleri yeniden şekillendirebilir. Örneğin bir firmanın fiyat düşürmesi, doğrudan rakiplerini de fiyat düşürmeye zorlayabilir ve bu da kar marjlarının endüstri genelinde düşüşünü beraberinde getirir. Bu nedenle yöneticiler ancak kendi firmalarını, diğer firmalarla ve diğer düzeylerle (stratejik grup ve endüstri) uyumlaştırarak başarı sağlayabilirler. Sonuç olarak performans olgusuna sistem yaklaşımı; firmanın, stratejik grubun ve endüstrinin, firmaların kaderini ortak biçimde etkileyen karmaşık bir sistemin, birbirine bağlı parçaları olduğunu ortaya koymaktadır (Short, Ketchen, Palmer ve Hult, 2007).

1970'li yıllara kadar, geleneksel endüstriyel örgüt teorisi, rekabetin doğasını ve endüstri içerisindeki firmaların karlılık dağılımını açıklayan baskın görüş olmuştur. Teorinin analiz düzeyi endüstri olurken, temel varsayımı, bir endüstride bulunan bütün firmaların, ölçekleri dışında, tüm ekonomik boyutlarda aynı olduklarıydı (Porter, 1979). Bu varsayımın özünde, firma davranışlarını yani stratejilerini şekillendiren endüstrinin yapısal özelliklerinin, tüm firmaları eşit derecede etkilediği görüşü yatmaktadır. Buna göre, endüstride faaliyet gösteren tüm firmaların, endüstri yapısının özellikleri dışsal güçler tarafından değiştirilmediği sürece, değişmeden kalan aynı stratejiye sahip olması beklenir (Porter, 1976: 1-4). Bu doğrultuda, endüstriyel örgüt teorisi temelinde gerçekleştirilen araştırmaların büyük çoğunluğu, firma davranışını göz ardı ederek, endüstri yapısı ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Yapı-performans ilişkisinin, ampirik olarak güçlü bir destek bulamaması ile, teori özellikle firma stratejilerindeki endüstri içi farklılıkları göz ardı etmesi bakımından eleştiriye uğramıştır. Hunt'ın (1972) stratejik grup kavramını ortaya koyması ile birlikte endüstri

içerisindeki firmaların homojen olduğu varsayımı da çürütülmüştür. Buna göre, endüstriler benzer stratejiler izleyen alt gruplardan oluşmaktadır. Endüstri farklı stratejik grupların bir bütünü olarak kavramsallaştığında da, artık endüstri yoğunluğu gibi genel ölçüler firma performansını açıklamada anlamsız kalmaktadır.

Stratejik yönetimin en can alıcı sorularından biri olan, “Neden bazı firmalar diğerlerine göre üstün performans gösterir?” sorusuna yeni bir analiz düzeyi kazandıran stratejik grup teorisi ile birlikte stratejik grup üyeliği, firma performansının en önemli açıklayıcılarından biri haline gelmiştir. Stratejik grup, firma performansını endüstri yapısı ile açıklayan endüstriyel örgüt teorisi ile firma düzeyine odaklanarak firmaya özgü kaynaklar ile açıklayan kaynak tabanlı yaklaşım arasında, her iki bakış açısının temel öğretilerinden yararlanan, yeni bir analiz düzeyi olarak kavramsallaşmaktadır.

Stratejik grup, bir endüstri içerisinde, birbirlerine benzer stratejiler izleyen firmaların oluşturduğu bir yapıyı ifade etmektedir. Bu yapılar, stratejik hareketleri ve performansı etkilediği için araştırmacılar tarafından yoğun ilgi görmüştür. Dranove, Peteraf ve Shanley (1998), stratejik grup kavramının, ancak grup davranışı ile firma performansı arasında bir ilişki olduğunda önemli olduğunu belirtmiştir. Hatta yazarlar, ancak grup üyesi firmaların performansının -firma ve endüstri özellikleri kontrol altına alındıktan sonra- grup özelliklerinin bir sonucu olması durumunda, stratejik grupların var olabileceğini iddia etmiştir.

Endüstriyel örgüt bakış açısına göre, belirli bir grup içerisinde yer alan firmalar, diğer gruplardaki firmalara göre, farklı şartlarla karşı karşıya kalırlar ve bu şartlar, aynı grup içerisindeki firmalar için benzer performans sonuçları yaratırken, gruplar arasında ise performans farklılıklarını getirir (Caves ve Porter, 1977; Cool ve Schendel, 1987). Bu yaklaşıma göre, bir grup içerisindeki firmalar muhtemelen, örtük bir anlaşma ile grup etrafında hareketlilik engelleri oluşturacaklardır (Caves ve Porter, 1977). Hareketlilik engelleri de grubunun üstün performansı sürdürmesini sağlayacaktır.

Stratejik gruplara endüstriyel örgüt yaklaşımı, gruplar arasındaki performans farklılıklarına odaklanırken -bu yaklaşımının stratejik grup içi homojenlik varsayımına zıt bir şekilde- stratejik gruplara kaynak tabanlı yaklaşım ile çerçevelendirilen bir grup araştırma ise grup içi performans farklılıklarına odaklanmış ve aynı stratejik grup içerisinde yer alan firmalar arasındaki performans farklılıklarını incelemiştir (Cool ve Schendel, 1988). Bu doğrultuda stratejik gruplar arasındaki performans farklılıkları ile stratejik grup içindeki

firmalar arasındaki performans farklılıkları, farklı argümanlara sahip olduğundan ayrı başlıklar halinde ele alınacaktır.

3.3.1. Stratejik Gruplar Arası Performans Farklılıkları

Teorik olarak stratejik grupların performansları arasında farklılık olması ilk olarak hareketlilik engellerine bağlıdır (Caves ve Porter, 1977). Fırsatlar bir endüstride eşit olarak dağılmadığından, bazı endüstri bölümleri diğerlerine göre daha yüksek bir kar potansiyeli taşır. Bu doğrultuda, endüstriyel bir nişte faaliyet gösteren firma, endüstrinin diğer alanlarında ortaya çıkan fırsatlardan faydalanmak için, stratejilerini değiştirmek arzusunda olabilir. Ancak hareketlilik engelleri bu tür bir fırsatçılığı kısıtlar. Farklı bir stratejik gruba doğru kayma, gerekli yetenek ve ürünlerin geliştirilmesi için yapılan yatırım çok yüksekken, gruptan gruba geçişin algılanan fırsatlarının kısa ömürlü olması ihtimali yüzünden son derece risklidir. Bu yüzden firmalar genellikle, elde edilecek faydanın katlanılacak maliyetten düşük olabileceği riski ile gruplarını değiştirmemeyi tercih ederler (Mascarenhas ve Aaker, 1989). Böylelikle bir endüstrideki hareketlilik engelleri, grup içerisindeki firmaların stratejik pozisyonunun grup dışındaki firmalar tarafından taklit edilme riskini azaltarak, stratejik gruplar arasında sürdürülebilir performans farklılıkları yaratır (Caves ve Porter, 1977). Sonuçta karlı endüstri bölümlerinde yer alan stratejik gruplar, daha az verimli bölümlerdekilere göre daha üstün performans göstermelidir. Bu mantıkla, performansın çok boyutlu belirleyicilerini açıklama gayretinde olan bir araştırmanın, stratejik grup düzeyini göz ardı etmesi, kavramsal olarak belirsiz ve ampirik olarak eksik kalmasına sebep olacaktır (Short, vd., 2007).

Stratejik grupların firma performansına etkisini araştıran sayısız çalışma, gruplar arasındaki performans farklılıklarını hareketlilik engelleri ile açıklamıştır. Hareketlilik engelleri, bir gruba girişte ve grubun performansının sürdürülmesinde kritik bir rol oynamakla birlikte, performans üzerinde doğrudan, grup düzeyinde etkisi sınırlıdır. Grup düzeyindeki etkilerin esas kilit noktası “stratejik etkileşim”dir (Dranove, vd., 1998). Stratejik etkileşim terimi, grup üyeleri arasında bir takım işbirliği veya koordinasyonun bulunduğu tüm firma davranışlarını ifade etmektedir. Stratejik etkileşimler, antitröst vakalarındaki gibi belli bir amaca yönelik gizli anlaşmalardan, işbiriksiz etkileşimlere, ortak Ar-Ge çalışmalarına ve verimliliği artıran diğer ortak girişimlere kadar farklı şekillerde ortaya çıkabilir (Dranove, vd., 1998). Buna göre, stratejik grup içerisinde yer alan firmalar, kendilerini grupları dışındaki firmalardan izole etmek için, örtük bir anlaşma içerisine

girerler. Bu anlaşma grupta yer alan tüm firmalara fayda sağlar ve benzer performans sonuçları getirir (McNamara, Deephouse ve Luce, 2003).

Endüstriyel örgüt ve hareketlilik engelleri bakış açısına göre, grup üyeleri karşılıklı bağımlılıklarını (*mutual dependence*) farkında olduğundan, açık veya örtük bir biçimde işbirliğine giderler. Bununla birlikte, aynı stratejik grup içerisinde yer alan firmaların sahip olduğu benzer kaynak bağımlılıkları, onları benzer şekilde davranmaya ve rekabet çevresindeki değişimlere benzer şekilde tepki göstermeye iter. Stratejik gruplara endüstriyel örgüt ve dolayısıyla hareketlilik engelleri yaklaşımının analiz düzeyi bireysel olarak firma değil, endüstridir. Bu bakış açısıyla, endüstrinin alt sistemleri olarak stratejik gruplar farklı kaynaklar ve farklı rekabetçi davranış biçimleri ile faaliyet gösterdiğinden, gruplar arasında yüksek derecede rekabet vardır. Bunun bir sonucu olarak da, stratejik gruplar arasında sistematik performans farklılıkları olması beklenmektedir (Pereira-Moliner, Claver-Cortes ve Molina-Azorin, 2011).

Hatten ve Hatten (1987), bir firmanın grup değiştirmesi için katlandığı maliyetlerin başlı başına bir hareketlilik engeli yarattığını ifade etmiştir. Bu bakış açısıyla, stratejik grup içerisinde yer alan firmalar arasında bir işbirliği bulunmasa bile performans farklılığı yaratan hareketlilik engelleri var olabilir. McGee ve Thomas'ın (1986) tanımladığı hareketlilik engelleri olan piyasa ile ilgili stratejiler, endüstrinin tedarik özellikleri ve firma özelliklerinin birçoğu firmalar arasında bir işbirliğini gerektirmez. Dağıtım kanalları, ölçek ekonomileri, kullanılan teknoloji gibi birçok unsuru aşmak için katlanılacak maliyetler çok yüksek olduğundan, bu gibi unsurlar gruplar arasında performans farklılıkları yaratan hareketlilik engelleri oluşturacaktır (McNamara, vd., 2003).

Çeşitli teorilerin önermeleri de gruplar arası farklılıkları açıklamakta kullanılabilir. Yapısal durağanlık teorisi (Hannan ve Freeman, 1984), davranışsal endüstriyel örgüt teorisi (Porter, 1980), kaynak tabanlı yaklaşım (Barney, 1991; Peteraf, 1993), dinamik yetenekler yaklaşımı (Hamel ve Prahalad, 1994), stratejik gruplara bilişsel yaklaşım (Reger ve Huff, 1993) ve örgütsel ekoloji yaklaşımı (Hannan ve Freeman, 1984) gruplar arası farklılıklara çeşitli açıklamalar sunmaktadır. İlk dört yaklaşım, maddi ve maddi olmayan varlık kombinasyonları gibi bazı özel içsel faktörlerin, firmaların stratejilerini değiştirmelerini ve böylece başka bir gruba katılmalarını önlediğini düşünmektedir. Stratejik gruplara bilişsel yaklaşıma göre, bilişsel modeller, bir firmanın grup değişikliği kararını vermesini zorlaştıran bir hareketlilik engelini temsil eder, çünkü stratejileri belirleyen yöneticiler yeni bir zihinsel model benimsemeye zorlanacaktır. Hodgkinson (1997), bilişsel durağanlık nedeniyle, birçok

firmanın faaliyetleri iyi gitmediğinde bile, stratejiyi belirleyenlerin, rekabet alanına ilişkin zihinsel modelleri değişen çevreye başarılı bir şekilde uyum sağlayacak bir hızla uyarlamadaki yetersizlikleri sebebiyle aynı şekilde çalışmaya devam ettiğini ifade etmiştir. Son olarak örgütsel ekoloji yaklaşımı, uyum yerine çevresel ayıklamayı kabul eder ve örgüt topluluklarını konu eder. Buna göre başarılı örgüt toplulukları, çevresel ayıklanmaya karşı durarak varlıklarını devam ettirebilir. Aksi durumda ise, doğal seleksiyona maruz kalıp yok olacaklardır. Bu doğrultuda, birer örgüt topluluğu olarak başarılı stratejik gruplar da, çevresel ayıklanmadan başarıyla çıkacak, başarısız olanlar ise doğal seleksiyona uğrayacaktır (Pereira-Moliner, vd., 2011).

Firma performansına stratejik grup düzeyindeki etkileri incelerken, gerçek grup etkileri ile yapay grup etkilerinin de ayırt edilmesi gerekmektedir. Gerçek ve yapay etkileri bir örnek yardımıyla şu şekilde açıklamak mümkündür: Bir endüstride birbirlerinden üretimde kullandıkları enerji bakımından ayrılan iki grup imalat firması düşünelim. Bir grup üretimde doğalgaza bağımlıyken diğer grup ise üretimde petrol gücünden yararlanmaktadır. Petrolün rekabetçi bir girdi pazarından tedarik edilebildiği durumlarda, petrole bağımlı olma stratejisi gruplama için anlamlı bir temel teşkil etmez. Çünkü petrol kullanımı yalnızca firma düzeyinde bir özelliktir ve petrol fiyatı herhangi bir grup etkileşiminden bağımsızdır. Bu açıdan petrol veya doğalgaz kullanımına göre yapılacak bir gruplama gerçek bir stratejik grup yaratmayacaktır. Dolayısıyla firma performansı üzerinde de gerçek bir etkiye sahip olmayacaktır. Petrol fiyatlarının arttığı durumda, üretimi petrole bağımlı firmaların karlarında bir azalma olacaktır. Ancak karlardaki bu değişim, araştırmacı açısından yapay bir etki olmanın ötesine geçemeyecektir. Gerçek grup etkileri ise, grup düzeyindeki süreçlerden kaynaklanmaktadır. Örnekteki petrole bağımlı firmaların, pazarlık yoluyla daha düşük bir fiyat elde edebildiği durumlarda, söz konusu stratejik etkileşim gerçek bir stratejik grup etkisi ile performansı artıracaktır (Dranove, vd., 1998).

Stratejik grup üyeliği ve firma performansı konusundaki ciddi teorik gelişmeye rağmen, bu ilişkiyi inceleyen araştırmalar tutarlı sonuçlara ulaşamamıştır. Stratejik grup üyeliği ile performans ilişkisindeki tutarsız sonuçların bazı nedenleri olduğu düşünülmektedir. İlk olarak ilişki düzeyi, kullanılan yöntem ve analiz türüne son derece hassas görünmektedir. Bununla birlikte sonuçların, kullanılan performans göstergelerine (karlılık, pazar payı, varlıkların getiri oranı, vb.), seçilen örnekleme, araştırmanın kullandığı zaman aralığına (kesitsel veya boylamsal) ve kullanılan kaynak konfigürasyonu

tanımlamalarına göre ciddi oranda değiştiği görülmektedir (Levis ve Thomas, 1990; Lee ve Yang, 1990).

3.3.2. Stratejik Grup İçi Performans Farklılıkları

Endüstriyel rgt geleneğinden ortaya çıkan stratejik grup kavramı ile ilgili erken dönem araştırmalar grup içi homojenlik varsayımına dayanırken, ilerleyen çalışmalar stratejik grup içerisindeki firmaların farklılıklarına odaklanmıştır. Her ne kadar stratejik gruplar büyük ölçüde birbirine benzer stratejiler uygulayan firmalardan oluşsa da, firmalar arasında farklılıklar olması doğaldır. McNamara ve diğerleri (2003), grup içi farklılıkları üç ayrı teorik yaklaşımla açıklamıştır. Bunlar kategorizasyon teorisi, örgütsel kimlik yaklaşımı ve kaynak tabanlı yaklaşımdır.

Rosch'un (1978) ortaya koyduğu kategorizasyon teorisine göre, tüm organizmaların en temel görevlerinden biri, dış dünyayı basitleştirmek adına çevreyi kategorilere göre sınıflamaktır. Kategoriler algılanan dünya yapısını ne kadar yakından eşleştirirse, en az bilişsel çaba ile maksimum bilgi elde edilebilir (Rosch, 1978: 28). Stratejik gruplar kategorizasyon teorisi açısından ele alındığında, yöneticilerin stratejik grup yeleri arasında farklılıklar algıladığı varsayılmaktadır (McNamara, vd., 2003). Başka bir deyişle yöneticiler, kendi stratejik gruplarında olsa dahi, diğer firmaları farklılıklarına göre bilişsel olarak sınıflandırmakta ve davranışlarını bu bilişsel algıyı göz önünde bulundurarak yönlendirmektedir.

Grup içi farklılıkların açıklanmasında kullanılan ikinci teorik yaklaşım, örgütsel kimlik kavramının (Albert ve Whetten, 1985) Peteraf ve Shanley (1997) tarafından stratejik gruplara uyarlanmasıyla ortaya çıkmıştır (McNamara, vd., 2003). Örgütsel kimlik tanımına paralel bir şekilde *stratejik grup kimliği* kavramı “bilişsel bir endüstri içi grubun yeleri arasında, grubun merkezi, kalıcı ve ayırt edici özelliklerine ilişkin bir takım karşılıklı anlayışlar” şeklinde tanımlanmıştır (Peteraf ve Shanley, 1997: 166). Stratejik grup oluşumunu güçlü bir grup kimliğine bağlayan Peteraf ve Shanley (1997), grup içindeki bazı firmaların kendilerini grup kimliği ile diğer bazı firmalara göre daha güçlü bir şekilde özdeşleştirdiğini, bu durumun da grup içi farklılıkları beraberinde getirdiğini ortaya koymuştur.

Aynı stratejik grup içerisinde yer alan firmaların farklılıklarının açıklanmasında kullanılan nc teorik yaklaşım ise izolasyon mekanizmaları (Rumelt, 1984) ve kaynak tabanlı yaklaşımdır (Wernelfelt, 1984). Buna göre stratejik gruplar her ne kadar benzer

kaynak demetleri ile benzer stratejiler izleyen firmalardan oluşsa da, her bir firma eşsiz kaynak setleriyle birbirinden farklılaşmakta; bununla birlikte endüstri düzeyindeki giriş engelleri ile stratejik grup düzeyindeki hareketlilik engellerinin bir karşılığı olarak izolasyon mekanizmaları sayesinde eşsiz kaynak ve yeteneklerin taklit edilmesi engellenmekte ve farklılıkların sürdürülebilirliği sağlanmaktadır.

Yukarıda bahsedilen üç teorik yaklaşım, grup içi stratejik heterojenliğe (Pereira-Moliner, vd., 2011), başka bir deyişle bir stratejik grup içinde alt grupların olabileceği fikrine gerekçe sunarken, firmalar arası farklılıkların grup içi performans farklılıkları yaratabileceğini öngörmektedir.

Firmalar stratejik grup içindeki konumlanmalarına göre çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Reger ve Huff (1993), stratejik grup yapısının, grubun merkezini oluşturan ve stratejik profilini yansıtan “çekirdek firmalar” (*core firms*) ile o grubun üyesi olmakla birlikte grubun stratejik profili ile daha az uyum gösteren “ikincil firmalar”dan (*secondary firms*) oluştuğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte endüstri içinde, sayısı çekirdek ve ikincil firmalara göre çok daha az olmakla birlikte, stratejik pozisyonunu bir gruptan diğerine değiştiren “geçici firmalar” (*transient firms*), stratejileri zaman içinde tutarsızlık gösteren “uyumsuz firmalar” (*misfit firms*) ve stratejileri, sektördeki çoğu firmanın rekabetçi pozisyonlarını tanımlamak için kullanılan kilit stratejik boyutlar açısından kolaylıkla ifade edilemeyen “kendine özgü firmalar” (*idiosyncratic firms*) bulunmaktadır.

McNamara ve diğerleri (2003) de Reger ve Huff’a (1993) benzer şekilde bir stratejik grup içerisinde yer alan firmaları stratejik pozisyonlarına göre çekirdek firmalar ve ikincil firmalar şeklinde sınıflandırmış; bunun yanında herhangi bir stratejik grubun üyesi olmayan firmaların “tekil firmalar” (*solitary firms*) olarak adlandırılabilmesini ifade etmiştir. Tekil firmalar bir bakıma tek firmadan oluşan bir stratejik grup olarak düşünülebilir. Kaynak tabanlı yaklaşım açısından bu firmalar, taklit edilemeyen kaynak demetleri ile niş pazarlarda sürdürülebilir rekabetçi üstünlük arayışında olan kendine özgü, benzersiz firmalardır.

Bir stratejik grubun üyesi olarak firmanın performansı, grubun endüstri içindeki pozisyonundan etkilendiği gibi, bir stratejik grup içerisinde de firmanın konumlanması performansını etkileyecektir. Stratejik konumlarına göre firmaların performansında gözlenen farklılıklara, çeşitli yaklaşımlar farklı açıklamalar sunmuştur.

Kurumsal teoriye göre bir stratejik grup içinde yer alan çekirdek firmalar ikincil firmalara göre, meşruiyet kazanma açısından avantajlı olduklarından, performans avantajına

da sahiptir. Sahip oldukları meşruiyet, bu firmalara kaynaklara imtiyazlı bir erişim olanağı sağlarken aynı zamanda meşruiyete sahip diğer çekirdek firmalarla işbirliğine gitme şansını da artırır. Böylece çekirdek firmalar yüksek hareketlilik engelleri geliştirerek rekabetçi eylemleri sınırlandırabilirler. Bu da onlara, ikincil firmalara oranla, yüksek bir performans getirir (McNamara, vd., 2003). Ancak çekirdek firmaların, grubun stratejik profili ile güçlü bir özdeşleşmeye sahip olmaları onlara performans üstünlüğü getirebileceği gibi, performans üzerinde olumsuz etkiler de yaratabilir. Grubun merkezinde yer alan çekirdek firmalar, ikincil firmalara göre değişime daha yüksek bir direnç gösterirler. Bu yüksek direnç firmaların uyum yeteneğini sınırlandırırken, başarısızlık ihtimalini de güçlendirir. Aynı zamanda firmanın kendini grubuyla güçlü bir şekilde özdeşleştirilmesi, endüstriye ilişkin miyopik bir bakış açısının ortaya çıkmasına sebep olur (Peteraf ve Shanley, 1997).

Kaynak tabanlı yaklaşım ise, bir stratejik grup içerisinde yer alan ikincil firmaların çekirdek firmalara göre daha yüksek performans göstereceğini öngörmektedir. Grubun merkezinden sınırlanmış konumlanan ikincil firmaların eşsiz kaynaklarla yerel nişler yaratması daha muhtemeldir. Bu firmalar ayrıca izolasyon mekanizmaları ile de korunmakta ve böylece sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük yakalayabilmektedir (McNamara, vd., 2003).

“Stratejik denge” (*strategic balance*) yaklaşımı (Deephouse, 1999) da, ikincil firmaların çekirdek firmalara göre üstün performans göstermesini açıklamakta kullanılabilir. Firmalar, rekabeti azaltmak için farklılaşmak ve fakat meşruiyetin sağladığı faydalardan yararlanmak için birbirlerine benzemek baskısı altında faaliyet gösterirler. Başarılı firmalar ise, rekabet ve meşruiyet baskılarını dengeleyebilecek bir stratejik benzerliğe sahip olan, yani meşruiyetin faydalarını kaybetmeden mümkün olduğunca farklı olabilen firmalardır. Bu bakış açısıyla ikincil firmalar, hem bir stratejik grubun üyesi olarak meşruiyetin sağladığı faydalardan yararlanacak, hem de rekabeti azaltacak şekilde bir farklılaşmaya gidebilecek, böylelikle yüksek performans gösterecektir.

Daha önce belirtildiği gibi stratejik gruplara endüstriyel örgüt yaklaşımına göre, grup içerisinde yer alan firmalar kendilerini diğer gruplardaki firmalardan rekabetçi olarak izole etmek için örtük bir işbirliğine giderler ve kendilerine endüstri içinde avantajlı bir çevre yaratırlar. Rekabet açısından bu avantajlı çevrenin sürdürülebilmesi ise, grup dışındaki firmaların kendilerinin stratejik pozisyonunu taklit etmesini engelleyecek hareketlilik engellerinin yaratılmasına bağlıdır. Söz konusu örtük işbirliği grup içerisindeki tüm firmalara fayda sağlayarak, onları benzer performans çıktıklarına ulaştırır. Farklı stratejik

gruplarda yer alan firmalar farklı rekabetçi koşullarla karşı karşıya kalırlar ve bu farklılıklar da gruplar arasında sürdürülebilir performans farklılıklarını beraberinde getirir.

Gruplar arası performans farklılıklarının en önemli teorik dayanaklarından olan firmalar arası işbirliği varsayımı (McNamara, vd., 2003), Stigler'in (1964) işbirliğinin bir takım endüstri koşullarına bağlı olduğu gözlemini temel alan bazı çalışmalar tarafından eleştiriye uğramıştır. Örneğin Kwoka ve Ravenscraft (1986), endüstri içerisinde az sayıdaki firma arasında bile koordinasyon güçlükleri yaşanacağını, firmaların hemen hemen eşit büyüklükte olduğu durumlarda rekabetin daha da artacağını ve büyük bir "lider" in takipçilerin karlılığına zarar verme ihtimali bulunduğunu ifade ederek, firmalar arasında ortak bir anlayışın geliştirilip sürdürülmesinin çoğu zaman mümkün olmadığını ortaya koymuştur. Stratejik grup düzeyinde de Lawless ve Tegarden (1991), düşük ürün farklılaştırma, yüksek giriş engelleri ve yoğunluğa sahip endüstrilerde stratejik gruplar arasında performans farklılıkları olduğunu, aksi koşullara sahip endüstrilerde ise böyle bir farkın olmadığını ortaya koymuştur. Fiegenbaum ve Thomas (1995) da, stratejik grup üyelerinin hareketlilik engelleri yaratılması için herhangi bir katkı sağlamadığını, bu doğrultuda bir işbirliği içerisinde olmadıklarını ifade etmiştir. Tüm bu çıkarımlar, aynı stratejik grup içerisinde yer alan firmalar arasında etkili bir işbirliği kurmanın ve böylece sürdürülebilir bir performans avantajı yaratmanın zorluğuna işaret etmektedir. Bu durum da, araştırmacıları gruplar arasındansa grup içinde performans farklılıkları aramaya itmiştir.

Stratejik grup içindeki performans farklılıklarını açıklamada kullanılacak bir bakış açısı da rekabetin grup içinde yer alan firmalar arasında daha yoğun olduğu tartışmasıdır. Grup üyeliği her ne kadar firmalar arasında karşılıklı bağımlılığın fark edilmesini kolaylaştırarak örtük bir grup anlayışı oluştursa da, böyle bir üyelik, örtük anlaşmalar bozulduğunda hangi firmaların birbirlerinin pazar paylarını ele geçirme konusunda daha elverişli olduğunu da gösterecektir (Cool ve Dierickx, 1993). Bununla birlikte aynı grupta yer alan firmaların kaynakları homojen hale geldikçe aralarındaki rekabet kızışacak ve birbirlerinden pazar payı çalma ihtimali de artacaktır (Pereira-Moliner, vd., 2011). Böylelikle, aynı stratejik grubun üyesi olarak, aynı kaynaklar ve aynı pazar bölümleri için rekabet eden firmalar arasında performans farklılıkları ortaya çıkacaktır.

3.4. Stratejik Grupların Dinamik Özellikleri

3.4.1. Stratejik Gruplarda Durağanlık

Strateji, firmaların dış çevre ile örgütün -zaman içinde değişebilecek- kaynak ve yetenekleri arasında uygun bir eşleştirmenin geliştirilmesiyle ilgilendiği dinamik bir süreçtir (Mintzberg, 1978). Uyum temelinde faaliyet gösteren firmaların varlıklarını sürdürebilmelerinin tek yolu, stratejilerini çevredeki değişimlere uygun bir şekilde uyarlamalarıdır. Bu durum stratejik değişimi zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte, stratejik benzerliklerine göre aynı gruba kümelenen firmaların oluşturduğu stratejik gruplar, çevresel değişimlere verilen tepkiler açısından da büyük ölçüde homojen bir yapıya sahiptir.

Bir sektördeki stratejik grup yapısı tanımlandığında, firmalar yakın rakiplerinin stratejileri ile ilgili bir farkındalık geliştirir ve yüksek düzeyde eşbiçimliliğe sahip grup üyelerinin, zaman içerisinde birbirine benzer stratejileri takip etmesi olasıdır. Bu görüşü desteklemek için sunulabilecek açıklamalardan ilki, aynı stratejik grupta yer alan firmaların endüstrinin gelecek potansiyeli ile ilgili benzer varsayımlara sahip olmasıdır (Porter, 1980). İkinci olarak, stratejik grup üyeleri benzer amaçlara ve bu amaçları gerçekleştirmek için benzer yeteneklere sahiptir. Sektörde içsel veya dışsal bir değişim meydana geldiğinde, tüm stratejik grup üyelerinin benzer şekilde tepki vermesi beklenir (Caves ve Porter, 1977). Bu bakış açısı, çevresel fırsatlar ve tehditler ile örgütün bu fırsat ve tehditleri kullanma konusundaki yetenekleri ve kaynakları arasında uygulanabilir bir eşleştirmenin geliştirilmesiyle ilgilenen örgütsel adaptasyon yaklaşımı ile tutarlıdır (Chaffee, 1985). Hatta adaptasyon yaklaşımını bir adım öteye götürerek, aynı stratejik grup içerisinde yer alan firmaların adaptasyon için benzer mekanizmalara sahip olduğunu ve bu adaptasyon mekanizmalarının stratejik gruplar arasında farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür (Park, 1992).

Firmalar, özellikle belirsizliğin hakim olduğu zamanlarda başarılı olarak kabul edilen -ağırlıklı olarak büyük ölçekli- firmaları taklit etme eğilimindedir (Haveman, 1993). Taklitçi (öykünmeci) eşbiçimlilik, benzer stratejilerin, yapıların ve süreçlerin benimsenmesiyle birbirlerini model alan örgütleri içerir (DiMaggio ve Powell, 1983; Ferguson, 2000). Daha başarılı ve meşru olma çabesindeki firmalar (DiMaggio ve Powell, 1983), aynı sektörde faaliyet gösteren rakip firmaların başarılı stratejilerini taklit ederek stratejik pozisyonlarını değiştirmeye çalışırlar. Ancak bir firma, mevcut stratejisiyle “mutlu” olamasa bile, daha başarılı bir stratejik gruba geçmek kolay değildir (Fiegenbaum, 1987). Hareketlilik engelleri (Caves ve Porter, 1977), nedensel belirsizliğin sonucu olarak belirsiz taklit edilebilirlik

(uncertain imitability) (Lippman ve Rumelt, 1982) ve yapısal durağanlık (Hannan ve Freeman, 1984) gibi stratejik engeller, firmaların aynı stratejik grupta kalmasına neden olmaktadır.

Hareketlilik engelleri (Caves ve Porter, 1977), her bir stratejik değişimin yarattığı maliyetin, başarısız firmaların daha başarılı stratejik gruplarda yer alan firmaların stratejilerini benimsemelerine engel olduğunu savunmaktadır. Özellikle firmaların uzun vadeli kaynak bağımlılıkları önemli bir hareketlilik engeli yaratmakta ve bu engeller grup içindeki firmaların karşılıklı bağımlılık ve dayanışmalarını artırarak, gruba endüstri dışından ya da diğer stratejik gruplardan girişi caydırmaktadır.

Porter (1985), sürdürülebilirliğin ancak takliti güçleştiren engeller sayesinde, rekabet üstünlüğünün rakiplerin davranışları ile aşınmaya uğramasına direnç gösterilmesi durumunda sağlanabileceğini belirtmiştir. Taklitçiliğin önündeki en etkili engeller ise, rakipler üstünlüğün dayandığı yetenekleri kavrayamadığında ortaya çıkar (Reed ve Defillippi, 1990). Lippman ve Rumelt (1982), üstün (ya da düşük) performanstan hangi faktörlerin sorumlu olduğu konusundaki belirsizliklerin (ambiguity) taklit ve faktör hareketliliği üzerinde güçlü bir engel yarattığını belirtmiştir. Yazarların nedensel belirsizlik (casual ambiguity) olarak isimlendirdikleri bu durum, “*eylemler ve sonuçlar arasındaki nedensel bağlantıların niteliği ile ilgili temel belirsizlikleri*” ifade etmektedir. Buna göre, başarısız firmalar rakip firmaların sahip olduğu daha başarılı bir stratejiyi taklit etmeye çalışsa bile, başarılı stratejinin izlenmesinin içerdiği belirsizlik, taklitçi firmaların stratejik değişimleri etkili bir şekilde yürütmesini engellemektedir. Dolayısıyla nedensel belirsizlik firmaların, stratejik pozisyonlarında değişikliğe giderek, farklı bir gruba geçiş yapmaları önünde bir engel teşkil etmektedir.

Örgütsel değişimi, çevrede meydana gelen değişimlere uyum ile açıklayan adaptasyon yaklaşımının aksine, çevrenin seçilimine odaklanan Örgütsel Ekoloji yaklaşımının (Hannan ve Freeman, 1977) en önemli kavramlarından biri olan durağanlık (inertia) da, stratejik grup yapılarının durağanlığını açıklamakta kullanılabilir. Buna göre, örgütlerin uyum yeteneğini kısıtlayan çeşitli örgüt içi ve örgüt dışı baskılar bulunmaktadır. Bu baskılar, örgütün çevredeki değişimlere cevap verememesine neden olur. Bir stratejik grup üyesi olarak firma da, bu baskılar sebebiyle, değişime direnç gösterecek ve stratejik pozisyonunu koruyacaktır.

Firmaların değişime direnç gösterme eğilimlerine açıklamalar sunan çeşitli örgüt teorisi çalışmaları Miller ve Friesen (1984: 207) tarafından beş gruba ayrılmıştır (Fiegenbaum, 1987). İlk olarak Carter (1971), Cyert ve March (1963) ve Pfeffer (1978)

tarafından belirtildiği gibi, adaptasyona karşı, belirsizlikten kaçınma ve politik ittifaklar ve amaçlarının ayrışmasının neden olduğu bir katılık hali söz konusudur. İkinci olarak March ve Simon (1958), kaynak bolluğunun, örgütlerin dış çevreye hızlı tepki verme ihtiyacını azaltabileceğini göstermiştir. Üçüncüsü, Wildavsky (1972) ve Wilensky (1967), örgütlerdeki bilgi işleme sisteminin mevcut gerçeklik modellerini sürdürme eğiliminde olduklarını, böylece çevreye uyum sağlama konusunda bir farkındalık eksikliği bulunduğunu vurgulamıştır. Dördüncüsü, Clark (1972) ve Mitroff ve Kilmann'ın (1976) çalışmaları, örgütsel ideolojilerin değişime karşı dirence neden olduğunu ortaya koymuştur. Son olarak Miller ve Friesen (1980), duygusal ve bilişsel faktörler ile güç faktörlerinin örgütün çevreye cevap verme yeteneğini engelleyen faktörler olarak rolünü vurgulamıştır.

3.4.2. Stratejik Gruplarda Değişim ve Stratejik Grup Hareketliliği

Her ne kadar stratejik grupların durağan yapılar olduğu varsayılsa da, bu üyelerin stratejik pozisyonlarını hiçbir zaman değiştirmeyeceği anlamına gelmez. Stratejik değişimler firma düzeyinde ele alınabileceği gibi, grup düzeyinde de ele alınabilir. Başka bir deyişle, stratejik grup üyesi olarak bir firmanın stratejisinde yapacağı değişiklik, grup içinde ya da gruplar arasında hareketliliği beraberinde getirirken, stratejik grupların bir bütün olarak rekabetçi alandaki pozisyonlarının değişmesi de mümkündür.

Stratejik grup yapılarındaki değişimi ele alan öncü araştırmalardan birini gerçekleştiren Mascarenhas'a (1989) göre, bir stratejik gruptaki firmaların stratejilerinde yapacağı bir değişiklik üç farklı sonuç doğurabilir: (1) grup sayısında bir değişim, (2) grup stratejisinde bir değişim, (3) grup üyeliğinde bir değişim. Hangisinin gerçekleşeceği, firmanın stratejisinde yaptığı değişikliğin, gruptaki diğer firmalarla uyuşup uyuşmadığına ve yeni stratejinin diğer stratejik grupların stratejisine benzeyip benzememesine bağlıdır.

Stratejik grupta yer alan bazı firmalar çeşitli sebeplerle stratejilerini değiştirebilir. Eğer diğer tüm grup üyeleri değişikliğe uyarsa sonuç grup stratejisinde değişim olacaktır. Eğer değişiklik sonucu ortaya çıkan yeni strateji başka bir stratejik grubun stratejisi ile paralellik gösteriyor ve diğer üyeler bu değişikliği benimsemiyorsa, grup üyeliğinde değişim olacaktır. Son olarak, değişiklik sonucu ortaya çıkan yeni strateji diğer hiçbir mevcut grubun stratejisiyle örtüşmüyor ve diğer üyeler de bu yeni stratejiyi benimsemiyorsa, yeni bir stratejik grup oluşacaktır (Mascarenhas, 1989).

Daha önce belirtildiği gibi, stratejik grup yapısının zaman içinde aynı kalması beklenmektedir. Stratejik grup üyelerinin, endüstrinin geleceğine dair varsayımlarının ve

çevredeki değişimlere cevap verme kapasitelerinin benzer olması, onların zaman içinde benzer stratejiler izleme eğilimlerini artırmaktadır. Bu da, stratejik grubun bir bütün olarak hareketini beraberinde getirmektedir. Örgütler istikrarsız bir çevrede faaliyet gösterirler ve stratejilerini çevresel değişimlerle uyumlaştırmaya çalışırlar. Bunu yaparken de -grup üyelerinin kendilerini diğer stratejik gruplardan farklılaştırma yeteneklerine göre- yeni bir stratejik pozisyona konumlanabilirler (Fiegenbaum, 1987).

Stratejik grup dinamikleri ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, genel olarak grup üyeliğindeki değişimin, gruplar arasındaki göreceli hareketin, firmaların hareket sıklığı incelenerek analiz edildiği görölmektedir (Mas-Ruiz, 1999). Stratejik gruplar arasındaki performans farklılıkları, özellikle üstün performans arayışındaki firmalar için önemli bir itici güçtür. Hareketlilik engelleri de grup üyeliğindeki değişimin en önemli belirleyicilerindendir. Daha önce de belirtildiği gibi yüksek hareketlilik engelleri gruplar arası hareketi caydırıcı bir etkidir. Bununla birlikte, sektörün ekonomik koşulları da grup üyeliğindeki değişimi etkileyen bir unsurdur. Buna göre, durgunluk ve gerileme dönemlerinde firmalar var olma mücadelesi içinde olduğundan, büyüme dönemlerine göre daha fazla hareketlilik olması muhtemeldir (Mascarenhas, 1989).

Üyelerin stratejileri artık geçerli olmadığında veya tüm üyeleri stratejik pozisyonlarını değiştirerek diğer gruplara geçtiğinde stratejik gruplar yok olmaktadır (Cool ve Schendel, 1987). Zaman içinde bir sektördeki grup sayısındaki değişimler temel olarak çevredeki süreksizliklerden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, endüstri yaşam evresi de, grup sayısındaki değişimi belirleyen unsurlardan biridir. Stratejik grupların sayısı, piyasaların gelişmesi ve büyümesi, talebin veya teknolojinin niteliğinin değişmesi ve sektöre giren potansiyel firmaların yeni stratejik seçeneklerle karşı karşıya kalmasına bağlı olarak, endüstri yaşam evrelerinin son aşamasında artmaktadır (Hergert, 1988). Öte yandan, Miles, Snow ve Sharfman (1993), endüstri yaşam evrelerinin sonlarında firma stratejilerinin geniş bir ürün yöneliminden, üretim sürecinde daha sınırlı bir stratejiye dönüştüğü göz önüne alındığında, stratejik grup sayısında bir azalma olabileceğini ortaya koymuştur (Mas-Ruiz, 1999).

4. STRATEJİK GRUP DİNAMİKLERİNİN VE GRUP ÜYELİĞİ-PERFORMANS İLİŞKİLERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, stratejik grupların dinamik özelliklerini ve stratejik grup üyeliğinin performans sonuçlarını ortaya koymak için bankacılık sektöründe gerçekleştirilen araştırma ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Bu kapsamda ilk olarak, çalışmanın amacı ve önemi ile araştırma sorusu ve hipotezler belirtildikten sonra, araştırmanın varsayım ve sınırlılıkları ortaya koyularak yöntem açıklanacak ve ardından gerçekleştirilen analizlerin bulgularına yer verilecektir.

4.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, stratejik grupların dinamik özelliklerinin ortaya koyulması ve stratejik grup üyeliği ile performans arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Daha geniş bir ifade ile, bu çalışma ile stratejik grupların belirlenmesi ve zaman içindeki evrimlerinin incelenmesi, grup üyeliğindeki değişimin nicelik ve nitelik açısından ortaya koyulması, stratejik gruplar arasındaki ve grup içindeki performans farklılıklarının araştırılması ve söz konusu farklılıklardan hangisinin daha fazla olduğunun belirlenmesi ile stratejik değişimin performans üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışma, ülkemizde stratejik grup dinamikleri ve üyelik-performans ilişkilerini ele alan ilk çalışmadır. Daha önce stratejik gruplar ile ilgili birkaç araştırma yapıldıysa da, bunlar bir sektördeki stratejik grupları belirleme (Yıldırım, 2013) ve statik bir bakış açısıyla araştırmanın gerçekleştiği yıldaki gruplar arasındaki performans farklılıklarını ortaya koymanın (Budayan, 2008) ötesine geçememiştir. Bu bakımdan çalışmanın, özellikle ülkemizdeki stratejik grup literatürüne, çeşitli şekillerde katkı sağladığı düşünülmektedir. Öncelikle, çalışmanın üçüncü bölümünde stratejik gruplar kavramsal olarak ele alınmış ve kuramsal temelleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bunun yanında, stratejik grup üyeliğinin performans ile ilişkisi ve stratejik grupların zaman içerisinde geçirdiği değişimler de ele alınmıştır. Bu bakımdan çalışmanın üçüncü bölümü kapsamlı bir literatür taraması olarak değerlendirilebilir. Çalışmanın esas katkısı ise, üstün firma performansını açıklamadaki önemi ülkemizde bugüne kadar büyük ölçüde göz ardı edilmiş stratejik gruplara ilişkin temel hipotezlerin, bankacılık sektörü bağlamında test edilmesidir.

Çalışmanın önemli görülen bir diğer yanı, stratejik grupları on yıllık bir zaman diliminde, boylamsal olarak incelemesidir. Strateji, doğası gereği değişken bir nitelik

taşımaktadır. Bu yüzden sektördeki stratejik grup yapısının da değişmesi mümkündür. Zamanın belirli bir anında, stratejik grupların ortaya koyulması, yani kesitsel bir araştırma gerçekleştirilmesi, stratejik grupların rastlantısal olarak mı oluştuğunu, yoksa gerçekten de rekabeti şekillendiren istikrarlı bir yapısal unsur mu olduğunu ortaya koymamızı engeller. Aynı şekilde, tek yılı kapsayan bir araştırma, gruplar arasındaki performans farklılıklarının geçici bir durum mu olduğu yoksa gerçekten bir stratejik grubun üyesi olmaktan mı kaynaklandığını anlamamızı da engeller. Bu bağlamda, zamanın stratejik davranış üzerindeki etkilerinin incelenmesi açısından araştırmanın literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir.

Araştırma, gerçekleştirildiği sektör açısından da önemli görülmektedir. Tüm dünyada stratejik bir öneme sahip olan bankacılık sektörü, ülkemizde de ekonomi açısından kritik bir öneme sahiptir. Finansal sistemin en önemli aktörü olan bankalar, ülke ekonomisini olumlu ya da olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Rekabetin yoğun yaşandığı sektör, aynı zamanda, çevresel değişimlere karşı da kırılgan bir yapıya sahiptir. Bu da bankaların stratejik esnekliğe sahip olmalarını gerektirmektedir. Bu nedenlerle, bankacılık sektöründeki rekabet yapısının stratejik gruplar bağlamında ele alınması ve sektörün bu bakımdan evriminin ortaya koyulması önem taşımaktadır.

4.2. Araştırma Soruları ve Hipotezler

Bu çalışma iki temel soruyu cevaplamak üzere kurgulanmıştır: “Stratejik grupların dinamik özellikleri nelerdir?” ve “Stratejik gruplar bir sektördeki performans farklılıklarını açıklayabilir mi?”.

1) Stratejik Grupların Dinamik Özellikleri Nelerdir?

Stratejik grupların dinamik özelliklerinin ortaya koyulabilmesi için, grup yapılarındaki değişimlerin nicelik ve nitelik açısından incelenmesi gerekir. Bu kapsamda ilk olarak, “*Stratejik grup yapıları durağan mı yoksa değişken midir?*” sorusunun cevaplanması gerekmektedir. Literatürdeki en önemli eleştiri olan, stratejik grupların yapay ve geçici kümelerden ibaret olduğu iddiasına karşı, stratejik grup yapılarının durağanlığının ispatlanmasına ihtiyaç vardır.

Mascarenhas (1989), bir sektördeki stratejik grupların zaman içindeki evriminin, grup sayısındaki değişim, grup stratejisindeki değişim ve grup üyeliğindeki değişimin

incelenmesiyle anlaşılabilirliğini belirtmiştir. Grup üyeliğindeki değişim, herhangi bir stratejik grupta bulunan firmanın, mevcut veya yeni oluşan bir stratejik gruba hareketini ifade etmektedir. Stratejik grup yapılarının durağanlığı ise, grup üyeliğindeki değişimi ifade eden hareketlilik oranının düzeyi ile değerlendirilebilir. Düşük hareketlilik oranı, stratejik grup yapısının durağanlığını gösterir. Hareketlilik oranının yüksek olması ise, gruplar arası geçişin yüksek olduğunu, başka bir deyişle stratejik grup yapılarının zaman içinde değiştiğini anlatır. Literatürdeki genel kanı stratejik grupların durağan olduğu yönündedir (Cool ve Schendel, 1987; Mascarenhas ve Aaker, 1989; Penagos-Londono ve Ruiz-Moreno, 2019). Bununla birlikte, stratejik grup yapısının zaman içinde büyük ölçüde değiştiğini ortaya koyan araştırmalar da vardır (Fiegenbaum ve Thomas, 1990; Wiggins ve Ruefli, 1995; Mas-Ruiz, 1999).

Literatürde stratejik grupların durağan olmalarına karşın, firmaların rekabet ortamındaki değişimlere, diğer firmaların davranışlarına veya yöneticilerin tercihlerine bağlı olarak stratejik değişiklik yapabilecekleri, bunun da grup üyeliğinde değişime neden olacağı yönünde bir kabul vardır. Stratejik gruplar, stratejik konfigürasyonlarına göre, sektörün sınırları içinde birbirlerine uzak veya yakın bir şekilde konumlanırlar. Üyelik değişimlerinin ise, birbirine benzer gruplar arasında daha fazla olması beklenir. Herşeyden önce birbirine benzer stratejik gruplar, aynı zamanda benzer kaynak bağımlılıkları temelinde faaliyet gösteren firmalardan oluşur. Kaynak bağımlılıklarında yapılacak bir değişiklik, hem yüksek maliyete sebep olacağı hem de uzun zaman gerektirdiği için, firmaların değişime direnç göstermesi muhtemeldir. Böyle bir durumda, kaynak bağımlılıkları birbirine benzer firmalardan oluşan stratejik gruplar arasında geçişin daha muhtemel olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, benzer konfigürasyona sahip stratejik gruplar arasındaki hareketlilik engelleri daha düşüktür. Düşük hareketlilik engelleri ile birbirinden ayrılmış stratejik gruplar arasındaki hareketlilik oranları da, arasında yüksek hareketlilik engelleri bulunan gruplar arasındaki geçişe göre daha yüksek olacaktır. Son olarak, literatürde farklı tartışmalar olmakla birlikte (Quinn, 1980; Miller ve Friesen, 1984), firmaların devrimsel nitelik taşıyan büyük değişimlerden çok, zamana yayılmış küçük (artımsal) değişimlere gitme eğiliminde olduğu kabul edilmektedir. Bu yaklaşım da, birbirine benzer gruplar arasında daha fazla hareketlilik olduğunu açıklamada kullanılabilir. Oster (1982), Mascarenhas (1989), Park (1992) ve Mayor, Davo ve Martinez (2016) çalışmalarında benzer stratejik gruplar arasındaki hareketliliğin daha yüksek olduğunu ampirik olarak kanıtlamıştır. Bu doğrultuda araştırmanın birinci hipotezi şu şekildedir:

H1: Birbirine benzer stratejik gruplar arasındaki hareketlilik, benzer olmayan gruplar arasındaki hareketlilikten fazladır.

2) Stratejik Gruplar Bir Sektördeki Performans Farklılıklarını Açıklayabilir mi?

Araştırma kapsamında cevap aranan ikinci temel soru, stratejik grupların firmalar arası performans farklılıklarını açıklayıp açıklayamayacağıdır. Stratejik grup üyeliği ile performans ilişkisi dört hipotez ile test edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, gruplar arası performans farklılıklarını açıklamaya yönelik yaklaşımlar teorik olarak ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Stratejik gruplara endüstriyel örgüt bakış açısının temel önermesi olan gruplar arası performans farklılıkları ve bu farklılıkların sürdürülebilirliği, temel olarak hareketlilik engellerine bağlıdır. Buna göre yüksek hareketlilik engelleri ile korunan stratejik gruplar, daha zayıf hareketlilik engelleri ile korunan gruplara göre üstün performans gösterir. Hareketlilik engelleri, stratejisinden memnun olmayan başarısız firmaların, başarılı stratejik gruplara geçişini engelleyerek üstün performansın sürdürülmesini sağlar (Caves ve Porter, 1977).

Hareketlilik engelleri kavramının arkasında örtük olarak, rekabet düzeyinin grup içinde ve gruplar arasında farklı olduğu fikri yatmaktadır. Başka bir deyişle, rekabet düzeyi, stratejik grupların performans üzerindeki etkisinde bir ara değişken rolü oynamaktadır (Cool ve Dierickx, 1993). Hareketlilik engelleri ile birbirinden ayrılmış stratejik grupların üyesi olan firmalar, karşılıklı bağımlılıklarının farkında olarak örtük bir işbirliği içerisine girecek, bu da grup içi rekabeti azaltacaktır. Rekabetin grup içinde değil, diğer gruplarla olduğu fikri de grup içindeki firmaların benzer performans sonuçları ile karşılaşırken, gruplar arasında performans farklılıkları ortaya çıkacağı önermesini doğrulamaktadır.

Stratejik gruplar arasındaki performans farklılıklarını araştıran çok sayıda çalışma farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Oster (1982), Dess ve Davis (1984), Fiegenbaum ve Thomas (1990), Nair ve Kotha (2001), Leask ve Parker (2007), Pietrzak ve Pietrzak (2017) ve Halaj ve Zochowski (2009) stratejik gruplar arasında anlamlı performans farklılıkları bulurken; Cool ve Schendel (1987), Lawless (1989), Claver-Cortes, Molina-Azorin ve Pereira-Moliner (2006), Zuniga-Vicente, Fuente-Sabate ve Suarez-Gonzalez (2004) gibi bazı yazarlar ise stratejik grup üyeliği ile performans arasında ya çok zayıf ya da anlamlı

olmayan ilişkiler ortaya koymuştur. Dolayısıyla stratejik grupların performans farklılıklarını açıklayıcılığı test edilmeye muhtaçtır. Bu doğrultuda araştırmanın ikinci hipotezi şu şekildedir:

H2: Stratejik gruplar arasında anlamlı performans farklılıkları vardır.

Stratejik gruplara kaynak tabanlı yaklaşım ise, çalışmanın üçüncü bölümünde belirtildiği gibi, aynı stratejik grubun üyesi olan firmaların, kaynak ve stratejilerindeki benzerliklerden dolayı, birbirlerinin doğrudan rakibi olduğu ve dolayısıyla birbirlerinden pazar payı çalma eğiliminde olduğunu kabul etmektedir. Rekabetin stratejik grup içerisindeki firmalar arasında daha fazla olduğu varsayımı, aynı zamanda performans farklılıklarının da grup içinde olacağını öngörmektedir. Ayrıca, endüstriyel örgüt yaklaşımının savunduğu gibi, bir stratejik grubun üyesi olan firmaların örtük bir şekilde işbirliğine gitmesi de çoğu zaman mümkün görünmemektedir. Bu doğrultuda firmalar, sahip oldukları eşsiz kaynaklara dayanan izolasyon mekanizmaları sayesinde, başarılı stratejilerinin taklit edilmesini engelleyerek, üstün performansı sürdürmeye çalışacaktır. Bununla birlikte, görünürde aynı stratejik pozisyona sahip olan grup üyeleri, grubun kimliğiyle özdeşleşme derecelerine göre alt gruplar oluşturur. Söz konusu grup içi stratejik farklılıklar da, firmalar arasında performans farklılıkları yaratabilir. Cool ve Schendel (1988), Lawless, Bergh ve Wilsted (1989), Mcnamara ve diğerleri (2003), Short ve diğerleri (2007) gibi çalışmalar, grup içindeki firmalar arasında performans farklılıkları ortaya koymuştur. Bu doğrultuda araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekildedir:

H3: Stratejik grup içindeki firmaların performansları arasında anlamlı farklılık vardır.

Farklı stratejik gruplarda yer alan firmalar, farklı rekabetçi çevrelerde ve dolayısıyla farklı çevresel koşullar altında faaliyetlerini sürdürürler. Endüstriyel örgüt bakış açısına göre, stratejik grup içerisindeki firmalar işbirliğine giderek kendilerine performans açısından avantajlı bir alan yaratırlar ve hareketlilik engelleri ile diğer firmaların taklit çabalarını kısıtlayarak bu üstünlüğü sürdürürler. Daha önce de belirtildiği gibi, firmalar arasında işbirliğinin olmadığı durumlarda dahi, stratejik pozisyonun değiştirilmesinin maliyetinden kaynaklanan hareketlilik engelleri, gruplar arasında performans farklılıklarının sürdürülmesini sağlar. Bu bağlamda, stratejik gruplar arasındaki performans farklılıklarının,

grup içi farklılıklardan fazla olması beklenir. Bu doğrultuda araştırmanın dördüncü hipotezi şu şekildedir:

H4: Stratejik gruplar arasındaki performans farklılıkları, grup içindeki performans farklılıklarından fazladır.

Herhangi bir firmanın bir stratejik gruptan diğerine hareketi bir stratejik değişim sürecini ifade etmektedir. Firmaların stratejilerinde değişime gitmelerindeki temel motivasyon performansın iyileştirilmesidir (Vithessonthi ve Thoumrungroje, 2011). Ancak stratejik değişimin sonuçları, değişimin yaratacağı maliyet ile getireceği faydaya bağlıdır. Eğer değişimin yaratacağı fayda katlanılacak maliyetten fazlaysa, firma performansında bir iyileşme olması mümkündür. Bununla birlikte, bazı durumlarda mevcut stratejiye olan bağlılık firmalar için daha avantajlı sonuçlar getirir. Başka bir deyişle, stratejide yapılacak değişiklik için katlanılacak maliyet elde edilecek faydadan fazlaysa, firmanın performansında bir azalma olması beklenir. Park (1992), firmaların grup üyeliği değiştikten sonraki performanslarının, aynı firmaların üyeliği değiştirmeden önceki performanslarından daha yüksek olduğunu ortaya koyarken, Alvarez (2004) ise, stratejik grup üyeliğindeki değişimin firma performansını olumsuz yönde etkilediğini belirlemiştir. Bu doğrultuda, stratejik değişimin performansa etkisini ölçmeye yönelik olarak geliştirilen araştırmanın beşinci hipotezi şu şekildedir:

H5: Grup üyeliği değişen firmaların, değişim öncesindeki performansları ile değişim sonrası performansları arasında anlamlı farklılık vardır.

4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırma çeşitli varsayımlar altında yürütülmüştür. Araştırmanın temel varsayımı, bankaların farklı stratejiler ile rakabet ettiği ve stratejik davranışlarına göre stratejik pozisyonlarının farklılık göstereceğidir. Başka bir deyişle, araştırma bankacılık sektöründe birden fazla stratejik grup olduğu varsayımı altında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın diğer bir varsayımı, ilgili literatür ışığında, sektör profesyonelleri, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) uzmanları ve bankacılık alanında çalışan akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda seçilen kapsam ve kaynak bağımlılıklarının, firmanın stratejik pozisyonunu doğru bir şekilde yansıttığıdır.

Araştırmanın son varsayımı ise, kullanılan ikincil verilerin firmaların stratejik davranışlarını ve performanslarını doğru şekilde ortaya koyduğu yönündedir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. En önemli sınırlılık, faaliyet gösteren mevduat bankası sayısının az olmasıdır. Bu yüzden, gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin açıklayıcı gücünün nispeten zayıf olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, araştırma tek bir sektörü kapsadığı için, sonuçların genellenebilirliği de sınırlıdır. Son olarak, araştırmanın üstünlüğü olarak değerlendirilen, ikincil verilerin kullanılması aynı zamanda bir sınırlılığı da beraberinde getirmektedir. Stratejik grupların finansal verilerle objektif olarak ortaya koyulması, firma yöneticilerinin zihinsel modelleri ile şekillenen bilişsel stratejik grupları kapsam dışı bırakmaktadır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi, örneklem seçimi ve veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan değişkenler ve veri analiz yöntemleri alt başlıklarında ayrı ayrı ele alınacaktır.

4.4.1. Örneklem Seçimi ve Veri Toplama Yöntemi

Stratejik grup literatürü, genel olarak birden çok sektörün araştırmaya dahil edildiği endüstriyel örgüt temelli çalışmalar ve tek bir sektörü ele alan stratejik yönetim bakış açılı araştırmalardan oluşmaktadır. Bu çalışmada da, stratejik yönetim bakış açısı benimsenmiş ve araştırma bankacılık sektörü kapsamında gerçekleştirilmiştir. Araştırma için bankacılık sektörünün uygun görülmesinin bazı gerekçeleri bulunmaktadır. Bankacılık sektörünün seçilmesindeki öncelikli gerekçe, stratejik grup yapısını ve bu yapıdaki değişimleri ortaya koyabilmek için gerekli verilerin ulaşılabilir olmasıdır. Bununla birlikte, her ne kadar faaliyet alanları, özellikle yaşanan finansal krizler sonrasında, ileri derecede düzenleme ve denetlemeye tabi olsa da, bankalar üstün performans gösterebilmek adına, rekabetçi davranışlarında büyük ölçüde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma, endüstri içerisindeki heterojen yapıyı ortaya koyabilmek için de uygun bir zemin hazırlamaktadır. Bankacılık sektörünün ulusal ekonomi açısından stratejik bir öneme sahip olması da, bu sektördeki endüstri yapısının ve rekabet koşullarının incelenmesini önemli kılmaktadır.

BDDK verilerine göre Türkiye’de faaliyette bulunan 51 banka bulunmaktadır. Bu bankalar Çizelge 4.1’deki gibi sınıflandırılmaktadır.

Kamu Kalkınma ve Yatırım Bankaları	<ul style="list-style-type: none"> 1. İller Bankası 2. Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. 3. Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. 4. İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş.
TMSF Bünyesindeki Bankalar	<ul style="list-style-type: none"> 5. Birleşik Fon Bankası A.Ş. 6. Adabank A.Ş.
Özel Yatırım Bankaları	<ul style="list-style-type: none"> 7. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. 8. Diler Yatırım Bankası A.Ş. 9. GSD Yatırım Bankası A.Ş. 10. Nurol Yatırım Bankası A.Ş. 11. Aktif Yatırım Bankası A.Ş.
Türkiye’de Kurulu Yabancı Yatırım Bankaları	<ul style="list-style-type: none"> 12. Pasha Yatırım Bankası A.Ş. 13. Standart Chartered Yatırım Bankası A.Ş. 14. Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş. 15. Bankpozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.
Kamu Mevduat Bankaları	<ul style="list-style-type: none"> 16. T.C. Ziraat Bankası A.Ş. 17. Türkiye Halk Bankası A.Ş. 18. Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.
Özel Mevduat Bankaları	<ul style="list-style-type: none"> 19. Türk Ekonomi Bankası A.Ş. 20. Akbank T.A.Ş. 21. Şekerbank T.A.Ş. 22. Türkiye İş Bankası A.Ş. 23. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. 24. Turkish Bank A.Ş. 25. Fibabank A.Ş. 26. Anadolubank A.Ş.

Çizelge 4.1. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankalar

Türkiye’de Kurulu Yabancı Mevduat Bankaları	27. Türkiye Garanti Bankası A.Ş. 28. Arap Türk Bankası A.Ş. 29. Citibank A.Ş. 30. ING Bank A.Ş. 31. Turkland Bank A.Ş. 32. ICBC Turkey Bank A.Ş. 33. QNB Finansbank A.Ş. 34. Deutsche Bank A.Ş. 35. HSBC Bank A.Ş. 36. Alternatifbank A.Ş. 37. Burgan Bank A.Ş. 38. Denizbank A.Ş. 39. Rabobank A.Ş. 40. Odea Bank A.Ş. 41. Bank of Tokyo Mitsubishi Ufj Turkey A.Ş.
Mevduat Toplama Yetkisine Sahip Yabancı Banka Şubeleri	42. Bank Mellat 43. Habib Bank Limited 44. JP Morgan Chase Bank National Association 45. Societe Generale S.A. 46. Intesa Sanpaolo S.P.A.
Katılım Bankaları	47. Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş. 48. Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. 49. Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş.
Kamu Katılım Bankaları	50. Ziraat Katılım Bankası A.Ş. 51. Vakıf Katılım Bankası A.Ş.

Kaynak: www.bddk.org.tr. (Erişim Tarihi: 15.05.2017)

Çizelge 4.1. (devam) Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankalar

Araştırma, bankacılık sektöründe mevduat bankaları örnekleminde gerçekleştirilmiştir. Ancak mevduat toplama yetkisine sahip yabancı banka şubeleri araştırmaya dahil edilmemiştir. Bununla birlikte, Rabobank A.Ş., Odeabank A.Ş. ve Bank of Tokyo Mitsubishi Ufj Turkey A.Ş., faaliyet süreleri sebebiyle kapsam dışı bırakılmış ve araştırma 23 kamu, özel ve yabancı mevduat bankası ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ülkemizde faaliyet gösteren tüm bankaları değil de mevduat bankalarını kapsamasının nedeni, stratejik grupların araştırılması için daha homojen bir rekabetçi alan arayışı içerisinde olunmasıdır.

Araştırmada kullanılan veriler, bankaların yayınladığı yıllık konsolide finansal tablolar ve bunların dipnotları ile Bankalar Birliği tarafından yayınlanan, bilanço ve gelir tablosu

verilerine göre hazırlanmış yıllık seçilmiş rasyolar raporlarından toplanmıştır. Araştırmada, bankaların stratejik davranışlarının ve performanslarının, ikincil veri kaynakları kullanılarak objektif bir şekilde ölçülmesi, çalışmanın üstünlüğü olarak değerlendirilmektedir.

4.4.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada kullanılan değişkenler iki grupta incelenebilir. Bunlardan ilki, stratejik grupların belirlenmesi için, firmaların stratejik davranışlarını ortaya koyan strateji değişkenleridir. İkincisi ise, stratejik grup üyeliği ile performans ilişkisine yönelik araştırma sorularının cevaplanması için kullanılan, firma performansına ilişkin değişkenlerdir.

Cool ve Schendel (1988), stratejik değişkenlerin belirlenmesinin her zaman araştırılan sektörün bir fonksiyonu olduğunu ifade ederek, değişkenlerin sektör ile ilgili bilgi sahibi olunarak seçilmesi konusunda öneride bulunmuştur. Benzer şekilde Oster (1982), her endüstride gruplar arası farklılıkları yaratan ve bunların sürdürülmesini sağlayan stratejik unsurların farklılığına vurgu yapmıştır. Bu doğrultuda strateji ve performans değişkenleri, ilgili literatür taraması sonucu, sektör profesyonelleri, BDDK uzmanları ve bankacılık alanında çalışan akademisyenlerin görüşleri alınarak yazar tarafından belirlenmiştir. Söz konusu değişkenler ve ölçüm şekilleri Çizelge 4.2’de gösterildiği gibidir.

Değişkenler	Açıklama
<u>Strateji Değişkenleri</u>	
D1: Sahiplik Yapısı	Kamu/Özel/Yabancı
D2: Firmanın Büyüklüğü	Aktif Büyüklüğü (Milyon TL)
D3: Firmanın Yaşı	Faaliyet Süresi (Yıl)
D4: Coğrafi Yayılım	Herfihdal Endeksi
D5: Ürün Kapsamı	a) Toplam Krediler ve Alacaklar/Toplam Aktifler b) Bireysel Krediler/Toplam Krediler (Tüketici Kredileri) c) Kurumsal Krediler/Toplam Krediler d) Faiz Dışı Gelirler/Toplam Aktifler e) Toplam Mevduat/Toplam Aktifler
D6: Pazarlama Stratejisi	Reklam ve İlan Giderleri/Diğer Faaliyet Giderleri

Çizelge 4.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

D7: İnsan Kaynakları Stratejisi D8: Faaliyet ve Finans Stratejisi	Personel Gideri/Diğer Faaliyet Giderleri a) Özkaynaklar/((Kredi+Piyasa+ Operasyonel Riski İçin Gerekli Sermaye Yükümlülüğü)*12.5)*100 b) Takipteki Krediler (Brüt)/Toplam Krediler ve Alacaklar c) Alınan Krediler YP/Toplam Pasif Oranı d) Finansal Varlıklar (Net)/Toplam Aktifler e) Sektördeki Aktif Payı
<u>Performans Değişkenleri</u>	
1. ROA	Net Kar/Toplam Aktif
2. ROE	Net Kar/Özsermaye
3. Şube Başına Kar	Net Kar/Şube Sayısı (Milyon TL)
4. Personel Başına Kar	Net Kar/Personel Sayısı (Bin TL)

Çizelge 4.2. (devam) Araştırmada Kullanılan Değişkenler

4.4.2.1. Strateji değişkenleri

Araştırmada kullanılan strateji değişkenleri, kapsam ve kaynak bağımlılıkları temelinde ele alınmıştır. Buna göre sahiplik yapısı, firmanın büyüklüğü, firmanın yaşı, coğrafi yayılım ve ürün kapsamı değişkenleri kapsam bağımlılıklarını ölçmeye yönelirken; pazarlama stratejisi, insan kaynakları stratejisi ve faaliyet ve finans stratejisi firmaların kaynak bağımlılıklarını ölçmeye yönelik değişkenlerdir. Söz konusu değişkenler ve nasıl ölçüldükleri aşağıda açıklanacaktır.

Sahiplik Yapısı: Farklı sahiplik yapısındaki firmalar farklı kurumsal çevrelerde faaliyet gösterdiğinden, stratejilerinin de birbirinden farklı olması beklenmektedir. Bu bakımdan sahiplik yapısı, stratejik grupların belirlenmesinde önemli bir unsur olma niteliği taşımaktadır. Örneğin Peng ve diğerleri (2001), özellikle gelişmekte olan ekonomilerde, sahiplik yapısının firmaların çevreyi algılama biçimlerini etkileyerek strateji yönelimlerinde farklılık yaratma potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymuş ve stratejik grupları bu değişken üzerinden tanımlamıştır. Reger ve Huff (1993), da bankacılık sektöründe bilişsel stratejik grupları belirledikleri çalışmalarında sahiplik yapısını onbir değişkenden biri olarak kullanmıştır.

Araştırmada firmalar, sahiplik yapılarına göre üç gruba ayrılmaktadır: kamu bankaları, özel bankalar ve yabancı bankalar. Banka sayıları incelendiğinde mevduat bankaları

arasında, yabancı bankaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Sahiplik yapısı bilgileri analize katılırken (1) kamu bankaları, (2) özel bankalar ve (3) yabancı bankalar şeklinde kodlama yapılmıştır. Firmaların halka açıklığı veya sermayedarlardan birinin aile işletmesi olması gibi durumlar göz ardı edilmiştir.

Firmanın Büyüklüğü: Büyüklük, firma faaliyetlerinin kapsamını belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Büyüklük, işletmenin piyasa gücünü etkileyerek, maliyet avantajı kazanmasına yardımcı olur. Ölçek ekonomileri de büyüklüğün getirdiği avantajlardan biridir. Bununla birlikte büyüklük, işletmelerin esnekliğini etkileyerek, çevresel tepkilere verilecek stratejik karşılıkları farklılaştırır. Bu açıdan, büyük işletmeler bürokratik yapılarından dolayı, çoğunlukla küçük işletmelere göre dezavantajlı konumdadır.

Stratejik grup araştırmalarının büyük çoğunluğu, işletme büyüklüğünü bir stratejik değişken olarak kullanmıştır. Hatta bazı çalışmalar (Porter, 1979; Caves ve Pugel, 1980; Mas-Ruiz, vd., 2014), bir endüstrideki stratejik grupları yalnızca işletmelerin büyüklüklerine göre belirlemiştir.

Çalışmalar incelendiğinde, büyüklüğün farklı şekillerde ölçüldüğü görülmektedir. Porter (1979, 1980), Primeaux (1983), Cool ve Schendel (1988) büyüklüğü satış gelirleri üzerinden tanımlarken, Park (1992) çalışan sayısı, Pereira-Moliner ve diğerleri (2011) konaklama işletmelerindeki oda sayısı, Hatten ve diğerleri (1978), Olusoga ve diğerleri (1995) ve Ferguson (2000) ise aktif büyüklüğü ile ölçmüştür.

Oster (1982), büyüklük değişkenini satış gelirleri ile ölçen çalışmalara bir eleştiri getirerek, stratejik grupların belirlenmesinde kullanılan değişkenlerin bir performans ölçütünden ziyade, bir davranış değişkeni olması gerekliliğini vurgulamıştır. Bu çalışmada da, bu eleştirinin etkisi ve Bankalar Birliği ile BDDK raporlarında büyüklüğün temel göstergesinin aktif büyüklüğü olması sebebiyle, firmaların büyüklüğü aktif büyüklüğünün milyon TL cinsinden ifadesi ile ölçülmüştür.

Firmanın Yaşı: Çevreci örgüt kuramları ve yapısal koşul bağımlılık kuramının önemli bir unsuru olan firma yaşı, işletme stratejilerinin de bir belirleyicisi niteliğindedir. Endüstriye yeni giriş yapmış genç bir firma ile yıllardır faaliyette bulunan yaşlı bir firmanın stratejileri arasında anlamlı farklılıklar olması beklenmektedir.

Firma yaşı, her ne kadar kapsam bağımlılıkları kapsamında değerlendirilse de, aynı zamanda, işletmenin farklı fonksiyonel alanlara yaptığı kaynak dağılım miktarını da etkiler (Cool ve Schendel, 1987). Firmanın yaşı ile kurumsal itibar ve örgütsel başarımlar arasında da

önemli bir ilişki bulunmaktadır (Ferguson, 2000). Örneğin yaşlı bir bankanın genç bir bankaya göre, ulusal ve uluslararası piyasadan borç bulması nispeten daha kolay olacaktır. Yine yaşlı bir bankanın, sektöre yeni giriş yapmış bir bankaya göre müşteri kazanması daha rahat olacaktır. Bununla birlikte, genç bankalar, sektör tecrübesine sahip yaşlı bankalar ile rekabet edebilmek için farklı pazar bölümlerini hedefleyerek, farklı stratejiler izleme eğiliminde bulunmaktadır. Bu doğrultuda, bankacılık sektöründe stratejik grupların belirlenmesi amacıyla, firmaların kuruldukları günden araştırılan yıla kadar geçen süre firmanın yaşı olarak kabul edilip, değişkenler kapsamına alınmıştır.

Coğrafi Yayılım: Coğrafi yayılım, işletmenin faaliyetlerinin kapsamını göstermesi açısından, stratejik grup çalışmalarında bir strateji değişkeni olarak kullanılmıştır (Cool ve Schendel, 1987, 1988; Mehra, 1996). Söz konusu çalışmalar, coğrafi yayılımı uluslararası yayılım olarak ele almış ve yurt dışındaki satışlar veya yurt dışında açılan şubeler kapsamında değerlendirmiştir.

Prior ve Surroca (2006) ise, İspanya bankacılık sektöründe yaptığı araştırmada, şubelerin ülke içerisindeki yayılımlarını Herfindahl-Hirschman Endeksi ile hesaplayarak, bankaların coğrafi kapsamını belirlemiştir. Bu çalışmada da, bankaların coğrafi yayılım düzeylerini, başka bir deyişle coğrafi kapsamlarını hesaplamak için söz konusu endeks kullanılmıştır. Herfindahl-Hirschman endeksinin formülü şu şekilde ifade edilebilir;

$$H = \sum_{j=1}^{81} \left(\frac{N_{ij}}{N_i} \right)^2, \quad 0 \leq H \leq 1$$

H , bankanın herfindahl endeksi olmak üzere; N_{ij} , bankanın j şehrindeki şube sayısını; N_i ise bankanın Türkiye'deki toplam şube sayısını göstermektedir. H değeri 0 ile 1 arasında değer almakta olup, 1'e yaklaşması coğrafi yayılımın azaldığını göstermektedir.

Ürün Kapsamı: İşletmelerin temel fonksiyonunun üretim yapmak olduğu düşünüldüğünde, belki de en önemli kapsam bağımlılığı işletmelerin piyasaya sunduğu ürünlerin kapsamıdır. Örneğin Figenbaum ve Thomas (1990), kapsam ve kaynak bağımlılıkları olarak tanımladıkları strateji değişkenlerinden kapsam bağımlılıklarını, yalnızca ürün kapsamı ve çeşitliliği boyutuyla ele almıştır. Prior ve Surroca (2006), Mehra (1996), Amel ve Rhoades (1992), bankacılık sektöründe yaptıkları araştırmalarında ürün kapsamının strateji açısından önemine vurgu yapmıştır. Bu çalışmada da ürün kapsamı beş değişken ile ölçülmüştür.

a) Toplam Krediler ve Alacaklar/Toplam Aktifler: Bankanın aktifleri içinde toplam kredi ve alacaklarının oranını gösteren değişken, bankanın aktif kalitesine ilişkin bilgi vermektedir.

b) Bireysel Krediler/Toplam Krediler (Tüketici Kredileri): Bireysel kredilerin, toplam krediler içerisindeki payını göstermektedir.

c) Kurumsal Krediler/Toplam Krediler: Kurumsal kredilerin, toplam krediler içerisindeki payını göstermektedir.

d) Faiz Dışı Gelirler/Toplam Aktifler: Geleneksel olarak bankaların en önemli gelir kalemi, faiz geliridir. Bununla birlikte sermaye piyasası işlemleri ve komisyon gelirleri gibi faiz dışı gelirleri de bulunmaktadır. Toplam aktifler içinde faiz dışı gelirlerin oranını gösteren bu değişken, bankanın ürün çeşitliliği ile ilgili fikir vermektedir.

e) Toplam Mevduat/Toplam Aktifler: Bankanın topladığı mevduat büyüklüğünü göstermekte olup, oransal olarak ifade edilebilmesi için aktiflere bölünmüştür.

Pazarlama Stratejisi: Pazarlama stratejisi ile ilgili değişkenler, stratejik grup araştırmalarında en çok kullanılan değişkenlerden biridir. Oster (1982), 19 ayrı endüstride stratejik grupları ürün çeşitliliği ve pazarlama yoğunluğuna göre tanımlamıştır. Hatten ve Schendel (1977), Hatten ve diğerleri (1978), Tassej (1983), Dess ve Davis (1984), Hawes ve Crittenden (1984), Hatten ve Hatten (1985) de pazarlama stratejisi ile ilgili değişkenleri kullanmışlardır.

Bu çalışmada da pazarlama değişkeni olarak Reklam ve İlan Giderleri/Diğer Faaliyet Giderleri oranı kullanılmıştır. Söz konusu oranın yüksek olması, başka bir deyişle bankanın reklam ve ilan giderlerinin rakiplerine göre yüksek olması, pazarlama ve tutundurma faaliyetlerinin diğer bankalara göre daha yoğun olduğu şeklinde yorumlanabilir.

İnsan Kaynakları Stratejisi: Müşterilerine en iyi hizmeti sunma ve böylelikle rekabet üstünlüğü sağlama gayretinde olan bankalar için insan kaynakları stratejisi büyük önem taşımaktadır. Prior ve Surroca (2006), işletmenin kaynak bağımlılıkları kapsamında insan sermayesi değişkenini kullanmıştır. Bu çalışmada da, insan kaynaklarının banka politikasındaki öneminin bir göstergesi olarak, Personel Gideri/Diğer Faaliyet Giderleri oranı kullanılmıştır.

Faaliyet ve Finans Stratejisi: Bankaların temel faaliyet konusu tasarrufların yatırıma dönüştürülmesidir. Bu nedenle finansman ve yatırım politikaları, bankacılık sektöründe

stratejik pozisyonu belirleyen en önemli değişkenlerdendir. Amel ve Rhoades (1992), Mehra (1996), Prior ve Surroca (2006), Halaj ve Zochowski (2009) gibi bankacılık sektöründe gerçekleştirilen birçok araştırma, finans stratejisinin stratejik grupların belirlenmesindeki önemini vurgulamıştır. Bu çalışmada faaliyet ve finans stratejisi beş değişken ile ölçülmüştür.

a) Özkaynaklar/((Kredi+Piyasa+Operasyonel Riski İçin Gerekli Sermaye Yükümlülüğü)*12.5)*100: Bankaların sermaye yeterliliğini ortaya koyan bu oran, bankanın faaliyetleri sırasında, kredi, piyasa ve operasyonel risklerin sebep olabileceği kayıpların ne kadarlık kısmının özkaynaklar tarafından karşılanabileceğini ortaya koyar.

b) Takipteki Krediler (Brüt)/Toplam Krediler ve Alacaklar: Bankanın kullandığı kredilerin ne kadarının şüpheli hale geldiğini gösteren bu oran, bankanın riski ve faaliyeti hakkında bilgi verir.

c) Alınan Krediler YP/Toplam Pasif Oranı: Bankanın aldığı yabancı para birimi cinsinden kredilerin, finansman kaynakları içerisindeki ağırlığını göstermektedir. Finansman kaynağının yabancı para birimi cinsinden olması sebebiyle, bankanın finansman erişimi hakkında da dolaylı olarak bilgi sağlar.

d) Finansal Varlıklar (Net)/Toplam Aktifler: Bankanın elde ettiği kaynakların ne kadarını finansal varlıklara yatırdığını gösteren bu oran, bankanın faaliyet stratejisi hakkında bilgi vermektedir.

e) Sektördeki Aktif Payı: Bankanın toplam aktif büyüklüğünün, bankacılık sektöründeki toplam aktif büyüklüğüne oranlanması yoluyla bulunur. Değişkenin yıllar itibariyle ele alınması, bankanın sektöre kıyasla yatırım politikası hakkında bilgi verir.

4.4.2.2. Performans değişkenleri

İşletme performansının çok boyutlu ve kompleks bir yapıya sahip olması, ölçümünü de karmaşık hale getirmektedir. En dar anlamda işletme performansı, firmanın ekonomik amaçlarının yerine getirilme düzeyini yansıttığı varsayılan, sonuç odaklı finansal göstergelerin kullanımına dayanan *finansal performans* ifade etmektedir. İşletme performansının daha geniş anlamda kavramsallaştırılması, finansal performans göstergelerine ek olarak finansal olmayan *operasyonel performans* göstergelerine vurgu yapmaktadır. Pazar payı, ürün kalitesi, pazarlama etkinliği, katma değerli üretim ve teknolojik verimliliğe ilişkin ölçütler bu göstergelerden bazılarıdır. En geniş anlamda işletme

performansı ise, stratejik yönetim bakış açısıyla, finansal ve operasyonel performansı da içine alacak şekilde örgütsel etkililiği ifade etmektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986).

Performansın kavramsallaştırılmasında karşılaşılan başka bir ayırım ise *ekonomik performans* ve *stratejik performans* ayırımıdır. İşletmenin ekonomik performansı, zamanın belli bir noktasındaki statik bir resmi ortaya koyarken, stratejik performans firmanın gelecekteki değer artışına ve kazanma gücüne odaklanır (Mehra, 1992). Stratejik performansın ölçümü, geleneksel ekonomik performans ölçütlerinin yanı sıra, firmanın dönüşüm süreçlerinin kalitesinin ve firmanın tüm paydaşlarının tatmininin ölçümünü de kapsamaktadır (Chakravarthy, 1986).

Stratejik performansın ölçümü aynı zamanda firmanın adaptasyon yeteneğinin değerlendirilmesini de mümkün kılar. Firmanın adaptasyon yeteneği ise büyük ölçüde kıt kaynakların yaratılmasına bağlıdır. Firmanın kullanımındaki kıt kaynakların değerlendirilmesindeki temel ölçütler de karlılık, verimlilik ve uzun vadeli kaynakları artırma yeteneği olarak ifade edilebilir (Chakravarthy, 1986).

Stratejik grup araştırmaları incelendiğinde, performansın, çok boyutlu yapısı gereği, birden fazla değişkenle ölçüldüğü görülmektedir. Bu çalışmada da performans, stratejik performans boyutunu da kapsayacak şekilde, dört değişkenle ölçülmüştür. Bu değişkenler aktif karlılığı (ROA), özsermaye karlılığı (ROE), şube başına kar ve personel başına kârdır.

ROA: Net karın toplam aktiflere bölünmesi ile elde edilen ROA, işletmenin yaptığı yatırım üzerinden elde edilen net karı dikkate aldığından, finansman sağlayan tüm kesimleri (ortaklar ve borç verenler) ilgilendiren bir performans ölçütüdür. Stratejik grup çalışmalarının hemen hepsinde kullanılan ROA, bankacılık sektörü için de ayrıca büyük öneme sahiptir. Amel ve Rhoades (1992), ROA'nın hem yatırımcılar hem de yöneticiler açısından önemine vurgu yaparak, bir bankanın performansının en iyi göstergesi olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde McNamara ve diğerleri (2003) de, ROA'nın banka etkinliğinin en önemli göstergesi olduğunu ifade etmiştir.

ROE: Net karın özsermayeye bölünmesiyle elde edilen ROE, banka ortaklarını ilgilendiren en önemli karlılık oranlarından biridir. Yatırılan sermaye karşılığında elde edilen karın yeterliliğinin ölçülmesinde kullanılan oran, özkaynak verimliliğini göstermektedir. Hatten ve diğerleri (1978), Porter (1979), Oster (1982), Lawless (1989), McNamara ve diğerleri (2003), ROE'yi değişken olarak kullanan bazı çalışmalardır.

Şube Başına Kar: Banka şubelerinin ne kadar karlı çalıştığını ortaya koyan şube başına kar değişkeni, net karın şube sayısına bölünmesiyle bulunmakta ve şubelerin verimliliğini göstermektedir. Bankaların yaygın olarak kullandığı dağıtım kanalı banka şubeleridir. Başka bir deyişle, bankalar hizmetlerini müşterilerine büyük ölçüde şubeler aracılığıyla ulaştırırlar. Bu yüzden şubelerin verimliliği de etkinlik açısından büyük önem taşır.

Personel Başına Kar: Net karın personel sayısına bölünmesi ile hesaplanan personel başına kar değişkeni, aynı zamanda personelin verimliliğini göstermektedir. Emek yoğun bir hizmet işletmesi olan bankalar için personel başına kar değişkeni büyük önem taşımaktadır. Mehra (1992) da personel başına kar değişkeninin bankalar için en önemli performans kriterlerinden biri olduğunu ifade ederek, değişkenin aynı zamanda stratejik performansın bir boyutu olduğunu belirtmiştir.

4.4.3. Veri Analiz Yöntemleri

Araştırma sorularına cevap vermek ve hipotezleri test etmek amacıyla yapılan analizler üç kısımda ele alınabilir. Araştırma kapsamında ilk olarak, bankaların stratejik davranışlarına göre, stratejik gruplar ortaya koyulacaktır. Ardından stratejik grup yapısındaki değişimler ele alınarak stratejik grup dinamikleri incelenecek ve son olarak stratejik grup-performans ilişkileri irdelenecektir.

Fiengenbaum ve Thomas (1990), dinamik bir bakış açısıyla, stratejik grupların belirlenmesi için beş aşamalı bir yöntem önermiştir. *Birinci aşama*, “stratejik alan” olarak adlandırılan rekabet ortamının özelliklerinin saptanmasını içermektedir. Stratejik alanın özelliklerini ifade eden üç unsur ise, strateji düzeyleri (kurumsal strateji, işletme stratejisi, fonksiyonel strateji), stratejik karar bileşenleri (kapsam bağımlılıkları, kaynak bağımlılıkları, vb.) ve araştırmanın gerçekleştirileceği zaman aralığıdır. Bu aşamada, verilmesi gereken en önemli karar, incelenen endüstriye ve araştırmanın amacına yönelik olarak, zaman aralığının seçimidir. *İkinci aşamada*, analiz düzeyine, başka bir deyişle kurumsal strateji, işletme stratejisi ve fonksiyonel stratejilerden hangisinin inceleneceğine karar verilmeli ve bu stratejiyi en iyi tanımlayan bileşenler yani stratejinin kapsamı belirlenmelidir. Stratejinin farklı düzey ve bileşenleri, farklı stratejik grupların ortaya çıkmasına yol açacağından, analiz düzeyi ve stratejinin bileşenleri araştırmanın amacına uygun bir biçimde seçilmelidir. *Üçüncü aşama*, firmaların stratejik kararlarını en iyi şekilde açıklayan değişkenlerin belirlenmesini içermektedir ki bu aşama stratejik grupların anlamlı bir şekilde ortaya koyulabilmesi için en kritik aşamadır. *Dördüncü aşama* olan durağan

stratejik zaman periyotlarının belirlenmesi, firmaların rekabetçi stratejik davranışlarında benzer oldukları periyotların ortaya çıkarılmasını ifade etmektedir. Endüstrideki rekabet çevresinin stratejik değişkenler bakımından evrimini de ortaya koyan bu periyotların belirlenmesi, stratejik grupların anlam kazanmasına da yardımcı olmaktadır. *Beşinci ve son aşama* ise, tanımlanan her bir periyotta firmaların kümelenmesini ve stratejik grupların belirlenmesini içermektedir.

Bu çalışma, Fiegenbaum ve Thomas'ın (1990) önerdiği yöntem doğrultusunda, bankacılık sektöründe, mevduat bankaları örneğinde, 2006-2015 yıllarını kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Bu süre, sektördeki stratejik grupların yapısındaki değişimleri incelemek için yeterli görülmektedir. Literatürde de, stratejik grup dinamiklerini araştıran çalışmaların genel olarak 10-15 yıllık zaman dilimlerine odaklandığı görülmektedir (Hatten ve Hatten, 1985; Fiegenbaum ve Thomas, 1990; Mehra, 1992; Fuente-Sabate, vd., 2007). Araştırmaya konu olan stratejiler işletme düzeyindeki stratejiler olup, kapsam ve kaynak bağımlılıkları temelinde ele alınmıştır. Söz konusu kapsam ve kaynak bağımlılıkları, bir önceki bölümde detaylı bir şekilde açıklanan 16 değişken ile ölçülmüştür.

Stratejik grupların belirlenmesi için benimsenen yöntemin dördüncü aşaması olan durağan stratejik zaman periyotlarının belirlenmesi ve beşinci aşamada stratejik grupların belirlenmesi için kullanılan kümeleme analizi aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Araştırma kapsamında, stratejik gruplar ve üyelerinin belirlenmesinin ardından, her yıl için değişkenler açısından grupların özellikleri ve gruplar arasındaki farklılıklar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile değerlendirilmiş ve hareketlilik engelleri tespit edilmiştir. Gruplar arasındaki benzerlik ve farklılıklar ise Scheffe testi ile değerlendirilmiştir. Ardından, stratejik grup dinamiklerinin incelenmesi amacıyla, grup değiştiren firmalar belirlenmiş, her yıl için ayrı ayrı hareketlilik oranları hesaplanmış ve grup yapısındaki durağanlık araştırılmıştır. Bununla birlikte, yıllar içinde grupların stratejilerindeki değişim, hareketlilik engeli yaratan değişkenler açısından ortaya koyulmuştur.

Araştırmanın ikinci kısmında, gruplar arasındaki performans farklılıkları tek yönlü varyans analizi (ANOVA), grup içi performans farklılıkları iki üyeli gruplarda Mann Whitney-U, ikiden fazla üyeye sahip gruplarda Kruskal Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Gruplar arası performans farklılıkları ile grup içi performans farklılıklarının karşılaştırılması ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile yapılmıştır. Son olarak stratejik değişimin performans üzerindeki etkisi, Mann Whitney-U testi ile değerlendirilmiştir. Tüm analizler SPSS paket programı ile gerçekleştirilmiş ve %95'lik güven düzeyinde yorumlanmıştır.

4.4.3.1. Durağan stratejik zaman periyotları

Zamanın stratejik davranış üzerindeki etkisinin anlaşılması gerekliliğine ilk kez Hatten (1974) vurgu yapmış ve bira endüstrisindeki firmaların yıllık mali tablolarını ve genel endüstri raporlarını inceleyerek, kilit değişkenler açısından, firmaların davranışlarında stratejik farklılıkların kendini gösterdiği kırılma noktalarını tespit etmiştir. Bu yaklaşım doğrultusunda, Cool (1985) ve Fiegenbaum ve diğerleri (1987) “durağan stratejik zaman periyotları” (stable strategic time periods) kavramını ortaya koymuştur. Durağan stratejik zaman periyotları, “stratejik değişkenler arasındaki ilişkilerin durağan olduğu zaman periyotları” şeklinde tanımlanmaktadır (Fiegenbaum, vd., 1990). Başka bir deyişle, firmaların stratejik değişkenler açısından davranışlarının homojen ve benzer olduğu periyotları ifade etmektedir.

Örgütler istikrarsız ve sürekli değişen bir çevrede faaliyetlerini sürdürdüklerinden, stratejik davranışlarını çevresel değişime uyarlamaya çalışırlar. Zaman içinde stratejik boyutlarda, işletmenin bu boyutlardaki davranışında ve stratejik boyutlar arasındaki karşılıklı ilişkilerde meydana gelen değişimler, araştırmanın gerçekleştirildiği zaman aralığında nispi kararlılığın bulunduğu dönemlerin belirlenmesini ve böylece hangi verilerin bir araya getirilebileceğinin belirlenmesini gerekli kılar. Bu üç unsurdan herhangi birinde meydana gelen önemli bir değişiklik, stratejik davranışta potansiyel bir kırılma noktasını, yani bir stratejik dönemin sonunu ve bir diğerinin başlangıcını temsil eder. Dolayısıyla, durağan stratejik zaman periyotlarının tanımlanması bu üç unsurdaki değişikliklerin araştırılmasını içermelidir (Fiegenbaum, vd., 1987).

Durağan stratejik zaman periyotlarının teorik ve metodolojik gelişiminde büyük rol oynayan öncü iki çalışma, Cool (1985) ve Fiegenbaum ve diğerlerinin (1987) araştırmalarıdır. İki çalışmanın durağan stratejik zaman periyotlarını belirlemek için izlediği yöntem kısmen farklıdır. Cool (1985), ilaç endüstrisinde gerçekleştirdiği çalışmada, sektördeki muhtemel bir değişimi saptamak için, strateji değişkenlerinin varyans-kovaryans matrislerinin durağanlığını test etmenin gerekli olduğunu belirtmiştir. Bu durumun gerekçesi, firmaların stratejik değişkenler açısından bağımlılıklarını değiştirdiklerinde, söz konusu değişkenler arasındaki kovaryansların, bu stratejik olarak yeniden konumlanmayı yansıtması gerektiğidir. Başka bir deyişle, tüm firmalar için kovaryans yapısının eş zamanlı olarak önceki dönemlere göre değiştiği noktaları belirleyerek, önemli farklılıkların meydana geldiği kırılma noktalarını oluşturmak mümkündür. Bu kırılma noktaları, farklı stratejik grup yapılarına sahip, farklı alt dönemlerin varlığına işaret etmektedir. Sonuç olarak Cool’a

(1985) göre, durağan stratejik zaman periyodu, stratejik değişkenlere ait varyans-kovaryans matrisinin durağan olduğu zaman dilimleri olarak tanımlanabilir.

Fiengenbaum ve diğerleri (1987), Cool'dan (1985) farklı olarak, durağan stratejik zaman periyotlarının iki kritere göre tanımlanması gerektiğini savunmuştur. Buna göre,

- 1) Stratejik değişkenlere ait varyans-kovaryans matrislerinin nispeten sabit kalması,
- 2) İncelenen zaman periyodu boyunca stratejik değişkenler açısından firmaların ortalama davranışlarının nispeten aynı kalması gerekmektedir.

Kriterlerden ilki Cool (1985) ile aynı olmakla birlikte, yazarlar stratejik değişkenlerin ortalama vektör değerlerinin de incelenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bundaki gerekçe, stratejik değişkenlerin ortalama vektör değerlerinin, stratejik değişkenlere ait varyans-kovaryans matrisindeki değerlerden bağımsız olarak (onları değiştirmeden) değişebileceği olasılığıdır. Böyle bir durumda, değişkenler arasındaki göreceli ilişki (ve dolayısıyla varyans-kovaryans matrisi) aynı kalır. Ancak tüm endüstri, kilit stratejik karar değişkenleri açısından, farklı ortalama değerlere kaymış olur.

Bu çalışmada da, Fiengenbaum ve diğerlerinin (1987) çalışması doğrultusunda, durağan stratejik zaman periyotları, stratejik değişkenlere ait varyans-kovaryans matrislerinin nispeten sabit kaldığı ve aynı zamanda firmaların ortalama davranışlarının, yani stratejik değişkenlerin ortalamalarının durağan olduğu zaman dilimlerini ifade etmektedir. Bu doğrultuda, yılların varyans-kovaryans matrislerinin karşılaştırılması için Barlett testi kullanılmıştır. Ardışık yıllar arasında gözlenen anlamlı farklılık, stratejik değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkinin bir yıldan diğer yıla değiştiğini göstermektedir. Ortalamalardaki değişim ise Hotelling T^2 testi ile incelenmiştir. Buna göre ardışık yıllar arasında anlamlı farklılık olup olmadığı ortaya koyulmuştur.

4.4.3.2. Kümeleme analizi

Kümeleme analizi, incelenen birimleri, aralarındaki benzerliklere göre belirli gruplar içerisinde toplayarak sınıflandırma yapmayı, incelenen birimlerin ortak özelliklerini ortaya koymayı ve oluşturulan gruplar ile ilgili genel tanımlar yapmayı mümkün kılan çok değişkenli bir istatistiksel tekniktir (Kaufman ve Rousseeuw, 2005). Kümeleme analizindeki mantık, her bir gruptaki istatistiksel farklılıkları en aza indirmek, gruplar arasındaki farklılıkları ise en üst düzeye çıkarmaktır.

Kümeleme analizinin ilk örnekleri antropoloji (Czekanowski, 1911), psikoloji (Tryon, 1939) gibi bilim dallarında görülmüştür. 1963 yılında iki biyolog -Robert Sokal ve Peter Seneath- tarafından yazılan “Sayısal Taksonominin Esasları” kitabı kümeleme analizinin gelişimine de hız vermiştir (Aldenderfer ve Blashfield, 1984: 7-8).

Kümeleme analizi stratejik yönetim alanında da kendine geniş yer bulmuştur. İlk kez Gale (1972), finansal ve ticari risk bakımından rakip kümeleri ortaya koymuş, ardından Hatten (1974), Porter (1979) ve Harrigan (1979) stratejik grupları tanımlamakta kümelerden yararlanmışlardır. Ancak bu çalışmalar, genelleştirilmiş uzaklık ölçütlerinin kullanılmadığı ve iki boyutla sınırlandırılmış çalışmalardı (Harrigan, 1985). Çok boyutlu kümeleme algoritmaları ise Purdue Üniversitesi bira endüstrisi çalışmaları olarak da bilinen bir seri araştırma (Hatten, 1974; Hatten ve Schendel, 1977; Hatten, Schendel ve Cooper, 1978) ile popüler bir yöntem haline gelmiştir (Ketchen ve Shook, 1996).

Kümeleme analizi, stratejik grup araştırmaları için en uygun çok değişkenli analiz yöntemi olarak görülmektedir (Harrigan, 1985). Çalışma kapsamında, stratejik grupların belirlenmesinde izlenen yöntem, 16 stratejik değişken açısından, benzer davranış gösteren firmaların bir stratejik grup olarak kümeleneceği varsayımına dayanmaktadır.

Kümeleme analizinin uygulanması, dört ayrı konuda karar verilmesini gerektirmektedir: (1) verilerin standartlaştırılması, (2) kullanılacak benzerlik ölçütünün seçilmesi, (3) uygun kümeleme algoritmasının seçimi, (4) küme sayısının belirlenmesi için durdurma kuralının (stopping rule) seçilmesi (Dixon, 1994).

Değişkenler arasındaki ölçek farklılıklarının potansiyel etkilerinin bertaraf edilmesi için ilk yapılması gereken verilerin standartlaştırılmasıdır (Harrigan, 1985). Her ne kadar bazı yazarlar (Edelbrock, 1979; Milligan, 1980) kümeleme analizinde verileri standartlaştırmanın dikkate değer bir etkisinin olmayacağını savunsa da (Ketchen ve Shook, 1996), bu çalışmada verilerin standartlaştırılması yoluna gidilmiş ve tüm değerler -1 ile +1 aralığında standartlaştırılmıştır.

Karar verilmesi gereken ikinci bir unsur, firmaları kümelere ayırmada kullanılacak benzerlik ölçütünün seçilmesidir. Korelasyon katsayıları, uzaklık ölçüleri, birliktelik katsayıları ve olasılığa dayalı benzerlik katsayıları kümeleme analizinde kullanılabilecek benzerlik ölçüleridir. Ancak sosyal bilimlerde en çok kullanılan benzerlik ölçütü korelasyon ve uzaklık katsayılarıdır (Aldenderfer ve Blashfield, 1984: 22).

Bu çalışmada, firmalar arasındaki benzerlik (ve farklılık), uzaklık ölçülerinden “öklit uzaklığı” ile değerlendirilmiştir. Öklit uzaklığı formülü sonucunda elde edilen değer karekök içerisinde olduğundan, “karesel öklit” olarak adlandırılan ölçüt tercih edilmiştir. Uzaklık ölçüsü seçimi ile ilgili genel kabul görmüş bir yaklaşım bulunmamakla birlikte, stratejik gruplar ile ilgili araştırmalarda öklit uzaklığının hakimiyeti görülmektedir.

Uygun kümeleme algoritmasının seçimi, analizin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için kritik öneme sahiptir. Farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte, kümeleme algoritmaları Anderberg (1973) tarafından, hiyerarşik ve hiyerarşik olmayan yöntemler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Hiyerarşik kümeleme yönteminde, bir uzaklık ölçüsü ile oluşturulan matrisle, birbirine en yakın veya benzer birimden başlanarak gözlemler birbirine bağlanıp, tüm birimler bir kümede toplanacak biçimde dendrogram (ağaç diyagramı) oluşturulur (Çakmak, 1999). En çok kullanılan hiyerarşik kümeleme yöntemleri, tek bağlantı kümeleme yöntemi (single linkage), tam bağlantı kümeleme yöntemi (complete linkage), ortalama bağlantı kümeleme yöntemi (average linkage), merkezi bağlantı kümeleme yöntemi (centroid linkage) ve “Ward Metodu” olarak bilinen Ward bağlantı kümeleme yöntemidir. Yöntemler arasındaki fark, kümeler arasındaki mesafeyi hesaplamak için kullanılan matematiksel prosedürden kaynaklanmaktadır (Ketchen ve Shook, 1996).

Hiyerarşik olmayan kümeleme yöntemleri ise, bir veri kümesini önceden belirlenmiş sayıda kümeye böler (Ketchen ve Shook, 1996). MacQueen (1967) tarafından geliştirilen “k-ortalamlar” (k-means) algoritması, en çok kullanılan hiyerarşik olmayan kümeleme yöntemidir (Kaufman ve Rousseeuw, 2005: 113). K-ortalamlar algoritmasının temel mantığı, n adet veriden oluşan veri setini, ön bilgi olarak verilen k adet kümeye bölmektir. Buradaki amaç, bölümlenme sonucunda elde edilen kümelerin, küme içi benzerliklerinin maksimum, kümeler arası benzerliklerinin ise minimum olmasını sağlamaktır (Sarıman, 2011). Veri seti içinden seçilen k sayıdaki küme, her bir kümenin merkezini temsil etmektedir. Geriye kalan nesnelere her biri, kendisine en yakın küme merkezine göre kümelere dağıtılır. Kümeye yerleştirmede, verinin noktası ile küme merkezi arasındaki uzaklık ölçütü olarak kullanılmaktadır. Bir veri noktası hangi kümeye yakınsa o kümeye ait olmaktadır (Erişti ve Tümen, 2012). Bununla birlikte k-ortalamlar, her verinin yalnızca bir kümeye ait olmasına izin verdiğinden keskin bir algoritmadır (Işık ve Çamurcu, 2007).

K-ortalamlar algoritmasının en büyük dezavantajı, başlangıçta bir giriş parametresi olarak küme sayısına ihtiyaç duymasıdır. Stratejik yönetim gibi, birçok disiplinde, kümeleme analizi keşfedici nitelikte kullanıldığından bu durum bir problem teşkil

etmektedir. Bu problemi ortadan kaldırmak için, iki aşamalı bir kümeleme önerilmiştir. Buna göre, ilk olarak hiyerarşik kümeleme algoritması kullanılarak küme sayısı ve dolayısıyla küme merkezleri belirlenmeli, ardından bu ön bilgi hiyerarşik olmayan kümeleme algoritmasına varsayım olarak girilerek birimler kümelerine ayrılmalıdır. Bu yöntem araştırmanın geçerliliğini artırmak için büyük önem taşımaktadır (Ketchen ve Shook, 1996).

Bu çalışmada da iki aşamalı bir kümeleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak hiyerarşik kümeleme algoritmalarından Ward Metodu ile küme sayısı belirlenmiş, ardından bulunan küme sayısı k-ortalamar kümeleme algoritmasına ön bilgi olarak girilip firmalar kümelerine ayrılmıştır. Verilerin doğal yapısını en iyi şekilde ortaya çıkardığı gerekçesiyle (Park, 1992) hiyerarşik kümeleme algoritmalarından Ward Metodu tercih edilmiş, ancak sonuçların güvenilirliğini değerlendirmek için aynı zamanda merkezi bağlantı kümeleme yöntemi ile sonuçlar karşılaştırılmıştır. Bununla birlikte kümelerin, yani stratejik grupların, keskin sınırlarla birbirinden ayrılması ve firmaların yalnızca bir stratejik gruba ait olması istendiğinden, firmaların kümelerine atanması k-ortalamar algoritması ile gerçekleştirilmiştir.

Son olarak, küme sayısının belirlenmesi için durdurma kuralının seçilmesi gerekmektedir. Hiyerarşik kümeleme yönteminde kullanılacak çok sayıda durdurma kuralı bulunmaktadır. Örneğin Milligan ve Cooper (1985), yaptıkları çalışmada, 30 durdurma kuralını değerlendirmiştir. Ancak ne yazık ki, uygun küme sayısını belirlemek için genel kabul görmüş bir durdurma kuralı bulunmamaktadır. Yapılması gereken, “doğal” (*natural*) küme yapısı ortaya çıktığında durulmasıdır. Fakat stratejik grup çalışmalarında, doğal küme yapısının, dolayısıyla küme sayısının önceden bilinmesi mümkün değildir. Bu, büyük ölçüde, küme kavramının evrensel bir tanımının olmamasından kaynaklanmaktadır (Dixon, 1994).

Stratejik gruplarla ilgili çalışmalar incelendiğinde, yazarların farklı durdurma kuralları tercih ettiği görülmektedir. Cool (1985), küme sayısını belirlemek için grup içi hata kareleri toplamını (error sum of squares) kullanırken, Harrigan (1985) ve Fiegenbaum ve Thomas (1990) belirleme katsayısından (coefficient of determination, R^2) yararlanmışlardır. Bu çalışmada ise, küme sayısını belirlemek için, Reger’in (1988) önerdiği gibi, hiyerarşik kümeleme sonucunda ortaya çıkan dendrogramların görsel olarak incelenmesi yoluna gidilmiştir. Bu, hiyerarşik kümeleme yöntemleri kullanılırken yararlanılan en temel prosedürdür. Dendrogramlar, her bir gözlemin kümelerine katılma sırasını ve benzerliğini gösteren bir grafikdir. Bir dendrogram, gözlemlerin birleştirilmesini temsil eden kısa kollar

ile karar ağaçlarına benzemektedir. Bu yüzden ağaç diyagramı veya ağaç grafiği şeklinde de adlandırılır. Ancak bu yöntemin yoruma dayanması, ihtiyatlı bir biçimde kullanılmasını gerektirmektedir (Ketchen ve Shook, 1996).

4.5. Analiz ve Bulgular

4.5.1. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Analiz kapsamında ilk olarak, elde edilen verilerin niteliğine ilişkin bilgi elde etmek amacıyla tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Buna göre, 2006-2015 yılları arasında, her bir bankanın 16 strateji değişkeni açısından, ortalama, standart sapma, ortanca, minimum ve maksimum değerleri Çizelge 4.3'te verildiği gibidir. Araştırma kapsamına alınan 23 bankanın, ortalama yaşı 2015 yılında 49'dur. Bankaların 2006 yılındaki ortalama aktif büyüklüğü 19 Milyon TL iken, 2015 yılında 90 Milyon TL'ye ulaşmıştır. Diğer değişkenlere ilişkin bilgiler de Çizelge 4.3'te gösterildiği gibidir.

		Sermaye Yapısı	Aktif Büyüklüğü	Yaş	Coğrafi Yayılım	Pazarlama Stratejisi	İKY Stratejisi	Toplam Krediler ve Alacaklar / Toplam Aktifler	Bireysel Krediler / Toplam Krediler	Kurumsal Krediler / Toplam Krediler	Faiz Dışı Gelirler / Toplam Aktifler	Toplam Mevduat / Toplam Aktifler	Sermaye Yeterliliği Oranı	Takipteki Krediler / Toplam Krediler ve Alacaklar	Alınan Krediler YP / Toplam Pasif	Finansal Varlıklar / Toplam Aktifler	Sektördeki Aktif Payı
2006	Ortalama	2,17	19868,22	40,04	27,10	4,08	45,63	47,82	23,39	76,61	3,35	63,71	22,44	3,26	11,97	26,85	4,10
	St. Sapma	0,65	24628,94	32,27	21,80	3,37	10,17	16,71	19,16	19,16	3,74	13,84	14,53	3,10	9,68	18,29	5,08
	Ortanca	2,00	8282,00	25,00	21,51	4,43	47,70	49,80	27,30	72,70	2,50	63,70	16,70	2,30	12,85	19,70	1,70
	Minimum	1,00	373,00	9,00	3,21	0,06	22,70	9,20	0,00	30,32	1,10	24,70	11,80	0,00	0,00	5,80	0,10
	Maksimum	3,00	75205,00	143,00	100,00	11,23	69,50	73,20	69,68	100,00	19,40	87,90	71,30	12,30	33,51	77,20	15,50
2007	Ortalama	2,30	22985,78	41,04	25,25	3,54	50,08	52,80	25,58	74,42	2,88	60,35	18,82	2,95	10,29	24,89	4,10
	St. Sapma	0,70	27981,25	32,27	21,71	2,93	9,96	16,38	20,40	20,40	4,44	14,69	7,36	1,79	9,68	14,95	4,99
	Ortanca	2,00	11801,00	26,00	19,75	3,83	51,00	56,60	24,21	75,79	1,90	61,30	16,80	2,70	9,27	20,60	2,10
	Minimum	1,00	357,00	10,00	3,17	0,04	28,90	17,30	0,00	30,72	-1,60	24,00	12,80	0,00	0,00	4,80	0,10
	Maksimum	3,00	80942,00	144,00	100,00	9,97	71,00	71,80	69,28	100,00	22,10	84,30	43,80	6,10	42,67	57,50	14,40
2008	Ortalama	2,30	28995,39	42,04	23,79	2,78	49,13	52,61	25,61	74,39	2,03	61,07	19,51	3,73	11,06	23,67	4,10
	St. Sapma	0,70	35451,88	32,27	21,08	2,24	9,21	14,50	19,38	19,38	2,51	15,15	7,17	2,17	10,15	13,62	5,02
	Ortanca	2,00	14696,00	27,00	15,62	3,32	49,10	57,70	28,29	71,71	1,70	61,70	17,70	3,30	9,86	20,70	2,10
	Minimum	1,00	684,00	11,00	3,19	0,00	32,40	20,10	0,00	35,42	-1,30	12,30	13,80	0,00	0,00	3,20	0,10
	Maksimum	3,00	104412,00	145,00	100,00	8,19	66,30	73,30	64,58	100,00	12,70	81,70	40,70	10,40	44,12	56,00	14,80
2009	Ortalama	2,30	32895,65	43,04	22,06	2,85	49,01	51,51	26,52	73,48	2,21	62,38	21,15	6,19	7,70	27,41	4,12
	St. Sapma	0,70	41455,69	32,27	19,79	2,69	9,83	17,93	19,66	19,66	2,11	14,76	7,59	4,06	8,59	15,26	5,19
	Ortanca	2,00	13850,00	28,00	15,58	2,57	50,30	54,80	29,43	70,57	1,90	64,40	19,20	5,70	5,86	26,00	1,70
	Minimum	1,00	966,00	12,00	3,31	0,00	23,20	3,60	0,09	36,31	-0,50	18,50	12,80	0,00	0,00	3,70	0,10
	Maksimum	3,00	124529,00	146,00	100,00	10,09	64,80	75,10	63,69	99,91	10,30	83,10	49,70	19,30	39,48	58,00	15,60
2010	Ortalama	2,30	39667,61	44,04	21,95	2,39	46,30	55,13	25,63	74,37	1,87	62,80	19,17	4,54	9,07	23,46	4,13
	St. Sapma	0,70	49369,23	32,27	19,68	1,81	10,40	16,21	18,08	18,08	0,96	11,69	7,69	2,96	8,51	10,89	5,13
	Ortanca	2,00	17299,00	29,00	15,38	2,55	46,20	60,70	30,65	69,35	1,90	62,50	16,70	4,00	8,19	20,20	1,80
	Minimum	1,00	902,00	13,00	3,57	0,00	16,70	5,50	0,00	38,75	-0,40	28,00	14,00	0,00	0,05	8,50	0,10
	Maksimum	3,00	151160,00	147,00	100,00	5,59	66,20	76,20	61,25	100,00	3,60	83,20	50,70	14,10	38,13	50,50	15,70

Çizelge 4.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

2011	Ortalama	2,30	48240,52	45,04	21,71	2,20	48,26	56,78	24,10	75,90	1,33	61,10	17,30	3,48	10,04	21,08	4,16
	St. Sapma	0,70	57214,75	32,27	19,57	1,42	8,79	15,27	17,35	17,35	0,89	12,93	4,99	2,52	7,18	11,37	4,92
	Ortanca	2,00	21066,00	30,00	16,02	2,31	46,30	61,70	27,78	72,22	1,60	61,30	16,10	3,00	9,15	18,90	1,80
	Minimum	1,00	896,00	14,00	3,66	0,00	32,60	23,70	0,00	40,52	-1,90	14,90	13,20	0,00	0,00	2,80	0,10
	Maksimum	3,00	161669,00	148,00	100,00	4,75	67,20	84,70	59,48	100,00	2,30	82,50	32,10	12,10	27,14	53,80	13,90
2012	Ortalama	2,26	53831,74	46,04	21,22	3,73	47,23	59,49	24,41	75,59	1,44	61,55	18,85	3,36	10,14	17,77	4,14
	St. Sapma	0,69	62781,35	32,27	19,06	7,36	10,05	14,04	18,28	18,28	1,06	10,80	7,60	1,94	9,10	10,22	4,83
	Ortanca	2,00	25115,00	31,00	17,23	2,67	42,40	63,80	28,46	71,54	1,50	62,30	16,50	3,30	7,74	15,40	1,90
	Minimum	1,00	956,00	15,00	3,85	0,00	29,40	26,80	0,00	39,95	-2,60	33,20	14,30	0,00	1,36	3,90	0,10
	Maksimum	3,00	175444,00	149,00	100,00	36,51	67,50	82,60	60,05	100,00	3,30	73,90	49,40	8,20	45,63	47,70	13,50
2013	Ortalama	2,30	67077,57	47,04	20,33	2,45	46,76	60,77	21,48	78,52	1,20	59,57	15,72	3,06	11,22	15,89	4,10
	St. Sapma	0,70	76987,34	32,27	18,82	1,82	10,36	11,83	17,16	17,16	0,76	10,94	3,35	1,93	7,29	7,07	4,71
	Ortanca	2,00	33395,00	32,00	15,63	2,72	45,50	64,30	27,17	72,83	1,40	60,00	14,70	2,60	9,85	14,70	2,00
	Minimum	1,00	1125,00	16,00	4,30	0,00	28,50	29,80	0,00	46,91	-1,20	25,10	12,60	0,00	0,01	5,10	0,10
	Maksimum	3,00	210500,00	150,00	100,00	5,45	68,70	77,70	53,09	100,00	2,10	80,20	25,20	6,90	29,69	34,60	12,90
2014	Ortalama	2,30	76793,00	48,04	20,20	4,32	46,17	63,05	19,21	80,79	1,18	60,21	16,50	3,12	11,40	12,98	4,07
	St. Sapma	0,70	88501,19	32,27	18,81	8,30	9,43	12,18	15,55	15,55	0,72	10,75	3,44	1,69	7,67	6,22	4,68
	Ortanca	2,00	33821,00	33,00	14,92	2,37	43,10	65,90	24,55	75,45	1,30	61,90	15,20	2,80	9,68	12,30	1,80
	Minimum	1,00	1400,00	17,00	4,28	0,00	30,10	33,00	0,00	56,67	-1,00	23,30	13,20	0,00	0,02	4,60	0,10
	Maksimum	3,00	247600,00	151,00	100,00	36,88	68,30	77,00	43,33	100,00	2,20	83,60	28,40	6,40	32,05	26,10	13,10
2015	Ortalama	2,39	90480,78	49,04	20,44	2,67	44,59	64,26	17,11	82,89	1,07	58,74	15,56	3,37	13,99	12,95	4,05
	St. Sapma	0,72	104640,54	32,27	18,93	5,04	9,40	9,56	14,09	14,09	0,50	12,99	1,99	1,82	11,45	4,83	4,67
	Ortanca	3,00	31647,00	34,00	13,43	1,83	40,90	66,80	21,14	78,86	1,10	60,20	15,40	3,00	10,25	13,40	1,40
	Minimum	1,00	1214,00	18,00	4,49	0,00	32,80	33,80	0,00	62,77	0,10	20,10	12,80	0,00	0,02	5,30	0,10
	Maksimum	3,00	302848,00	152,00	100,00	25,13	69,40	77,00	37,23	100,00	2,30	83,20	20,70	6,60	47,08	23,60	13,50

Çizelge 4.3. (devam) Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

4.5.2. Durağan Stratejik Zaman Periyotlarının Belirlenmesi

Durağan stratejik zaman periyotlarının tanımlanması, analizler için bir başlangıç noktası temsil etmektedir. Çünkü her bir periyot için ayrı ayrı kümeleme analizi gerçekleştirilecektir. Önceki bölümde açıklandığı gibi, durağan stratejik zaman periyodunun varlığı için stratejik değişkenlere ait varyans-kovaryans matrislerinin ve stratejik değişkenler açısından firmaların ortalama davranışlarının nispeten sabit kalması gerekmektedir. Bu kapsamda, periyotların belirlenmesi için iki kriter kullanılmıştır:

- (1) stratejik değişkenlere ait varyans-kovaryans matrislerindeki değişim,
- (2) stratejik değişkenler açısından firmaların ortalama davranışlarındaki değişim.

Yılların varyans-kovaryans matrislerinin karşılaştırılması için Barlett testi kullanılmıştır. 2006-2015 yılları için, ardışık yıllarda varyans-kovaryans matrislerinin eşitliğini iddia eden H_0 hipotezi sınanmıştır. Buna göre H_0 ve H_1 hipotezleri şu şekilde ifade edilebilir:

$$H_0: \sum_{y1} = \sum_{y1+1}$$

$$H_1: \sum_{y1} \neq \sum_{y1+1}$$

$$y1 = 2006, \dots, 2015 \quad p < \alpha \text{ ise } H_0 \text{ reddedilir.}$$

Ardışık yıllar arasında anlamlı bir farklılık gözlenmeyen durumlarda H_0 kabul edilir. Başka bir ifadeyle, bu durumda değişkenlere ait varyans-kovaryans matrisi sabit kalır. Ardışık yıllar arasında gözlenen anlamlı farklılık ise, stratejik değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkinin bir yıldan diğer yıla değiştiğini göstermektedir. Bu durumda yokluk hipotezi reddedilir.

Stratejik değişkenler açısından firmaların ortalama davranışlarındaki değişim ise Hotelling T^2 testi ile incelenmiştir. Bu doğrultuda, 2006-2015 yılları için, ardışık yıllarda değişkenlerin ortalama vektör bakımından eşitliğini iddia eden H_0 hipotezi sınanmıştır. H_0 ve H_1 hipotezleri şu şekilde ifade edilebilir:

$$H_0: \mu_{y1} = \mu_{y1+1}$$

$$H_1: \mu_{y1} \neq \mu_{y1+1}$$

$$y1 = 2006, \dots, 2015 \quad p < \alpha \text{ ise } H_0 \text{ reddedilir.}$$

İlk kriterle aynı şekilde, ardışık yıllar arasında anlamlı bir farklılık gözlenmeyen durumlarda H_0 kabul edilir. Bu durum, izleyen yılda ortalama vektör değerinin

değişmediğini gösterir. Yıllar arasında görülen anlamlı farklılık ise, firmaların ortalama davranışının değiştiğini göstermektedir. Bu durumda yokluk hipotezi reddedilir.

Stratejik değişkenlere ilişkin varyans-kovaryans matrislerindeki kırılma noktalarının tespit edilmesi ve ortalama vektörlerdeki değişimlerin incelenmesi ile eşitliğin olduğu yıllar bir araya getirilerek, durağan stratejik zaman periyotlarının ortaya çıkartılması yoluna gidilmiştir. Yokluk hipotezlerinin sınanmasına ilişkin Barlett ve Hotelling T² testi sonuçları Çizelge 4.4'te gösterildiği gibidir. 2006-2015 yılları arasında, ardışık yıllar için gerçekleştirilen analiz sonuçları incelendiğinde, hem Barlett hem de Hotelling T² testi sonuçlarına göre, yıllar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (p<0,05). Başka bir deyişle, hem değişkenlere ait varyans-kovaryans matrisleri, hem de firmaların ortalama davranışları sabit kalmayıp yıldan yıla anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu yüzden H₀ hipotezi reddedilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, araştırma kapsamında her yıl ayrı bir periyot olarak ele alınmış ve her yıl için ayrı bir kümeleme analizi gerçekleştirilmiştir.

Yıllar	F (Hotelling T)	p	Barlett's χ^2	p
2006-2007	3,243	0,003*	570,275	<0,001*
2007-2008	3,418	0,002*	576,797	<0,001*
2008-2009	3,398	0,001*	680,333	<0,001*
2009-2010	2,593	0,013*	632,371	<0,001*
2010-2011	2,594	0,013*	563,443	<0,001*
2011-2012	2,715	0,010*	628,674	<0,001*
2012-2013	3,857	0,001*	533,418	<0,001*
2013-2014	2,485	0,016*	572,262	<0,001*
2014-2015	2,229	<0,001*	559,392	<0,001*

Çizelge 4.4. Barlett ve Hotelling T² Testi Sonuçları

Analiz sonuçları incelendiğinde, her yıl varyans-kovaryans yapısında ve ortalamalarda anlamlı farklılıklar olmakla birlikte, varyans-kovaryans yapısının en çok farklılaştığı yıllar 2008-2009 olurken (F=680,333), ortalamaların en çok farklılaştığı yıllar ise 2012-2013 olmuştur (F=3,857).

Bu sonuç, Türk bankacılık sektöründe, incelenen dönemde, 1 yıldan uzun stratejik durağanlığa sahip periyot bulunmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu sonucun en olası sebebi, 2006-2015 yılları arasında, sektörde meydana gelen sürekli çevresel değişimler olarak değerlendirilmektedir. Bankalar çevresel değişimlere cevap verebilmek adına çevreye uyum sağlayarak araştırmaya konu olan stratejik değişkenler açısından değişikliğe gitmekte, bu da stratejik durağanlığı engellemektedir.

4.5.3. Stratejik Grupların Belirlenmesine İlişkin Sonuçlar

Araştırma kapsamında, tanımlanan her bir periyotta stratejik grupların belirlenmesi için kümeleme analizi kullanılmıştır. Analiz, Türkiye’de faaliyet gösteren mevduat bankalarının stratejik tercihlerine göre farklı stratejik konumlara sahip olacağı varsayımına dayanmaktadır.

Stratejik grupları ve üyelerini belirlemek için iki aşamalı bir kümeleme analizi yürütülmüştür. Bu kapsamda ilk olarak hiyerarşik kümeleme algoritmalarından biri olan Ward Metodu ile küme sayısı belirlenmiş, ardından belirlenen küme sayısı bir ön bilgi olarak hiyerarşik olmayan kümeleme yöntemlerinden k-ortalamlar algoritmasına girilerek bankalar kümelere atanmıştır.

2006-2015 yılları için standartlaştırılmış verilerle gerçekleştirilen hiyerarşik kümeleme analizi sonucunda elde edilen dendrogramlar incelendiğinde, 2010, 2012 ve 2013 yılları hariç tüm yıllarda beş küme olduğu görülmüştür. Söz konusu yıllarda dört küme oluşurken, kümelerden birinin diğer yıllardaki iki kümenin birleşimi olduğu görülmektedir. Bu nedenle 2010, 2012 ve 2013 yıllarındaki bu yapı göz ardı edilerek tüm yıllar için küme sayısı beş olarak belirlenip k-ortalamlar algoritması ile kümeleme analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarının güvenilirliğini değerlendirmek için aynı zamanda merkezi bağlantı kümeleme yöntemi ile sonuçlar karşılaştırılmış ve aynı sayıda küme elde edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, 2006-2015 yılları arasındaki beş stratejik grup ve üyeleri Çizelge 4.5’te gösterildiği gibidir.

	2006	2007	2008	2009	2010
SG 1	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.
SG 2	-Türk Ekonomi Bankası A.Ş. -Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -HSBC Bank A.Ş. -ING Bank A.Ş.	-Türk Ekonomi Bankası A.Ş. -Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -HSBC Bank A.Ş. -ING Bank A.Ş.	-Türk Ekonomi Bankası A.Ş. -Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -HSBC Bank A.Ş. -ING Bank A.Ş.	-Türk Ekonomi Bankası A.Ş. -Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -HSBC Bank A.Ş. -ING Bank A.Ş.	-Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş.

Çizelge 4.5. 2006-2015 Yılları Arasında Stratejik Gruplar ve Üyeleri

SG 3	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
SG 4	-Akbank T.A.Ş. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Akbank T.A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Akbank T.A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Akbank T.A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Akbank T.A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.
SG 5	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Şekerbank T.A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -ICBC Turkey Bank. A.Ş. -Turkland Bank A.Ş.	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Şekerbank T.A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -ICBC Turkey Bank. A.Ş. -Turkland Bank A.Ş.	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Şekerbank T.A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -ICBC Turkey Bank. A.Ş. -Turkland Bank A.Ş.	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Şekerbank T.A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -ICBC Turkey Bank. A.Ş. -Turkland Bank A.Ş.	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Şekerbank T.A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Türk Ekonomi Bankası A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -HSBC Bank A.Ş. -ICBC Turkey Bank. A.Ş. -ING Bank A.Ş. -Turkland Bank A.Ş.
	2011	2012	2013	2014	2015
SG 1	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş. -Akbank T.A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş. -Akbank T.A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.
SG 2	-Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -Türk Ekonomi Bankası A.Ş. -HSBC Bank A.Ş.	-Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	-Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	-Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	-Türk Ekonomi Bankası A.Ş. -Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -ING Bank A.Ş.
SG 3	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

Çizelge 4.5. (devam) 2006-2015 Yılları Arasında Stratejik Gruplar ve Üyeleri

SG 4	-Akbank T.A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Şekerbank T.A.Ş. -HSBC Bank A.Ş. -ING Bank A.Ş.	-Şekerbank T.A.Ş. -HSBC Bank A.Ş. -ING Bank A.Ş.	-Akbank T.A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Akbank T.A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.
SG 5	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Şekerbank T.A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -ICBC Turkey Bank. A.Ş. -ING Bank A.Ş. -Turkland Bank A.Ş.	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -ICBC Turkey Bank. A.Ş. -Turkland Bank A.Ş.	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -ICBC Turkey Bank. A.Ş. -Turkland Bank A.Ş.	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Şekerbank A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -HSBC Bank A.Ş. -ICBC Turkey Bank. A.Ş. -ING Bank A.Ş. -Turkland Bank A.Ş.	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Şekerbank A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -HSBC Bank A.Ş. -ICBC Turkey Bank. A.Ş. -Turkland Bank A.Ş.

Çizelge 4.5. (devam) 2006-2015 Yılları Arasında Stratejik Gruplar ve Üyeleri

4.5.4. Stratejik Grupların Özelliklerine İlişkin Sonuçlar

Stratejik grupların değişkenler açısından özelliklerini, başka bir ifade ile grupların kimliğini ortaya kaymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Buna ek olarak, grupların Scheffe Çoklu Karşılaştırma Testi ile farklılık ve benzerlikleri değerlendirilmiştir. Yapılan bu iki analiz, kümeleme analizinin sonuçlarının yeterliliğinin değerlendirilmesini de mümkün kılmaktadır. ANOVA ve Scheffe testleri, her bir değişken için, gruplar arası farklılıkları inceleyerek, gerçekten ayrı grup yapılarının oluşup oluşmadığını test etmemizi sağlar. Aşağıda her yıl için ayrı ayrı gerçekleştirilen ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre, gruplar arasında anlamlı farklılık bulunan değişkenler, o yıl için gruplar arasındaki hareketliliği kısıtlayan hareketlilik engelleri olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca Scheffe testi sonuçlarına göre hangi grupların birbirine daha yakın olduğu tespit edilmiştir.

2006 yılı için değişkenler açısından grupların özellikleri Çizelge 4.6'da görüldüğü gibidir. Gruplar arasında anlamlı farklılık yaratan değişkenler büyüklük ($p<0,001$), yaş ($p<0,001$), coğrafi yayılım ($p=0,039$) ve sektördeki aktif payıdır ($p<0,001$). Buradan hareketle 2006 yılı için hareketlilik engellerinin büyüklük, yaş, coğrafi yayılım ve sektördeki

aktif payı olduğu söylenebilir. Diğer değişkenler açısından gruplar arası farklılıklar anlamsız olsa da ($p>0,05$), çizelgedeki değerler incelendiğinde grupların değişkenler açısından stratejik farklılıkları görülebilir.

Çizelge incelendiğinde, 1. stratejik grubun (SG1), en büyük, en deneyimli, en yüksek coğrafi yayılıma sahip ve sektördeki en büyük aktif payına sahip olan bankalardan oluştuğu görülmektedir. Bu açıdan bir sıralama yapıldığında, SG1, SG3 ve SG4 benzer gruplarken, SG2 ile SG5'in de birbirine benzer olduğu görülmektedir.

DEĞİŞKENLER	Grup 1	Grup 2	Grup 3	Grup 4	Grup 5	F	p
Büyüklik	73554,50	11951,40	35729,50	52149,00	2017,91	447,791	<0,001
Yaş	112,50	29,00	60,00	60,00	22,82	11,250	<0,001
Coğrafi Yayılım	6,20	18,82	7,40	17,81	40,78	3,159	0,039
Pazarlama Stratejisi	5,18	5,13	2,43	5,54	3,31	0,528	0,716
İKY Stratejisi	52,45	44,60	47,10	34,37	47,66	1,362	0,286
Toplam Krediler ve Alacaklar / Toplam Aktifler	31,90	63,34	41,25	49,97	44,26	2,093	0,124
Bireysel Krediler / Toplam Krediler	37,21	35,01	22,83	34,97	12,53	2,332	0,095
Kurumsal Krediler / Toplam Krediler	62,79	64,99	77,18	65,03	87,47	2,332	0,095
Faiz Dışı Gelirler / Toplam Aktifler	1,95	3,04	1,95	2,50	4,24	0,298	0,875
Toplam Mevduat / Toplam Aktifler	72,35	63,36	73,05	61,10	61,31	0,483	0,748
Sermaye Yeterliliği	31,70	14,22	25,85	15,70	25,72	0,918	0,475
Takipteki Krediler / Toplam Kredi ve Alacaklar	2,85	1,78	7,45	4,00	3,04	1,338	0,294
Alınan Krediler YP / Toplam Pasif	5,04	11,38	7,38	12,98	14,05	0,459	0,765
Finansal Varlıklar / Toplam Aktifler	48,00	13,38	40,45	32,63	25,07	2,056	0,129
Sektördeki Aktif Payı	15,15	2,46	7,35	10,77	0,42	442,681	<0,001

Çizelge 4.6. 2006 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları

2007 yılı için değişkenler açısından grupların özellikleri Çizelge 4.7'de görüldüğü gibidir. Gruplar arasında anlamlı farklılık yaratan değişkenler büyüklük ($p<0,001$), yaş

($p<0,001$) ve sektördeki aktif payıdır ($p<0,001$). Buradan hareketle 2007 yılı için hareketlilik engellerinin büyüklük, yaş ve sektördeki aktif payı olduğu söylenebilir. Diğer değişkenler açısından gruplar arası farklılıklar anlamsız olsa da ($p>0,05$), çizelgedeki değerler incelendiğinde grupların değişkenler açısından stratejik farklılıkları görülebilir.

DEĞİŞKENLER	Grup 1	Grup 2	Grup 3	Grup 4	Grup 5	F	p
Büyüklük	80561,50	14713,60	44331,67	67891,50	2291,27	541,496	<0,001
Yaş	113,50	30,00	61,67	60,00	23,82	11,258	<0,001
Coğrafi Yayılım	6,26	16,54	11,30	15,30	38,27	2,546	0,075
Pazarlama Stratejisi	2,60	5,00	2,94	5,59	2,83	0,766	0,561
İKY Stratejisi	51,40	50,04	42,60	37,35	54,21	2,048	0,130
Toplam Krediler ve Alacaklar / Toplam Aktifler	34,55	66,68	52,30	54,70	49,60	1,896	0,155
Bireysel Krediler / Toplam Krediler	40,44	37,56	28,95	34,02	14,98	1,758	0,181
Kurumsal Krediler / Toplam Krediler	59,57	62,44	71,05	65,99	85,02	1,758	0,181
Faiz Dışı Gelirler / Toplam Aktifler	2,45	1,82	2,57	2,80	3,55	0,119	0,974
Toplam Mevduat / Toplam Aktifler	72,40	62,40	69,57	59,05	54,95	1,039	0,414
Sermaye Yeterliliği	22,95	13,52	16,37	17,15	21,45	1,345	0,292
Takipteki Krediler / Toplam Kredi ve Alacaklar	3,10	2,32	5,57	2,50	2,58	2,397	0,088
Alınan Krediler YP / Toplam Pasif	4,31	9,15	6,91	11,85	12,53	0,411	0,799
Finansal Varlıklar / Toplam Aktifler	44,15	14,72	30,13	31,15	23,44	1,869	0,160
Sektördeki Aktif Payı	14,35	2,62	7,93	12,10	0,40	543,790	<0,001

Çizelge 4.7. 2007 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları

2008 yılı için değişkenler açısından grupların özellikleri Çizelge 4.8’de görüldüğü gibidir. Gruplar arasında anlamlı farklılık yaratan değişkenler büyüklük ($p<0,001$), yaş ($p<0,001$) ve sektördeki aktif payıdır ($p<0,001$). Buradan hareketle 2008 yılı için hareketlilik engellerinin 2007 ile aynı şekilde, büyüklük, yaş ve sektördeki aktif payı olduğu söylenebilir. Diğer değişkenler açısından gruplar arası farklılıklar anlamsız olsa da ($p>0,05$), çizelgedeki değerler incelendiğinde grupların değişkenler açısından stratejik farklılıkları görülebilir.

DEĞİŞKENLER	Grup 1	Grup 2	Grup 3	Grup 4	Grup 5	F	p
Büyükük	100982,00	2871,73	55670,67	87298,00	18346,60	441,073	<0,001
Yaş	114,50	24,82	62,67	61,00	31,00	11,258	<0,001
Coğrafi Yayılım	6,65	36,48	10,26	13,59	14,93	2,521	0,077
Pazarlama Stratejisi	2,45	1,58	3,43	4,56	4,43	2,292	0,099
İKY Stratejisi	48,75	52,99	43,27	38,00	48,78	1,719	0,190
Toplam Krediler ve Alacaklar / Toplam Aktifler	39,15	48,15	56,57	53,95	64,90	1,928	0,149
Bireysel Krediler / Toplam Krediler	36,96	15,99	28,22	31,02	38,50	1,617	0,213
Kurumsal Krediler / Toplam Krediler	63,04	84,01	71,78	68,99	61,50	1,617	0,213
Faiz Dışı Gelirler / Toplam Aktifler	1,75	2,30	1,90	2,30	1,54	0,078	0,988
Toplam Mevduat / Toplam Aktifler	72,70	56,87	71,77	60,10	59,60	0,873	0,500
Sermaye Yeterliliği	17,65	23,14	14,83	17,15	16,02	1,547	0,231
Takipteki Krediler / Toplam Krediler ve Alacaklar	3,30	3,93	4,67	2,55	3,40	0,315	0,864
Alınan Krediler YP / Toplam Pasif	4,24	12,44	7,17	11,43	12,94	0,382	0,818
Finansal Varlıklar / Toplam Aktifler	40,90	22,42	26,20	30,25	15,38	1,580	0,223
Sektördeki Aktif Payı	14,30	0,40	7,87	12,35	2,60	433,746	<0,001

Çizelge 4.8. 2008 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları

2009 yılı için değişkenler açısından grupların özellikleri Çizelge 4.9'da görüldüğü gibidir. Gruplar arasında anlamlı farklılık yaratan değişkenler büyükük ($p<0,001$), yaş ($p<0,001$) ve sektördeki aktif payıdır ($p<0,001$). Buradan hareketle 2009 yılı için hareketlilik engellerinin 2007 ve 2008 ile aynı şekilde, büyükük, yaş ve sektördeki aktif payı olduğu söylenebilir. Diğer değişkenler açısından gruplar arası farklılıklar anlamsız olsa da ($p>0,05$), çizelgedeki değerler incelendiğinde grupların değişkenler açısından stratejik farklılıkları görülebilir.

DEĞİŞKENLER	Grup 1	Grup 2	Grup 3	Grup 4	Grup 5	F	p
Büyüklik	118876,00	18934,00	63336,00	100385,50	3036,27	479,208	<0,001
Yaş	115,50	32,00	63,67	62,00	25,82	11,258	<0,001
Coğrafi Yayılm	6,92	14,67	10,33	13,59	32,90	1,924	0,150
Pazarlama Stratejisi	2,46	3,50	2,62	4,16	2,44	0,234	0,916
İKY Stratejisi	53,65	47,56	42,80	38,05	52,52	1,550	0,230
Toplam Krediler ve Alacaklar / Toplam Aktifler	36,10	64,34	55,17	44,45	48,76	1,233	0,332
Bireysel Krediler / Toplam Krediler	38,53	42,07	29,38	33,72	15,18	2,502	0,079
Kurumsal Krediler / Toplam Krediler	61,48	57,93	70,62	66,28	84,82	2,502	0,079
Faiz Dışı Gelirler / Toplam Aktifler	1,70	1,60	2,00	2,40	2,61	0,209	0,930
Toplam Mevduat / Toplam Aktifler	71,40	62,72	68,20	59,10	59,59	0,379	0,821
Sermaye Yeterliliği	20,75	17,52	16,40	21,85	24,04	0,980	0,443
Takipteki Krediler / Toplam Krediler ve Alacaklar	4,00	7,06	6,00	4,50	6,55	0,270	0,893
Alınan Krediler YP / Toplam Pasif	3,25	9,98	5,53	9,03	7,83	0,244	0,909
Finansal Varlıklar / Toplam Aktifler	45,90	17,94	28,63	41,05	25,55	1,948	0,146
Sektördeki Aktif Payı	14,90	2,38	7,93	12,55	0,37	462,288	<0,001

Çizelge 4.9. 2009 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları

2010 yılı için değişkenler açısından grupların özellikleri Çizelge 4.10'da görüldüğü gibidir. Gruplar arasında anlamlı farklılık yaratan değişkenler büyüklük ($p<0,001$), yaş ($p<0,001$), pazarlama stratejisi ($p=0,002$), finansal varlıklar oranı ($p=0,001$) ve sektördeki aktif payıdır ($p<0,001$). Önceki üç yıldan farklı şekilde, 2010 yılı için hareketlilik engelleri, büyüklük, yaş, pazarlama stratejisi, finansal varlıklar oranı ve sektördeki aktif payıdır. Diğer değişkenler açısından gruplar arası farklılıklar anlamsız olsa da ($p>0,05$), çizelgedeki değerler incelendiğinde grupların değişkenler açısından stratejik farklılıkları görülebilir.

DEĞİŞKENLER	Grup 1	Grup 2	Grup 3	Grup 4	Grup 5	F	p
Büyükük	151160,00	6773,29	77226,67	32873,50	122980,67	265,272	<0,001
Yaş	147,00	30,29	64,67	18,00	70,67	16,531	<0,001
Coğrafi Yayılım	3,57	28,77	10,49	15,05	12,31	1,171	0,357
Pazarlama Stratejisi	0,92	1,57	2,73	5,43	4,35	6,258	0,002
İKY Stratejisi	54,90	47,78	41,67	45,45	41,73	0,488	0,745
Toplam Krediler ve Alacaklar / Toplam Aktifler	38,00	54,78	61,17	66,00	49,23	0,666	0,624
Bireysel Krediler / Toplam Krediler	40,85	18,92	30,48	47,19	32,67	1,747	0,184
Kurumsal Krediler / Toplam Krediler	59,15	81,08	69,52	52,82	67,33	1,747	0,184
Faiz Dışı Gelirler / Toplam Aktifler	1,00	1,80	2,33	1,45	2,27	0,570	0,688
Toplam Mevduat / Toplam Aktifler	83,20	60,95	67,27	60,60	61,63	0,981	0,443
Sermaye Yeterliliği	19,20	20,33	15,47	16,55	19,23	0,270	0,893
Takipteki Krediler / Toplam Krediler ve Alacaklar	1,50	4,94	4,20	6,05	3,03	0,613	0,659
Alınan Krediler YP / Toplam Pasif	0,05	9,58	7,38	13,88	8,18	0,441	0,777
Finansal Varlıklar / Toplam Aktifler	50,50	18,87	24,63	20,30	36,80	6,955	0,001
Sektördeki Aktif Payı	15,70	0,71	8,03	3,45	12,80	268,854	<0,001

Çizelge 4.10. 2010 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları

2011 yılı için değişkenler açısından grupların özellikleri Çizelge 4.11’de görüldüğü gibidir. Gruplar arasında anlamlı farklılık yaratan değişkenler büyükük ($p<0,001$), yaş ($p<0,001$), pazarlama stratejisi ($p=0,027$), bireysel krediler oranı ($p=0,003$), kurumsal krediler oranı ($p=0,003$) ve sektördeki aktif payıdır ($p<0,001$). Buradan hareketle 2011 yılı için hareketlilik engellerinin büyükük, yaş, pazarlama stratejisi, bireysel ve kurumsal krediler oranı ve sektördeki aktif payı olduğu söylenebilir. Diğer değişkenler açısından gruplar arası farklılıklar anlamsız olsa da ($p>0,05$), çizelgedeki değerler incelendiğinde grupların değişkenler açısından stratejik farklılıkları görülebilir.

DEĞİŞKENLER	Grup 1	Grup 2	Grup 3	Grup 4	Grup 5	F	p
Büyükük	161175,00	96137,00	6180,92	140097,00	36101,50	342,394	<0,001
Yaş	117,50	65,67	27,75	64,00	35,75	11,405	<0,001
Coğrafi Yayılım	6,96	10,69	30,41	13,14	15,54	1,407	0,272
Pazarlama Stratejisi	2,77	2,68	1,36	3,27	3,55	3,539	0,027
İKY Stratejisi	51,20	42,57	52,08	39,20	44,15	1,987	0,140
Toplam Krediler ve Alacaklar / Toplam Aktifler	50,60	62,90	54,49	54,90	63,10	0,400	0,806
Bireysel Krediler / Toplam Krediler	35,26	32,14	12,31	33,44	43,20	5,862	0,003
Kurumsal Krediler / Toplam Krediler	64,74	67,86	87,69	66,57	56,80	5,862	0,003
Faiz Dışı Gelirler / Toplam Aktifler	1,40	1,90	1,00	1,90	1,60	1,034	0,417
Toplam Mevduat / Toplam Aktifler	65,60	66,60	60,40	57,60	58,55	0,242	0,911
Sermaye Yeterliliği	14,85	14,13	19,08	16,95	15,78	0,880	0,495
Takipteki Krediler / Toplam Krediler ve Alacaklar	1,70	3,30	3,88	1,80	4,15	0,573	0,686
Alınan Krediler YP / Toplam Pasif	3,54	8,99	10,36	11,83	12,23	0,506	0,732
Finansal Varlıklar (Net) / Toplam Aktifler	35,50	22,03	18,78	28,40	16,40	1,406	0,272
Sektördeki Aktif Payı	13,85	8,30	0,53	12,05	3,13	354,008	<0,001

Çizelge 4.11. 2011 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları

2012 yılı için değişkenler açısından grupların özellikleri Çizelge 4.12’de görüldüğü gibidir. Gruplar arasında anlamlı farklılık yaratan değişkenler büyükük ($p<0,001$), yaş ($p<0,001$), bireysel krediler oranı ($p=0,001$), kurumsal krediler oranı ($p=0,001$) ve sektördeki aktif payıdır ($p<0,001$). Buradan hareketle 2012 yılı için hareketlilik engellerinin büyükük, yaş, bireysel ve kurumsal krediler oranı ve sektördeki aktif payı olduğu söylenebilir. Diğer değişkenler açısından gruplar arası farklılıklar anlamsız olsa da ($p>0,05$), çizelgedeki değerler incelendiğinde grupların değişkenler açısından stratejik farklılıkları görülebilir.

DEĞİŞKENLER	Grup 1	Grup 2	Grup 3	Grup 4	Grup 5	F	p
Büyükük	163589,50	21644,00	111680,67	47377,33	4166,60	660,246	<0,001
Yaş	91,75	36,33	66,67	41,67	25,80	7,162	0,001
Coğrafi Yayılım	9,97	12,60	10,50	15,00	33,40	2,263	0,103
Pazarlama Stratejisi	2,83	14,51	3,43	4,94	0,58	2,781	0,058
İKY Stratejisi	42,83	40,97	40,70	43,77	53,87	2,528	0,077
Toplam Krediler ve Alacaklar / Toplam Aktifler	54,63	68,23	62,67	66,33	55,80	0,766	0,561
Bireysel Krediler / Toplam Krediler	35,44	35,69	32,63	42,39	8,76	7,069	0,001
Kurumsal Krediler / Toplam Krediler	64,57	64,31	67,37	57,61	91,24	7,069	0,001
Faiz Dışı Gelirler / Toplam Aktifler	1,63	1,80	1,63	1,73	1,12	0,381	0,819
Toplam Mevduat / Toplam Aktifler	60,73	61,17	64,63	62,30	60,85	0,068	0,991
Sermaye Yeterliliği	18,03	15,30	16,20	16,20	21,83	0,702	0,600
Takipteki Krediler / Toplam Krediler ve Alacaklar	2,10	3,67	3,43	4,43	3,43	0,626	0,650
Alınan Krediler YP / Toplam Pasif	6,79	13,38	7,72	9,06	11,56	0,311	0,867
Finansal Varlıklar / Toplam Aktifler	28,95	13,43	18,83	14,60	15,23	1,793	0,174
Sektördeki Aktif Payı	12,58	1,63	8,60	3,67	0,32	671,303	<0,001

Çizelge 4.12. 2012 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları

2013 yılı için değişkenler açısından grupların özellikleri Çizelge 4.13'te görüldüğü gibidir. Gruplar arasında anlamlı farklılık yaratan değişkenler büyükük ($p<0,001$), yaş ($p<0,001$), pazarlama stratejisi ($p=0,001$), bireysel krediler oranı ($p=0,001$), kurumsal krediler oranı ($p=0,001$) ve sektördeki aktif payıdır ($p<0,001$). Buradan hareketle 2013 yılı için hareketlilik engellerinin 2011 yılı ile aynı şekilde, büyükük, yaş, pazarlama stratejisi, bireysel ve kurumsal krediler oranı ve sektördeki aktif payı olduğu söylenebilir. Diğer değişkenler açısından gruplar arası farklılıklar anlamsız olsa da ($p>0,05$), çizelgedeki değerler incelendiğinde grupların değişkenler açısından stratejik farklılıkları görülebilir.

DEĞİŞKENLER	Grup 1	Grup 2	Grup 3	Grup 4	Grup 5	F	p
Büyükük	199665,75	141440,33	59615,33	29449,67	5260,50	678,588	<0,001
Yaş	92,75	67,67	42,67	37,33	26,80	7,162	0,001
Coğrafi Yayılım	9,75	9,92	14,01	12,39	31,96	2,044	0,131
Pazarlama Stratejisi	2,92	4,01	4,79	3,84	0,68	23,815	<0,001
İKY Stratejisi	43,43	40,97	42,50	42,47	52,40	1,443	0,261
Toplam Krediler ve Alacaklar / Toplam Aktifler	59,58	63,03	67,03	66,03	57,12	0,586	0,677
Bireysel Krediler / Toplam Krediler	33,40	31,97	40,66	32,72	4,44	19,881	<0,001
Kurumsal Krediler / Toplam Krediler	66,61	68,03	59,34	67,28	95,56	19,881	<0,001
Faiz Dışı Gelirler / Toplam Aktifler	1,53	1,50	1,57	1,43	0,79	1,360	0,287
Toplam Mevduat / Toplam Aktifler	59,30	63,40	60,77	55,83	59,29	0,162	0,955
Sermaye Yeterliliği	14,25	14,53	14,67	13,67	17,60	1,587	0,221
Takipteki Krediler / Toplam Krediler ve Alacaklar	1,88	3,47	4,27	4,57	2,60	1,389	0,277
Alınan Krediler YP / Toplam Pasif	8,14	9,41	10,12	16,13	11,86	0,553	0,700
Finansal Varlıklar / Toplam Aktifler	23,28	17,10	13,97	10,63	14,72	1,929	0,149
Sektördeki Aktif Payı	12,20	8,67	3,63	1,77	0,32	661,994	<0,001

Çizelge 4.13. 2013 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları

2014 yılı için değişkenler açısından grupların özellikleri Çizelge 4.14'te görüldüğü gibidir. Gruplar arasında anlamlı farklılık yaratan değişkenler büyükük ($p<0,001$), yaş ($p<0,001$), bireysel krediler oranı ($p=0,001$), kurumsal krediler oranı ($p=0,001$), finansal varlıklar oranı ($p=0,002$) ve sektördeki aktif payıdır ($p<0,001$). Buradan hareketle 2014 yılı için hareketlilik engellerinin büyükük, yaş, bireysel ve kurumsal krediler oranı, finansal varlıklar oranı ve sektördeki aktif payı olduğu söylenebilir. Diğer değişkenler açısından gruplar arası farklılıklar anlamsız olsa da ($p>0,05$), çizelgedeki değerler incelendiğinde grupların değişkenler açısından stratejik farklılıkları görülebilir.

DEĞİŞKENLER	Grup 1	Grup 2	Grup 3	Grup 4	Grup 5	F	p
Büyükük	242686,00	69224,00	164947,33	212185,00	11844,85	334,355	<0,001
Yaş	120,50	43,67	68,67	67,00	30,23	12,038	<0,001
Coğrafi Yayılım	6,91	13,45	9,79	12,51	27,39	1,168	0,358
Pazarlama Stratejisi	2,25	14,50	3,43	2,61	2,76	1,399	0,274
İKY Stratejisi	43,80	42,77	40,40	39,80	49,62	1,091	0,391
Toplam Krediler ve Alacaklar / Toplam Aktifler	61,45	66,97	66,30	61,25	61,92	0,151	0,960
Bireysel Krediler / Toplam Krediler	28,61	35,81	28,48	33,12	9,66	5,128	0,006
Kurumsal Krediler / Toplam Krediler	71,40	64,19	71,52	66,89	90,34	5,128	0,006
Faiz Dışı Gelirler / Toplam Aktifler	1,25	1,43	1,33	1,45	1,03	0,301	0,873
Toplam Mevduat / Toplam Aktifler	59,05	60,17	60,90	55,10	61,03	0,118	0,974
Sermaye Yeterliliği	17,10	15,03	14,20	15,20	17,48	0,789	0,548
Takipteki Krediler / Toplam Krediler ve Alacaklar	1,75	3,93	3,67	2,15	3,17	0,713	0,594
Alınan Krediler YP / Toplam Pasif	6,47	10,01	8,77	11,24	13,10	0,431	0,784
Finansal Varlıklar / Toplam Aktifler	21,85	13,53	15,33	22,15	9,53	6,358	0,002
Sektördeki Aktif Payı	12,85	3,67	8,73	11,25	0,64	339,305	<0,001

Çizelge 4.14. 2014 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları

2015 yılı için değişkenler açısından grupların özellikleri Çizelge 4.15'te görüldüğü gibidir. Gruplar arasında anlamlı farklılık yaratan değişkenler büyükük ($p<0,001$), yaş ($p<0,001$), bireysel krediler oranı ($p=0,001$), kurumsal krediler oranı ($p=0,001$), finansal varlıklar oranı ($p=0,002$) ve sektördeki aktif payıdır ($p<0,001$). Buradan hareketle 2015 yılı için hareketlilik engellerinin, bir önceki yıl ile aynı şekilde, büyükük, yaş, bireysel ve kurumsal krediler oranı, finansal varlıklar oranı ve sektördeki aktif payı olduğu söylenebilir. Diğer değişkenler açısından gruplar arası farklılıklar anlamsız olsa da ($p>0,05$), çizelgedeki değerler incelendiğinde grupların değişkenler açısından stratejik farklılıkları görülebilir.

DEĞİŞKENLER	Grup 1	Grup 2	Grup 3	Grup 4	Grup 5	F	p
Büyükük	302848,00	197015,00	72788,25	254956,67	10928,50	315,096	<0,001
Yaş	152,00	69,67	41,25	75,67	31,25	16,686	<0,001
Coğrafi Yayılım	4,49	9,69	12,46	11,49	29,35	1,581	0,222
Pazarlama Stratejisi	1,83	2,76	3,00	2,62	2,62	0,010	1,000
İKY Stratejisi	39,70	39,70	41,00	38,80	48,86	1,422	0,267
Toplam Krediler ve Alacaklar / Toplam Aktifler	61,70	67,57	68,30	62,50	62,74	0,341	0,847
Bireysel Krediler / Toplam Krediler	27,14	26,41	32,14	28,38	6,12	10,920	<0,001
Kurumsal Krediler / Toplam Krediler	72,86	73,59	67,87	71,62	93,88	10,920	<0,001
Faiz Dışı Gelirler / Toplam Aktifler	0,90	1,13	0,88	1,20	1,10	0,217	0,925
Toplam Mevduat / Toplam Aktifler	61,60	60,93	55,43	56,80	59,54	0,106	0,979
Sermaye Yeterliliği	15,10	14,03	15,30	15,07	16,18	0,783	0,551
Takipteki Krediler / Toplam Krediler ve Alacaklar	1,70	3,70	4,28	2,40	3,37	0,649	0,635
Alınan Krediler YP / Toplam Pasif	5,99	10,11	16,07	10,58	15,79	0,335	0,850
Finansal Varlıklar / Toplam Aktifler	21,40	14,43	12,53	19,30	10,43	5,263	0,005
Sektördeki Aktif Payı	13,50	8,83	3,25	11,40	0,50	316,492	<0,001

Çizelge 4.15. 2015 Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları

4.5.5. Stratejik Grup Dinamiklerine İlişkin Sonuçlar

Daha önce belirtildiği gibi, stratejik grup dinamikleri, grup stratejisindeki değişim, grup üyeliğindeki değişim ve grup sayısındaki değişim kapsamında ele alınmaktadır. Bu çalışmada, hiyerarşik kümeleme analizi sonuçlarına göre, 2010, 2012 ve 2013 yılları hariç tüm yıllarda beş küme oluştuğu görülmüştür. Bu yıllarda oluşan dört küme ise, diğer yıllardaki iki grubun birleşmesinden kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle, yeni bir grup oluşumu ya da bir grubun ortadan kalkması söz konusu değildir. Bu doğrultuda, araştırma kapsamında, 2006-2015 yılları arasında stratejik grup sayısının sabit kaldığı şeklinde bir

değerlendirme yapılabilir. Grup stratejisinde ve grup üyeliğinde yaşanan değişimlere ait bulgular ise aşağıda ayrı başlıklar altında açıklanacaktır.

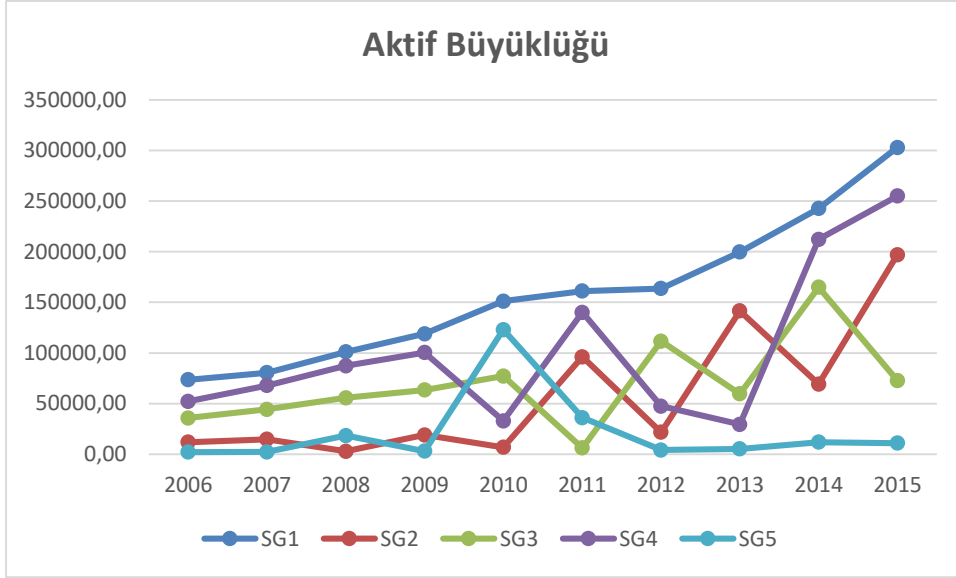
4.5.5.1. Grup stratejisindeki değişimler

Grup stratejilerindeki değişimi yaratan, üye firmaların stratejilerinde yaptıkları değişikliklerdir. Daha önce de belirtildiği gibi, grup stratejisi, grup içerisindeki firmaların işbirliğine dayanan bir strateji değildir. Grup stratejisi, üye firmaların stratejik değişkenler açısından gösterdiği davranışların bir ifadesidir. Firmaların stratejilerindeki değişikliklerin sebepleri çalışmanın üçüncü bölümünde teorik olarak tartışılmıştır. Genel olarak firmaların, değişen çevreyle aralarında bir uyum yakalamak adına stratejilerini uyarladıkları ve böylelikle rakiplerine oranla daha üstün performans gösterme çabasında oldukları söylenebilir.

Durağan stratejik zaman periyotlarının belirlenmesi için gerçekleştirilen analiz, bankacılık sektöründeki sürekli değişimi de ortaya koymuştur. Çevrede yaşanan sürekli değişim, bankaların stratejilerinde değişimleri de beraberinde getirmektedir.

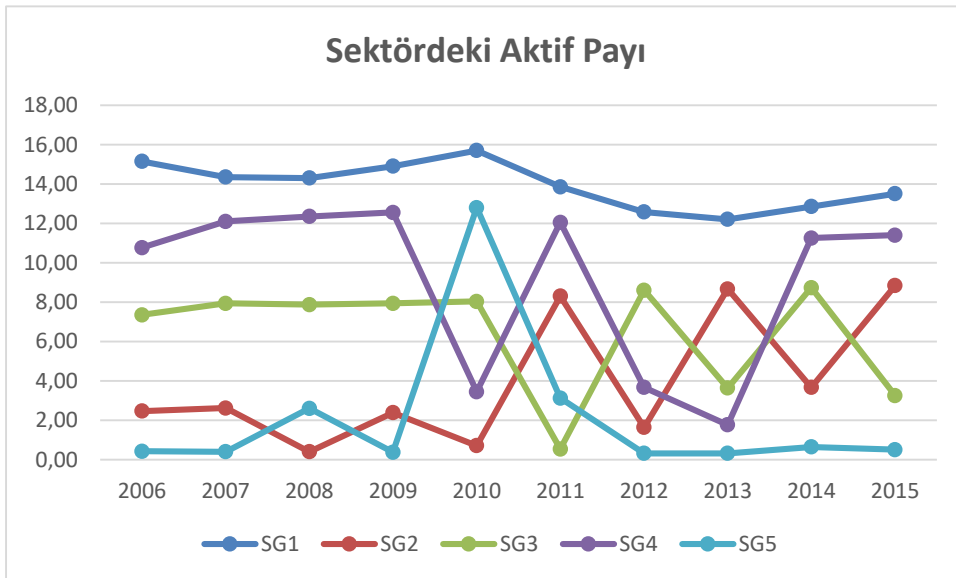
Grupların stratejilerindeki değişimi incelemek adına, 2006-2015 yılları arasında gruplar arasında anlamlı farklılık yaratan değişkenler, yani hareketlilik engelleri kapsamında, grupların ortalama davranışları aşağıda şekiller halinde verilmiştir. Şekiller; büyüklük, sektördeki aktif payı, finansal varlıklar oranı, kurumsal krediler oranı, bireysel krediler oranı, coğrafi yayılım ve pazarlama stratejisi boyutlarında, grupların yıllar içerisinde yaşadığı değişimleri ve birbirlerine göre konumlarını incelememize yardımcı olacaktır. Hareketlilik engellerinden biri olan firmanın yaşı değişkeni, sabit bir ilerleme gösterdiğinden incelenmemiştir.

2006-2015 yılları arasında stratejik grupların aktif büyüklüğü açısından yaşadığı değişimler ve birbirlerine göre konumları Şekil 4.1’de gösterildiği gibidir. Tüm stratejik gruplar için, araştırmanın ilk yılı olan 2006’dan son yılı olan 2015’e gelindiğinde, aktif büyüklüğünde artış olduğu görülmektedir. Bununla birlikte tüm yıllarda, en yüksek aktif büyüklüğüne sahip olan grup SG1’dir. SG1, araştırmanın gerçekleştirildiği 2006-2015 yılları arasında sürekli yükselen bir trend gösterirken, diğer grupların dalgalanmalar yaşadığı görülmektedir. Şekil 4.1 incelendiğinde, büyüklük değişkeni açısından, 2009 yılı sonrası daha büyük değişimlerin gerçekleştiği görülmektedir.



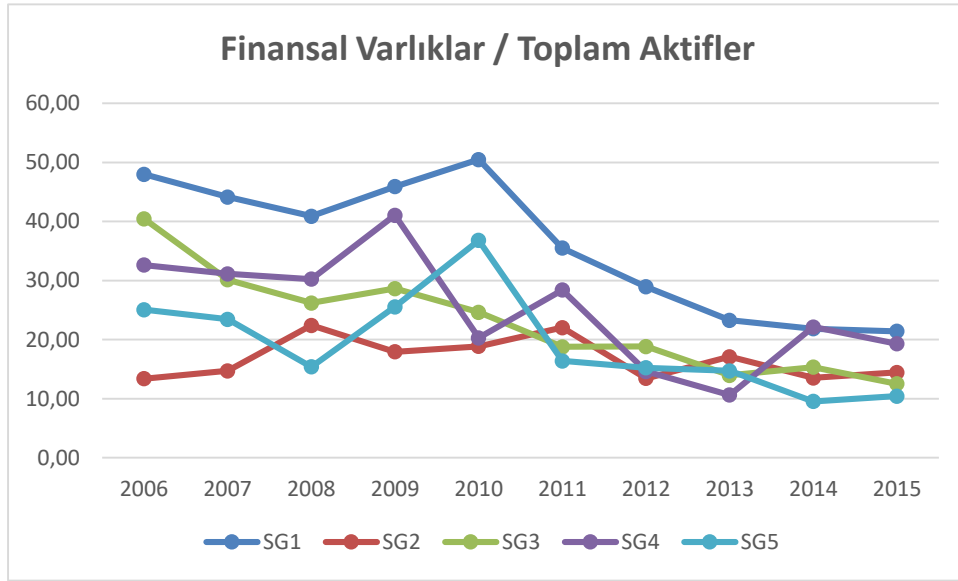
Şekil 4.1. Firma Büyüklüğü

2006-2015 yılları arasında stratejik grupların sektördeki aktif payı açısından yaşadığı değişimler ve birbirlerine göre konumları Şekil 4.2’de gösterildiği gibidir. Büyüklük değişkenine paralel bir şekilde, tüm yıllar için, sektördeki en yüksek aktif payına sahip grup SG1’dir. Benzer şekilde, söz konusu değişken açısından yaşanan büyük değişimlerin 2009 yılı sonrası gerçekleştiği görülmektedir. 2009 yılından 2010’a geçildiğinde, SG5’in aktif payında ciddi bir artış olurken, SG4’ün ise ciddi bir düşüş yaşadığı görülmektedir.



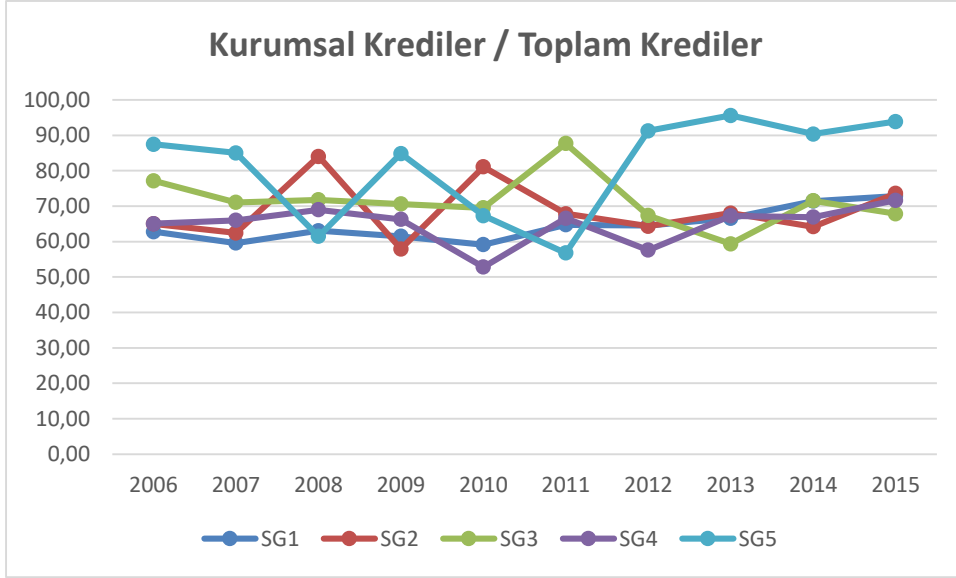
Şekil 4.2. Sektördeki Aktif Payı

2006-2015 yılları arasında stratejik grupların finansal varlıklar oranı açısından yaşadığı değişimler ve birbirlerine göre konumları Şekil 4.3'te gösterildiği gibidir. Araştırmanın gerçekleştirildiği yıllar içerisinde, 2014 yılı hariç tüm yıllarda toplam aktifleri içinde en yüksek finansal varlık oranına sahip grup SG1'dir. 2010 yılında SG1 ve SG5 finansal varlık oranı açısından büyük bir artış yaşarken, SG4'de büyük bir azalış olmuştur. Araştırmanın son yılı olan 2015 yılında ise, tüm grupların benzer oranlara sahip olduğu görülmektedir.



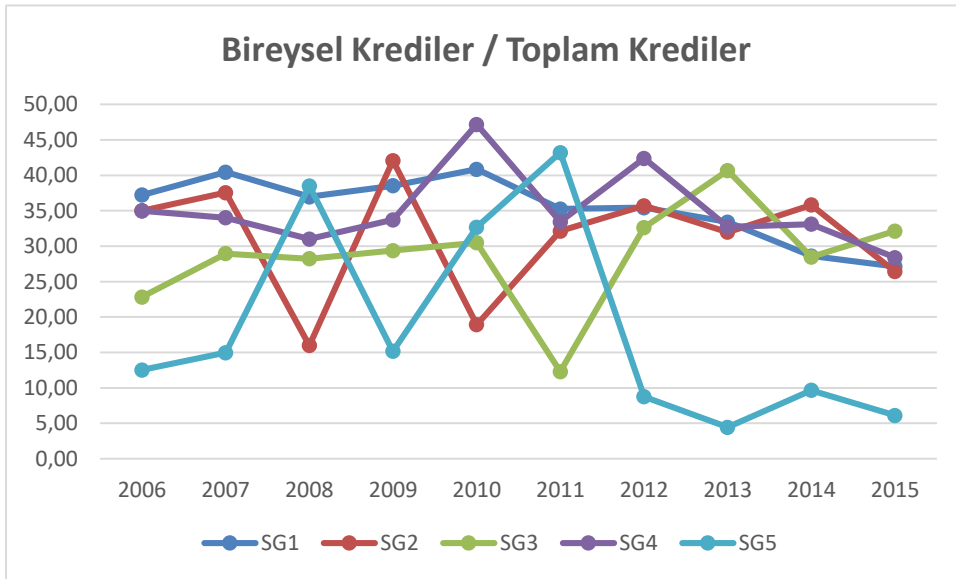
Şekil 4.3. Finansal Varlıklar Oranı

2006-2015 yılları arasında stratejik grupların kurumsal krediler oranı açısından yaşadığı değişimler ve birbirlerine göre konumları Şekil 4.4'te gösterildiği gibidir. Araştırmanın başlangıcını temsil eden 2006 yılında SG1, SG2 ve SG4 hemen hemen aynı kurumsal krediler oranına sahipken, en yüksek orana sahip olan grup SG5'tir. Yıllar içinde yaşanan dalgalanmalar şekilden incelenebilir. 2008-2009 yılları arasında SG5 dışındaki tüm grupların kurumsal krediler oranında azalma olurken, 2009-2010 yılları arasında da yükselme gösteren tek grup SG2 olmuştur. 2012 yılından itibaren SG5'in kurumsal krediler oranında ciddi bir artış olmuş ve araştırmanın son yılı olan 2015 yılına kadar en yüksek orana sahip grup olarak kalmıştır. 2015 yılında diğer dört stratejik grubun kurumsal krediler oranı ise hemen hemen aynı seviyededir.



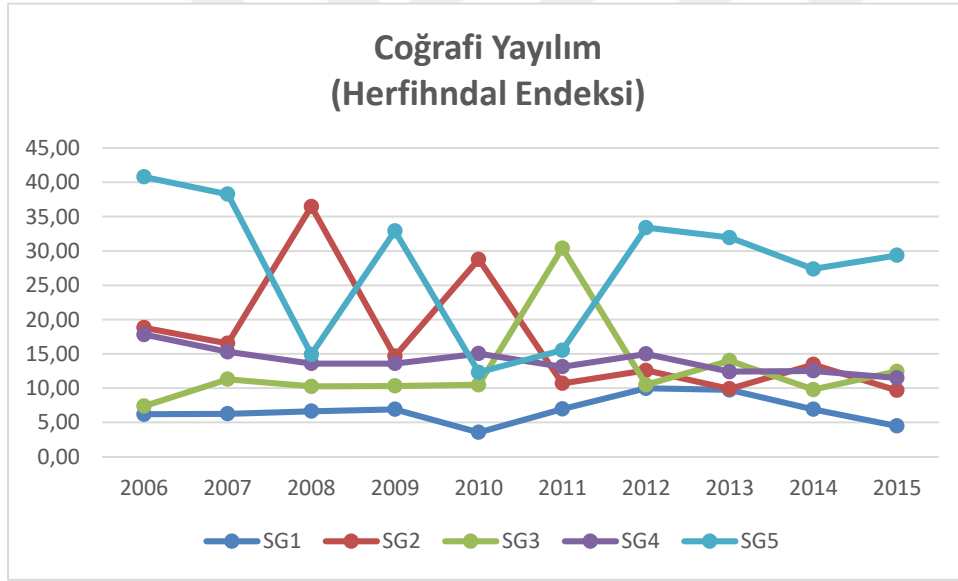
Şekil 4.4. Kurumsal Krediler Oranı

2006-2015 yılları arasında stratejik grupların bireysel krediler oranı açısından yaşadığı değişimler ve birbirlerine göre konumları Şekil 4.5'te gösterildiği gibidir. Araştırmanın başladığı 2006 yılında, kurumsal krediler oranına paralel bir şekilde, SG1, SG2 ve SG4 hemen hemen aynı bireysel krediler oranına sahipken, en düşük orana sahip olan stratejik grup SG5'tir. Yıllar içinde yaşanan dalgalanmalar şekilden incelenebilir. Bireysel krediler oranı açısından en istikrarlı grubun SG1 olduğu söylenebilir. SG2 ve SG5'in ise en büyük dalgalanmaları yaşadığı görülmektedir.



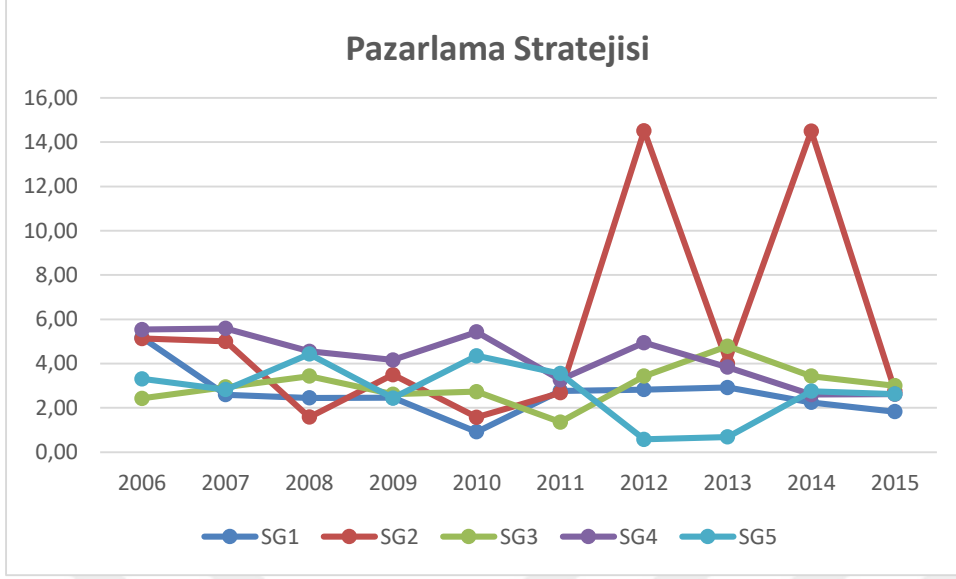
Şekil 4.5. Bireysel Krediler Oranı

2006-2015 yılları arasında stratejik grupların coğrafi yayılım açısından yaşadığı değişimler ve birbirlerine göre konumları Şekil 4.6'da gösterildiği gibidir. Daha önce belirtildiği gibi, bankaların ülke içerisindeki coğrafi yayılım düzeyleri Herfihndal Endeksi ile ölçülmüştür. Buna göre düşük orana sahip grupların coğrafi yayılımlarının yüksek, yüksek orana sahip grupların ise coğrafi yayılımları düşüktür. Görüldüğü gibi coğrafi yayılım açısından en istikrarlı stratejik gruplar SG1 ve SG4'tür. Araştırma kapsamında ele alınan tüm yıllarda en yüksek coğrafi yayılıma sahip stratejik grup SG1 olmuştur. Bu durumun nedeni, Ziraat Bankası'nın on yıl boyunca üyeliğini değiştirmeden SG1'de kalmasıdır. SG2 ve SG5 ise en büyük dalgalanmaların yaşandığı gruplar olmuştur. 2007-2008 ve 2009-2010 yılları arasında SG5'in coğrafi yayılımında ciddi bir artış olsa da, grup ilerleyen yıllarda bu ivmeyi yakalayamamış ve 2012 yılından sonra en düşük coğrafi yayılıma sahip stratejik grup olarak devam etmiştir.



Şekil 4.6. Coğrafi Yayılım

2006-2015 yılları arasında stratejik grupların pazarlama stratejisi açısından yaşadığı değişimler ve birbirlerine göre konumları Şekil 4.7'de gösterildiği gibidir. Şekil incelendiğinde, SG1, SG3, SG4 ve SG5'in pazarlama stratejisi değişkeni açısından nispeten istikrarlı olduğu görülmektedir. SG2 ise pazarlama stratejisi açısından ciddi değişimler yaşamıştır. SG2'nin özellikle 2012 ve 2014 yıllarında reklam harcamalarında büyük bir artış olmuştur. Araştırmanın son yılı olan 2015 yılında ise, tüm stratejik grupların reklam harcamaları benzer düzeylerde dir.



Şekil 4.7. Pazarlama Stratejisi

4.5.5.2. Grup üyeliğindeki değişimler ve hareketlilik oranları

Herhangi bir stratejik grupta yer alan bir firmanın, yeni oluşmuş ya da var olan diğer bir stratejik gruba geçmesi, grup üyeliğindeki değişimi ifade etmektedir. Bu çalışmada yeni bir stratejik grup oluşumu söz konusu olmadığından, grup üyeliği değişimi, mevcut gruplar arasındaki hareketliliği göstermektedir. Başka bir ifade ile bir firmanın, bir önceki yıl olduğundan farklı bir stratejik grupta olması grup üyeliğinde değişim yaşadığını göstermektedir. Bu değişim, firmanın stratejik olarak yeniden konumlanmasını ifade etmektedir.

Araştırma kapsamında, 2006-2015 yılları arasında, stratejik grup üyeliklerinde meydana gelen değişimler incelenmiştir. Çizelge 4.16, araştırma kapsamındaki bankaların yıllara göre üye oldukları stratejik grupları göstermektedir. Değişimlerin daha kolay incelenebilmesi için Çizelge 4.17’de ise bankaların gruplar arası hareketleri şematik olarak gösterilmiştir. Altı çizili olan bankalar bir önceki yıldan farklı bir stratejik grupta yer alan bankaları göstermektedir.

BANKA/YILLAR	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Akbank T.A.Ş.	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4
Anadolubank A.Ş.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Fibabanka A.Ş.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Şekerbank T.A.Ş.	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
Turkish Bank A.Ş.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2
Türkiye İş Bankası A.Ş.	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Alternatifbank A.Ş.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Arap Türk Bankası A.Ş.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Burgan Bank A.Ş.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Citibank A.Ş.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Denizbank A.Ş.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Deutsche Bank A.Ş.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Finans Bank A.Ş.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
HSBC Bank A.Ş.	2	2	2	2	5	2	4	4	5	5
ICBC Turkey Bank A.Ş.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ING Bank A.Ş.	2	2	2	2	5	5	4	4	5	2
Turkland Bank A.Ş.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4

1: SG1, 2: SG2, 3: SG3, 4: SG4, 5: SG5

Çizelge 4.16. Yıllara Göre Bankaların Üyesi Oldukları Stratejik Gruplar

	2006	2007	2008	2009	2010
SG 1	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.
SG 2	-Türk Ekonomi Bankası A.Ş. -Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -HSBC Bank A.Ş. -ING Bank A.Ş.	-Türk Ekonomi Bankası A.Ş. -Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -HSBC Bank A.Ş. -ING Bank A.Ş.	-Türk Ekonomi Bankası A.Ş. -Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -HSBC Bank A.Ş. -ING Bank A.Ş.	-Türk Ekonomi Bankası A.Ş. -Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -HSBC Bank A.Ş. -ING Bank A.Ş.	-Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş.
SG 3	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. <u>-Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.</u>	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
SG 4	-Akbank T.A.Ş. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Akbank T.A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Akbank T.A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Akbank T.A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Akbank T.A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş. <u>-Türkiye İş Bankası A.Ş.</u>
SG 5	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Şekerbank T.A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -ICBC Turkey Bank. A.Ş. -Turkland Bank A.Ş.	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Şekerbank T.A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -ICBC Turkey Bank. A.Ş. -Turkland Bank A.Ş.	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Şekerbank T.A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -ICBC Turkey Bank. A.Ş. -Turkland Bank A.Ş.	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Şekerbank T.A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -ICBC Turkey Bank. A.Ş. -Turkland Bank A.Ş.	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Şekerbank T.A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. <u>-Türk Ekonomi Bankası A.Ş.</u> -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. <u>-HSBC Bank A.Ş.</u> -ICBC Turkey Bank. A.Ş. <u>-ING Bank A.Ş.</u> -Turkland Bank A.Ş.

Çizelge 4.17. 2006-2015 Yılları Arasında Stratejik Grup Üyelüğindeki Değişimler

	2011	2012	2013	2014	2015
SG 1	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş. -Akbank T.A.S. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş. -Akbank T.A.S. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.
SG 2	-Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -Türk Ekonomi Bankası A.Ş. -HSBC Bank A.S.	-Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	-Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	-Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	-Türk Ekonomi Bankası A.Ş. -Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -ING Bank A.S.
SG 3	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
SG 4	-Akbank T.A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Şekerbank T.A.S. -HSBC Bank A.S. -ING Bank A.S.	-Şekerbank T.A.Ş. -HSBC Bank A.Ş. -ING Bank A.Ş.	-Akbank T.A.S. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Akbank T.A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.
SG 5	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Şekerbank T.A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -ICBC Turkey Bank. A.Ş. -ING Bank A.Ş. -Turkland Bank A.Ş.	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -ICBC Turkey Bank. A.Ş. -Turkland Bank A.Ş.	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -ICBC Turkey Bank. A.Ş. -Turkland Bank A.Ş.	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Şekerbank A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -HSBC Bank A.S. -ICBC Turkey Bank. A.Ş. -ING Bank A.S. -Turkland Bank A.Ş.	-Anadolubank A.Ş. -Fibabank A.Ş. -Şekerbank A.Ş. -Turkish Bank A.Ş. -Alternatifbank A.Ş. -Arap Türk Bankası A.Ş. -Burgan Bank A.Ş. -Citibank A.Ş. -Deutsche Bank A.Ş. -HSBC Bank A.Ş. -ICBC Turkey Bank. A.Ş. -Turkland Bank A.Ş.

Çizelge 4.17. (devam) 2006-2015 Yılları Arasında Stratejik Grup Üyeliğindeki Değişimler

2006-2007 yılları arasında gruplar arasında hareket eden, başka bir deyişle grup üyeliği değişen tek banka Yapı ve Kredi Bankası olmuştur. Yapı ve Kredi Bankası, 2006 yılında

SG4'te yer alırken, 2007 yılında SG3'e geçiş yapmıştır. 2007 yılında oluşan bu yapı 2008 ve 2009 yılında da değişmemiştir. Yani 2007-2008 ve 2008-2009 yılları arasında hiçbir geçiş olmamıştır.

2009-2010 yılları arasında dört bankanın stratejik grup üyeliğinde değişim olmuştur. Bu bankalar Türkiye İş Bankası, Türk Ekonomi Bankası, HSBC Bank ve ING Bank'tır. Türkiye İş Bankası, SG1'den SG4'e geçiş yaparken, Türk Ekonomi Bankası, HSBC Bank ve ING Bank SG2'den SG5'e geçiş yapmıştır.

2010-2011 yılları arasında üç bankanın stratejik grup üyeliğinde değişim olmuştur. Bu bankalar Türkiye İş Bankası, Türk Ekonomi Bankası ve HSBC Bank'tır. Türkiye İş Bankası, eski grubu olan SG1'e geçiş yaparken, Türk Ekonomi Bankası ve HSBC Bank da yine eski grupları olan SG2'ye geçiş yapmıştır.

2011-2012 yılları arasında beş bankanın stratejik grup üyeliğinde değişim yaşanmıştır. Bu bankalar, Akbank, Türkiye Garanti Bankası, Şekerbank, HSBC Bank ve ING Bank'tır. Akbank ve Türkiye Garanti Bankası SG4'ten SG1'e geçiş yaparken, Şekerbank ve ING Bank SG5'ten SG4'e, HSBC Bank ise SG2'den SG4'e geçiş yapmıştır. 2012 yılında oluşan bu yapı 2013 yılında da değişmemiş, yani 2012-2013 yılları arasında hiçbir banka yer değiştirmemiştir.

2013-2014 yılları arasında beş bankanın stratejik grup üyeliğinde değişim olmuştur. Akbank ve Türkiye Garanti Bankası SG1'den eski grupları olan SG4'e geçerken, Şekerbank, HSBC Bank ve ING Bank ise SG4'ten SG5'e geçiş yapmıştır.

2014-2015 yılları arasında yalnızca iki bankanın stratejik grup üyeliğinde değişim olmuştur. Bu bankalar ING Bank ve Türkiye İş Bankasıdır. ING Bank SG5'ten SG2'ye geçiş yaparken Türkiye İş Bankası ise SG1'den SG4'e geçiş yapmıştır.

Her yıl için ayrı ayrı gerçekleştirilen kümeleme analizi sonuçları incelendiğinde, stratejik grup yapılarının büyük ölçüde kararlı oldukları, başka bir deyişle stratejik grupların yüksek durağanlığa sahip olduğu söylenebilir. Görüldüğü gibi 2006-2015 yılları arasında araştırma kapsamındaki 23 bankadan 8'inin stratejik grup üyeliğinde değişim olurken, geriye kalan bankalar ise stratejik pozisyonlarını korumuşlardır. Stratejik gruplar arasında geçiş yapan bankalar Yapı ve Kredi Bankası, Türkiye İş Bankası, Türk Ekonomi Bankası, HSBC Bank, ING Bank, Akbank, Türkiye Garanti Bankası ve Şekerbank'tır. Geriye kalan 15 bankanın ise stratejik grup üyeliklerinde bir değişiklik olmamıştır.

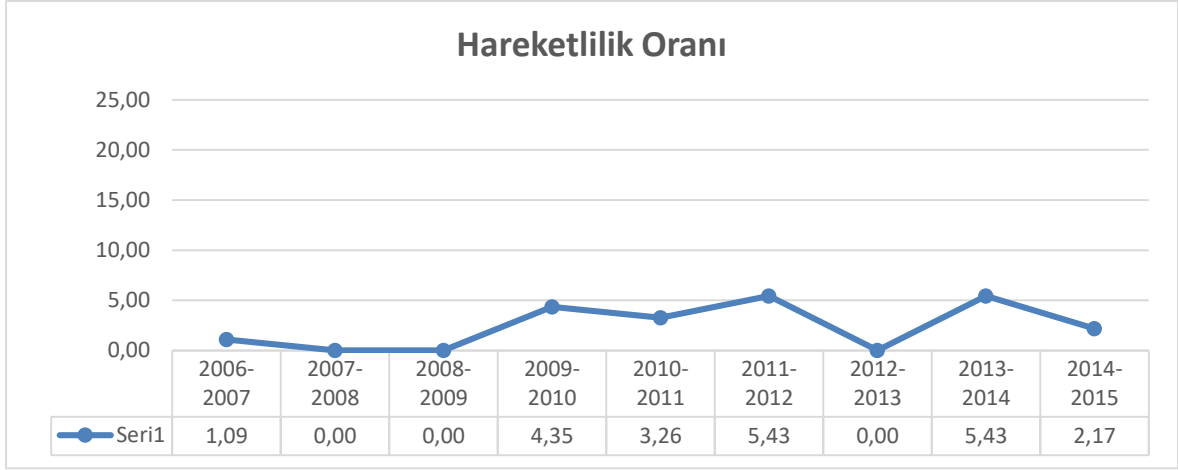
Stratejik gruplar arasında gerçekleşen geçişler incelendiğinde, en çok geçiş yapan bankanın HSBC Bank olduğu görülmektedir. HSBC Bank'ın, 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012 ve 2013-2014 yıllarında olmak üzere toplam dört kez stratejik grup üyeliğinde değişim olmuştur. Onu üç geçişle Türkiye İş Bankası ve ING Bank izlemiştir. Türk Ekonomi Bankası, Akbank, Türkiye Garanti Bankası ve Şekerbank'ın on yıl boyunca iki kez grup üyeliklerinde değişim yaşanmıştır. Yapı ve Kredi Bankası ise tek geçişini 2006-2007 yılları arasında yaşamıştır.

2006-2015 yılları arasında, stratejik grup üyeliğindeki değişimler göz önünde bulundurulduğunda, en durağan grubun SG3 olduğu söylenebilir. Çizelge 4.17'den de görülebileceği gibi, Yapı ve Kredi Bankası'nın 2007 yılında SG3'e geçişiyle birlikte oluşan yapı, araştırmanın son yılı olan 2015 yılı sonuna kadar devam etmiştir.

Araştırma kapsamında, grup yapılarının durağanlığının değerlendirilmesi amacıyla hareketlilik oranları da hesaplanmıştır. Her yıl için, gerçekleşen üyelik değişiminin muhtemel değişim sayısına bölünmesiyle elde edilen hareketlilik oranları Çizelge 4.18'de gösterilmiştir. Ayrıca hareketlilik oranlarının yıllara göre değişimi Şekil 4.8'den de incelenebilir. 2006-2015 yılları arasında stratejik grup sayısı ve banka sayısı değişmediğinden, 23 bankanın her biri bulunduğu stratejik grup dışındaki dört gruba geçiş yapabilir. Bu şekilde muhtemel değişim sayısı, her yıl için, 92 (23×4) olarak hesaplanmıştır.

Yıllar	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Gerçekleşen Değişim	1	0	0	4	3	5	0	5	2
Muhtemel Değişim	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Hareketlilik Oranı	1,09	0,00	0,00	4,35	3,26	5,43	0,00	5,43	2,17

Çizelge 4.18. Yıllara Göre Hareketlilik Oranları



Şekil 4.8. 2006-2015 Yılları Arasındaki Hareketlilik Oranları

2007-2008, 2008-2009 ve 2012-2013 yıllarında hareketlilik oranı 0 iken, 2006-2007’de 1,09, 2009-2010’da 4,35, 2010-2011’de 3,26, 2011-2012 ve 2013-2014’te 5,43, 2014-2015’de ise 2,17 düzeyindedir. 2006-2015 yılları arasındaki hareketlilik oranlarının ortalaması ise 2,17 olarak hesaplanabilir. $[(1,09+0+0+4,35+3,26+5,43+0+5,43+2,17)/10]$. Bu oran %2,3’lük bir değişimi ifade etmektedir. Hareketlilik oranlarının bu denli düşük olması, stratejik grup yapılarının durağanlığına dair bir kanıt niteliği taşımaktadır. Başka bir deyişle, stratejik grup yapılarının %97,7 oranında durağan olduğu söylenebilir.

4.5.5.3. Değişim dinamiklerine ilişkin hipotezin test edilmesi

Stratejik grup yapılarındaki değişimin niceliğinin ötesinde niteliğinin de incelenmesi, stratejik grup dinamiklerinin anlaşılabilmesi için büyük önem taşımaktadır. Stratejik gruplar arasında, 2006-2015 yılları arasında toplam 20 geçiş yaşanmıştır. Bu geçişlerin hangi gruplardan hangi gruplara yapıldığı Çizelge 4.19’deki matriste gösterilmiştir.

	SG1	SG2	SG3	SG4	SG5
SG1	-	0	0	4	0
SG2	0	-	0	1	3
SG3	0	0	-	0	0
SG4	3	0	1	-	3
SG5	0	3	0	2	-

Çizelge 4.19. 2006-2015 Yılları Arasında Stratejik Gruplara Ait Geçiş Matrisi

Çizelgeden de görülebileceği gibi, en geçirgen stratejik gruplar SG1-SG4 ve SG2-SG5’tir. 2006-2015 yılları arasında SG1’den SG4’e toplam dört geçiş olurken, SG4’ten

SG1'e de 3 geçiş olmuştur. Yine SG2'den SG5'e 3 geçiş olurken, SG5'ten SG2'ye de 3 geçiş olmuştur. Bu durum, söz konusu stratejik gruplar arasındaki hareketlilik engellerinin zayıf olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışma kapsamında, stratejik gruplar arasındaki geçişlerin hangi gruplar arasında daha çok olduğuna yönelik araştırma sorusunu cevaplamak adına geliştirilen “*H1: Birbirine benzer stratejik gruplar arasındaki hareketlilik, benzer olmayan gruplar arasındaki hareketlilikten fazladır.*” hipotezini test etmek amacıyla ki-kare testi kullanılmıştır. Buna göre, birbirine benzer stratejik gruplar arasındaki hareketlilik oranı ile birbirine benzer olmayan gruplar arasındaki hareketlilik oranı karşılaştırılmıştır.

Stratejik gruplar arasındaki benzerlik ile kastedilen, grupların stratejik konfigürasyonları açısından birbirlerine yakınlıklarıdır. Bu çalışmada grupların birbirlerine olan yakınlıkları, grupların stratejik değişkenler açısından o yıldaki ortalamaları ve Scheffe testi ile yapılan ikili karşılaştırma sonuçları değerlendirilerek belirlenmiştir. Buna göre, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2014 ve 2015 yıllarında SG1, SG3 ve SG4 birbirine benzer stratejik gruplarken, SG2 ve SG5 birbirine benzerdir. 2012 ve 2013 yıllarında ise SG1 ve SG3 birbirine benzer stratejik gruplarken, SG2, SG4 ve SG5 birbirine benzerdir.

2012 yılında Akbank ve Türkiye Garanti Bankası'nın SG1'e geçmesiyle boşalan SG4 pozisyonuna şekerbank, HSBC Bank ve ING Bank'ın geçmesiyle yeni bir yapı oluşmuş ve bu yapı 2013 yılında da değişmeden devam etmiştir. 2014 yılında söz konusu bankalar eski gruplarına dönmüş ve benzerlik açısından eski yapı devam etmiştir. 2012 ve 2013 yıllarında şekerbank, HSBC Bank ve ING Bank'ın oluşturduğu SG4 geçici (*transient*) bir grup olduğundan, bu iki yılda oluşan yapı hipotez test edilirken göz ardı edilmiş ve 2011-2014 yılları arasındaki geçişler değerlendirmeye alınmıştır.

Çizelge 4.20'de benzer ve benzer olmayan stratejik gruplar arasında yaşanan geçişler gösterilmiştir. 2006-2007'de bir, 2009-2010'da dört, 2010-2011'de üç, 2011-2014'te bir ve 2014-2015'te iki olmak üzere gerçekleşen toplam onbir geçişin tümü benzer gruplar arasında olmuştur. Yani benzer olmayan stratejik gruplar arasında hiçbir geçiş yaşanmamıştır.

	Benzer	Benzer Olmayan	Toplam
2006-2007	1	0	1
2007-2008	0	0	0
2008-2009	0	0	0
2009-2010	4	0	4
2010-2011	3	0	3
2011-2014	1	0	1
2014-2015	2	0	2
	Benzer	Benzer Olmayan	Toplam
Değişim	11	0	11
Değişim Olmayan	199	434	633

Çizelge 4.20. Benzer ve Benzer Olmayan Stratejik Gruplara Geçişler

Kapsama alınan yıllarda stratejik gruplar arasında yaşanan tüm geçişler benzer gruplar arasında yaşanmış olsa da, bu durumun istatistiksel anlamlılığını test etmek amacıyla ki-kare testi kullanılmıştır. Analiz sonucuna göre, benzer stratejik gruplar arasındaki hareketlilik oranının benzer olmayan gruplar arasındaki hareketlilik oranından anlamlı biçimde fazla olduğu söylenebilir (Test: 23,128; $p < 0,001$). Buna göre, “*H1: Birbirine benzer stratejik gruplar arasındaki hareketlilik, benzer olmayan gruplar arasındaki hareketlilikten fazladır.*” hipotezi desteklenmiştir.

4.5.6. Stratejik Grup-Performans İlişkilerinin İncelenmesi

Çalışma kapsamında stratejik grup üyeliği ile performans ilişkisi üç ayrı hipotezle sorgulanmıştır. Söz konusu hipotezlerin test edilmesi ayrı başlıklar altında incelenecektir.

4.5.6.1. Stratejik gruplar arasındaki performans farklılıklarına ilişkin hipotezin test edilmesi

Stratejik gruplar arasındaki performans farklılıklarını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. 2006-2015 yılları arasında, gruplar arasındaki performans farklılıkları her yıl için ayrı ayrı ROA, ROE, şube başına kar ve personel başına kar açısından incelenmiştir.

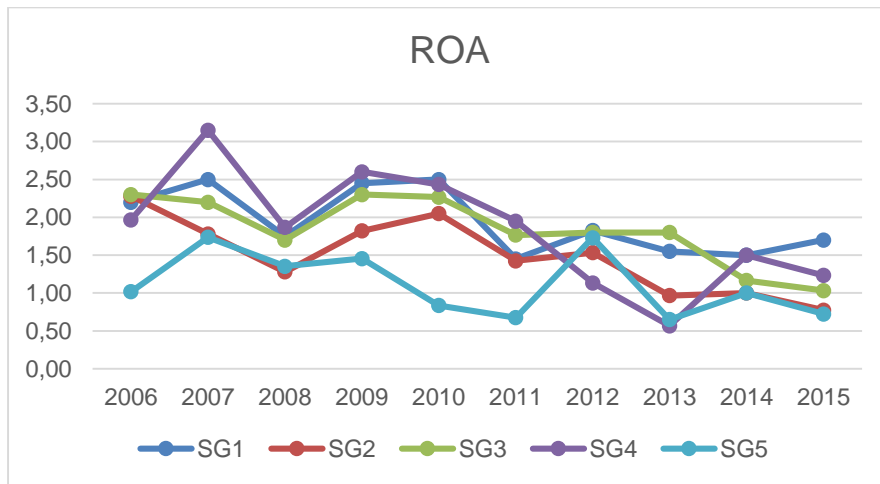
ROA’ya göre gruplar arasındaki farklılıklar incelendiğinde, 2010, 2011 ve 2013 yıllarında stratejik gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Buna

göre, 2010 yılında SG1 ve SG4 diğer gruplara göre anlamlı derecede üstün performans göstermiştir (p=0,030). 2011 yılında SG4 en üstün performans gösteren gruptur (p=0,013). 2013 yılında ise SG1 ve SG3 en yüksek performans değerlerine sahip gruplardır (p=0,014).

	SG1		SG2		SG3		SG4		SG5		F	p
	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS		
2006	2,20	0,99	2,28	1,26	2,30	0,28	1,97	0,91	1,02	1,84	0,849	0,512
2007	2,50	0,57	1,78	0,80	2,20	0,72	3,15	0,35	1,74	1,74	0,560	0,695
2008	1,75	0,35	1,28	0,34	1,70	0,42	1,87	0,23	1,35	1,45	0,219	0,924
2009	2,45	0,49	1,82	0,54	2,30	0,57	2,60	0,44	1,45	1,88	0,545	0,705
2010	2,50	-	2,05	0,49	2,27	0,61	2,43	0,12	0,84	1,07	3,415	0,030*
2011	1,45	0,21	1,43	0,84	1,77	0,40	1,95	0,21	0,68	0,55	4,265	0,013*
2012	1,83	0,15	1,53	0,38	1,80	0,53	1,13	0,51	1,73	2,35	0,097	0,982
2013	1,55	0,06	0,97	0,15	1,80	0,53	0,57	0,50	0,65	0,68	4,201	0,014*
2014	1,50	0,14	1,00	0,20	1,17	0,21	1,50	0,00	1,00	0,87	0,398	0,808
2015	1,70	-	0,78	0,42	1,03	0,21	1,23	0,12	0,73	0,97	0,591	0,674

Çizelge 4.21. ROA Açısından Stratejik Gruplar Arası Performans Farklılıkları

2006-2015 yılları arasında stratejik grupların ROA açısından performansları ve birbirlerine göre konumları Şekil 4.9'dan da incelenebilir.



Şekil 4.9. 2006-2015 Yılları Arasında Stratejik Grupların ROA Açısından Performansları

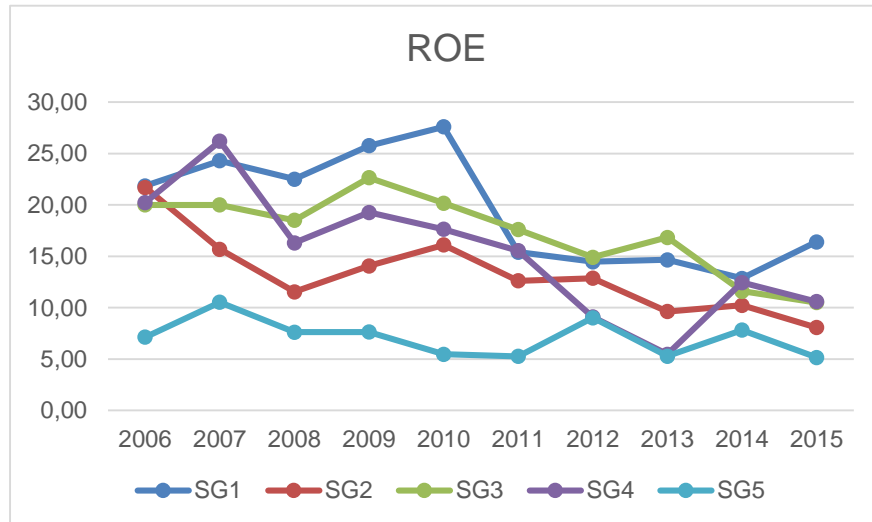
ROE açısından gruplar arası farklılıklar incelendiğinde 2008, 2009, 2010, 2011 ve 2013 yıllarında stratejik gruplar arasında anlamlı performans farklılıkları olduğu

görülmektedir ($p < 0,05$). 2008 ($p = 0,007$), 2009 ($p = 0,048$) ve 2010 ($p = 0,003$) yıllarında en üstün performans gösteren grup SG1 olurken, 2011 ($p = 0,02$) ve 2013 ($p = 0,006$) yıllarında en üstün performansa sahip grup SG3 olmuştur.

	SG1		SG2		SG3		SG4		SG5		F	p
	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS		
2006	21,85	14,21	21,70	8,51	20,00	3,96	20,23	4,27	7,14	12,80	2,316	0,097
2007	24,30	11,74	15,68	3,96	20,00	5,66	26,20	10,47	10,53	9,88	2,388	0,089
2008	22,50	9,19	11,54	1,91	18,50	7,35	16,30	1,91	7,63	5,98	4,968	0,007*
2009	25,75	11,53	14,06	4,78	22,65	7,99	19,27	2,90	7,64	10,66	2,958	0,048*
2010	27,60	-	16,10	2,12	20,17	6,75	17,63	1,40	5,48	7,70	5,878	0,003*
2011	15,40	0,71	12,63	7,55	17,60	5,45	15,55	2,76	5,27	4,08	6,288	0,002*
2012	14,48	0,78	12,87	3,09	14,90	5,39	9,10	3,73	9,02	6,64	1,366	0,285
2013	14,65	2,31	9,63	0,45	16,83	3,69	5,47	4,61	5,29	6,07	5,252	0,006*
2014	12,85	1,91	10,23	0,25	11,60	1,87	12,45	0,21	7,82	5,91	0,959	0,454
2015	16,40	-	8,08	4,19	10,50	2,09	10,60	0,87	5,16	7,58	1,309	0,304

Çizelge 4.22. ROE Açısından Stratejik Gruplar Arası Performans Farklılıkları

2006-2015 yılları arasında stratejik grupların ROE açısından performansları ve birbirlerine göre konumları Şekil 4.10'dan da incelenebilir.



Şekil 4.10. 2006-2015 Yılları Arasında Stratejik Grupların ROE Açısından Performansları

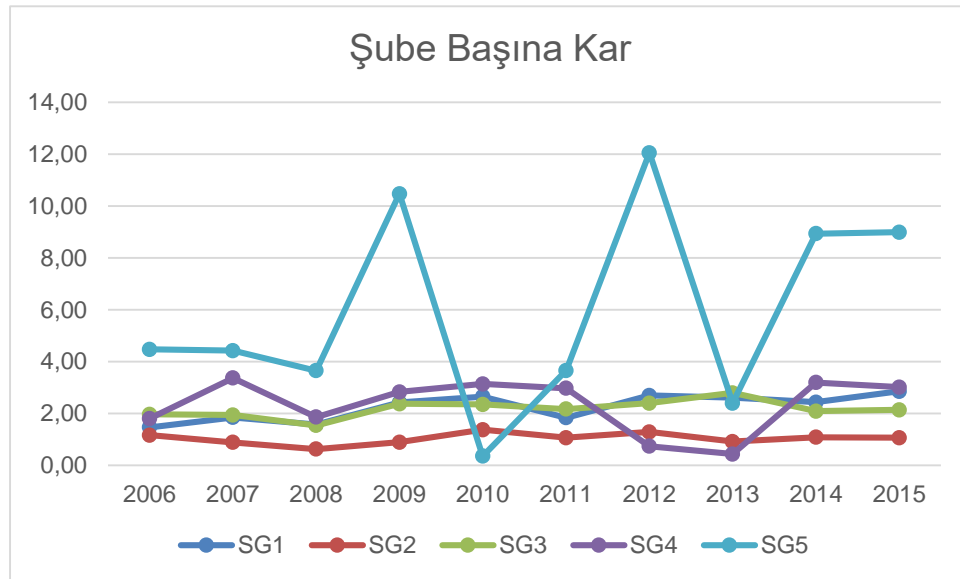
Şube başına kar açısından gruplar arasındaki performans farklılıkları incelendiğinde, hiçbir yıl gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Ancak

ortalama değerler incelendiğinde SG5'in 2010 ve 2013 yılları dışındaki her yıl, diğer gruplara göre yüksek performans gösterdiği görülmektedir.

	SG1		SG2		SG3		SG4		SG5		F	p
	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS		
2006	1,46	0,31	1,16	0,82	1,96	0,69	1,80	0,82	4,47	13,57	0,126	0,971
2007	1,85	0,05	0,88	0,53	1,94	0,90	3,37	0,81	4,42	12,00	0,159	0,956
2008	1,57	0,16	0,62	0,18	1,54	0,15	1,86	0,61	3,65	10,03	0,164	0,954
2009	2,42	0,35	0,89	0,38	2,37	0,10	2,83	1,10	10,47	31,61	0,195	0,938
2010	2,65	-	1,37	0,64	2,34	0,51	3,13	0,53	0,35	2,16	1,978	0,141
2011	1,83	0,55	1,06	0,59	2,17	0,44	2,97	0,55	3,66	9,22	0,115	0,975
2012	2,69	0,68	1,28	0,30	2,39	0,67	0,73	0,18	12,06	32,44	0,284	0,884
2013	2,60	0,48	0,91	0,22	2,79	0,82	0,43	0,30	2,39	3,80	0,536	0,711
2014	2,43	0,08	1,08	0,27	2,08	0,32	3,19	0,00	8,94	22,19	0,207	0,931
2015	2,85	-	1,06	0,52	2,13	0,29	3,01	0,67	9,00	21,00	0,264	0,897

Çizelge 4.23. Şube Başına Kar Açısından Stratejik Gruplar Arası Performans Farklılıkları

2006-2015 yılları arasında stratejik grupların şube başına kar açısından performansları ve birbirlerine göre konumları Şekil 4.11'den de incelenebilir.

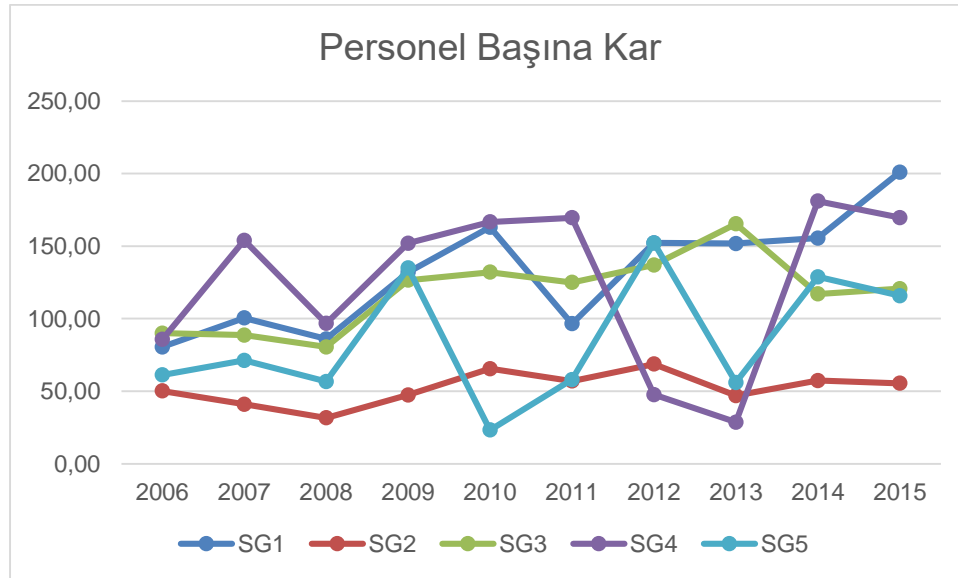


Şekil 4.11. 2006-2015 Yılları Arasında Stratejik Grupların Şube Başına Kar Açısından Performansları

Personel başına kar açısından gruplar arasındaki farklılıklar incelendiğinde, 2010 ve 2013 yıllarında stratejik gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Buna göre, 2010 yılında SG4 ve SG1 en yüksek performans değerlerine sahipken ($p = 0,000$), 2013 yılında SG3 ve SG1 en yüksek performans gösteren gruplar olmuştur ($p = 0,009$).

	SG1		SG2		SG3		SG4		SG5		F	p
	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS		
2006	80,50	30,41	50,20	29,63	90,00	14,14	85,67	46,09	61,18	168,85	0,065	0,992
2007	100,50	17,68	41,00	19,94	88,67	34,95	154,00	8,49	71,18	142,71	0,437	0,780
2008	86,00	19,80	31,60	7,13	80,50	2,12	96,67	23,29	56,64	102,04	0,441	0,778
2009	132,00	36,77	47,40	17,23	126,50	4,95	152,00	49,57	134,91	347,25	0,119	0,974
2010	163,00	-	65,50	17,68	132,00	24,43	166,67	36,12	23,21	40,86	13,683	0,000*
2011	96,50	14,85	57,00	31,70	125,00	25,00	169,50	19,09	58,00	92,16	1,399	0,274
2012	152,25	32,75	68,67	14,57	137,00	33,06	47,67	19,01	152,20	301,08	0,209	0,930
2013	151,75	23,34	47,00	10,39	165,33	52,17	28,67	23,03	56,00	73,43	4,688	0,009*
2014	155,50	23,33	57,33	12,90	117,00	10,54	181,00	18,38	128,85	197,19	0,214	0,927
2015	201,00	-	55,50	28,27	120,67	16,92	169,67	45,09	115,83	184,96	0,359	0,835

Çizelge 4.24. Personel Başına Kar Açısından Stratejik Gruplar Arası Performans Farklılıkları



Şekil 4.12. 2006-2015 Yılları Arasında Stratejik Grupların Personel Başına Kar Açısından Performansları

Gruplar arasındaki performans farklılıklarını incelemek için gerçekleştirilen ANOVA sonuçlarına göre 2008, 2009, 2010, 2011 ve 2013 yıllarında stratejik gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Yine geriye kalan yıllarda da, bazı stratejik gruplar diğer

gruplara göre yüksek performans göstermektedir, ancak bu sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki yılların yarısında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bu doğrultuda “*H2: Stratejik gruplar arasında anlamlı performans farklılıkları vardır.*” hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilir.

4.5.6.2. Stratejik grup içinde yer alan firmaların performans farklılıklarına ilişkin hipotezin test edilmesi

Stratejik grup içerisinde yer alan bankalar arasında anlamlı performans farklılıkları bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla, her bir stratejik grupta bir arada bulunan yıllar bir araya getirilerek elde edilen yeni bir veri setiyle analizler gerçekleştirilmiştir. Yıllar içinde grup üyeliği değişen bankalar kapsam dışı bırakılmıştır. Bankaların ortalama performansları arasındaki farklılığı test etmek için iki bankanın bulunduğu stratejik gruplarda Mann Whitney-U testi, ikiden fazla bankanın bulunduğu gruplarda ise Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

Analiz sonuçları Çizelge 4.25’te gösterilmiştir. SG1’de yer alan Ziraat Bankası ve İş Bankası’nın performansları arasında yalnızca ROE açısından anlamlı farklılık vardır. Ziraat Bankası daha yüksek ROE ortalamasına sahiptir ($p=0,029$). ROA, şube başına kar ve personel başına kar açısından da Ziraat Bankası İş Bankası’na kıyasla yüksek performans göstermesine karşın, bu sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

SG2’de yer alan Türk Ekonomi Bankası, Denizbank, Finansbank, HSBC Bank ve ING Bank’ın performansları arasında tüm performans değişkenleri açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Görüldüğü gibi Finansbank ROA, ROE, şube başına kar ve personel başına kar açısından en yüksek performans değerlerine sahip bankadır. En düşük performans değerlerine sahip olan banka ise ING Bank’tır.

SG3’te yer alan Halk Bankası, Vakıflar Bankası ve Yapı ve Kredi Bankası’nın performansları arasında yalnızca ROE açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Halk Bankası diğer bankalara kıyasla daha yüksek ROE ortalamasına sahiptir ($p=0,030$). Halk Bankası, diğer performans değişkenleri açısından da Vakıflar Bankası ve Yapı ve Kredi Bankası’na göre yüksek performansa sahiptir, ancak bu sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

SG4’te yer alan Akbank ve Garanti Bankası’nın performansları arasında hiçbir performans değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Her ne kadar Akbank

ROA, şube başına kar ve personel başına kar açısından Garanti Bankası'ndan daha yüksek performans değerlerine sahip olsa da, bu sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

SG5'te yer alan AnadoluBank, Fibabank, Şekerbank, Turkish Bank, Alternatifbank, Arap Türk Bankası, Burgan Bank, Citibank, Deutsche Bank, ICBC Turkey Bank ve Turkland Bank'ın performansları arasında tüm performans değişkenleri açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). ROA, şube başına kar ve personel başına kar değişkenleri açısından en yüksek performans değerlerine sahip olan banka Deutsche Bank'tır. Ancak değerlendirme yapılırken Deutsche Bank'ın, analize dahil edilen 2006-2009 yıllarında, Türkiye çapında bir şube ile hizmet verdiği dikkate alınmalıdır. Tüm değişkenler açısından en düşük performans değerlerine sahip olan banka ise Fibabank'tır.

	SG1	Ort	SS	p
ROA	TC Ziraat Bankası	2,65	0,44	0,114
	Türkiye İş Bankası	1,80	0,35	
ROE	TC Ziraat Bankası	31,85	2,07	0,029*
	Türkiye İş Bankası	15,35	2,48	
Şube Başına Kar	TC Ziraat Bankası	1,98	0,47	0,486
	Türkiye İş Bankası	1,67	0,41	
Personel Başına Kar	TC Ziraat Bankası	118,25	27,11	0,114
	Türkiye İş Bankası	81,25	20,32	
	SG2	Ort	SS	p
ROA	Türk Ekonomi Bankası AŞ	1,23	0,15	0,007*
	Denizbank	1,93	0,61	
	Finans Bank	2,58	1,13	
	HSBC Bank	2,23	0,55	
	ING Bank	1,00	0,18	
ROE	Türk Ekonomi Bankası AŞ	14,40	3,34	0,039*
	Denizbank	17,68	4,23	
	Finans Bank	21,53	9,23	
	HSBC Bank	15,23	5,77	
	ING Bank	9,90	0,94	
Şube Başına Kar	Türk Ekonomi Bankası AŞ	0,56	0,08	0,004*
	Denizbank	0,90	0,26	
	Finans Bank	1,49	0,67	
	HSBC Bank	1,12	0,44	
	ING Bank	0,39	0,09	
Personel Başına Kar	Türk Ekonomi Bankası AŞ	29,25	4,99	0,009*
	Denizbank	47,00	15,87	
	Finans Bank	64,25	24,61	
	HSBC Bank	48,50	13,70	
	ING Bank	23,75	5,12	

Çizelge 4.25. Stratejik Gruplar İçerisinde Yer Alan Bankalar Arasındaki Performans Farklılıkları

	SG3	Ort	SS	p
ROA	Türkiye Halk Bankası	2,10	0,59	0,100
	Vakıflar Bankası	1,45	0,42	
	Yapı ve Kredi Bankası	1,59	0,58	
ROE	Türkiye Halk Bankası	20,74	5,58	0,030*
	Vakıflar Bankası	13,50	2,60	
	Yapı ve Kredi Bankası	13,99	4,50	
Şube Başına Kar	Türkiye Halk Bankası	2,53	0,54	0,147
	Vakıflar Bankası	1,97	0,41	
	Yapı ve Kredi Bankası	2,09	0,70	
Personel Başına Kar	Türkiye Halk Bankası	137,50	35,17	0,157
	Vakıflar Bankası	107,25	14,19	
	Yapı ve Kredi Bankası	122,86	46,68	
	SG4	Ort	SS	p
ROA	Akbank	2,05	0,60	0,886
	Türkiye Garanti Bankası	1,83	0,32	
ROE	Akbank	15,15	2,90	0,886
	Türkiye Garanti Bankası	15,35	2,24	
Şube Başına Kar	Akbank	2,71	0,57	0,886
	Türkiye Garanti Bankası	2,35	1,09	
Personel Başına Kar	Akbank	162,00	36,47	0,343
	Türkiye Garanti Bankası	129,00	55,00	
	SG5	Ort	SS	p
ROA	Anadolubank A.Ş.	2,45	0,58	0,003*
	Fibabanka A.Ş.	-1,13	1,32	
	Şekerbank T.A.Ş.	1,70	0,29	
	Turkish Bank A.Ş.	0,60	0,54	
	Alternatifbank A.Ş.	1,75	0,45	
	Arap Türk Bankası A.Ş.	1,25	0,99	
	Burgan Bank A.Ş.	0,70	0,29	
	Citibank A.Ş.	2,00	1,29	
	Deutsche Bank A.Ş.	5,25	0,24	
	ICBC Turkey Bank A.Ş.	0,75	0,51	
	Turkland Bank A.Ş.	-0,03	0,32	
ROE	Anadolubank A.Ş.	18,10	1,61	0,003*
	Fibabanka A.Ş.	-10,25	11,83	
	Şekerbank T.A.Ş.	13,28	1,44	
	Turkish Bank A.Ş.	3,78	3,07	
	Alternatifbank A.Ş.	17,63	5,61	
	Arap Türk Bankası A.Ş.	4,73	3,38	
	Burgan Bank A.Ş.	6,73	2,77	
	Citibank A.Ş.	13,85	7,08	
	Deutsche Bank A.Ş.	17,80	7,88	

Çizelge 4.25. (devam) Stratejik Gruplar İçerisinde Yer Alan Bankalar Arasındaki Performans Farklılıkları

	ICBC Turkey Bank A.Ş.	5,33	4,00	
	Turkland Bank A.Ş.	-0,40	2,22	
Şube Başına Kar	Anadolubank A.Ş.	1,06	0,27	0,003*
	Fibabanka A.Ş.	-0,69	0,82	
	Şekerbank T.A.Ş.	0,49	0,16	
	Turkish Bank A.Ş.	0,21	0,18	
	Alternatifbank A.Ş.	1,27	0,24	
	Arap Türk Bankası A.Ş.	1,91	1,54	
	Burgan Bank A.Ş.	0,43	0,11	
	Citibank A.Ş.	1,92	0,86	
	Deutsche Bank A.Ş.	56,34	33,24	
	ICBC Turkey Bank A.Ş.	0,38	0,23	
	Turkland Bank A.Ş.	-0,03	0,16	
Personel Başına Kar	Anadolubank A.Ş.	48,50	12,61	0,003*
	Fibabanka A.Ş.	-37,25	43,12	
	Şekerbank T.A.Ş.	30,25	10,56	
	Turkish Bank A.Ş.	17,50	14,82	
	Alternatifbank A.Ş.	58,00	12,41	
	Arap Türk Bankası A.Ş.	42,50	44,75	
	Burgan Bank A.Ş.	26,25	6,95	
	Citibank A.Ş.	43,25	18,73	
	Deutsche Bank A.Ş.	646,75	361,13	
	ICBC Turkey Bank A.Ş.	15,25	8,10	
	Turkland Bank A.Ş.	-0,25	6,65	

Çizelge 4.25. (devam) Stratejik Gruplar İçerisinde Yer Alan Bankalar Arasındaki Performans Farklılıkları

Görüldüğü gibi SG2 ve SG5’te yer alan bankaların performansları arasında tüm değişkenler açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır. SG1 ve SG3’te yer alan bankaların performansları arasında da ROE açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır. SG4’te yer alan bankaların performansları arasında ise hiçbir değişken açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuçlar ışığında, “H3: Stratejik grup içindeki firmaların performansları arasında anlamlı farklılık vardır.” hipotezi büyük ölçüde desteklenmiştir.

4.5.6.3. Stratejik gruplar arası performans farklılıklarının grup içindeki firmaların performans farklılıkları ile karşılaştırılmasına ilişkin hipotezin test edilmesi

Stratejik gruplar arasındaki performans farklılıklarının grup içindeki performans farklılıklarından fazla olup olmadığını test etmek için, her bir stratejik grupta değişimin olmadığı yıllar dahil edilerek elde edilen veri setinden yararlanılmıştır. İki analiz düzeyindeki -stratejik grup ve firma- farklılıklar incelenmiş ve ortalama farklılıklar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar Çizelge 4.26’da görülmektedir.

		SG1			SG2		
		Ortalama Farklılık	F	p	Ortalama Farklılık	F	p
ROA	Gruplar Arası	1,45	9,323	0,022*	1,77	4,396	0,015*
	Grup İçi	0,16			0,40		
ROE	Gruplar Arası	544,50	104,045	0,000*	73,38	2,474	0,089
	Grup İçi	5,23			29,65		
Şube Başına Kar	Gruplar Arası	0,19	0,987	0,359	0,77	5,305	0,007*
	Grup İçi	0,19			0,14		
Personel Başına Kar	Gruplar Arası	2738,00	4,771	0,072	1056,43	4,818	0,011*
	Grup İçi	573,92			219,28		
		SG3			SG4		
		Ortalama Farklılık	F	p	Ortalama Farklılık	F	p
ROA	Gruplar Arası	0,64	2,513	0,080	0,66	2,709	0,118
	Grup İçi	0,25			0,25		
ROE	Gruplar Arası	88,26	5,007	0,007*	78,89	11,698	0,003*
	Grup İçi	17,63			6,74		
Şube Başına Kar	Gruplar Arası	0,27	0,785	0,551	0,58	0,743	0,592
	Grup İçi	0,35			0,78		
Personel Başına Kar	Gruplar Arası	717,88	0,542	0,707	604,94	0,274	0,886
	Grup İçi	1323,75			2206,36		
		SG5					
		Ortalama Farklılık	F	p			
ROA	Gruplar Arası	10,59	20,035	0,000*			
	Grup İçi	0,53					
ROE	Gruplar Arası	317,25	10,335	0,000*			
	Grup İçi	30,70					
Şube Başına Kar	Gruplar Arası	1128,34	11,192	0,000*			
	Grup İçi	100,82					
Personel Başına Kar	Gruplar Arası	143631,47	11,666	0,000*			
	Grup İçi	12312,01					

Çizelge 4.26. Gruplar Arası Performans Farklılıklarının Grup İçi Performans Farklılıkları İle Karşılaştırılması

SG1 için, ROA ve ROE açısından, gruplar arası performans farklılıkları grup içi performans farklılıklarından anlamlı derecede fazladır ($p < 0,05$). Şube başına kar açısından, gruplar arasındaki performans farklılıkları ile grup içi performans farklılıklarının aynı düzeyde olduğu görülmektedir. Personel başına kar açısından ise, gruplar arası performans farklılıkları grup içi performans farklılıklarından fazladır. Ancak bu sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

SG2 için ROA, şube başına kar ve personel başına kar açısından, gruplar arası performans farklılıkları grup içi performans farklılıklarından anlamlı derecede fazladır

($p < 0,05$). ROE açısından da gruplar arası performans farklılıkları grup içi performans farklılıklarından fazladır ancak bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir.

SG3 için, ROE açısından gruplar arası performans farklılıkları grup içi performans farklılıklarından anlamlı derecede fazladır ($p = 0,007$). ROA açısından, gruplar arası performans farklılıkları grup içi performans farklılıklarından fazla olsa da bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir. Şube başına kar ve personel başına kar açısından ise, grup içi performans farklılıkları gruplar arası performans farklılıklarından fazladır ancak bu sonuçlar da istatistiksel olarak anlamlı değildir.

SG4 için, ROE açısından gruplar arası performans farklılıkları grup içi performans farklılıklarından anlamlı derecede fazladır ($p = 0,003$). ROA açısından da gruplar arası performans farklılıkları grup içi performans farklılıklarından fazladır ancak bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir. Şube başına kar ve personel başına kar açısından ise grup içi performans farklılıkları gruplar arası performans farklılıklarından fazladır ancak bu sonuçlar da istatistiksel olarak anlamlı değildir.

SG5 için, tüm performans değişkenleri açısından, gruplar arası performans farklılıkları grup içi performans farklılıklarından anlamlı derecede fazladır ($p = 0,000$). Genel bir değerlendirme yapıldığında, SG1 için ROA ve ROE, SG2 için ROA, şube başına kar ve personel başına kar, SG3 ve SG4 için ROE ve SG5 için ROA, ROE, şube başına kar ve personel başına kar açısından, gruplar arası performans farklılıkları grup içi performans farklılıklarından anlamlı derecede fazladır. Grup içi farklılıkların gruplar arası farklılıklardan anlamlı derecede fazla olduğu hiçbir durum bulunmamaktadır. Bu doğrultuda "*H4: Stratejik gruplar arasındaki performans farklılıkları, grup içindeki performans farklılıklarından fazladır.*" hipotezi desteklenmiştir.

4.5.6.4. Stratejik değişim ile performans ilişkisine ilişkin hipotezin test edilmesi

Stratejik grup üyeliği değişen bankaların değişim öncesi performansları ile değişim sonrası performansları arasında anlamlı farklılık olup olmadığının test edilmesi için Mann Whitney-U testi kullanılmıştır. Gruplar arasında geçişin yaşandığı yıllar için, grup üyeliği değişen bankaların değişim öncesi performans ortalamaları, değişim sonrası performans ortalamaları ile karşılaştırılmıştır. 2006-2007 yılları arasında tek bir banka geçiş yaptığı için incelenmemiştir.

2009-2010 yılları arasında grup üyeliği değişen Türkiye İş Bankası, Türk Ekonomi Bankası, HSBC Bank ve ING Bank'ın değişim öncesi ortalama performansları ile değişim

sonrası ortalama performansları karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 4.27’de gösterildiği gibidir. Buna göre, grup üyeliği değişen bankaların, değişim öncesindeki performansları ile değişim sonrası performansları arasında hiçbir değişken açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

	2009		2010		p
	Ortalama	ss	Ortalama	ss	
ROA	1,63	0,40	1,48	0,70	0,886
ROE	12,45	3,71	12,13	5,89	0,686
Şube Başına Kar	1,01	0,78	1,15	1,00	0,686
Personel Başına Kar	52,75	35,62	58,50	46,46	0,886

Çizelge 4.27. Bankaların Değişim Öncesi Performansları ile Değişim Sonrası Performanslarının Karşılaştırılması (2009-2010)

2010-2011 yılları arasında grup üyeliği değişen Türkiye İş Bankası, Türk Ekonomi Bankası ve HSBC Bank’ın değişim öncesindeki ortalama performansları ile değişim sonrası ortalama performansları karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 4.28’de gösterildiği gibidir. Buna göre, grup üyeliği değişen bankaların, değişim öncesindeki performansları ile değişim sonrası performansları arasında hiçbir değişken açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

	2010		2011		p
	Ortalama	ss	Ortalama	ss	
ROA	1,77	0,47	1,03	0,55	0,200
ROE	14,37	4,67	9,47	5,06	0,200
Şube Başına Kar	1,41	1,04	1,12	0,97	0,400
Personel Başına Kar	71,67	46,88	56,00	44,98	0,700

Çizelge 4.28. Bankaların Değişim Öncesi Performansları ile Değişim Sonrası Performanslarının Karşılaştırılması (2010-2011)

2011-2012 yılları arasında grup üyeliği değişen Akbank, Türkiye Garanti Bankası, Şekerbank, HSBC Bank ve ING Bank’ın değişim öncesindeki ortalama performansları ile değişim sonrasındaki ortalama performansları karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 4.29’da gösterildiği gibidir. Buna göre, grup üyeliği değişen bankaların, değişim öncesindeki performansları ile değişim sonrası performansları arasında hiçbir değişken açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

	2011		2012		
	Ortalama	ss	Ortalama	ss	p
ROA	1,22	0,71	1,44	0,55	0,690
ROE	10,22	5,46	11,04	3,76	1,000
Şube Başına Kar	1,47	1,41	1,71	1,35	0,548
Personel Başına Kar	85,20	78,05	100,40	73,46	0,690

Çizelge 4.29. Bankaların Değişim Öncesi Performansları ile Değişim Sonrası Performanslarının Karşılaştırılması (2011-2012)

2013-2014 yılları arasında grup üyeliği değişen Akbank, Türkiye Garanti Bankası, Şekerbank, HSBC Bank ve ING Bank'ın değişim öncesindeki ortalama performansları ile değişim sonrasındaki ortalama performansları karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 4.30'da gösterildiği gibidir. Buna göre, grup üyeliği değişen bankaların, değişim öncesindeki performansları ile değişim sonrası performansları arasında hiçbir değişken açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

	2013		2014		
	Ortalama	ss	Ortalama	ss	p
ROA	1,07	0,84	0,93	0,98	0,700
ROE	9,37	7,25	7,67	8,29	0,400
Şube Başına Kar	2,03	1,68	2,06	1,95	0,700
Personel Başına Kar	115,33	96,13	117,33	111,04	1,000

Çizelge 4.30. Bankaların Değişim Öncesi Performansları ile Değişim Sonrası Performanslarının Karşılaştırılması (2013-2014)

2014-2015 yılları arasında grup üyeliği değişen ING Bank ve Türkiye İş Bankası'nın değişim öncesindeki ortalama performansları ile değişim sonrasındaki ortalama performansları karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 4.31'de gösterildiği gibidir. Buna göre, grup üyeliği değişen bankaların değişim öncesindeki performansları ile değişim sonrası performansları arasında hiçbir değişken açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

	2014		2015		
	Ortalama	ss	Ortalama	ss	p
ROA	1,11	0,67	0,88	0,75	0,328
ROE	9,47	4,87	7,56	6,38	0,231
Şube Başına Kar	5,95	16,76	5,67	15,27	0,974
Personel Başına Kar	124,82	149,29	116,70	137,16	0,947

Çizelge 4.31. Bankaların Değişim Öncesi Performansları ile Değişim Sonrası Performanslarının Karşılaştırılması (2014-2015)

2009-2010, 2010-2011, 2011-2012, 2013-2014 ve 2014-2015 yılları arasında gerçekleşen stratejik değişimlerin performans üzerindeki etkisi araştırılmış ancak hiçbir durumda, değişim yaşayan bankaların önceki performansları ile değişim sonrası performansları arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Buna göre, “*H5: Grup üyeliği değişen firmaların, değişim öncesindeki performansları ile değişim sonrası performansları arasında anlamlı farklılık vardır.*” hipotezi reddedilmiştir. Bununla birlikte sonuçlar ayrıntılı olarak incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte, stratejik değişim sonrası genel olarak bankaların çoğunun performansında azalma olduğu görülmektedir.



5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Stratejik grup yapılarının dinamik özelliklerini ve grup üyeliği ile performans ilişkilerini araştırmayı amaçlayan bu çalışma, Türkiye bankacılık sektörü bağlamında, 2006-2015 yıllarını kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Firmaların stratejik pozisyonlarının belirlenmesi, başka bir deyişle stratejik grupların tanımlanması için, kapsam ve kaynak bağımlılıkları temelinde, sekiz ana başlık altında toplam onaltı değişken kullanılmıştır. Firmaların performansı ise ROA, ROE, şube başına kar ve personel başına kar olmak üzere, toplam dört değişken ile ölçülmüştür.

Araştırma kapsamında ilk olarak, stratejik değişkenler arasındaki ilişkilerin durağan olduğu zaman dilimlerini ifade eden, durağan stratejik zaman periyotlarının belirlenmesi yoluna gidilmiştir. Analizler, 2006-2015 yılları arasında, stratejik durağanlığa sahip herhangi bir dönem olmadığını ortaya koymuştur. Başka bir ifade ile, Türkiye bankacılık sektöründe söz konusu dönemde, bir yıldan uzun süren stratejik durağanlığa sahip bir periyot bulunmamaktadır. Bu sonuç, bankaların stratejilerini etkileyen sürekli çevresel değişimlerin varlığına işaret etmektedir. Aynı zamanda sonuçlar, Fuente-Sabate ve diğerlerinin (2007), İspanya bankacılık sektöründe gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçları ile de örtüşmektedir.

Araştırma bulguları, bankacılık sektöründe 2006-2015 yılları arasında, beş stratejik grup olduğunu ortaya koymuştur. Firma yaşı, firma büyüklüğü, coğrafi yayılım, ürün kapsamı, pazarlama stratejisi ve faaliyet ve finans stratejisi, aynı zamanda gruplar arasında anlamlı farklılık yaratan hareketlilik engelleri olarak değerlendirilmiştir. Yıllar bazında ayrıntılı olarak incelendiğinde, hareketlilik engellerinde kapsam bağımlılıklarının ağırlığı dikkat çekmektedir. Firmaların gruplar arasındaki hareketliliği sınırlayan hareketlilik engelleri, daha çok bankaların kapsam bağımlılıklarından kaynaklanmaktadır. Bu sonuç, büyük ölçüde araştırmanın gerçekleştirildiği bağlamın özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bankaların kuruluşu, özel izne ve kanuna tabi iken, tasfiyesinde de özel yetkili bir kurum olan Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu görevlendirilmiştir. Dolayısıyla sektördeki giriş ve çıkış engellerinin çok yüksek olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, müşteriye sunulan ürünün nispeten homojen olması, rekabette kapsam bağımlılıklarının önemini de artırmaktadır.

Bankacılık sektöründeki stratejik grup yapılarının dinamik özelliklerini ve stratejik grup üyeliğinin performans ile ilişkisini ortaya koymaya yönelik gerçekleştirilen araştırmanın temel bulguları şu şekilde özetlenebilir:

- Araştırmanın gerçekleştirildiği 2006-2015 yılları arasında stratejik grup sayısında bir değişim olmamıştır.
- Grupların stratejisinde, zaman içinde üyeleri olan bankaların stratejilerindeki değişikliklere bağlı olarak, çeşitli değişimler gözlenmiştir.
- Grup üyeliğindeki değişimi ifade eden hareketlilik oranı yıllar bazında ve ortalama olarak çok düşüktür. 2006-2015 yılları arasında %2,3'lük bir değişim söz konusudur. Başka bir ifade ile, stratejik grup yapıları %97,7 oranında durağandır.
- Stratejik gruplar arası geçişlerin tümü, stratejik konfigürasyonları açısından birbirine benzer gruplar arasında olmuştur. Ayrıca bu durumun istatistiksel anlamlılığı ki-kare testi ile test edilmiştir. Bu doğrultuda "*H1: Birbirine benzer stratejik gruplar arasındaki hareketlilik, benzer olmayan gruplar arasındaki hareketlilikten fazladır.*" hipotezi desteklenmiştir.
- Stratejik gruplar arasındaki performans farklılıklarını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, 2008, 2009, 2010, 2011 ve 2013 yıllarında stratejik gruplar arasında çeşitli performans değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar vardır. Dolayısıyla "*H2: Stratejik gruplar arasında anlamlı performans farklılıkları vardır.*" hipotezi kısmen desteklenmiştir.
- Stratejik grup içerisinde yer alan bankalar arasındaki performans farklılıklarının değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis-H testi sonuçlarına göre, SG4 dışındaki tüm gruplarda yer alan bankaların performansları arasında çeşitli performans değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar vardır. Dolayısıyla "*H3: Stratejik grup içindeki firmaların performansları arasında anlamlı farklılık vardır.*" hipotezi büyük ölçüde desteklenmiştir.
- Stratejik gruplar arası performans farklılıklarının, grup içi performans farklılıkları ile kıyaslanmasına yönelik olarak gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, tüm gruplar için, gruplar arası performans farklılıkları grup içi performans farklılıklarından anlamlı derecede fazladır. Dolayısıyla "*H4: Stratejik gruplar arasındaki performans farklılıkları, grup içindeki performans farklılıklarından fazladır.*" hipotezi desteklenmiştir.
- Stratejik grup üyeliği değişen bankaların performans değişimlerini değerlendirmek için gerçekleştirilen Mann Whitney-U testi sonuçlarına göre, geçiş yaşanan hiçbir

yılda, değişim yaşıyan bankaların önceki performansları ile stratejik değişim sonrası performansları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Dolayısıyla “*H5: Grup üyeliği değişen firmaların, değişim öncesindeki performansları ile değişim sonrası performansları arasında anlamlı farklılık vardır.*” hipotezi reddedilmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte, stratejik değişim sonrası genel olarak firmaların çoğunun performansında azalma olduğu görülmüştür.

Literatürdeki en önemli eleştiri olan, stratejik grupların yapay ve geçici kümelerden ibaret olduğu iddiasına karşı, stratejik grup yapılarının durağanlığı Türkiye bankacılık sektörü bağlamında ampirik olarak kanıtlanmıştır. 2006-2015 yılları arasında stratejik grup sayısı değişmezken, hareketlilik oranı ise sadece %2,3 olmuştur. Başka bir deyişle bankalar %97,7 oranında aynı grupta kalmıştır. Bu sonuç, bankacılık sektöründe hareketlilik engellerinin yüksek olduğunu ve grup üyeliğindeki değişimi caydırdığını da ortaya koymaktadır. Buna göre stratejik gruplar, analitik bir kümelemenin çok ötesinde, sektörün yapısal analizinin önemli bir parçası olarak değerlendirilebilir.

Stratejik konfigürasyonları bakımından birbirine benzer gruplar arasındaki hareketliliğin, benzer olmayan gruplar arasındaki hareketlilikten fazla olduğuna ilişkin sonuç, Oster (1982), Mascarenhas (1989), Park (1992) ve Mayor ve diğerlerinin (2016) bulgularıyla tutarlıdır. Bu sonucun, Hatten ve Hatten’ın (1987) ortaya koyduğu, hareketlilik engellerinin bütün gruplar için aynı olmadığı, farklı grupların asimetric hareketlilik engelleri ile korunduğu bulgusuyla ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Sektörde bazı gruplar yüksek hareketlilik engelleri ile korunurken, bazı gruplar daha zayıf engellere sahiptir. Bu kapsamda birbirine benzer stratejik gruplar arasındaki hareketlilik engellerinin daha zayıf olduğu ve geçişi mümkün kıldığı şeklinde bir yorum yapılabilir. Bununla birlikte benzer stratejik gruplarda yer alan bankaların aynı zamanda benzer yetenek ve kaynaklara sahip olduğu, bunun da değişimin maliyeti açısından bir kolaylık sağladığı düşünülebilir.

Araştırmanın, stratejik grup üyeliğinin firma performansını açıklayıcılığının sınıandığı ikinci kısmında, hem stratejik gruplar arasında, hem de aynı grupta yer alan bankalar arasında anlamlı performans farklılıkları ortaya koyulmuştur. Ancak gruplar arası ve grup içi performans farklılıkları kıyaslandığında, gruplar arası farklılıkların daha fazla olduğu görülmüştür. Bu bulgular, bankacılık sektöründe endüstriyel örgüt teorisinin önermelerinin geçerli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Başka bir deyişle, firmalar arası performans farklılıklarını açıklamada firmaya özgü faktörlerden çok stratejik grup üyeliği etkili olmuştur.

Stratejik değişimin performans üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular, grup üyeliğindeki değişimin banka performansını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Sonuçlar, Alvarez (2004) ile tutarlı olmasına karşın, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bunun en olası sebebi, değişimlerin incelendiği bir yıllık sürenin stratejik değişimin sonuçlarının gözlenmesi için yeterli olmamasıdır. Bankaların belirli bir maliyete katlanarak stratejilerinde yaptıkları bir değişikliğin, uzun vadeli sonuçlarının olması beklenmektedir.

Çalışmanın, stratejik grupların zaman içindeki evrimini ve firma performansının açıklayıcısı olarak stratejik grubun önemini vurgulaması açısından teorik ve metodolojik olarak katkı sağladığı düşünölmektedir. Bunun yanında çalışmanın, sektördeki karar vericiler açısından da bazı katkıları olduğu değerlendirilmektedir. Herşeyden önce sektördeki stratejik grupların tanımlanması, bankaların doğrudan rekabet halinde oldukları bankaları görmeleri açısından önem taşımaktadır. Bununla birlikte stratejik gruplar, bankalar için bir referans noktası teşkil ederek stratejik planlama süreçlerine de ışık tutmaktadır. Stratejik grupların analiz edilmesi, sektörde belirli bir stratejiyi izlemek için gerekli beceri ve kaynakları belirleme konusunda yöneticilere yardımcı olur. Sonuçlar, sektördeki mevcut ve potansiyel avantajlı konumları göstermesi açısından da önemli görölmektedir.

Gelecek çalışmaların, sektördeki rekabet yapısına ilişkin daha geniş çıkarımlar yapılabilmesi için, aynı örnekleimde stratejik grupların rekabetle ilişkisini incelemesi önerilmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın bir sınırlılığını oluşturan, bilişsel stratejik grupların da yine aynı örnekleimde belirlenmesi, sektördeki grup yapısının doğrulanması açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılan, sektöre yeni giren firmaların stratejik gruplara dahil olma süreci de, araştırılabilecek önemli bir alandır.

KAYNAKLAR

- Aaker, D. A. (1989). "Managing Assets and Skills: The Key to A Sustainable Competitive Advantage". *California Management Review*, 31(2), 91-106.
- Albert, S. and D. A. Whetten (1985). Organizational Identity. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7. Greenwich, CT: JAI Press.
- Aldenderfer, M. S. and Blashfield, R. K. (1984). *Cluster Analysis*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Amel, D.F. and Rhoades, S.A. (1992). "The Performance Effects of Strategic Groups in Banking". *Antitrust Bulletin*, 37(1), 171-186.
- Amit, R. and Schoemaker, P. J. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14(1),33-46.
- Anderberg, M. R. (1973). *Cluster Analysis for Applications*. New York: Academic Press.
- Andrews, P. W. S. (1951). *Industrial Analysis in Economics*. Oxford Studies in the Price Mechanism. Oxford: Clarendon Press.
- Bailey, E. E. and Williams, J. R. (1988). "Sources of Economic Rent in The Deregulated Airline Industry". *The Journal of Law and Economics*, 31(1), 173-202.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. and Hoskisson, R.E. (1990). "Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals". *Managerial and Decision Economics*, 11(3), 187-198.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R. and Fahy, J. (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions". *Journal of Marketing*, 57(4), 83-99.
- Bracker, J. (1980). "The Historical Development of The Strategic Management Concept". *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
- Budayan, C. (2008). *Strategic Group Analysis: Strategic Perspective, Differentiation and Performance in Construction*, Doctoral Dissertation, Middle East Technical University.
- Caves, R. E. and Porter, M. E. (1977). "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition". *Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261.

- Caves, R. E., and Pugel, T. A. (1980). *Intraindustry differences in conduct and performance: viable strategies in US manufacturing industries*. (Vol. 734). New York University, Graduate School of Business Administration, Salomon Brothers Center for the Study of Financial Institutions.
- Chaffee, E. E. (1985). "Three Models of Strategy". *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Chakravarthy, B. S. (1986). "Measuring Strategic Performance". *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
- Chakravarthy, B. S. (1986). "Measuring Strategic Performance". *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
- Chamberlain, E. (1932). *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in The History of American Industrial Enterprises*. Cambridge: MIT Press.
- Church, J. R. and Ware, R. (2000). *Industrial Organization: A Strategic Approach*. Boston: Irwin McGraw Hill.
- Claver-Cortes, E., Molina-Azorín, J. F. and Pereira-Moliner, J. (2006). "Strategic Groups in The Hospitality Industry: Intergroup and Intragroup Performance Differences in Alicante, Spain". *Tourism Management*, 27(6), 1101-1116.
- Conner, K. R. (1991). "A Historical Comparison of Resource-Based Theory And Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have A New Theory of The Firm?". *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Cool, K. and Dierickx, I. (1993). "Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability". *Strategic Management Journal*, 14(1), 47-59.
- Cool, K. and Schendel, D. (1987). "Strategic Group Formation and Performance: The Case of The U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982". *Management Science*, 33(9), 1102-1124.
- Cool, K. and Schendel, D. (1988). "Performance Differences Among Strategic Group Members". *Strategic Management Journal*, 9(3), 207-223.
- Cool, K. O. (1986). *Strategic Group Formation and Strategic Group Shifts. A Longitudinal Analysis of The US Pharmaceutical Industry, 1963-1982*, Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University.
- Coyne, K. P. (1986). "Sustainable Competitive Advantage-What It is, What It isn't". *Business Horizons*, 29(1), 54-61.
- Çakmak, Z. (1999). "Kümeleme Analizinde Geçerlilik Problemi ve Kümeleme Sonuçlarının Değerlendirmesi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 187-205.

- Deephouse, D. L. (1999). "To Be Different, or to be The Same? It's a Question (And Theory) of Strategic Balance". *Strategic Management Journal*, 20(2), 147-166.
- Dess, G. G. and Davis, P. S. (1984). "Porter's (1980) Generic Strategies As Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Dixon, R. D. (1994). *Performance Homogeneity Among Strategic Groups' Constant Member Firm Sets And Shifting Member Firm Sets in The Banking Industry*, Doctoral Dissertation, Texas Tech University.
- Donsimoni, M. P. and Leoz-Arguelles, V. (1981). "Strategic Groups: An Application to Foreign and Domestic Firms in Spain". *Louvain Economic Review*, 47(3-4), 291-306.
- Dranove, D., Peteraf, M., and Shanley, M. (1998). "Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework for Analysis". *Strategic Management Journal*, 19(11), 1029-1044.
- Edelbrock, C. (1979). "Mixture Model Tests of Hierarchical Clustering Algorithms: The Problem of Classifying Everybody". *Multivariate Behavioral Research*, 14(3), 367-384.
- Erişti, H. ve Tümen, V. (2012) "K-means Kümeleme Yaklaşımı Kullanarak Elektrik Dağıtım Sistemlerindeki Harmoniklerin Zamansal Değişimlerinin İncelenmesi". *ELECO Elektrik-Elektronik ve Bilgisayar Mühendisliği Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 792-795.
- Ferguson, T. D. (2000). *An Investigation of Intra-Strategic Group Profiles, Performance and Reputation*, Doctoral Dissertation, Louisiana State University.
- Fiegenbaum, A. and Thomas, H. (1990). "Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84". *Strategic Management Journal*, 11(3), 197-215.
- Fiegenbaum, A. and Thomas, H. (1993). "Industry and Strategic Group Dynamics: Competitive Strategy in The Insurance Industry, 1970-84". *Journal of Management Studies*, 30(1), 69-105.
- Fiegenbaum, A. and Thomas, H. (1995). "Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy". *Strategic Management Journal*, 16(6), 461-476.
- Fiegenbaum, A., Sudharshan, D. and Thomas, H. (1990). Strategic Time Periods and Strategic Groups Research: Concepts and An Empirical Example. *Journal of Management Studies*, 27(2), 133-148.

- Fiengenbaum, A., Sudharshan, D., and Thomas, H. (1987). "The Concept of Stable Strategic Time Periods in Strategic Group Research". *Managerial and Decision Economics*, 8(2), 139-148.
- Frazier, G. L. and Howell, R. D. (1983). "Business Definition and Performance". *Journal of Marketing*, 47(2), 59-67.
- Fuente-Sabaté, J. M. D. L., Rodríguez-Puerta, J., Vicente-Lorente, J. D. and Zúñiga-Vicente, J. A. (2007). "Do Stable Strategic Time Periods Exist? Towards New Methodological and Theoretical Insights". *Managerial and Decision Economics*, 28(3), 171-180.
- Gale, B. T. (1972). "Market Share and Rate of Return". *The Review of Economics and Statistics*, 54(4), 412-423.
- Ghemawat, P. (2002). "Competition and Business Strategy in Historical Perspective". *Business History Review*, 76(1), 37-74.
- Glueck, W. F. (1980). *Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw-Hill.
- Grant, R. M. and Jordan, J. (2014). *Stratejinin Temelleri*. (Çev. Gamze Sart). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Halaj, G. and Zochowski, D. (2009). "Strategic Groups and Banks' Performance". *Financial Theory and Practice*, 33(2), 153-186.
- Hambrick, D. C. (1983). "Some Tests of The Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types". *Academy of Management Journal*, 26(1), 5-26.
- Hambrick, D. C. (1984). "Taxonomic Approaches to Studying Strategy: Some Conceptual and Methodological Issues". *Journal of Management*, 10(1), 27-41.
- Hannan, M. T. and Freeman, J. (1977). "The Population Ecology of Organizations". *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hannan, M. T. and Freeman, J. (1984). "Structural Inertia and Organizational Change". *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
- Harrigan, K.R. (1985). "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis". *Strategic Management Journal*, 6(1), 55-73.
- Hatten, K. J. (1974). *Strategic Models in The Brewing Industry*. Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University.
- Hatten, K. J. and Schendel, D. E. (1977). "Heterogeneity within An Industry: Firm Conduct in The US Brewing Industry", 1952-71. *Journal of Industrial Economics*, 26(2), 97-113.
- Hatten, K. J., Schendel, D. E. and Cooper, A. C. (1978). "A Strategic Model of The US Brewing Industry: 1952-1971". *Academy of Management Journal*, 21(4), 592-610.

- Hatten, K.J. and Hatten, M.L. (1987). "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability". *Strategic Management Journal*, 8(4), 329-342.
- Haveman, H. A. (1993). "Follow The Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets". *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593-627.
- Hawes, J. M. and Crittenden, W. F. (1984). "A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies". *Strategic Management Journal*, 5(3), 275-287.
- Henderson, B. D. (1989). "The Origin of Strategy". *Harvard Business Review*, 67(6), 139-143.
- Hergert, M. (1988). "Causes and Consequences of Strategic Grouping in US Manufacturing Industries". *International Studies of Management and Organization*, 18(1), 26-49.
- Hergert, M. L. (1983). *The Incidence and Implications of Strategic Grouping in US Manufacturing Industries*. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University.
- Hodgkinson, G. P. (1997). "Cognitive Inertia in a Turbulent Market: The Case of UK Residential Estate Agents". *Journal of Management Studies*, 34(6), 921-945.
- Hofer, C. W. and Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West, St. Paul.
- Hunt, M. S. (1972). *Competition in The Major Home Appliance Industry, 1960-1970*, Doctoral Dissertation, Harvard University.
- Işık, M. ve Çamurcu, A. Y. (2007). "K-means, K-medoids ve Bulanık C-means Algoritmalarının Uygulamalı Olarak Performanslarının Tespiti. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 6(11), 31-45.
- Kaufman, L. and Rousseeuw, P. J. (2005). *Finding Groups in Data: An Introduction to Cluster Analysis*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kay, J. (1993). "The Structure of Strategy". *Business Strategy Review*, 4(2), 17-37.
- Ketchen, D. J. and Shook, C. L. (1996). "The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique". *Strategic Management Journal*, 17(6), 441-458.
- Ketchen, D.J. and Shook, C.L. (1996). "The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique". *Strategic Management Journal*, 17(6), 441-458.
- Klein, J. (2002). "Beyond Competitive Advantage". *Strategic Change*, 11(6), 317-327.
- Kwoka Jr, J. E. and Ravenscraft, D. J. (1986). "Cooperation v. Rivalry: Price-Cost Margins by Line of Business". *Economica*, 53(211), 351-363.
- Lahti, A. (1983). *Strategy and Performance of a Firm: An Empirical Investigation in The Knitwear Industry in Finland 1969-1981*. Helsinki: Helsinki School of Economics.

- Lawless, M. W. (1989). "Firm Diversity Within Strategy Types: Substrategies and Performance Effects". *Journal of Applied Business Research*, 5(3), 66-78.
- Lawless, M. W. and Tegarden, L. F. (1991). "A Test of Performance Similarity among Strategic Group Members in Conforming and Non-Conforming Industry Structures". *Journal of Management Studies*, 28(6), 645-664.
- Lawless, M. W., Bergh, D. D. and Wilsted, W. D. (1989). "Performance Variations Among Strategic Group Members: An Examination of Individual Firm Capability". *Journal of Management*, 15(4), 649-661.
- Leask, G. (2004). *Is There Still Value in Strategic Group Research?*. Working Paper, Birmingham: Aston University.
- Leask, G. and Parker, D. (2007). "Strategic Groups, Competitive Groups and Performance Within The UK Pharmaceutical Industry: Improving Our Understanding of The Competitive Process". *Strategic Management Journal*, 28(7), 723-745.
- Lee, C. S. and Yang, Y. S. (1990). "Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performance". *International Marketing Review*, 7(4), 41-51.
- Lewis, P. and Thomas, H. (1990). "The Linkage Between Strategy, Strategic Groups, and Performance in The UK Retail Grocery Industry". *Strategic Management Journal*, 11(5), 385-397.
- Lippman, S. A. and Rumelt, R. P. (1982). "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition". *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438.
- MacQueen, J. (1967). "Some Methods For Classification And Analysis Of Multivariate Observations". *Proceedings of The Fifth Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability*, 1(14), 281-297.
- Mahoney, J. T. and Pandian, J. R. (1992). "The Resource-based View within The Conversation of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Mas Ruiz, F.J. (1999). "Dynamic Analysis of Competition in Marketing: Strategic Groups in Spanish Banking". *International Journal of Bank Marketing*, 17(5), 233-250.
- Mascarenhas, B. (1989). "Strategic Group Dynamics". *Academy of Management Journal*, 32(2), 333-352.
- Mascarenhas, B. and Aaker, D.A. (1989). "Mobility Barriers and Strategic Groups". *Strategic Management Journal*, 10(5), 475-485.
- Mason, E. S. (1939). "Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise". *The American Economic Review*, 29(1), 61-74.
- Mayor, M. G. O., Davó, N. B. and Martínez, F. R. (2016). "Dynamic Strategic Groups' Analysis and Identification of Mobility Barriers in The European Mobile Phone Industry". *International Journal of Technology Management*, 71(3-4), 253-277.

- McGee, J. and Thomas, H. (1986). "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy". *Strategic Management Journal*, 7(2), 141-160.
- McNamara, G., Deephouse, D.L., and Luce, R.A. 2003. "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. (1996). "Resource and Market Based Determinants of Performance in The U.S. Banking Industry". *Strategic Management Journal*, 17(4), 307-322.
- Miles, G., Snow, C. C. and Sharfman, M. P. (1993). "Industry Variety and Performance". *Strategic Management Journal*, 14(3), 163-177.
- Miller, D. and Friesen, P. H. (1984), *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Milligan, G. W. (1980). "An Examination of The Effect of Six Types of Error Perturbation on Fifteen Clustering Algorithms". *Psychometrika*, 45(3), 325-342.
- Milligan, G. W. and Cooper, M. C. (1985). "An Examination of Procedures For Determining The Number of Clusters in A Data Set". *Psychometrika*, 50(2), 159-179.
- Mintzberg, H. (1978). "Patterns in Strategy Formation". *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structure of Organizations: A Synthesis of The Research*. New York: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: Prentice-Hall.
- Nair, A. and Kotha, S. (2001). "Does Group Membership Matter? Evidence from The Japanese Steel Industry". *Strategic Management Journal*, 22(3), 221-235.
- Nair, A. and Kotha, S. (2001). "Does Group Membership Matter? Evidence From The Japanese Steel Industry". *Strategic Management Journal*, 22(3), 221-235.
- Newman, H. H. (1973). *Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship: A Study with Respect to the Chemical Process Industries*, Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University.
- Newman, H. H. (1978). "Strategic Groups and The Structure-Performance Relationship". *The Review of Economics and Statistics*, 60(3), 417-427.
- Olusoga, S. A., Mokwa, M. P., and Noble, C. H. (1995). "Strategic Groups, Mobility Barriers, and Competitive Advantage: An Empirical Investigation". *Journal of Business Research*, 33(2), 153-164.
- Oster, S. (1982). "Intraindustry Structure and The Ease of Strategic Change". *The Review of Economics and Statistics*, 64(3), 376-383.

- Park, B. G. (1992). *A Dynamic Perspective of Strategic Groups and Performance: A Longitudinal Study of The U.S. Computer Equipment Industry, 1975-1989*, Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Pearce, J. A. and Robinson, J. B. (2015). *Strategic Management: Formulation, Implementation Control*. New York: McGraw-Hill.
- Penagos-Londoño, G. I. and Ruiz-Moreno, F. (2019). "Identifying Dynamics in Strategic Groups". *Journal of Modelling in Management*, 14(2), 408-429.
- Peng, M. W., Tan, J., and Tong, T. W. (2004). "Ownership Types and Strategic Groups in an Emerging Economy". *Journal of Management Studies*, 41(7), 1105-1129.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E., and Molina-Azorín, J. F. (2011). "Explaining The Strategic Groups-Firm Performance Relationship: A Multilevel Approach Applied to Small and Medium-Sized Hotel Companies in Spain". *Journal of Small Business Management*, 49(3), 411-437.
- Peteraf, M. A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Peteraf, M. and Shanley, M. (1997). "Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity". *Strategic Management Journal*, 18(Summer Special Issue), 165-186.
- Pietrzak, M. and Pietrzak, P. (2017). "Mapping Strategic Groups in Higher Education: Evidence On The Polish Technical Faculties". *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 5(2), 1-15.
- Porter, M.E. (1979). "The Structure within Industries and Companies' Performance". *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214-227.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1981). "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management". *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1994). *Competing for the Future* (Vol. 25). Boston: Harvard Business School Press.
- Primeaux, W. J. (1985). "A Method for Determining Strategic Groups and Life Cycle Stages of an Industry". In H. Thomas and D. Gardner (Eds.), *Strategic Marketing and Management*. New York: John Wiley.
- Prior, D. and Surroca, J. (2006). "Strategic Groups Based on Marginal Rates: An Application to The Spanish Banking Industry". *European Journal of Operational Research*, 170(1), 293-314.

- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Irwin Professional Publishing.
- Reed, R. and DeFillippi, R. J. (1990). "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage". *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.
- Reger, R. K. (1989). *Competitive Positioning in the Chicago Banking Market: Mapping The Mind of The Strategist*, Doctoral Dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Reger, R.K. and Huff, A.S. (1993). "Strategic Groups: A Cognitive Perspective". *Strategic Management Journal*, 14(2), 103-124.
- Rosch, E. (1978). "Principles of Categorization". In E. Roach and B. B. Lloyd (Eds.), *Cognition and Categorization*. Hillsdale, New Jersey: John Wiley&Sons.
- Rugman, A. M. and Verbeke, A. (2002). "Edith Penrose's Contribution to The Resource-Based View of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 23(8), 769-780.
- Rumelt, R. (1984). "Towards a Strategic Theory of The Firm". In L. Ramb (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ryans, A. B. and Wittink, D. R. (1985). "Security Returns as a Basis for Estimating The Competitive Structure in An Industry". *Strategic Marketing and Management*, 6, 328-346.
- Sarıman, G. (2011). "Veri Madenciliğinde Kümeleme Teknikleri Üzerine Bir Çalışma: K-Means ve K-Medoids Kümeleme Algoritmalarının Karşılaştırılması". *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 192-202.
- Short, J.C., Ketchen, D.J., Palmer, T.B., and Hult, G.T.M. (2007). "Firm, Strategic Group, and Industry Influences on Performance". *Strategic Management Journal*, 28(2), 147-167.
- Stigler, G. J. (1964). "A theory of oligopoly". *Journal of Political Economy*, 72, 44-61.
- Tang, M. and Thomas, H. (1992). "The Concept of Strategic Groups: Theoretical Construct or Analytical Convenience". *Managerial and Decision Economics*, 13(4), 323-329.
- Tasse, G. (1983). "Competitive Strategies and Performance in Technology-based Industries". *Journal of Economics and Business*, 35(1), 21-40.
- Ulrich, D. and Lake, D. (1991). Organizational Capability: Creating Competitive Advantage. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 77-92.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Valle Santos Alvarez, M. (2004). "A Broad Study of The Strategic Group-Performance Relation: The Movement of Spanish Savings and Loans Across Strategic Groups". *Management Research News*, 27(11/12), 45-69.

- Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches". *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Vithessonthi, C. and Thoumrungroje, A. (2011). "Strategic Change and Firm Performance: The Moderating Effect of Organisational Learning". *Journal of Asia Business Studies*, 5(2), 194-210.
- Von Neumann, J. and Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.
- Walley, K. and Thwaites, D. (1996). "A Review, Synthesis and Interpretation Of The Literature On Competitive Advantage". *Journal of Strategic Marketing*, 4(3), 163-179.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of The Firm". *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (2011). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. Pearson Education India.
- Wiggins, R. R. and Ruefli, T. W. (1995). "Necessary Conditions For The Predictive Validity of Strategic Groups: Analysis Without Reliance on Clustering Techniques". *Academy of Management Journal*, 38(6), 1635-1656.
- Yıldırım, M. (2013). *Stratejik Grup Bağlamında Firmaların Strateji Algılarını Etkileyen Faktörlerin Araştırılması: Mobilya Sektörü Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Zuniga-Vicente, J.A., Fuente-Sabate, J.M., and Rodriguez-Puerta, J. (2004). "A Study of Industry Evolution in The Face of Major Environmental Disturbances: Group and Firm Strategic Behaviour of Spanish Banks, 1983-1997". *British Journal of Management*, 15(3), 219-245.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ERDEN ÇEVİK, Pelin
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 1986 / Balıkesir
Medeni hali : Evli
Telefon : 05313968525
e-mail : pelinerden@gmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi, SBE, İşletme ABD/Yönetim Organizasyon BD	2011
Lisans	Gazi Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü	2008
Lise	Sırrı Yırcalı Anadolu Lisesi	2004

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2018-Halen	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü	Araştırma Görevlisi
2010-2018	Gazi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü	Araştırma Görevlisi
2009-2010	Sinop Üniversitesi, Boyabat İİBF, İşletme Bölümü	Araştırma Görevlisi

Yabancı Dil

İngilizce-İleri Seviye

Yayınlar

- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G., **Erden, P.** “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 1, 2011.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., **Erden, P.**, Şenel, G. “Farklı Örgüt Kültürlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi”, 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 26-28 Mayıs 2011, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Bingöl, D., **Erden, P.** “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, 12. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, 3-4 Eylül 2014, Kazan, Tataristan.
- Bingöl, D., **Erden, P.** “Örgütlerde Psikolojik Güvenliğin Başarısızlıklardan Öğrenme Davranışı Üzerine Etkisinde Bilgi Paylaşımının Rolü”, 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs 2014, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Konya.
- Bingöl, D., **Erden, P.** “The Relationship Between Perception of Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment”, *Research on Social Studies*, (içinde) H. ARSLAN, M. A. İcbay, F. Jacobs, PeterLang, 2015.
- Bıyık, Y., **Erden, P.**, Aydoğan, E. “Çalışanların Kararlara Katılımı ve Örgütsel Politika Algısı İlişkisi”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, s. 100-116, 2016.
- Aydoğan, E., **Erden, P.**, Bıyık, Y., Bingöl, D. “Örgütsel Yaşamda Beş Faktör Kişilik Özellikleri Açısından Sosyal Karşılaştırma Yönelimi: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 33, s. 19-29, 2017.
- Erden Çevik, P.**, Bingöl, D. “Stratejik Grup Oluşumu ve Gruplar Arası Performans Farklılıkları: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, 26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 10-12 Mayıs 2018, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.

Hobiler

Müzik dinlemek, kitap okumak.



