

152347

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

STRATEJİLERİN PERFORMANSA ETKİSİNİN ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
End. Müh. Sezi ÇEVİK
(507021212)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 26 Nisan 2004
Tezin Savunulduğu Tarih : 17 Mayıs 2004

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Seçkin POLAT
Diğer Jüri Üyeleri Prof. Dr. Haluk Erkut
Doç. Dr. Yasemin C. Erensal (Doğuş Üniversitesi)

MAYIS 2004

ÖNSÖZ

Rekabetin arttığı günümüz koşullarında şirketlerin kendilerini bir adım öne çıkartma çabaları artmakta ve bu amaca ulaşmak için yöntemler üretmeleri gittikçe önem kazanmaktadır. Stratejiler ve stratejik yönetim kavramları şirketlerin başarıları için anahtar kavramlardır. Geçmiş yıllardan bugüne stratejilerin tanımlanması ve bu stratejilerin şirket performanslarına etkisinin ölçülmesi üzerine çeşitli görüşler ortaya konulmuştur. Ancak bu alanda ortaklaşmış nesnel kanılar bulunmamaktadır. Türkiye’de ise bu alandaki kapsamlı ve objektif çalışmaların sayısı çok azdır.

Yapılan çalışma ile Türkiye’deki şirketlerin uyguladıkları topluluk stratejilerinin belirlenmesi ve bu stratejilerin performanslara etkilerinin ortaya konulması hedeflenmiştir.

Tez çalışmamın her aşamasında beni yönlendiren ve destek olan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Seçkin Polat’a, benden yardımlarını esirgemeyen Sayın Yrd.Doç.Dr. Cafer Erhan Bozdağ’a, her zaman yanımda olan sevgili aileme ve bana destek olan tüm sevdiklerime teşekkür ederim.

Nisan,2004

Sezi Çevik

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vii
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
ÖZET	xii
SUMMARY	xiii

1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİ YAKLAŞIMLARI	5
2.1 STRATEJİ TİPLERİ.....	5
2.1.1 Topluluk Stratejileri	5
2.1.2 İş Stratejileri.....	8
2.1.2.1 Toplam Maliyet Liderliği.....	11
2.1.2.2 Farklılaştırma	12
2.1.2.3 Odaklanma	12
2.2 STRATEJİ OKULLARI	12
2.2.1 Tasarım Okulu	12
2.2.2 Planlama Okulu.....	13
2.2.3 Konumlandırma Okulu	14
2.2.4 Girişimcilik Okulu	15
2.2.5 Bilişsel Okul.....	15
2.2.6 Öğrenme Okulu.....	16
2.2.7 Güç Okulu.....	17
2.2.8 Kültür Okulu	17
2.2.9 Çevre Okulu	18
2.2.10 Biçimlendirme Okulu.....	18
3. STRATEJİ BELİRLENMESİNE VE STRATEJİ İLE PERFORMANS İLİŞKİSİNİN ÖLÇÜMLENMESİNE GETİRİLEN YAKLAŞIMLAR	20
3.1 İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNELİMLERİ: YAPI, BOYUTLAR VE ÖLÇÜMLEME (VENKATRAMAN, N.).....	20
3.2 DENEYSEL STRATEJİ TİPLERİ ANALİZİ (GALBRAİTH, C. VE SCHENDEL, D.).	23
3.3 STRATEJİK GRUP OLUŞTURULMASI VE PERFORMANS: AMERİKAN İLAÇ SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ (COOL, K.O. VE SCHENDEL, D.)	27
4. PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ	31
4.1 KARLILIK ÖLÇÜMLERİ	31
4.1.1 Brüt Kar Marjı.....	31
4.1.2 Faaliyet Karı Marjı.....	32
4.1.3 Net Kar Marjı Oranı.....	32

4.1.4	Varlıkların Geri Dönüşüm Oranı (Varlıkların Karlılığı)	32
4.1.5	Yatırımın Geri Dönüş Oranı (Yatırımın Karlılığı)s	33
4.1.6	Çalışan Başına Kar.....	33
4.2	LİKİDİTE ÖLÇÜMLERİ.....	33
4.2.1	Cari Oran.....	34
4.2.2	Hızlı Oran.....	34
4.2.3	Kredi Kontrol Oranları.....	34
4.3	ÖDEME GÜCÜ ÖLÇÜMLERİ	35
4.4	BÜYÜME ÖLÇÜMLERİ	35
4.4.1	Satışlardaki Büyüme	35
4.4.2	Net Kardaki Büyüme	36
4.4.3	Toplam Varlık Büyümesi.....	36
5.	İMKB'DE İŞLEM GÖREN ŞİRKETLERİN STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ YÖNTEMİ.....	37
5.1	KARAR TİPLERİNİN BELİRLENMESİ.....	37
5.2	STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ.....	42
6.	İMKB'DE İŞLEM GÖREN ŞİRKETLERİN PERFORMANSLARININ ÖLÇÜM YÖNTEMİ.....	46
6.1	PERFORMANS ÖLÇÜTLERİNİN HESAPLANMASI	47
6.2	SEKTÖRLERDEKİ BAŞARILI VE BAŞARISIZ ŞİRKETLERİN BELİRLENMESİ.....	48
7.	İMKB'DE İŞLEM GÖREN ŞİRKETLERİN UYGULADIKLARI TOPLULUK STRATEJİLERİN İNCELENMESİ VE ANALİZİ.....	51
7.1	TEKSTİL SEKTÖRÜNDE UYGULANAN TOPLULUK STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ VE ANALİZİ.....	53
7.1.1	1998-2004 Döneminde Tekstil Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri.....	54
7.1.2	2001 Krizinin Tekstil Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Analizi	54
7.1.3	Tekstil Şirketlerinin Performansı ile Tekstil Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	57
7.1.4	Tekstil Sektöründeki Stratejik Grupların İncelenmesi.....	59
7.2	GIDA SEKTÖRÜNDE UYGULANAN TOPLULUK STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ VE ANALİZİ	62
7.2.1	1998-2004 Döneminde Gıda Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri.....	63
7.2.2	2001 Krizinin Gıda Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Analizi	63
7.2.3	Gıda Sektöründeki Şirketlerinin Performansları ile Uyguladıkları Topluluk Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	67
7.2.4	Gıda Sektöründeki Stratejik Grupların İncelenmesi.....	69
7.3	MAKİNA VE METAL EŞYA SEKTÖRÜNDE UYGULANAN TOPLULUK STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ VE ANALİZİ.....	71
7.3.1	1998-2004 Döneminde Makina ve Metal Eşya Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri.....	72
7.3.2	2001 Krizinin Makina ve Metal Eşya Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Analizi.....	73

7.3.3	Makina ve Metal Eşya Sektörü Şirketlerinin Performansı ile Sektörde Uygulanan Topluluk Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	75
7.3.4	Makine ve Metal Eşya Sektöründeki Stratejik Grupların İncelenmesi	77
7.4	KİMYA, PETROL, PLASTİK SEKTÖRÜNDE UYGULANAN TOPLULUK STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ VE ANALİZİ.....	79
7.4.1	1998-2004 Döneminde Kimya, Petrol, Plastik Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri.....	79
7.4.2	Krizin Kimya, Petrol, Plastik Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Analizi.....	80
7.4.3	Krizin Kimya, Petrol, Plastik Sektöründeki Şirketlerin Performansları ve Uyguladıkları Topluluk Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	82
7.4.4	Kimya, Petrol, Plastik Sektöründeki Stratejik Grupların İncelenmesi	84
7.5	ANA METAL SEKTÖRÜNDE UYGULANAN TOPLULUK STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ VE ANALİZİ.....	85
7.5.1	1998-2004 Döneminde Ana Metal Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri.....	86
7.5.2	2001 Krizinin Ana Metal Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Analizi.....	87
7.5.3	Ana Metal Sektörü Şirketlerinin Performansları ile Uyguladıkları Topluluk Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	88
7.5.4	Ana Metal Sektöründeki Stratejik Grupların Belirlenmesi.....	90
7.6	TAŞ-TOPRAK SEKTÖRÜNDE UYGULANAN TOPLULUK STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ VE ANALİZİ.....	92
7.6.1	1998-2004 Döneminde Taş-Toprak Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri.....	93
7.6.2	2001 Krizinin Taş-Toprak Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Analizi.....	94
7.6.3	Taş-Toprak Sektöründeki Şirketlerin Performansları ile Uyguladıkları Topluluk Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	97
7.6.4	Taş-Toprak Sektöründeki Stratejik Grupların İncelenmesi	98
7.7	KAĞIT,ORMAN,BASIM SEKTÖRÜNDE UYGULANAN TOPLULUK STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ VE ANALİZİ.....	101
7.7.1	1998-2004 Döneminde Kağıt,Orman,Basım Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri	102
7.7.2	2001 Krizinin Kağıt,Orman,Basım Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Analizi	103
7.7.3	Kağıt,Orman, Basım Sektörü Şirketlerinin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri ile Performansları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	106
7.7.4	Kağıt, Orman, Basım Sektöründe Oluşan Stratejik Grupların İncelenmesi	107
7.8	HİZMET SEKTÖRÜNDE UYGULANAN TOPLULUK STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ VE ANALİZİ	110
7.8.1	1998-2004 Döneminde Hizmet Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri.....	110
7.8.2	2001 Krizinin Hizmet Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Analizi	111
7.8.3	Hizmet Sektöründe Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri ile Performansları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	113

7.8.4	Hizmet Sektöründeki Stratejik Grupların İncelenmesi.....	115
7.9	BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE UYGULANAN TOPLULUK STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ VE ANALİZİ.....	116
7.9.1	1998-2004 Döneminde Bilişim Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri.....	117
7.9.2	2001 Krizinin Bilişim Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Analizi	118
7.9.3	Bilişim Sektöründe Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri ile Performansları Arasındaki İlişkinin Analizi	120
7.9.4	Bilişim Sektöründeki Stratejik grupların İncelenmesi.....	122
7.10	SEKTÖRLERİN UYGULADIKLARI TOPLULUK STRATEJİLERİNE ETKİSİ.....	124
8.	SONUÇLAR.....	125
9.	KAYNAKÇA.....	127
	EKLER.....	129
	ÖZGEÇMİŞ.....	130



KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

ARGE : Araştırma Geliştirme

CO : Cari Oran

İMKB : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

NKB : Net Kardaki Büyüme

SB : Satışlardaki Büyüme

TVB : toplam Varlık Büyümesi

VGDO : Varlıkların Geri Dönüşüm Oranı

YGDO : Yatırımın Geri Dönüşüm Oranı

PIMS : Profit Impact of Market Strategies

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1 Topluluk Stratejileri.....	6
Tablo 2.2 İş Stratejisi Tipleri	9
Tablo 3.1 Cool ve Schendel (1987)Taraından Stratejik Yön Belirlemede Kullanılan Ölçütler	28
Tablo 5.1 Topluluk Stratejileri ve Kodları.....	45
Tablo 6.1 Performans Ölçütlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Örnek.....	47
Tablo 6.2 Firma Performans Sıralamalarına Bir Örnek.....	49
Tablo 7.1 Çalışmada İncelenen Sektörler ve Sektörlerdeki Şirket Sayıları.....	52
Tablo 7.2 Tekstil Sektöründe Krizin Stratejilere Etkisinin Çapraz Çizelgeleme Analiz Sonuçları	55
Tablo 7.3 Tekstil Sektöründeki Topluluk Stratejileri ile Performans İlişkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi	57
Tablo 7.4 Gıda Sektöründe Krizin Stratejilere Etkisinin Çapraz Çizelgeleme Analizi.....	66
Tablo 7.5 Gıda Sektöründeki Topluluk Stratejileri ile Performans İlişkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi.....	67
Tablo 7.6 Krizin Makina ve Metal Eşya Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi	73
Tablo 7.7 Makine ve Metal Eşya Sektöründeki Topluluk Stratejileri ile Performans İlişkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi	75
Tablo 7.8 Kimya, Petrol, Plastik Sektöründe Krizin Stratejilere Etkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizinden Elde Edilen Sonuçlar.....	81
Tablo 7.9 Kimya Sektöründeki Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri ile Performansları Arasındaki İlişkinin Analizi.....	83
Tablo 7.10 Ana Metal Sektöründe Krizin Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analiz Sonuçları.....	87
Tablo 7.11 Ana Metal Sektörü Şirketlerinin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri ile Performansları Arasındaki İlişkinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi.....	89
Tablo 7.12 Taş-Toprak Sektöründe Krizin Topluluk Stratejilerine Etkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi.....	95
Tablo 7.13Taş-Toprak Sektöründeki Şirketlerin Performansları ile Uyguladıkları Topluluk Stratejileri Arasındaki İlişkinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi.....	97
Tablo 7.14 Kağıt, Basım, Orman Sektöründe Krizin Stratejilere Etkisin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi.....	104
Tablo 7.15 Kağıt, Basım, Orman Sektöründe Başarılı ve Başarısız Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk stratejileri Arasındaki Farkın Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi.....	106
Tablo 7.16 Krizin Hizmet Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi	112
Tablo 7.17 Hizmet Sektöründe Topluluk Stratejileri ile Performans İlişkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi.....	114

Tablo 7.18 Krizin Bilişim Sektöründe Uygulanan Topluluk stratejilerine Etkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi	119
Tablo 7.19 Bilişim Sektöründeki Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri ile Performansları Arasındaki İlişkinin Analizi	121
Tablo 7.20 Sektörler ile Uygulanılan Topluluk Stratejileri Arasındaki İlişkinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi	124



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 Porter'ın üç jenerik stratejisi (Porter,1998).....	11
Şekil 6.1 Performans Belirlenmesi Süreci	46
Şekil 7.1 1998-2004 Döneminde Tekstil Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri.....	54
Şekil 7.2 Tekstil Sektöründe Kriz Öncesi ve Sonrasında Uygulanan Topluluk Stratejileri	56
Şekil 7.3 Tekstil Sektöründe Başarılı ve Başarısız Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri	58
Şekil 7.4 Tekstil Sektörü Şirketlerinin Kümeleme Analizi Sonucu	60
Şekil 7.5 Tekstil Sektöründeki Stratejik Grupların Şirket Başına Verdikleri Ortama Kararlar	61
Şekil 7.6 Gıda Sektöründe 1998-2004 Dönemi Uygulanan Stratejiler.....	63
Şekil 7.7 Gıda Sektöründe Kriz Öncesi ve Kriz Sonrası Uygulanan Stratejiler	66
Şekil 7.8 Gıda Sektöründe Başarılı ve Başarısız Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri	68
Şekil 7.9 Gıda Sektörü Şirketlerinin Kümeleme Analizi Sonucu.....	70
Şekil 7.10 Gıda Sektöründeki Stratejik Grupların Uyguladıkları Ortalama Topluluk Stratejileri	71
Şekil 7.11 1998-2004 Döneminde Makina ve Metal Eşya Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri.....	72
Şekil 7.12 Makina ve Metal Eşya Sanayiinde Kriz Öncesi ve Sonrasında Uygulanan Topluluk Stratejileri.....	74
Şekil 7.13 Makine ve Metal Eşya Sektöründe Başarılı ve Başarısız Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri.....	76
Şekil 7.14 Makine ve Metal Eşya Sektörü Şirketlerinin Kümeleme Analizi Sonucu	77
Şekil 7.15 Makine ve Metal Eşya Sektöründeki Stratejik Grupların Uyguladıkları Ortalama Stratejiler.....	78
Şekil 7.16 1998-2004 Yıllarında Kimya Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri.....	80
Şekil 7.17 Kimya Sektöründe Kriz Öncesi ve Sonrasında Uygulanan Topluluk Stratejileri	82
Şekil 7.18 Kimya Sektöründeki Başarılı ve Başarısız Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri.....	83
Şekil 7.19 Kimya Sektöründeki Şirketlerin Kümeleme Analizi Sonucu.....	84
Şekil 7.20 Kimya Sektöründeki Stratejik Grupların Uyguladıkları Ortalama Topluluk Stratejileri	85
Şekil 7.21 1998-2004 Döneminde Ana Metal Sektörü Şirketlerinin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri.....	86
Şekil 7.22 Ana Metal Sektöründe Krizin Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analiz Sonuçları	88
Şekil 7.23 Ana Metal Sektöründeki Başarılı ve Başarısız Şirketlerinin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri.....	90
Şekil 7.24 Ana Metal Sektörü Şirketlerinin Kümeleme Analizi Sonucu.....	91

Şekil 7.25 Ana Metal Sektöründeki Stratejik Grupların Uyguladıkları Topluluk Stratejilerinin Ortalama Frekansları	92
Şekil 7.26 1998-2004 Döneminde Taş-Toprak Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri	94
Şekil 7.27 Taş-Toprak Sektöründe Kriz Öncesinde ve Kriz sonrasında Uygulanan Topluluk Stratejileri.....	96
Şekil 7.28 Taş-Toprak Sektöründeki Başarılı ve Başarısız Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri.....	98
Şekil 7.29 Taş-Toprak Sektöründe Uygulanan Stratejilere Göre Yapılan Kümeleme Analizi Sonucu.....	99
Şekil 7.30 Taş-Toprak Sektöründeki Stratejik Grupların Uyguladıkları Stratejilerin Ortalama Frekansları	100
Şekil 7.31 1998-2004 Yılları Arasında Kağıt, Orman, Basım Sektöründe Uygulanan Stratejiler.....	103
Şekil 7.32 Kağıt, Orman, Basım Sektöründe Kriz Öncesinde ve Kriz Sonrasında Uygulanan Topluluk Stratejileri	105
Şekil 7.33 Kağıt, Basım, Orman Sektöründe Başarılı ve Başarısız Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri.....	107
Şekil 7.34 Kağıt, Orman ve Basım Sektörü Şirketlerinin Kümeleme Analizinden Elde Edilen Sonuç.....	108
Şekil 7.35 Kağıt, Basım, Orman Sektöründeki Stratejik Grupların Uyguladıkları Ortalama Stratejiler.....	109
Şekil 7.36 1998-2004 Yılları Arasında Hizmet Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri	111
Şekil 7.37 Hizmet Sektöründe Kriz Öncesinde ve Kriz Sonrasında Uygulanan Topluluk Stratejileri.....	113
Şekil 7.38 Hizmet Sektöründe Başarılı ve Başarısız Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri.....	115
Şekil 7.39 Hizmet Sektöründeki Şirketlerin Kümeleme analiz Sonucu	116
Şekil 7.40 1998-2004 Döneminde Bilişim Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri	118
Şekil 7.41 Bilişim Sektöründe Kriz Öncesinde ve Kriz Sonrasında Uygulanan Topluluk Stratejileri.....	120
Şekil 7.42 Bilişim Sektöründe Başarılı ve Başarısız Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri.....	122
Şekil 7.43 Bilişim Sektörü Kümeleme Analizi Sonucu.....	123
Şekil 7.44 Bilişim Sektöründeki Stratejik Grupların Uyguladıkları Ortalama Stratejiler.....	123

ÖZET

Günümüzde rekabet giderek sertleşmekte, zamanında ve doğru stratejiler uygulamak şirketlerin ayakta kalabilmeleri için zorunlu hale gelmektedir. Bu çalışmanın amacı firmaların uyguladıkları stratejilerin incelenmesi, şirketlerin performanslarının ortaya konulması, stratejilerin dönemsel değişimlerinin incelenmesi, sektörlerin içindeki stratejik grupların belirlenmesi, sektörler arası stratejik farklılıkların ve en son olarak da stratejilerin performansa etkisinin irdelenmesidir. Bu bağlamda, dokuz sektörden İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında (İMKB) işlem gören 179 şirket incelenmiştir.

Öncelikle strateji kavramını ve stratejiye getirilen yaklaşımlardan söz edilmiştir. Üçüncü bölümde strateji ve performans ilişkisine getirilen bazı yaklaşımlar anlatılmıştır. Dördüncü bölümde ise şirketlerin performanslarını ölçmede kullanılan ölçütler verilmiştir. Beşinci bölümde İMKB’de işlem gören şirketlerin stratejilerini belirlemekte kullanılan yöntem, altıncı bölümde ise bu şirketlerin performans ölçüm süreci anlatılmıştır.

Şirketlerin performansları ve uyguladıkları topluluk stratejileri belirlendikten sonra yedinci bölümde bu stratejilerin analiz edilmesi sürecine geçilmiştir. Strateji analiz sürecinde her bir sektörde krizin sektördeki şirketlerin stratejik davranışlarına etkisi çapraz çizelgeleme yöntemi ile sorgulanmış ve birkaç sektör haricindeki tüm sektörlerde krizin sektördeki stratejik davranışları değiştirdiği gözlemlenmiştir. Benzer bir biçimde sektörlerde uygulanan stratejilerin performansa etkisi çapraz çizelgeleme yöntemi ile sorgulandığında yine birkaç sektör dışında uygulanan stratejilerin şirket performanslarını etkilediği görülmüştür. Daha sonra sektörlerdeki stratejik gruplar kümeleme analizi yapılarak belirlenmiş ve bu grupların özellikleri incelenmiştir. En son olarak da sektörlerde uygulanan stratejilerin sektörler arasında farklılık gösterip göstermediği çapraz çizelgeleme yöntemi ile analiz edilmiş ve uygulanan stratejilerin sektörden sektöre değiştiği görülmüştür.

SUMMARY

Today, because of the increasing competition, firms should make right and on time strategic decisions in order to survive. The aim of this study is to analyze firms strategies, to measure firms performances, to examine the periodic changes of the strategies, to define the strategic groups in the sectors, to expose the strategic differences between sectors and finally to determine the effect of strategies on firms performance. For this purpose nine sectors and 179 Istanbul Stock Market traded companies in these nine sectors are analyzed.

At the beginning strategy concept, and strategic management approaches are mentioned. In the third section some approaches in order to define strategy and performance relation are explained. In the fourth section performance measurement criteria are described. In the fifth section methodology of strategy definition process for Istanbul Stock Market traded companies is defined and at the sixth section the methodology for performance measurement is explained.

After defining firms' corporate strategies and performances, in the seventh section these strategies are analyzed. In the strategy analyzing process for each sector the effect of crisis on the corporate strategies is analyzed by using cross-tab analysis. The outputs of these analyses showed that, most of the sectors influenced by the crisis. Similarly the effect of corporate strategies on performance is analyzed by using cross-tab. According to the results, mostly the strategies affect firms' performance. After these stages, the strategic groups within nine sectors are defined by using cluster analysis, and the attitudes of these groups are examined. At the end the effect of sector on the corporate strategies are analyzed. The result of this evaluation showed that the sector changes the corporate strategies within this sector.

1. GİRİŞ

Strateji kelimesi uzun yıllardır kullanılmaktadır. Ancak gerçekten ne anlama geldiği hala tartışılmaktadır. Aşağıda stratejiye ait farklı tanımlar verilmiştir:

“Strateji içinde farklı faaliyetleri barındıran tekil ve değerli bir pozisyon yaratmaktır.”(Porter,1996)

“Strateji organizasyonun çevre ile ilişkilerinin düzenlenmesine yol gösteren ve içsel politikaları ve süreçleri şekillendiren, kararlardan oluşan bir kalıptır”(Hambrick, 1981)

“Strateji üst düzey yöneticinin çevresindeki fırsatlar ve tehditler ile şirketin güçlü ve zayıf yönleri ve yönetsel değerleri göz önüne alarak yaptığı kapsamlı planlar ve aksiyonlardır” (Chanler, 1962)

“Strateji, üst düzey yöneticilerin çıktılara ulaşmak için organizasyonun misyon ve hedeflerine uygun olarak ortaya koydukları planlardır.” (Mitzberg ve diğ.1998)

“Strateji doğal rekabeti yönetmektir.”(Henderson, 1989)

Stratejinin çok yönlü karakteri ve endüstriyel belirsizliklerden etkilenmesi kesin ve tüm araştırmacılar tarafından kabul gören bir strateji teorisin oluşmasını engellemektedir.

Ancak stratejistlerin anlaştıkları alanlar da vardır. (Chafee,1985) Bunlar:

- En temel kabullenme stratejilerin organizasyon ve çevresi ve bu ikisi arasındaki kopmaz bağ ile ilgilendiğidir. Organizasyonlar stratejileri değişen çevre koşullarına ayak uydurmak için kullanırlar.
- Stratejinin özü kompleksliği içinde barındırır. Çünkü çevredeki hızlı değişimler stratejinin yapısını, planlanabilmesi ve tekrarlanabilmesini zorlaştırır.

- Strateji organizasyonların sadece çevresi ile ilişkilerini değil tüm başarısını etkiler.
- Strateji hem davranışları(içerik), hem de bu davranışlara karar verme prosesini (proses) içinde barındırır.
- Stratejiler tamamen düşünülmüş (delibarate) değildir. Niyetlenilen(intended), gerçekleşen(realized) ve gelişen (emegent) stratejiler vardır.
- Stratejiler farklı seviyelerde oluşurlar. Firmalar hem hangi işleri yapmaları gerektiği ile ilgilenen topluluk stratejilerine (corporate), hem de her işte nasıl rekabet etmeleri gerektiği ile ilgilenen iş (businees) stratejilerine sahiptirler.
- Strateji analitik çalışmaların yanında kavramsallığı da içinde barındırır. Bazı yazarlar stratejinin analitik kısmıyla daha çok ilgilenseler de çoğu stratejinin organizasyonun yöneticileri tarafından yaratılan kavramlar olduğu konusunda hem fikirdir.

Mitzberg stratejinin 5 temel unsuru içinde bulundurduğunu söylemektedir. İlki stratejinin bir plan olduğudur. Strateji bizi geleceğe götüren bir rehber ya da aksiyon yönüdür, bu noktadan ilerideki bir noktaya ulaşmamızı sağlayan bir yoldur. Ancak insanların hayatında olduğu gibi stratejide de planlar her zaman gerçekleşmez. Strateji bir kalıptır (pattern) ve geçmiş davranışlara bakar. Bu iki tanımda doğru gözükmektedir: Organizasyonlar gelecekleri için planlar yaparlar aynı zamanda geçmiş davranışları üzerinden kalıplar geliştirirler. Bu düşüncelerden ilkinde niyetlenen, ikincisine ise gerçekleşen strateji diyebiliriz. Burada düşünülmesi gereken gerçekleşen stratejilerin her zaman niyetlenilmiş stratejiler olup olmadığıdır (Mitzberg ve diğ.1998). (Gerçek hayatta gerçekleşmiş stratejilerin her zaman niyetlenen olmadığı durumlara sıkça rastlanır)

Niyetlenilen stratejilerden gerçekleşenlere düşünülmüş stratejiler , gerçekleşmeyenlerine ise gerçekleşmemiş stratejiler denilmiştir (Mitzberg ve diğ.1998). Örneğin planlama okulu bu ikisinin de varlığını kabul eder ancak düşünülmüş stratejilere önem verir. Ancak üçüncü bir durum da söz konusudur. Hareketler izlenen yolun doğrultusunda tek tek yapılır. Bir şirket farklılaştırma stratejisi izlemek yerine pazar analizi sonucu farklılaştırma yapabilir. Örneğin bir

şirket önce bir kasaba oteli satın alır, daha sonra yanındaki restoranı satın alır. Sonra tekrar bir kasaba oteli ve yanındaki restoranı, daha sonrada üçüncü restoran ve kasaba otelini satın alır ve bu, bu şekilde restoran ve kasaba oteli yönünde farklılaşma stratejisi (pattern, kalıp) ortaya çıkana kadar devam eder. Bunlara gelişen (emergent) stratejiler denir. (Mitzberg ve diğ.1998)

Gerçek hayatta uygulanan sadece düşünülmüş (deliberate) ve sadece gelişen(emergent) stratejilerin sayısı çok azdır. Bunlardan ilki öğrenmenin hiç olmadığını ikincisi ise kontrolün hiç olmadığını göstermektedir. (Mitzberg ve diğ.1998)

Düşünülen stratejiler iyi olmak ve gelişen stratejiler kötü olmak zorunda değildir. Etkin stratejiler bu ikisini bir araya getiren stratejilerdir, hem tahmin etme yetisini hem de tepki verme yetisini bir arada bulundururlar.

Strateji bunların dışında iki kavramını içinde barındırır. Bu kavramları açıklamak için bir örnek verelim. Amerika’da Mc Donald’s yumurta ve çörek satmaya(ünlü bir Amerikan kahvaltısı) başlayarak sabahları restoranlarının kullanımını arttırmaya çalışmıştır. İnsanlara bunun stratejik bir değişim olup olmadığı sorulduğunda iki cevapla karşılaşabildikleri bir kısmı kahvaltı pazarına girildiği için bunun stratejik bir değişim olduğunu savunurken bir kısmı da bunun yeni bir iş olmadığını, sadece farklı bir ürün olduğunu söyler. Bu iki insan arasındaki temel fark stratejinin içeriğini algılama biçimidir. (Mitzberg ve diğ.1998)

Bazı insanlar için strateji bir pozisyonudur, belirli ürünlerin belirli pazarda konumlandırılmasıdır. Örneğin yumurta ve çöreğin, kahvaltı pazarında konumlandırılması gibi. Porter’ın (1998) söylediği gibi ‘Strateji içinde farklı faaliyetleri barındıran tekil ve değerli bir pozisyon yaratmaktır’ . Diğerleri içinse strateji perspektiftir, organizasyonların işleri yapmada kullandığı temel davranışlarıdır. Pozisyon stratejileri organizasyonun müşteri ile bulunduğu noktaya ve Pazar özelliklerine bakar. Perspektif ise strateji organizasyonun içine, stratejistlerin aklındakiler ile organizasyonun ana vizyonuna bakar.

Mc Donald's yumurta ve çörek ürünü ile başarılı olmuşlardır çünkü var olan perspektife uygun yeni bir pozisyon yaratmışlardır. Perspektife uygun olarak pozisyonu değiştirmek kolay olabilir, ancak perspektifi değiştirmek, pozisyon korunmaya çalışılsa bile çok zordur.

Bunların dışında strateji kavramı blöf(ploy) yapmayı da içinde barındırır Örneğin bir şirket yeni bir fabrika için büyük bir arazi satın alabilir, amacı ise rakiplerinin kapasite arttırmaktan çekinmelerini sağlamak olabilir. (Mitzberg ve diğ.1998)

Bu çalışmanın amacı firmaların uyguladıkları stratejilerin incelenmesi, şirketlerin performanslarının ortaya konulması, stratejilerin dönemsel değişimlerinin incelenmesi, sektörlerin içindeki stratejik grupların belirlenmesi, sektörler arası stratejik farklılıkların ve en son olarak da stratejilerin performansa etkisinin irdelenmesidir. Dokuz sektörden (tekstil, gıda, taş-toprak, hizmet, bilişim, kimya-petrol-plastik, metal ana, makine-metal eşya, kağıt sektörleri) İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında (İMKB) işlem gören 179 şirketin stratejileri ve performansları değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme yapılırken gerçekleşen (realized) stratejiler göz önünde bulundurulmuştur. Davranışların stratejileri belirlediği düşüncesine dayanılarak incelemeler yapılmıştır.

2. STRATEJİ YAKLAŞIMLARI

Stratejiye daha öncede belirttiğimiz gibi farklı yaklaşımlar getirilmiştir. Bu çalışmada söz edilen yaklaşımlardan farklı alanlarda etkilenilmiştir. Bu bölümde bu yaklaşımlardan iki ana başlık altında söz edilmektedir. İlk olarak strateji tipleri incelenmiş, daha sonra stratejiyi yaratma sürecini etkilemiş temel akımlardan söz edilmiştir.

2.1 Strateji Tipleri

Stratejilerin hiyerarşik olarak iki düzeyi vardır. Bunlar iş stratejileri ve topluluk stratejileridir. Firmalar hem hangi işleri yapmaları gerektiği ile ilgilenen topluluk stratejilerine (corporate), hem de her işte nasıl rekabet etmeleri gerektiği ile ilgilenen iş (business) stratejilerine sahiptirler.

2.1.1 Topluluk Stratejileri

Topluluk stratejileri şirketler topluluğunun stratejilerini içerir. Bölümlendirilmiş bir yapıdaki en üst düzeyin stratejileri topluluk stratejileridir. Örneğin otomobil, buzdolabı gibi ürün üreten iki şirkete sahip bir firmanın şirketin en üst düzeyinde belirlenen stratejileri bu şirketleri ilgilendiren topluluk stratejileridir. Topluluk stratejileri hangi işler içinde olunması gerektiği ile ilgilidir. Buzdolabı, araba vb. hepsi birer iş olarak tanımlanır.

Büyüme, kararlılık ve korunmacı olmak üzere üç ana topluluk stratejisi belirlenmiştir. Bu stratejilerin alt başlıkları aşağıdaki tablo 2.1’de verilmiştir. (Harvey,1982)

Tablo 2.1 Topluluk Stratejileri

Topluluk Stratejileri		
Büyüme Stratejileri	Kararlılık	Korunmacı
1. Büyüme- Tek Yönlü	1. Hasat	1. Küçülme
2. Büyüme-Çeşitlilik-İlişkili	2. Tutucu stratejiler	2. Tasfiye
2.1Büyüme-Çeşitlilik-Dikey		3. Etrafa bakma
2.1Büyüme-Çeşitlilik-Yatay		
3.Büyüme-Çeşitlilik-İlişkisiz		

Firmaların büyümesi tek yönlü ve çok yönlü olabilmektedir. Çok yönlü büyüme mevcut pazarlarda veya ilişkisiz olarak gerçekleşebilmektedir. (Simmons 1990). Tek yönü büyüme stratejisi içinde faaliyet gösterilen ürün ve ya pazar içinde artan oranda satış miktarını ve pazar payını arttırmaktır. Bu strateji “bir şeyi yap ama iyi yap”, düşüncesini taşır.

Eğer bir firma faaliyet gösterdiği temel pazar içinde genişleyemiyor durumda ise yeni ürünler ve pazarlar arar. Aradığı ürün veya pazar şirketin temel misyonu ile ilişkili ise büyüme stratejisi ilişkilidir. Şirketin içinde bulunduğu endüstri veya pazar durağanlığa ulaşmış ise ilişkili büyüme stratejisi seçilebilir. İçinde bulunulan işin konjonktürel dalgalanmalarından korunmak istediği stratejiyi seçmek için diğer bir nedendir. (Polat, 1992)

Dikey bütünleşme stratejisi, şirketin halihazırdaki ürününden bu ürünün üretilmesi aşaması ve üretildikten sonraki aşamalarını içerecek şekilde ileri veya geriye doğru genişlemesini içerir. Geriye bütünleşme üretim sürecinde daha geriye doğru hareket etmektir. Böyle yaparak, firma kendi hammaddesini ve temel bileşenlerini sağlama olanağına kavuşur. İleri entegrasyon üretim/dağıtım sürecinde son tüketiciye doğru ileri hareket etmeyi içerir. Dikey entegrasyon kullanmanın bazı nedenleri vardır. Faaliyet sahasının genişletilmesiyle genel masraflar indirgenebilir. Kaynak sağlayıcılardaki belirsizlikten ve hammadde fiyatlarındaki değişimlerden dikey

entegrasyon ile yardım ile kaçınılabılır. Daha iyi maliyet ve kalite kontrolü dikey entegrasyonla sağlanabilir. Yatay bütünleşme ilişki ürün/pazar çiftinde farklılaştırmaya benzer. Mevcut iş tanımını bütünleyen ürün/pazar çiftinde büyüme istenirse yatay bütünleşme gerçekleşir.

İlişkisiz büyüme stratejisi şirketin ana misyonu ile benzerliği çok az olan alanlarda faaliyet göstermeye başlamaktır. İlişkisiz büyüme stratejisi uygulamış bir firmada iş alanları birbirinden çok farklı olabilir. Bu strateji hızlı büyüme ve daha büyük kar potansiyeli sunarken, aynı zamanda daha yüksek riskleri beraberinde getirmektedir. Bu strateji karmaşık ve ilişkisiz işleri yönetme becerisi gerektirir. İlişkisiz büyüme stratejisi kullanmanın sebepleri şunlardır: Büyüme isteği, iç büyüme ile gerçekleştirilecek büyüme istenilen hızda olmayabilir. Bunun yerine başka bir iş sahasına girmek büyüme hızını arttırabilir. Mevcut işten kazanılan kazançlar planlanan yatırım gereksinimlerini aştığında, bu kaynakları daha iyi kullanmak için ilişkisiz büyüme tercih edilebilir. Bir diğer sebep çevrede oluşan fırsatlardan faydalanmaktır. Son sebep ise farklılaştırma ile firmaya uzun dönemli bir program hazırlamaktır. İlişkisiz büyüme stratejisi seçilirken bazı faktörlerin göz önünde bulundurulması gereklidir. Girilmesi düşünülen işe ait pazarın büyüme oranı dikkate alınması gereken en önemli faktördür. Çünkü büyüme temel neden olduğu için en anlamlı yol yüksek büyüme oranlı işleri seçmektir, ayrıca yeni girilmesi düşünülen işe ait pazar ve teknolojidir. Yeni işin firmaya yaratacağı rekabetçi konum diğer bir faktördür. Nakit akışları işe giriş kararlarında etkili olmaktadır. (Polat, 1992)

Kararlılık stratejisi bir şirket geçmiş performansından memnun olduğunda ve önceki başarılarla uygun amaçları takip etmeye karar verdiğinde uygulanır. Bu stratejiyi seçmek için çeşitli sebepler vardır. Şirket halihazırda işlerini iyi yapıyor ise değişikliğe gereksinim duyulmayabilir. Yönetim, strateji değiştirerek, risk almak istemeyebilir. Endüstride büyüme hızı az ise büyüme stratejilerine gerek yoktur. Şirket bulunduğu çevredeki değişimlerden habersiz ise strateji değişimine gerek duymaz. Tutucu strateji, dış çevrenin büyüme oranından daha yavaş oranda kararlı büyüme olarak tanımlanabilir. Bu stratejiyi takip eden firmalar bir ürün üzerinde yoğunlaşırlar ve bu işi iyi yaparlar. Şirket pazarını genişleterek ve yavaş olarak yeni ürünler ortaya koyarak düşük ve artan şekilde büyür.

Hasat stratejisi, firmanın amacının kendisi ve hissedarları için nakit üretmek olduğunda kullanılır. Bu stratejiyi masrafları azaltmak ve nakit akışını geliştirmek için yatırımları indirme kararlarını içerir. İçinde bulunulan pazar kararlı ve iniş durumundayken firma satış kararlılığı veya prestij sağlamıyor; pazar payı küçük ve artırmak büyük maliyetlere neden olacak; satışlar şirketin desteğinden daha hızlı iniyor ise; hasat stratejisi uygulanır.

Üçüncü ana tip topluluk stratejisi korunmacı stratejilerdir. Korunmacı stratejiler, kötü yönetim veya rakiplerin beklenmeyen davranışlarından kaynaklanan tepki ile oluşurlar. Bu stratejiler ekonomik durgunluk veya finansal krizler sırasında pazar inişe geçiyor ve firma sorun içinde ise kullanılır. Yaşamın korunması bu stratejinin hedefidir. Genel olarak kısa dönemli stratejilerdir. Etrafa bakma stratejisi, bir şirketin inişini durdurmak ve uzun dönemli verimliliği arttırmak için kullanılır. Bu strateji, kısa dönemde maliyet indirilmesi üzerine yoğunlaşırken, uzun dönemde büyüme ve tutucu strateji üzerine yoğunlaşır. Masrafları kesmek, personeli azaltmak, verimsiz tesisleri kapamak bu stratejilerin araçlarıdır. Eğer maliyet indirimler problemleri çözmez ise küçülme stratejisine geçilir; işin bazı kısımları satılır. Küçülme stratejisi de etrafa bakma stratejisi gibi uzun dönemli verimliliği hedef alır. En kesin korunmacı strateji tasfiye stratejisidir. Bu stratejide, içinde bulunulan iş tamamı ile tasfiye edilir; yani firmanın o alandaki bütün varlığı satılır. Bu strateji bütün yollar kapalı olduğunda seçilir.

2.1.2 İş Stratejileri

İş stratejileri şirketlerin içinde bulundukları alanlarda nasıl rekabet edecekleri ile ilgilenmektedir. İş stratejilerini belirlerken farklı yaklaşımlar kullanılmıştır. Bu yaklaşımlarda iş stratejileri farklı biçimlerde ayrılmıştır. Aşağıdaki tabloda iş stratejilerine getirilen yaklaşımlardan bazıları sunulmuştur. Yazar, stratejinin tanımı ve strateji tipleri tabloda gösterilmektedir. (Galbraith ve Schendel, 1983)

Tablo 2.2 İş Stratejisi Tipleri

İŞ STRATEJİLERİ TİPLERİ	
<i>Yazar ve Strateji Tanımı</i>	<i>Strateji tipi özellikleri</i>
<i>Buzell</i>	
1)Yapıcı	Pazar payı pozisyonunu geliştirmek için yüksek yatırım yapma
2)Tutucu	Pazar payını korumak amacıyla pazar standartlarında yatırım yapma
3)Hasat	Pazar payında düşüşe izin veren düşük yatırım; nakit akışı ve karlılık yaratmak için maliyet kontrolleri
<i>Utterback ve Abernaty</i>	
1)En yüksek performans yaratma	Ürün ve/veya servis performanslarına önem verme; teknoloji ve ürün AR-GE 'sine odaklanma
2) En yüksek satış yaratma	Toplam satışları ve Pazar payını büyütmek amacıyla pazarlamaya odaklanma
3) Maliyetleri en aza çekme	Üretim maliyetini düşürmek için süreç teknolojisine ve AR-GE' sine odaklanma
<i>Hofer ve Schendel</i>	
1) Pazar payı yükseltme	Pazar payını yükseltmek için yüksek yatırım yapma
2) Büyüme	Büyüyen pazarlarda konumunu sürdürmek, endüstri normlarında yatırım yapmak
3) Kar	Endüstri normlarında yatırım yapmak, nakit akışı sağlamak için maliyet kontrolü

İŞ STRATEJİLERİ TİPLERİ	
<i>Yazar ve Strateji Tanımı</i>	<i>Strateji tipi özellikleri</i>
4) Pazar odaklanması ve varlık azaltışı	Odaklanılacak kaynakların yeniden düzenlenmesi, daha küçük pazar segmentleri
5)Revizyon	Stratejik durumun iyileştirilmesi, yatırım yapmak gerekebilir
6)Tasfiye	Pazardan çekilirken nakit yaratmak
<i>Vesper</i>	
1) Çoğalma	Pazar payını var olan market yapısını çoğaltarak genişletme
2) Tekelleşme	Rekabeti azaltma, giriş engelleri yaratma, ve kaynakları kontrol etme
3) Özelleşme	Ürün ve/ve ya üretim süreçlerinde özelleşme
4) Tasfiye	Pazar payını ve iş pozisyonunu yitirmek
<i>Miles ve Snow</i>	
Korunmacılar	Dar ürün-pazar sahaları, verimliliği artırma
Arayıcılar	Ürün ve market innovasyonu
Analizciler	Ürün ve market alanlarından birini sabit tutup diğerlerinde değişim yapma
Reaktörler	Çevredeki değişimlere geç cevap verme, diğer organizasyonları takip etme

İş stratejilerine getirilen yaklaşımlardan en çok kabul göreni ise Porter'ın (1998) rekabet stratejisi yaklaşımıdır. Rekabet stratejisi, bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek, rekabet güçleri ile başa çıkabilmek böylece firmanın büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde

bulunulmasıdır. Belirli bir firma için en iyi strateji, onun özgül koşullarını yansıtan, tamamen benzersiz bir yapıdır. Bununla birlikte en genel düzeyde, uzun vadede savunulabilir bir konum yaratmak ve bir sektördeki rakipleri devre dışı bırakmak için, kendi içinde tutarlı stratejiler geliştirilebilir. (Porter, 1998). Porter (1998) kendi içinde tutarlı üç strateji belirlemiştir. Bunlar, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır.



Şekil 2.1 Porter'ın üç jenerik stratejisi (Porter,1998)

2.1.2.1 Toplam Maliyet Liderliği

1970'lerde yoğun olarak kullanılan bu stratejinin temel hedefi bir sektördeki toplam maliyet liderliğine ulaşmaktır. Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerinden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel gider kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve ARGE, servis, satış gücü, reklamlar vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir.

Bu hedefe ulaşmak için yönetimin, maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi gereklidir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilemese de, rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana temadır (Porter,1998).

Düşük bir toplam maliyet konumuna ulaşmak, çoğu kez rakiplere göre yüksek bir pazar payı veya hammaddelere kolay erişim gibi avantajlar gerektirir. Bu da, ürünleri

üretimi kolay olacak şekilde tasarlamayı, maliyetleri yaymak için birbiriyle bağlantılı ürünlerin geniş bir yelpazesini elde tutmayı ve hacim kazanmak için tüm büyük müşteri gruplarına hizmet vermeyi gerektirebilir. Düşük maliyetli bir strateji oluşturmakta, çok iyi donanımlı ağır bir sermaye yatırımını, saldırgan fiyatlandırmayı ve Pazar payı elde etmek için başlangıç kayıplarını getirebilir. (Porter, 1996)

2.1.2.2 Farklılaştırma

Farklılaştırma stratejisi, ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Farklılaştırma pek çok alanda yapılabilir. Örneğin tasarım veya marka ismi, teknoloji, müşteri hizmetleri, özellikler, satıcı ağı vb. pek çok alanda farklılaştırma yapılabilir. Farklılaştırmayı başarmak bazen yüksek Pazar payı kazanmaya engel olabilir (Porter, 1998).

2.1.2.3 Odaklanma

Özel bir alıcı grubu, ürün yelpazesini bir kesiti veya coğrafi Pazar üzerinde odaklanmaktır. Farklılaştırmada olduğu gibi pek çok alanda yapılabilir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma tüm sektör çapında faaliyet göstermeyi hedeflerken, odaklanma stratejisi belirli bir hedefe çok iyi şekilde hizmet vermeyi hedefler.

2.2 Strateji Okulları

Strateji yaratma sürecini etkileyen her biri kendine özgü bakış açılarına sahip ve her biri stratejinin farklı bir özelliğini vurgulayan on temel akım olmuştur. (Mitzberg ve diğ. 1998). Bu akımlar strateji kavramına katkıda bulunmuşlardır, strateji kavramını anlamak için her biri farklı bakış açılarına sahip bu on okulu incelemek gereklidir. Çalışmanın bu bölümde stratejik yönetimi ve strateji kavramını etkileyen on okul ve bu okulların bakış açıları açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.1 Tasarım Okulu

Tasarım Okulu stratejik yönetim okulları içinde en eskisi ve en etkilisidir. Tasarım okulunun ana kavramları hala stratejik yönetim derslerinin ve stratejik yönetim uygulamalarının temelini oluşturmaya devam etmektedir. Örneğin SWOT(güçlü

yönler, zayıf yönler, fırsatlar tehditler) analizi en çok kullanılan stratejik analiz yöntemlerindendir.

Basitçe tasarım okulu iç yetenekler ile dış olanaklar arasında uyumu sağlayacak bir strateji modeli oluşturmayı hedefler. Bu strateji süreci anlayışı özellikle 1970'lerde yaygın olarak strateji çalışmalarında etkin olmuş, şu anda da öğretim ve uygulamada etkisini devam ettirmektedir.

Tasarım okulunun temel dayanakları şu şekilde sıralanabilir (Mitzberg ve diğ.1998):

- Strateji oluşturma bilinçli yapılan düşünülmüş bir proses olmalıdır.
- Bu kontrolün ve bilincin sorumlusu üst düzey yöneticidir, bu yönetici stratejistdir. Sadece bir stratejist vardır ve oda hiyerarşi piramidinin en üstünde bulunan insandır.
- Strateji oluşturma süreci basit ve formaliteden uzak olmalıdır.
- Stratejiler tek bir tip ve eşsiz olmalıdır.
- Tasım prosesi perspektif olarak oluşturulduğunda biter.
- Stratejiler açık olmalıdır, bu yüzden basit tutulmalıdır.
- Son olarak ancak bu eşsiz, açık ve basit stratejiler tamamen biçimlendirildikten sonra uygulanabilirler.

2.2.2 Planlama Okulu

1970'lerde popüler olan planlama okuluna göre stratejiler, kontrollü, bilinçli bir biçimsel planlama sürecinin, birbirinden ayrı adımlara bölünmesiyle ve adımların her birinin kontrol listeleri ile detaylanarak ve tekniklerle desteklenerek geliştirilirler. Strateji geliştirme sürecinin sorumluluğu tepe yöneticisine aittir ancak bu sadece prensipte kalmakta uygulamada stratejinin yürürlüğe konulması sorumluluğu kurmay planlamacılara ait olmaktadır. Stratejiler planlamacıların uyguladıkları süreçlerden sonra ortaya çıkarlar; ilan edildikten sonra hedeflere, programlara ve işletme planlarına ayrıntılı bir özen gösterilerek yürürlüğe konmaları gerekir. Planlama Okulu'nun stratejik yönetim düşüncesine en önemli katkısı, strateji geliştirme

sürecini bilinçli bir çaba olarak sunması ve bu çabayı analitik bir biçimde rasyonelleştirmesidir.

Planlama süreci ayrıntılı bir biçimde tanımlanarak, her safhanın bir takım tekniklerle desteklenmesi ve sonunda stratejinin ortaya çıkması sağlanmaktadır. Bunun sonucunda mekanik yapı ile strateji geliştirme kontrollü, bilinçli, uzun ve biçimsel bir süreç haline gelmektedir. Bu nokta Planlama Okulu'na getirilen en önemli eleştiridir. (Mintzberg ve diğ., 1998).

1960'lı yıllarda başlayan Planlama Okulu'na ilişkin düşünceler 1970'li yılların sonlarına kadar devam etmiş, 1980'li yıllardan itibaren konumlandırma okulu daha gözde bir akım olmuştur. Ancak planlama okulundaki gelişmeler bu güne kadar devam etmiştir. Senaryo planlama ve stratejik kontrol bu yeni gelişmelerden bazılarıdır. Mitzberg Planlama Okulu'nu ayrıntılarıyla tartışmakta ve stratejilerin yaratılması sürecinin biçimsel olmayı öğrenmeye ve kişisel vizyona dayanacak şekilde yeniden düşünülmesinin yollarını önermektedir. (Mitzberg,ve diğ.1998). Ancak Ansoff, Long Range Planning isimli dergide yayınlanan bir makalesinde Mitzberg'in stratejik planlama okulundaki gelişmeleri takip etmediği için yanlış kanılara vardığını iddia etmiştir. (Ansoff, 1994)

2.2.3 Konumlandırma Okulu

Konumlandırma okulu daha önce anlatılan iki stratejik okuldan büyük ölçüde etkilenmesine karşın, strateji kavramı içeriğine katkıda bulunmuştur. Konumlandırma okulu sadece strateji oluşturma sürecine değil stratejinin kendisine de önem vermiştir. Planlama ve Tasarım Okulları herhangi bir durumda benimsenebilecek stratejilere hiçbir sınır getirmezken, Konumlandırma Okulu herhangi bir endüstride, ekonomik pazaryerinde konumlar (pozisyonlar) olarak arzu edilebilecek ve mevcut ve gelecek rakiplere karşı savunulabilecek birkaç anahtar stratejiyi (Örn.: farklılaştırma, düşük maliyet ve odaklaşma) modeline temel almıştır (Porter, 1998). Konumlandırma Okulu'na göre, strateji geliştirme süreci hesaplamaya dayanan analitik bir süreçtir. Burada amaç, endüstri hakkında elde edilen verileri analiz etmek ve bu doğrultuda en uygun ve en kapsamlı stratejiyi seçmektir. Ayrıca strateji geliştirme sürecinde, işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile sanayi yapısının uyumlaştırılması gerekmektedir. Yani tehdit eden güçlere karşı savunmada kalarak,

endüstrinin zayıf olduğu alanlarda fırsatları değerlendirmek, böylece daha iyi konuma geçmek esas olmaktadır.

2.2.4 Girişimcilik Okulu

Girişimcilik Okulu, strateji oluşturma sürecini anlamayı hedefleyen betimleyici bir okuldur. Bu okul tasarım okulunun bazı kavramlarını içinde barındırır. Tasarım okulunda liderlik önemli bir kavramdır, strateji oluşturma liderin düşünsel sürecinin sonucunda ortaya çıkar. Lider stratejinin mimarıdır. Ancak tasarım okulunda kavramsal alt yapılar kurularak, sezgisel kararların engellenmesi böylece liderliğin kişisel özelliklere dayanan yol göstericiliğinden kaçınılmıştır. Girişimcilik okulu ise bunun tam tersinin yapılması gerektiğini savunur. Sadece liderin varlığı değil, o liderin sezgileri, yargıları, bilgeliği, deneyimleri strateji yaratmaktaki temel unsurlar olarak ele alınır. Bu okul stratejinin perspektif özelliğini vurgular.

Girişimci okulun temel unsuru yeniliktir. Yeniliği malların arz yöntemlerindeki değişiklikler olarak tanımlar. Örneğin, yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi, yeni pazarların açılması, yeni hammadde veya yarı işlenmiş mamul kaynakları ve üretim yöntemlerinin bulunması, yeni bir tekel kurulması, mevcut bir tekelin ortadan kaldırılması gibi yeni organizasyon türlerinin yaratılması da birer “yenilik” sayılır. Girişimci bu bileşimleri oluşturan ve yenilikleri üretime getiren kişidir. Onların asıl görevi yeni ürünlere ve/veya üretim yöntemlerinin kullanılmasına, yeni sanayi organizasyonlarının kurulmasına ve yeni pazarların açılmasına öncülük etmektir (Mintzberg ve diğ., 1998).

2.2.5 Bilişsel Okul

Bilişsel (Cognitive) okulunda, strateji oluşturma sürecinin temelinde bireylerin bilgiyi elde etme, biriktirme ve kullanma biçimi yani bilişin yattığını savunulmaktadır. Stratejilerin dış uyarıcılardan çok, bireyin inanç, beklenti, amaç ve değerleri tarafından oluşturulduğu düşüncesini savunan bir akımdır. Dış çevre çok karmaşıktır bu karmaşıklığı önlemek için bilişten yararlanılmaktadır. Bilişsel okulda stratejist ve stratejistin stratejileri belirleme süreci bilişsel psikolojinin yardımıyla incelenir. (Mintzberg ve diğ., 1998). Bilgiyi yorumlamak için bilişsel haritalar, neden-sonuç haritaları ve benzeri araçlardan yararlanılmaktadır.

Bilişsel okulun dayanak noktaları şunlardır (Mintzberg ve diğ. 1998) :

- Strateji belirleme süreci stratejistin aklında oluşmuş bilişsel bir süreçtir.
- Perspektifler olarak açığa çıkan stratejiler, insanların çevreden gelen etkilerle başa çıkma yöntemini belirler
- Görünen dünya modellenabilir, çerçevelendirilebilir ve yapılandırılabilir.

2.2.6 Öğrenme Okulu

Öğrenme (Learning) okulu, gelişen (emergent) stratejileri savunur. Öğrenme okulu değişimin yönetilmesinin değil değişimle yönetimi savunur. Öğrenme okulunun anahtar kavramı öngörmek yerine betimleyici olmaktır. Bu akımda strateji belirleme ve uygulama sürecinin birbirinden ayıramayacağını düşünülmektedir. Öğrenme akımına göre strateji geçmiş deneyimlerin sürekli olarak yorumlanması ve güncellenmesinden ortaya çıkmaktadır. Önce bir eylemde bulunulur, yapılanlardan hangisinin işe yarar olduğu anlaşılmaya çalışılır ve işe yarayan eylem seçilir, geçmişe bakarak eylemlere anlam yüklenir. Sonuçta da arzulanabilir nitelikte olan davranışlar sürdürülür. Öğrenme okulunun temel kabulleri şunlardır(Mintzberg ve diğ. 1998):

- Geleceğin belirsiz olması ve bu nedenle de geleceği tahmin etmenin olanaksız olmasıdır.
- Bir soruna ilişkin tüm alternatiflerin tam olarak bilinemeyeceği, bilinse dahi tüm alternatiflerin ayrıntılı olarak değerlendirilemeyeceğidir. Dolayısıyla kişilerin bilişsel sınırlılıkları, bilgi yetersizliği ya da kaynak ve zaman yetersizlikleri gibi nedenlerle bir soruna ilişkin ayrıntılı analizler yapmak ve bu analizler ışığında, geleceğe yönelik yapılan tahminler doğrultusunda stratejileri planlamak ve ardından uygulamaya koyması mümkün olmamaktadır. Stratejiler zaman içerisinde çeşitli eylem ve kararların bir sonucu olarak kendiliğinden ortaya çıkabilmektedir.

- Ortaya çıkan stratejiler sonucunda stratejinin biçimlenmesi bir öğrenme sürecidir.

2.2.7 Güç Okulu

Güç (Power) okulunun temelini oluşturan güç ve politika kavramları öğrenme okulunda da kullanılmaktadır. Güç okulu strateji belirleme sürecini belirli ilgi alanlarında ortak stratejiler oluşturmak için gücün ve politikaların açıkça kullanılması olarak yorumlamaktadır. Bu güç içerideki çeşitli çıkar gruplarının ortak stratejisini oluşturmakta , dışarıya karşı da dış çevrede şirket yararına stratejiler tanımlanmasında kullanılmaktadır. Günümüzde sıkça yaşanan şirket evlilikleri güç teorisinden yardım almaktadır.

Güç okulunun dayanak noktaları şunlardır (Mintzberg ve diğ. 1998):

- Strateji oluşturulma süreci hem içsel hem de dışsal açıdan güç ve politikadan etkilenir.
- Böyle bir süreç ile oluşan stratejiler oluşan (emergent) stratejilerdir ve şirketlerin blöf yapmasına imkan tanır.,
- İçsel güç akımı stratejiyi değişen koalisyonlarda ikna, pazarlık ve karşı koyma ile yaşanan etkileşim olarak görmektedir.
- Dışsal güç düşüncesi ise stratejiyi organizasyonun kendi iyiliğini gözeterek diğer organizasyonlarla anlaşma yapması ya da onları kontrol etmesi olarak görmektedir.

2.2.8 Kültür Okulu

Kültür Okulu 1980'lerin başlarında popüler olmuştur. Kültür Okulu'na göre strateji belirleme ideolojik bir süreçtir ve örgüt kültürü ile çok sıkı bir etkileşim içerisinde. Örgütün baskın olan kültürü strateji belirlemede, izlenecek stratejinin seçimine etki ederek stratejilerin etkin olmaktadır. Strateji belirleme, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlere dayalı bir süreçtir. (Mintzberg ve diğ. 1998).Kültürün bu yapısı 1980'lerde güçlü kültüre sahip başarılı şirketlerin, 1990'lı yılların değişken yapısına ayak uyduramayarak başarısız olmasına hatta batmasına sebep olmuştur. Bu da kültür okuluna olan güveni azaltmıştır. Ancak özellikle son yıllarda öğrenen

kültür kavramının ortaya atılması ve bu alanda çalışmalar yapılması ile kültür akımında canlanma yaşanmaktadır.

2.2.9 Çevre Okulu

Çevre okulu açık sistem teorisinden büyük ölçüde etkilenmiştir. Hiçbir organizasyon çevresinden girdi almadıkça ve çıktı vermedikçe yaşayamaz. Çevre okulu ilk ortaya atıldığı dönemde organizasyonların çevrelerine bağlı olduğunu var sayarak çevreyle uyum gösterilmesi ile ilgilenmiştir, ancak daha sonraki dönemlerde organizasyonların içinde bulundukları çevreyi değiştirebilecekleri görüşü ortaya konulmuştur.

Çevre okulunun dayanak noktaları şunlardır (Mintzberg ve diğ. 1998):

- Organizasyonun kendisini de kapsayan, çevre strateji yapımı sürecinin merkez aktörüdür.
- Organizasyonlar çevre baskılarına tepki vermek zorundadır, yoksa doğal seçime uğrarlar.
- Liderlik, çevreyi anlamak ve organizasyonun çevre ile uyumunu sağlamakta pasif bir eleman olmaktadır.
- Organizasyonlar farklı alanlarda ve ekolojik-niş yaratacak şekilde kümelenirler ve bu pozisyonlarında rekabetin çok kızışmasına ve ya kaynakların azalmasına kadar kalırlar.

2.2.10 Biçimlendirme Okulu

Şekillendirme okulu organizasyonların kararlı durumları ve dönüşümleri olmak üzere iki süreci dönüşümlü olarak yaşadıklarını iddia eder. Stratejiler bu iki evre de göz önüne alınarak yapılmalıdır.

Biçimlendirme okulunun dayanak noktaları şunlardır (Mintzberg ve diğ. 1998):

- Organizasyonlar çoğu zaman karakterlerine ait kararlı biçimlere sahiptir.
- Bu durağan devreler dönüşüm süreçleri ile kesilirler.

- Bu biçimlerin başarılı dönemleri ve dönüşüm dönemleri zaman içinde kalıplaşmış serilere.(organizasyonların yaşam eğrilerinde olduğu gibi) dönüşürler.
- Anahtar stratejik yönetim sürdürülebilir kararlılığı sağlayan ancak dönüşümün gerekli olduğunu aklında tutarak, gerektiğinde organizasyona zarar vermeden bu dönüşümleri sağlamaktır.
- Diğer dokuz stratejik okul farklı biçimleri oluşturmaktadır.
- Sonuç stratejiler o ana uygun biçimde plan, pozisyon, perspektif, kalıp ve blöf olarak ortaya çıkabilir.



3. STRATEJİ BELİRLENMESİNE VE STRATEJİ İLE PERFORMANS İLİŞKİSİNİN ÖLÇÜMLENMESİNE GETİRİLEN YAKLAŞIMLAR

Stratejilerin ölçümlemesine de diğer stratejik yönetim kavramlarına olduğu gibi değişik bakış açıları getirilmiştir. Bunlar üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlardan ilki vaka tabanlı sözel yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre strateji ancak kendini oluşturan kompleks ve kendine özgü ortamın koşulları içinde incelenebilir. Bu yüzden stratejinin sözel olarak ifade edilmesi gerektiğini, stratejiyi belirlemeye dair oluşturulan her hangi bir ölçümleme kalıbının yetersiz kalacağını savunmaktadır. Bu yaklaşım stratejinin ‘sonsuz dek devinim içinde olan bir organizasyonel süreç’ ve ya ‘organizasyonel tasarlama süreci ile organizasyonel uygulama süreci arasındaki arayüz’, (Andrews, 1980) olması görüşlerinin bir yansımasıdır.

İkinci yaklaşım ise sınıflandırma yaklaşımıdır. Sınıflandırma kavramsal olarak ve ya deneysel olarak yapılabilir. Kavramsal sınıflandırmalara tipolojiler denilmektedir. Deneysel sınıflandırmalar ise taksonomi olarak adlandırılır. Üçüncü yaklaşım ise karşılaştırma yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın amacı stratejik yapının ana özelliklerini (boyutlarını) ortaya koymaktır.

Bu bölümde bu üç bakış açısıyla yapılmış strateji ölçümlemesi çalışmaları incelenmiştir.

3.1 İşletmelerin stratejik yönelimleri: Yapı, boyutlar ve ölçümleme (Venkatraman, N.)

Venkatraman işletmelerin stratejik yönelimleri isimli çalışmasında, stratejik yapıyı oluşturan boyutları ortaya koymayı ve bu boyutlar ile performans arasında ilişki kurmayı hedeflemiştir. Bu çalışma karşılaştırma bakış açısıyla stratejiyi incelemektedir. Stratejik yapının dört ana özelliğini (faaliyet alanı, hiyerarşi seviyesi, tanım kümesi, ve niyetlenilene karşı gerçekleşen), stratejik yapının özelliklerini belirleyen altı boyutu oluşturmak amacıyla kullanmıştır.

Bu altı boyutu saldırganlık (aggressiveness) , analiz, savunmacılık (defensiveness), gelecekçilik (futuraity), proaktiflik ve risk alıcılık olarak belirlemiştir (Venkatraman, 1989).

Bu altı boyut 29 gösterge ile ölçümlenmiş ve stratejik boyutlar ile performans arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Aşağıda bu 29 gösterge ve bunların hangi boyutu ölçmek amacıyla ortaya konulduğu gösterilmiştir (Venkatraman,1989):

Saldırganlık boyutu:

- Karlılıktan, pazar payı elde etmek için vazgeçmek
- Pazar payını arttırmak amacıyla fiyatları azaltmak
- Rakiplerden düşük fiyat belirlemek
- Karlılık ve nakit akışı maliyetinde pazar payı pozisyonu aramak

Analiz boyutu:

- Farklı fonksiyonel alanlarda etkin koordinasyon yaratmaya çalışmak
- Karar verme sürecinde bilgi sistemlerinden yararlanmak
- Büyük bir karar verme gerekliliği ile karşılaşıldığında, etraflı bir analiz yapmak
- Planlama tekniklerinin kullanılması
- Yönetim bilişim ve kontrol sistemlerinin çıktılarının kullanılması
- İnsan kaynakları planlama ve performans ölçümleme sistemlerinin kullanılması

Savunmacılık boyutu:

- Üretim teknolojisinde önemli iyileştirmeler
- Performansı ortaya koymak için maliyet kontrol sistemlerinin kullanılması
- Üretim yönetimi tekniklerinin kullanılması
- Üretim kalitesine önem verilmesi ve kalite çemberlerinin kullanılması

Gelecekçilik boyutu:

- Kaynak atama ölçütleri genellikle kısa dönem koşullarını göz önüne alır (ters gösterge)
- Gelecekte rekabetçi üstünlük yaratacak temel araştırmaların desteklenmesi
- Operasyonların temel göstergelerinin tahmin edilmesi
- Genel trendlerin takip edilmesi
- Kritik konularda durum ‘(what-if)’ analizi yapılması

Proaktiflik boyutu:

- Var olan operasyonlarla ilgili sürekli yeni fırsatlar arama
- Genellikle pazara yeni marka ve ya ürün süren ilk firma olma
- Sürekli yeni iş alanları arama
- Rakiplerin kapasitelerini arttırarak şirketin önüne geçmesi
- Ürün yaşam eğrisinin geniş aşamalarında olan operasyonların stratejik olarak elenmesi

Risk alma boyutu:

- Operasyonlar genellikle yüksek riskli olarak kabul edilmesi
- Büyük kararların verilmesinde daha çok tutucu bir bakış açısının benimsenmesi (ters)
- Yeni projelerin bütünüyle onaylanmasındansa aşama aşama kabul edilmesi (ters)
- Beklenen kazancın kesin olduğu işlerin desteklenmesi (ters)
- Operasyonlar genelde denenmiş ve doğulanmış yollarla yapılırlar (ters)

Bu çalışmada performans göstergeleri ise büyüme ve karlılık başlıkları altında ölçülmüştür. Performans göstergeleri şunlardır(Venkatraman,1989):

Büyüme boyutu:

- Rekabete bağlı olarak satışlardaki büyüme
- Satışlardaki büyümeden tatmin olma
- Rekabete bağlı olarak pazar payında büyüme

Karlılık boyutu

- Şirket yatırımlarının geri dönüşünden memnun olmak
- Rekabete bağlı olarak net kar durumu
- Rekabetle ilişkili olarak yatırımın geri dönüş oranının durumu
- Satış geri dönüş oranından memnun olmak
- Rekabete bağlı olarak finansal likidite pozisyonu

Bu performans ve strateji göstergeleri anket yapılarak çeşitli şirketlerin yöneticileri ile stratejik planlamada çalışan elemanlarına yollanmış ve 110 cevap alınmıştır.

Buradan çıkan sonuçlara göre saldırganlığın pazar payına bir etkisi olmadığı, ancak karlılığı negatif olarak etkilediği, analitik odaklanma hem büyümeyi hem de karlılığı olumlu yönde etkilediği, korumacılığın karlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu, gelecekçilik boyutunun ne karlılık ne de büyümeye etkisi olduğu, risk almanın karlılığa negatif etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Bu çalışmada performans göstergelerinin bir anket ile belirlenmesi ve bu anketi strateji göstergeleri için hazırlanan anketi kullanan aynı kişi tarafından doldurulması yöntemde bazı hatalar oluşmasına sebep olacaktır.

3.2 Deneysel strateji tipleri analizi (Galbraith,C. ve Schendel, D.)

Strateji tiplerinin analizi için geliştirilen bu yaklaşım taksanomik bir yaklaşımdır. PIMS (Profit Impact of Market Strategies)(Amerika stratejik planlama enstitüsünün oluşturduğu, 1200'den fazla şirketin çeşitli özelliklerinin bulunduğu bir veri tabanı) veri tabanından alınan veriler ile kümeleme analizi yapılmış, ve bunun sonucunda hem tüketici ürünleri sektörü hem de sanayi ürünleri sektörü için strateji tipleri belirlenmeye çalışılmıştır. En son olarak da bu strateji tipleri ile performansların ilişkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İlk olarak fiyatlandırma, pazarlama, ürün geliştirme, ARGE, üretim, yer ve maliyet kararlarını temsil eden ve yönetsel olarak kontrol edilebilen 26 değişken belirlenmiştir. Bu değişkenler üç ana başlık altında oluşturulmuştur. İlk değişken grubu stratejik duruş değişkenidir ve şirketin o anda rakiplerine kıyasla bulunduğu durumu incelemek amacıyla oluşturulmuştur. Bu değişken şirketin durumunu rakiplerine kıyaslayarak belirlemekte ve beş noktalı, ve orta noktanın nötr alındığı bir ölçü kullanmaktadır. İkinci değişken grubu ise stratejik değişim değişkenlerini temsil etmekte ve stratejik durumlardaki değişimleri ifade etmektedir. Son değişken grubu ise yatırım değişkenleridir. Bu değişkenler şirketin ne kadar yatırıma odaklandığını göstermektedir. Aşağıda bu üç gruba ait 26 değişken sıralanmıştır(Galbraith, C., Schendel, D.):

Stratejik duruş değişkenleri:

- Görelî fiyat
- Görelî satış maliyetleri

- Görelî reklam maliyetleri
- Görelî promosyon maliyetleri
- Görelî hizmet kalitesi
- Görelî ürün kalitesi
- Görelî yeni ürün sayısı
- Görelî ürün yelpazesinin genişliği
- Görelî müşteri sayısı
- Görelî müşteri tipi çeşitliliği
- Görelî ileri entegrasyon derecesi
- Görelî geri entegrasyon derecesi
- Görelî direkt maliyet miktarı

Stratejik değişim değişkenleri:

- Görelî fiyatındaki değişim
- Ürün ARGE' sindeki değişim
- Proseslerin ARGE' sindeki değişim
- Görelî satış maliyetlerindeki değişim
- Görelî reklam maliyetlerindeki değişim
- Görelî promosyon maliyetlerindeki değişim
- Görelî hizmet kalitesindeki değişim
- Görelî ürün kalitesindeki değişim
- Görelî yeni ürün sayısındaki değişim
- Görelî direkt maliyetlerdeki değişim
- Üretim maliyetlerindeki değişim
- Varlıkların yeniliklerinde değişim
- Toplam kapasite kullanımındaki değişim

Yatırım değişkenleri:

- Yatırımdaki büyümenin, pazardaki büyümeden farkı
- Yatırımdaki büyümenin dört yıllık pazar gelişimi tahminlerinden farkı

Yatırım değişkenlerinden ilki yatırımdaki yıllık değişimden, gerçek pazar payı çıkartılarak hesaplanmaktadır, bu değerin sıfırdan farklı çıkması firmanın pazardan daha hızlı büyüdüğünü göstermektedir.

İkincisi ise yatırımdaki yıllık değişmeden, firmanın dört yıllık Pazar büyüme tahmininin çıkartılması ile elde edilmektedir. Bu değişkende firmanın pazarı nasıl algıladığını göstermektedir.

Bu değişkenler PIMS veritabanındaki şirketler için hesaplanmış, daha sonrada değişkenliğin çokluğundan kaynaklanan yorumlama zorluğunu ortadan kaldırmak amacıyla bu verilere faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılırken tüketici tipi ürünler ile sanayi ürünleri ayrı ayrı ele alınmıştır. Bunun sonucunda tüketici ürünlerinde 5 stratejik duruş değişkeni, ve 6 stratejik değişim değişkeni elde edilmiştir. Bunlardan stratejik duruş değişkenleri, genişlik, promosyon, kalite, entegrasyon ve yeni ürün duruşları olarak isimlendirilmiş, stratejik değişim değişkenleri ise promosyon yönü, ARGE yönü, kalite yönü, maliyet yönü, varlık yönü olarak isimlendirilmiştir. Endüstri ürünlerinde ise beş stratejik duruş ve dört stratejik değişim faktörü olduğu belirlenmiştir. Stratejik duruş faktörleri genişlik duruşu, promosyon duruşu, kalite duruşu, entegrasyon duruşu ve maliyet duruşu olarak belirlenirken, strateji değişim faktörleri ise promosyon yönü, üretim yönü, kalite yönü ve maliyet yönü olarak belirlenmiştir.

Daha sonra bu faktörlere dayanarak şirketlere kümeleme analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda tüketici ürünleri sektöründe altı, endüstri ürünleri sektöründe ise dört stratejik grup olduğu ortaya konulmuştur. Tüketici ürünlerindeki bu altı strateji grubu, tasfiye, yapıcı, süreklilik, tırmanıcı, niş ve karlılık(cashout) olarak isimlendirilmiştir. Endüstri ürünlerindeki strateji grupları ise düşük bağılılık, bakım, büyüme ve niş olarak belirlenmiştir.

Tüketici ürünlerindeki ilk stratejik grup olan tasfiye grubundaki firmalar çok zayıf stratejik duruş bileşenlerine sahiptir, pozisyonunu geliştirmeye yönelik hiçbir harekette bulunmazlar. Her iki yatırım değişkenleri de ve promosyon değişkenleri yüksek değerdedir. Yapıcı gruptakiler ürünlerine güvenen firmalardan oluşmaktadır. Bu gruptaki firmalar satışlarını ve pazar pozisyonlarını iyileştirmeye çalışmaktadırlar. Süreklilik stratejileri ise durumlarını korumaya çalışan şirketlerden oluşmaktadır. Her iki yatırım değişkenlerinden aldıkları değerler sıfıra yakındır, stratejik değişkenlerde de buna benzer davranışlar göstermektedir. Tırmanıcı grubundakiler ise stratejik durumlarını iyileştirmeye çalışan firmalardır.

Promosyon, fiyat, ARGE, ve yeni ürünler değişim değişkenlerinde yüksek değerleri sergilemektedirler. Bu gruptakiler temel olarak stratejik duruş değişkenlerinden düşük puan alan ancak stratejik değişim değişkenlerinde yüksek değerler alan böylece pozisyonunu iyileştirmeye çalışan şirketlerden oluşmaktadır. Niş stratejisini uygulayan firmalar ise yüksek kaliteli ürün ve ya servis özelliklerine sahiptir.

Bu firmalar kalite duruşu değişkenleri, fiyat duruşu değişkenleri ile fiyat yön değişkenlerinden yüksek değerler alırken reklam değişkenlerinden düşük değerler almaktadır. Ayrıca ARGE faaliyetlerinde ve yeni ürün pazara sürmede artış göstermektedirler. Tüketici ürünlerinin son grubu olan karlılık stratejisi güden şirketler, fiyat, kalite ve genişlik duruş değişkenlerinde yüksek puanlar almışlardır ancak yeni ürün piyasaya sürmeleri, ARGE yatırımları düşüktür. Bu strateji grubundakiler promosyon faaliyetlerine ağırlık vermekte ve bu şekilde ürünlerinin ömrünü arttırmaya çalışmaktadır.

Endüstri ürünlerindeki strateji gruplarından ilki düşük bağlılık grubudur. Bu tip stratejiler gözeten firmalarda yatırım değişkenlerinin negatif değerler aldığı, çok düşük stratejik duruş değişkeni değerleri sergiledikleri gözlenmektedir. Bunun yanında durumlarını iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde de bulunmamaktadırlar. Bakım grubundakiler ise süreklilik stratejisi ile maliyet indirgeme stratejilerinin birleşimi olan karma bir strateji tipidir. Bu strateji tipindeki firmalar endüstri ortalamalarına uygun pazarlama stratejileri uygularken, maliyet düşürme politikası gütmektedirler. Büyüme stratejisi grubu ise ürünlerine güvenen şirketlerden oluşmaktadır. Yatırımlar oldukça yüksektir, pazardaki pozisyonunu geliştirmeye çalışmaktadır. Fiyatlar endüstri standardındadır, kalite endüstri standardının biraz altındadır. Endüstri ürünlerindeki en son stratejik grup niş strateji grubudur. Bu gruptaki firmalar yüksek kalite ve yüksek fiyat ile çalışmaktadırlar. Ürün yelpazeleri dardır ve dar bir gruba hitap ederler.

Çalışmanın diğer bir amacı da ortaya konan bu stratejiler ile performanslar arasında bir ilişki olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu amaçla her iki ürün tipindeki stratejik grupların ayrı ayrı nakit akışı, yatırımın geri dönüş oranı ve pazar payı paylarının ortalaması hesaplanmıştır. Daha sonra firmalar pazar paylarına bağlı olarak güçlü ve zayıf olarak ikiye ayrılmışlardır. Pazarlarındaki pazar paylarına göre birinci ve ya ikinci olan şirketler baskın, diğerleri ise güçsüz şirketler olarak belirlenmiştir.

Bunun sonucunda farklı stratejik grupların farklı performans değerlerine önem gösterdiği, bazı performans değerlerindeki yüksekliği diğerlerine tercih ettiği görülmektedir. Ayrıca genellikle aynı stratejik gruptaki firmaların baskın olanlarının, baskın olmayanlara oranla performans göstergelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tasfiye stratejisi uygulayan firmalarda nakit akışı ve yatırımın geri dönüşü yüksek iken, Pazar payları düşük olmakta, yapıcı grubundaki firmalarda ise nakit akışının düşük olduğu ancak yatırım geri dönüş oranı ile Pazar payında yüksek olduğu görülmektedir. Süreklilik stratejisi uygulayan firmalarda ise yatırımın geri dönüş oranı yüksek, nakit akışı ve Pazar payları düşüktür. Tırmanıcı grubundakilerde ise nakit akış oranı çok düşükken, yatırımın geri dönüş oranı çok yüksektir. Niş stratejisi güden firmalarda ise hem Pazar payı hem de yatırımın geri dönüş oranı çok yüksekken, nakit akışları çok düşüktür. Karlılık stratejisi güden firmalarda ise bütün performans değerleri yüksektir.

Bazı araştırmacılar bu çalışmada kullanılan PIMS veri tabanının hatalı sonuçlar verdiğini düşünmektedir. Ayrıca bulunan stratejik gruplar ile performans arasındaki ilişki yüzeysel olarak değerlendirilmiştir.

3.3 Stratejik grup oluşturulması ve performans: Amerikan İlaç Sektörü Örneği (Cool,K.O. ve Schendel, D.)

Bu çalışmada şirketlerin stratejik davranışlarının belirli zaman dilimlerinde değişimleri irdelenmiş bunun yanında sektördeki stratejik gruplar oluşturulmaya çalışılmış ve bu grupların zaman içinde yapılarında oluşan değişimler incelenmiş, daha sonra bu grupların performansları ile stratejileri arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Stratejik gruplar ise bir sektörde benzer faaliyet alanları ve kaynak kullanımları ile rekabet eden firmalar olarak belirlenmiştir. Bu inceleme yapılırken Amerikan ilaç sektöründeki 22 firmanın 1962-1983 yılları arasındaki davranışları çeşitli veri tabanlarından elde edilen veriler ile incelenmiştir. Bu araştırmanın temelinde yatan varsayımlar şu şekildedir: $\text{Performans} = f(\text{kontrol edilebilir, kontrol edilemez değişkenler})$, kontrol edilemeyen değişkenler çevreden kaynaklandığı, kontrol edilebilen değişkenlerin ise yönetim kararlarından oluştuğu düşünülebilir.

Bu değişkenlerden bazıları operasyonel kararların verimliliği ile ilgili iken diğerleri etkinlik veya stratejik yönetim ile ilgilidir. Bu da; Hedefler=f(verimlilik, etkinlik,çevresel değişkenler), Performans = f(operasyonlar,strateji,çevresel değişkenler), olarak ifade edilmesini sağlamaktadır(Cool,K.O. and Schendel, D.,1987).

Bu varsayımlar kullanılarak firma performansı şu şekilde ifade edilmiştir; Firma Performansı = f(stratejik davranış,endüstri yapısı).

Stratejileri belirlemek amacıyla 15 stratejik yön belirlenmiş ve bunları ölçmek amacıyla 15 ölçüt kullanılmıştı bu ölçütler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3.1 Cool ve Schendel (1987)Taraından Stratejik Yön Belirlemede Kullanılan Ölçütler

Stratejik Yön	Ölçüt
Faaliyet alanının genişliği*	(Reçeteli en büyük üç satış yapılan kategorideki satışların toplamı)/ (Toplam yerel satışlar)
Satış noktası odaklanması (hastaneler ve ya eczaneler)	Toplam yerel satışlardaki eczane satışlarının %'si
Etik ilaç pazarına bağlılık	Toplam yerel satışlardaki reçeteli satışların %'si
Markalı jenerikler	Toplam yerel reçeteli satışlardaki markalı jeneriklerin %'si
Markasız jenerikler	Toplam yerel reçeteli satışlardaki markasız jeneriklerin %'si
Kronik ilaç pazarına bağlılık	Toplam yerel reçeteli satışlardaki kronik ilaç satışlarının %'si
Başka pazarlara olan açıklık	Toplam satışlardaki yurtdışı satışların %'si
şu andaki ARGE harcaması	Firmanın toplam ARGE'si/(Tüm sağlık satışları)

Stratejik Yön	Ölçüt
ARGE yatırım miktarı	(Piyasaya sürülen yeni ürünlerin toplam sayısı)/(Toplam araştırmalarla oluşturulmuş yeni ürünlerin sayısı)
ARGE odaklanması	Toplam yeni kimyasallar/ Piyasaya sürülen yeni ürünlerin toplam sayısı
Ürün stratejisi	Piyasaya sokulan yeni kimyasallar/Yeni piyasaya sürülen tüm ürünler
Tıbbi uzmanlara promosyon	Toplam yerel profesyonellere promosyon/Toplam reçeteli satışlar
Müşteriye reklam	(Yerel pazarda reçetesiz ilaçlar için doğrudan medyada yapılan reklam) / (Toplam yerel satışlar)
Dağıtım stratejisi	Dağıtılan ürünlerden doğrudan hastane ve eczanelere dağıtılanların %'si
İlaç faaliyetlerinin ölçüsü	Toplam yerel ilaç satışları

* İlaç sektöründe 11 ana tedavi kategorisi (cardiovascular, kanser tedavisi, akıl hastalığı vb.) vardır. Faaliyet alanına odaklanmada firmanın bu alanlardaki odaklanması belirlenmeye çalışılmıştır.

Performans ölçütleri ise üç değişkenle ölçülmüştür. Bunlardan ilki ilaç pazarındaki pay, ikincisi ağırlıklı bölüm(segment) payı ve üçüncüsü enflasyona uyarlanmış satışların geri dönüş oranıdır. Pazar payı, tüm yerel pazarın satışlarından şirketin reçeteli satışlarının aldığı pay olarak hesaplanmakta.

Ağırlıklı bölüm payı ise; (Ağırlıklı bölüm payı)_j = $\sum_j (W_j SS_j)$ şeklinde hesaplanmaktadır.

$$W_j = s_j / S_i \text{ ve}$$

$$SS_j = s_j / S_j$$

s_j = i şirketinin j tedavi kategorisindeki ilaç satışları

S_i = i şirketinin reçeteli satışlarının toplamı

S_j = j tedavi kategorisindeki toplam pazar büyüklüğü

Risk ölçütleri ise bir gruba ait performans ölçümlerinden grup şirketlerinin aldığı değerlerin yıllar bazındaki ortalamaları arasındaki standart sapma ile ölçülmüştür. Risk uyum performansları ise üç performans ölçümü için o performans değeri ortalamasının o performansa ait standart sapmaya bölünmesi ile elde edilmiştir.

Öncelikle üç hipotez ortaya konmuş ve bunların doğruluğu araştırılmıştır. Bunlardan ilki H_1 =Bütün stratejik gruplar aynı performans düzeyine sahiptir. H_2 =Stratejik gruplar benzer risk seviyeleri ile tanımlanırlar. H_3 =Stratejik aynı seviyede risk uyum performansı gösteriler.

Bu hipotezleri araştırmak için öncelikle zamanın stratejik davranışlara etkisi olup olmadığı sorgulanmış, yıllar arasında kovaryans yapılarının değiştiği zamanlar incelenmiştir. Bunun sonucunda ilgili yıllar arasında dört dönem olduğu ilk dönemin 1963-1969, ikinci dönemin 1970-1974, üçüncü dönemin 1975-1979 ve son dönemin 1980-1982 dönemleri olduğu ortaya konulmuştur. Bu yapısal değişiklikler sorgulandığında yasal değişimler, ürün yapılarındaki değişimler gibi büyük değişimlerin bu dönemlerde yaşandığı görülmüştür. Bu da stratejilerin zamana bağlı olarak değiştiğini göstermiştir.

İkinci olarak bu zaman dilimlerinde şirketlere kümeleme analizi yapılmış, ve farklı dönemlere ait farklı strateji grupları belirlenmiştir.. Altmışlı yıllarda farklılaşma bir grup oluştururken yetmişlerin başında yeni stratejiler denenmiş, yetmişlerin sonlarında ise stratejik gruplarda bir bileşme yaşanmıştır.

En son olarak da farklı stratejik davranışlar gösteren stratejik gruplar ile bu grupların performans, risk ve risklere uyum ölçütleri arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Bunun için grupların ortalamaları arasında varyans analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizinde pazar payı haricindeki hem performans, hem risk hem de risk uyum verileri tüm zaman gruplarında bazı istisnalar haricinde farklılık göstermemektedir.

4. PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ

Bir arabanın performansını ortaya koyan hız, araç sıcaklığı, yakıt düzeyi gibi çeşitli özellikler vardır. Bir organizasyonunda performansını ortaya koyan farklı özellikler vardır. Organizasyonların performanslarını belirlemek için oranlar kullanılır. Bu oranları her biri performansın farklı bir özelliğini gösteren altı ana başlık altında toplayabiliriz.

Bu başlıklar, karlılık, likidite, ödeme gücü, büyüme, değer ve güvenlik olarak belirlenmiştir (Barrow C.,2001). Aşağıdaki bölümlerde bu ana başlıkların hangi performans özelliğini açıkladığı ve bunlara ait oranların nasıl hesaplanacağı gösterilmiştir.

4.1 Karlılık Ölçümleri

Karlılığın ölçümünde kullanılan temel oranlar, brüt sınır oranı, faaliyet marjı oranı, net kar marjı oranı, varlıkların geri dönüşüm oranı, yatırım geri dönüş oranı ve çalışan başına kar oranlarıdır.

4.1.1 Brüt Kar Marjı

Bu orana ulaşmak için satış gelirlerini satış maliyetlerinden çıkartmak daha sonrada sonucu satışların bir değeri olarak göstermek gerekmektedir. Oran ne kadar büyükse, ürünlere ve hizmetlere eklenen değer o kadar büyüktür.

Brüt Kar Marjı = (Brüt Satışlar-Satış Giderleri) / Brüt Satışlar (Barrow C.,2001)(4.1a)

Brüt Kar Marjı= Brüt Satış Karı/Brüt Satışlar (Barrow C.,2001)(4.1b)

4.1.2 Faaliyet Karı Marjı

Bu oran satışlardan sadece satış maliyetlerinin değil finansal ödentiler (vergi, faiz vb.) dışındaki maliyetlerin çıkartılması ile hesaplanır. Bu ölçüt yönetimin şirketi ne kadar iyi yönettiğiyle ilgilidir.

Çünkü daha çok finansal kararların şirket yöneticileri yerine şirket sahipleri tarafından verildiği düşünülmektedir. Ayrıca faiz ve vergi oranları makro ekonomik faktörlerden etkilenir bu da yönetimin etki edemeyeceği kararlardır.

$$\text{Faaliyet Karı Marjı} = \text{Esas Faaliyet Karı} / \text{Satışlar} * 100 \text{ (Barrow C.,2001)(4.2)}$$

4.1.3 Net Kar Marjı Oranı

Bu oran işletmenin her 1 TL'lik satışından elde ettiği net karı gösterir. İki şekilde hesaplanması mümkündür. İlkinde vergi ve faiz giderleri düşülmeden hesaplanan dönem karı kullanılır, ikincisinde ise vergi ve faiz giderleri düşüldükten sonra hesaplanan net dönem karı kullanılır. Dönem karı vergiler ve faiz giderleri düşüldükten sonra hesaplandığında iştiraklere dağıtılacak olan ve ya işletmede kullanılabilecek olan net karı gösterir.

$$\text{Net Kar Marjı} = \text{Net Dönem Karı} / \text{Satışlar} \text{ (Barrow C.,2001)(4.3)}$$

4.1.4 Varlıkların Geri Dönüşüm Oranı (Varlıkların Karlılığı)

Bu oran pek çok işletme için temel performans ölçümüdür. Örneğin bir bankaya yatırdığınız 10000 dolar, size yılda 500 dolar kazandırdığında, paranızın geri dönüş oranı %5'dir. $(500 \text{ dolar} / 10000 \text{ dolar}) * 100 = \%5$

İşletmelerde bu oran faaliyet karının, toplam kullanılmış paraya bölünmesi ile hesaplanır.

$$\text{VGDO} = \text{Faaliyet Karı} / (\text{Aktifler} - \text{Kısa Dönem Borçları}) \text{ (Barrow C.,2001) (4.4a)}$$

$VGDO = \text{Faaliyet Karı} / (\text{Dönen Varlıklar} + \text{Duran Varlıklar} - \text{Kısa Dönem Borçlar})$
(Barrow C.,2001) (4.4b)

$VGDO = \text{Faaliyet Karı} / (\text{Öz sermaye} + \text{Uzun Vadeli Borçlar})$ (Barrow C.,2001)
(4.4c)

4.1.5 Yatırımın Geri Dönüş Oranı (Yatırımın Karlılığı)s

Hissedarlar genellikle bu oran ile ilgilenirler. Bu oran net dönem karının (faiz ve vergi giderleri çıkartıldıktan sonra elde edilen kar) ile öz sermayeye oranı ile elde edilir.

$YGDO = \text{Net Dönem Karı} / \text{Öz sermaye}$ (Barrow C.,2001).(4.5)

4.1.6 Çalışan Başına Kar

Çoğu zaman olduğu gibi, temel varlığınız insanlarsa, onların kattığı değeri de ölçmeniz gerekmektedir. Çalışan başına net kar çalışanlarınızın kattığı değeri gösterir.

$\text{Çalışan Başına Kar} = \text{Dönem Karı (Vergiler çıkartılmadan önce)} / \text{Çalışan Sayısı}$
(Barrow C.,2001)(4.6)

4.2 Likidite Ölçümleri

Likidite firmaların kısa vadede ve ya gerektiğinde finansal yükümlülüklerini yerine getirebilme yeteneğidir. Dönen varlıklar ne kadar çoksa, kullanılan toplam para o kadar fazladır. Bu da daha iyi bir yatırım geri dönüşü sağlamak için daha yüksek kar yapma gerekliliğini doğurur. Özellikle hızlı gelişen işletmelerde, yeterli miktarda kar sağlandığı halde nakit akışlarında sorun yaşanabilir. İşletme karı yatırımlara aktarılır, işletmenin artan stok ve parça gereksinimleri ise kredi ile karşılanır. Kredi bulmada zorlukla karşılaşıldığında işletme sıkıntıya düşebilir. Bu yüzden uzun dönemde karlılık yanında likiditeye de önem verilmelidir. Likidite ölçümünde şimdiki cari oran, hızlı oran, kredi kontrol oranı kullanılır.

4.2.1 Cari Oran

Cari oran dönen varlıkların kısa vadeli borçlara oranlanması ile elde edilir. Örneğin bu oran 3 ise 3:1 olarak gösterilir ve kısa vadeli borçların 3 defa karşılandığını gösterir.

$$CO = \text{Dönen Varlıklar} / \text{Kısa Vadeli Borçlar} \text{ (Barrow C.,2001)(4.7)}$$

Bu oranın çok büyük olması da küçük olması da tercih edilmez. Oranın büyüklüğü işletmenin işlerini çevirmek için dışarıdan kaynak bulamadığının göstergesidir.

İşletmenin güvende olması için şimdiki değer oranının 1:1 oranına yakın olması gereklidir. Ancak bu her zaman doğru olmayabilir. Kredi ile ürün alan ve bunları nakit para ile satan bir kuruluş 1.3:1 oranı ile işlerini güvenle sürdürür. Ancak hammadde depolayan ve müşterisi ile finansal ilişkilere giren bir üretici 2:1 oranından daha yüksek bir oranla çalışma gereksinimi duyacaktır. Bunun sebebi hammadde için nakit para ödemek ve müşteriden nakit para almak üretici bir firmada, perakendeci bir firmaya göre daha uzun sürecektir.

4.2.2 Hızlı Oran

Bu dönen varlıklardan sadece istenildiği anda kullanılabilen varlıklarla ilgilidir.

$$\text{Hızlı Oran} = (\text{Ticari Kısa Vadeli Alacaklar} + \text{Diğer Kısa Vadeli Alacaklar}) / \text{Dönen Varlıklar} \text{ (Barrow C.,2001)(4.8)}$$

Bu oranda stokların kullanılmaması stokları nakde dönüştürmenin uzun süreceğinin düşünülmesine dayanmaktadır.

4.2.3 Kredi Kontrol Oranları

Kredi ile iş yapan küçük işletmelerde, para akışı çok çabuk sorun haline gelebilir. Bu durum faturalarını küçük şirketlere göre daha uzun sürelerde ödeyen büyük şirketler içinde kısmen doğrudur. Şaşırtıcı bir biçimde, batık alacaklar (hiçbir zaman

ödenmeyenler) yavaş ödenen alacaklardan çok daha az ciddi probleme sebep olur. Çoğu firma 3 aylık kredi almaktan çekinmez ancak unutulmaması gereken net 30 günlük bir alacağı bile ortalama 45 günde alındığıdır.

Kredi Kontrol Oranı= Borç verilen para / Borç alınan para (Barrow C.,2001)(4.9)

Eğer her iki tarafta birbirine yakınsa faturaları zamanında ödeyebilirsiniz. Bu oran bir işletmede, işletmenin kredi kontrolü o kadar yüksektir.

4.3 Ödeme Gücü Ölçümleri

Likiditenin bir firmanın kısa dönem gücünü göstermesi gibi, ödeme gücü oranları da firmaların uzun dönemde finansal gücünü göstermektedir. Ödeme gücü işletmenin uzun dönem borçları ile özsermayeye bakılarak yorumlanır. Ödeme gücünü ölçmek için kaldıraç oranı kullanılır.

Kaldıraç Oranı = Uzun dönem borçlar / (uzun dönem borçlar + öz sermaye) *100
(Barrow C.,2001)(4.10)

Kaldıraç oranını yüksek olan firmalar daha kırılgandır. Satışlar düştüğünde ve ya faizler yükseldiğinde, durumları kötüleşir, bu ikisi bir birini takip ettiğinde ise diğer firmalara oranla başarısız olma oranları artar.

4.4 Büyüme Ölçümleri

Büyümenin ölçümünde en fazla satışlardaki, net kardaki ve varlıklardaki büyüme göz önünde bulundurulur. Ancak bu üçünün bir arada kullanılması daha anlamlı sonuçlar vermektedir. Bütün büyüme oranları satışlar, net kar veya varlıkların o yıldaki değerlerinin bir önceki yılda elde edilen değerine bölünmesi ile elde edilir.

4.4.1 Satışlardaki Büyüme

SB= t yılındaki Brüt Satışlar / (t-1) Yılındaki Brüt Satışlar (Barrow C.,2001)(4.11)

4.4.2 Net Kardaki Büyüme

$NKB = t \text{ yılındaki net dönem karı} / (t-1) \text{ yılındaki net dönem karı}$ (Barrow C.,2001)(4.12)

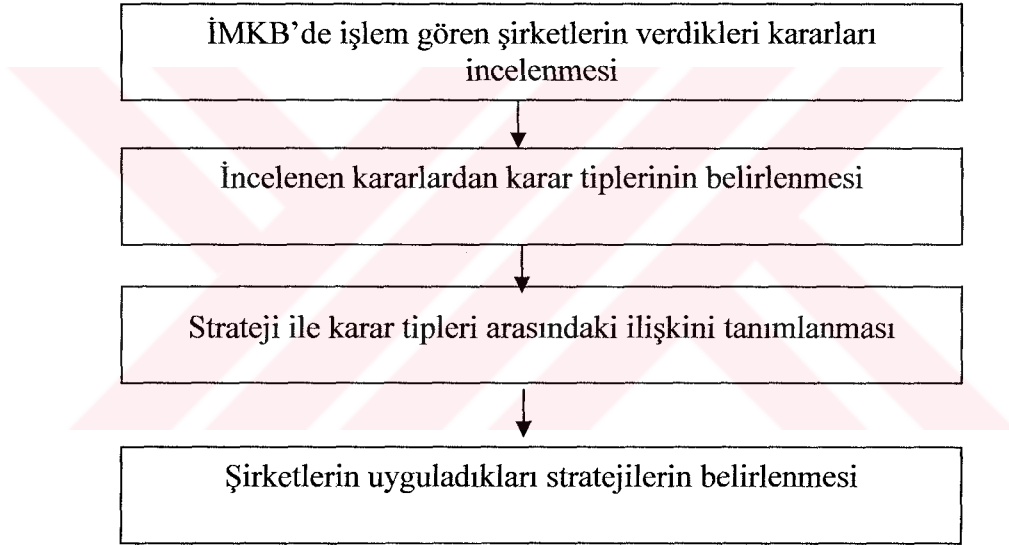
4.4.3 Toplam Varlık Büyümesi

$TVB = t \text{ yılındaki Aktiflerin Toplamı} / (t-1) \text{ Yılındaki Aktiflerin Toplamı}$ (Barrow C.,2001)(4.13)



5. İMKB'DE İŞLEM GÖREN ŞİRKETLERİN STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ YÖNTEMİ

Daha öncede belirtildiği üzere bu çalışmada Türkiye'deki şirketlerin uyguladıkları stratejilerin, bu stratejilerin değişimlerinin ve stratejilerin firma performanslarına etkisinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Çalışmanın amacı doğrultusunda ilk olarak dokuz sektördeki İMKB'de işlem gören 179 şirketin stratejileri, dört aşamalı bir süreç ile belirlenmiştir. Bu sürecin aşamaları şekil 5.1'de gösterilmiştir.



Şekil 5.1 Stratejilerin Belirlenmesi Süreci

5.1 Karar Tiplerinin Belirlenmesi

İlk olarak pilot sektör olarak seçilen tekstil sektöründeki şirketlerin 1998 ile 2004 yılları arasında verdikleri kararlar incelenmiştir. İncelenen kararlardan 43 karar tipi belirlenmiştir. Bu karar tiplerine göre gıda, metal ana, makina ve metal eşya, taş-toprak, hizmet, kağıt, kimya-petrol-plastik, bilişim sektörlerindeki 179 şirketin yine 1998-2004 yılları arasında verdikleri kararlar incelenmiştir.

Bu inceleme sonucunda karar tipi sayısı 63'e çıkarılmış ve alınan tüm kararlar bu karar tiplerine göre sınıflandırılmıştır. 63 karar tipi aşağıda listelenmiştir.

1. Yönetim kurulu seçme/atama
2. Sermaye arttırımı (öz sermaye, kayıtlı sermaye)
 - 2.1 Mevcut nakiti korumak için karlılığın şirket sermayesinde kullanılması
 - 2.2 Diğer kaynaklarla sermaye arttırımı
3. Kar payı dağıtımı/dağıtılmaması kararları
4. Hisse senedi satışı (devredilmesi), iştiraklikten çekilme/iştiraklik payı azaltma/satışı, ortaklıktan çekilme
 - 4.1 Kapasite kullanım oranını arttırabilmek, verimliliği arttırmak amacıyla hisse senedi satış
 - 4.2 Belirli bir pazardan çekilmek için o pazardaki hisse senedi satışı
5. Hisse senedi alışı, İştirak olma/iştiraklik payı arttırma, Ortak olma, Şirket satın alma
 - 5.1 Tamamlayıcı ve ikame ürünlerle kendi pazarında talep yaratmak amacıyla hisse senedi alma
 - 5.2 Maliyet minimizasyonu ve pazar payını arttırmak amacıyla içinde bulunulan faaliyet alanında
 - 5.2.1 Ürünlerini pazarlamak ve satmak için değer yaratmak amacıyla hisse senedi alışı
 - 5.2.2 Var olan ürünlerine, hammadde sağlamak amacıyla amacı ile hisse senedi alışı
 - 5.3 Farklı iş alanlarında hisse senedi alma
 - 5.4 Kendi iş alanında hisse senedi alış, iştirak olma, şirket satın alma
6. Yeni şirket kurma
 - 6.1 Tamamlayıcı ve ikame ürünlerle kendi pazarında talep yaratmak amacıyla yeni şirket kurma
 - 6.2 Maliyet minimizasyonu ve pazar payını arttırmak amacıyla içinde bulunulan faaliyet alanında
 - 6.2.1 Ürünlerini pazarlamak ve satmak için değer yaratmak amacıyla yeni şirket kurma

20.2.1 Ürünlerini pazarlamak ve satmak için değer yaratmak amacıyla kiralama(ör: mağaza alma)

20.2.2 Var olan ürünlerine, hammadde sağlamak amacıyla kiralama

20.3 Farklı iş alanlarında kiralama

20.4 Kendi ana iş alanı için kiralama yapma

21. Reklam verme kararları

22. Yeni ürün yaratma, piyasaya sürme kararları

23. Kredi alma kararları

24. Teşvik belgesi alma

25. Müşteriye daha hızlı, kaliteli ürün sunabilmek amacıyla faaliyette bulunmak, kalite belgesi almak

26. Tasarım ve ya marka ismi yaratmak

27. Müşteri hizmetlerini kuvvetlendirmek, satıcı ağını genişletmek

28. Operasyon kararları

29. İhaleye girme kararları

30. Denetlenme kararları

31. Teknolojik yatırım kararları (Makine ve metal eşya alma, modernizasyon, teknoloji yenilenmesi vb.)

32. Üretim, tedarik sistemi verimliliğini arttırıcı faaliyetler

33. Piyasaya belirli bir guruba hitap edecek bir ürün sürmek

34. Belirli bir müşteri gurubuna ulaşmak amacıyla taşınmak

35. Kapasite arttırımı

36. Maliyeti azaltıcı karlılığı arttırıcı faaliyetler

37. Halka arz kararları

38. İştiraklerin sermayesini arttırma kararı

39. İştiraklerin sermaye arttırımına katılma kararı

40. İştiraklerin sermaye arttırımına katılmama kararı.

41. Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) kararları

42. İştiraklerin hisse senedi oranlarında değişim

43. Stratejik işbirliği/ Ortaklık Kurma/ Birleşme

43.1 Tamamlayıcı ve ikame ürünlerle kendi pazarında talep yaratmak amacıyla Stratejik işbirliği/ Ortaklık Kurma/ Birleşme

- 43.2** Maliyet minimizasyonu ve pazar payını arttırmak amacıyla içinde bulunulan faaliyet alanında işbirliği/ Ortaklık Kurma/ Birleşme
- 43.2.1** Ürünlerini pazarlamak ve satmak için değer yaratmak amacıyla işbirliği/ Ortaklık Kurma/ Birleşme
- 43.2.2** Var olan ürünlerine, hammadde sağlamak amacıyla işbirliği/ Ortaklık Kurma/ Birleşme
- 43.3** Farklı iş alanlarında hisse senedi alma işbirliği/ Ortaklık Kurma/ Birleşme
- 43.4** Kendi iş alanında stratejik ortaklık kurma
- 44.** Özelleştirme
- 45.** Grev / Lokavt Kararları
- 46.** Üretime ara verme
- 47.** İhracat yapma, ürün satma
- 48.** Kefil / garantör olma
- 49.** Yeniden yapılanma
- 50.** Fason üretim
- 51.** İpotek ettirme
- 52.** Kiraya verme kararları
- 53.** Danışmanlık alma
- 54.** Ürünü piyasaya çekme
- 55.** İhaleye çıkma
- 56.** Hammadde alma
- 57.** Fiyatlarda indirim yapma
- 58.** Borçları yapılandırma (Bankalarla ve alacaklarla anlaşma, kredi geri ödeme planı yapma vb.)
- 59.** Ücretsiz izne çıkartma
- 60.** Yedek akçe kullanılması
- 61.** Karar iptali kararı
- 62.** Karar ertelenmesi
- 63.** Yönetim Değişikliği (Yönetim Kurulu Değişiklikleri Hariç)

5.2 Stratejilerin belirlenmesi

Bir sonraki aşamada ise bu kararlar ile stratejiler arasındaki ilişkiler tanımlanmıştır. Stratejiler belirlenirken üçüncü bölümde anlatılan topluluk stratejilerinin kullanılması uygun bulunmuştur. Daha önce belirtildiği gibi topluluk stratejileri şirketlerin hangi iş alanlarında faaliyet göstermeleri gerektiğini araştırır. Temel olarak büyüme, korunmacı ve kararlılık stratejilerinden oluşur. Bir şirket bu stratejilerden sadece bir tanesini uygulamak zorunda değildir, belirli bir zaman diliminde bu stratejilerden bir kaçını uygulayabilir. Örneğin kendi ana faaliyet alanında büyümeyi seçen bir firma, aynı zamanda belirli bir iş alanından tamamen çıkarak o iş alanındaki faaliyetlerini tasfiye etmek yoluyla korunmacı bir strateji uygulayabilir. Kararlar ile topluluk stratejileri arasındaki ilişki aşağıda listelenmiştir. Ancak bir önceki aşamada belirlenen 63 karar tipinin her biri bir topluluk stratejisinin uygulanmasına yönelik kararlardan oluşmamaktadır, aşağıdaki topluluk stratejilerinin uygulanmasına yönelik olan kararlar listelenmiştir.

TOPLULUK STRATEJİSİ

A.Büyüme

1.Büyüme- Tek Yönlü (2.2, 11, 5.4, 6.4, 8.4, 20.4):

- Diğer kaynaklarla sermaye arttırımı (2.2)
- İşçi alma kararları(11)
- Kendi iş alanında hisse senedi alış, iştirak olma, şirket satın alma (5.4)
- Kendi temel iş alanında şirket kurma (6.4)
- Kendi iş alanında gayrimenkul alma (8.4)
- Kendi ana iş alanı için kiralama yapma (20.4)

2. Büyüme-Çeşitlilik-İlişkili

2.1 Dikey

2.1.1 Dikey-İleri (5.2.1, 6.2.1, 8.2, 16,31)

- Ürünlerini pazarlamak ve satmak için değer yaratmak amacıyla hisse senedi alış (5.2.1)
- Ürünlerini pazarlamak ve satmak için değer yaratmak amacıyla yeni şirket kurma (6.2.1)

- Ürünlerini pazarlamak ve satmak için değer yaratmak amacıyla gayrimenkul alma (8.2.1)
- Şube, ofis, mağaza açma kararları, mağazalar zinciri ile anlaşma kararları (16)
- Ürünlerini pazarlamak ve satmak için değer yaratmak amacıyla kiralama(ör: mağaza alma) (20.2.1)
- Ürünlerini pazarlamak ve satmak için değer yaratmak amacıyla işbirliği/ Ortaklık Kurma/ Birleşme (büyüme-çeşitlilik-ilişkili-dikey-ileri) (43.2.1)
- Teknolojik yatırım kararları (31)

2.1.2 Dikey-Geri

- Var olan ürünlerine, hammadde sağlamak amacıyla amacı ile hisse senedi alışı(5.2.2)
- Var olan ürünlerine, hammadde sağlamak amacıyla yeni şirket kurma(6.2.2)
- Var olan ürünlerine, hammadde sağlamak amacıyla gayrimenkul alma(8.2.2)
- Var olan ürünlerine, hammadde sağlamak amacıyla kiralama (20.2.2)
- Var olan ürünlerine, hammadde sağlamak amacıyla işbirliği/ Ortaklık Kurma/ Birleşme (43.2.2)

2.2 Yatay

- Tamamlayıcı ve ikame ürünlerle kendi pazarında talep yaratmak amacıyla hisse senedi alma (5.1)
- Tamamlayıcı ve ikame ürünlerle kendi pazarında talep yaratmak amacıyla yeni şirket kurma (6.1)
- Tamamlayıcı ve ikame ürünlerle kendi pazarında talep yaratmak amacıyla gayrimenkul alımı (8.1)
- Yeni ürün yaratma, piyasaya sürme kararları (22)
- Tamamlayıcı ve ikame ürünlerle kendi pazarında talep yaratmak amacıyla kiralama(20.1)
- Tamamlayıcı ve ikame ürünlerle kendi pazarında talep yaratmak amacıyla Stratejik işbirliği/ Ortaklık Kurma/ Birleşme (43.1)

3. Büyüme-Çeşitlilik-İlişkisiz

- Farklı iş alanlarında hisse senedi alma(5.3)
- Farklı iş alanlarında yeni şirket kurma(6.3)
- Farklı iş alanlarında gayrimenkul alma (8.3)
- Farklı iş alanlarında kiralama (20.3)
- Tamamlayıcı ve ikame ürünlerle kendi pazarında talep yaratmak amacıyla Stratejik işbirliği/ Ortaklık Kurma/ Birleşme (43.3)
- Yeni iş sahalarını giriş kararı (12)

B.Kararlılık

1. Hasat

- Gayrimenkul satımı (9)
- Kiralama kararları (20)
- İpotek ettirme (51)
- Kiraya verme kararları (52)
- Yedek akçe kullanılması (60)

2.Tutucu Stratejiler

- Mevcut nakiti korumak için karlılığın şirket sermayesinde kullanılması (2.1)

C. Korunmacı

1.Küçülme

- Kapasite kullanım oranını arttırabilmek, verimliliği arttırmak amacıyla hisse senedi satış (4.1)
- İşçi çıkartma kararları (10)
- Şube,mağaza kapatma, devretme kararları (17)
- Üretime ara verme (46)
- Ücretsiz izne çıkartma (59)

2.Tasfiye

- Belirli bir pazardan çekilmek için o pazardaki hisse senedi satışı (4.2)
- İş sahalarından çıkış kararı (13)
- Ürünü piyasadan çekme (54)

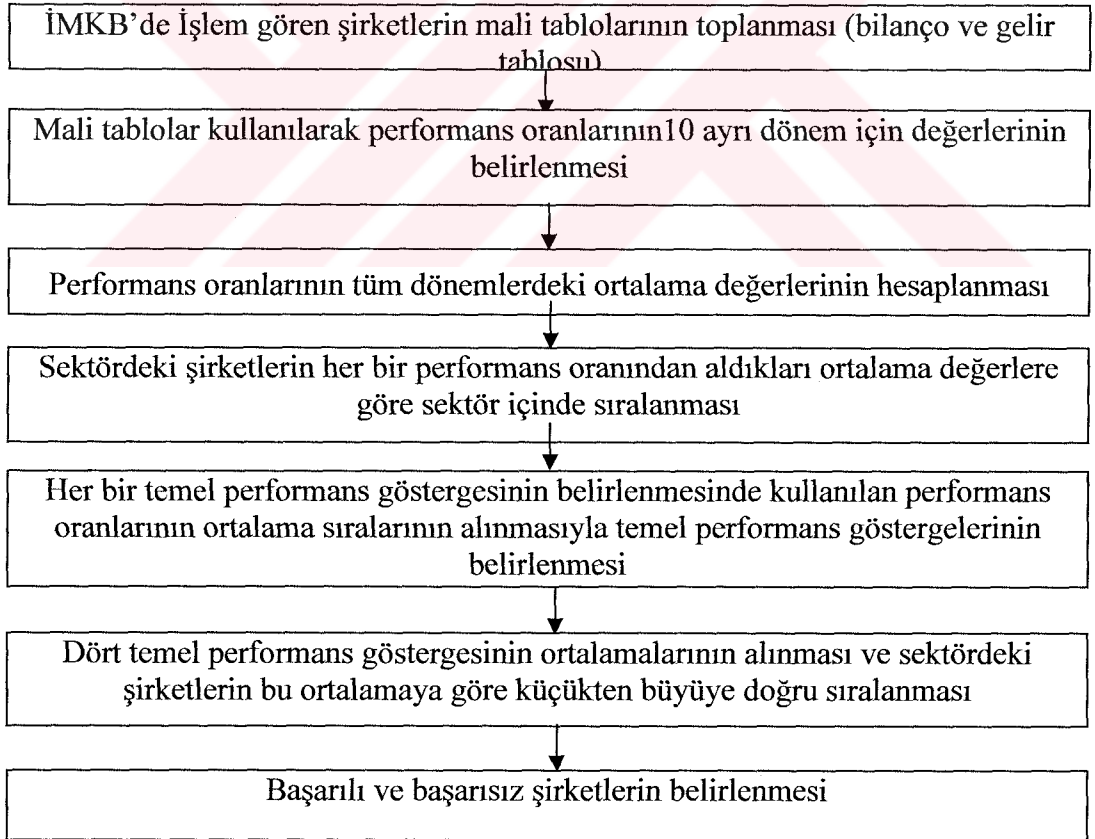
Strateji karar eşleşmesi belirlendikten sonra şirketlerin uyguladıkları kararlar ve stratejiler bir tablo halinde listelenmiştir. Bu tablonun bir örneği ek 1’de gösterilmektedir. Firma kodu, kararın tarihi, kararın kısa bir özeti, karar kodu ve bu kararın göstergesi olduğu strateji tipinin kodu aynı tabloda listelenmiştir. Bu tabloların hazırlanmasıyla 9 sektördeki 179 şirketin 1998 ile 2004 yılları arasında uyguladıkları stratejiler toplam bir liste halinde belirlenmiş olmaktadır. Bu tablolarda ve çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde topluluk stratejileri kodlanarak kullanılmıştır. Bu kodlama aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.1 Topluluk Stratejileri ve Kodları

<i>Topluluk Stratejisi</i>	<i>Kodu</i>
Büyüme-Tek yönlü	A.1
Büyüme-Çeşitlilik-İlişkili-Dikey-İleri	A.2.1.1
Büyüme-Çeşitlilik-İlişkili-Dikey-Geri	A.2.1.2
Büyüme-Çeşitlilik-İlişkili-Yatay	A.2.2
Kararlılık-Hasat	B.1
Kararlılık-Tutucu	B.2
Korunmacı-Küçülme	C.1
Korunmacı-Tasfiye	C.2

6. İMKB'DE İŞLEM GÖREN ŞİRKETLERİN PERFORMANSLARININ ÖLÇÜM YÖNTEMİ

Şirketlerin performansları değerlendirilirken dört temel unsur dikkate alınmıştır. Bunlar karlılık, likidite, ödeme gücü ve büyümedir. Bu dört temel performans göstergesinin farklı biçimlerde incelenmesi mümkündür. Bu çalışmada karlılığı ölçmek için faaliyet karı marjı, brüt kar marjı, net kar marjı oranı, varlıkların geri dönüşüm oranı, yatırımın geri dönüş oranı ve çalışan başına kar oranları kullanılmıştır. Likiditeyi ölçmek için cari oran ve hızlı oran kullanılmış, ödeme gücü ise kaldıraç oranı ile ölçümlenmiştir. Büyüme toplam varlıktaki, net kardaki ve satışlardaki büyümelerin ölçülmesi ile belirlenmiştir. Şekil 6.1'de performans belirlenmesi sürecinin akış şeması gösterilmektedir.



Şekil 6.1 Performans Belirlenmesi Süreci

6.1 Performans Ölçütlerinin Hesaplanması

Performans ölçütleri hesaplanırken şirketlerin mali tabloları kullanılmıştır. İMKB’de işlem gören şirketler üç aylık dönemlerde bilançolarını ve gelir tablolarını açıklamakla yükümlüdürler. Performans göstergelerini değerlendirmek için öncelikle, söz konusu 179 şirketin 1998 ve 2003 yılları arasında açıkladıkları bilançolar ve gelir tabloları 6 aylık dönemlerle (mayıs ve aralık dönemleri) toplanmıştır. Daha sonra bilançolardan ve gelir tablolarından şirketlerin 12 performans oranından aldığı değerler hesaplanmıştır. Performans oranları hesaplanırken 4. bölümdeki formüller kullanılmıştır. Bu hesaplamalar sonucunda her şirkete ait performans oranları 5 yıllık sürelerde, toplam 10 dönem için belirlenmiştir. Sadece çalışan başına karın hesaplanmasında, veri yetersizliğinden ötürü 2003’ün mayıs ayındaki verilerinden yararlanılmıştır. Aşağıdaki tabloda, performans oranlarına örnek olması amacıyla TUKAŞ şirketinin performans oranları belirtilmiştir. Tablodaki 1998-I, 1998’in mayıs ayındaki mali tablolar kullanılarak elde edilen ölçütleri gösterirken, 1998-II 1998’in aralık ayının mali tabloları kullanılarak elde edilmiş verileri göstermektedir. Benzer bir biçimde tüm hesaplamalar, her yıl için iki ayrı dönem için hesaplanmıştır.

Tablo 6.1 Performans Ölçütlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Örnek

TUKAŞ	1998-I	1998-II	1999-I	1999-II	2000-I	2000-II	2001-I	2001-II	2002-I	2002-II	2003-I	2003-II
Brüt Kar Marjı	39,71	37,85	35,62	31,67	27,62	27,89	39,94	29,15	21,93	21,55	20,62	22,01
Faaliyet Karı Marjı	18,80	20,53	7,01	11,72	2,47	4,86	15,30	10,81	3,72	6,49	3,64	3,28
Net Kar Marjı Oranı	7,44	9,27	4,33	1,20	-5,60	0,03	2,62	6,62	-12,76	1,35	-3,06	-2,13
Varlıkların Geri Dönüşüm Oranı	10,92	25,86	5,83	10,69	-1,31	9,44	-3,13	17,29	-14,29	4,77	-2,91	-8,49
Yatırımın Geri Dönüş Oranı	8,74	24,96	5,31	3,76	0,00	0,09	4,17	26,49	0,00	8,84	0,00	0,00
Çalışan Başına Kar											-1419,5	

TUKAŞ	1998-I	1998-II	1999-I	1999-II	2000-I	2000-II	2001-I	2001-II	2002-I	2002-II	2003-I	2003-II
Cari Oran	2,00	1,92	1,49	1,35	1,51	1,41	1,29	1,38	1,47	1,47	1,14	1,14
Hızlı Oran	1,31	0,79	0,92	0,60	0,85	0,73	0,86	0,57	0,67	0,70	0,44	0,44
Kaldıraç Oranı	28,08	26,15	20,85	22,45	25,74	27,77	11,73	41,85	68,80	61,03	31,65	38,27
Satışlardaki Büyüme	2,53	1,91	1,58	1,43	1,66	1,47	1,81	2,59	2,53	2,28	1,72	1,39
Net Kardaki Büyüme	-3,96	4,00	0,92	0,18	-2,15	0,03	-0,85	613,41	-12,32	0,47	0,41	-2,19
Toplam Varlıklardaki Büyüme	2,67	1,84	1,83	1,70	1,15	1,39	2,17	2,79	2,36	2,00	1,26	0,97

6.2 Sektörlerdeki Başarılı ve Başarısız Şirketlerin Belirlenmesi

Performans ölçütlerinin değerleri tüm şirketlerde hesaplandıktan sonra, sektörde başarılı ve başarısız şirketlerin belirlenmesi sürecine geçilmiştir. Ölçütler değerlendirilirken, şirketlerin içinde bulunduğu sektörler göz önüne alınmıştır. Öncelikle her bir şirketin belirli bir performans oranından 10 dönem boyunca elde ettiği değerlerin ortalaması alınmıştır. Örneğin bir önceki tabloda performans oranlarının değerleri verilen Tukaş şirketinin, tüm yıllarda brüt kar marjlarının ortalaması 29,63'dür. İkinci aşamada ise şirketler her bir performans oranında aldıkları değerlere göre bulundukları sektör içinde sıralanmıştır. Örneğin Tukaş firması gıda sektöründeki 24 firmadan biridir ve brüt kar marjına göre sektörde yedinci sıradadır. Benzer şekilde Tukaş firması diğer performans oranlarından aldığı değerlere göre gıda sektöründe sıralanmıştır. Bu sıralama yapılırken kaldıraç oranı dışındaki tüm oranlardan en yüksek değeri alan firma birinci olarak nitelendirilmiştir. Yalnızca kaldıraç oranı değerlendirilirken, en düşük değeri alan firma birinci firma olarak nitelenmiştir. Bu araştırma çerçevesinde 179 firmanın içinde bulunduğu dokuz sektörde de bu sıralamalar yapılmıştır. Tablo 6.2'de örnek olması için gıda sektöründeki TUKAŞ firmasının her bir performans oranının değerinin beş yıllık ortalamasına göre belirlenmiş sektör içindeki sıraları görülmektedir.

Tablo 6.2 Firma Performans Sıralamalarına Bir Örnek

<i>TUKAŞ Firmasının Performans Ölçütlerindeki Sıraları</i>	
<i>Performans Ölçütleri</i>	<i>Ortalama Sıra</i>
Brüt Kar Marjı	7
Faaliyet Karı Marjı	8
Net Kar Marjı Oranı	10
Varlıkların Geri Dönüşüm Oranı	13
Yatırımın Geri Dönüş Oranı	8
Çalışan Başına Kar	19
Cari Oran	11
Hızlı Oran	9
Kaldıraç Oranı	14
Satışlardaki Büyüme	2
Net Kardaki Büyüme	1
Toplam Varlık Büyümesi	4

Şirketlerin başarısı ve başarısızlığı belirlenirken hesaplanmış olan sektör içi sıralamalar kullanılmıştır. Bir önceki bölümde karlılık, likidite, ödeme gücü ve büyümenin, temel performans göstergeleri olduğunu belirtmiştik. Bu temel performans göstergelerini farklı performans oranlarıyla ölçümlenmektedir. Örneğin likidite hızlı oran ve cari oran ile ölçmek mümkündür. Bu temel performans göstergelerinin toplam değerleri şirketlerin ilgili performans oranlarının sektör içi sıralamalarının ortalaması alınarak hesaplanmıştır. Örneğin yukarıdaki tabloda sektör içi sıralamaları verilen Tukaş şirketinin karlılık göstergesi değeri brüt kar marjı, faaliyet karı marjı, net kar marjı, yatırımın geri dönüş oranı, varlıkların geri dönüş oranı ve çalışan başına kar değerlerinin ortalama sıraları alınarak belirlenmiştir. Bu da 10,83'dür. Benzer şekilde likidite göstergesi cari oran ve hızlı oranın ortalaması alınarak 10 olarak belirlenmiş, ödeme gücü kaldıraç oranından alınan değer olarak 14 ve en son olarak büyüme net kardaki, varlıklardaki ve satışlardaki büyümeden alınan sıralara bakılarak 2,3 olarak hesaplanmıştır.

Bütünleştirilmiş performans değeri hesaplamak için şirketlerin dört temel göstergeden aldıkları puanların ortalamaları alınmıştır. Yine Tukaş örneğinde bu değer 10,83 , 10, 14, 2,3'ün ortalaması olan 9,28'dir. En son aşama şirketlerin başarı durumları belirlenirken sektördeki şirketler bu bütünleştirilmiş performans değerine göre küçükten büyüğe sıralanmıştır.

Küçük değerler daha yüksek başarıyı göstermektedir. 9,28 değeri ile Tukaş sektördeki yedinci şirket olmuştur. Bu sıralamada sektördeki ilk beş şirket sektörün başarılı şirketleri, son beş şirket ise sektörün başarısız şirketleri olarak nitelendirilmiştir. Sadece altı şirketten oluşan bilişim sektöründe ilk üç şirket başarılı ve son üç şirket başarısız olarak nitelendirilmiştir.

Dördüncü bölümde anlatılan ve kullandığımız performans ölçütlerinin bazılarında en yüksek değer en büyük başarıyı göstermeyebilmektedir, ancak böyle bir durumda diğer performans göstergelerinde düşük değerler elde edileceği ve bu yolla ortalamada dengeye ulaşılacağı varsayılmıştır.

7. İMKB'DE İŞLEM GÖREN ŞİRKETLERİN UYGULADIKLARI TOPLULUK STRATEJİLERİN İNCELENMESİ VE ANALİZİ

Şirketlerin uyguladıkları stratejiler ve performanslar belirlendikten sonra, uygulanan stratejiler incelenmiştir. Stratejilerin incelenmesindeki temel amaçlar stratejilerin sektörlere göre farklılık gösterip göstermediğinin, krizlerin stratejilere etkisi ve stratejilerin performansa etkisinin belirlenmesidir. Ayrıca sektörler içindeki stratejik gruplar da belirlenmek istemiştir. Bunun için stratejiler analiz edilmiştir. Stratejilerin analiz edilmesinde üç hipotez test edilmiştir. İlk hipotez stratejilerin krizlerden etkilenmedikleri, şirketlerin krizden önce ve sonra aynı stratejileri uyguladıklarıdır. İkinci hipotez ise stratejilerin performansa etkileri olmadığı bu yüzden de başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejiler arasında farklılık olmadığıdır. Stratejiler ile performans arasındaki ilişki analiz edilirken “Firma Performansı = f(stratejik davranış, endüstri yapısı)” teorisi göz önünde bulundurulmuştur. (Cool, K.O. and Schendel, D., 1987) Eğer endüstri yapısı, yani sektör tipi, aynı tutulduğunda performans sadece stratejik davranışlardan etkilenmektedir. Bu teori göz önünde bulundurularak stratejiler, öncelikle sektörel bazda incelenmiş ve analiz edilmiş, daha sonra tüm şirketler birlikte incelenmiştir. Üçüncü hipotez ise burada kullanılan dokuz sektörün uyguladıkları stratejiler arasındaki fark olmadığıdır.

İlk hipotez stratejilerin kriz öncesi ve sonrasındaki dönemlerde değişmediğidir. Bu hipotez çapraz çizelgeleme (cross-tab) yöntemi ile analiz edilmiştir. Çapraz çizelgeleme analizi gruplar arasında çeşitli değişkenler açısından fark olup olmadığını sorgulamak için kullanılır. Temel olarak gruplar arasında fark olmadığını varsayar. Gruplardaki beklenen frekanslar ile gerçekleşen frekansların farklılığını çeşitli yöntemlerle inceleyerek hipotezi test eder. Verilerin kategorik olduğu ve bir değişkenin bağımlı olduğu durumlarda “Lamda, Kruskal Tau ve Belirsizlik katsayısı” yöntemleri incelemeleri yapmakta kullanılır. Bu yöntemler her hangi bir gruba ait olduğunda diğer değişkenin tahmin edilebilmesinin kolaylaşıp kolaylaşmadığını temel alır, aralarında yöntemsel olarak küçük farklılıklar olmasına

rağmen bir analiz yapılırken üçü de kullanılabilir. Hipotez %95'lik güven aralığında kabul edilir. Eğer güvenlik derecesi %5'den az ise hipotez ret edilir. Örneğin burada sorgulanan şirketlerin uyguladıkları topluluk stratejilerinin krizlerden etkilenmediği hipotezinin anlamlılık düzeyi %5'den küçük çıkmış ise bu topluluk stratejisinin dönemsel olarak farklılık gösterdiğini, iki dönem arasında uygulanan stratejiler arası fark olduğunun göstergesidir.

İkinci hipotez uygulanan topluluk stratejilerinin, şirket performanslarını etkilemediğidir. Bu hipotezi irdelemek için başarılı ve başarısız şirket olmanın stratejilerden etkilenip etkilenmediği, başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejilerin aynı olup olmadığı sorgulanmıştır. Bu inceleme yapılırken ilk hipotezde kullanılan yöntemler kullanılmıştır. Burada da anlamlılık düzeyi %5'den düşük çıktığı durumlar başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejiler arasında fark olduğunu, stratejilerin performansları etkilediğini göstermektedir. Üçüncü hipotezde ise stratejilerin sektörler arasında fark gösterip göstermediği ilk iki hipotezin test edilmesinde kullanılan yöntem ile test edilmiştir.

Ayrıca sektör içindeki stratejik gruplar da araştırılmıştır. Stratejik gruplar kümeleme analizi ile belirlenmiştir. Kümeleme analizi; birimleri değişkenler arası benzerlik ve ya farklılıklara dayalı olarak hesaplanan bazı ölçütlerden yararlanarak homojen gruplara bölmek için kullanılır. (Özdamar, K., 2002) Kümeleme analizini pek çok yöntemle yapmak mümkündür ancak bu çalışmada kümelerin belirlenmesinde küme içi varyansın en az olduğu birleşmelerin yapılarak, tüm birimlerin bir kümede yer almasını sağlayan Ward Kümeleme Metodu kullanılmıştır. Bu metod SPSS programı yardımıyla verilere uygulanmış ve sektörde oluşan stratejik gruplar incelenmiştir. Tablo 7.1'de bu çalışmada incelenecek sektörler ve sektörlerdeki şirket sayıları gösterilmiştir.

Tablo 7.1 Çalışmada İncelenen Sektörler ve Sektörlerdeki Şirket Sayıları

Sektör İsmi	Sektördeki Şirket Sayısı
Tekstil, Deri	30
Gıda, İçecek	24

Sektör İsmi	Sektördeki Şirket Sayısı
Makina ve Metal Eşya	24
Metal Ana	12
Kimya, Petrol, Plastik	23
Kağıt, Orman, Basım	16
Taş-Toprak	24
Bilişim	6
Hizmet	20

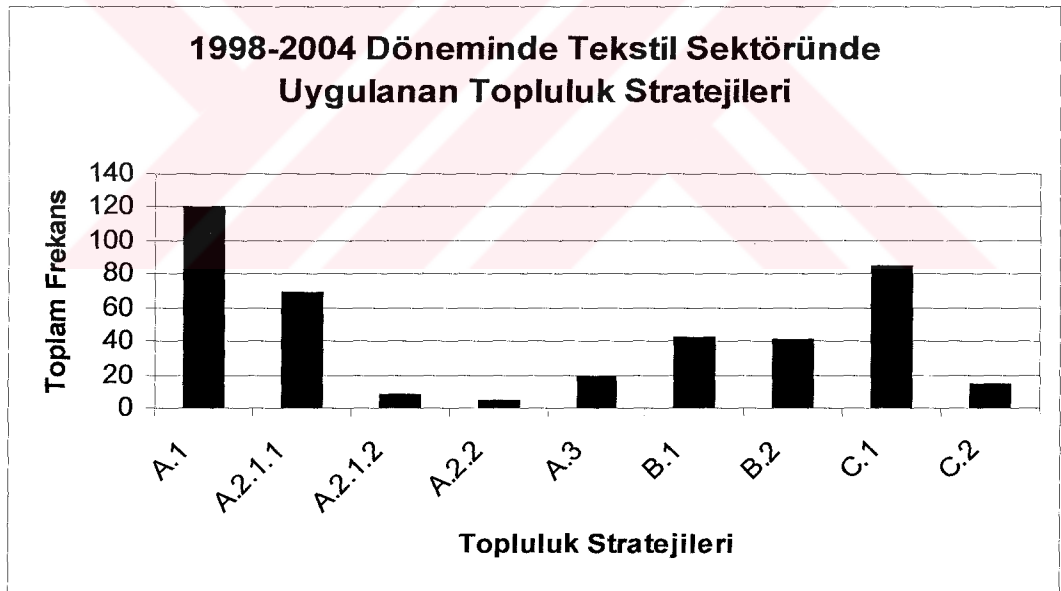
7.1 Tekstil Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerinin İncelenmesi ve Analizi

Tekstil sektörü Türkiye’de 1980’lerden sonra yüksek bir ivme ile gelişmiştir. Türkiye’de tekstil ve konfeksiyon sektörünün 21,5 milyar dolarlık üretim değeri ile gayri safi milli hafıza içerisindeki payı %10,7’dir. Sektörün SSK’ya kayıtlı toplam istihdamdaki payı ise % 10,9’dur. Sektör ülkemizde ürettiğinin yaklaşık yarısını ihraç etmektedir. 2001 yılında sektörün genel ihracatımızdaki payı %33, genel ithalatımızdaki payı ise %7,2’dir. Türkiye, Avrupa Birliği’ne üye ülkelerle imzaladığı Gümrük Birliği anlaşmasıyla birlikte Avrupa’ya kotasız ihracat gerçekleştirmektedir. Bunun yanında, Amerika’ya ise tüm tekstil ve hazır giyim ürünlerinde belirlenmiş kotalar altında ihracat yapmaktadır. (Yalçinkaya ve Memiş, 2003). Sektörde İMKB’de işlem gören otuz şirket bulunmaktadır. Bu şirketler şunlardır: Akal Tekstil, Akın Tekstil , Aksu İplik , Altınyıldız, Arat Tekstil, Arsan Tekstil, Berdan Tekstil, Bisaş Tekstil, Bossa, Ceylan Giyim, Ceytaş Madencilik, Derimod, Edip İplik, Esem Spor Giyim, Gediz İplik, İdaş, Karsu Tekstil, Koniteks, Kordsa Sabancı Dupont, Lüks Kadife, Menderes Tekstil, Mensa Mensucat, Metemteks, Okan Tekstil, Söktaş, Sönmez Filament, Uki Konfeksiyon, Vakko Tekstil , Yataş, Yünsa.

7.1.1 1998-2004 Döneminde Tekstil Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri

Aşağıdaki grafikte tekstil sektöründe 1998-2004 yılları arasında uygulanan stratejiler gösterilmektedir. Bu grafik incelendiğinde tekstil sektörünün söz konusu dönemde kendi işine yatırım yaptığı, tek yönlü olarak büyüdüğü görülmektedir. Ayrıca tekstil sektöründeki firmalar ileri doğru entegrasyon yapmaya yönelmiş, kendi ürettikleri ürünlerin satış ve pazarlamalarıyla da ilgilenmeye başlamışlardır. Sektörün kendi işi ile ilişkili olarak büyümesi 2002’de tekstil üretiminin %12.6, giyim üretiminin ise % 3.9 artmasından da görülebilmektedir. (Yalçinkaya ve Memiş, 2003)

Ancak sektörde varlıklarını korumak amacıyla kararlılık ve küçülmeye yönelik kararların da sektörde uygulandığı görülmektedir. Bu da şirketlerin varlıklarını tehlikeye düşüren olaylarla karşılaştıklarını göstermektedir. Şirketlerin bu davranışlarının 2001 yılının şubat ayında yaşanan krizden öncesi ve sonrası dönemlerde farklılık gösterebileceği düşünülmektedir.



Şekil 7.1 1998-2004 Döneminde Tekstil Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri

7.1.2 2001 Krizinin Tekstil Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Analizi

Türkiye’de 2001 yılının şubat ayında cari açıkların artması sonucu bir ekonomik kriz yaşanmıştır. Kasım 2000 yılında dövizde yaşanan dalgalanma ve küçük çaplı kriz,

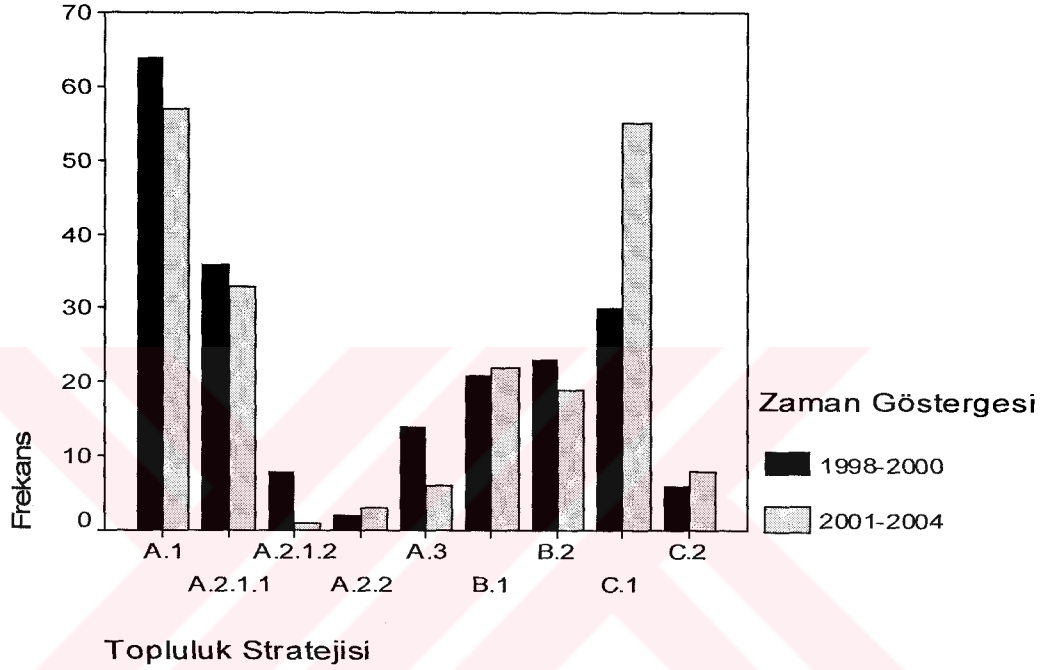
2001 krizinin oluşmasında etkili olmuştur. Bu krizlerden Türkiye olumsuz yönde etkilenmiştir. Tekstil sektörü de 2001 yılında yaşanan krizden olumsuz olarak etkilenen sektörlerden biridir. 2001 yılında tekstil sektörü ihracatının toplam ihracata oranı son 11 yılın en düşük seviyesi olan %35'e gerilemiştir. Ancak kapasite kullanım oranındaki artışla birlikte tekstil ve hazır giyim sektörünün toplam ihracat değeri 2002 yılı sonu itibariyle 12.6 milyar dolar seviyesinde gerçekleşirken toplam ihracat içindeki payı da %36'ya yükselmiştir. Bu bölümde tekstil sektöründeki şirketlerin davranışlarında krizden sonra değişiklikler yaşanıp yaşanmadığı ve bu değişimlerin hangi yönde olduğu incelenmiştir. (Yalçınkaya ve Memiş, 2003)

İlk olarak birinci hipotez olan tekstil sektöründeki firmaların aldıkları stratejik kararlarda farklılık olmadığı hipotezi daha önce de belirtildiği gibi Çapraz çizelgeleme yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 7.2'de görülmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi hipotezin doğru olması için anlamlılık düzeyinin %5'den büyük çıkması gerekmektedir. SPSS programı kullanılarak elde edilen tabloda anlamlılık düzeyi 'Approx. Sig.' başlığı ile gözüken sütunlardaki değerlerdir. Bu değerler üç farklı yöntemle göre hesaplanmıştır. Yalnızca hesaplamada topluluk stratejisinin bağımlı olduğunda Lamda yöntemini kullanıldığında bir hata oluşmuş ve bu değeri hesaplanamamıştır. Diğer tüm değerlere baktığımızda 0,05'den küçüktürler, bu da %95'lik güven aralığında hipotezin ret edilmesini gerektirir. Hipotezimizin ret edilmesi krizin tekstil sektöründeki firmaların uyguladıkları topluluk stratejilerinin değiştirdiğini göstermektedir.

Tablo 7.2 Tekstil Sektöründe Krizin Stratejilere Etkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi

Directional Measures				Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric		,059	,024	2,409	,016
		Topluluk Str. Dependent		,000	,000		
		Zaman Göstergesi Dependent		,142	,055	2,409	,016
	Goodman and Kruskal tau	Topluluk Str. Dependent		,006	,004		,012
		Zaman Göstergesi Dependent		,043	,018		,026
	Uncertainty Coefficient	Symmetric		,018	,008	2,257	,019
		Topluluk Str. Dependent		,012	,005	2,257	,019
		Zaman Göstergesi Dependent		,032	,014	2,257	,019

Şekil 7.2 uygulanan topluluk stratejilerindeki bu değişimi göstermektedir. Siyah sütunlar 1998-2000 döneminde uygulanan stratejileri, gri sütunlar ise 2001-2004 döneminde uygulanan stratejileri göstermektedir. Grafik incelendiğinde her iki dönemde de tek yönlü ve dikey büyüme kararlarının ağırlıklı olarak verildiğini görmekteyiz, ancak krizden önceki dönemlerde verilen bu kararlar göreceli olarak daha yoğun olduğu görülmektedir. Bu da krizden büyüme hızının azaldığını göstermektedir



Şekil 7.2 Tekstil Sektöründe Kriz Öncesi ve Sonrasında Uygulanan Topluluk Stratejileri

İki dönem arasındaki en büyük farklılığın ise küçülme stratejisinde yaşandığı görülmektedir. Krizden sonraki dönemlerde küçülme stratejilerinde bir artış yaşanmıştır. Sektörün krizden olumsuz etkilenmesi, gerek büyüme stratejilerinde azalmaya, gerekse küçülme stratejilerinin yoğun olarak kullanılmasına yol açmıştır. Kararlılık stratejilerine bakıldığında ise iki dönem arasında farklılık görülmemektedir.

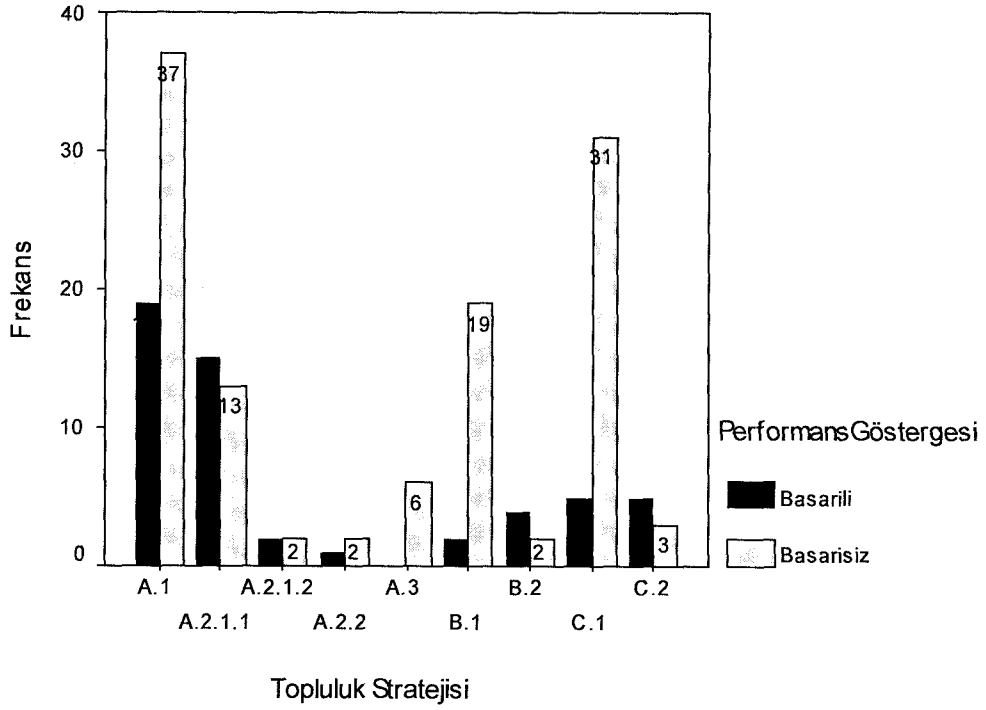
7.1.3 Tekstil Şirketlerinin Performansı ile Tekstil Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Bu bölümde tekstil sektöründe uygulanan topluluk stratejilerinin, şirket performanslarına etkisi incelenmektedir. Daha öncede belirtildiği üzere bu analizi yapmak için sektördeki şirketler başarılı ve başarısız olarak nitelendirilmiştir. Analiz sonucunda sektörün en başarılı ilk beş şirketi, Menderes Tekstil, Kordsa Sabancı Dupont, 'Bossa, Arsan Tekstil , Yünsa olarak belirlenmiştir. Sektördeki başarısız son beş şirketi ise Okan Tekstil, Berdan Tekstil, Metemteks, Koniteks, Arat Tekstil olarak gözükmektedir. İkinci hipotez bu iki gruptaki şirketlerin uyguladıkları topluluk stratejileri arasında bir farklılık olmadığını kabul etmektedir. Bu hipotezi test etmek için yine bir önceki bölümde kullanılan çapraz çizelgeleme analizi kullanılmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 7.3'de görülmektedir.

Tablo 7.3 Tekstil Sektöründeki Topluluk Stratejileri ile Performans İlişkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi

Directional Measures						
			Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,036	,040	,887	,375
		Topluluk Str. Dependent	,000	,000	,	,
		Performans Göstergesi Dependent	,113	,121	,887	,375
	Goodman and Kruskal tau	Topluluk Str. Dependent	,024	,010		,000
		Performans Göstergesi Dependent	,159	,051		,001
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	,072	,023	3,078	,000
		Topluluk Str. Dependent	,048	,016	3,078	,000
		Performans Göstergesi Dependent	,140	,045	3,078	,000

Tablo incelendiğinde Lamda yöntemi dışındaki iki yöntemde de değerlerin 0,5'den küçük çıkması, hipotezin ret edilmesi için yeterli bulunmuştur. Hipotezin ret edilmesi tekstil sektöründeki şirketlerin uyguladıkları stratejilerin performanslarını etkilediğinin göstergesidir. Aşağıdaki grafikte başarılı ve başarısız şirketlerin bu dönemde uyguladıkları stratejiler gösterilmektedir.



Şekil 7.3 Tekstil Sektöründe Başarılı ve Başarısız Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri

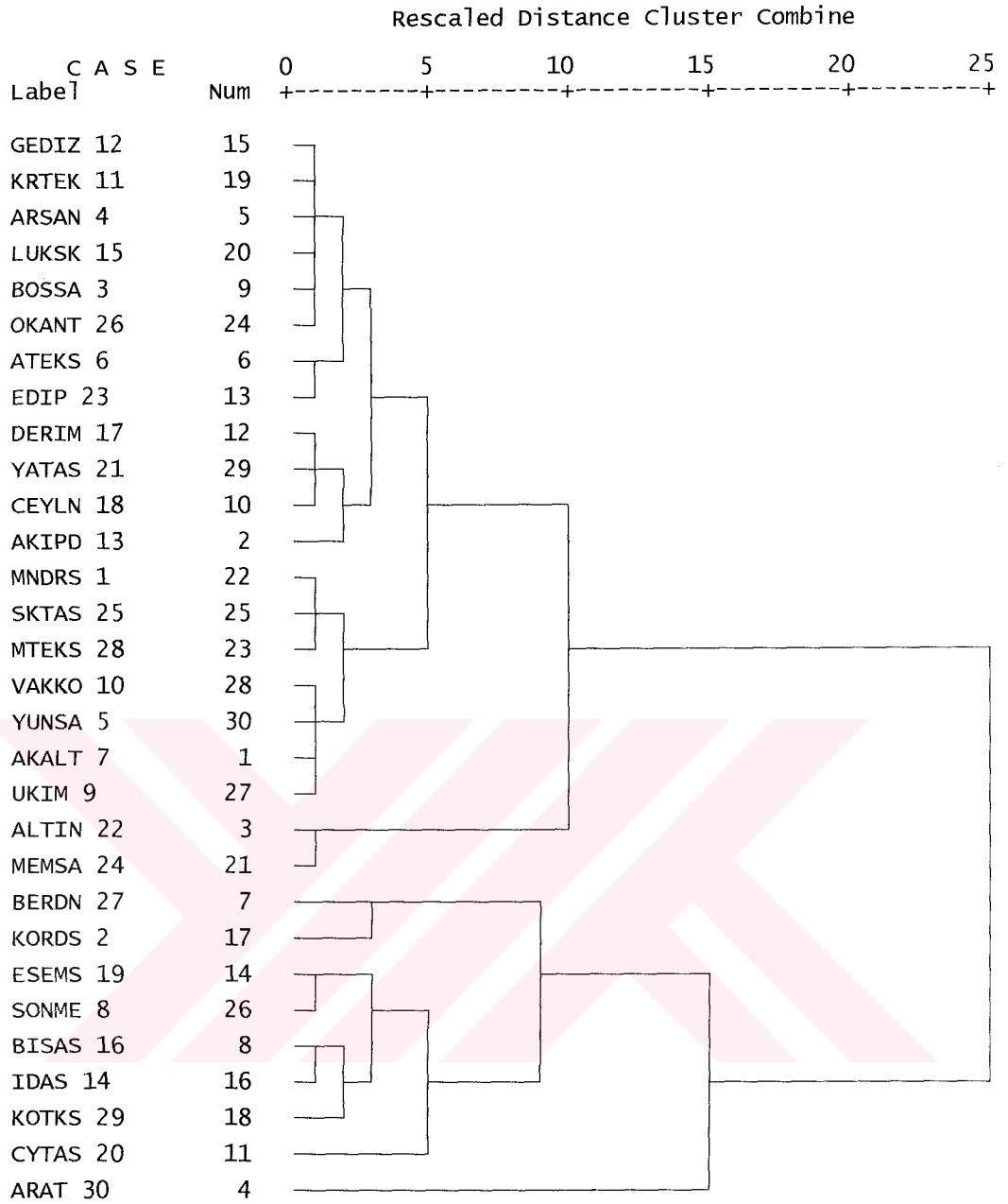
Grafik incelendiğinde genel olarak başarısız şirketlerin başarılı şirketlere oranla daha çok stratejik karar verdikleri görülmektedir. Başarısız şirketler büyük oranda tek yönlü ve dikey-ileri yönde büyümüşlerdir. Benzer biçimde başarılı şirketler de tek yönlü büyümeyi tercih etmişlerdir. Başarılı şirketler başarısız şirketlerden daha fazla dikey-ileri büyüme yolunu seçmişlerdir. Başarılı şirketler hiç ilişkisiz büyüme yapmamış, ancak başarısız şirketler ilişkisiz büyüme yolunu seçmişlerdir. Başarısız şirketler ile başarılı şirketler arasındaki temel fark ise kararlılık ve korunmacı stratejilerde görülmektedir.

Başarısız şirketler hem hasat yoluyla bazı sektörlerden çekilerek, hem de kendi iş alanlarında da küçülerek varlığını sürdürmeye çalışmaktadır. Başarısız şirketler büyük oranda küçülme yoluna gitmektedir. Tekstil sektörü gelişen ve hacmi artan bir sektördür. Analizlerden de bu büyüyen sektörde, sektörle ilişkili makul oranda yatırımlar yapmanın şirketleri başarıya götürdüğü görülmektedir. Ancak bu yatırımların büyük miktarda yapılması şirketlerin başarısızlığına yol açmaktadır. Ayrıca büyüyen tekstil sektöründe küçülme ve ya belirli alanlardan çekilmenin şirketlerin başarılı olmalarını negatif yönde etkilediği görülmektedir.

7.1.4 Tekstil Sektöründeki Stratejik Grupların İncelenmesi

Tekstil sektöründeki otuz şirketin, 1998-2004 yılları arasında aldıkları kararların toplamına SPSS programı kullanılarak Ward Yöntemi ile kümeleme analizi yapılmış. Kümeleme analizin sonucunda Şekil 7.4'deki dendogram ortaya çıkmıştır. Bu dendogram incelendiğinde on üçüncü basamakta kümelemenin kesilmesinin uygun olduğu ve bu şekilde sektörde üç grubun oluştuğu görülmektedir. Arat Tekstil tek başına bir grup oluştururken, Berdan Tekstil, Bisaş Tekstil, Ceytaş, Esem Spor Giyim, İdaş, Kordsa Sabancı Dupont, Koniteks ve Sönmez Flament bir başka grup oluşturmuştur. Üçüncü grup ise Akal Tekstil, Akın Tekstil , Aksu İplik , Altınyıldız, Arsan Tekstil, Bossa, Ceylan Giyim, Derimod, Edip İplik, Gediz İplik, Karsu Tekstil, Lüks Kadife, Menderes Tekstil, Mensa Mensucat, Metemteks, Okan Tekstil, Söktaş, Filament, Uki Konfeksiyon, Vakko Tekstil , Yataş, Yünsa, şirketlerinden oluşmaktadır.

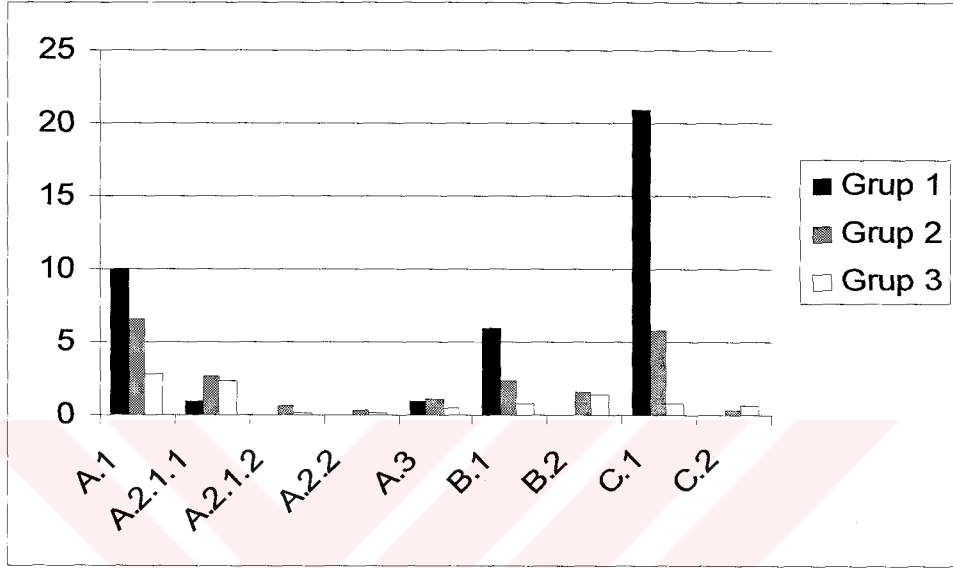




Şekil 7.4 Tekstil Sektörü Şirketlerinin Kümeleme Analizi Sonucu

Bu grupların stratejik özelliklerini incelemek için şekil 7.5 verilmiştir. Şekil 7.5’deki grafikte Grup1 olarak adlandırılan siyah sütunlar Arat Tekstil’in değerlerini, Grup 2 olarak isimlendirilmiş beyaz sütunlar Berdan Tekstil, Bisas Tekstil, Ceytaş, Esem Spor Giyim, İdaş, Kordsa Sabancı Dupont, Koniteks ve Sönmez Flament’den oluşan stratejik grubun şirket başına ortalama stratejik kararları verilmiştir.

Üç numaralı ve beyaz olarak gösterilen sütunlar ise Akal Tekstil, Akın Tekstil , Aksu İplik , Altınyıldız, Arsan Tekstil, Bossa, Ceylan Giyim, Derimod, Edip İplik, Gediz İplik, Karsu Tekstil, Lüks Kadife, Menderes Tekstil, Mensa Mensucat, Metemteks, Okan Tekstil, Söktaş, Filament, Uki Konfeksiyon, Vakko Tekstil , Yataş, Yünsa, şirketlerinden oluşan üçüncü stratejik grubun stratejik kararlarının ortalamasını göstermektedir.



Şekil 7.5 Tekstil Sektöründeki Stratejik Grupların Şirket Başına Verdikleri Ortama Kararlar

Bu grafik incelendiğinde sadece Arat Tekstilden oluşan ilk grubun hem uyguladıkları kararların çokluğu hem de küçülme stratejisini yoğun olarak uygulamasıyla diğer şirketlerden farklı bir yapı göstermektedir. İkinci grubun ise ilk grup kadar olmasa da üçüncü gruptan daha fazla karar veren şirketlerden oluştuğu görülmektedir. Bu gruptaki şirketlerin tek yönlü büyüme stratejisini ve küçülme stratejisini yoğun olarak kullanmaktadır. Üçüncü gruptaki şirketler ise diğer iki gruba oranla daha az karar veren bir yapı göstermektedir. Sadece tasfiye stratejisini diğer gruplara göre daha fazla kullanmışlardır.

7.2 Gıda Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerinin İncelenmesi ve Analizi

1980’li yıllara kadar yurtiçi ihtiyacı karşılamak amacıyla faaliyette bulunan gıda sanayiimizin, 1980 sonrasında dış piyasalara yöneldiği gözlenmektedir. 1970 yılında 46,3 milyon dolarlık, 1983 yılında 670 milyon dolarlık gıda maddeleri ihracatı yapan ülkemizin 2001 yılı işlenmiş tarım ürünleri ihracatı ise 1.9 milyar dolar seviyesindedir. (<http://www.foreigntrade.gov.tr>)

Gıda sanayiinin gelişiminde yurt dışına gıda maddelerinin satışı ile döviz elde edilmesinin önemli katkıları olmuştur. Ancak halen yüksek potansiyele sahip olan gıda sektörü gereğince değerlendirilememektedir.

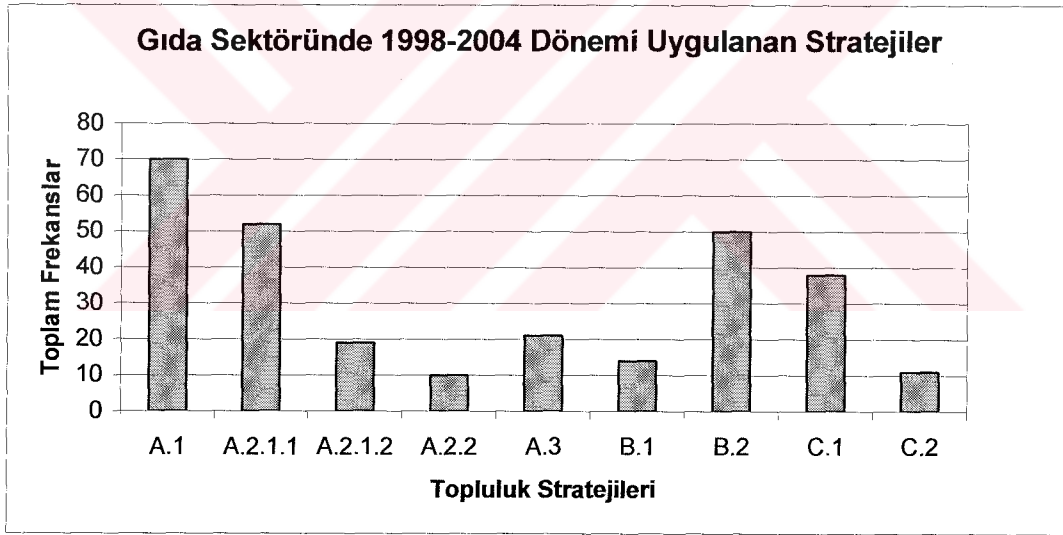
Ülkemizdeki mevcut tarımsal yapı ve işletme büyüklüğü ile tarımda yeterli ölçüde teknoloji kullanılamaması ve kullanılan girdilerden istenilen verimlilik sağlanamaması, tarım sektöründe üretime yönelik en önemli sorunlar olarak görülmektedir. Türkiye’de 24.000 dolayında gıda işletmesi bulunmaktadır. Modern teknolojileri uygulayan büyük kapasiteli tesislerin sayısı fazla olmayıp yaklaşık 2000 adettir. Kurulu kapasitenin büyük oranı modern tesislere aittir. Gıda sanayiinde kapasite kullanımı ortalama %50 olup, bu oran gıda alt sektörlerine göre değişmektedir. Bu oranın düşüklüğünde gıda sanayiinin istekleri doğrultusunda aranan hammadde standardizasyonu olmaması, üretim bilgisi ve teknolojik eksiklikler, pazarlama ve gıda işletmelerinin tüm aşamalarında yapılması zorunlu kalite kontrol fonksiyonlarının tam olarak yerine getirilememesi etkili olmaktadır. Türkiye gıda sanayiinin gelişimi bilimsel ve teknik gelişmelerin yakından incelenmesine, uygun teknoloji transferine ve teknolojinin bilinçli kullanılmasına bağlıdır. (<http://www.foreigntrade.gov.tr>)

Gıda sektöründe İMKB’de işlem gören 24 şirket bulunmaktadır. Bu şirketler şunlardır: Altınyaz, Anadolu Efes, Anadolu Gıda , Banvit, Dardanel, Ersu Gıda , Frigo Pak Gıda , Kent Gıda , Kerevitaş Gıda , Konfrut Gıda , Kristal Kola , Lio Yağ , Merko Gıda , Penguen Gıda , Pınar Et ve Un, Pınar Su, Pınar Süt , Selçuk Gıda , Şeker Piliç, T.Tuborg , Tat Konserve , Tukaş, Ünal Tarım Ürün., Vanet

7.2.1 1998-2004 Döneminde Gıda Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri

Şekil 7.6'da gıda sektöründe 1998-2004 döneminde uygulanan stratejiler gözükmemektedir. Bu grafik incelendiğinde söz konusu dönemde gıda sektöründe en fazla tek yönlü büyüme yapıldığı, bunun yanında ileri entegrasyona da ağırlık verildiği gözükmemektedir. Dikkat çekici diğer bir nokta ise sektördeki şirketlerin kararlılık stratejilerinden tutucu stratejileri yoğun olarak uygulamalarıdır. Ayrıca sektörde bu dönemde küçülmeye yönelik kararların da verildiği görülmektedir.

Gıda sektörü kendi içinde yedi alt başlıktan oluşmaktadır, bunlar işlenmiş tarım ürünleri, şeker mamulleri, unlu mamuller, tütün, meşrubat ve alkollü içecekler , yağ ürünleri ve süt ürünleridir. Gıda sektörü içindeki bu yedi alt sektör de Türkiye'de yaşanan krizden ve Rusya ile eski Sovyet Cumhuriyeti ülkelerinde 2000 yılı sonlarında yaşanan krizden olumsuz yönde etkilenmiştir. Bu yüzden sektörün krizden önceki ve sonraki davranışlarını incelemek gereklidir.



Şekil 7.6 Gıda Sektöründe 1998-2004 Dönemi Uygulanan Stratejiler

7.2.2 2001 Krizinin Gıda Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Analizi

Gıda sektörü yalnızca Türkiye'deki değil Rusya ve eski Sovyet Cumhuriyeti devletlerinde yaşanan krizlerden de olumsuz yönde etkilenmesine rağmen sektör halen gelişmekte olan bir sektördür.

Krizle beraber dövize karşı Türk Lirasının değer kaybetmesi ihracatı arttırmış ve sektördeki bazı alt sektörlerin gelişimine yardımcı olmuştur. 2001 yılında işlenmiş tarım ürünleri ihracatımız; özellikle Şubat krizi neticesinde gerçekleştirilen devalüasyondan oldukça olumlu etkilenmiş ve işlenmiş tarım ürünleri dış ticaret dengemizde iyileşme gözlenmiştir. Söz konusu ürünlerin ihracatı 2000 yılına göre % 11 oranında artmış ve toplam ihracat içindeki payı, bir önceki yıla göre değişmeyerek yine % 6 civarında gerçekleşmiştir. (<http://www.foreigntrade.gov.tr>).

Aynı dönemde ithalatımız ise, devalüasyonun ithal talebi üzerindeki caydırıcı etkisine bağlı olarak % 21 oranında gerilemiş ve 1.2 milyar dolar seviyesine düşmüştür. 2000 yılında tarım ürünleri ihracatımız içerisinde işlenmiş tarım ürünlerinin payı yüzde 44 iken, 2001 yılında bu oran yüzde 43 olarak gerçekleşmiştir. (<http://www.foreigntrade.gov.tr>)

Şeker mamulleri 1999 yılında 405,000 ton olarak gerçekleşen toplam şekerli ve çikolatalı mamuller üretimi 3 yıl içerisinde yaklaşık % 6 oranında artış göstererek 2001 yılında 429,000 ton seviyesine yükselmiştir. Ancak, Rusya Federasyonu başta olmak üzere, sektör ihracatının yönlendiği eski Sovyet Cumhuriyetlerinde son yıllarda yaşanan ekonomik sorunlar ve artırılan gümrük vergileri gibi çeşitli nedenler sonucu, bu ülkelere yönelik ihracatın azalması; ihracata paralel olarak genişleyen sektörü olumsuz yönde etkilemiştir. Sektörde kapasite kullanım oranına ait kesin rakamlar mevcut bulunmamakla birlikte, kapasite kullanım oranının son yılların en düşük seviyesinde bulunduğu tahmin edilmektedir. 1990'lı yılların başından itibaren büyük oranda ihracata yönelik olarak genişleyen şekerli ve çikolatalı mamuller sektörü, eski Sovyet Cumhuriyetlerine yönelik ihracatın 1996 yılından itibaren azalmaya başlamasıyla birlikte önemli sorunlarla karşılaşmıştır. Yeni yatırımlarla bir anda genişleyen sektör, ihracatın azalması sonucu büyük bir atıl kapasite ile karşı karşıya kalmıştır. Bu durum yurtiçi rekabeti önemli ölçüde artırmış, üretici firmaları yurtdışında yeni pazarlar bulmaya yönlendirmiştir. (<http://www.foreigntrade.gov.tr>)

2001 yılı hububat ve unlu mamuller ihracatımız, bir önceki yıla göre miktar bazında % 16 oranında artarak yaklaşık 95 bin ton, değer bazında ise % 10 artarak 95 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Rusya ve diğer BDT ülkelerinde yaşanan ekonomik kriz ihracatımızı olumsuz yönde etkilemiştir. Özellikle ihracata dayalı üretim yapan Karaman'da yerleşik bisküvi sektörü krizden büyük zarar görmüştür.

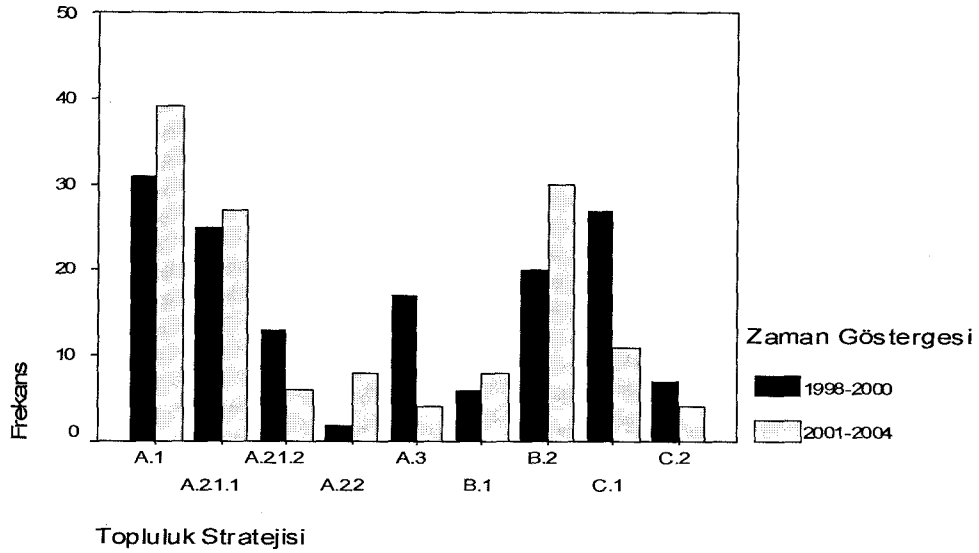
Bitkisel yağ açısından zeytinyağı hariç ülkemizde önemli bir yağ açığı bulunmakta olup, bu açık (yıllık ortalama 300-350.000 ton) ithalat yoluyla giderilebilmektedir. Ancak, ülkemiz çekirdek ve ham yağ olarak ithal ettiği ürünü işleyerek dış piyasalara mamul olarak ihraç etmektedir. Ayçiçek yağı ihracatımız Ortadoğu ve BDT ülkelerine yönelik olup, 2001 itibarıyla ayçiçek yağı ihracatımız, 2000 yılına oranla miktar bazında yaklaşık % 40 azalarak 41 bin tona (26,2 milyon dolara) gerilemiştir. Bu düşüşte en önemli pazarlarımızdan olan BDT ülkelerinde yaşanan kriz önemli rol oynamıştır. Anılan ürün ihracatımızda önemli pazarlar İran, Irak, Suriye, Romanya, Cezayir ve Mısır'dır. Kazakistan, Özbekistan, Azerbaycan ve Türkmenistan, Ukrayna ve İsrail yeni pazarlar olarak ortaya çıkmaktadır. Ülkemiz, bulunduğu coğrafi konum ve sahip olduğu Akdeniz iklimi özellikleri nedeniyle İspanya, İtalya, Yunanistan, Fas ve Cezayir ile birlikte dünyanın belli başlı zeytinyağı üreticilerindendir. Zeytinyağı ihracatımız 2001 yılında bir önceki yıla göre, var yılı olması nedeniyle 5 kat artarak 94 bin tona (132 milyon dolar) yükselmiştir. Bitkisel yağlar arasında önemli bir yer tutan margarin sanayi büyük bir gelişme kaydetmiş olup, özellikle son yıllarda yabancı sermaye yatırımlarında artışlar görülmüş ve ülkemiz margarin üretim kapasitesinde artış meydana gelmiştir. Ülkemiz margarin üretimi yıllık ortalama 550,000 ton düzeyinde olup, 2000 yılında 73,9 bin ton (54 milyon dolar) olan ihracatımız, 2001 yılında miktar bazında % 7 gerileyerek 68,9 bin tona (46 milyon dolar'a) inmiştir. (<http://www.foreigntrade.gov.tr>)

Meşrubat ve alkollü içkiler sanayiinin 2000 yılı ihracatı yaklaşık 38 milyon dolar iken, 2001 yılında % 3 azalarak 36.6 milyon dolar'a gerilemiştir. 2001 yılında alkolsüz içki ihracatımız 2000 yılına oranla % 34 azalarak 5,3 milyon dolara gerilemiş, bira ihracatımız ise önemli bir değişiklik göstermeyerek 12 milyon dolar düzeyinde gerçekleşmiştir. Dünya alkollü içki sektöründe önemli yer tutan şarap üretiminde ülkemiz sahip olduğu potansiyelin çok az bir kısmını kullanabilmektedir. Şarapta fiyat ayarlamalarının yapılması neticesinde 2001 yılı genelinde yurtiçi talepte daralma olması, buna bağlı olarak da üretimde düşme olması beklenmektedir. Turizm sektöründe yaşanan olumlu gelişmelerin ise sektördeki talep daralmasını hafifletici yönde etkisinin olması beklenmektedir. (<http://www.foreigntrade.gov.tr>)

Tablo 7.4 Gıda Sektöründe Krizin Stratejilere Etkisinin Çapraz Çizelgeleme Analizi

Directional Measures			Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Lambda Nominal	Symmetric	Topluluk Str. Dependent	,080	,038	2,014	,044
		Tarih Göstergesi Dependent	,000	,000	,	,
		Tarih Göstergesi Dependent	,204	,091	2,014	,044
	Goodman and Kruskal tau	Topluluk Str. Dependent	,011	,005		,002
		Tarih Göstergesi Dependent	,087	,031		,002
		Tarih Göstergesi Dependent	,034	,013	2,664	,001
	Uncertainty Coefficient	Topluluk Str. Dependent	,023	,008	2,664	,001
		Tarih Göstergesi Dependent	,065	,025	2,664	,001
		Tarih Göstergesi Dependent	,065	,025	2,664	,001

İlk hipotezimiz olan krizin sektöre etkisini incelemek için çapraz çizelgeleme yöntemi SPSS programı yardımıyla kullanılmıştır. Yöntemin sonuçları Tablo 7.4’de gösterilmektedir. Yöntem uygulandığında Lamda yönteminde bir hata oluşmuştur. Ancak “Kruskal tau” ve belirsizlik katsayısı kullanılarak yapılan hesaplamalara bakıldığında anlamlılık düzeyinin 0,05’den küçük olduğu görülmektedir. Bu da krizin gıda sektöründe verilen stratejik kararları etkilediğinin göstergesidir. Bu etkinin yönünü belirlemek amacıyla aşağıdaki grafik verilmiştir. Şekil 7.7’deki siyah sütunlar kriz öncesi uygulanan stratejileri gösterirken, gri sütunlar kriz sonrası uygulanan stratejileri göstermektedir.



Şekil 7.7 Gıda Sektöründe Kriz Öncesi ve Kriz Sonrası Uygulanan Stratejiler

Grafik incelendiğinde kriz sonrası dönemlerde tek yönlü büyüme ve ileri doğru entegrasyonun arttığı gözlemlenmektedir. Bu da daha öncede belirttiğimiz gibi sektörün işlenmiş tarım, unlu mamuller gibi bazı alt sektörlerinin krizden olumlu yönde etkilenmeleri ve yatırım büyüme yolunu seçmeleri ile açıklanabilmektedir. Ancak sektördeki geri ve ilişkisiz büyüme stratejileri kriz sonrası dönemlerde daha az kullanılmaktadır. Bu da sektöre büyüme stratejilerini seçen şirketlerin yine gıda sektöründe büyümeyi tercih ettiklerini göstermektedir. Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta sektörde kararlılık stratejilerinin krizlerden sonraki dönemde daha yoğun olarak kullanıldıklarıdır. İki dönem arasındaki en büyük farklılık ise 2001 öncesi dönemde sektörün yoğun olarak küçülme stratejileri uygularken, bu dönemden sonra küçülme stratejilerini daha az kullanmıştır. Benzer şekilde tasfiye kararları da 2001 sonrası dönemde azalmıştır. Tüm bu veriler alt sektörlerde küçük farklılıklar olmasına rağmen gıda sektörü genelinin krizden sonra küçülmek yerine büyüme eğiliminin arttığını göstermektedir.

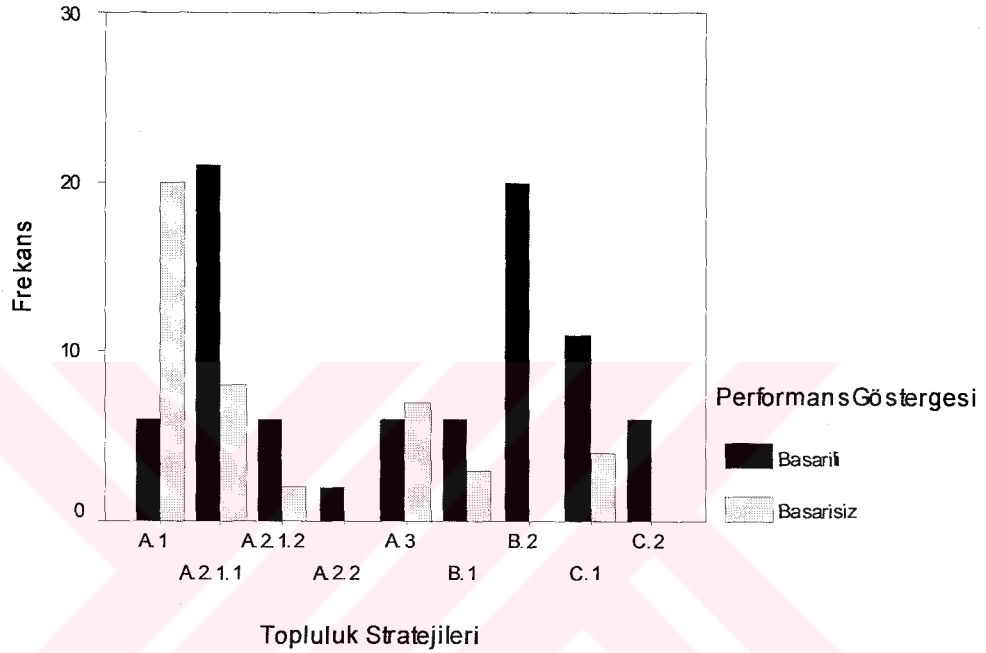
7.2.3 Gıda Sektöründeki Şirketlerinin Performansları ile Uyguladıkları Topluluk Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Gıda sektöründeki başarılı şirketler Lio Yağ, Kristal Kola, Anadolu Gıda, Tat Konserve, Ünal Tarım Ürünleri olarak belirlenmiştir. Başarısız şirketler ise Dardanel, Altınyaz, Kent Gıda, Frigo Pak Gıda, Kerevitaş Gıda olarak belirlenmiştir. Bu iki grup arasında uygulanan stratejiler arasında fark olup olmadığı çapraz çizelgeleme yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 7.5 Gıda Sektöründeki Topluluk Stratejileri ile Performans İlişkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi

Directional Measures			Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,189	,065	2,683	,007
		Topluluk Str. Dependent	,121	,050	2,315	,021
		PerformansGöstergesi Dependent	,341	,115	2,458	,014
	Goodman and Kruskal tau	Topluluk Str. Dependent	,060	,018		,000
		PerformansGöstergesi Dependent	,305	,065		,000
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	,138	,028	4,796	,000
		Topluluk Str. Dependent	,091	,019	4,796	,000
		PerformansGöstergesi Dependent	,283	,057	4,796	,000

Tablo 7.5’de çapraz çizelgeleme yöntemi ile başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejiler arasında fark olup olmadığı sorgulanmıştır. Anlamlılık değerlerinin hepsi 0,05’den küçük değerler almaktadır. Bu da başarılı ve başarısız şirketlerin farklı stratejiler uyguladıklarını göstermektedir. Uygulanan stratejilerin ne oldukları ise aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Başarılı şirketlerin uyguladıkları stratejiler siyah renkle, başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejiler ise gri renkle gösterilmiştir.



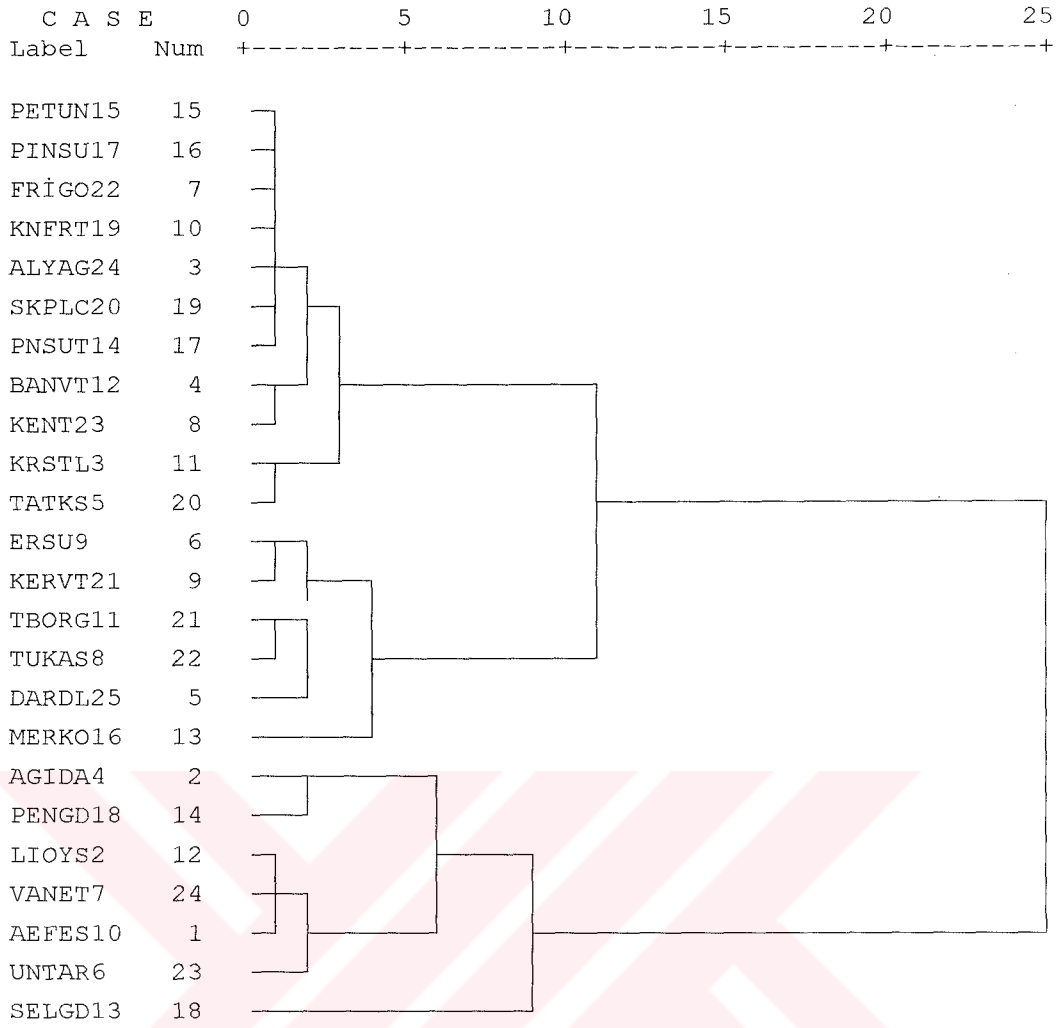
Şekil 7.8 Gıda Sektöründe Başarılı ve Başarısız Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri

Tekstil sektörünün aksine gıda sektöründeki başarılı şirketler başarısız şirketlere oranla daha fazla stratejik karar vermişlerdir. Başarılı şirketlerin davranışları incelendiğinde dikey ve ileri doğru büyümeyi tercih ettikleri gözlemlenmektedir. Başarısız şirketlerin ise tek yönlü büyüdükleri, ileri doğru entegrasyonu ise başarılı şirketler oranla daha az uyguladıkları görülmektedir. Başarılı şirketler geriye doğru entegrasyonu da başarısız şirketlerden daha çok vermişlerdir. 1998-2004 yılları arasında Gıda sektöründe dikey entegrasyonun başarılı olmakta etkili olduğu görülmektedir. Bu da şirketlerin sektörün sağlık ve kalite sorunlarından kaynaklanan problemleri azaltmak için dikey büyüme kararları verdikleri bu yolla da başarılı olduklarını göstermektedir.

Gıda sektöründeki başarılı ve başarısız şirketler arasındaki en temel farklılık ise başarısız şirketlerin kararlılık stratejilerinden tutucu stratejileri hiç uygulamamalarına rağmen başarılı şirketlerin tutucu stratejileri yoğun olarak uygulamalarıdır. Ayrıca başarılı şirketlerin tasfiye kararlarını yoğun olarak verdikleri, bazı iş alanlarından çekildikleri gözükmektedir. Bunun yanında başarılı şirketlerin küçülme kararları da verdikleri gözlemlenmektedir. Bu sonuç sektördeki belirli iş alanlarının gelişmesi, belirli iş alanlarının küçülmesi ile açıklanabilir. Başarılı şirketler gerileyen iş alanlarından ya tamamen çekilmiş ya da o iş alanlarında küçülmeyi tercih etmiştir. Başarısız şirketler ise gerileyen iş alanlarına yönelik kararları vermekte gecikmiş ve başarısız olmuşlardır.

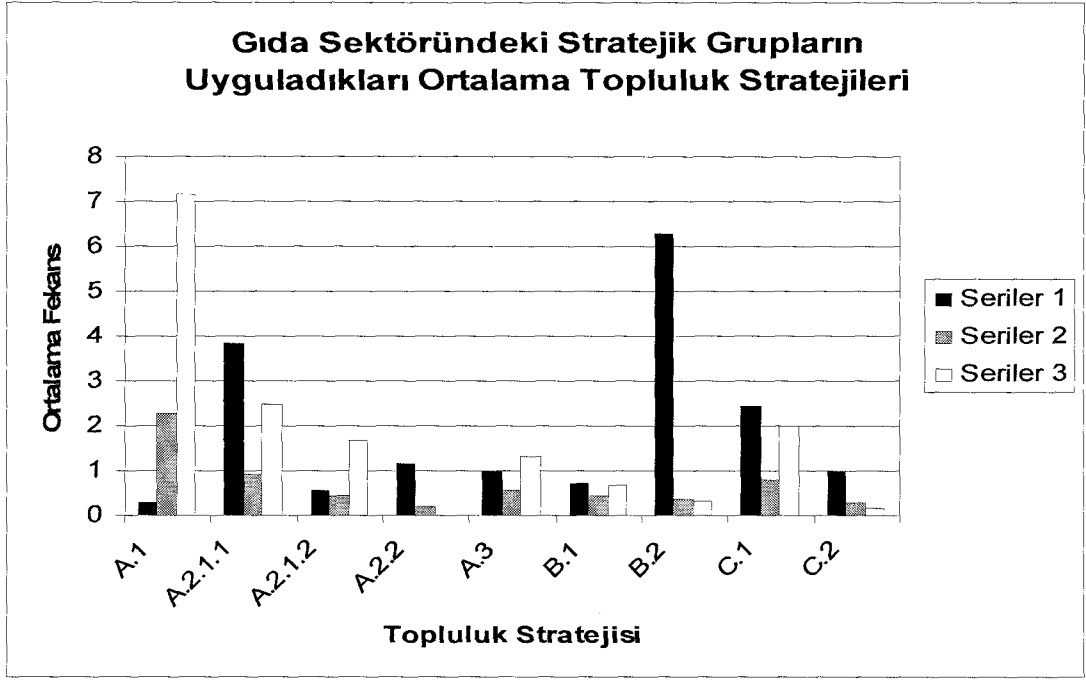
7.2.4 Gıda Sektöründeki Stratejik Grupların İncelenmesi

Gıda sektöründeki şirketlere beş yıllık dönemlerde uyguladıkları topluluk stratejilerine göre kümeleme analizi yapıldığında Şekil 7.9'daki dendogram elde edilmiştir. Dendogram incelendiğinde sektörde üç stratejik grup olduğu gözükmektedir. İlk stratejik grupta Anadolu Efes, Anadolu Gıda, Lio Yağ, Penguen Gıda, Selçuk Gıda, Ünal Tarım Ürün., Vanet bulunmaktadır. Altınyağ, Banvit, , Frigo Pak, Kent Gıda, Konfrut Gıda , Kristal Kola , Pınar Et ve Un, Pınar Su, Pınar Süt , Şeker Piliç, Tat Konserve şirketleri ikinci stratejik grubu oluşturmaktadır. Üçüncü stratejik grup Dardanel, Ersu Gıda Gıda, Kerevitaş Gıda, Merko Gıda, T.Tuborg, Tukaş şirketlerinden oluşmaktadır.



Şekil 7.9 Gıda Sektörü Şirketlerinin Kümeleme Analizi Sonucu

Gıda sektöründeki stratejik grupların ortalama olarak uyguladıkları topluluk stratejilerine bakıldığında ise Şekil 7.10'daki grafik elde edilmiştir. Bu grafikte siyah renkli sütunlar Anadolu Efes, Anadolu Gıda, Lio Yağ, Penguen Gıda, Selçuk Gıda, Ünal Tarım Ürün., Vanet'den oluşan ilk stratejik grubun uyguladıkları ortalama topluluk stratejilerini gösterirken, gri renkli sütunlar Altınyaz, Banvit, , Frigo Pak, Kent Gıda, Konfrut Gıda, Kristal Kola , Pınar Et ve Un, Pınar Su, Pınar Süt , Şeker Piliç, Tat Konserve şirketlerinden oluşan ikinci stratejik grubun uyguladıkları ortalama stratejileri göstermektedir. Beyaz renkli sütunlar ise Dardanel, Ersu Gıda Gıda, Kerevitaş Gıda, Merko Gıda, T.Tuborg, Tukaş şirketlerinden oluşan üçüncü stratejik grubun uyguladıkları ortalama topluluk stratejilerini göstermektedir.



Şekil 7.10 Gıda Sektöründeki Stratejik Grupların Uyguladıkları Ortalama Topluluk Stratejileri

Grafik incelendiğinde birinci gruptaki şirketlerin dikey ileri büyüme gösterdikleri, tutucu stratejiler uyguladıkları ve küçülme kararları aldıkları gözükmemektedir. İkinci stratejik grup ise diğer iki gruba oranla nispeten az stratejik kararlar vermiştir. En fazla tek yönlü büyüme kararı vermesine rağmen bu kararlar üçüncü gruba kıyaslandığında az olarak görülmektedir. Üçüncü stratejik grup ise tek yönlü büyüme stratejisini yoğun olarak uygulamıştır. Ancak yatay olarak büyüme göstermemiş, tasfiye stratejilerini çok az uygulamıştır. Bu grubun en büyük özelliği tek yönlü büyümeye verdiği önemdir.

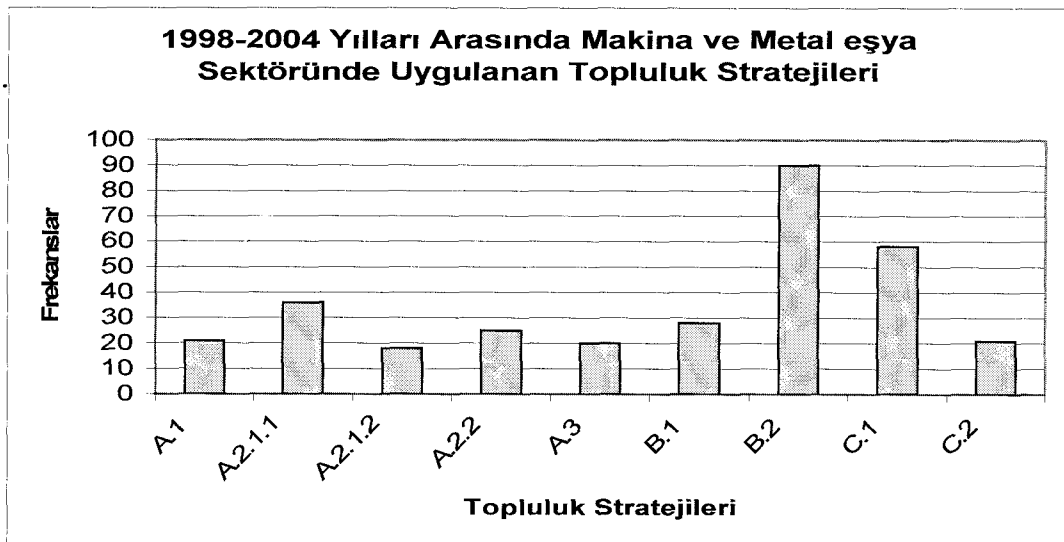
7.3 Makina ve Metal Eşya Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerinin İncelenmesi ve Analizi

2001 yılında dış ticaret metal eşya alt sektörlerinin lehinde, makine alt sektörünün ise aleyhinde gelişim göstermiştir. Makine alt sektörü 2001 krizinden büyük oranda etkilenmiş, üretimde büyük oranda azalma görülmüştür. Sadece üretimde değil ihracatta da büyük düşüşler yaşanmıştır. Ortalama ihracat, metal eşya sanayi ürünlerinde % 2.3, makina ve teçhizat sanayi ürünlerinde 3.9 gerilemiştir.

Ortalama ithalat ise; metal eşya sanayi ürünlerinde % 6.4 gerileme gösterirken, makina ve teçhizat sanayi ürünlerinde % 3.4 göstermiştir Ancak makina ve metal sanayiinde son yıllarda ilerleme görülmektedir. (<http://www.ekutup.gov.tr>) Sektörde İMKB’de işlem gören 24 şirket bulunmaktadır. Bu şirketler şunlardır: Alarko Carrier, Anadolu Isuzu, Arçelik, Beko Elektronik, Bosch Fren Sistemleri, Bsh Profilo, Ditaş Doğan, Ege Endüstri, Emek Elektrik, Eminiş Ambalaj, F-M İzmit Piston, Ford Otosan, Gersan Elektrik, ihlas Ev Aletleri, Karsan Otomotiv, Klimasan Klima, Mutlu Akü, Otokar, Parsan, Pirelli Kablo, T.Demir Döküm, Tofaş Oto. Fab., Uzel Makina, Vestel

7.3.1 1998-2004 Döneminde Makina ve Metal Eşya Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri

Aşağıdaki grafikte makina ve metal eşya sektöründe 1998-2004 yılları arasında uygulanan stratejiler gösterilmektedir. Bu stratejiler gözlemlendiğinde kararlılık ve korunmacı stratejilerin yoğun olarak uygulandığı görülmektedir. Büyüme stratejileri ise kısıtlı oranlarda kullanılmış, bu stratejilerden yoğun olarak ise ileri doğru büyüme stratejilerine yönelmiştir. Bu durum bir bütün olarak değerlendirildiğinde, sektörün krizden büyük ölçüde etkilendiği bu yüzden küçülmeler yaşadığı göstermektedir. Bu dönemde şirketler varlıklarını sürdürmeye ve korumaya çalışmaktadır. 2002 yılının ikinci döneminden sonra yaşanan olumlu gelişmelerin henüz sınırlı bir etkisi olduğu görülmektedir.



Şekil 7.11 1998-2004 Döneminde Makina ve Metal Eşya Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri

7.3.2 2001 Krizinin Makina ve Metal Eşya Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Analizi

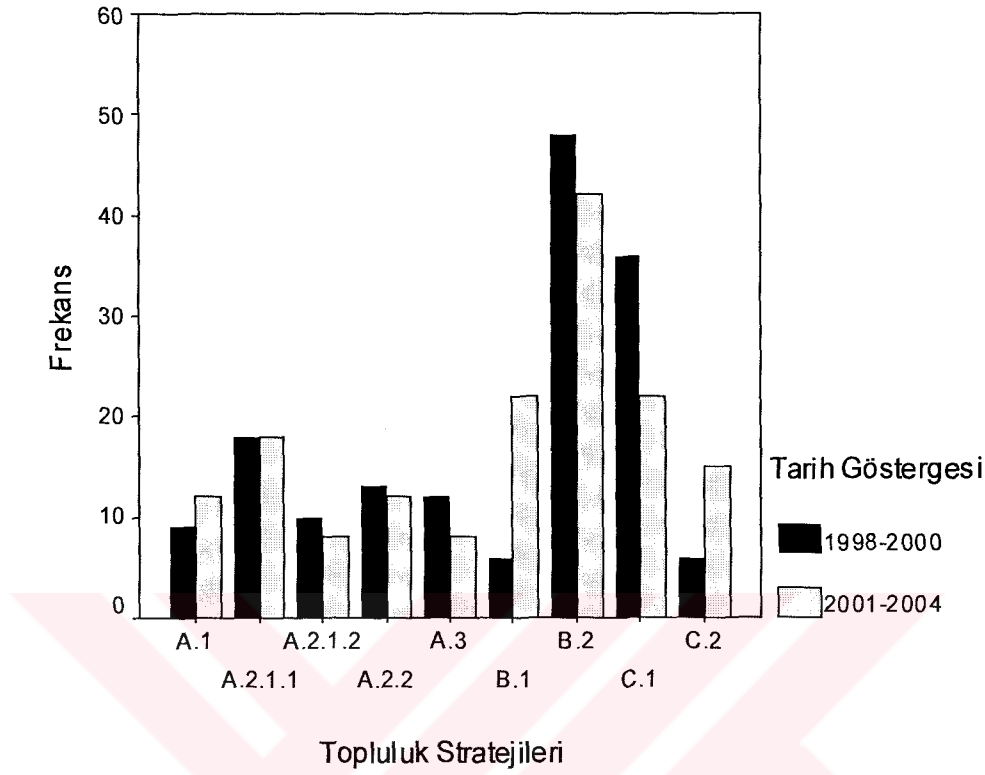
Daha öncede belirtildiği üzere sektör 2001 krizinden büyük ölçüde etkilenmiştir. Krizle beraber Türk Lirasının döviz karşısında değer kaybetmesi ve Türk insanının alım gücünün düşmesi özellikle hammadde ve yarı mamullerin döviz ile satın alındığı ancak yurt içinde ürünlerin Türk Lirası ile satıldığı makina sektöründe büyük bir gerilemeye neden olmuştur. Ayrıca 1997 yılından itibaren yaşanan küçük çaplı ekonomik krizler de sektörü olumsuz olarak etkilemiştir. Tüm bu yaşananlar sektörün aktörlerinin temkinli olarak hareket etmesini sağlamaktadır.

Makine sektöründe ilk hipotez olan krizin sektörün aldığı stratejik kararlara etki edip etmediği incelendiğinde Tablo 7.6 elde edilmiştir. Bu çapraz çizelgeleme tablosunda anlamlılık derecelerine bakıldığında Lamda anlamlılık derecesinin, topluluk stratejisinin hesaplanamadığı görülmektedir. Bunun dışındaki diğer iki yöntemde ise kriz öncesi uygulanan stratejilerle kriz sonrasında uygulanan stratejiler arasında farklılık olduğu görülmektedir. Bu iki yöntem sonuçları krizin sektörü etkilediği yolundaki düşüncemize yeterli kanıt sağlamaktadır.

Tablo 7.6 Krizin Makina ve Metal Eşya Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi

Directional Measures						
			Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Lambda Nominal	Symmetric STRATEJİ Dependent Tarih Göstergesi Dependent		.070	.039	1.726	.084
			.000	.000	.	.
			.171	.091	1.726	.084
	Goodman and Kruskal tau	STRATEJİ Dependent Tarih Göstergesi Dependent	.007	.003		.021
			.058	.024		.020
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	.022	.010	2.269	.015
		STRATEJİ Dependent Tarih Göstergesi Dependent	.015	.007	2.269	.015
			.043	.019	2.269	.015

Bu değişimin hangi yönlerde olduğunu incelemek için aşağıdaki şekil 7.12'deki grafik çizilmiştir. Grafikteki siyah sütunlar 1998-2000 dönemini ifade ederken, gri sütunlar 2001-2004 dönemini ifade etmektedir.



şekil 7.12 Makina ve Metal Eşya Sanayiinde Kriz Öncesi ve Sonrasında Uygulanan Topluluk Stratejileri

Grafik incelendiğinde sektörün her iki dönemde de korunmacı ve kararlılık stratejilerini yoğun olarak uyguladığını görmekteyiz. Sektörün 1997 yılından beri yaşadığı irili ufaklı krizler sektörü temkinli olmaya ve varlığını koruma çabalarına yöneltmiştir. İki dönem arasında çok belirgin farklılıklar olmamasına rağmen en belirgin farklılığın hasat stratejisinde yaşandığı gözükmemektedir. Özellikle krizden sonraki dönemde şirketlerin gayri menkullerini satmak gibi var olan varlıklarını değerlendirerek ayakta kalmaya çalıştıkları gözükmemektedir. İki dönem arasındaki ikinci ayırım ise tasfiye stratejisinde görölmektedir. Krizden sonra şirketler bazı alanlardan çekilerek , verimliliklerini artırmaya çalışmışlardır.

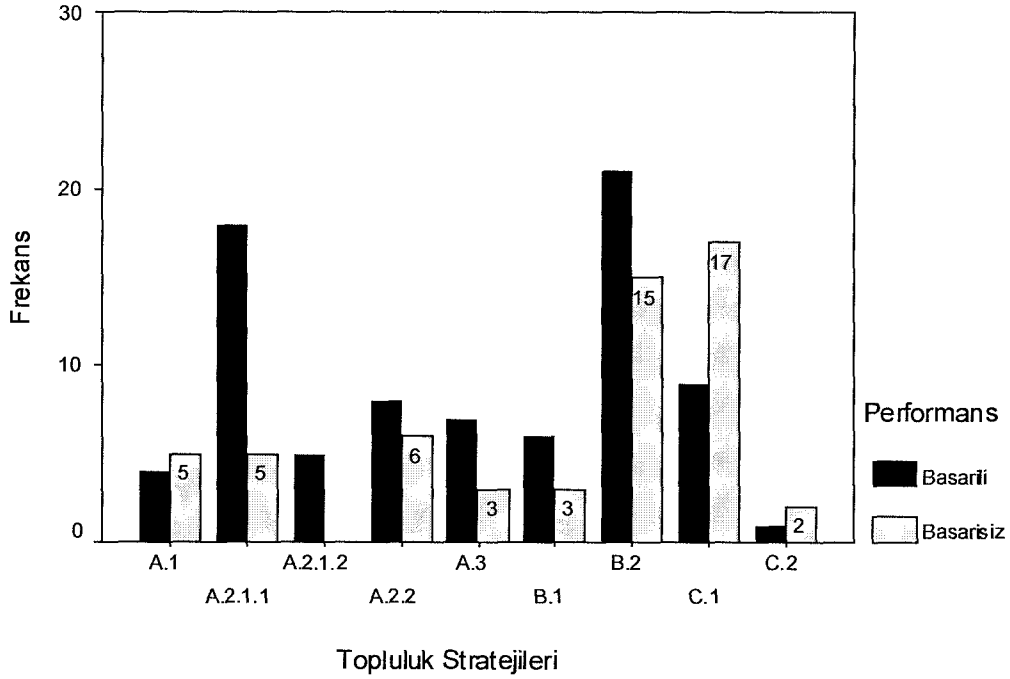
7.3.3 Makina ve Metal Eşya Sektörü Şirketlerinin Performansı ile Sektörde Uygulanan Topluluk Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Makine ve Metal Eşya sektöründeki firmalar performans ölçütlerine göre sıralandığında Klimasan Klima, Alarko Carrier, Vestel, Arçelik, Bosch Fren Sistemleri en başarılı beş şirket olmuştur. Başarısız şirketler ise Eminiş, Karsan Otomotiv, Uzel Makine, Gersan Elektrik, Tofaş Oto. Fab. olmuştur. Sektördeki bu başarılı şirketler ile başarısız şirketlerin uyguladıkları topluluk stratejileri arasında farklılık olup olmadığı çapraz çizelgeleme yöntemi ile analiz edilmiştir. Analizin sonuçlarını gösteren tablo ise aşağıda verilmiştir.

Tablo 7.7 Makine ve Metal Eşya Sektöründeki Topluluk Stratejileri ile Performans İlişkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi

Directional Measures			Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Lambda Nominal	Symmetric STRATEJİ Dependent Performans Göstergeleri Dependent		.077	.064	1.183	.237
			.020	.057	.354	.724
			.179	.100	1.638	.101
	Goodman and Kruskal tau	STRATEJİ Dependent Performans Göstergeleri Dependent	.018	.010		.012
			.116	.047		.049
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	.050	.020	2.478	.024
		STRATEJİ Dependent	.033	.013	2.478	.024
		Performans Göstergeleri Dependent	.097	.039	2.478	.024

Tablo incelendiğinde Lamda yöntemi dışındaki iki yöntemde, anlamlılık sonuçlarına göre başarılı ve başarısız şirketlerin aynı topluluk stratejilerini uygulamadıkları gözükmemektedir. Bu iki yöntemde de stratejiler arasında anlamlı farklılıklar olması, performansların uygulanan topluluk stratejilerine göre değişmedikleri hipotezini ret etmemiz için yeterli kanıt oluşturmaktadır. Betimleyici olması açısından başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejiler Şekil 7.13'de verilmiştir. Grafikteki siyah sütunlar başarılı şirketlerin uyguladıkları topluluk stratejilerini gösterirken, gri sütunlar başarısız şirketlerin uyguladıkları topluluk stratejilerini göstermektedir.



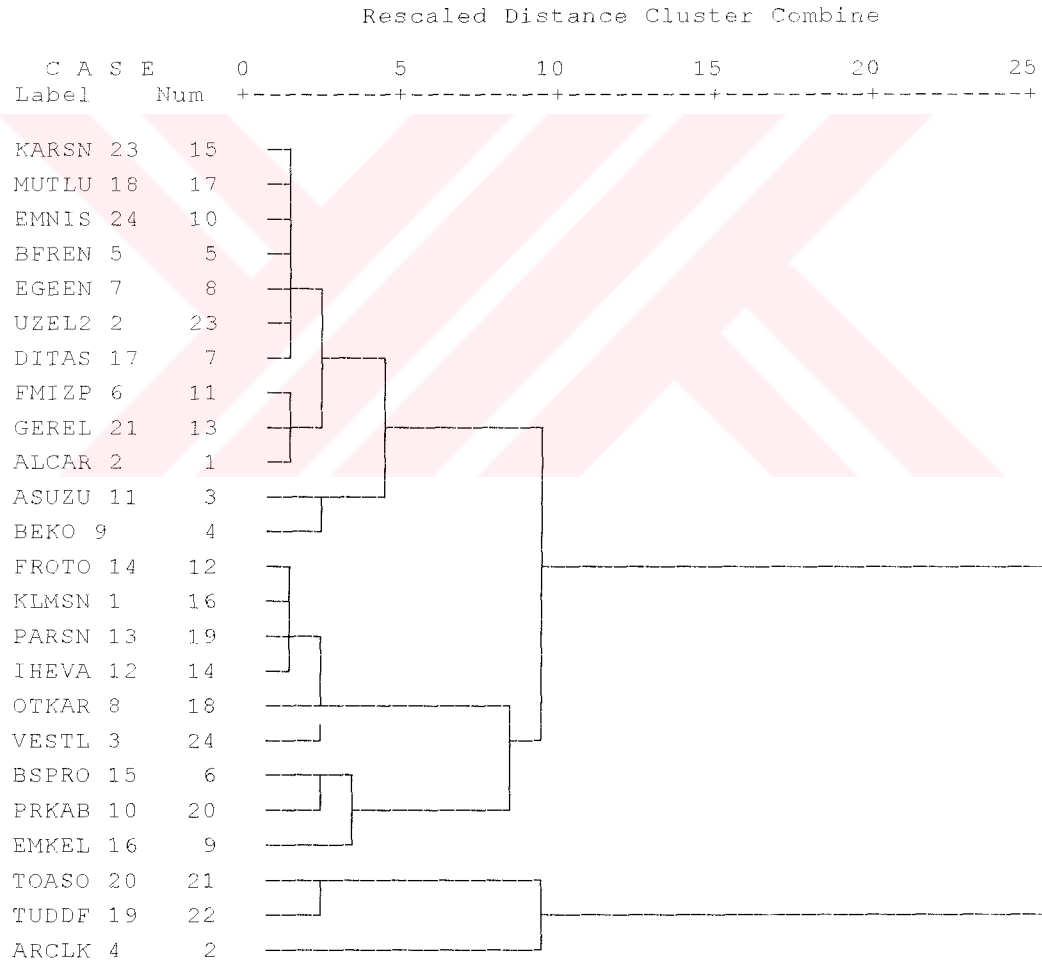
Şekil 7.13 Makine ve Metal Eşya Sektöründe Başarılı ve Başarısız Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri

Sektördeki başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejiler incelendiğinde başarılı şirketlerin başarısız şirketler oranla çok daha fazla dikey ve ileri doğru büyümeyi tercih ettikleri, ayrıca başarılı şirketler geriye doğru da büyüdükleri ancak başarısız şirketlerin hiç geriye doğru büyüme yapmadıkları gözükmektedir. Benzer şekilde yatay büyüme ve ilişkisiz büyüme stratejilerinin başarılı firmalar tarafından daha çok kullanıldıkları gözükmektedir. Büyüme stratejilerinden sadece tek yönlü büyüme stratejisi başarısız şirketler tarafından daha yoğun olarak kullanılmıştır. Bu da sektörde söz konusu dönemde, kendi temel faaliyet alanı içinde değil farklı alanlarda yatırım yapmanın daha etkin bir davranış olduğu gözükmektedir. Başarılı şirketler bu dönemde kararlılık-tutucu stratejileri de başarısız şirketlere oranla daha yoğun uygulamışlardır. Başarısız şirketler ise küçülme ve tasfiye stratejilerini yoğun olarak uygulamışlardır.

7.3.4 Makine ve Metal Eşya Sektöründeki Stratejik Grupların İncelenmesi

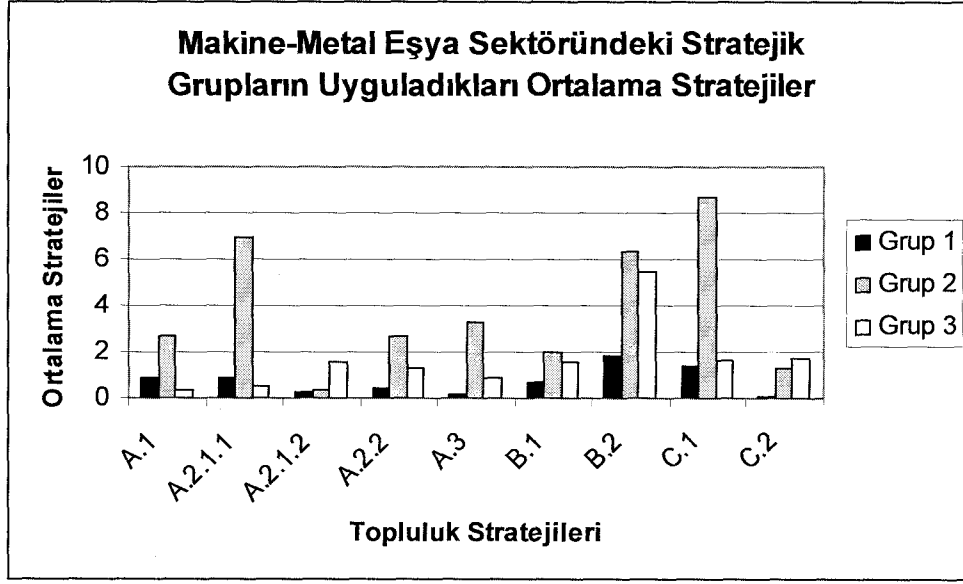
Makine ve metal sektöründeki şirketler uyguladıkları topluluk stratejilerine göre kümeleme analizi yapıldığında aşağıdaki dendogram elde edilmiş ve bu dendograma göre üç stratejik grup oluşmuştur.

İlk stratejik grupta Alarko Carrier, Anadolu Isuzu, Beko Elektronik, Bosch Fren Sistemleri, Ditaş Doğan, Ege Endüstri, Emniş Ambalaj, F-M İzmit Piston, Gersan Elektrik, Karsan Otomotiv, Mutlu Akü, Uzel Makine şirketleri bulunmaktadır. İkinci stratejik grup ise Arçelik, Tofaş Oto. Fab. ve T.Demir Döküm şirketlerinden oluşmaktadır. Üçüncü stratejik grupta ise BSH Profilo, Emek Elektrik, Ford Otosan, İhlas Ev Aletleri, Klimasan Klima, Otokar, Parsan, Pirelli Kablo, Vestel şirketleri bulunmaktadır.



Şekil 7.14 Makine ve Metal Eşya Sektörü Şirketlerinin Kümeleme Analizi Sonucu

Bu stratejik grupların uyguladıkları ortalama topluluk stratejileri Şekil 7.15’de verilmiştir.



Şekil 7.15 Makine ve Metal Eşya Sektöründeki Stratejik Grupların Uyguladıkları Ortalama Stratejiler

Stratejik gruplar incelendiğinde Alarko Carrier, Anadolu Isuzu, Beko Elektronik, Bosch Fren Sistemleri, Ditaş Doğan, Ege Endüstri, Emniş Ambalaj, F-M İzmit Piston, Gersan Elektrik, Karsan Otomotiv, Mutlu Akü, Uzel Makine şirketlerinden oluşan ilk stratejik grup şirketlerinin üç grup arasında ortalamada diğer gruplara göre en az stratejiyi uyguladıkları gözükmektedir. Arçelik, Tofaş Oto. Fab. ve T.Demir Döküm şirketlerinden oluşan ikinci grubun ise ortalama olarak diğer iki gruba oranla daha fazla stratejik karar verdiği gözükmektedir. Bu grubun üyelerinin tek yönlü ve dikey ileri kararları ve küçülme stratejilerini yoğun olarak uyguladıkları gözükmektedir. Üçüncü stratejik grupta ise BSH Profilo, Emek Elektrik, Ford Otosan, İhlas Ev Aletleri, Klimasan Klima, Otokar, Parsan, Pirelli Kablo, Vestel şirketleri bulunmaktadır. Bu gruptaki şirketler daha çok kararlılık ve korunmacı stratejileri diğer gruplara oranla daha fazla uygulamışlardır.

7.4 Kimya, Petrol, Plastik Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerinin İncelenmesi ve Analizi

Türk kimya endüstrisi ağırlıklı olarak petrokimya, sabun, deterjan, gübre, ilaç, boya-vernük, sentetik elyaf, soda gibi çeşitli kimyasal hammadde ve tüketim ürünlerinin üretiminin gerçekleştirildiği tesislerden oluşmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren firma sayısı değişik kaynaklarda 800-1200 arasında belirtilmektedir. Sektörde faaliyet gösteren firmalar ölçek ve sermaye kaynakları açısından farklılık göstermektedir. Ancak, kaynaklarda sektörde faaliyet gösteren firmaların önemli bir kısmının küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluştuğu belirtilmekle beraber, üretim dağılımı hakkında sağlıklı veriler yer almamaktadır.

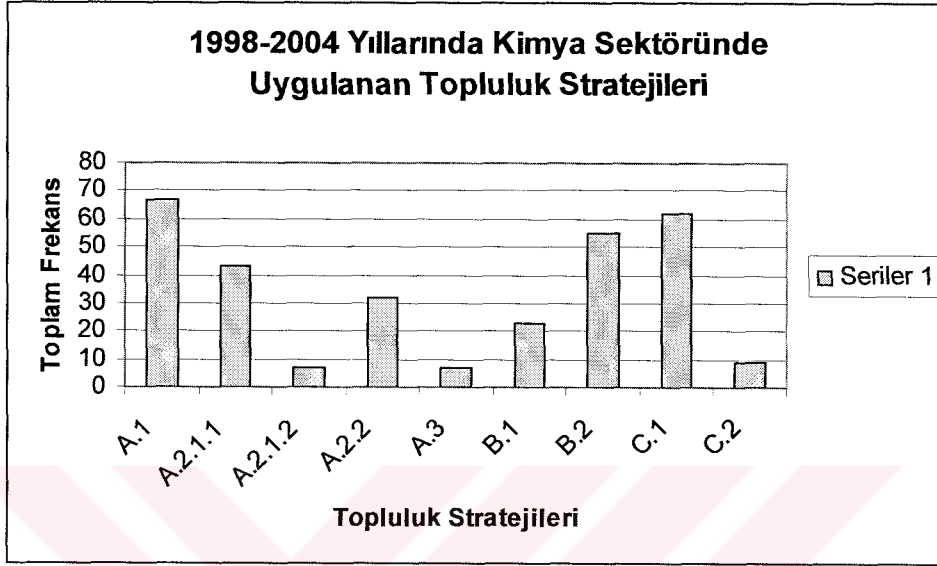
Sektörü oluşturan işkolları arasında ağırlıklı olarak mineral yağlar ve yakıtlar sektöründen oluşan kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri alt sektöründe %9.1 artış gözlenirken, plastik ve kauçuk ürünler imalatı alt sektörü %5.6, kimyasal maddeler alt sektörü ise %13.2 gerilemiştir. 2002 yılının şubat ayında ise sektör üretim endeksi(ortalama) 84.5'e gerilemiştir. Söz konusu rakam, 2001 şubat ayına göre % 4.3 azalışı ifade etmekle birlikte, 2001 yılı sonunda 86.2 olan üretim endeksinin üstündedir. (<http://www.foreigntrade.gov.tr>)

Kimya sektöründe İMKB'de işlem gören şirketler şunlardır: Aksa, Alkim Kimya, Aygaz, Bagfaş, Brisa, ÇBS Boya, ÇBS Printaş, Deva Holding, DYO Boya, Eczacıbaşı İlaç, Ege Gübre, Egeplast, Good-Year, Gübre Fabrik, Hektaş, Marshall, Petkim, Petrol Ofisi, Pimaş, Sasa, Soda Sanayii, Turcas Petrol, Tüpraş

7.4.1 1998-2004 Döneminde Kimya, Petrol, Plastik Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri

Kimya sektöründe İMKB'de işlem gören şirketlerin 1998-2004 döneminde uyguladıkları topluluk stratejileri Şekil 7.16'da gösterilmiştir. Bu stratejilere bakıldığında en çok uygulanan strateji tek yönlü büyüme stratejisi olduğu görülmektedir. Sektörde yatay büyüme ve dikey ileri entegrasyon stratejilerinin uygulandığını fakat geriye entegrasyonun tercih edilmediği görülmektedir. Sektörle ilgili dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise sektörün ilişkisiz büyümeyi tercih etmediğidir.

1998-2004 döneminde kimya sektöründe en çok uygulanan ikinci stratejinin küçülme stratejisi olduğu görülmektedir. Ayrıca kararlılık stratejileri de yoğun olarak kullanılmıştır. Alınan bütün kararlar göz önüne alındığında söz konusu dönemde sektörünün sektör içinde büyümeyi tercih ettiği ancak büyüme stratejilerinin yanında kararlılık ve korunmacı stratejilerin de yoğun olarak uygulandığı görülmektedir.



Şekil 7.16 1998-2004 Yıllarında Kimya Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri

7.4.2 Krizin Kimya, Petrol, Plastik Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Analizi

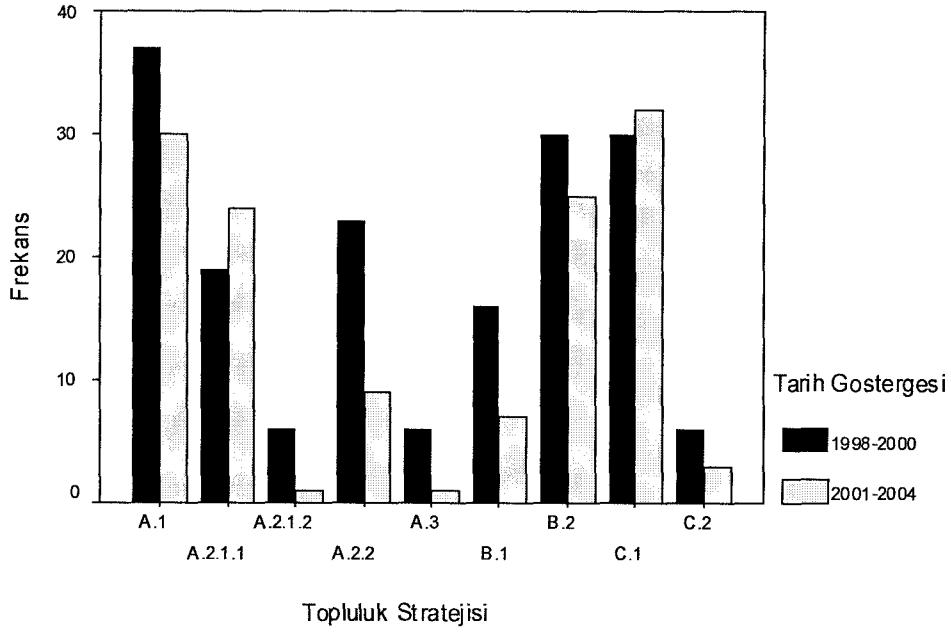
2000 yılı sonu ve 2001 yılı başında meydana gelen mali sistemde yaşanan krizler, bu krizler sonrasında “Dalgalı Kur Politikasının” uygulamaya konulması, Mayıs ayında açıklanan “Güçlü Ekonomiye Geçiş programı”, Eylül ayında Amerika’da meydana gelen terörist saldırılar ve bu saldırı sonrasında Afganistan’a yapılan harekat ve Irak’a yapılması gündemde olan harekat 2001 yılında Türk ekonomisini etkileyen önemli gelişmeler neticesinde toplam sanayi üretim endeksi (1997=100) ortalaması, 2001 yılında 92’ye gerilemiştir. Sanayi sektöründe yaşanan küçülme kimya sektörünün de içinde bulunduğu imalat sanayi üretimini olumsuz etkilemiş ve 2000 yılında 99.4 olan imalat sanayi endeksi %10 azalmış ve 2001 yılı ortalaması 89.6’ya düşmüştür. 2002 yılı ocak ayında ise 84.3 olarak gerçekleşmiştir. (<http://www.foreigntrade.gov.tr>)

Türk imalat sanayi üretiminin 1994 yılında toplam 6.3 milyar dolar üretim gerçekleştiren Türk kimya sektörü, 1998 yılında 8.4, 1999 yılında 8.5 ve 2000 yılında 9.2 milyar dolar üretim gerçekleştirmiştir. 2000 yılı başında 79.5 olan kimya sektörü üretim endeksi, 2000 yılında ortalama 94.3 olarak gerçekleşmiştir. 2001 yılında ülkemiz ekonomisi genelinde ve imalat sanayinin diğer kollarında yaşanan küçülme kimya sektöründe de yaşanmış ve kimya sektörü üretim endeksi yıllık bazda %3.1 gerileyerek 91.2'ye gerilemiştir. (<http://www.foreigntrade.gov.tr>)

Tablo 7.8 Kimya, Petrol, Plastik Sektöründe Krizin Stratejilere Etkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Directional Measures			Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,024	,041	,592	,554
		Topluluk Str. Depende	,008	,033	,254	,799
		Tarih Gostergesi Dependent	,053	,076	,684	,494
	Goodman and Kruskal tau	Topluluk Str. Depende	,005	,003		,126
		Tarih Gostergesi Dependent	,047	,022		,074
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	,019	,009	2,045	,055
		Topluluk Str. Depende	,013	,006	2,045	,055
		Tarih Gostergesi Dependent	,036	,018	2,045	,055

Ancak sektörün kriz öncesinde uyguladıkları stratejiler ile kriz sonrasında uyguladıkları stratejiler arasında fark olup olmadığına çapraz çizelgeleme yöntemi ile analiz edildiğinde Tablo 7.8 elde edilmiştir. Bu tabloya bakıldığında, iki dönem stratejileri arasında istatistiksel olarak fark olmadığı gözükmemektedir. Uygulanan üç yöntemde de anlamlılık derecesinin 0,5'den büyük olması iki dönem stratejileri arasında farklılık olmadığını göstermektedir. Sadece belirsizlik katsayısı yöntemi ile bulunan anlamlılık düzeyi 0,055'dir. Bütün bu sonuçlardan iki dönemde uygulanan stratejilerin birbirinden düşük düzeylerde farklılık gösterdiği görülmektedir.



Şekil 7.17 Kimya Sektöründe Kriz Öncesi ve Sonrasında Uygulanan Topluluk Stratejileri

Sektörde kriz öncesi ve sonrasında uygulanan stratejilere bakıldığında ise Şekil 7.17 elde edilmiştir. Grafiğe bakıldığında iki dönemde uygulanan stratejiler arasında büyük farklılık olmadığı görülmektedir. Temel farklılık büyüme stratejilerinin kriz öncesi dönemde daha yoğun olarak kullanılmasıdır. Özellikle yatay ve ilişkisiz büyüme stratejilerinin kriz öncesinde kriz sonrasına oranla daha fazla kullanılmıştır.

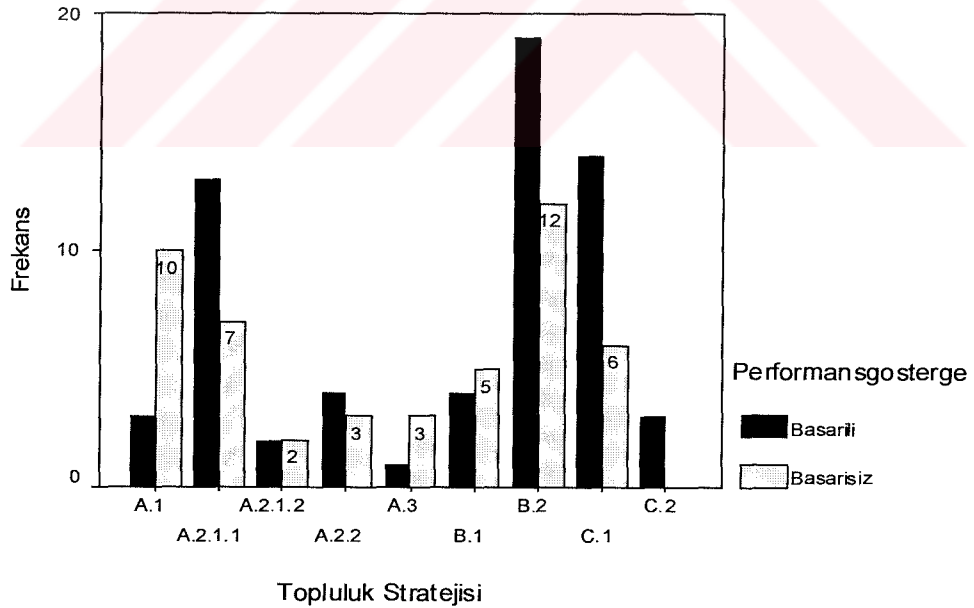
7.4.3 Krizin Kimya, Petrol, Plastik Sektöründeki Şirketlerin Performansları ve Uyguladıkları Topluluk Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Kimya sektörü incelendiğinde sektördeki başarılı ilk beş şirket Aygaz, Pimaş, Soda Sanayii, Tüpraş, Hektaş şirketleri olmuştur. Sektördeki şirketler performanslarına göre sıralandığında en sonda kalan beş şirket ise Bagfaş, Petkim, Marshall, Ege Gübre, Petrol Ofisi şirketleri olmuştur. Kimya sektöründe de başarılı ve başarısız olarak nitelendirdiğimiz şirketlerin uyguladıkları stratejiler arasında fark olup olmadığı yine çapraz çizelgeleme yöntemi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 7.9'da gösterilmiştir.

Tablo 7.9 Kimya Sektöründeki Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri ile Performansları Arasındaki İlişkinin Analizi

		Directional Measures			
		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Lambda Nominal	Symmetric Topluluk Str. Dependent Performansgosterge Dependent	.078	.037	1.996	.046
		.000	.000	.	.
		.208	.095	1.996	.046
	Goodman and Kruskal tau	.014	.009		.132
		.115	.052		.123
	Uncertainty Coefficient	.048	.022	2.158	.079
		.033	.015	2.158	.079
		.093	.043	2.158	.079
	Symmetric Topluluk Str. Dependent Performansgosterge Dependent	.048	.022	2.158	.079
		.033	.015	2.158	.079
		.093	.043	2.158	.079

Çapraz çizelgeleme yöntemi ile bulunun sonuçlar incelendiğinde Lamda yöntemi ile sonuç bulunamadığı, diğer iki yöntemde de anlamlılık derecelerinin 0,5’den büyük çıkmıştır. Bu da başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejilerin arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. İstatistiksel olarak fark olmamasına rağmen başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejiler aşağıdaki grafikte gösterilmiştir. Başarılı şirketlerin uyguladıkları kararlar siyah renkle, başarısız şirketlerin uyguladıkları kararlar ise gri renkle ifade edilmiştir.

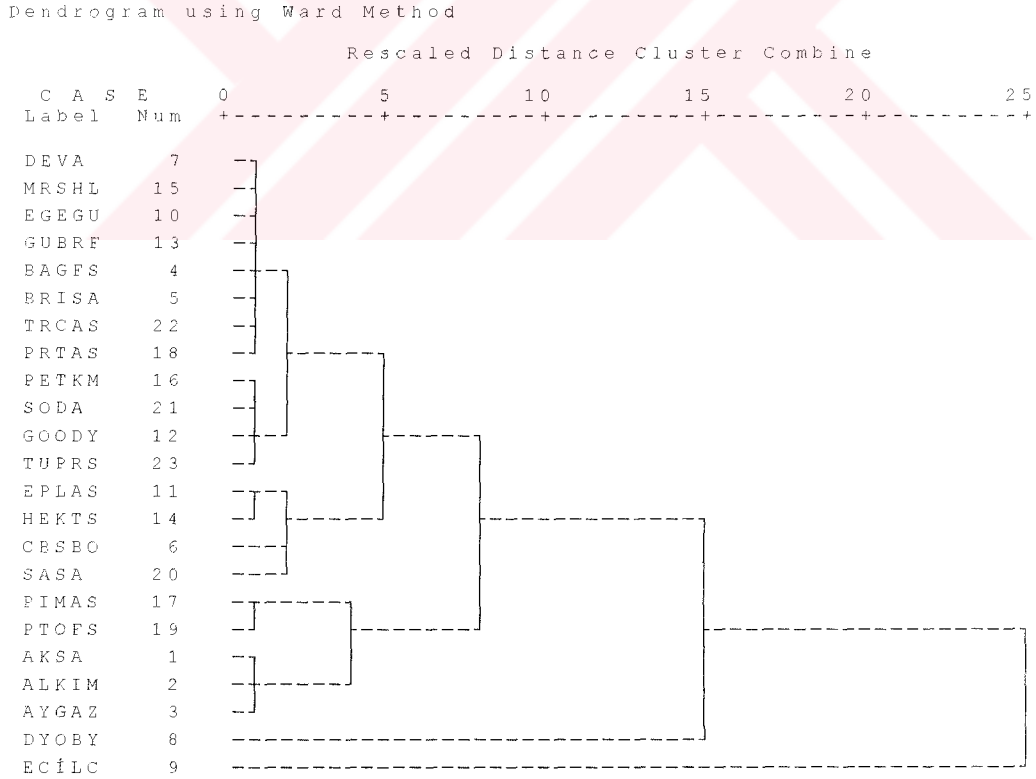


Şekil 7.18 Kimya Sektöründeki Başarılı ve Başarısız Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri

1998-2004 yılları arasında kimya sektöründeki başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejilere bakıldığında başarılı şirketlerin başarısız şirketlere oranla kararlılık ve korunmacı stratejileri daha fazla uyguladıkları gözükmektedir. Ayrıca başarılı şirketlerin dikey ileri büyümeyi başarısız şirketlere oranla daha fazla uygulamışlardır. Başarısız şirketler sektör içinde büyümeyi tercih etmişlerdir. Başarısız şirketler tasfiye kararını hiç vermemişlerdir.

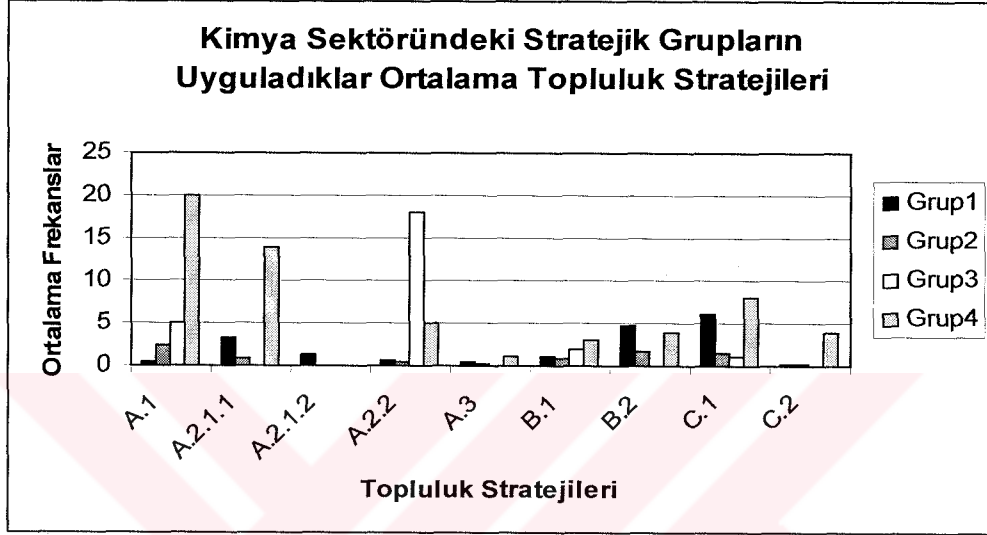
7.4.4 Kimya, Petrol, Plastik Sektöründeki Stratejik Grupların İncelenmesi

Kimya sektöründeki 23 şirketin, 1998-2004 yılları arasında uygulanan stratejilere kümeleme analizi ile incelendiğinde sektörde dört grup ortaya çıkmıştır. Aksa, Alkim Kimya, Aygaz, Petrol Ofisi, Pimaş ilk grubu oluşturmaktadır. Bagfaş, Brisa, ÇBS Boya, Deva Holding, Ege Gübre, Egeplast, Good-Year, Gübre Fabrik, Hektaş, Marshall, Petkim, ÇBS Printaş, Sasa, Soda Sanayii, Turcas Petrol, Tüpraş şirketleri ikinci grubu oluşturmaktadır. DYO Boya ve Eczacıbaşı İlaç kendi başlarına birer grup olarak gözükmektedir. Şekil 7.19'da kümeleme analizi sonucu oluşan dendrogram gösterilmektedir.



Şekil 7.19 Kimya Sektöründeki Şirketlerin Kümeleme Analizi Sonucu

Oluşturulan bu grupların şirket başına uyguladıkları ortalama topluluk stratejileri ise Şekil 7.20’de verilmiştir. Dört stratejik grubun uyguladıkları stratejilere bakıldığında tek yönlü büyüme ve kararlılık stratejilerinde küçük farklılıklar gözükmemektedir. Tek yönlü büyüme ve dikey büyüme stratejilerini dördüncü grup yoğun olarak uygulamıştır. Üçüncü grup yatay büyüme stratejisini diğer gruplara oranla daha fazla uygulamıştır. Birinci gruptaki şirketler ise küçülme stratejisini diğer şirketlerden daha fazla uygulamışlardır.



Şekil 7.20 Kimya Sektöründeki Stratejik Grupların Uyguladıkları Ortalama Topluluk Stratejileri

7.5 Ana Metal Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerinin İncelenmesi ve Analizi

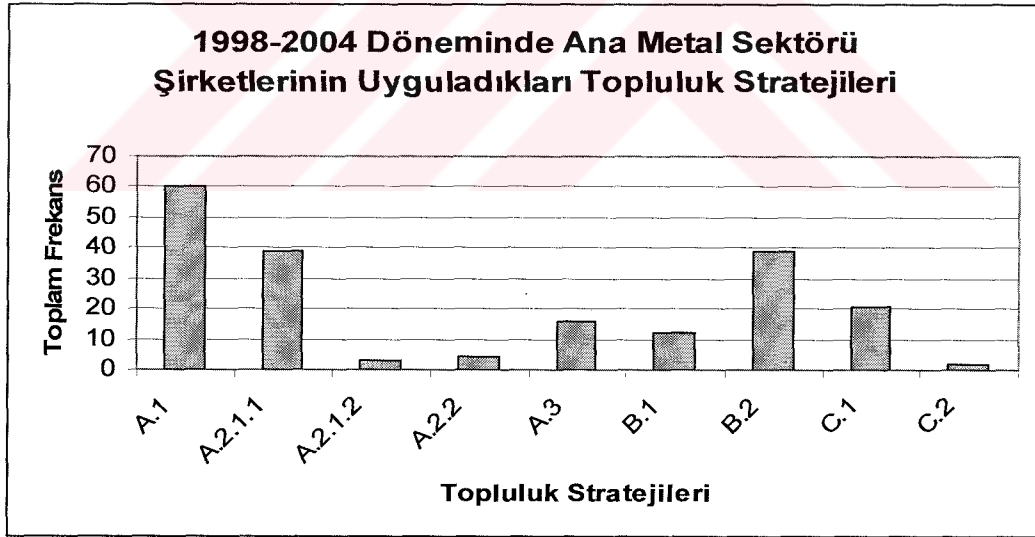
Ana metal sektörü ürünleri demir-çelik, bakır, nikel, alüminyum, çinko, kalay, ve diğer adi metallerdir. Sektörün ürünlerinden demir ve çelik ihracatı; İtalya, ABD, Birleşik Arap Emirlikleri, Yunanistan, İspanya, İsrail, Cezayir ve Çin’e yapılırken, ithalat; Ukrayna, Rusya, Romanya, Almanya ve İtalya’dan gerçekleştirilmektedir. Alüminyum ihracatı; Almanya, İtalya, Hollanda, İngiltere, İsrail, Fransa’ ya yapılırken, ithalat; Rusya, Almanya, Fransa’dan gerçekleştirilmektedir. Bakır ihracatı İtalya, İsrail, Çin, ABD ve Fransa’ya yapılırken , ithalat; Şili, Kazakistan, Rusya ve Bulgaristan’dan gerçekleştirilmektedir Sektörde 2002 yılında 2.040 milyon dolarlık ihracat ve % 37.6 pay ile demir-çelik ürünleri, 1.742 milyon dolarlık, 320 milyon dolarlık ihracat ve % 5.9 pay ile alüminyum, 202 milyon dolarlık ihracat ve % 3.7

pay ile bakır ihracatı gerçekleşmiştir. En yüksek ihracat ; % 82.7 ile çinko, % 98.4 ile kurşun , % 79.4 ile silah ve mühimmat, % 52.5 ile nikel, % 43.8 ile kalayda gerçekleşmiştir. Demir-çelik ihracatı % 25.6 , alüminyum ihracatı % 10.6 artarken, bakır ithalatı % 11.3 gerileme göstermiştir. Sektörde 2002 yılında ithalat %21,6 oranına gerileme göstermiştir.(<http://www.ekutup.gpt.gov.tr>)

Ana metal sektöründe İMKB’de işlem gören şirketler şunlardır: Borusan Boru, Burçelik, Çelik Halat, Çemtaş, Demisaş Döküm, Döktaş, Erbosan, Ereğli Demir Çelik, Feniş Alüminyum, İzmir Demir Çelik, Kardemir , Sarkuysan.

7.5.1 1998-2004 Döneminde Ana Metal Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri

Şekil 7.21’de ana metal sektöründe 1998-2004 yılları arasında uygulanan topluluk stratejileri gösterilmektedir. Grafik incelendiğinde sektördeki şirketlerin yine kendi sektörlerinde büyümeyi tercih ettiklerini görmekteyiz. Bu amaçla tek yönlü büyüme stratejisini ve dikey ileri büyüme stratejisini yoğun olarak kullanmışlardır. Sektörde yoğun olarak kullanılan diğer bir strateji ise tutucu stratejilerdir



Şekil 7.21 1998-2004 Döneminde Ana Metal Sektörü Şirketlerinin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri

7.5.2 2001 Krizinin Ana Metal Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Analizi

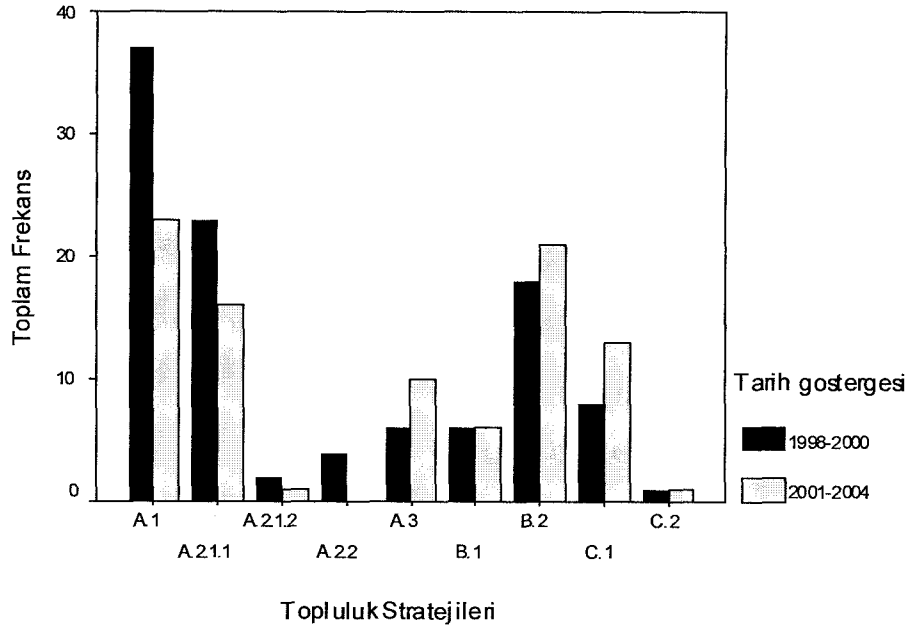
Ana metal sektörü Türkiye’de yaşanan krizden diğer sektörlerle oranla daha az etkilenmiştir. Hatta ana metal sektörü 2001 krizinden dış ticarete olumlu yönde etkilenmiştir. Bunun sebebi sektördeki ortalama ihraç fiyatlarının %2.5 gerilerken, ithal fiyatlarının %6,8 gerilemiş olmasıdır. .(<http://www.ekutup.gpt.gov.tr>)

Ana metal sektöründeki şirketlerin uyguladıkları stratejilerin kriz öncesi ve kriz sonrasında farklılık gösterip göstermediğini istatistiksel olarak analiz etmek için burada da çapraz çizelgeleme yöntemi kullanılmıştır. Çapraz çizelgeleme yönteminin SPSS programı ile elde edilen sonuçları Tablo 7.10’da verilmiştir.

Tablo 7.10 Ana Metal Sektöründe Krizin Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analiz Sonuçları

Directional Measures						
			Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Lambda Nominal	Symmetric Topluluk Str. Dependent	Tarih	,053	,037	1,383	,167
		gostergesi	,000	,000	,	,
		Dependent	,132	,089	1,383	,167
	Goodman and Kruskal tau	Topluluk Str.	,007	,006		,168
		Tarih	,053	,026		,246
		gostergesi				
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	,024	,012	2,075	,156
		Topluluk Str.	,017	,008	2,075	,156
		Dependent	,044	,021	2,075	,156

Çapraz çizelgeleme yönteminin sonuçları incelendiğinde Lamda yöntemi ile bir sonuç elde edilemediği ancak diğer iki yöntemde de anlamlılık düzeyinin 0,5’den çok fazla olduğu görülmektedir. Buradan da ana metal sektöründe şirketlerin uyguladıkları topluluk stratejilerinin krizin etkisi ile değişim göstermedikleri anlaşılmaktadır. Sektörün diğer sektörlerle oranda krizden çok fazla etkilenmemesi, iki dönem arasında uygulanan stratejiler açısından anlamlı farklılıklar oluşmasını engellemiştir. Şekil 7.22’de iki dönemde uygulanan stratejiler gösterilmektedir.



Şekil 7.22 Ana Metal Sektöründe Krizin Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analiz Sonuçları

Sektörde kriz öncesi ve kriz sonrası dönemlerde uygulanan stratejilere bakıldığında iki dönem arasında istatistiksel olarak anlamlı olmasa da bazı küçük farklılıklar olduğu görülmektedir. Büyüme stratejileri krizden sonraki dönemde daha az uygulanmıştır. Sektörün krizden önce tek yönlü büyümeyi çok yoğun olarak tercih ederken krizden sonra bu yoğunluğun azaldığı görülmektedir. Büyüme stratejilerinin krizden sonraki dönemde daha az tercih edilmesinin, sektör olumsuz etkilenmese bile Türkiye genelinde yaşanan bir krizin şirketleri daha temkinli davranmaya zorlaması ile açıklanabilir. Bu açıklamaya uygun olarak ana metal sektöründe kriz sonrasındaki dönemlerde kararlılık ve korunmacı stratejiler de daha yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır.

7.5.3 Ana Metal Sektörü Şirketlerinin Performansları ile Uyguladıkları Topluluk Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

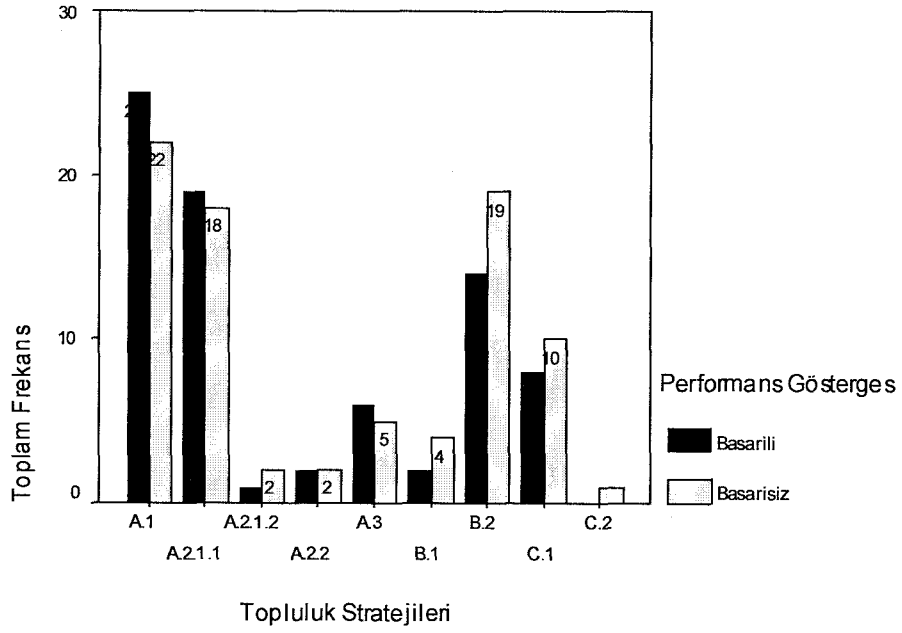
Bu bölümde ana metal sektöründeki şirketlerin performansları ile uyguladıkları topluluk stratejileri arasındaki ilişki araştırılmıştır. İlk olarak sektördeki başarılı ve başarısız şirketler daha önceki bölümlerde anlattığımız yöntemlerle belirlenmiştir.

Ana metal sektöründeki en başarılı beş şirket Sarkuysan, Erbosan, Borusan Boru, Çemtaş, Feniş Alüminyum'dur. Başarısız şirketler ise Burçelik, Ereğli Demir Çelik, Demisaş Döküm, Döktaş, Kardemir olarak belirlenmiştir. Başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejilerin birbirlerinden farklı olup olmadığını anlamak için çapraz çizelgeleme yöntemi kullanılmıştır. SPSS programı kullanılarak elde edilmiş çapraz çizelgeleme yöntemi sonuçları Tablo 7.11'de gösterilmektedir.

Tablo 7.11 Ana Metal Sektörü Şirketlerinin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri ile Performansları Arasındaki İlişkinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi

Directional Measures			Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,026	,052	,503	,615
		Topluluk Str. Dependent	,000	,000	,	,
		Performans Göstergesi Dependent	,065	,125	,503	,615
	Goodman and Kruskal tau	Topluluk Str. Dependent	,003	,004		,922
		Performans Göstergesi Dependent	,019	,018		,931
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	,009	,008	1,089	,901
		Topluluk Str. Dependent	,006	,006	1,089	,901
		Performans Göstergesi Dependent	,016	,014	1,089	,901

Tablo incelendiğinde Lamda yöntemi ile anlamlılık değeri bulunamadığı, ancak diğer iki yöntemde de anlamlılık düzeyinin 0,5'den çok büyük oldukları görülmektedir. Bu da başarılı şirketlerin uyguladıkları topluluk stratejileri ile başarısız şirketlerin uyguladıkları topluluk stratejileri arasında farklılık olmadığını göstermektedir. Ana metal sektöründe elde edilen böyle bir sonuç ana metal sektöründe topluluk stratejilerinin dışında belirli faktörlerin başarıyı etkilediğini göstermektedir. Şekil 7.23'de başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları topluluk stratejileri gösterilmektedir.



Şekil 7.23 Ana Metal Sektöründeki Başarılı ve Başarısız Şirketlerinin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri

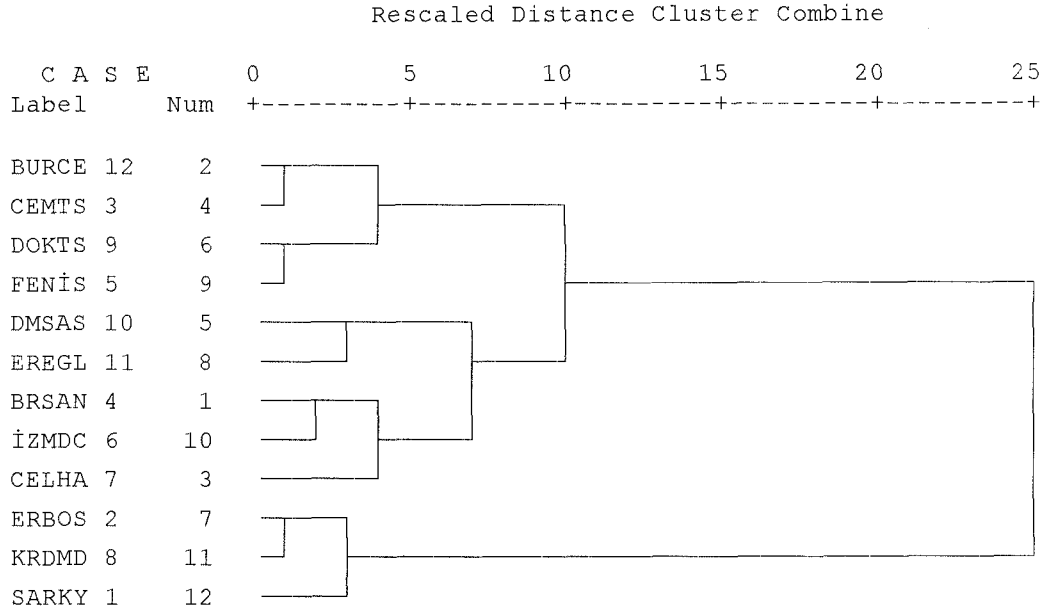
Grafik incelendiğinde de uygulanan stratejiler arasında küçük farklılıklar olduğu görülmektedir. Sadece başarılı şirketlerin büyüme stratejilerini başarısız şirketlere oranla daha fazla uygularken, korunmacı ve kararlılık stratejilerini başarısız şirketlerin daha yoğun olarak uyguladıkları görülmektedir.

7.5.4 Ana Metal Sektöründeki Stratejik Grupların Belirlenmesi

Ana metal sektöründe İMKB’de işlem gören şirketlerin oluşturdukları stratejik grupları belirlemek amacıyla kümeleme analizi SPSS programı ile Ward Yöntemi kullanılarak yapılmış ve analiz sonucunda Şekil 7.24’deki dendogram elde edilmiştir. Kümeleme analizi sonuçları incelendiğinde ana metal sektöründeki on iki şirketin, 1998-2004 yılları arasında uyguladıkları topluluk stratejilerine göre üç stratejik grup olduğu görülmüştür.

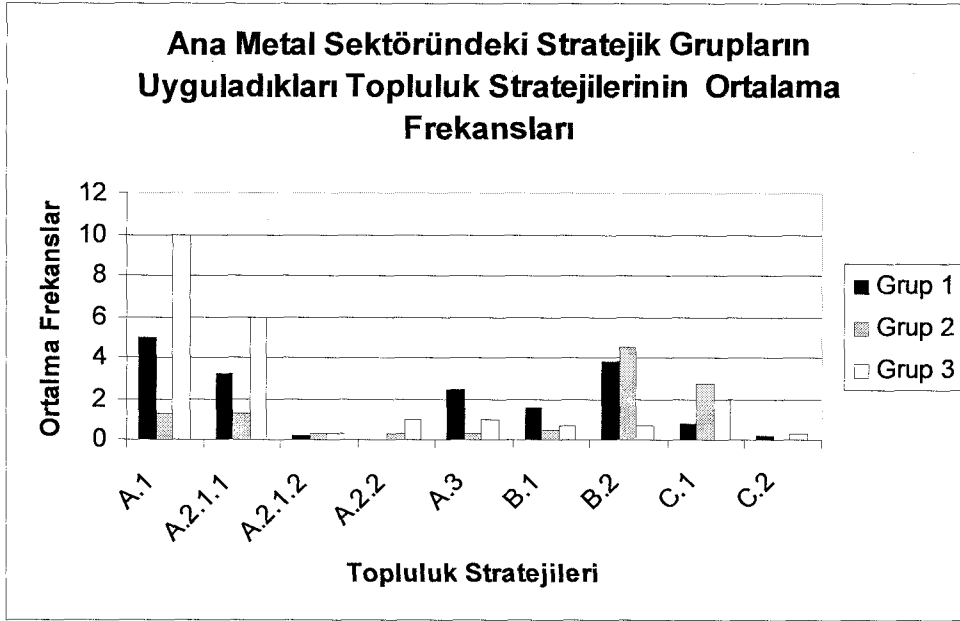
Ana metal sektöründeki ilk stratejik grupta Borusan Boru, Çelik Halat, Demisaş Döküm, İzmir Demir Çelik bulunmaktadır. İkinci stratejik grup ise Burçelik, Çemtaş, Döktaş, Feniş Alüminyum şirketlerinden oluşmakta. Üçüncü stratejik grupta ise Erbosan, Ereğli Demir Çelik, Kardemir , Sarkuysan şirketleri bulunmaktadır.

Dendrogram using Ward Method



Şekil 7.24 Ana Metal Sektörü Şirketlerinin Kümeleme Analizi Sonucu

Ana metal sektöründeki stratejik grupların uyguladıkları ortalama topluluk stratejileri ise Şekil 7.25'deki grafikte gösterilmiştir. Grafik incelendiğinde Erbosan, Ereğli Demir Çelik, Kardemir , Sarkuysan şirketlerinden oluşan üçüncü stratejik grubun büyümeyi tercih eden stratejiler uyguladıkları, kararlılık ve korunmacı stratejileri nispeten az kullandıkları görülmektedir. Bu grup şirketleri büyüme odaklı şirketler olarak nitelendirebiliriz. Burçelik, Çemtaş, Döktaş, Feniş Alüminyum şirketlerinden oluşan ikinci stratejik grubun ise bir önceki grubun aksine büyüme stratejilerini düşük oranlarda kullanan, daha çok kararlılık ve korunmacı stratejileri tercih eden, sektörde varlıklarını korumaya çalışan şirketlerden oluştuğu görülmektedir. Bu gruptaki şirketler korunmacı olarak nitelendirebiliriz. Borusan Boru, Çelik Halat, Demisaş Döküm, İzmir Demir Çelik şirketlerinden oluşan ilk stratejik grubun ise diğer iki stratejik grubun ortasında daha ılımlı stratejiler uygulayan, büyüme stratejilerinin yanı sıra kararlılık stratejilerini de kullanan kararlı şirketlerden oluştuğunu görmekteyiz. Bu gruba ait diğer bir belirleyici özellik ise gruptaki şirketlerin farklı alanlarda büyümeyi tercih etmeleridir.



Şekil 7.25 Ana Metal Sektöründeki Stratejik Grupların Uyguladıkları Topluluk Stratejilerinin Ortalama Frekansları

7.6 Taş-Toprak Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerinin İncelenmesi ve Analizi

Çimento, seramik ürünleri, cam ve cam ürünlerinden oluşan toprak sanayi ürünleri sektörünün gelişimi, sektör tarafından üretimi gerçekleştirilen ürünlerin tüketildiği başta inşaat sektörü olmak üzere hizmetler, enerji ve otomotiv sanayiinin gelişimi ve dolayısıyla da ekonominin genel durumu ile yakından ilişkilidir.

1997-98 yıllarında yaşanan küresel kriz sonrasında 2000 yılında %4.7 oranında büyüyen dünya ekonomisinin, 2001 yılında, başta ABD olmak üzere gelişmiş ekonomilerin durgunluğa girmesi ile bir yavaşlama dönemine girmesi sektörün gelişimini olumsuz etkileyen önemli bir faktördür. 2004 yılından sonra gerek dünya gerekse Türk ekonomisinde yaşanması beklenen ekonomik büyümeye bağlı olarak toprak sanayi ürünleri sektörünün büyüyeceği tahmin edilmektedir. Ayrıca Irak'ın yeniden yapılandırılma sürecinde hem bölgede hasar görmüş binalarının onarımı hem de yeni konutların, sanayi tesislerinin ve diğer tesislerin yapımı söz konusudur. Dolayısıyla bu durum da çimentoya ve inşaat malzemelerine olan ihtiyacı artıracaktır. .(<http://www.ekutup.gpt.gov.tr>)

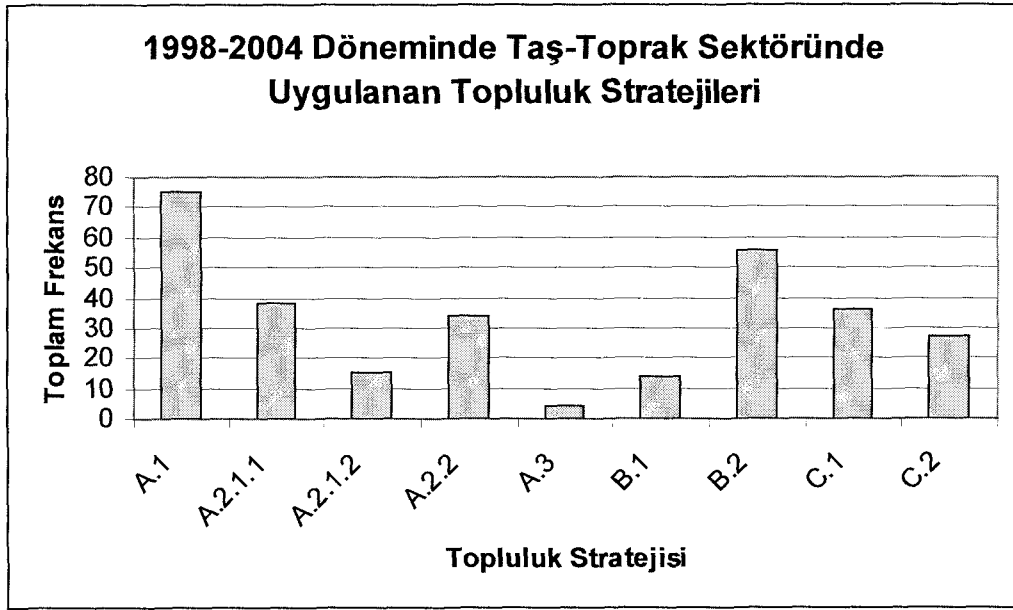
Bu bölgelerde Çimsa, Adana Çimento ve Mardin Çimento bölgeye aracı şirketler vasıtasıyla ihracat gerçekleştiren şirketlerin başında gelmektedir. Konut inşasına ilişkin yatırımların başlaması ve ihalelerin hız kazanması ile bu bölgeye olan çimento talebinin daha da artacağı düşünülmektedir. Buna göre, özellikle doğu ve güneydoğu bölgesinde bulunan çimento şirketlerinin hem üretimlerinin hem de kapasite kullanım oranlarının çok daha yüksek seviyelere çıkacağını tahmin edilmektedir.

Dünya cam üretimi yıllık toplam 110 milyon ton olup, bunun 58 milyon tonu (%53) cam ambalaj, 32 milyon tonu (%29) düz cam, 5.5 milyon tonu (%5) cam ev eşyası, 2.2 milyon tonu (%2) cam lifi-cam yünü ve 12 milyon tonu (%10) ise diğer cam ürünlerinden oluşmaktadır. Cam üretiminin %33.8'i Avrupa, % 33.6'sı Asya, %29.4'ü Amerika ve %3.7'si diğer ülkelerde gerçekleştirilmektedir. [.\(http://www.ekutup.gpt.gov.tr\)](http://www.ekutup.gpt.gov.tr)

Sektördeki İMKB'de işlem gören şirketler şunlardır: Adana Çimento, Afyon Çimento, Akçansa, Anadolu Cam , Bolu Çimento, Batisöke Çimento, Batı Çimento, Bursa Çimento, Çimsa, Çimbeton, Çimentaş, Denizli Cam, Eczacıbaşı Yapı, Ege Seramik, Göltaş Çimento, Haznedar Refrakter, İzocam Konya Çimento, Kütahya Porselen, Mardin Çimento, Nuh Çimento, Trakya Cam, Ünye Çimento, Uşak Seramik

7.6.1 1998-2004 Döneminde Taş-Toprak Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri

1998-2004 döneminde Taş-Toprak sektöründe uygulanan stratejiler Şekil 7.26'daki grafikte gösterilmiştir. Bu grafik incelendiğinde söz konusu dönemde sektör içinde büyüme stratejilerinin yoğun olarak uygulandığı görülmektedir. Özellikle tek yönlü büyüme, dikey ileri doğru büyüme ve yatay büyüme stratejileri yoğun olarak kullanılmıştır. Benzer bir biçimde kararlılık stratejilerinden tutucu stratejilerin yoğun olarak kullanıldığını görülmektedir. Dikkat edilmesi gereken bir başka nokta ise büyüme stratejilerini bu kadar yoğun uygulayan bu sektörde küçülme ve tasfiye stratejilerinin de yoğun olarak kullanılmasıdır. Bu dönemde sektördeki büyüme ve küçülmeler, krizlerle sektörün küçülmesinden ancak kriz öncesi ve sonrası dönemlerde büyüme eğilimi göstermesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.



Şekil 7.26 1998-2004 Döneminde Taş-Toprak Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri

7.6.2 2001 Krizinin Taş-Toprak Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Analizi

Daha öncede belirtildiği üzere 2001 krizi Taş-Toprak sektörünü olumsuz yönde etkilemiştir. Sektörün tüm alt sektörleri krizden olumsuz olarak etkilenmiştir. Toprak sanayi ürünleri üretim endeksi 2001 yılında %32 azalarak 77.5'e gerilemiştir. 2002 yılı Ocak-Nisan döneminde ise, bir önceki yılın aynı döneminde 81.8 olan üretim endeksi %2.9 artarak 84.2 olarak gerçekleşmiştir. 2000 yılında %82.1 olan kapasite kullanım oranı, 2001 yılında azalan üretime paralel olarak %77.8'e gerilemiştir. 2002 Ocak-Nisan döneminde ise sektör üretiminde gözlenen artışlar neticesinde, kapasite kullanım oranı %74.0 olarak gerçekleşmiştir. [.\(http://www.ekutup.gpt.gov.tr\)](http://www.ekutup.gpt.gov.tr)

2001 yılında Türkiye cam ve cam ürünleri üretimi %5.5 azalarak 1.756 bin tona gerilerken, düz cam üretimi %14.2 azalarak 615 bin tona, züccaciye üretimi ise %10.2 azalarak 357 bin tona gerilemiştir. Sınai kaplar üretimi ise %5.3 artarak 784 bin tona yükselmiştir. 2002 yılının ilk dört ayında ise, 2001 yılının aynı dönemine göre, üretimdeki azalış %0.6 olup, züccaciye üretimi %3.8 artarak 133 bin tona yükselirken, düz cam üretimi %3.9 azalarak 220 bin ton ve sınai kaplar üretimi %0.1 azalarak 273 bin ton olarak gerçekleşmiştir. [.\(http://www.ekutup.gpt.gov.tr\)](http://www.ekutup.gpt.gov.tr)

Türkiye’de 1998 yılında 192 milyon m2 olan seramik kaplama malzemeleri üretim kapasitesi, 2001 yılında 250 milyon m2’ye yükselmiştir.. 1998-2001 döneminde, seramik kaplama malzemeleri üretimi aynı kalırken, tüketim %5 azalmıştır. Kapasitedeki %30 artışa rağmen, üretimin aynı kalması, sektördeki yeni yatırımların atıl kapasite yarattığını göstermekle birlikte, son yıllarda durgunluk arz eden inşaat faaliyetlerinin yakın gelecekte tekrar artacağı varsayıldığında, bu durumun uzun vadede önemli bir soruna yol açmayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, ihracatın sektör satışları içindeki artan payı nedeniyle, yakın gelecekte kapasite fazlasının ihracata yönelerek eritilebileceği tahmin edilmektedir. .(<http://www.ekutup.gpt.gov.tr>)

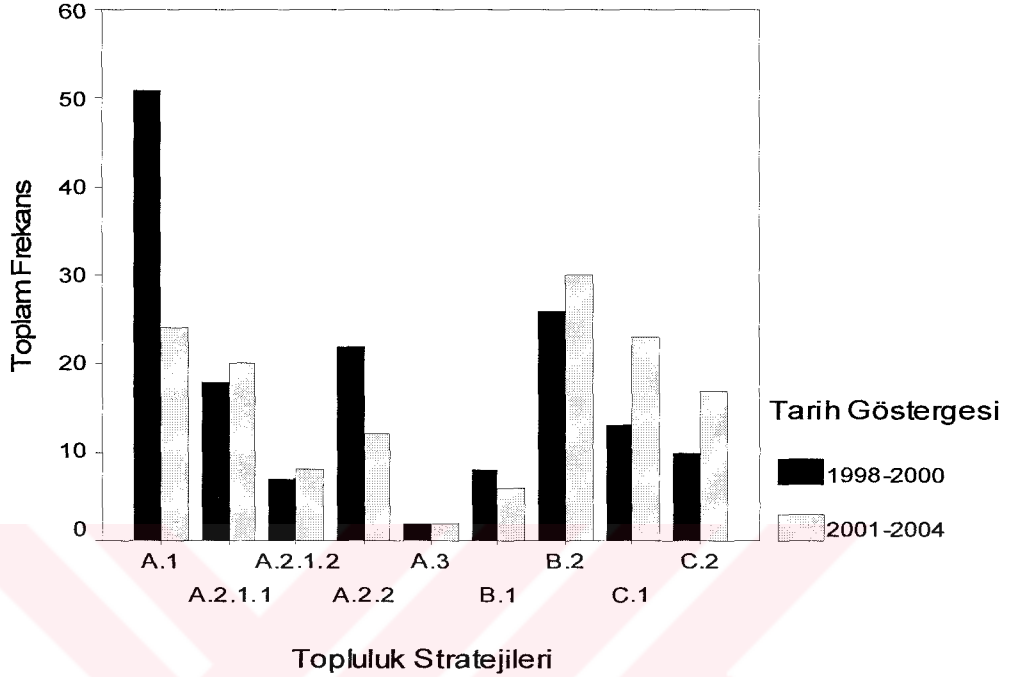
2001 krizinin sektörü olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Ancak sektördeki şirketlerin uyguladıkları topluluk stratejilerinin kriz öncesi ve sonrasındaki dönemlerde değişip değişmediği çapraz çizelgeleme yöntemi ile istatistiksel olarak incelenmiştir. Tablo 7.12’de SPSS programı kullanılarak iki dönemin topluluk stratejilerine uygulanmış çapraz çizelgeleme yöntemi sonuçları verilmiştir.

Tablo 7.12 Taş-Toprak Sektöründe Krizin Topluluk Stratejilerine Etkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi

Directional Measures				Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric		.082	.044	1.783	.075
		Strateji Kodu		.027	.032	.817	.414
		Tarih Göstergesi		.169	.084	1.840	.066
	Goodman and Kruskal tau	Strateji Kodu		.012	.006		.000
		Tarih Göstergesi		.058	.027		.028
		Strateji Kodu		.022	.010	2.137	.025
	Uncertainty Coefficient	Strateji Kodu		.015	.007	2.137	.025
		Tarih Göstergesi		.042	.020	2.137	.025
		Strateji Kodu		.022	.010	2.137	.025

Çapraz çizelgeleme yöntemi ile elde edilen anlamlılık derecelerine bakıldığında Lamda yöntemi dışındaki iki yöntemde de anlamlılık derecesinin 0,5’den küçük olduğu görülmektedir. Bu da uygulanan topluluk stratejilerinin iki dönem arasında değiştiğini gösteren yeterli bir kanıt olarak kabul edilmiştir.

Sektörün 2001 krizinden en çok etkilenen sektörlerden biri olması, sektördeki şirketlerin stratejik davranışlarındaki değişime sebep olmuştur. Kriz öncesinde ve kriz sonrasında sektörde uygulanan stratejiler ise Şekil 7.27'deki grafik ile gösterilmiştir.



Şekil 7.27 Taş-Toprak Sektöründe Kriz Öncesinde ve Kriz sonrasında Uygulanan Topluluk Stratejileri

Taş-Toprak sektöründe kriz öncesinde ve sonrasında uygulanan stratejiler incelendiğinde kriz öncesi dönemlerde büyümenin özellikle tek yönlü olarak temel faaliyet alanında büyümenin ve yatay olarak büyümenin çok yoğun kullanıldığı görülmektedir. Bu da krizden önce sektörün büyümekte olan bir sektör olduğunun göstergesidir. Kriz sonrası dönemde de büyüme stratejileri daha az uygulanmalarına rağmen özellikle tek yönlü büyüme ile dikey ileriye ve geriye doğru büyüme stratejilerinin uygulandığını görmekteyiz. Bu da sektördeki 2003 yılında inşaat sektörünün canlanmaya başlaması ve Irak'ın yeniden yapılandırma süreci gibi sektör için olumlu gelişmelerin olması ile açıklanabilmektedir. Ayrıca kriz sonrasındaki dönemlerde korunmacı stratejilerin ve kararlılık stratejilerinin, kriz öncesindeki döneme göre çok daha yoğun olarak uygulandığını görmekteyiz. Özellikle küçülme ve tasfiye stratejilerinin kriz sonrasındaki dönemde yoğun olarak kullanılması, krizin sektöre olan olumsuz etkisinin bir sonucudur.

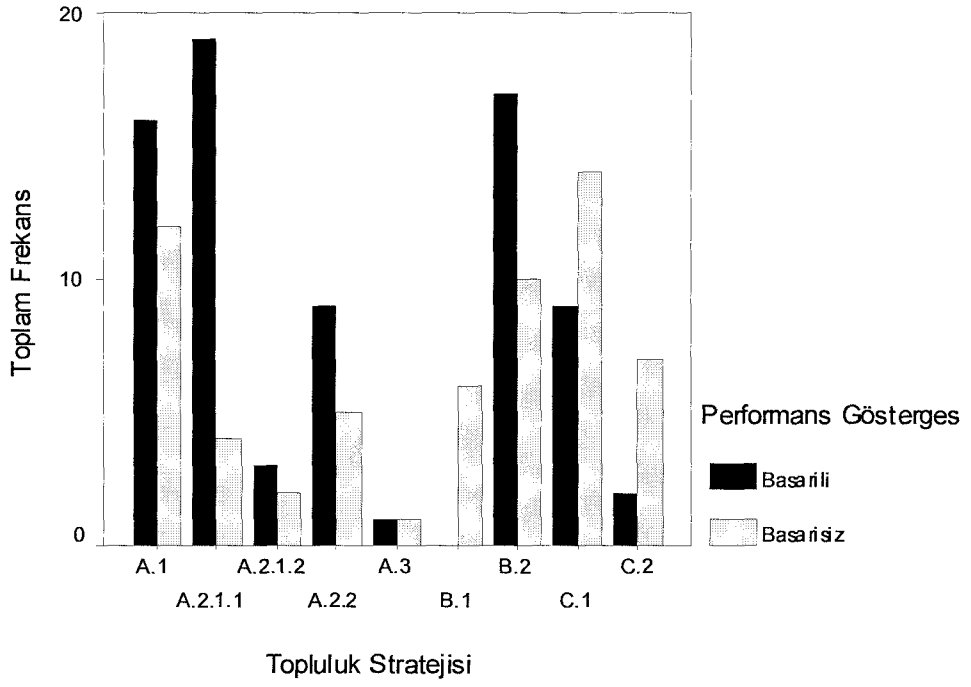
7.6.3 Taş-Toprak Sektöründeki Şirketlerin Performansları ile Uyguladıkları Topluluk Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Taş-Toprak sektöründeki şirketler 1998-2004 yılları arasındaki performanslarına göre sıralandığında Adana Çimento, Mardin Çimento, Bolu Çimento, Çimsa, Konya Çimento sektördeki en başarılı beş şirket olurken, Haznedar Refrakter, Afyon Çimento, Çimentaş, Uşak Seramik, Ege Seramik sektördeki en başarısız şirketler olmuşlardır. Bu başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejiler arasında bir fark olup olmadığı ise yine çapraz çizelgeleme yöntemi kullanılarak istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Aşağıdaki tabloda bu SPSS programı kullanılarak yapılmış analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 7.13 Taş-Toprak Sektöründeki Şirketlerin Performansları ile Uyguladıkları Topluluk Stratejileri Arasındaki İlişkinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi

Directional Measures					
		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Lambda Nominal	Symmetric	.124	.062	1.888	.059
	Strateji Kodu	.046	.070	.641	.521
	Dependent				
	Performans	.262	.087	2.662	.008
	Göstergesi				
	Dependent				
Goodman and Kruskal tau	Strateji Kodu	.020	.009		.005
	Dependent				
Uncertainty Coefficient	Performans	.161	.047		.005
	Göstergesi				
	Dependent				
	Symmetric	.069	.022	3.064	.001
	Strateji Kodu	.046	.015	3.064	.001
	Dependent				
	Performans	.133	.044	3.064	.001
	Göstergesi				
	Dependent				

Tablodaki anlamlılık derecelerine bakıldığında Lamda yöntemi dışındaki iki yöntemde anlamlılık dereceleri 0,5'den küçük çıkmıştır. İki yöntemden elde edilen bu anlamlılık dereceleri göz önüne alınarak Taş-Toprak sektöründeki başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejiler arasında farklılıklar olduğu kabul edilmiştir. Sektörde başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejiler arasındaki bu farkı incelemek için ise Şekil 7.28'deki grafik kullanılmıştır. Bu grafikte başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejiler gösterilmektedir.



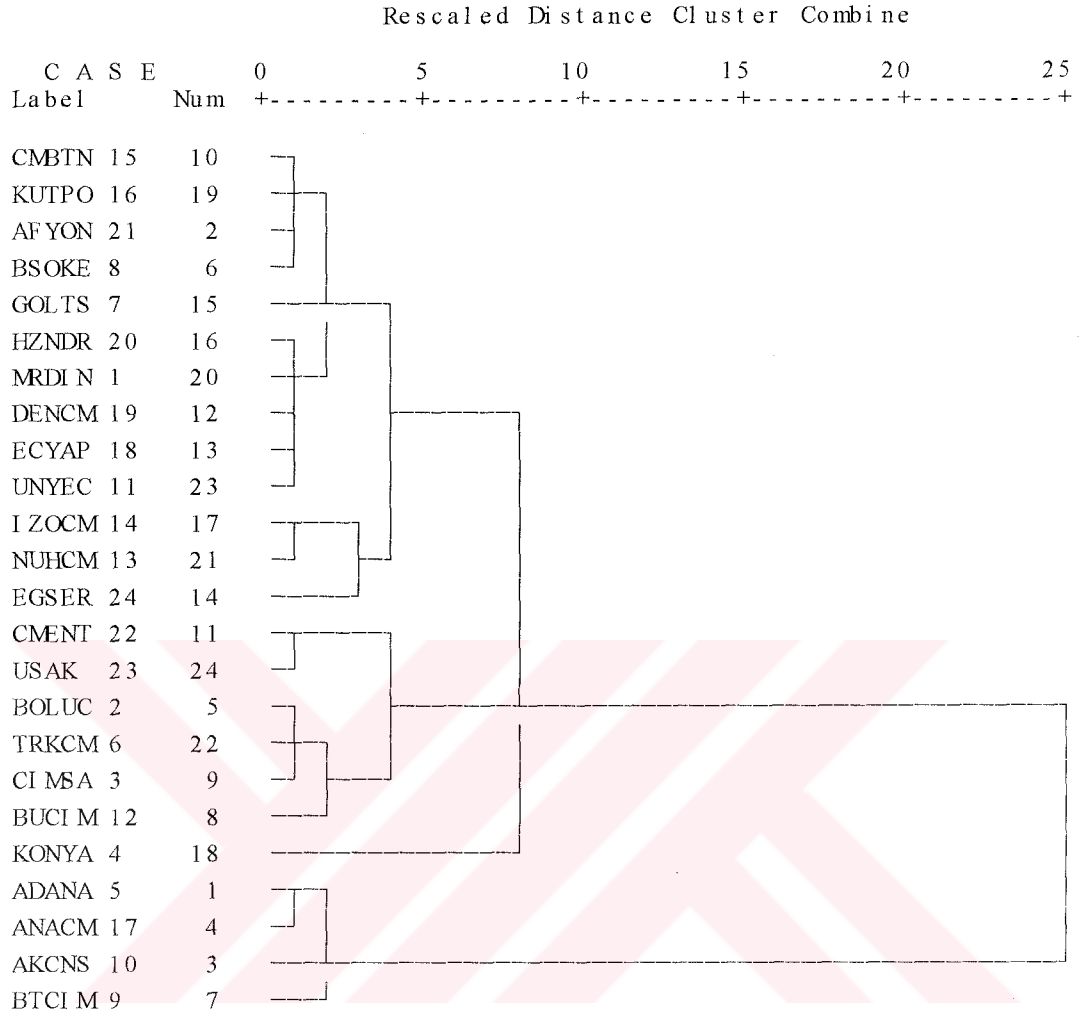
Şekil 7.28 Taş-Toprak Sektöründeki Başarılı ve Başarısız Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri

Taş-Toprak sektöründeki başarılı şirketlerin büyüme stratejilerini başarısız şirketlere oranla daha fazla kullandıkları görülmektedir. Özellikle dikey ve ileriye doğru büyüme göstermenin başarılı olmayı etkilediği görülmektedir. Benzer bir şekilde başarılı şirketler ana faaliyet alanında büyümeyi, yatay büyümeyi ve geriye doğru büyümeyi yoğun olarak kullanmışlardır. Ancak ilişkisiz alanlarda büyümeyi her iki gruptaki şirketler de tercih etmemiştir. Başarılı şirketlerle ilişkili olarak dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise başarılı şirketlerin karlılıklarını öz sermayelerinde kullanarak, kararlılıklarını sürdürdükleridir. Başarısız şirketler ise hasat stratejisini yoğun olarak uygulamış, küçülme ve tasfiye stratejilerini uygulayarak varlıklarını sürdürmeye çalışmışlardır.

7.6.4 Taş-Toprak Sektöründeki Stratejik Grupların İncelenmesi

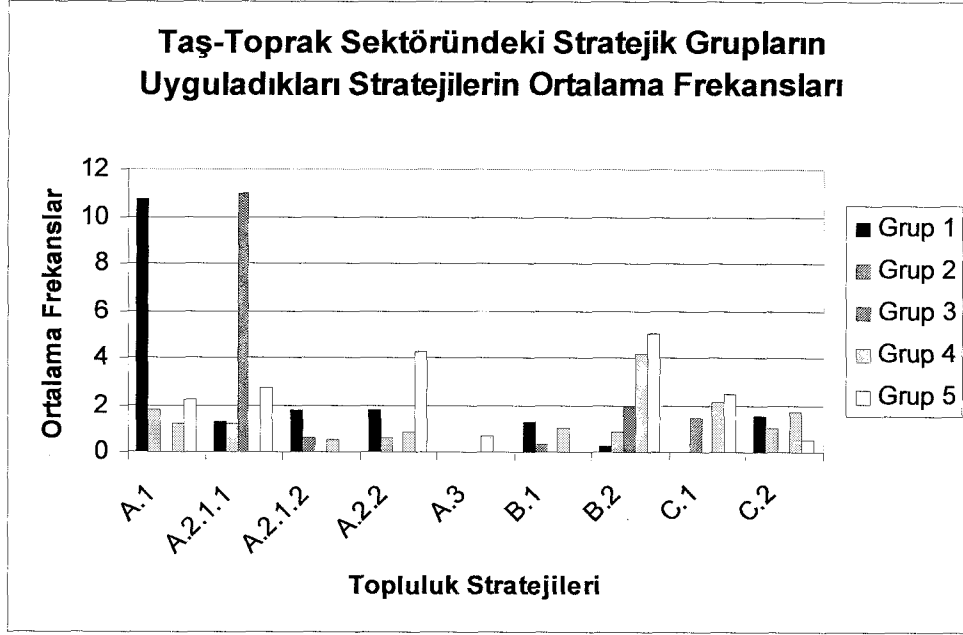
Taş-Toprak Sektöründeki şirketler uyguladıkları stratejilere göre kümeleme analizi ile analiz edildiklerinde sektörde beş stratejik grup oluşmaktadır. Bu stratejik grupları belirlemekte kullanılan kümeleme analizinin SPSS programı ile yapılması sonucu elde edilen dendogram Şekil 7.29'da gösterilmiştir.

Dendrogram using Ward Method



Şekil 7.29 Taş-Toprak Sektöründe Uygulanan Stratejilere Göre Yapılan Kümeleme Analizi Sonucu

Kümelememe analizi sonucunda Adana Çimento,Akçansa, Anadolu Cam, Bati Çimento ilk stratejik grubu oluşturmaktadır. İkinci stratejik grup ise Afyon Çimento, Batisöke Çimento, Çimbeton, Denizli Cam, Ege Seramik, Göltaş Çimento, Kütahya Porselen, Ünye Çimento, Uşak Seramik şirketlerinden oluşmaktadır. Üçüncü stratejik grupta Konya Çimento tek başına bulunmaktadır. Çimentaş, Eczacıbaşı Yapı, Haznedar Refrakter, Izocam, Mardin Çimento, Nuh Çimento dördüncü stratejik grubu oluşturmaktadır. Beşinci stratejik grupta ise Bolu Çimento, Bursa Çimento, Çimsa ve Trakya Cam şirketleri bulunmaktadır



Şekil 7.30 Taş-Toprak Sektöründeki Stratejik Grupların Uyguladıkları Stratejilerin Ortalama Frekansları

Şekil 7.30'da Taş-Toprak sektöründeki stratejik grupların uyguladıkları stratejilerin ortalama frekansları gösterilmiştir. Grafik incelendiğinde Adana Çimento, Akçansa, Anadolu Cam, Bati Çimento şirketlerinden oluşan ilk stratejik grubun büyüme stratejilerini diğer stratejik gruplara göre daha fazla kullandıkları görülmektedir. Bu grubun özellikle ana faaliyet alanında büyümeyi tercih ettiği görülmektedir. Bu tutumundan ötürü birinci stratejik grup büyümeye yönelik saldırgan stratejiler uyguladığı söylenebilir. Afyon Çimento, Batisöke Çimento, Çimbeton, Denizli Cam, Ege Seramik, Göltaş Çimento, Kütahya Porselen, Ünye Çimento, Uşak Seramik şirketlerinden oluşan ikinci stratejik grubun belirli bir stratejiye yoğunlaşmadığı, her bir topluluk stratejisini eşit miktarlarda uyguladığı, mümkün olduğunca stratejik karar vermekten kaçındığını görmekteyiz. Bu davranışlarından ötürü ikinci stratejik grubun çevresini izleyen bir grup olduğunu söylemek mümkündür. Üçüncü stratejik grupta Konya Çimento bulunmaktadır, bu şirket diğer tüm şirketlerin aksine dikey ve ileri doğru büyümeyi yoğun olarak kullanmayı tercih etmiştir. Şirketin bu davranışının kendine özgü bazı özelliklerinden kaynakladığı, bunun için de bir stratejik grup olarak değerlendirilmeyebileceği düşünülmektedir. Çimentaş, Eczacıbaşı Yapı, Haznedar Refrakter, Izocam, Mardin Çimento, Nuh Çimento şirketlerinden oluşan dördüncü stratejik grubun kararlılık ve korunmacı stratejileri

ağırlıklı olarak kullandığı, büyüme stratejilerini ise hemen hemen hiç kullanmadığı görülmektedir. Bu yapıyla dördüncü stratejik grubun varlıklarını korumaya çalışan şirketlerden oluştuğunu söylemek mümkündür. Bolu Çimento, Bursa Çimento, Çimsa ve Trakya Cam şirketlerinden oluşan beşinci stratejik gruplar ise hem kararlılık stratejilerini, hem de büyüme stratejilerini yoğun olarak uygulamışlardır. Birinci stratejik grup kadar agresif hareket etmemelerine rağmen, büyümeyi tercih etmeleri bu gruptaki şirketlerin sektördeki konumlarından memnun oldukları ve kararlı şirketler olduğunu göstermektedir. Bolu Çimento ve Çimsa'nın sektördeki en başarılı beş şirketten ikisi olması da bu kararlı tavırlarının göstergesidir.

7.7 Kağıt,Orman,Basım Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerinin İncelenmesi ve Analizi

Türkiye'de 1936 yılında kurulan kağıt sektörü, 1980'li yıllara kadar talebi yurtiçi üretimle karşılama amacı doğrultusunda faaliyet göstermiştir. 1963-79 dönemi Türk kağıt sektörü için tam bir büyüme ve gelişme dönemi olmuştur. Uzun yıllar dış rekabete kapalı olarak gelişen sektör, Avrupa Birliği (AB) ile Türkiye arasındaki gümrük duvarlarının kaldırılması ile yeni bir döneme girmiştir.

Türkiye, yılda 1,5 milyon ton kağıt üretmekte, tüketim ise 2 milyon tonu bulmaktadır. Kağıt, karton ve oluklu mukavva tüketimindeki bu büyüme nedeniyle, yurtdışından gelecek yeni bilgi ve teknolojiye olan ihtiyaç hızla artmıştır. Diğer ülkelerde, özellikle Batı Avrupa'da sektördeki büyüme durma noktasına gelmiştir. Karton tüketimi de düşme eğilimi göstermektedir. Türkiye'de ise kağıt ve mukavva tüketimi artmaktadır. Türkiye oluklu mukavva üretiminde yıllık 720,000 tonla Avrupa'da 6.sıradadır. Türkiye şu anda Avrupa'nın temel oluklu mukavva tüketicilerinden biridir. Yıllık bazda 650,000 tonluk tüketimiyle altıncı sırada yer almaktadır. (<http://www.dtm.gov.tr>)

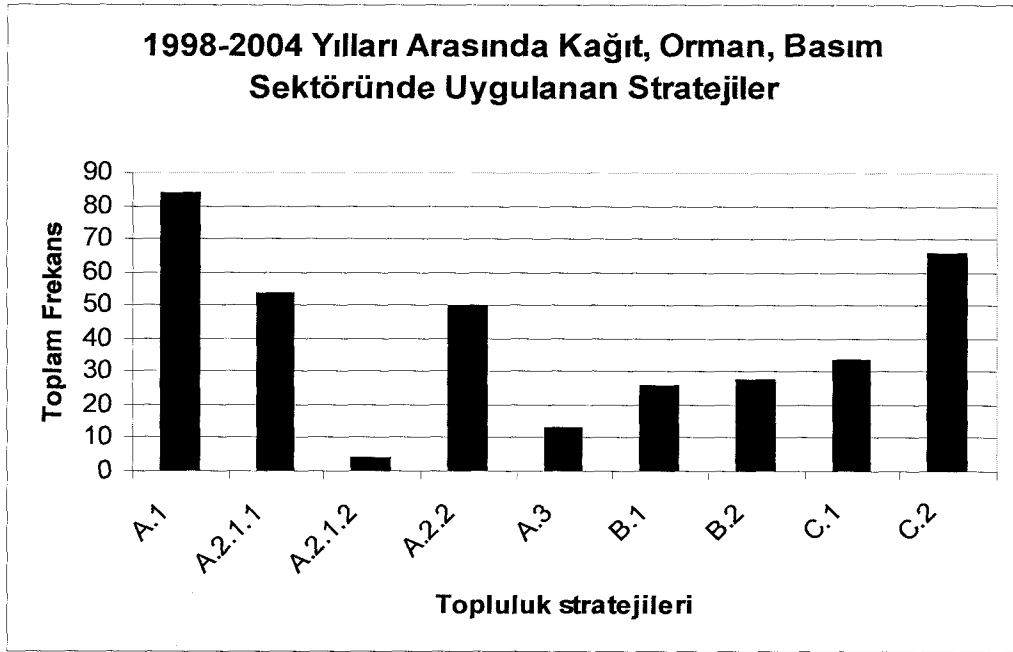
Türkiye kağıt sektöründe hammadde kullanım şekilleri kamuda ve özel sektörde farklılık göstermektedir. Sektördeki tek kamu kuruluşu olan SEKA yerli hammadde kullanmakta, özel sektör firmaları ise hammadde olarak ithal selüloz, atık kağıt ve saman selülözü kullanmaktadırlar. Ancak SEKA hammadde ihtiyacının %79'unu karşıladığı orman kaynaklarının tükenmesinden olumsuz etkilenmektedir. 1997 yılında SEKA Genel Müdürlüğü, hammadde ihtiyacının yüzde 81'ini orman

kaynaklarından, yüzde 8'ini bitkisel liflerden, yüzde 8'ini atık kağıtlardan, yüzde 2'sini ithal selülozdan ve yüzde 1'ini kimyasallardan elde edilen liflerden karşılamıştır. Özel sektör ise yerli orman kaynaklarını hiç kullanmamakta, hammadde ihtiyacını yıllık bitkilerden elde eden birkaç tesis dışında, tamamen eski kağıtlardan elde edilen liflerden veya tamamen hazır olarak elde etmektedir. (<http://www.dtm.gov.tr>)

Kağıt, Orman, Basım sektöründeki İMKB'de İşlem gören şirketler şunlardır: Alkim Kağıt, Bak Ambalaj, Dentaş Ambalaj, Doğan Burda, Duran Ofset, Gentaş, Hürriyet Gzt., Işıklar Ambalaj, Kaplamin, Kartonsan, Kelebek Mobilya, Koza Davetiye, Milliyet Gzt., Olmuksa, Tire Kutsan, Viking Kağıt

7.7.1 1998-2004 Döneminde Kağıt,Orman,Basım Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri

1998-2004 yılları arasında Kağıt, Orman, Basım sektöründe uygulanan stratejiler şekil 7.31'de gösterilmiştir. Bu stratejilere bakıldığında ana faaliyet alanı içinde büyüme stratejisini yoğun olarak kullandıkları görülmektedir. Ayrıca ileri doğru dikey entegrasyon ve yatay entegrasyon stratejilerini de yoğun olarak kullandıkları görülmektedir. Sektörün diğer sektörlerle benzemeyen bir davranışı da tasfiye stratejisini yoğun olarak kullanmasıdır. Bu da sektördeki şirketlerin bazı faaliyet alanlarından çekilme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Sektördeki bazı şirketlerin 1998-2004 döneminde zorlandıkları bilinmektedir. Tasfiye stratejilerinin bu derece yoğun çıkmasının sebebinin bu sektördeki sıkıntı yaşayan ve varlığını korumaya çalışan şirketlerden kaynaklandığı düşünülmektedir.



Şekil 7.31 1998-2004 Yılları Arasında Kağıt, Orman, Basım Sektöründe Uygulanan Stratejiler

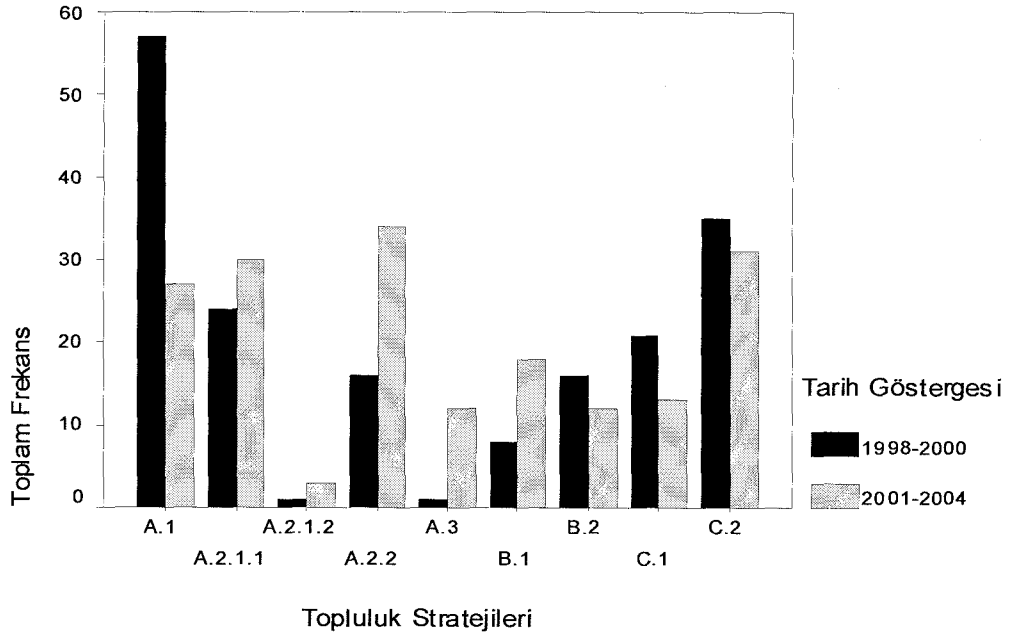
7.7.2 2001 Krizinin Kağıt,Orman,Basım Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisin Analizi

Türkiye’de 2001 yılında yaşanan kriz pek çok sektörde olduğu gibi kağıt, orman ve basım sektörünü de olumsuz yönde etkilemiştir İmalat sanayiinde üretimin en fazla azaldığı sektörlerden biri de kağıt, basım sektörü olmuştur. Kağıt sektöründe bazı diğer sektörlerle beraber 1 Ocak 2001 tarihinden itibaren yüzde 50’lik son indirim yapılmış ve Ortak Gümrük Tarifesi’ne uyum sağlanmıştır. Böylece, bu sanayilerde üçüncü ülkeler ile rekabetin daha da artacağı bir döneme girilmiştir. Yatırım iklimindeki olumsuzluklara rağmen son yıllarda imalat sanayii sabit sermaye yatırımlarının büyük kısmı özel kesim tarafından gerçekleştirilmektedir. Kamu kesimiye, son yıllarda ağırlıklı olarak modernizasyon ve üretimin idamesine yönelik yatırımlara yoğunlaşmıştır. Kriz Kağıt, Orman, Basım Sektöründeki şirketleri etkilemiştir, ancak bu şirketlerin kriz ile stratejik davranışlarını değiştirip değiştirmedikleri çapraz çizelgeleme yöntemi ile analiz edilmiştir. Krizin Kağıt sektöründeki şirketlerin davranışlarına etkisinin çapraz çizelgeleme yöntemi ile analiz edilmesi sonucunda ortaya çıkan çıktı tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 7.14 Kağıt, Basım, Orman Sektöründe Krizin Stratejilere Etkisin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi

Directional Measures			Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,117	,038	2,967	,003
		Topluluk Str. Dependent	,025	,028	,897	,370
		Tarih Göstergesi Dependent	,257	,070	3,204	,001
	Goodman and Kruskal tau	Topluluk Str. Dependent	,015	,005		,000
		Tarih Göstergesi Dependent	,097	,028		,000
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	,038	,012	3,255	,000
		Topluluk Str. Dependent	,026	,008	3,255	,000
		Tarih Göstergesi Dependent	,074	,023	3,255	,000

Kağıt sektöründeki şirketlerin kriz öncesi ve sonrasında uyguladıkları stratejiler arasında farklılık olup olmadığı çapraz çizelgeleme yöntemi ile analiz edildiğinde “Goodman ve Kruskal tau” ve “belirsizlik katsayısı” metotları kullanıldığında anlamlılık düzeyi 0,5’den küçük değerler elde edilmiştir. Sadece Lamda yöntemi kullanıldığında anlamlılık düzeyi 0,5’den büyük bir sonuç elde edilmiştir. Bütün bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda sektörde kriz öncesinde ve kriz sonrasında uygulanan stratejiler arasında farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılığın ne yönde olduğunu incelemek için , sektörde her iki dönemde uygulanan toplam stratejileri Şekil 7.32’de gösterilmiştir



Şekil 7.32 Kağıt, Orman, Basım Sektöründe Kriz Öncesinde ve Kriz Sonrasında Uygulanan Topluluk Stratejileri

Sektörde kriz öncesi dönemde uygulanan stratejilere bakıldığında ana faaliyet sahası içinde büyümenin tercih edildiği görülmektedir. Kriz sonrası dönemde ise yatay büyüme ve dikey ileri büyüme stratejilerinin tercih edildiği gözlemlenmektedir. Ayrıca kriz öncesi dönemlerde sektördeki şirketlerin başka alanlarda büyümeyi tercih etmedikleri halde kriz sonrası dönemlerde sektörler ilişkisiz alanlarda büyümeyi tercih ettikleri görülmektedir. Sektörü diğer sektörlerden ayıran temel nokta ise kriz öncesi dönemde yoğun olarak uygulanan kararlılık ve korunmacı stratejilerin kriz sonrasındaki dönemde daha az uygulanmasıdır. Bütün bu veriler göz önüne alındığında 2001 krizi öncesinde de sektörde olumsuz gelişmeler yaşandığı, özellikle başarısız şirketlerin tasfiye ve küçülme stratejileri uyguladıkları görülmektedir. Kriz sonrası dönemde ise sektördeki olumsuzlukların devam etmesiyle ve sektördeki şirketler sektörle ilişkisiz alanlarda yatırım yapmaktadır.

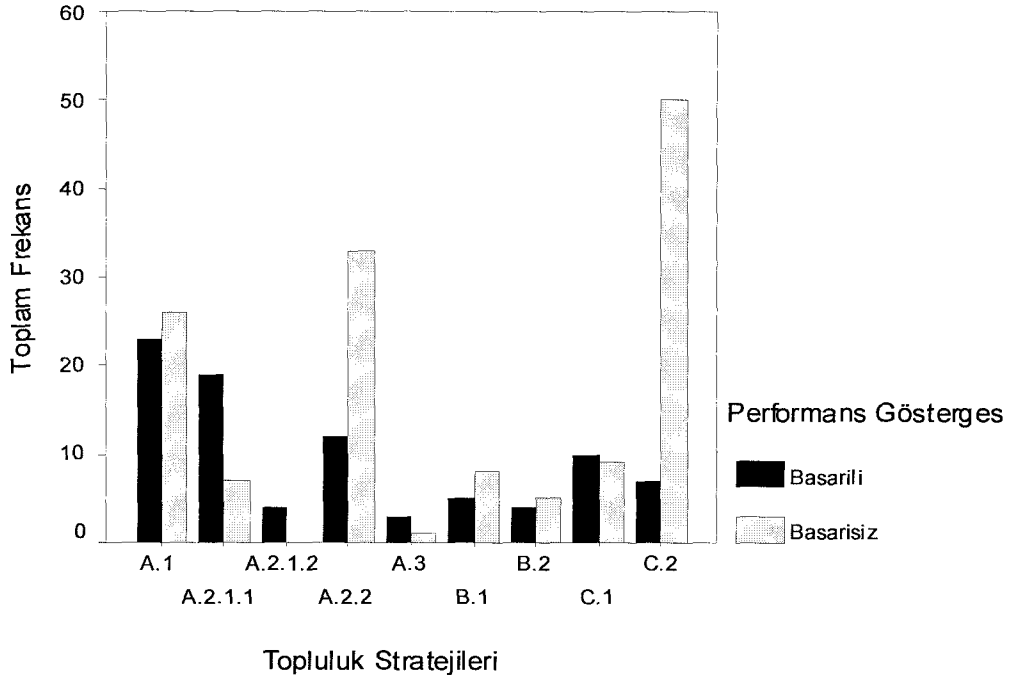
7.7.3 Kağıt,Orman, Basım Sektörü Şirketlerinin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri ile Performansları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Kağıt, Orman ve Basım sektöründeki şirketler performanslarına göre sıralandığında sektörün en başarılı beş şirketi Gentaş, Dentaş Ambalaj, Kartonsan, Tire Kutsan ve Olmuksa olarak belirlenmektedir. Sektördeki en başarısız beş şirket ise Kelebek Mobilya, Duran Ofset, Viking Kağıt, Milliyet Gazetesi ve Kaplamin olarak belirlenmiştir. Sektördeki şirketlerin uyguladıkları topluluk stratejileri ile performansları arasındaki ilişki bu başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejiler arasında fark olup olmadığına bakılarak belirlenmiştir. Başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejiler açısından fark olup olmadığını incelemek için burada da çapraz çizelgeleme yönteminden yararlanılmıştır. Çapraz çizelgeleme yöntemi ile elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablo 7.15’de gösterilmiştir.

Directional Measures						
			Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,137	,032	3,974	,000
		Topluluk Str. Dependent	,095	,031	2,978	,003
		Performans Göstergesi Dependent	,218	,074	2,650	,008
	Goodman and Kruskal tau	Topluluk Str. Dependent	,037	,011		,000
		Performans Göstergesi Dependent	,196	,044		,000
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	,083	,021	3,946	,000
		Topluluk Str. Dependent	,056	,014	3,946	,000
		Performans Göstergesi Dependent	,160	,040	3,946	,000

Tablo 7.15 Kağıt, Basım, Orman Sektöründe Başarılı ve Başarısız Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk stratejileri Arasındaki Farkın Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi

Tablo incelendiğinde uygulanan üç yöntemde de anlamlılık düzeyinin 0,5’den çok küçük olduğu görülmektedir. Bu da sektördeki başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejilerin birbirlerinden farklı olduğunu ve uygulanan stratejilerin performansı etkilediği göstermektedir. Bu farkın hangi topluluk stratejilerinden kaynaklandığını görmek için sektördeki başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejileri gösteren Şekil 7.33’deki grafikten yararlanılmıştır.



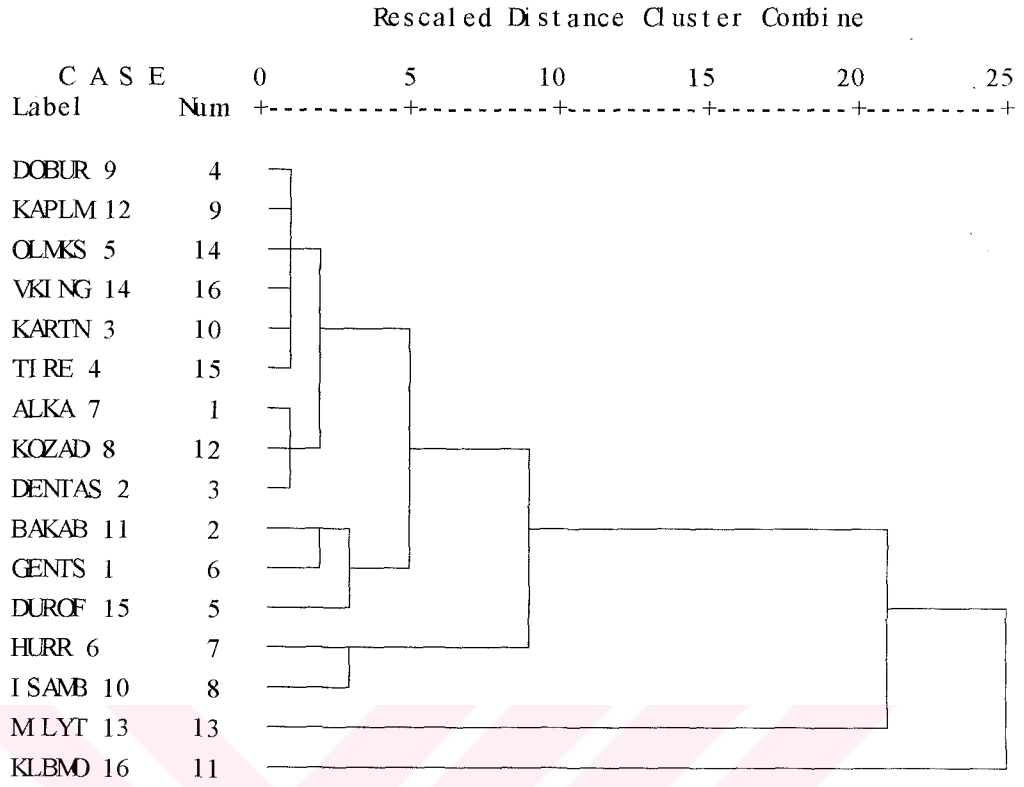
Şekil7.33 Kağıt, Basım, Orman Sektöründe Başarılı ve Başarısız Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri

Grafik incelendiğinde başarılı şirketlerin dikey ve ileri doğru büyümeyi tercih ederken başarısız şirketlerin yatay entegrasyon yaparak büyümeyi tercih ettikleri görülmektedir. İki grup arasındaki en temel farklılık ise başarısız şirketlerin tasfiye stratejisini yoğun olarak kullandıklarıdır. Burada hem şirketin tasfiye stratejisi uygulamasının performansını düşürdüğü hem de performansının düşüklüğü sebebiyle tasfiye stratejini uyguladığı düşünülebilir. Bu iki düşünce tarzı da doğrudur.

7.7.4 Kağıt, Orman, Basım Sektöründe Oluşan Stratejik Grupların İncelenmesi

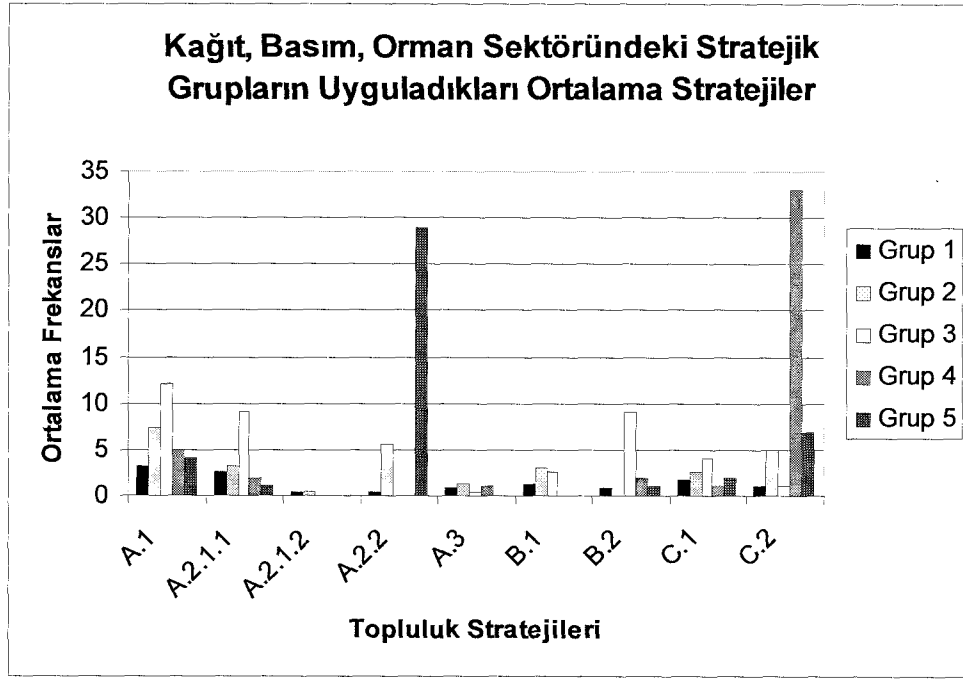
Kağıt, Orman, Basım Sektöründeki şirketler uyguladıkları stratejiler doğrultusunda kümeleme analizi ile analiz edildiğinde sektörde beş stratejik grup oluştuğu görülmektedir. Bu stratejik grupların ikisinde birer firma olması bu firmaların istisna firmalar olduğunu ve sektörde üç temel stratejik grup olduğunu düşündürmektedir. Sektördeki şirketlere Ward yöntemi kullanılarak yapılan kümeleme analizi uygulanmasıyla elde edilen dendogram Şekil 7.34’de verilmiştir.

Dendrogram using Ward Method



Şekil 7.34 Kağıt, Orman ve Basım Sektörü Şirketlerinin Kümeleme Analizinden Elde Edilen Sonuç

İlk stratejik grupta Alkim Kağıt, Dentaş Ambalaj, Doğan Burda, Kaplamin, Kartonsan, Koza Davetiye, Olmuksa, Tire Kutsan ve Viking Kağıt şirketleri bulunmaktadır. İkinci stratejik grubu Bak Ambalaj, Gentaş ve Duran Ofset şirketleri oluşturmaktadır. Hürriyet Gzt., Işıklar Ambalaj üçüncü stratejik grubu oluştururken Kelebek Mobilya, Milliyet Gzt. Sırasıyla dördüncü ve beşinci stratejik grupları oluşturmaktadır. Bu stratejik grupların uyguladıkları ortalama stratejilere bakıldığında Şekil 7.35’deki grafik elde edilmiştir.



Şekil 7.35 Kağıt, Basım, Orman Sektöründeki Stratejik Grupların Uyguladıkları Ortalama Stratejiler

Daha öncede belirtildiği gibi dördüncü ve beşinci grupların sadece bir şirketten oluşması bu şirketlerin istisna şirketler olarak değerlendirilmesine yol açmıştır. Sektördeki diğer üç stratejik grubun uyguladıkları ortalama stratejilere bakıldığında Alkim Kağıt, Dentaş Ambalaj, Doğan Burda, Kaplamin, Kartonsan, Koza Davetiye, Olmuksa, Tire Kutsan ve Viking Kağıt şirketlerinden oluşan ilk stratejik grubun diğer stratejik gruplara göre daha az karar aldığı bu kararların da bir topluluk stratejisine yönelmediği, tüm topluluk stratejilerinin belirli oranda kullanıldığı görülmektedir. Bu gruptaki şirketlerin temkinli davrandıkları, daha çok çevrelerini gözlemledikleri düşünülebilir.

Bak Ambalaj, Gentaş ve Duran Ofset şirketlerinden oluşan ikinci stratejik grubun ise tek yönlü büyüme stratejisinin yanı sıra, yatay olarak büyümeyi tercih eden ve bunların yanında küçülme stratejilerini de uygulayan şirketlerden oluştuğu görülmektedir. Hürriyet Gzt., Işıklar Ambalaj'dan oluşan üçüncü stratejik grup ise hem diğer stratejik gruplara oranla daha fazla büyümeyi tercih ettikleri ayrıca kararlılık stratejilerini de yoğun olarak kullandıkları görülmektedir.

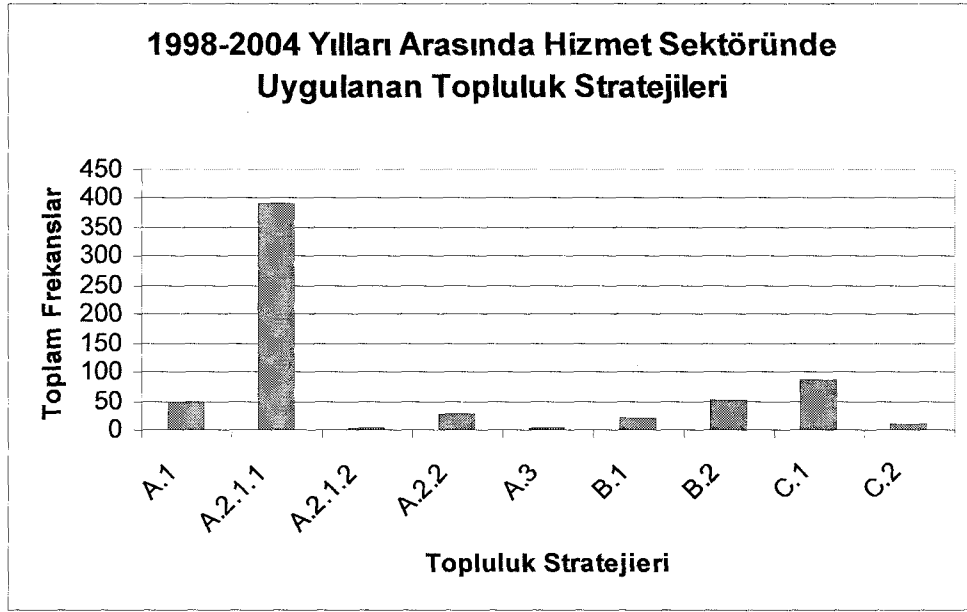
7.8 Hizmet Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerinin İncelenmesi ve Analizi

Bu bölümde hizmet sektörü olarak incelenen sektör beş alt sektörden oluşmaktadır. Bunlar Elektrik, Ulaştırma, Turizm, Ticaret ve İletişim sektörleridir. Hizmet sektörünün temel özelliği belirli bir malın üretilmesi yerine hizmetin ticaret aracı olarak kullanılmasıdır.

Sektördeki şirketlere bakıldığında elektrik alt sektöründe Ak Enerji, Aksu Enerji Ayen Enerji, Zorlu Enerji, ulaştırma alt sektöründe Çelebi, Türk Hava Yolları, Uşak şirketleri, turizm alt sektöründe Favori Dinlenme Yer., Marmaris Altinyunus, Marmaris Martı, Net Turizm, Tek-Art Turizm, ticaret alt sektöründe Çarşı, Gima, İntema, Kipa, Migros, Milpa, Sanko Pazarlama, Tansaş ve iletişim sektöründe Turkcell şirketi bulunmaktadır.

7.8.1 1998-2004 Döneminde Hizmet Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri

Şekil 7.36'da hizmet sektöründeki şirketlerin 1998-2004 döneminde uyguladıkları topluluk stratejileri gösterilmiştir. Bu stratejiler incelendiğinden dikey ileri doğru büyüme stratejisinin en yoğun olarak uygulanan strateji olduğu görülmektedir. Dikey ileri doğru entegrasyon stratejisinin bu derece yoğun kullanılması; Migros ve Gima gibi perakende satış yapan şirketlerin söz konusu dönemde faaliyet gösterdikleri alanları büyütmek ve yeni pazarlara açılmak için yeni mağazalar açmalarından kaynaklanmaktadır.



Şekil 7.36 1998-2004 Yılları Arasında Hizmet Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri

7.8.2 2001 Krizinin Hizmet Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Analizi

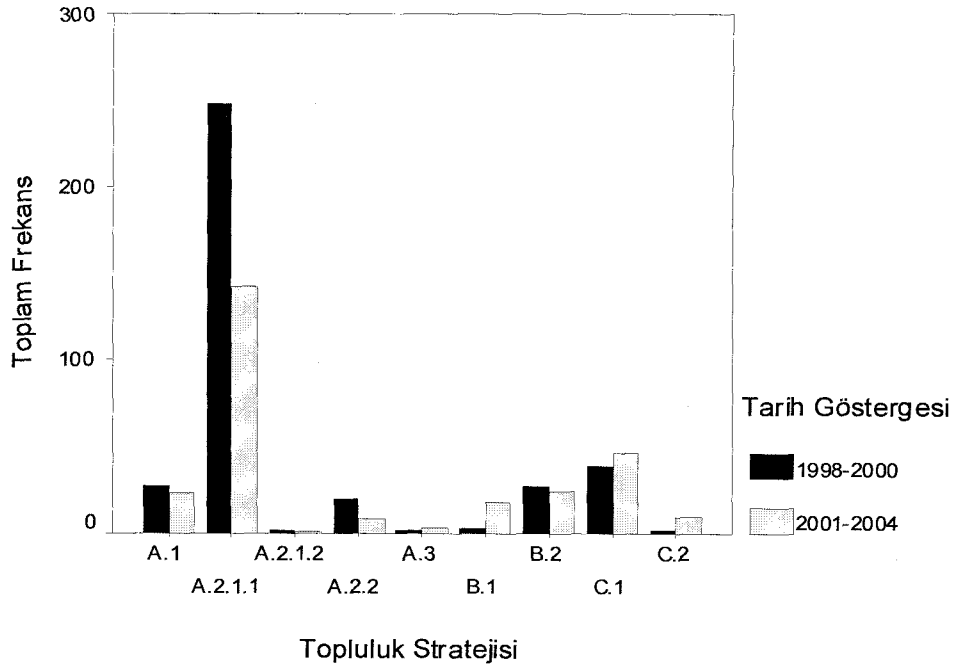
Hizmet sektöründeki alt sektörler krizden farklı biçimlerde etkilenmişlerdir. Sektöründe talebin çok olması ama arzın az olması elektrik sektörünün krizden çok fazla etkilenmemiş, sadece Türkiye'deki diğer sektörlerin krizde olması sektörü olumsuz yönde etkilemiştir. Krizle birlikte Türk Lirasının, Dolar karşısında değer kaybetmesi ile turizmi canlandırmıştır. Ancak 2001'in eylül ayında ABD'deki ikiz kulelerin terörist saldırılara maruz kalması Türkiye'deki turizmin istenilen gelişimini etkilemiştir. Ulaştırma, ticaret ve iletişim sektörleri krizden olumsuz yönde etkilenmiştir.(<http://www.oecd.gov.tr>)

Hizmet sektöründe uygulanan topluluk stratejilerinin kriz öncesi dönem ile kriz sonrasındaki dönemde aynı olup olmadığı çapraz çizelgeleme yöntemi ile incelenmiştir. Çapraz çizelgeleme yönteminin sonucu tablo 7.16'da gösterilmiştir.

Tablo 7.16 Krizin Hizmet Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi

Directional Measures						
			Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,060	,020	2,892	,004
		Topluluk Str. Dependent	,000	,000	,	,
		Tarih Göstergesi Dependent	,116	,038	2,892	,004
	Goodman and Kruskal tau	Topluluk Str. Dependent	,013	,006		,000
		Tarih Göstergesi Dependent	,060	,016		,000
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	,030	,009	3,328	,000
		Topluluk Str. Dependent	,023	,007	3,328	,000
		Tarih Göstergesi Dependent	,045	,014	3,328	,000

Çapraz çizelgeleme yöntemi ile kriz öncesi ve kriz sonrasındaki dönemler arasında fark olup olmadığı incelendiğinde, Lamda yöntemi ile bir sonuç bulunamamasına rağmen diğer iki yöntemde de anlamlılık düzeyleri 0,5'den küçük çıkmıştır. Bu da hizmet sektöründe kriz öncesinde uygulanan stratejiler ile kriz sonrasında uygulanan stratejilerin farklılık gösterdiğini işaret etmektedir. Bu farklılığın hangi topluluk stratejilerinden kaynakladığını görmek için şekil 7.37 verilmiştir.



Şekil 7.37 Hizmet Sektöründe Kriz Öncesinde ve Kriz Sonrasında Uygulanan Topluluk Stratejileri

İki dönemde uygulanan stratejilere bakıldığında kriz öncesindeki dönemde büyüme stratejilerinin kriz sonrası döneme oranla daha fazla uygulandığı görülmektedir. Ayrıca Kriz sonrasındaki dönemde kararlılık ve korunmacı stratejiler kriz öncesi döneme göre daha fazla uygulanmıştır. İki dönem arasındaki en büyük farklılık ise dikey iler entegrasyonun kriz sonrasındaki dönemlerde azalmasıdır. Daha önce de belirtildiği gibi kriz dikey ileri entegrasyonun bu yoğunluğu sektördeki perakendeci firmaların mağaza açmalarından kaynaklanmaktadır. Kriz sonrası dönemde perakendeci firmalar daha az mağaza açmışlardır.

7.8.3 Hizmet Sektöründe Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri ile Performansları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Hizmet sektöründeki şirketlerin uyguladıkları stratejiler ile performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi için öncelikle sektördeki başarılı ve başarısız şirketler belirlenmiştir. Sektörün başarılı şirketleri Ak Enerji, Aksu Enerji, Türk Hava Yolları, Usaş ve Migros olarak belirlenmiştir. Sektördeki başarısız şirketler ise Gima, Çarşı, İntema, Milpa, Sanko Pazarlama olarak belirlenmiştir.

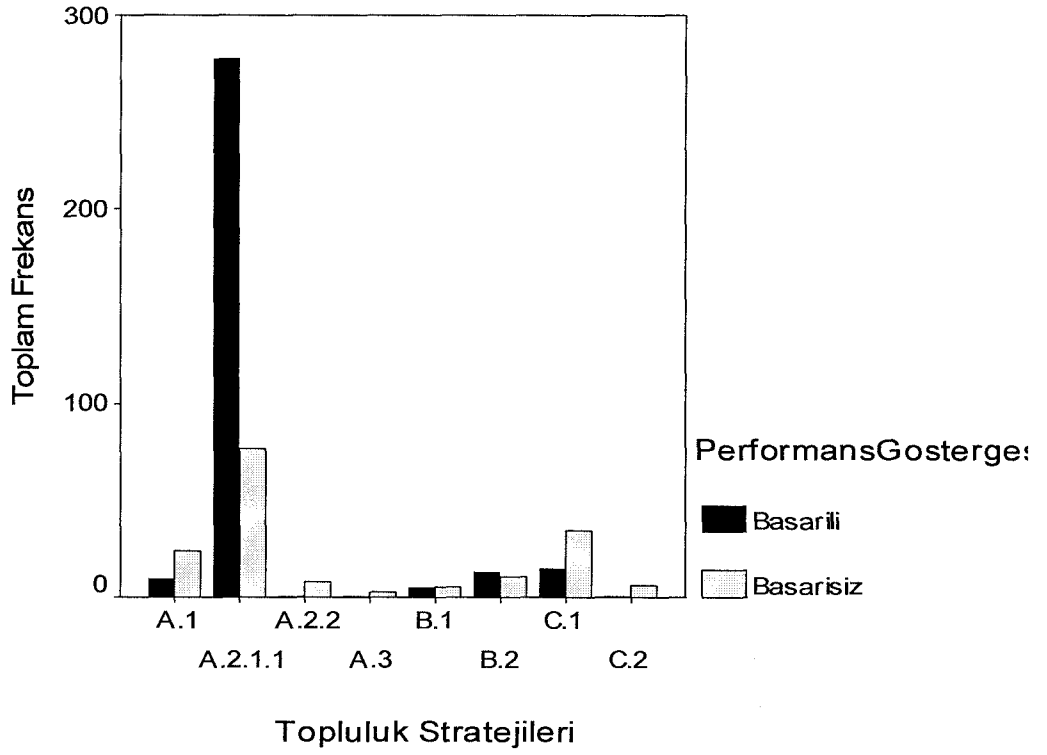
Bu başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejiler arasında bir farklılık olup olmadığı çapraz çizelgeleme yöntemi ile incelenmiştir. Bu analizin sonucu tablo 7.17’de gösterilmektedir.

Tablo 7.17 Hizmet Sektöründe Topluluk Stratejileri ile Performans İlişkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi

Directional Measures							
				Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	Topluluk Str. Dependent	,154	,029	4,735	,000
			Performans Göstergesi Dependent	,000	,000	,	,
			Performans Göstergesi Dependent	,280	,051	4,735	,000
	Goodman and Kruskal tau	Symmetric	Topluluk Str. Dependent	,098	,020		,000
			Performans Göstergesi Dependent	,198	,036		,000
			Performans Göstergesi Dependent				
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	Topluluk Str. Dependent	,115	,022	5,087	,000
			Performans Göstergesi Dependent	,092	,018	5,087	,000
			Performans Göstergesi Dependent	,151	,029	5,087	,000

Analiz tablosu incelendiğinde performans göstergesinin bağımlı değişken olduğu tüm durumlarda anlamlılık düzeyinin 0 olduğu görülmektedir. Bu da başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları topluluk stratejilerinin birbirlerinden farklı olduğunu ve hizmet sektöründe uygulanan topluluk stratejilerinin şirketlerin performansını etkilediğini göstermektedir.

Bu etkileşimin ne yönde olduğunu incelemek amacıyla başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejiler Şekil 7.38’deki grafikte verilmiştir. Grafik incelendiğinde başarılı şirketlerin dikey ve ileri yönde büyüme stratejisini yoğun olarak kullandıkları başarısız şirketleri ise diğer bütün stratejileri başarılı şirketlerden daha yoğun olarak kullandıkları görülmektedir. Başarısız şirketler özellikle küçülme ve ana faaliyet alanı içinde büyüme stratejilerini başarılı şirketlere oranla daha fazla kullanmışlardır.



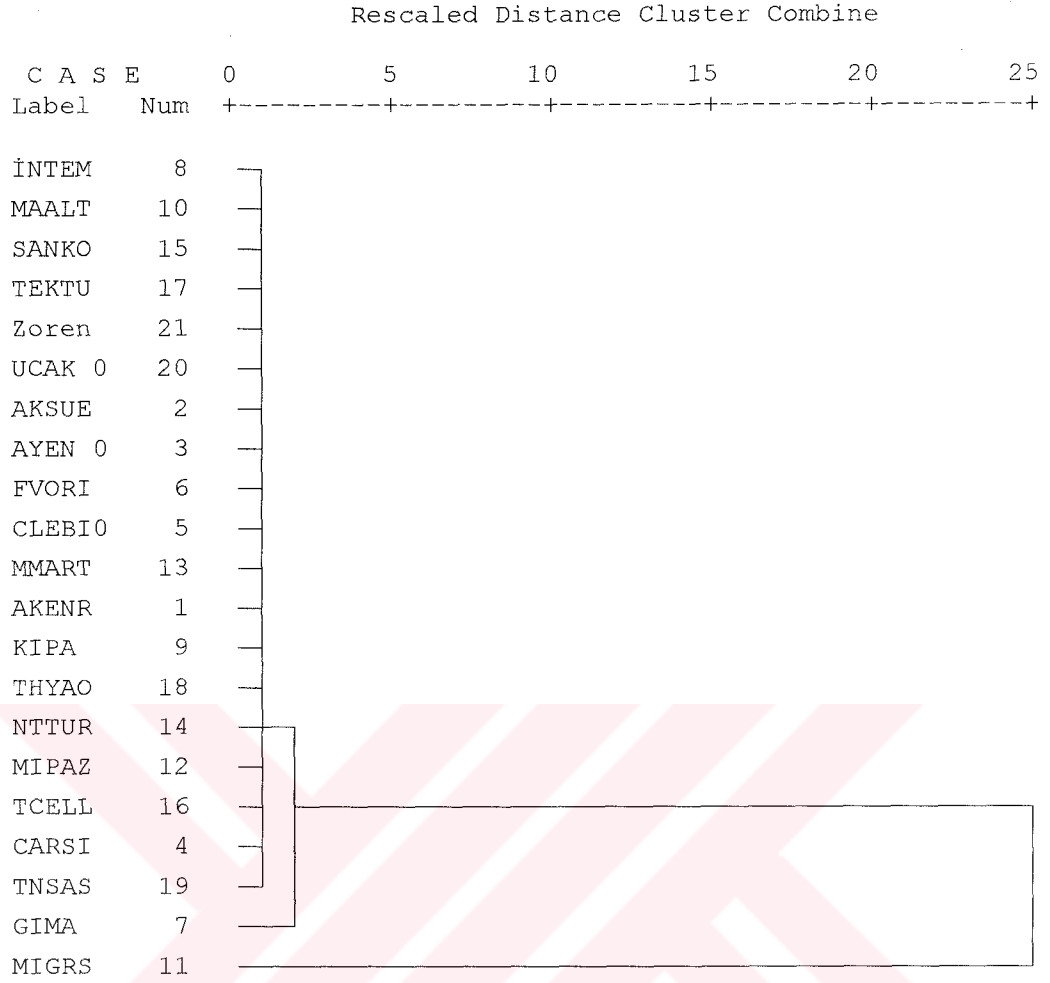
Şekil 7.38 Hizmet Sektöründe Başarılı ve Başarısız Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri

7.8.4 Hizmet Sektöründeki Stratejik Grupların İncelenmesi

Hizmet sektöründeki şirketler kümeleme yöntemi ile analiz edildiğinde sektördeki Gima ve Migros dışındaki tüm şirketler aynı stratejik grupta gözükmektedir. Bu da bu şirketlerin istisnai olarak söz konusu dönemde dikey ileri büyüme stratejisi gibi stratejileri yoğun olarak kullanmalarından kaynaklanmaktadır. Sektördeki stratejik grupları oluşturmak için yapılan kümeleme analizi sonucunda Şekil 7.39'daki dendogram elde edilmiştir.

Dendogramdan da anlaşılacağı üzere sektörde Gima ve Migros şirketleri dışındaki tüm şirketler bir grup oluşturmaktadır.

Dendrogram using Ward Method



Şekil 7.39 Hizmet Sektöründeki Şirketlerin Kümeleme analiz Sonucu

7.9 Bilişim Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerinin İncelenmesi ve Analizi

Bilişim sektörü ülkemizde tamamen iç pazara yönelik olarak çalışmaktadır. Talep büyük olmakla birlikte çoğunlukla satış ve destek odaklı olan bilişim sektörü, çekirdek oluşturabilecek bir yapıyı oluşturmayı ve uluslararası pazarlara açılmayı henüz başaramamıştır.

Yurtdışından ithal edilen yazılımlar ve donanımların ucuzluğu ve yaygınlığı, vergilerin yüksek oluşu, yüksek hızlı yerel ağ erişiminin gelişmiş ülkelerden defalarca daha fazla olması sektördeki firmaların rekabet şansını zorlaştırmaktadır. Yurtdışı firmaları ile yapılan anlaşmalar çoğunlukla mevcut geliştirilmiş bir teknolojinin ya da yazılımın, yerelleştirilmesi olarak ortaya çıkmaktadır.

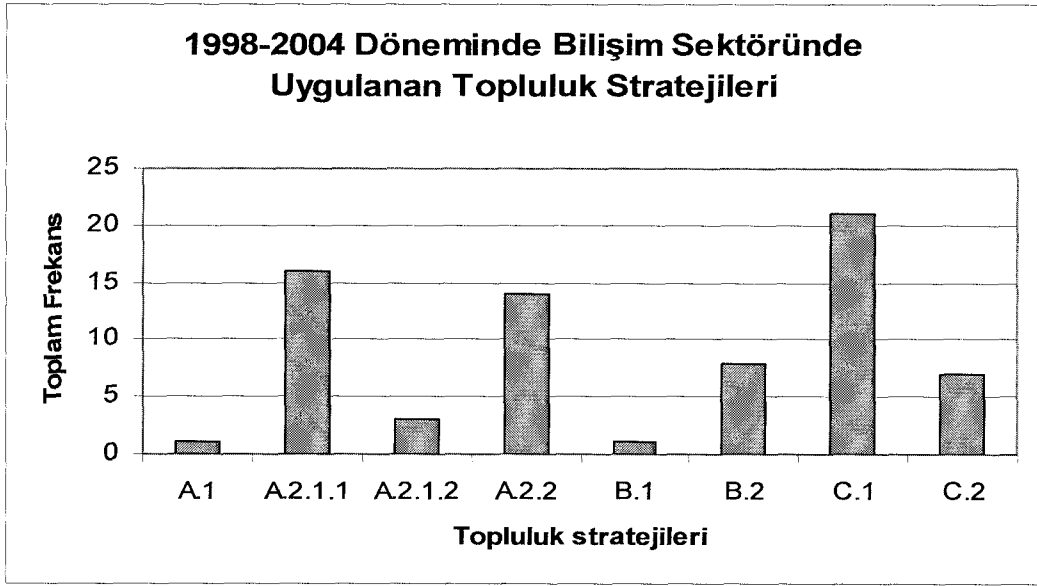
Ülkemizde bilişim iletişim sektöründeki araştırma, üretim ve dağıtım faaliyetlerinin yoğunlaştığı bölgeler İstanbul ve Ankara çevresi olarak ortaya çıkmaktadır. İstanbul sektörü daha çok diğer sektörlerin bir devamı olarak oluşmakla birlikte, Ankara sektörü, devletin ve savunma sektörünün bilişim teknolojisi ihtiyaçlarına daha kolay yanıt verilmesi avantajı nedeni ile oluşmuştur. Ankara sektörü, buna ilaveten şehirdeki güçlü üniversitelerin işgücü yaratma özelliklerini de kullanır konumdadır.

Bilişim sektöründeki İMKB’de İşlem Gören şirketler şunlardır: Alcatel Teletaş, Arena Bilgisayar, Escort Computer, Link Bilgisayar, Logo Yazılım, Netaş Telekom.

7.9.1 1998-2004 Döneminde Bilişim Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri

Bilişim sektöründe 1998-2004 yılları arasında uygulanan topluluk stratejileri aşağıdaki Şekil 7.40’da gösterilmiştir. Grafik incelendiğinde sektörün dikey ve ileri doğru büyüme eğiliminde olduğu görülmektedir. Ayrıca yatay büyüme stratejilerini de yoğun olarak kullanmaktadır. Bunların yanında dikkat edilmesi gereken en önemli nokta 1998-2004 döneminde bilişim sektöründe en fazla küçülme stratejisinin uygulanmış olmasıdır.

Yeni gelişen bilişim sektöründe küçülme stratejisinin yoğun olarak uygulanmasının sebebi 2001 yılında yaşanan krizdir. Bu kriz sektördeki aktörleri işlerini küçültmeye ve ya bazı alanlardan tasfiye etmeye zorlamıştır. Sektör son dönemde yaşanan olumlu gelişmelerden iyi yönde etkilenmiştir ve toparlanmaktadır.



Şekil 7.40 1998-2004 Döneminde Bilişim Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejileri

7.9.2 2001 Krizinin Bilişim Sektöründe Uygulanan Topluluk Stratejilerine Etkisinin Analizi

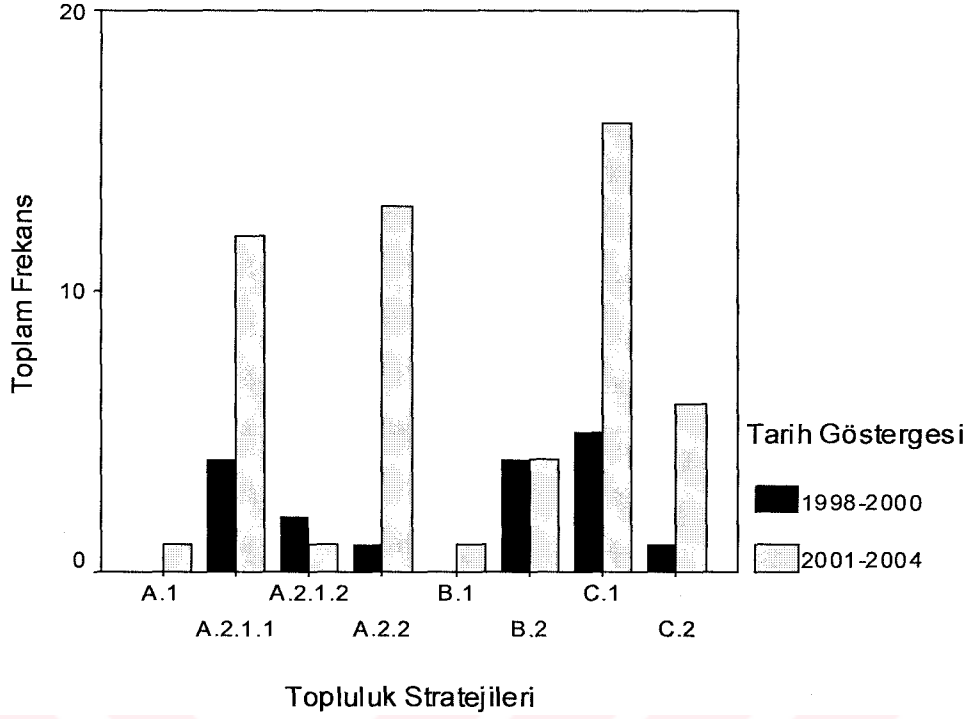
Bilişim sektörü sektörün ana müşterisi olan finans ve kamu sektörünün 2001 yılındaki krizde büyük kayıplar vermesinin sonucunda krizden olumsuz yönde etkilenmiştir. Sektörün alt sektörlerinden olan İnternet sektörü 2000 yılından beri süre gelen küresel krizden etkilenmektedir. Bütün bunların sonucu olarak bilişim sektörünün 2001 krizinden %15 oranında küçüldüğü düşünülmektedir. Son dönemde Türkiye ekonomisindeki iyileşme bilişim sektörünü de olumlu yönde etkilemiş ve sektör büyüme göstermeye başlamıştır. Ancak hala sektörde 2000 yılı değerlerine ulaşamamıştır.(www.haberaliz.com)

Bilişim sektöründeki şirketlerin uyguladıkları stratejilerin krizin etkisi ile değişip değişmedikleri çapraz çizelgeleme yöntemi ile incelenmiştir. Çapraz çizelgeleme yöntemi ile elde edilen sonuçlar tablo 7.18’de gösterilmektedir.

Tablo 7.18 Krizin Bilişim Sektöründe Uygulanan Topluluk stratejilerine Etkisinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi

Directional Measures						
			Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,015	,049	,302	,763
		Topluluk Str. Dependent	,000	,000	,	,
		Tarih Göstergesi Dependent	,059	,189	,302	,763
	Goodman and Kruskal tau	Topluluk Str. Dependent	,017	,011		,323
		Tarih Göstergesi Dependent	,129	,080		,251
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	,057	,034	1,653	,235
		Topluluk Str. Dependent	,037	,022	1,653	,235
		Tarih Göstergesi Dependent	,118	,070	1,653	,235

Tablo incelendiğinde üç yöntemle göre de hesaplanan anlamlılık derecelerinin 0,5'den büyük olduğu görülmektedir. Bu da kriz öncesi ve kriz sonrasında uygulanan stratejiler arasında fark olmadığını göstermektedir. Ancak sektörde İMKB'de İşlem gören altı şirket olması nedeniyle yeterli veri düzeyine ulaşılamadığı ve bunun da hesaplamaların sağlıklı bir biçimde yapılmasını engellediği düşünülmektedir. Zira sektörde kriz öncesi ve kriz sonrası dönemlerde uygulanan topluluk stratejilerine grafiksel olarak bakıldığında aradaki farklılıklar görülmektedir. Şekil 7.41'de kriz öncesi ve kriz sonrasında uygulanan topluluk stratejileri verilmiştir.



Şekil 7.41 Bilişim Sektöründe Kriz Öncesinde ve Kriz Sonrasında Uygulanan Topluluk Stratejileri

Grafik incelendiğinde beklenenin aksine kriz sonrasındaki dönemde büyüme stratejilerinin kriz öncesi döneme oranla daha yoğun olarak yaşandığı görülmektedir. Ancak dikkat edilmesi gereken diğer nokta kriz sonrası dönemde en fazla uygulanan stratejinin küçülme stratejisi olduğu bu stratejiyle beraber tasfiye stratejisinin de yoğun olarak kullanıldığıdır. Bu da sektördeki şirketlerin krizden sonra sektörün değişkenliği doğrultusunda hızlı tepkiler verdiği gereken durumlarda büyüme stratejilerini ve küçülme stratejilerini bir arada kullandığıdır. Sektörün yapısal olarak bazı esnekliklere sahip olması bu sektördeki şirketlerin esnek hareket etmesini kolaylaştırmıştır.

7.9.3 Bilişim Sektöründe Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri ile Performansları Arasındaki İlişkinin Analizi

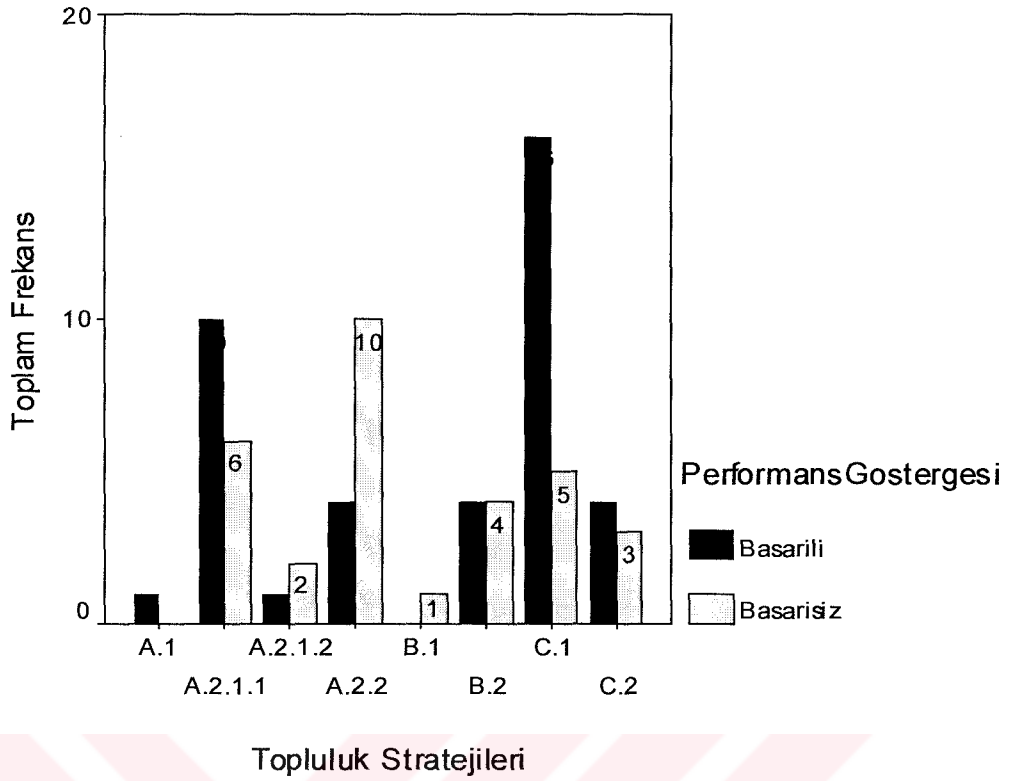
Bilişim sektöründeki firmalar performanslarına göre sıralandığında sektördeki ilk üç şirket başarılı, son üç şirket ise başarısız olarak nitelendirilmiştir. Sektörün başarılı şirketleri Link Bilgisayar, Logo Yazılım, Escort Computer'dır.

Başarısız şirketler ise Alcatel Teletaş, Arena Bilgisayar ve Netaş Telekom'dur. Sektördeki başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejilerin birbirinden farklı olup olmadığı çapraz çizelgeleme yöntemi ile incelenmiştir. Bu analizin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 7.19 Bilişim Sektöründeki Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri ile Performansları Arasındaki İlişkinin Analizi

Directional Measures			Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,160	,083	1,827	,068
		Topluluk Str. Dependent	,100	,073	1,306	,191
		Performans Gösterge Dependent	,258	,118	1,935	,053
	Goodman and Kruskal tau	Topluluk Str. Dependent	,035	,023		,016
		Performans Gösterge Dependent	,153	,075		,153
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	,069	,035	1,962	,106
		Topluluk Str. Dependent	,048	,024	1,962	,106
		Performans Gösterge Dependent	,122	,062	1,962	,106

Tablo incelendiğinde performans göstergesinin bağımlı değişken olduğu tüm durumlarda anlamlılık düzeyinin 0,5'den büyük olduğu görülmektedir, sadece Lamda yönteminde değer 0,5'e yaklaşmış ve 0,53 olmuştur. Bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda %95'lik anlamlılık düzeyinde bilişim sektöründe başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejiler açısından farklılık yoktur ve şirketlerin uyguladıkları stratejiler ile performansları arasında bir ilişki bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak ilişki anlamsız olarak nitelendirilmesine rağmen aşağıdaki grafikte başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları stratejiler gösterilmiştir. Grafik incelendiğinde arada anlamlı farklılıklar olabileceği yine verilerin yetersiz olması nedeniyle istatistiksel olarak böyle bir sonuca ulaşılmış olunabileceği düşünülmektedir.



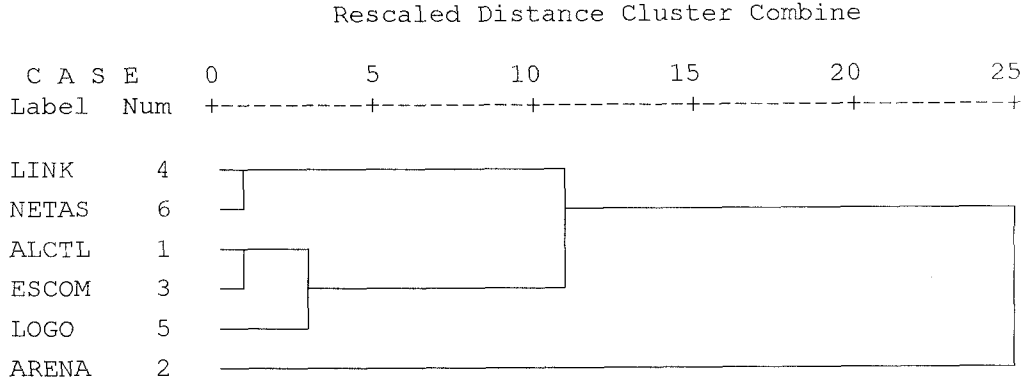
Şekil 7.42 Bilişim Sektöründe Başarılı ve Başarısız Şirketlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejileri

Başarılı ve başarısız şirketlerin uyguladıkları topluluk stratejilerine bakıldığında başarılı şirketlerin dikey ve ileri büyüme stratejisi ile birlikte küçülme, tasfiye ve kararlılık stratejilerini de yoğun olarak kullandıkları görülmektedir. Başarısız şirketlerin ise yatay büyümeyi tercih ettiği görülmektedir. Sektörde çevrenin değişken koşullarına çabuk ayak uydurup yeri geldiğinde küçülen yeri geldiğinde ise büyüyen esnek şirketler başarılı olmuştur.

7.9.4 Bilişim Sektöründeki Stratejik grupların İncelenmesi

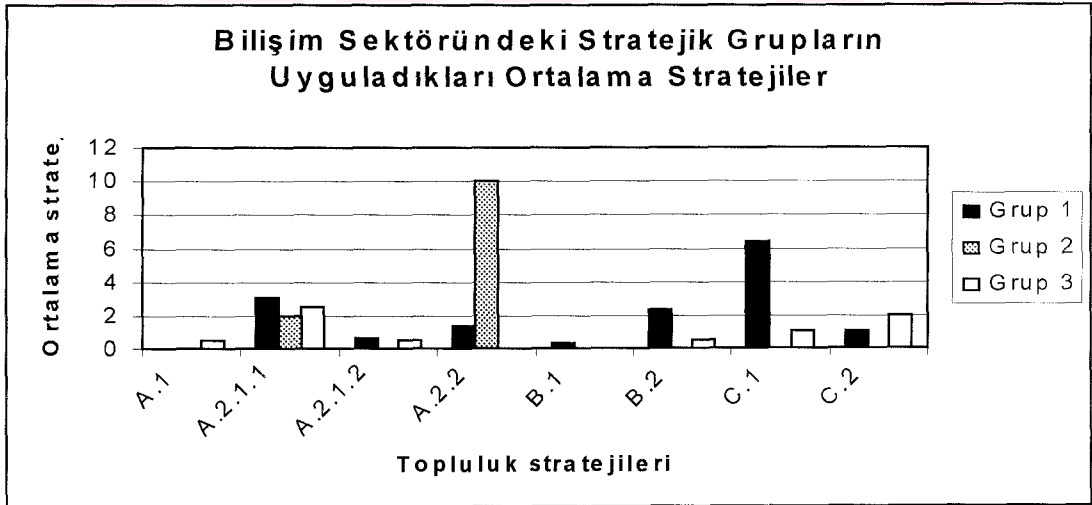
Bilişim sektöründeki şirketlere uyguladıkları stratejiler doğrultusunda kümeleme analizi yapıldığında Şekil 7.43'deki dendogram elde edilmiştir. Bu dendogram incelendiğinde sektörde üç stratejik grup olduğu görülmektedir. İlk stratejik grupta Alcatel Teletaş, Logo Yazılım, Escort Computer şirketleri bulunmaktadır. İkinci stratejik grupta Arena Bilgisayar bulunmakta, üçüncü stratejik grup ise Link Bilgisayar, Netaş Telekom şirketlerinden oluşmaktadır.

Dendrogram using Ward Method



Şekil 7.43 Bilişim Sektörü Kümeleme Analizi Sonucu

Bilişim sektöründeki stratejik grupların uyguladıkları topluluk stratejilerine Şekil 7.44'den bakıldığında Alcatel Teletaş, Logo Yazılım, Escort Computer şirketlerinden oluşan birinci stratejik grubun dikey ileri yönde büyüme göstermesine rağmen, küçülme ve kararlılık stratejilerini en yoğun olarak uygulayan grup olduğu görülmektedir. Arena Bilgisayar'ın tek başına oluşturduğu ikinci stratejik grup ise sadece yatay ve dikey ileri büyüme politikası göstererek diğer gruplardan ayrılmaktadır. Link Bilgisayar , Netaş Telekom şirketlerinden oluşan üçüncü stratejik grup ise her stratejiyi ortalama düzeyde uygulayan ılımlı davranışları ile göze çarpmaktadır.



Şekil 7.44 Bilişim Sektöründeki Stratejik Grupların Uyguladıkları Ortalama Stratejiler

7.10 Sektörlerin Uyguladıkları Topluluk Stratejilerine Etkisi

Bu bölümde üçüncü hipotez olan sektörlerin uygulanan topluluk stratejilerine etki edip etmediği test edilmiştir. Bu amaçla yine SPSS programı yardımıyla çapraz çizelgeleme analizi yapılmış ve “Lamda”, “Kruskal Tau” ve “Belirsizlik Katsayısı” yöntemleri ile elde edilen sonuçlar incelenerek hipotez sorgulanmıştır. Hipotezin ortaya konulmasındaki temel amaç sektör yapısının uygulanan stratejileri değiştirip, değiştirmediyini sorgulamaktır. Aşağıdaki tabloda çapraz çizelgeleme yöntemi ile elde edilen sonuçlar bulunmaktadır.

Tablo 7.20 Sektörler ile Uygulanılan Topluluk Stratejileri Arasındaki İlişkinin Çapraz Çizelgeleme Yöntemi ile Analizi

Directional Measures			Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,110	,009	11,156	,000
		Topluluk Str. Dependent	,112	,013	7,959	,000
		Sektör Kodu Dependent	,107	,010	10,141	,000
	Goodman and Kruskal tau	Topluluk Str. Dependent	,069	,005		,000
		Sektör Kodu Dependent	,064	,005		,000
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	,083	,005	16,347	,000
		Topluluk Str. Dependent	,085	,005	16,347	,000
		Sektör Kodu Dependent	,080	,005	16,347	,000

Sektörün stratejiye etkisinin olup olmadığını test ettiğimizde uyguladığımız üç yöntemle göre de anlamlılık düzeyleri 0 çıkmıştır. Bu da Türkiye’de incelediğimiz dokuz sektörde uygulanan stratejilerin birbirinden farklı olduğunu, sektörün yapısının uygulanan stratejileri etkilediğini göstermektedir.

8. SONUÇLAR

Bu çalışmada ilk olarak şirketlerin uyguladıkları topluluk stratejilerinin belirlenmesi, bu belirlenen stratejiler incelenerek sektörel davranışların ortaya konulması hedeflenmiştir. Stratejilerin sektörler göre farklılık gösterip göstermediğinin, krizlerin stratejilere etkisi ve sektörler içindeki stratejik gruplar da belirlenmek istenmiştir. Bunun için stratejiler analiz edilmiştir. Daha sonra ise şirketlerin performansları ve uygulanan topluluk stratejilerinin performanslara etkisi analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına işlem gören dokuz sektördeki 179 şirket incelenmiştir.

Stratejiler belirlenirken, şirketlerin verdikleri kararların stratejilerini oluşturduğu görüşü temel alınmıştır. Bu temel görüş doğrultusunda İMKB’de işlem gören 179 şirketin uyguladıkları topluluk stratejilerini belirlemek amacıyla bu şirketlerin 1998-2004 senelerinde aldıkları tüm kararlar incelenmiştir. Kararların incelenmesi sürecinde tüm şirketlerin verdikleri kararlar 63 ana karar başlığı altında toplanmıştır. Daha sonraki aşamada kararlar ve uygulanan stratejiler arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Böylece 179 şirketin 1998-2004 döneminde uyguladığı stratejiler belirlenmiştir. Stratejiler belirlendikten sonra, şirketlerin performanslarının belirlenmesi sürecine geçilmiştir. Bu süreçte, dört temel performans göstergesinin belirlenmesinde on iki performans oranı kullanılmıştır. Bu oranlar şirketlerin gelir tabloları ve bilançoları kullanılarak elde edilmiştir. Dört temel performans göstergesinden alınan değerler doğrultusunda şirketlerin performansı belirlenmiştir. Şirketler içinde bulundukları sektörde belirlenmiş olan performans değerlerine göre sıralanmış, en yüksek performansı gösteren ilk beş şirket başarılı şirketler olarak belirlenirken en düşük performansı gösteren son beş şirket ise başarısız şirketler olarak değerlendirilmiştir.

Şirketlerin performansları ve uyguladıkları topluluk stratejileri belirlendikten sonra bu stratejilerin analiz edilmesi sürecine geçilmiştir. Strateji analiz sürecinde 2001 krizinin stratejilere etkisini belirlemek için 1998-2000 ve 2001-2004 dönemleri arasında uygulanan stratejiler arasında farklılık olmadığı hipotezi ortaya konulmuştur. Bu hipotez tüm sektörlerde çapraz çizelgeleme yöntemi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda Tekstil, Gıda, Makine-Metal Eşya, Taş-Toprak, Hizmet ve Kağıt-Basım-Orman sektörlerinde kriz öncesi ve kriz sonrasında uygulanan stratejilerin farklılık gösterdiği bulunmuştur. Kimya, Ana Metal ve Bilişim sektörlerinde ise analiz sonucuna göre kriz öncesi ve sonrasında uygulanan stratejiler açısından farklılık olmadığı belirlenmiştir. Ancak bilişim sektöründeki bu sonucun sektördeki İMKB’de işlem gören az sayıda şirket olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Uygulanılan topluluk stratejilerin performansları olan etkileri analiz edildiğinde Tekstil, Gıda, Makine-Metal Eşya, Taş-Toprak, Hizmet ve Kağıt-Basım-Orman sektörlerinde uygulanan stratejilerin performansları etkiledikleri belirlenmiştir. Kimya, Ana Metal ve Bilişim sektörlerinde ise uygulanan stratejilerin performansları etkilemediği ortaya konulmuştur. Sektörlerdeki stratejik grupları belirlemek için kümeleme analizi yapılmıştır. Hizmet sektörü haricinde kümeleme analizi yapılan tüm sektörlerde stratejik gruplar belirlenmiştir. Belirlenen stratejik grupların özellikleri yedinci bölümde belirtilmiştir. En son olarak uygulanan topluluk stratejilerinin sektörden sektöre değişip değişmediği çapraz çizelgeleme yöntemi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda uygulanan topluluk stratejilerinin sektörlerden sektöre değiştiği belirlenmiştir.

Tüm bu sonuçlar göz önüne alındığında uygulanan stratejilerin dönemsel (kriz öncesi, kriz sonrası vb.) olarak değişik gösterebildiği bu yüzden farklı dönemlerde farklı stratejiler uygulanması gerektiği görülmektedir. Uygulanan stratejiler sektörden sektöre değişmektedir. Bir sektöre girilirken, o sektörde diğer firmaların uyguladıkları stratejiler göz önüne alınmalı ve bu doğrultuda stratejik kararlar verilmelidir. Ayrıca uygulanan stratejiler şirketlerin performanslarını etkilemektedir. Bu yüzden strateji belirlenirken içinde bulunan periyodun ve sektörün koşulları göz önüne alınmalı, başarılı firmaların uyguladıkları stratejilere bakılarak stratejik kararlar verilmelidir.

9. KAYNAKÇA

Andrews, K.R., 1971. The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones-Irwin, New York,.

Ansof, H.I., 1994. Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning, *Long Range Planning*, **27(3)**, 31-32.

Ansoff I. and Mcdonnell, E., 1990. Implanting Strategic Management, Prentice Hall, USA.

Barrow, C., 2001. Managing Your Finances, Dorling Kindersley, London.

Chafee, E:E., 1985. Three Models of Strategy, *Academy of Management Review*, **10**, 89-98.

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

Cool, K.O. 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.

Drucker, P.F., 1994. The Theory of The Business, *Harvard Business Review*, September-October, 95-104.

Drucker,P., 1985. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. Harper&Row.

Galbraith,C and Schendel, D.,1983. An Emprical Analysis of Strategy Types, *Strategic Mangement Journal*, **4**, 153-173.

Ginsberg, A., 1997. New Age Strategic Planning: Bringing Theory and Practice, *Long Range Planning*, **30(1)**, 125-128.

Goold, M., Campbell, A., Alexander, M., 1994. Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company, John Wiley&Sons, New York.

Hambrick, D.C., 1981. Environment, strategy, and power within top management teams, *Administrative Science Quarterly*, **26**, 253-275.

Harvey, P.F., 1982. Business Policy and Strategic Management, Bell&Howell Co., ABD.

Henderson, B.D., 1989. The Origin of Strategy, *Harvard Business Review*, November-December, 139-143.

Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P, Yiu, D., 1999. Theory and Research in Strategic Mnagement: Swings of a Pendulum, *Journal of Management*, **25(3)**, 417-456

<http://www.dtm.gov.tr>

<http://www.ekutup.gov.tr>

<http://www.foreigntrade.gov.tr>

<http://www.haberalaliz.com>

<http://www.oecd.org>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., 1998. Strategy Safari, The Free Press, New York.

Mintzberg, H., 1978. Paterns in Strategy Formation, *Management Science*, **24 (9)**, 934-948.

Özdamar, K., 2002. Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Polat, S., 1992. Performans Yönetimi için Dinamik Bir Stratejik Kontrol Modeli, *Doktora Tezi*, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Porter, M., 1998. Competitive Strategy, Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, New York.

Porter, M.E., 1996. What Is Strategy?, *Harvard Business Review*, **November-December**, 61-76.

Simmons, P.G., 1990. The Combined Diversification Breadth and Mode Dimensions and the Performance of Large Diversified Firms, *Strategic Management*, **11**, 339-410.

Singer, A.,E., 1994. Strategy as Moral Philosophy, *Strategic Management Jornal*, **15**, 191-213.

Venkatraman, N., 1989, Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement, *Management Science*, **35(8)**, 942-961

Yalçınkaya, B. ve Memiş, H.H, 2003. Üretim İstihdam Yatırım Çözümleri Projesi, Mina Ajans Matbaacılık, İstanbul.

EKLER

EK 1 Şirketlerin Uyguladıkları Kararlar ve Stratejiler Tablosu Örneği

Karar Kodu	Sektör Kodu	Tarih			Kararlar	Karar Tipi	Topluluk Stratejisi
		Gün	Ay	Yıl			
AKALT 006	TEKS	23	03	1998	Çıkarılmış sermayenin 786.475.542.000,-TL (%50) 1997 yılı kar payından karşılanmak suretiyle bedelsiz artırılarak 1.572.951.083.000,-TL'den 2.359.426.625.000,-TL'ye yükseltilmesi kararı	2.1	B.2
AKALT 019	TEKS	01	03	1999	01.03.1999 tarihi itibarıyla personel sayısı 1.714 olmuş, 680 işçi işten çıkarılma kararı	10	C.1
AKALT 032	TEKS	27	12	1999	Sermayesinin tamamı şirkete ait Romanya'da Akrom Ak-Al Textile Romania S.R.L. ünvanlı 10.000 USD sermayeli tek ortaklı ve tekstil alanında faaliyette bulunacak bir limited şirket kurma kararı	6.4	A.1
AKALT 044	TEKS	21	03	2001	6.425.718.728 TL olarak gerçekleşen 2000 yılı vergi sonrası safi kardan %5 kanuni yedek akçe ayrılması kararı	60	B.1
AKALT 063	TEKS	2	08	2002	Yeni kurulacak İstanbul Tuzla Serbest bölgesinde faaliyet gösterecek 50.000.000.000,-TL sermayeli Ak Al Dış Ticaret A.Ş. isimli şirkete %99.5 oranında ortak olunmasına kararı	5.2.1	A.2.1.1

ÖZGEÇMİŞ

Sezi Çevik, 30 Haziran 1979'da İzmir'de doğdu. 1997 yılında Bornova Anadolu Lisesi'nden mezun oldu. Aynı yıl İTÜ İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'ne girdi. Lisans eğitimini tamamladıktan sonra 2002 yılında Endüstri Mühendisliği Bölümü, Mühendislik Yönetimi Yüksek Lisans Programında eğitim görmeye başladı. Aynı yılın Ekim ayında halen görev yapmakta olduğu Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı'nda araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladı.

