

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YATAY STRATEJİ VE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Görkem YILMAZ**

Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği

Programı : Mühendislik Yönetimi

HAZİRAN 2009

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YATAY STRATEJİ VE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Görkem YILMAZ
(507061214)**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 04 Mayıs 2009

Tezin Savunulduğu Tarih : 01 Haziran 2009

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Seçkin POLAT (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Tufan Vehbi KOÇ (İTÜ)
Öğr. Gör. Dr. İdil EVCİMEN (İTÜ)**

HAZİRAN 2009

Anneme ve ablamlara,

ÖNSÖZ

Günümüz rekabet ortamında ortaya çıkan strateji kavramı günden güne önemini arttırmaktadır. Şüphesiz ki, günümüzde firmaların için bir plan ve programlar çerçevesinde hareket etmemeleri, onları kaosa sürüklemekte ve kriz ortamları ve düşüşe geçen ekonomik koşullarda firmalar için büyük tehlikeler oluşturmaktadır. Kapıdan çıkarken ne yapmamız gerektiğini bilmemiz gerektiği gibi, var olan rekabet koşulları, canlılaşan firmaların attıkları her adımlarını planlama, uygulama ve uyguladıktan sonra gözden geçirme gibi zorunlulukları beraberinde getirmektedir. Farklı kararlar alabilecek konumda olmaları ve buna göre farklı planlar yapabilmeleri gerekmektedir. Gelişen teknoloji ve bilim firmaları, iş yapış şekillerini ve yöntemleri gözden geçirme, gerekli modifiye ve revizyonları yapma ve hatta yeniden yapılanmaya gitme şeklinde değişiklik yapmayı zorunlu hale getirmiştir. Bu değişiklikler uzun erimde incelendiğinde firmaları bir yerden bir yere getiren harekete geçiren ve hareket ettiren unsurlardır. Bu kararları bir bütün halinde stratejilerin ve onların eylem halleri olan stratejik planların yapıtaşlarını oluşturmaktadır. Stratejiler ve stratejik planları rasyonel ve bilimsel verilere dayandırıldığında firmaları geliştiren büyüten ve ömürlerini uzatan bileşenlerdir. Yaptığımız bu çalışmada yatay strateji diye adlandırdığımız stratejilerin tanımlanması, ölçülmesi ve yatay stratejiye etki eden unsurları belirlemesini hedefledik. Ayrıca yataylaşma ile ilgili yataylaşmayı sağlayabilecek unsurların yataylaşma ile arasındaki ilişkileri inceledik.

Bu çalışmayı hazırlamamda hiçbir zaman desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen başta Prof. Dr. Seçkin Polat'a ve Ar. Gör. Dr. Sezi Çevik'e bana olan sonsuz sabır ve güvenleri için onlara teşekkür etmeyi borç bilirim. Yüksek lisans eğitimim boyunca maddi desteğini gösteren TÜBİTAK'a destekleri için ayrıca ve özellikle teşekkür ederim. Ayrıca çalışmamda maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen annem ve ablamlara ve diğer arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs 2009

Gökem YILMAZ

Endüstri Mühendisi

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	xv
SUMMARY.....	xvii
1. GİRİŞ.....	1
2. YATAY STRATEJİ NEDENLERİ	3
3. KAYNAKLAR VE KAYNAKLARI PAYLAŞIMININ NEDENLERİ.....	7
3.1. Kaynak Tabanlı Araştırmanın Stratejik Önemi	9
3.1.1. Kaynak paylaşımının nedenleri	9
3.1.1.1. Kaynakların Uygunluğu.....	9
3.1.1.2. Özgü yetenekler:.....	10
3.1.1.3. Ayırt edici (ana) rekabet alanları:	10
3.1.2. Kaynak paylaşımının yönü.....	10
3.1.3. Kaynak paylaşımının performans faydaları:	11
3.1.4. Kaynak paylaşımının limitleri:	11
3.2. Kaynakları Anlama ve Kaynak Paylaşımı	11
3.2.1. Kaynak Çeşitleri: Somut ve Soyut:	11
3.2.2. Kaynakların Görünüşleri: Kullanma ve Birikim:	12
3.2.3. Kaynak Paylaşım Türleri: Faaliyet Paylaşımı ve Yetenek yada Bilgi Birikimi:	13
4. YATAYLAŞMA VE İLGİLİ KAVRAMLAR	15
4.1. Kapsam Ekonomisi ve Ölçek Ekonomisi.....	15
4.2. Rekabet Üstünlüğü ve Sinerji.....	16
4.3. Topluluk Strateji ve Sinerji	17
4.4. Karşılıklı İlişkiler, Sinerji ve Rekabet Üstünlüğü Yaratması.....	18
4.5. Çeşitlenme, Performans ve Sinerji	20
4.6. Karşılıklı İlişkiler, Değer Zinciri ve Rekabet Üstünlüğü	20
4.7. Kaynak Paylaşımı ve İlişkilikler	20
4.8. Organizasyon ve Karşılıklı İlişkiler	21
4.9. Karşılıklı İlişkiler ve Yatay Strateji Arasındaki İlişkiler	22
4.10. Topluluk Strateji ve Rekabet Üstünlüğü	23
4.11. Karşılıklı İlişkilerin Stratejik Çıkarımı.....	24
5. KARŞILIKLI İLİŞKİLER, FARKLILAŞMA STRATEJİLER VE YATAY STRATEJİLER.....	29
5.1. Somut Kaynaklar Kullanılarak Çeşitlenme.....	29
5.2. Soyut Kaynaklar Kullanarak Çeşitlenme	30
5.3. Karşılıklı İlişkilerin Bütünleşik Etkisi	30
5.3.1. Tamamlayıcı- Bütünleyici Etkiler	31
5.3.2. Öğrenme Etkisi	33
6. YATAY STRATEJİ FORMÜLASYONLARI VE ÖLÇÜMLENMESİ	35
6.1. Porter(1985)'a göre Yatay Stratejilerin Formülasyonu:	36
6.2. Vittorio Chiesa ve Raffaella Manzini (1997)' e göre Yatay Stratejilerin Formülasyonu:	41

6.2.1.	Sistem Bakış Açısı Yeteneği Ortaya Konulması	42
6.2.2.	Ayırt Edici Yetenekler Tanımlanması.....	44
6.2.3.	Seviye: Ana Çıktının Ortaya Koyulması	45
6.2.4.	Farklılaşma Aşamaları.....	45
6.2.4.1.	Rutin (Aktivite) Tabanlı Farklılaşma:	45
6.2.4.2.	Kaynak Tabanlı Farklılaşma:	46
6.2.4.3.	İlişkili Olamayan Farklılaşma:.....	46
6.2.4.4.	Yenileme Tabanlı Farklılaşma:.....	47
6.2.5.	Farklılaşmadaki Trendler	47
6.2.6.	Yatay Stratejiden Çıkarımlar	49
6.3.	Ensign, P.C., (1998) e göre Yatay Stratejileri Ölçümlenmesi	50
7.	ARASTIRMA	51
7.1.	Ürün Yatay Puanının Hesaplanması (ÜYP)	51
7.2.	İlişkili Farklılaşma (Entropi) Değerinin Hesaplanması.....	52
7.3.	Yataylaşmaya Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi	53
7.4.	Analizler	54
7.4.1.	Satışlar	54
7.4.1.1.	Entropi – Satış İlişkisi	55
7.4.1.2.	ÜYP ve satış ilişkisi	57
7.4.2.	Yaş.....	58
7.4.2.1.	Entropi – Yaş İlişkisi.....	59
7.4.2.2.	ÜYP ve Yaş İlişkisi	61
7.4.3.	Merkezi Kararlar	62
7.4.3.1.	Entropi – Merkezi kararlar İlişkisi	63
7.4.3.2.	ÜYP ve Merkezi karar İlişkisi	65
7.4.4.	Miles & Snow değerlendirme kategorileri	66
7.4.5.	Firma performansı	67
7.4.5.1.	Entropi – Firma Performans İlişkisi	69
7.4.5.2.	ÜYP ve Firma Performansı	70
7.4.6.	Belirlilik.....	72
7.4.6.1.	Entropi – Belirlilik İlişkisi	73
7.4.6.2.	ÜYP ve Belirlilik	74
7.4.7.	Cömertlik	76
7.4.7.1.	Entropi – Cömertlik İlişkisi	77
7.4.7.2.	ÜYP ve Cömertlik.....	79
8.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	81
	KAYNAKLAR.....	83
	EKLER	85

KISALTMALAR

SBU	: Strategic Business Unit
ÜYP	: Ürün Yatay Puanı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 4.1 : Organizasyon Türleri ve Karakteristikleri.....	21
Çizelge 4.2 : Organizasyon Türleri ve Karşılıklı İlişkiler	21
Çizelge 4.3 : Karşılıklı İlişkiler ve Yatay Strateji	23
Çizelge 6.1 : Değişik Farklılaşma Çeşitleri	45
Çizelge 6.2 : Çeşitlenmenin Sistemlere Etkileri.	49
Çizelge 7.1 : Örnek Bir Firmanın Ürün Bazında Satışlarının Oranları	53
Çizelge 7.2 : Firmaların Satış Değerleri ve Grupları.....	55
Çizelge 7.3 : Entropi ve Satışların SPSS Çıktısı T Testi	56
Çizelge 7.4 : Entropi ve Satışların SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri.....	56
Çizelge 7.5 : Entropi ve Satışların SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri	56
Çizelge 7.6 : ÜYP ve Satışların SPSS Çıktısı T Tablosu	57
Çizelge 7.7 : ÜPY ve Satışların SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri.....	58
Çizelge 7.8 : ÜPY ve Satışların SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri	58
Çizelge 7.9 : Firmaların Yaşları ve Grupları	59
Çizelge 7.10 : Entropi ve Yaş SPSS Çıktısı Kısmi T tablosu.....	60
Çizelge 7.11 : Entropi ve Yaş SPSS Çıktısı Korelasyon Sonuçları	60
Çizelge 7.12 : Entropi ve Yaş SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Sonuçları.....	60
Çizelge 7.13 : ÜYP ve Yaş SPSS Çıktısı T Tablosu.....	61
Çizelge 7.14 : ÜYP ve Yaş SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri	62
Çizelge 7.15 : ÜYP ve Yaş SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri.....	62
Çizelge 7.16 : Çevik (2009)'a göre Firma Merkezileşme Anket Ölçümü.....	63
Çizelge 7.17 : Firmaların Merkezi Karar Değerleri ve Grupları.....	63
Çizelge 7.18 : Entropi ve Merkezi Kararların SPSS Çıktısı T Tablosu	64
Çizelge 7.19 : Entropi ve Merkezi Kararların SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri...64	
Çizelge 7.20 : Entropi ve Merkezi Kararların SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri	64
Çizelge 7.21 : ÜPY ve Merkezi Kararların SPSS Çıktısı T Tablosu	65
Çizelge 7.22 : ÜPY ve Merkezi Kararların SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri.....	66
Çizelge 7.23 : ÜPY ve Merkezi Kararların SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri	66
Çizelge 7.24 : Çevik 2009'a göre Miles & Snow Analizi Anket Ölçümü	67
Çizelge 7.25 : Firmaların Miles&Snow'a göre Puanları ve Grupları.....	67
Çizelge 7.26 : Çevik 2009'a göre Firma Performans Analizi Anket Ölçümü	68
Çizelge 7.27 : Firmaların Performansları ve Grupları.....	68
Çizelge 7.28 : Entropi ve Firma Performansı SPSS Çıktısı T Tablosu	69
Çizelge 7.29 : Entropi ve Firma Performansı SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri ...69	
Çizelge 7.30 : Entropi ve Firma Performansı SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri	70
Çizelge 7.31 : ÜYP ve Firma Performansı SPSS Çıktısı T Tablosu.....	71
Çizelge 7.32 : ÜYP ve Firma Performansı SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri	71

Çizelge 7.33 : ÜYP ve Firma Performansı SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri	71
Çizelge 7.34 : Çevik 2009'a göre Belirlilik Analizi Anket Ölçümü	72
Çizelge 7.35 : Firmaların Çevresel Belirlilik Puanları ve Grupları	73
Çizelge 7.36 : Entropi ve Firma Performansı SPSS Çıktısı T Tablosu	73
Çizelge 7.37 : Entropi ve Firma Performansı SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri ...	74
Çizelge 7.38 : Entropi ve Firma Performansı SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri	74
Çizelge 7.39 : ÜYP ve Firma Performansı SPSS Çıktısı T Tablosu	75
Çizelge 7.40 : ÜYP ve Firma Performansı SPSS Çıktısı Korelasyon Tablosu	75
Çizelge 7.41 : ÜYP ve Firma Performansı SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Tablosu	75
Çizelge 7.42 : Çevik 2009'a göre Cömertlik Analizi Anket Ölçümü	76
Çizelge 7.43 : Firmaların Çevresel Cömertlik Puanları ve Grupları	77
Çizelge 7.44 : Entropi ve Cömertlik SPSS Çıktısı T Tablosu	78
Çizelge 7.45 : Entropi ve Cömertlik SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri	78
Çizelge 7.46 : Entropi ve Cömertlik SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri	78
Çizelge 7.47 : ÜYP ve Cömertlik SPSS Çıktısı T Tablosu	79
Çizelge 7.48 : Entropi ve Cömertlik SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri	80
Çizelge 7.49 : Entropi ve Cömertlik SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri	80
Çizelge A.1 : Otomotiv Sektörü Ürün Yatay Puanı Hesaplanması	89
Çizelge A.2 : Otomotiv Yan Sanayisi Ürün Yatay Puanı Hesaplanması	90
Çizelge A.3 : Beyaz Eşya Sektörü Ürün Yatay Puanı Hesaplanması	92
Çizelge A.4 : Arçelik Ürün Karşılaştırma Matrisi	94
Çizelge A.5 : Alarko Ürün Karşılaştırma Matrisi	94
Çizelge A.6 : Beko Ürün Karşılaştırma Matrisi	95
Çizelge A.7 : Bosh Ürün Karşılaştırma Matrisi	95
Çizelge A.8 : Klimasan Ürün Karşılaştırma Matrisi	95
Çizelge A.9 : Demirdöküm Ürün Karşılaştırma Matrisi	95
Çizelge A.10 : İhlas Ürün Karşılaştırma Matrisi	96
Çizelge A.11 : Vestel Ürün Karşılaştırma Matrisi	96
Çizelge A.12 : Anadolu Isuzu Ürün Karşılaştırma Matrisi	96
Çizelge A.13 : İzmit Piston Ürün Karşılaştırma Matrisi	96
Çizelge A.14 : Emek Elektrik Ürün Karşılaştırma Matrisi	97
Çizelge A.15 : Ford Otosan Ürün Karşılaştırma Matrisi	97
Çizelge A.16 : Karsan Ürün Karşılaştırma Matrisi	97
Çizelge A.17 : Otokar Ürün Karşılaştırma Matrisi	97
Çizelge A.18 : Tofaş Ürün Karşılaştırma Matrisi	97
Çizelge A.19 : Uzel Ürün Karşılaştırma Matrisi	98
Çizelge A.20 : Bosh Fren Ürün Karşılaştırma Matrisi	98
Çizelge A.21 : Ege Endüstri Ürün Karşılaştırma Matrisi	98
Çizelge A.22 : Ditaş Doğan Ürün Karşılaştırma Matrisi	98
Çizelge A.23 : Firma ÜYP Değerleri	99

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 4.1 : Porter (1985) e göre, Topluluk Strateji ve Rekabet Üstünlüğü.....	18
Şekil 5.1 : Kaynak Paylaşımı ve Sinerjinin Topluluk Etkisi	31
Şekil 6.1 : Karşılıklı İlişkiler Matrisi.....	36
Şekil 6.2 : Bağlantı Diagramı.....	37
Şekil 6.3 : Rekabet Oluşturabilecek Bir Yapı.....	42
Şekil 6.4 : Farklılaşmadaki Trendler	47
Şekil 6.5 : Canon'nun Farklılaşma Çalışmaları	48
Şekil 7.1 : Yataylaşmaya Etki Eden Faktörlerin sınıflandırılması	54

YATAY STRATEJİ VE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

ÖZET

Değişen dünya, entelektüel bilginin kullanıldığı iş hayatı ve belirsizliklerin arttığı organizasyonlar, şirketlerin vizyonlarını ve stratejilerini oluşturmasını ve gerektiğinde düzenlenmesini gerektirmektedir. Bu doğrultuda birçok çalışma günümüzde bu farkındalığı göz önüne sermektedir.

Günümüzde strateji kavramını ele adlımızda incelenmesi gereken 2 tane alt başlık karşımıza çıkmaktadır. Bunlar yatay stratejiler ve dikey stratejiler olmak üzere sıralanmaktadır. Yatay stratejiler, firma eğer kendisi için ürettiği ana mamulün üretilmesi için gerekli olan ürün yada hizmeti kendisi tarafında üretmeye yada sunmaya başlaması durumu geriye entegrasyon, kendi ürettiği ürün yada hizmeti başka yeni bir ürün üretmek için kullanması yada sunması durumunda ileri entegrasyon şeklinde adlandırılır. Yatay stratejiler ise firmanın sahip olduğu koşulları içinde bulunduğu durumu en iyi şekilde değerlendirilmesi, sahip olunan değerler ve kapasite ile maksimum fayda üretmek için tasarlanırlar. Maksimum faydayı elde etmek için, firma iç dinamiklerini en verimli şekilde kullanmalı ve dizayn etmelidir. İş birimleri proseslerini gerçekleştirirken yaparken ortaya çıkan bilgi ve operasyonel yöntemler, firmaların en önemli kaynaklarından biri haline gelmiş olup, en uygun bir şekilde değerlendirilip firma için tekrar kullanılabilir hale getirilmelidir.

Yapılan bu çalışmada, yatay strateji kavramı ve yatay stratejileri anlamamız için bilmemiz gereken kavramlar ve ilgili kavramlar ile yatay strateji arasındaki ilişkiler ve firmaları yatay stratejilere iten nedenleri açıklamaya çalıştık. Firmaların yataylaşması için gerekli koşulları belirlenmesi ve bu koşulların nasıl oluşturulması gerektiği sorgulanmıştır. Yapılan çalışmalarda gözlenen yatay stratejileri soyut ve somut ilişkiler olarak iki ana başlıkta incelememiz gerekecektir. Somut ilişkilerin sonucunda tamamlayıcı etki ortaya çıkarken, soyut ilişkilerin sonucunda öğrenme etkisi ortaya çıkacaktır. Literatürdeki yatay stratejilerin tanımlanması için var olan çalışmalar göz önüne alınarak yataylaşmanın ölçümlenebilmesi üzerine geliştirdiğimiz yöntemin Türk Makine sektörü üzerindeki firmalara araştırması yapılmıştır. Bu çalışma, yatay stratejiler nasıl ölçülür ve yatay stratejilere etki eden faktörler nerlerdir sorularına cevap verebilmek için hazırlanmıştır.

HORIZONTAL STRATEGY AND THE FACTORS THAT AFFECT TO HORIZONTAL STRATEGY

SUMMARY

As uncertainty grows firms are forced to use intellectual knowledge and develop a vision and a set of matching strategies to maintain existence in new business life.

Nowadays, when we handle the topic of strategy, we come across 2 main sub topics. These can be classified as horizontal and vertical strategies. Vertical strategies can be defined as when the firm starts to produce the products or services that are needed to produce the products, called backward integration, when the firm starts to produce or serve with its products to new final products, called forward integration. Horizontal strategies are design for using the firm's condition in best way and to gain maximum benefits within its capabilities and values. To gain maximum benefits, firms have to design and use inner dynamics in an efficient way. The knowledge and operational processes that arise when the business units work are the most valuable know how of the firms, and firms have to assess them and make them reusable.

The aim of this paper to shed light on concepts, as well as the interrelation between the elements of horizontal strategy and the factors that lead a company to adopt such a strategy in Turkish Machine industry. As derived from previous researches to investigate horizontal strategy it is necessity to divide them into two main topics called tangible and intangible products. At the end of tangible products complementary effect will occur and at the end of intangible products learning effect will occur. With regard of past researches on horizontal strategies in literature, by using the process that we develop to measure horizontal strategy, we tried to measure the degree of horizontality on the firm in Machine Industry in Turkey. This paper is done to be the answers of how horizontal strategies can measure and which factors that affect the horizontal strategies.

1. GİRİŞ

Etimolojik kökeni Eski Yunanca'yadayan strateji kelimesi “stratos”(ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Kimi yazarlara göre kelime etimolojik yönden Latince “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına gelen “stratum” kelimesinden türetilmiştir. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilebilir.

Strateji, hayatın her alanında kullanılan bir kavram olmakla birlikte özellikle askeri terminolojide çok sık kullanılan bir kavramdır. Bir askerlik ve savaş kaynaklı bir deyim olarak; “Sonuç alıcı askeri harekâtların planlanması ve yönetimi” olarak tanımlanmaktadır. Burada planlama, yönetme ve sonuç almanın stratejinin temelini oluşturduğu gözlenmektedir. Savaşta sonuç alma var olma ve yok olma ile eş anlamlıdır. Stratejik bir kazanç çok önemli olduğu gibi stratejik bir kayıp ta tam bir felaket olabilir.

Strateji kavramı savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır. Yönetim biliminde özellikle firmaların yada şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce Stratejik Planlama ve daha sonra da Stratejik Yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur. Stratejik Yönetim, 2000’li yıllara girişte dünya ekonomik sisteminin politik, sosyal ve teknolojik nedenlere bağlı hızla değişen girdaplı bir ortama girmesi nedeni ile yönetim biliminde çok önemli araştırma alanlarından birini oluşturmakta ve giderek gelişen bir inceleme alanı haline gelmektedir.

Küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmaktadır. Stratejik yönetimin özelliklerini ortaya koymadan önce “stratejik yönetim” kavramının tanımlanmasında fayda vardır. Stratejik yönetim bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim

teknikidir. Diğer bir deyişle, stratejik yönetim, yoğun bir rekabetle yüz yüze bulunan şirketlerin rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır.

Stratejik Yönetim tekniklerinin özgün yaklaşımı, stratejik karar verme sürecine öncelik tanınmasıdır. Diğer karar süreçlerinden farklı olarak stratejik kararlar uzun dönemleri kapsadığından, sonuçları risklidir ve işletmenin tümünü ilgilendiren ve işletmeyi bir sektör çerçevesinde ele alırlar.

Etkin bir stratejik yönetim için büyük resme dikkat etmeniz ve değişen koşullara ayak uydurma konusunda istekli olmanız gerekmektedir. Ancak unutmamanız gereken en önemli nokta stratejik yönetim kavramı sihirli bir değnek değil, sadece bir araçtır. Doğru kullandığınız zaman sizi sonuca ulaştıracaktır.

Stratejileri ana olarak incelediğimizde yatay stratejiler ve dikey stratejiler olmak üzere 2 ana başlık adı altında toplamamızda yarar vardır.

Bu çalışmamızda biz yatay stratejiler, yataylaşmaya neden olan nedenler ve yataylaşmanın ölçümlenebilmesiyle ilgili metodolojileri göz önüne alacağız.

2. YATAY STRATEJİ NEDENLERİ

Organizasyonel yapılar birçok firmada ilişkileri kuvvetlendirmeye yönelik değildir. Fakat organizasyonel engeller nadiren tek başlarına bütünün rekabet pozisyonunu optimize edici yönde değildir. Yatay bir strateji olmadan iş birimlerini kuvvetlendirici ve genişletici yönde bir etkisi yoktur (Porter, 1985).

- İş birimleri ilişkilerinden birbirlerinden farklı bir şekilde kendilerine değer katarlar. İş birimleri büyüklükleri, stratejileri ve endüstrileri farklı oldukları için, beraberliklerinden farklı şekillerde faydalanırlar. Bazı iş birimleri yaptıkları bu paylaşımlardan dolayı paylarına daha fazla miktarda gider düşmektedir. Başarılı iş birimleri, çok dayanıklı karşılıklı ilişkilerin paylaşımı olduğu zamanlarda karşılıklı ilişkilerin yaratılmasına ikna olurlar (Porter, 1985).
- İş Birimleri Stratejileri kuvvetsiz olan ilişkileri güçlendirecektir. Yatay stratejileri formülize ederken bağımsızlıklarını bıraktıklarımızda, birbirleriyle tutarsızlık derecelerinde farklı yapıları bir araya getirmek başarılması gereken bir noktadır. Örneğin, iki iş birimi ortak alıcı ve ortak kanalları kullanıyorlarsa, farklılaşma ile bir tanesi düşük maliyet pozisyonunu geliştiriyor olabilir. Ortak alınan stratejiler, bağımsız olarak iş birimleri tarafından alınan stratejik kararlara göre, bağımsız olan iş birimlerine göre daha uygun ve birbirlerine göre tamamen zıt olan alıcı ve dağıtım kanallarını daha az karıştırıcı ve bağımsız olanlara göre firmanın imajını üzerindeki bulanıklığı giderici ve firmanın içinde bulunduğu pazar yada endüstride firmanın marka değerini arttırıcı bir rol oynar. Bağımsız iş birimleri stratejilerini kendileri için düşünürlerken, firma ise stratejilerini bir bütünlük altında düşünmelidir (Porter, 1985).
- Tek başına alınan fiyatlandırma ve yatırım kararı firmanın pozisyonuna zarar verici şekilde olabilir. Karşılıklı ilişkilerde birkaç bölüm için fayda sağlanırken diğer birkaç bölüm içinde fayda sağlanmayabilir. Örneğin, bir bölümün maliyet düşürme politikası için ortak bileşenlerin ve hammaddenin

ortak satın alınması ve taşınmasıyla birlikte maliyet giderinin düşmesine yol açacaktır (Ensign,1998).

- Aynı zamanda tam optimum olmayan ve iş birimleri tarafından ilişkili bir kararın tek bir iş birimi tarafından alınması bir risk taşımaktadır. Örneğin bir iş biriminin paylaştığı bir bileşen müşterisi için fiyata duyarlı bir ürünken, diğer iş biriminin müşteri için fiyat duyarlılığı olmayabilir. Böyle olduğu bir durumda ikinci iş kolu ilk iş koluna göre bu bileşene daha az bir değer verecektir. İlk iş birimi, maliyetlerini düşürdüklerinde, ikinci iş birimine oranla daha fazla yarar ve fayda elde edecektir (Porter, 1985).
- İş birimleri içsel olarak karışıklı ilişkileri uygunluğunu başarmak için oluşturulan birleşmelerin dışına gitme gibi bir eğilimleri vardır (Hoffer ve Schendel, 1978).
- Bağımsız olarak hareket eden iş birimlerinde, iç projelerin faydalarında, örneğin pazarlama, üretim, teknoloji gelişimi ve kaynak kullanım paylaşımlarında, firma dışı birleşmeler ile karşılaştırıldığında tam olarak faydalarından yararlanamazlar. Karşılıklı ilişkilerin firma içinde yapılması, sağlayacağı tüm faydaların firma içerisinde çoğalmasına olanak sağlayacaktır. Bilgilerin firma dışında bir firmada koalisyon ile çoğaltılması bazı ortak faydaların koalisyon yapılan firma ile paylaşılmasını sağlayacaktır. Bu tarz sebeplerden dolayı firmalar daha fazla para ödeyerek kendileri için önemli olan noktalarda kendi araştırma ve geliştirmelerini kendi bünyelerinde yapmaktadırlar (Porter, 1985).
- İş birimleri anahtar potansiyel rakipleri yada var olan önemli rakipleri yok sayacaktır. Firmanın kendi rakiplerini görebilmesi açısından rakip analizi yaparken mutlaka iş birimleri arasındaki karşılıklı ilişkileri dikkate almalıdır. İş birimleri kendileri ayrı olarak düşündüklerinde, gerçekleştirdikleri bir faaliyet kardeş bir iş biriminin rakibini tetiklemekte ve ona karşı eyleme geçmek şeklinde sonuçlanabilmektedir.
- Yatay strateji olmadığı zaman, jenerik olarak benzer iş birimleri arasındaki bilgi transferi gözlenmeyecektir. Karşılıklı ilişki olmadığı zaman soyut varlıkların doğal bir şekilde paylaşımı görülmeyecektir. İş birimleri kendi iş stratejilerini kendilerinin endüstriyi en iyi bildiklerine inanarak geliştirmek

isteyeceklerdir. Çok nadir bir şekilde başka iş birimlerinden bilgiye ihtiyaçları olduklarını hissedeceklerdir. Böyle iş birimlerinde bilgi paylaşımını teşvik edici az yada çok az bir unsur vardır.

3. KAYNAKLAR VE KAYNAKLARI PAYLAŞIMININ NEDENLERİ

Eğer çeşitlenmiş firma yatay strateji üreterek gelişmek istiyorsa, yapacağı faaliyetlerin tüm organizasyon adına fayda getirmesi beklenir. Ensign'a (1998) göre eski yaklaşımlara göre stratejik planlama 2 aşamalı stratejilerin sonucu olarak ortaya çıkıyordu.

a) İş Stratejiler: Hedefi iş birimlerinin performansını yükseltmek ve aşağıdaki iş birimlerinin getirisini arttırmak. Aynı zamanda rekabet edebilme stratejisi olarak da adlandırılmaktadır.

b) Topluluk Strateji: Tüm iş birimlerinin toplamından daha fazla getiriye yakalayabilecek bir strateji şeklinde tanımlanmaktadır. Aşağıdaki 2 noktaya

- Yatırım yaparak çekici endüstrilerdeki değeri arttırmaya,
- Yeni girilecek iş kolundaki giriş bedelinin ileriki mutlak karlardan daha az olmasına,

odaklanır.

Topluluk stratejinin yaratabileceği değerleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Ensign, 1998).

- a) Uygun Nakit Akışıyla
- b) Çeşitlenme Riski
- c) Yönetimi İyileştirmesi
- d) Destek Birimleri
- e) Genişleme
- f) Yeniden Yapılanma

Topluluk stratejisi ilk yol olarak kendine alakalı iş birimleri arasında sinerji yaratmakta isteğinden çok, birbirinden bağımsız iş birimleri arasında değer yaratabilme ve yaratılan bu değeri stratejilerin merkezine oturtma şeklinde olmalıdır.

Günümüzün rekabet koşulları sinerjiyi yeniden düşünme ve yeniden tanımlama gereksinimlerini de beraberinde getirmektedir. Sinerji artık firmanın yaptığı işlere uygunluk olarak değil de, işletmenin içerisindeki yetenek ve aktivitelerden kaynaklanabilecek bir hal alması gerekir. Aynı zamandan sinerji somut ve soyut

fırsatları değer yaratmak için kullanılmalıdır. Sinerji ilişkilendirilen aktivitelerin paylaşılmasıyla oluşur.

Aktivitelerin paylaşılması birçok operasyonel faydayı beraberinde getirir. Paylaşma, aktivitelere birkaç koşul altında rekabet üstünlüğüne olanak sağlar.

a) Paylaşma, eğer toplam genel giderin büyük bir bölümünü içeren bir aktivitede yapıldığı zaman,

b) Paylaşma, paylaşılan aktivitelerin ayrı ayrı oluşan giderlerini, birlikteyken daha az bir seviyeye çektiğinde, yani

1) Ölçek Ekonomisinin başarılması

2) Kapasite Kullanımını attırdığında

3) Öğrenme Eğrisini hızlı bir şekilde aşağı çekilmesiyle

firma paylaşmayı yakalayabilmiş olur.

c) Paylaşma, firmayı rakiplerinden ayırıcı bir özellik olduğunda.

Yeteneklerin paylaşılması ise yönetsel ve teknolojiksel bir gelişmenin diğer bölümlerde ortaya çıkmasıyla oluşabilir. Bu beraber olunan iş birimlerinin ne kadar alakalı iş stratejileri olduğuyla doğru orantılıdır. Yeteneklerin paylaşılması aşağıdaki koşullar sağlandığında rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir.

a) Paylaşmada, benzerlikler jenerik olmalıdır. Burada anlatılmak istenen benzerlikler

- İş Stratejileri
- Alıcı ve Müşteriler
- Operasyon Konfigürasyonları
- Genel Operasyon Know-How'ları

b) Paylaşma, katma değeri olan bir aktivitede olmalı.

c) Paylaşma, yeni bir konuyla ilgili yada iş birimi içerisinde geliştirilmeli.

Yatay stratejiler tüm firma için değer taşıyabilecek nitelikte dizayn edilmelidir. Yatay strateji iş stratejilerinin yerini alan bir strateji olmamalıdır. Amacı iş birimlerinin rekabet edebilirliğini kuvvetlendirirken değer katabilen bir şekilde olmalıdır. Topluluk bir değer taşımali ve tüm bölümlerin toplamının üzerinde olmalıdır.

İdeal olarak tüm stratejik konular tüm karar verme noktalarında etki edebilecek bir yapıda olmalıdır. Sadece yönetimin ve üst yönetimin anlayabileceği ve kullanması gereken bir yapıdan çok, her seviyeden tüm karar vericilerin bilmesi gereken ve

operasyonlarında uygulaması gereken bir yapıda olmalıdır. Bu firmaya sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde esneklik ve yetebilirlik kazandıracaktır.

3.1.Kaynak Tabanlı Araştırmanın Stratejik Önemi

Çeşitlenmiş firma demek, farklı pazar yada ürün segmentinde, faaliyet gösteren ve kaynakları değişik iş ünitelerinde, coğrafyada yada görevde bir araya getirebilen yapı olarak ifade edilebilir. Günümüzün rekabet ortamı, kaynak paylaşımı çok farklı noktalarda hizmet veren firmalarla rekabet edebilmek ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek açısından önemlidir. Sinerji ve rekabet üstünlüğü elde etmek için ilk olarak yapılması gereken kaynakların açıkça ortaya koyulmasıdır (Ensign, 2004).

Stratejik planlamada kaynak paylaşımı aşağıdaki konuların tanımlanması açısından bize aşağıdaki 4 konuda olanak sağlar (Ensign, 2004).

1. Kaynak paylaşımının nedenleri
2. Kaynak paylaşımının yönü
3. Kaynak paylaşımının performans faydaları
4. Kaynak paylaşımının limitleri

Tüm bu noktalarının gözden geçirilmesi kaynak paylaşımının önemini ortaya koymak ve artırmak için önemlidir. Aşağıda bu noktalar açıklanmıştır.

3.1.1. Kaynak paylaşımının nedenleri

İlk olarak yapılması gereken şey, kaynakların denetlenmesi, kaynak paylaşımının sebeplerini belirlemede yardımcı olur. Kaynakların gözden geçirilmesi 3 noktada göz önüne alınmalıdır (Zander,1998).

3.1.1.1.Kaynakların Uygunluğu

Kaynakların uygun olup olmadığını analiz ederken kullanılmayan ve az verimli kullanılan kaynaklar belirlenir. Böylelikle firma, kaynaklarını gözden geçirirken değer zinciri onları birbirleriyle ilişkilendirebilir yada aralarında bağlantı kurar. Xerox un ana hedefi, “bilgi yöneten bir firma” olmaktır ve “bilgi brokerlığına” liderlik etmek ister. Bunu da var olan içsel kaynakların birleştirilmesiyle elde etmeyi hedefler.

3.1.1.2.Özgü yetenekler:

Firmanın benzersiz yeteneklerini ortaya çıkarması oldukça önemli bir noktadır. Bunlar farklılık yaratmada kullanılan aktiviteler, yetenekler ve bilgi birikimidir. Miller ve Shamsie (1996) a göre bu kaynaklar, firmanın değişime ve belirsizliğe karşı kendini adapte edebilmesinde esneklik sağlar. Zander (1998) e göre, esneklik avantajı ayrı iş birimleri arasındaki çapraz verimlilik arttırılacağı zaman avantajlar gözlemlenecektir. Kaynak paylaşımın ayırt edici bir özelliğe dayanması firmanın sağladığı sinerjinin rekabet üstünlüğüne dönüşmesine olanak sağlar (bağlı etki olarak da isimlendirilir).

3.1.1.3.Ayırt edici (ana) rekabet alanları:

Firmanın ana rekabet unsuru açık bir şekilde ele alınmalıdır. Yatay stratejiler firmanın en iyi yapabildiği şeyi daha aktif hale getirmeyi hedefler. Corning ve Toshiba firmasının yaptığı stratejik ortaklık sayesinde beraber kazanabileceklerinden daha fazla kendilerini geliştirebilmişlerdir. Kaynak paylaşımı, firmanın ana rekabet unsurlarını birikimini ve kullanımını arttırıcı yönde etki eder. Paylaşmak, görev, coğrafya, teknoloji gibi işlevleri yada ürün pazar ve bilgi yetenek gibi noktalarda organizasyonel bölümler arasına en az noktada da olsa bağlantı sağlar ve merkeziyet yaratır.

3.1.2. Kaynak paylaşımın yönü

Kaynak tabanlı araştırma aynı zamanda kaynakların hangi yönde kullanılması gerektiğiyle ilgili yönü ortaya koyar. Yön kelimesinden anlatılmak istenen, firmanın kaynak paylaşımıyla ilgili vereceği kararlardır. Bu kararlar,

- Kaynaklarla alakalı olan içsel faktörlerle (uygunluk, kapasite, yeterlilik gibi)
- Dışsal-endüstriyel çevrenin analizi ile (teknoloji, müşteri ve rekabet)

gibi alakalı konularda diğer organizasyonele faktörler gibi tahmin edilebilir (Zander,1998).

3.1.3. Kaynak paylaşımının performans faydaları:

Mantıksal olarak performansı üst düzeye çıkarmak, yaratılan yatay stratejinin ön kestirimi yada ekonomik rantın iyileştirilmesiyle olur. Kaynak tabanlı araştırmada, firma kendine kaynaklarının farkına varması karlılığı yükseltmeye en büyük etkiyi sağlayacaktır. Kaynaklar aynı zamanda firmanın davranışlarını ve performansını sınırlarlar (Zander,1998).

3.1.4. Kaynak paylaşımının limitleri:

Firma kaynak paylaşımında doğacak olan limitleri bilmek zorundadır. Kaynaklar seçeneklerin ve kaynakların uygun olup olmadığını kısıtlarlar. Kaynak paylaşımında elde edilecek karında önüne geçebilirler. Genel olarak firma içersindeki ana limitler, uygun olmayan kaynak paylaşım fırsatlarından ve yeterli yönetsel kapasitenin azlığından kaynaklı iş birimleri arasındaki kaynak paylaşamamakla ilişkilidir (Zander,1998).

3.2.Kaynakları Anlama ve Kaynak Paylaşımı

Çeşitlinmiş bir firmada birimler arasındaki karşılıklı ilişkilerin stratejik etkisini anlamak için, kaynak ve kaynak paylaşımını anlamak gereklidir. Bu sebepten dolayı kaynak ve kaynak paylaşımını ayrı kategoride değerlendirebiliriz. Kaynakları ve kaynak paylaşımını anlamak için 3 ayrı noktada kaynaklar değerlendirebilir (Ensign, 2004).

- a) Kaynak Çeşitleri Göre: Soyut ve Somut
- b) Kaynakların Görünüşleri: Kullanma ve Birikim
- c) Kaynak Paylaşım Türleri: Faaliyet Paylaşımı ve Yetenek yada Bilgi Birikimi

3.2.1. Kaynak Çeşitleri: Somut ve Soyut:

Firmanın kaynakları kendi doğalarına göre adlandırılır. Stratejik yönetim literatüründe somut yada soyut diye adlandırılan bu kaynaklar, Itami ve Roelh (1987)'e göre görünen ve görünmez kaynaklar şeklinde ifade edildi. Görülen kaynaklar geleneksel olan para ürün ve insanlar olarak tanımlanırken, görünmeyen kaynakları bilgi ve fikir yayan insanlar şeklinde ifade edildi. Amit ve Schoemaker (1993) e göre somut olanlar kaynakları temsil etmekte, soyut olanları ise firmanın

yeteneğini temsil etmektedir ve yetenek “firma tarafından üretilen stratejik esnekliği ve son ürün yada servisi sağlarken kaynaklarıyla beraber üretkenliği arttıran” olarak ifade edilmiştir.

Bazı ekonomistler tarafından somut yada soyut kaynaklar, somut olanlar ticarileştirilebilen, soyut olanlar ise ticarileştirilemeyenler olarak ifade edilmiştir.

3.2.2. Kaynakların Görünüşleri: Kullanma ve Birikim:

Stratejik planlamanın ilk sorularından bir tanesi kaynakların nasıl kullanılacağı ile ilgilidir. Değer yaratma firmanın kaynaklarını verimli kullanması ile mümkün olabilmektedir. Itami ve Roehl (1987)’e göre somut kaynaklar tek bir amaç için önemli bir girdidir, fakat soyut kaynaklar ve para, firmanın operasyonlarında, girdi olduğu kadar çıktıda da elde edilebildiği için çift amaç taşırlar.

Teece, Pisano ve Shuen’ e göre (1997), stratejik planlamada önemli olan kaynakların nasıl biriktirildiği ve ilerideki aksiyonlarda nasıl verimli kullanıldığı çok önemli bir yer taşır. Strateji hem girdiyi hem de çıktıyı göze almalıdır. Bazen kaynakların kullanımı, kaynakların birleşmesinden elde edilmek istenen sonuçla uyuşmayabilir. Stratejik bir bakış açısıyla, kaynakların verimli kullanımına şu anda verilen çok fazla önem, ileride olası ortaya çıkabilecek birleşmeleri engeller. Stratejik olarak yaklaşıldığında sadece kaynakları verimli kullanılmasına odaklanması, ilerisi için kaynaklar birimlerinin azalmasına sebebiyet verebilirler.

Soyut kaynakların karakteristiği, birikim ile ortaya çıkabilecek stratejilerde (inşaat ve geliştirme) çok önemli bir noktaya sahiptirler. Mukayese edildiğinde, soyut kaynakların muhasebe edilmesi ve yönetilmesi daha kolaydır. Itami ve Roehl (1987) soyut olan kaynaklar, somut olanlara göre hem girdi ve hem çıktığı oluşturdukları ve eş zamanlı ve defalarca kullanılabilmelerinden dolayı daha fazla değerlidir. Soyut olan kaynaklar 2 yönde

- Direk rotadan (operasyonların yayılması, örneğin, firmanın imajını oluşturmak için reklâm faaliyetleri)
- Direk olmayan rotada (ürün işlem süresince ortaya çıkan kümeler)

birikim oluşturabilirler.

Bir kaynak ticarileştirilemez (soyut) bir kaynaksa, onun değeri ancak ve ancak bir şekilde görülebilir.

Ticarileştirilemez kaynakların değerli olmasının sebebi firma içerisinde bir birikimin sonunda oluşup firmanın değişilmezleri arasına girmesidir. Uzun bir süreç ve birikim sonucundan oluşan firmaya özgü bilgiler, kopyalanması ve yeniden oluşturulması çok zor ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü korumak açısından çok önemlidir.

3.2.3. Kaynak Paylaşım Türler: Faaliyet Paylaşımı ve Yetenek yada Bilgi Birikimi:

İş birimleri arasındaki karşılıklı ilişkinin önemini anlamak için, aktivitelerin paylaşımı ve bilgi ve yeteneklerin paylaşımının aynı olmadığına farkına varmak gerekir. İki tür paylaşım iş akışının parçası olarak görülebilir fakat değişik türde kaynakları ve bağlantıları içerirler. Bu farklılıklar değişik türlerde sinerjileri tanımlarlar.

İki yada daha fazla organizasyonel grubun firma için değer yaratan bir görev yada prosesi paylaştıklarında, kaynak paylaşımı büyük bir olasılıkla somut kaynaklardan oluşacaktır ve devam eden bir aktivitede olacaktır. İş birimi paylaşılan aktiviteye bağımlı hale gelecektir. İçsel organizasyonel bağlantının sinerji gibi bağlayıcı etkisinden fayda elde etmek için dizayn edilebilmesine rağmen, yetenek ve bilgi paylaşıldığında, iş birimi dolaysız yoldan da fayda sağlayabilir.

İki organizasyonel grup yetenek ve bilgi paylaştığında, kaynak paylaşımı soyut kümeleri içerir. Bu tür paylaşımlar genelde tek tük ve sınırlı sayıdadır. Bilgi ve bilgi birikimi paylaşımı ilişkili grupları bağımlı teşkil etmez. Organizasyonel gruplar ayrı kalabilirler ve birbirlerinden bağımsız olabilirler. Ensign (2004)'a göre bu tür değiş tokuşlar iş gruplarının aktivite paylaştıklarında dolaysız faydasını teşkil eder. Literatürde bu tür paylaşımlar “bilgi yönetimi” diye adlandırılmıştır ve çok sayıda “bilgi yönetim tabanlı” araştırmanın konusu olmuştur.

Kaynak paylaşımını anlamadan yol çıktığımızda performans temelli kaynaklar ve bilgi tabanlı kaynaklar şeklinde 2 türde sınırlayabiliriz.

- Performans Temelli Kaynaklar; aktivite paylaşıldığı zaman
- Bilgi Tabanlı Kaynaklar; yetenek ve bilgi paylaşıldığında ise şekilde ifade edebiliriz ve bilgi tabanlı kaynaklar olarak sıralayabiliriz.

İki tür kaynak paylaşımı sinerji için olanak sağlasa da, başarılan birleşik etkiler arasında önemli farklılıklar olmaktadır. Değişik türdeki bilgi paylaşımı (performans

temelli kaynaklar ve bilgi tabanlı kaynaklar), değişik türde sinerji ve tümleşik etki ortaya çıkarırlar (tamamlayıcı, öğrenici ve her biri beraber). Glaunic ve Rodan (1998)'e göre kaynak kombinasyonları sentez tabanlı (birleşim tabanlı) yada yeniden düzenleme (kaynakların bağlanması) tabanlı olabilirler.

4. YATAYLAŞMA VE İLGİLİ KAVRAMLAR

4.1. Kapsam Ekonomisi ve Ölçek Ekonomisi

Firmanın kaynakları ve kendine özgü yetenekleri kaldırabildiği ölçüde, rakiplerine karşı bir avantaj yaratabilmek amacıyla, ölçek ekonomisine başvurmalıdır. Firmanın stratejik kaynak ve yetenekleri arasında kapsamının genişletilmesi firmaya uzun erimde rekabet avantajı sağlayacaktır.

Ölçek ekonomisi, yatay olarak yapılan bir birleşme sonucunda (aktivite yada prosesin) verilen bir değer üzerine çıkıldığı zaman, maliyet karları gözlenebildiğinde ortaya çıkar. Üretim tabanlı bakıldığında ölçek ekonomisi maliyet düşürmede en önemli anahtar gibi düşünülse de, dağıtım, satış ve idari işler gibi alanlarda da düşünüldüğünde fayda sağlamaktadır (Gringer, Tallmann ve Olsen, 2000).

Kapsam ekonomisi, firma tarafından aktivitelerini çoğaltırken giderlerinin düşürmesiyle oluşur. Kapsam ekonomisine göre firma firmanın içinde bulunduğu kaynakları geniş bir alanda yaygınlaştırırken, görünmeyen ve kapasitenin altında ve verimsiz kullanılan kaynak verimli hale getirilmesine yardımcı olur (Capron, 1999).

Teknolojik değişimler bu şekilde oluşturulmuş büyük kapasitelerin güncelliğini yitirmesine ve/veyadaha küçük kapasitelerle düşük maliyetlere ulaşılabilmesine yardımcı oluyor (Teece, Pisano ve Shuen, 1997). Bu nedenle, esas karlılığı ölçek ekonomisi avantajına dayanan şirketler güç duruma düşebiliyor. Ayrıca, ölçek ekonomilerinden faydalanan şirketler genellikle değişik pazar kesitlerine aynı (veya benzer) ürünleri sunuyor, farklılaşma stratejisi izlemekte daha zorlanıyor. Bu stratejik avantajı etkin kullanmaya klasikleşmiş örnek olarak Ford'un T-modeli ile otomotiv endüstrisine yeni bir çehre kazandırmış olması gösterilebilir. (Gringer, Tallmann ve Olsen, 2000).

Kapsam ekonomisi ise belli yetkinliklere yapılan yüksek yatırımlar ile farklı sektörlerde başarıyı yakalayabilme becerisine deniyor. Ölçek ekonomisi avantajını elde etmenin temelinde sermaye gücü var. Kapsam ekonomisi elde edebilmek de

sermaye gerektirmekle birlikte, daha üst düzeyde yönetim becerisi ve sinerji yönetimi gerektirmektedir. Örneğin, Honda motor teknolojisi konusundaki uzmanlığını geliştirerek sadece motosiklet pazarında değil, aynı zamanda jeneratör, deniz motorları ve otomobil pazarında da önemli oyuncu olabildi. Bu konudaki uzmanlığını geliştirmek için yeni bir pazara girerken mevcut rakipler açısından en az rahatsızlık yaratacak pazar kesitlerini hedefledi. Belli bir boyuta gelince ölçek ekonomisi konusundaki dezavantajlarını da giderebildiği için diğer pazar kesitlerinde ve farklı piyasalarda başarılı olabilecek temelleri oluşturdu. Önce küçük motosikletlerle girdiği ABD’de daha sonra büyük otomobil şirketlerinin önemsemediği küçük otomobil piyasasını hedefledi zaman içinde de farklı pazar kesitlerinde de en başarılı şirketler arasına girmeyi başardı. (Gringer, Tallmann ve Olsen, 2000).s

4.2.Rekabet Üstünlüğü ve Sinerji

Firma için rekabet üstünlüğü yaratabilecek birçok noktada karşılık ilişkiler tanımlanabilir. Önemli olan bu karşılıklı ilişkilerin firma için en yüksek değeri olanı bulmak ve onunla ilgili çalışmalar yapmaktır (Ensign, 1998).

Ürün bakımından çeşitlilik sunan firmanın farklı ürünleri ve farklı marketleri olan bir takım avantajları vardır. Böylelikle firma iş birimleri ve organizasyonel grupları arasındaki ilişkiyi artırarak avantajlı konuma geçebilir. Farklı gruplar arasındaki karşılıklı ilişkiler, sinerji yaratılmasına olanak sağlar. Maliyetlerin düşürülmesi ve farklılaşmayı sağlayan bu avantajlar somut yada soyut karşılıklı ilişik yaratır. Farklı gruplar arasındaki olaysal, yeteneksel ve bilgisel bu ilişkiler birimler arası karşılıklı ilişkiler yada içsel kaynak paylaşımı olarak adlandırılır. Karşılıklı ilişkilerin nasıl değer kattığını anlamak için aşağıdaki sorulara cevap vermek gerekir. (Ensign, 2004)

- Kaynaklar nasıl verimli hale getirildi
- Kaynaklar nasıl biriktirildi
- Kaynaklar nasıl birbirleriyle bağlandı.

4.3. Topluluk Strateji ve Sinerji

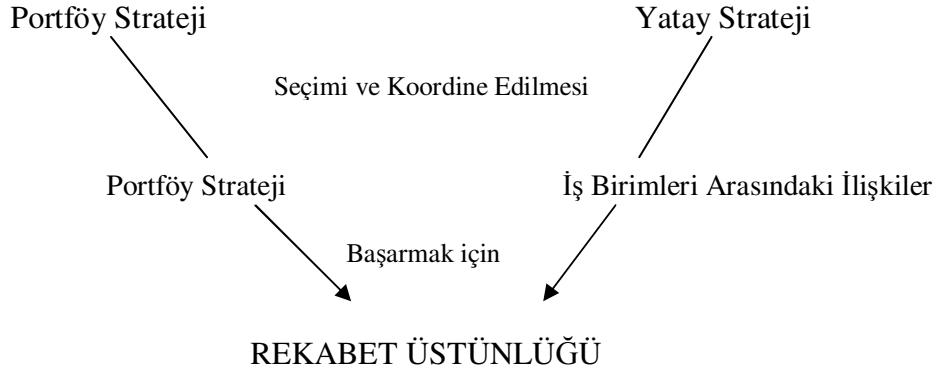
Son zamanlara kadar, firmanın ürün pazar portföyüne odaklanan topluluk stratejileri, sinerji yaratmanın mümkün olan ilk yoluydu. Porter'a göre (1985) sinerji tüm iş seviyelerinde oluşabilmekteydi. Çeşitlenme üzerinden ilk çalışmalar, ürün Pazar portföyündeki tüm işlerin ilişkilerine odaklanmaktaydı. Birkaç değişik sinerji tanımlaması yapılması sağlandı. Ama farklılıklar, işlerdeki ilişkilerin doğasında ve ilişkilerin derecelerinde ortaya çıkmaktaydı. Ansoff'a (1965) göre ilişkilerin doğasına göre sinerji 4 e ayrılır.

- Satış Sinerjisi
- İşlem Sinerjisi
- Yatırım Sinerjisi
- Yönetim Sinerjisi

şeklinde sıralanmıştır.

Porter (1985) e göre, Topluluk stratejiler, sinerji yaratma ve rekabet üstünlüğünü yaratmaya yol göstermesi açısından, işler ve iş birimleri arasındaki kaynak paylaşımını artırıcı yönde dizayn edilmeliydiler. Porter (1985) yatay stratejiyi, bir iş birimi ve diğer iş birimleri arasındaki elemanların paylaşılması yada koordine edilmesi olarak tanımladı. Topluluk strateji aynı zamanda portföy stratejileri ve yatay stratejileri içermesi gerekliliği ortaya çıktı.

TOPLULUK STRATEJİSİ



Şekil 4.1 : Porter (1985) e göre, Topluluk Strateji ve Rekabet Üstünlüğü

Yatay Stratejinin Amacı, birimin rekabet pozisyonunu kuvvetlendirerek, tüm firma için değer yaratmaktır. Porter (1985) a göre, yatay strateji olmadan firmanın farklılaşmak için kendini zorlayıcı herhangi bir gerekçesi olmaz.

Sinerji firmanın stratejik bakımdan önemli olan aktiviteler, kabiliyetler ve bilginin farklı iş birimleri arasında ilişkilerin geliştirilmesi ve bağdaştırılmasıyla geliştirilir. Değer zinciri üzerindeki bağlantı ve karşılıklı ilişkilerin değerlendirilmesi firmaya kaynak paylaşımlarını tamamlayıcı noktaları tanımlamasını sağlar. Ensign (1998) e göre, karşılıklı ilişkilerin, iki iş biriminin aktivite yada bilgi ve yeteneği paylaştığı zaman görüldüğü, birimler arası karşılıklı ilişkiler tanımıyla açıklanmıştır. Bu organizasyon içindeki bağlılıklar, organizasyon birimleri arasındaki sinerji ve rekabet üstünlüğü elde etmek için somut yada soyut değişimleri temsil eder. Ekonomik kazanım elde etmek için aktivite ve yetenek-bilgiyi bağlamadan önce, kaynakların uygunluğu kontrol edilmeli ve elde edilmek istenen performans belirlenmelidir.

4.4.Karşılıklı İlişkiler, Sinerji ve Rekabet Üstünlüğü Yaratması

Topluluk Stratejileri, sinerji yaratmaktaki birinci yol olarak gördükleri, ilişkili işlerin kombinasyonu şeklindeki mantıktan kurtulmak zorundadırlar. Topluluk stratejileri, bağımsız iş birimleri arasında değer yaratmak şeklinde bir stratejiye sahip olmalıdırlar. Bunun anlamı, firmalar aktivelilerinin koordinasyonunu sağlayıp ve

geliştirerek, iş birimleri arasında kaynak bilgi ve yetenek paylaşımını arttıracak şekilde bir yapı kurmalıdırlar (Ensign 1998).

Ansoff (1965) te bütünleşik etkiyi sinerji olarak tanımladı. Yani bütünleşik etki, bireysellerin getirsinde fazla bir şekilde getirisi olması gerektiği şeklinde ifade ettiler. Hoffer ve Schendel (1978) e göre sinerji “birleşik etki” olarak tanımlandı. Sinerji elde etmedeki birinci yol olarak karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi önerildi.

Chakravarthy and Lorange (1991) e göre sinerji tüm işlem gören varlıkların rekabet üstünlüklerini arttırmaları için “yeteneklerin paylaşımı” şeklinde tanımlandı. Örneğin, HP deki R&D bölümünün stratejisi, birkaç iş biriminin stratejisi ile aynı olabilmektedir. Böylelikle firma için aynı anda birbirinden habersiz bir şekilde gereksiz yere kullanılacak olan maliyetlerin önüne geçilmiş olur. HP bunu ortak bir altyapı donanım ağı kullanarak böyle sorunların önüne geçmiştir.

Başarılı bir kaynak paylaşımı 2 önemli noktaya dayanır.

- a) Kaynak paylaşımın sağlayacak olan aktivitelerin seçilmesi dayanmasıdır. Bunun önemli olmasının sebebi, kaynak paylaşımın organizasyonel yapıların farklı olmasından dolayı kaynak paylaşımında doğacak olan aktiviteler farklılık gösterir. Özel durumlarda giderin yada faydanın farkına varmak faydalıdır.
- b) Potansiyel fırsatların farkına varma, aktivitelerin arasındaki ilişkilerin yönetilmesi ile mümkündür.

Literatürde bir çok çalışma, çeşitlenmeye firmanın niye ihtiyaç duyduğunu ve niçin çeşitlenmeye gittiğini sinerji ile açıklamışlardır.

Ansoff (1988) e göre sinerji, farklılaşma için birinci sırada önem taşıyordur. ROI analizine göre 4 çeşit sinerji tanımlamaktadır.

- 1) Satış Sinerjisi: Ürünlerin ortak satış işlemleri, dağıtım kanalları, pazarlama ve satış promosyonları taşıdıklarında geçerli olan sinerjidir.
- 2) İşlemsel Sinerji: Üretim birimlerinin ve personelin yüksek kapasitede kullanılmasından kaynaklanan, genel giderlerin yayılması, ortak öğrenme eğrilerin oluşması yada ortak girdilerin olması
- 3) Yatırım Sinerjisi: Fabrikanın ortak kullanılmasından kaynaklanan, ortak gelişim ve araştırma yolları olan, ortak makine, araç gereç ve ortak hammadde.
- 4) Yönetim Sinerjisi: Stratejik, organizasyonel ve işlemsel problemlerin yönetimsel yetenek ile üstesinden gelme.

Ansoff (1988) her zaman sinerjinin pozitif bir katma değeri olmayacağını, yanlış kullanıldığı zaman sinerjinin negatif bir etki yaratabileceğini vurgulamıştır.

4.5.Çeşitlenme, Performans ve Sinerji

1970 lerde ve çeşitlenmeye satışlar ve karlılık düştüğü zaman hayatta kalma şeklinde bakılıyordu. Çeşitlenme, firmaların hayatta kalabilmesi için attıkları son bir adım olarak değerlendiriliyordu. Ve bu alınan kararlar her zaman başarılı olamamışlardır. Başarı ve başarısızlığın altında yatan faktörler araştırılması gereken konulardır. Rumelt (1974) te yaptığı araştırmaya göre firmaların çeşitlenmesinde birkaç çeşit yapı olduğunu ortaya çıkardı. Çeşitlenme ilişkilerini ve sinerjinin derecelerinin ekonomik performans üzerine etkilerini ortaya koydu ve sinerjiyi 3 e ayırdı.

- a) Operasyonel Sinerji: Tekniksel ve pazarsal benzerliklere dayanan
- b) Yönetimsel Sinerji: Yönetimsel yetki ve tekniklere dayanan
- c) Finansal Sinerji: İçsel kaynakların geri dönüşümü ve kullanımıyla ilgili.

Yapılan çalışmalar birçok firmanın yaptıkları çalışmalarda ortaya koymak istediklerinin finansal sinerjiyi gerçekleştirmektir.

4.6.Karşılıklı İlişkiler, Değer Zinciri ve Rekabet Üstünlüğü

Rekabet üstünlüğünü sağlaması firmanın birimler arasındaki aktiviteleri koordine edebilmesinde oluşmaktadır. Porter (1985) göre firmalar henüz birleşik etkinin farkına varmadan aktivite ve yapılarını bundan habersiz bir şekilde dizayn etmektedirler ve iş birimleri arasındaki ortaklaşmanın günümüzde rekabet avantajı sağlamasında en büyük etken olduğunu dile getirmiştir. Değer zincirindeki aktiviteleri ele aldığımızda bazı kaynak ve yetenekler birlikte kullanılabilir. Bu aktivitelerin beraber kullanılabilmesi yada kullanılamaması kapsama, karmaşıklığa ve birimlerin merkeziyetçiliğine bağlıdır (Ensign,1998).

4.7.Kaynak Paylaşımı ve İlişkilikler

Yapılan araştırmalar sonucunda çeşitlenmenin başarısı, operasyonel ilişkiliğin ve yönetimsel ilişkiliğin yaratılması ile mümkündür. Rekabet yapısında anahtar başarı faktörü yönetsel ilişkilerdir. Operasyonel ilişkilerde ise paylaşmanın derecesini gözlemleriz (Ensign,1998).

4.8.Organizasyon ve Karşılıklı İlişkiler

Çeşitlenmiş bir organizasyonu ve karşılıklı ilişkileri anlamak çok önemlidir. Çeşitlenmiş bir firmada yapının ve karşılıklı ilişkilerin anlaşılması için 2 değişik model kullanılmıştır (Ensign,1998).

1. Modelde 1. boyut organizasyonun yapısı ile ilgilidir. Dikey organizasyon, yatay organizasyon ve hibrit organizasyon. 2. boyut ise organizasyonun karakteristiği ile ilgilidir. Merkeziyet derecesi, merkezi personelin büyüklüğü, karar verme türleri, kontrol türleri ve toplam firmanın bakış açısını içermektedir.

Çizelge 4.1 : Organizasyon Türleri ve Karakteristikleri

	Dikey Organizasyon	Yatay Organizasyon	Hibrit Organizasyon
Merkezileşme Derecesi	Yüksek	Çeşitli	Az
Merkezi Personelin Büyüklüğü	Fazla	Orta	Az
Karar Verme Türleri	Hiyerarşik	Birbirine Benzeyen	Otonom
Kontrol Türleri	Dikey Birleşme	Yatay Koordinasyon	Otonom
Toplam Firmanın Bakış Açısı	Yüksek	Orta	Az

2. Modelde 1. boyut aynı kalırken, 2 boyut, karşılıklı ilişkiler, kaynak paylaşımı arasındaki bağlantı, paylaşılan kaynakların sayısı, paylaşılan aktivitelerin sayısı, ekonomiye odaklılık şeklinde ele alınmıştır.

Çizelge 4.2 : Organizasyon Türleri ve Karşılıklı İlişkiler

	Dikey Organizasyon	Yatay Organizasyon	Hibrit Organizasyon
Karşılıklı İlişkiler	Bağımlı	Birbirleri İçlerinde Bağımlı	Bağımsız
Kaynak Paylaşımı Arasındaki Bağlantı	Ardaşık	Bağlı	Yok
Paylaşılan Kaynakların Sayısı	Yüksek	Çeşitli	Az
Paylaşılan Aktivitelerin Sayısı	Yüksek	Çeşitli	Az
Ekonomiye Odaklılık	İşlemsel	İşlemsel ve Yönetimsel	Finansal

Dikey organizasyonlarda uç noktada olan bir konu, bağımlılık derecesinin oldukça yüksek olmasıdır. Bu kaynak paylaşımını geliştirmek için birçok çıkarım içerir. Pozitif taraftan bakmak gerekirse, organizasyonda bir taraftan diğer tarafa kaynak paylaşımının kolaylaştırır. Fakat bu kaynakların dikey bir şekilde paylaşımı olduğu için, ortak kaynakların paylaşımı koordine edilmesi ve paylaşılması için yeterli donanımına sahip olmayacaktır. Dikey organizasyona sahip firmalar birkaç temel değişiklik yapmadıkları sürece kaynak paylaşımlarını sınırlı sayıda gerçekleştireceklerdir (Ensign,1998).

Hibrit Organizasyonlarında önemli uç nokta olan konular, geleneksel şirketler topluluğu ve ilişkisiz farklılaşmadır. Merkezi olmayan bir yapıya sahiptir. İş birimleri oldukça otomun hareket ederler. İş birimleri arasında sınırlı sayıda paylaşıma imkân vardır. Bu organizasyonlarda, yöneticiler sinerji yaratmak için, kaynak paylaşılacak yöntem bulamazlar. Sinerji yaratabilmek için oldukça önemli bir şekilde yapılarında değişikliğe gitmek zorundadırlar.

Yatay organizasyonlarda işe karşılıklı ilişkilerin yaratılması ve farklılaştırılması için bir ortam söz konusudur. Aktivitelerin koordinasyonu, kaynak paylaşımını cesaretlendirici ve yeni karşılıklı ilişkiler kurduracak bir yapı içerisindedir. Porter (1985) yatay organizasyonları yapısı, firmanın rekabet üstünlüğü yaratmasına ve başarmasını destekleyecek yönde olduğunu belirtir. Eğer dikey ve portföy organizasyonları kendi içlerindeki karşılıklı ilişkileri kuvvetlendirmek isterlerse yapılarının yatay organizasyonlara benzemesi gerekmektedir.

Sinerji ve rekabet üstünlüğü yaratmak için karşılıklı ilişkilerin anlaşılması bakımından yatay organizasyonunun anlaşılması önemlidir. Yatay strateji değişik iş birimlerinin aktiviteleri koordine etmek için düzenlenmelidir. Sinerji tüm iş birimleri içerisinde aranmamalıdır, sinerji aktivite temelli olmalıdır ve aktiviteden aktiviteye aranmalıdır.

4.9.Karşılıklı İlişkiler ve Yatay Strateji Arasındaki İlişkiler

Farklılaşmış firmalar ile ilgili sınıflandırma Rumelt'in (1974) sınıflandırma şemasında açıklanmıştır. Bu şema, firma içerisindeki farklılaşma türlerini anlama bakımından önemli olmasına rağmen, firma içerisindeki karşılıklı ilişkileri çözmede ve kaynak paylaşımında uygun çözüm değildir. Başarılı bir karşılıklı ilişkiler

geliştirmenin en önemli koşulu, tüm birimlere bakmaktansa, özgü aktiviteler arasındaki ilişkilere dayandırılmalıdır.

Karşılıklı ilişkilerin araştırılması, değer zinciri içerisindeki değişik iş birimlerinin ilişkililerine odaklanmalıdır. Bu aynı şekilde firmadaki tüm iş birimlerinin arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasıyla devam eden bir ilişkiler zinciri olarak devam etmelidir. Aynı zamanda ilişkili aktivelerin gözden geçirilerek, potansiyel karşılıklı ilişkilerin ortaya çıkarılması konusunda önemlidir.

Karşılıklı ilişkiler ve yatay stratejiyi anlamak için 2 kavram karşımıza çıkmaktadır (Ensign,1998).

Karşılıklı İlişkiler: Sinerjiyi yaratmak için ilişkili olan aktivite içerisinde paylaşılan kaynak ve yetenekler

Yatay Strateji: Rekabet üstünlüğü sağlamak için karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi ve yeni ilişkilerin yaratılması.

Yatay stratejiyi anlamak için bu çalışmada temel olarak karşılıklı ilişkilerin tanımlanması ve değer katabilmek için bu ilişkilerin geliştirilmesi temel alınmıştır.

Yatay Strateji ve Karşılıklı İlişkiler aşağıdaki şemadaki gibi özetlenebilir.

Çizelge 4.3 : Karşılıklı İlişkiler ve Yatay Strateji

Aktivite		Seçenek	Hedef
Karşılıklı İlişkiler	Yeteneklerin ve Kaynakların Paylaşılması	İlişkili Olanları	Sinerji Yaratmak
Yatay Strateji	Karşılıklı İlişkileri Geliştirme	Değer Yaratmak İçin	Rekabet Üstünlüğü Yaratmak

4.10. Topluluk Strateji ve Rekabet Üstünlüğü

Topluluk Strateji, firmanın toplam rekabet avantajını sağlayabilecek belirlenmiş amaçlar yada politikalar bütünüdür. Itami ve Roehl (1987) e göre Topluluk strateji,

- Ürün-pazar portföyü,
- Operasyonların amacı ve
- Kaynak portföyü

gibi 3 tane ana bileşeni içermelidir. İlk iki bileşen firmanın etki alanını belirlemede yardımcıdır. Ürün pazar portföyü, firmanın işlemini gerçekleştireceği alanları,

operasyonları amacı da firmanın pazarda sunacağı ürün yada hizmet ile ilgili kararlarda etkilidir. Buradaki çeşitlenme ile ilgili verilen kararlar, ürün market portföy yönetimi ile ilgilidir. Bu ilişki Itami ve Roehl (1987) tarafından iş akışı olarak tanımlanırken, Porter (1985) e göre bu ilişki değer zincirini tanımlamaktadır. Üçüncü bileşen olan kaynak portföyüde,

- Hangi kaynakları firmanın göz önüne alacağı ve
- Bunları nasıl bir araya getireceği ile kararlara ilgili

firma içinde geliştirilecek yetenekler ile ifade edilebilir. Mahoney ve Pandian (1992)'a göre stratejik kararlar ve bir araya getirilmiş kaynaklar firmanın temel karakteristiğini ve temel yeteneğini ortaya koyar.

Çeşitlenmiş bir firma, rekabet üstünlüğü elde etmek için ilk yol olarak ürün pazar portföyü üzerine vurgu yapar. Bütünsel Strateji, yapısal olarak çekici olan endüstrilerde yatırımları kanallı ederek değer kazanmayı hedeflemelidir. Uygun ürün portföyün seçilmesinin ne kadar önemli olduğuyla birlikte, uygun stratejik operasyon ve kaynakların seçilmesi de aynı eşdeğerlikte önemlidir.

4.11. Karşılıklı İlişkilerin Stratejik Çıkarımı

Çeşitlendirilmiş firma birkaç tane fayda üretmek için fırsata sahiptir fakat bunlar potansiyel fırsatlardır. Firmanın katma değeri olan faaliyetler arasındaki bağlantı ve değişik organizasyonel gruplar arasında dağıtım, tümleşik etkiyi ortaya koymak için tanımlanmalı ve geliştirilmelidir. Firmalar hangi karşılıklı ilişkinin firmanın rekabet üstünlüğü açısından en fazla etkiyi yapabileceğine karar vermelidirler. Firma soyut kümelerinden elde ettiği değerler, firma için anahtar bir rol oynayan en kuvvetli ve olası rekabet avantajını temsil eder (Porter,1985).

Firmalar sahip oldukları sosyal çevre, kendi varlıkları kültür kısıtlarıyla karmaşık bir haldedir. Sosyal faktörler ve stratejik ilişkiler firma içindeki karşılıklı ilişkileri bağlantıları ile pozitif ilişkilere sahiptir. Birçok organizasyonun hiyerarşik yapısı var olan sistem ve yapının işbirliği ve beraber çalışmayı cesaretlendirici ve arttırıcı özellik taşımamaktadır. Birçok durumda, organizasyonlar birimleri arasındaki karşılıklı ilişkilerin artırım isteği, bağımsız birimlerin tek hedeflerinin kendi performanslarını üst düzeye çıkartmaları yüzünden göz ardı edilebilir. Bu sebepten dolayı iş birimleri arasındaki karşılıklı ilişkiyi kuvvetlendirici stratejiler, en üst

strateji olan tümleşik stratejinin bir parçası olmalıdır. Bu tüm birimlerden yöneticilerin birimlerin ve işlevlerin katılmasını gerektirmez, bu sadece bağımsız çalışan iş birimlerinin arasındaki birbirinden ayrı ve kendi özellerindeki konularda birleşmeler için bir farkındalık oluşturulmasıdır (Itami ve Roehl,1987).

Tümleşik etkide başarı yakalamak için firma uygun yatay stratejiyi formüle etmeli ve uygulamalıdır. Kaynak tabanlı araştırmalar sinerji yaratımı için firmaya olanak sağlamaktadır. Yatay strateji dizaynında başarı elde etme, firmanın kendine özgü yeteneklerini belirlemesi, farklı yeteneklerini belirlemesi ve bunları çevresel ve içsel faktörleri dikkate alarak uygulanmasıyla mümkün olabilir(Ensign,1998).

Farklı alanlardaki farklı kaynak paylaşımları, farklı kaynak paylaşımlarına neden olur. Tamamlayıcı etki performans tabanlı kaynak paylaşımının oluşu zaman, öğrenme etkisi ise bilgi ve yeteneklerin paylaşıldığı zaman görülür. Rekabet üstünlüğün sağlayabilmek için, firma mutlaka kendine özgü yeteneklerini keşfetmelidir. Firmanın kendine özgü yetenekleri keşfetmesi ve bunları ortaya çıkarması ilerisi için ekonomik olarak rant sağlar(Ensign,2004).

Kaynaklar ve yetenekler, farklılaştırıcı rekabet ve yönetim, firmalar için olması gereken şeylerdir. Bu faktörler firmanın şimdiki ve gelecekteki stratejilerine yön verirler. Firmanın ayırt edici bilgi birikimi, yönetsel olarak kaynaklarının heterojenliği, firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar. Kaynak paylaşımından kaynaklı ayırt edici rekabet avantajı ve organizasyonel yöntemlerin iyileştirilmesi, firmaya ekonomik getirim sağlar.

Kaynak paylaşımıyla ilgili olan kararlar aşağıdaki 3 noktayı etkiler (Ensign,2004).

- Eklenerek katma değerin miktarı,
- İşlemlerin güvenliği ve kalitesi,
- Firmanın yetkinliği ve adapte edilebilirliği, operasyonlara karşı esnekliği.

İlk ikisi kısa süreli ve geçici bir rekabet üstünlüğü yaratır. Çünkü işlerin ne bağlamda gerçekleşeceği ve koordine edileceği ile ilgilidir. Üçüncüsü ise firmanın uzun dönemde rekabet üstünlüğünü sağlayacak olan kararlarla ilgilidir.

Firma için yatay strateji dizayn etme, kaynakların paylaşımıyla oluşturulabilecek rekabet üstünlüğü ve performans artırımı şeklinde olabilir. Bilgi tabanlı bir kaynak paylaşılması, performans tabanlı bir kaynağa göre daha değerlidir. Bilgi tabanlı bir

kaynak operasyonların sonunda ortaya çıktığı zaman, firmanın rekabet avantajını korumalı bir şekilde maliyetleri azaltıcı türde olur.

Devam eden operasyonları için kaynakları sürekli gözden geçirilmelidir. Kaynakların, yeteneklerin ve bilginin organizasyonel gruplar arasında sürekli gözden geçirilmesi, kaynak paylaşımını verimli hale getirici ve bilgi biriktirici şekilde olmalıdır. Şimdiki ve gelecekteki paylaşımlar göz önüne alınarak geliştirilmelidir. Bir organizasyon grup için geliştirilen kaynak paylaşımı, diğerinin kaynak paylaşım gereksinimini azaltabilir.

Kaynak paylaşımı firmanın öğrenimine de katkıda bulunabilir. İçsel aktivite yada bilgi paylaşımı firmanın öğrenmesini artıracaktır ve firma için değerli olan bilginin dışarı ile paylaşılmadan firma içerisinde geliştirilmesi sağlanacaktır. Firma içerisinde yaparak öğrenme;

- İçsel Yapıyı
- Firmaya Özgü Yetenekleri

geliştirecektir. Aktiviteleri ve yetenekleri içsel olarak geliştirme, firmanın performansını ve yapılan işlemler ile ilgili daha fazla bilgi birikimine olanak sağlayacaktır.

Kaynak paylaşımı beraberinde kaynakların koordinesi için gerekli olan kaynak ihtiyaçlarını da beraberinde getirecektir. Firma fayda maliyet analizini çok iyi yapmalıdır.

Firmanın kaynak paylaşımında başarılı olabilmesi için yapması gereken en önemli şeylerden bir de, kaynaklarının ve stratejilerinin birbirleriyle ölçüşmesidir. Eğer strateji ve kaynaklar uygun bir şekilde ölçüşürse, kaynak kullanımı ve kümelerin birikimi için fayda sağlarlar. Firma mutlaka boşta kalan kaynakları kontrol etmelidir. Tüm kaynakları dikkate alması önemlidir.

İç kaynakların paylaşımında başarılı olmak 2 şeye bağlıdır. Birincisi, tüm kaynakları, ayırt edici ve rekabet edici yeteneklerin hepsi düşünerekten oluşturulmuş yatay stratejinin formüle edilmesi ve uygulanmasıdır. Seçilen her organizasyonel grubun içsel ve dışsal çevresi farklı olacağı için, uygulanacak olan yatay stratejilerde farklı olacaktır. İkincisi, içsel bağ ve karşılıklı ilişkilerin sonucundan ortaya çıkan potansiyel fırsatların nasıl ortaya çıktığı ve değerlendirildiğidir. Yöneticiler, farklı

ortak kullanışların sonucundan ortaya çıkabilecek farklı tamamlayıcı ve öğrenici etkiyi görebilmelidirler (Ensign,2004).

5. KARŞILIKLI İLİŞKİLER, FARKLILAŞMA STRATEJİLER VE YATAY STRATEJİLER

Karşılıklı ilişkilere dayanan farklılaşma, karşımıza var olan endüstrilerdeki rekabet üstünlüğünü koruma yada yeni endüstrilere rekabet üstünlüğü yaratacak konularda karşımıza çıkar. Hem somut ve hem soyut ilişkiler farklılaşma stratejilerinde önemli rol oynar (Ensign,1998).

- Somut ilişkiler farklılaşma stratejilerini formülize ederken başlangıç noktalarını oluştururlar.
- Soyut ilişkilerin rekabet üstünlüğüne daha az kesin etkisi vardır ve somut ilişkilere göre daha zor bir şekilde uygulanabilirler.

Karşılıklı ilişkiler firmaya içsel şekilde farklılaşmasını sağlayarak, ucuz bir şekilde, endüstriye yeni girecekler için bir giriş bariyeri oluşturur. Benzer şekilde, karşılıklı ilişkilerin olması satın alınacak firma için artı bir değer sağlayacaktır. Karşılıklı ilişkilerin olması, aynı zamanda firmanın içsel gelişim yada satın alma yoluyla farklılaşması, firmaya yeni iş birimleriyle eski iş birimleri arasında ilişki kurmasına fayda sağlayacaktır.

5.1.Somut Kaynaklar Kullanılarak Çeşitlenme

Somut kaynaklı çeşitlenmeyi

- Pazar
- Üretim
- Teknolojik

3 e ayırabiliriz.

a) Pazar Merkezli Çeşitlenme: Bu stratejilerin amacı ortak alıcı, satış kanalı veya coğrafi bölgeye yeni bir ürün satabilme şeklinde ifade edilir.

b) Ürün Merkezli Çeşitlenme: Ortak üretim değerleriyle (aynı üretim hattı veya benzer hammaddeler ile) benzer ürünleri üretebilmektir.

c) Teknoloji Merkezli Çeşitlenme: Kendi ana rekabet edici teknolojiye göre, yeni ürün üretilme ve pazara sunabilmektir.

Bu 3 somut farklılaşma stratejisi, firmalara değişik yönlerde ortaya çıkabilirler. Ürün çeşitliliğini ortak alıcıda, dağıtıcıda ve coğrafi bölgede sunabilmek, var olan teknoloji ve üretim prosesleri ile üretmeye çalışırken, farklı teknolojiler ve farklı üretim proseslerini beraberinde getirir (Ensign,2004).

5.2.Soyut Kaynaklar Kullanarak Çeşitlenme

Somut kaynaklarla çeşitleme sınırlı sayıda ve tükendiği zaman firma soyut kaynaklara yönelmektedir. Soyut kaynaklarla ilgili çeşitlenme sadece bir yönden değerlendirilmemelidir. Şu anda görülmeyen ve ileride ortaya çıkabilecek noktalar içinde de şu anda bir başlangıç niteliğindedir. Eğer bir firma karşılıklı ilişkiler temelli yeni bir endüstriye giriyorsa, daha sonraki aşamalar için somut kaynak çeşitlenmesine zemin yaratıyor demektir (Ensign,2004).

5.3.Karşılıklı İlişkilerin Bütünleşik Etkisi

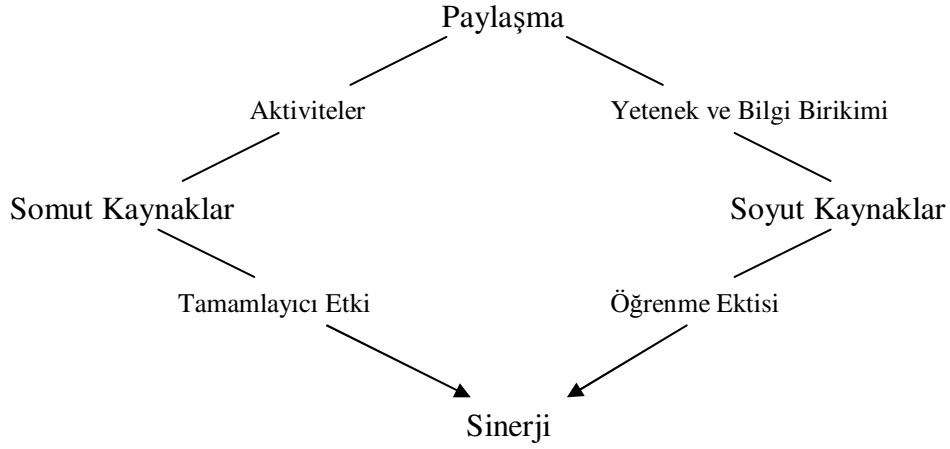
Birleşik etki –kapsam ekonomisi- değişik işlevsel, bölgesel, ürün yada teknolojik birim arasında paylaşılan aktivite, yetenek ve bilginin koordine edilmesinin kapsayan stratejilerin sonucudur. (Teece, Pisano ve Shuen,1997). Aktivite paylaşımı bilgi yada yetenek paylaşımı farklı türde proses ve bağlantı içerdiğinde, ortaya çıkan topluluk etki de benzer değildir. Örneğin, ERP programlarındaki insan kaynakları modülü, binlerce kişinin istenilen verilerinin bir arada tutulmasını sağlar. Kaynakları bağlamanın sonucunda 2 türde tanımlanabilir.

1. Tamamlayıcı- Bütünleyici Etki

2. Öğrenici Etkisi

KARŞILIKLI İLİŞKİLER

Organizasyon İçi Bağlantılar



Şekil 5.1 : Kaynak Paylaşımı ve Sinerjinin Topluluk Etkisi

5.3.1. Tamamlayıcı- Bütünleyici Etkiler

Tamamlayıcı etki, iş birimleri arasında aktivitelerin paylaşıldığında ve bir grubun diğer grubun etkinliğini artırmak için bir araya gelmesiyle oluşur. Organizasyonel grup olarak tamamen farklı ürün yada pazar segmentinde kaynak paylaşımı olduğunda, bu maliyetleri azaltıcı etki ve veya farklılaşma faydasına olanak sağlar. Kurumsal kaynak planlama, kaynakların taşınmasıyla ilişkili olduğu kadar kaynak paylaşımına olanak sağlayacak şekilde olmalıdır. Tamamlayıcı etki aşağıdaki 3 koşullarda ortaya çıkabilir.

- Kaynakları kapasitesinin altında kullanma
- Bir çevrim boyunca kaynakları aynı yoğunlukta kullanamama
- Kaynağın gelecek kullanımı ile ilgili belirsizlik

a) Kaynakları kapasitesinin altında kullanma: Tamamlayıcı etki, odak noktanın kapasite kullanımı arttırmak olduğu zamanlarda ortaya çıkabilir. Buradaki amaç, elemanları bir birlerine bağlayarak kaynakların daha dolu bir şekilde kullanılmasıdır. Benzer şekillerde,

- Bir üretim yada ürün çevrim zamanlarında aynı yoğunlukta olmayan kaynak ihtiyacı olduğunda,

- Kullanılacak olan kaynağın market dalgalanmasına bağlı olarak değiştiğinde,
- Optimum üretim miktarı ile tek bir pazardaki talep miktarların farklı olduğu durumlarda

tamamlayıcı etkinin önemi ortaya çıkar.

Porter (1985)a göre değer zincirinde tamamlayıcı etkinin ortaya çıkabileceği ana aktiviteler 5'e ayrılmıştır.

- Üretim,
- Pazarlama ve satış,
- Teknoloji gelişimi,
- Tedarik ve
- Altyapıdır.

Porter bu 5 noktadaki kaynak paylaşımını somut karşılıklı ilişkiler olarak sınıflandırdı. P&G'nin kâğıt mendil üretimi ve bebek bezi üretimi aynı hammaddeyi ve aynı üretim aşamalarını kapsar. Benzer şekilde aynı dağıtım kanalını kullanırlar.

Tamamlayıcı etki fırsatı aynı hammaddenin birden çok üründe yada pazarda kullanılmasıyla görülebilir. Örneğin, bir ürün yada bir pazarda optimum kaynak kapasitesi ürünün yada pazarın ihtiyacına yeterli olamayabilir. Bir ürünün satış adetleri düştüğünde aynı kaynak diğer ürünün üretim adetleri artırmada kullanılabilir.

b) Bir çevrim boyunca kaynakları aynı yoğunlukta kullanamama: Tamamlayıcı etki aynı zamanda bir ürünün zaman dilimleri boyunca aynı yoğunlukta ihtiyaç duyulmadığı durumlarda gözlenebilir. Eğer iki iş birimi de kaynağı farklı zamanlarda kullanıyorlarsa, ikisi içinde bir fayda gözlenebilir. Pazarda dalgalanmalar olduğunda aynı etki gözlemlenebilir. Böylelikle bir hammaddenin birden çok ürün yada pazarda kullanılmasıyla, hammadde akışı daha sabit bir hal alır. Çeşitlendirilmiş bir firma, sürekli olarak kaynaklarını tam kullanabilmeyi hedeflemelidir.

Kaynak paylaşımlarında oluşan tamamlayıcı etki, kaynakların somut olduğundan, çoklu kullanılamama ve eş zamanlı kullanılamama gibi, bazı sınırlamalar ile karşılaşılır. Aktivite paylaşma kaynaklar somut olduğu zaman sınırlanabilir. Bazen ortak kaynakların olması iş birimleri arasında rekabete yol açabilir. Örneğin, P&G de farklı iş birimleri aynı girdiler ve aynı pazar kitlesi için kendi kapasitelerini arttırmak

yada kendilerine daha fazla Pazar payı ve rekabet avantajı elde etme uğruna, savaş halinde olabilir. Bir aktivite kullanıldığında ve rekabet üstünlüğü elde edilebilir olunan durumlarda diğer iş birimleri bu aktiviteyi uygulamak için başka yöntemler bulabilirler (Ensign,2004).

5.3.2. Öğrenme Ektisi

Yetenek ve bilginin paylaşılması iş birimine tam ve doğru bilginin diğer iş biriminden öğrenilmesi konusunda fayda sağlayabilir. Porter (1985) bu tarz ilişkileri soyut karşılıklı ilişkiler şeklinde ifade etmiştir. Öğrenme etkisi, soyut bir kaynağın çoklu ve eşzamanlı kullanımı sonucunda ortaya çıkabilir. Örneğin, bir firmanın marka ismi, değişik ürünlerde ve pazarda kullanılabilir. Var olan bir bilimsel bilgi değerini yitirmeden birçok alanda kullanılabilir. Hatta kullanımdan kaynaklı bilgi genişlemesi de görülebilir.

Var olunan bir soyut bilgini paylaşımı firmaya daha az maliyetli yada sıfır maliyetli ve daha az bilgi transferi için maliyet yaratır. Somut bir kaynak kullanıldığı zaman kaynağından yada iş biriminden hiçbir şeyi eksiltmez. Aynı zamanda çoklu ve eş zamanlı kullanımlarından dolayı, teknolojik olarak gelişirler (teknolojik avantajları) ve kullanım alanları (şebeke dışsallıkları) genişleyebilir.

Bilgi soyut kaynakların temelidir. Itami ve Roehl(1987) ye göre sinerji yaratmada bilginin 3 temel özelliği mevcuttur.

1. Eş zamanlı kullanılabilir
2. Kullanmadan kullanmaya yıpranmaz ve
3. Değişik bölümleri bir araya gelerek yeni bilginin ortaya çıkmasına sebep olur.

Bilginin bu özellikleri onu performans temelli kaynaklardan ayıran en önemli özelliğidir. Bilgi ve öğrenme tabanlı kaynakların en önemli özellikleri de kullanımdan kaynaklı yan etki oluşturabilecek kazanımlarıdır. Ana hedefinizin dışında ortaya çıkabilecek olan yeni getirimler ve para dönüştürülebilecek yeni kullanım alanlarıdır.

Bilgi tabanlı kaynakları eş zamanda çoklu alanda kullanılabilirler. Eğer bir organizasyonel birim operasyonları sırasında bir bilgi üretirlerse, bu bilgi diğer iş birimleri için de tekrar edilebilir olur. Bir organizasyonel grup yada farklı organizasyonel gruplar arasındaki ilişki yeni bilginin ortaya çıkmasına ve bu

bilgilerin eklenerek yeni bilgileri doğurmasına sebep olabilir. Bu birleşmeler sonucunda

1. Verimliliğin artması
2. Değerlerin artırılması ve
3. Yeni değerler katılması

şeklinde kazanımlara gidilebilir.

Öğrenme etkisi, performans bazlı kaynaklarla karşılaştırıldığında daha önemli ve uzun süreli bir kaynaktır. Itami ve Roehl(1987) e göre günümüzde soyut kaynaklar rekâket avantajının en önemli kaynağıdır. Bu kaynaklar yeni bir şey yaratılmasında kullanılabilir ve beraberinde esneklik ve bir sürü seçenekleri beraberinde getirir. Bu kaynaklar ileriki stratejiler için birikim teşkil ederler. Kaynakların etkili bir şekilde birikim ve kullanımı, ilerisi için firmaya tümleşik etkiyi ortaya çıkarabilmesine olanak sağlayacak ve firma performansının arttığını gözlemleyecektir.

Öğrenme etkisi, firmanın uzun dönemli rekabet avantajını koruması ve geliştirmesi için önemlidir. Doğasında entelektüellik olan kaynaklar, firmaya özgü, pazarlık değeri çok yüksek olan ve firma için uzun bir süreç gerektiren bilgilerdir. Taklit edilebilmeleri çok zordur (Ensign,2004).

6. YATAY STRATEJİ FORMÜLASYONLARI VE ÖLÇÜMLENMESİ

Farklılaşmak için şirket stratejilerinde 2 temel konu vardır.

- Firmanın içinde mücadele edeceği yeni bir endüstri seçimi,
- Firmanın iş birimleri arasındaki koordinasyonuyla ilgili olan stratejilerdir.

Bu 2 konuda firmanın farklılaşması ve rekabet edebilmesi için yol gösterici niteliktedir. Birçok çeşitlenmiş firma, 1. konuya 2. konudan daha fazla önem vermektedirler. Çok az sayıda firma stratejilerinde iş birimleri arasındaki çeşitlenmeye daha az önem verirler. Artık firmalar için, yeni iş birimlerine girmek yerine, iş birimlerindeki çeşitlenme yoluna gitmek daha bir hayati önem taşımakta ve artan bir ihtiyaç haline gelmektedir. Firmaların pozisyonları koruması için, çok çeşitli ve farklı şekillerde rakipleriyle rekabeti zorunlu hale getirir (Porter,1985).

Yatay Strateji, ilgili iş birimlerinde, firmanın amaçlarını ve stratejilerini koordine etmesidir. Yatay Strateji, mevcut iş birimleriyle ve mevcut iş birimleriyle alakalı iş birimlerine girmeyi kapsar. Yatay Strateji, grup, sektör ve iş stratejileri olabilir. Birçok firmada yatay strateji mevcutken bunları tanımlama ve belirleme yönünde adımlar atmamaktadırlar. Şu ana kadar firmalar için somut kaynaklar rekabet edebilmedeki ana somut kaynakları oluşturmaktadır. Açıkça tanımlanmış bir yatay strateji grubun sektörün ve topluluk strateji için çok önemli bir yer taşımaktadır.

Rekabet, ayrı iş birimleri arasından daha çok, ilişkili iş birimlerini kümelemede ortaya çıkar. Koordineli iş birimleri stratejileri ve iş birimleri ile ilişkili yeni endüstrilere girme, ilişkileri derinleştirici ve sağlamlaştırıcıdır. Stratejik kararlar, firmanın bir bölümü ile alakalı değil, bütünü kapsayacak şekilde alınmalıdır. İş bölüm yöneticileri rekabet üstünlüğü yakalamak için yeni yollar aramalıdır.

Yatay Strateji, üstü kapalı bir şekilde olmamalıdır. Açık bir şekilde yatay stratejisi olmayan firma, güçlü baskılara karşı zorluklarla karşılaşacaktır. Yatay Strateji aşağıdan yukarı bir şekilde olmalıdır. Açık bir şekilde tanımlanmış bir yatay strateji olmadan firma, merkezi olmayan şekilde kararlar vererek ve bağımsız iş birimlerini optimize ederek rekabet üstünlüğü sağlamada, güçlü baskılara maruz kalacaktır.

Birleştirilmiş yatay strateji olmadan, tanımlama kuvvetlendirme ve karşılıklı ilişki artırımı gibi sistemsel bir mekanizma olmayacaktır. Bağımsız olarak hareket eden iş birimleri, planlamak için herhangi ortak bir noktası olmayan dar görüşlü üst düzey yöneticiler gibidir.

6.1.Porter(1985)’a göre Yatay Stratejilerin Formülasyonu:

Yatay stratejinin formülasyonu 7 basamaklı algorithmadan oluşur.

1) Tüm somut karşılıklı ilişkilerin tanımlanması: Yatay stratejiyi formüle etmedeki ana nokta, iş birimleri arasından gerçek ve potansiyel olan karşılıklı tüm somut ilişkilerin sistemsel bir şekilde tanımlanmasıyla oluşur. Bunu yapmadaki amaç iş birimlerinin değer zincirini analiz ederek, var olan ve potansiyel paylaşım fırsatlarını değerlendirmektir (Porter,1985).

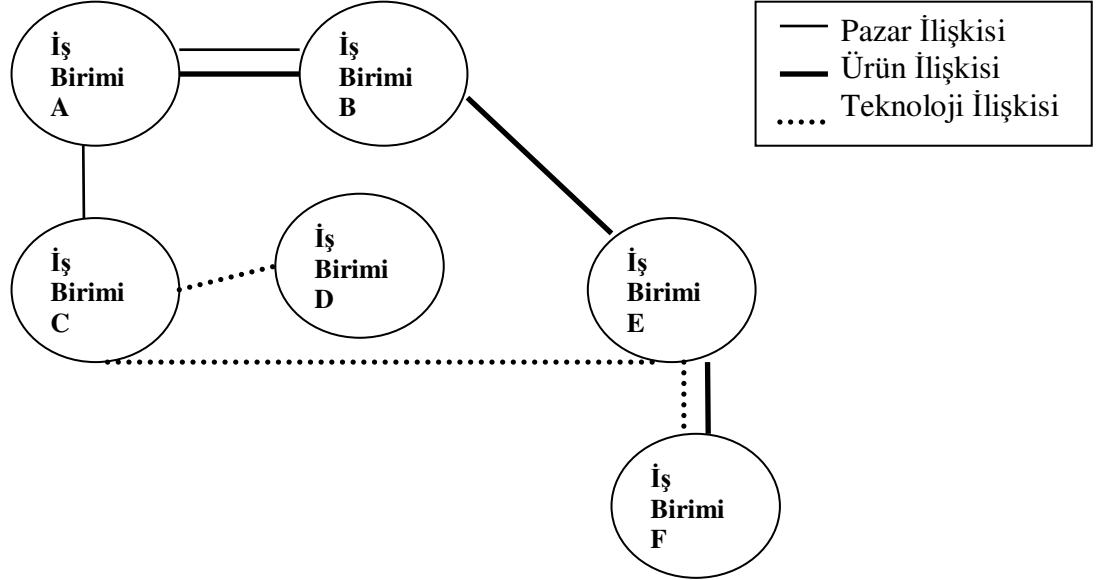
Başlangıç olarak, tüm şimdiki ilişkiler tanımlanmalıdır , aldatıcı ve önemsiz ilişkiler daha sonraki analizlerde elenecektir. Karşılıklı ilişkilerin araştırılmasında, değer katan karakteristik paylaşma olanak yaratma adına analizi yapılmalıdır. Örneğin, anlamlı üretim karşılıklı ilişkisi, genel bir bakışa göre, üretimde kendine özgü ekipman ve yöntemleriyle benzer iş kollarında aranması daha uygun olacaktır. Benzer şekilde, özgü teknoloji ve alt teknolojiler, teknoloji karşılıklı ilişkilerine, satıcıda ve dağıtıcıda ortak karar verirciler, Pazar karşılıklı ilişkilerinde temel oluşturacaklardır.

Bu noktada *Karşılıklı İlişkiler Matrisi* ve *Bağlantı Diyagramları* kullanılabilir.

	İş Birimi 1		
İş Birimi 2	Ortak Alıcı	İş Birimi 2	
İş Birimi 3	Ortak Alıcı Ortak Hammadde Ortak Bileşen	Ortak Alıcı	İş Birimi 3
İş Birimi 4	Ortak Hammadde Ortak Bileşen		Ortak Hammadde Ortak Bileşen

Şekil 6.1 : Karşılıklı İlişkiler Matrisi

Karşılıklı İlişkiler Matrisindeki her bir hücre, iş birimleri arasındaki karşılıklı ilişkiyi simgeler. Eğer karşılıklı ilişkiler geniş ve çok fazla sayıda ise, her bir karşılıklı ilişki için ayrı bir matris oluşturulabilir.



Şekil 6.2 : Bağlantı Diagramı

Bağlantı diyagramı, eğer yönetilebilen bir sayıda iş birimi olduğu zaman karşılıklı ilişkilerin gösterimi için diğer bir yöntemdir. Kuvvetli karşılıklı ilişkilerin olduğu noktada iş birimlerini kümelemeye olanak sağlar ve iş birimlerinin gruplaşmasının gösterimine olanak sağlar.

Her zaman değişik karşılıklı ilişkiler mevcuttur. Değişik gruptaki iş birimleri, sık sık değişik şekillerde birbirlerine bağlıdır. Örneğin bir grup ürün pazarlarıyla birbirlerine bağlı olduklarında, diğer grup bir grup üretim ile ilgili birbirlerine bağlı olabilirler. Karşılıklı ilişkiler matrisinde, 1. 3. ve 4. iş birimleri ortak bileşen ve hammaddeye sahipken, 1. 2. ve 3. iş birimleri ortak alıcıya sahiptir.

Birçok iş birimine sahip çeşitlenmiş bir firmada, çok çeşitli ve karışık yapılarda karşılıklı ilişkiler ortaya çıkabilir. Karşılıklı ilişkilerin belirlenmesindeki analitik yapıyı basitleştirmek için, çeşitlenmiş firmayı bazı ortak kümeleri olanları aynı kümeye koymak şartıyla oluşturulan kümelerin içerisine koymak daha faydalı olacaktır.

2) Firma sınırları dışında somut bir karşılıklı ilişki izlenmesi: Firmalar kendi iş birimleriyle ilişkili olan tüm endüstrilerde nadiren rekabet ederler. Bu sebepten

dolayı, karşılıklı ilişkileri analiz ederken, firmanın şu anda içinde bulunduğu iş birimlerini ve şu anda portföyde olmayan diğer iş birimlerini de analiz etmek gerekir. Bu, paylaşımlarım ve gelecek paylaşımların olası olabileceği ilişkili yakın endüstride firmanın kendi için değerli olan aktiviteleri gözden geçirmesini doğurur. Etkin bir şekilde müşteriye hizmet eden firma, müşterinin aldığı diğer ürünleri gözden geçirmeli ve ona satabileceği ürünleri yeniden değerlendirmelidir. Benzer bir şekilde, tüm markaların isimleri, dağıtım kanalları, mantıksal sistemler, teknoloji geliştiren aktiviteler ve diğer önemli değer katan paylaşım için potansiyel aktiviteler olarak araştırılmalıdır (Porter,1985).

Firma dışarısında karşılık ilişkilerin araştırılması firma için yaratıcı bir aktivitedir ve potansiyel rakipleri belirlemede ve yeni girişimcileri bloke etmek için yapılmalı gereken faydalı bir aktivitedir.

3) Olası soyut karşılıklı ilişkilerin gözden geçirilmesi: Somut olan ilişkileri tanımladıktan sonraki aşama, soyut olan ilişkilerin tanımlanmasıdır. Bu firmanın daha önceden edinmiş olduğu değerli bilgilerin diğer iş birimlerinde yada diğer endüstride değer kazandırılabilmesiyle oluşur. Bu aynı zamanda şu anda içinde bulunulan endüstrideki know how' ların kullanılmasını da içerir.

4) Rakiplerin karşılıklı ilişkilerinin tanımlanması: Firma ayrıca rakiplerini, potansiyel rakiplerini ve kendileri değişik noktalarda kovalayan rakipleriyle karşılıklı ilişkilerini gözden geçirmelidir. Var olan rakipler, karşılıklı ilişkilerin varlığı için delil oluştururlar ve tanımlanmasında yardımcıdırlar. Ters olarak, karşılıklı ilişkiler, ileride potansiyel rakiplere karşı bir ön görücü niteliğindedirler. Firma çoklu bakış açısıyla farklı noktalardaki rakiplerini analiz ettikten sonra, önemli rakipler arasındaki karşılıklı ilişkilerin grafiği çıkarılmalıdır. Sık sık değişik iş kollarındaki karşılıklı işler değişik işleri içerir (Porter,1985).

5) Rekabet üstünlüğü sağlamada karşılıklı ilişkilerin öneminin değerlendirilmesi: Karşılıklı somut ilişkilerden net rekabet üstünlüğüne geçmek, paylaşımın avantajı, paylaşım ücretleri ve karşılıklı ilişkileri eşleştirmenin zorluğunun bir fonksiyonudur. Paylaşılan aktiviteler, rakiplerin onlara karşılık gelen aktivitelerinin bu üç boyutta ölçülmesini gerektirir. Farklılaşmış bir firmada karşılıklı somut ilişkiler sıklıkta çok sayıdadır. Fakat deneyimler gösteriyor ki stratejik önemli olanların sayısı azdır. Buradaki zorluk, önemli olanların farkına varılması ve onları diğerlerinde izole edilebilmesidir(Porter,1985).

Eğer know-how transferinin faydaları, onu transfer etmenin ücretinden fazlaysa karşılıklı soyut ilişkiler rekabet etme üstünlüğü sağlar. Eğer değerli aktiviteler arasındaki benzerlikler önemsiz ise know-how transferi faydalıdır.

6) En önemli karşılıklı ilişkiyi başarmak ve kuvvetlendirme için koordinasyonlu bir şekilde yatay strateji geliştirmek: Önemli karşılıklı ilişkiler bir kaç değişik şekilde elde edilir (Porter,1985).

a) Uygun Değerli Aktivitelerin Paylaşılması: Eğer önemli aktivitelerin faydaları giderlerini aşarsa, ilgili iş biriminin aktivitesi paylaşılmalıdır. Bu, satış güçlerinin birleştirilmesinde, üretim tesislerinin modernleştirilmesinde, tedarik zincirinin koordinasyonunda, üretim hatlarının yeniden yapılanması gibi konularda ölçümlenebilir. Paylaşım her zaman için yeni düzenlemeleri beraberinde getirecektir. İş birimleri stratejileri paylaşımından maksimum fayda sağlamak için kendini yeniden modifiye etme ihtiyacı duyacaktır. Benzer şekilde, birlikteliğin masrafını azaltmak için aktiviteleri yeniden gözden geçirme ihtiyacı doğacaktır.

b) İlişkili İş Birimlerinin Stratejik Durumlarının Paylaşılması: İlişkili iş birimleri arasında strateji karşılıklı ilişkilerin rekabet üstünlüğünü artırmaya ve birlikteliğin maliyetini azaltmaya yönelik koordineli bir şekilde olmalıdır. Bu işletmedeki iş birimlerinin minör gerekliliklerinden, satın alma ve elden çıkarma gibi yeniden konumlandırma gerektiren majör gerekliliklere kadar tüm konuları içerir. Stratejilerin koordinasyonu pazarlama programının ve yatırım yapma planlarının tutarlı olmasını ve iş birimlerindeki ürün geliştirmedeki ve diğer önemli alanlardaki planlardan birbirlerinin haberdar olunmasını gerekli koşar. Bu koordinasyon aynı zamanda rakiplere karşı birleşmiş grup, sektör ve topluluk mücadele planları için eylem alınmasına olanak sağlar. Pazar karşılıklı ilişkileri sıklıkla iş birimleri arasında maksimum faydayı sağlaması açısından ortak müşteri ve dağıtım kanalı taşıyanlar için büyük önem sağlar. Fakat tutarlılığın derecesi karşılıklı ilişkilerin herhangi bir şeklini gerçekleştirmede ve yayılması açısından önemlidir. İş birimlerinin koordinasyonu, karşılıklı ilişkileri genişletme ve bireysel iş birimlerinin pozisyonunda değişik noktalarda takasları içerir. Bu takaslar genellikle zordur.

c) İş Birimlerinin Hedeflerinin Tanımlanması: İş birimlerinin hedefleri, iş birimlerinin ilişkilerdeki rollerin tanımlayıcı ve yansıtıcı bir şekilde olmalıdır. Örneğin bazı iş birimlerine, yüksek cirolu satış hedefi verildiğinde karlılık hedeflerini düşürürler, satış hacimleriyle diğer iş birimlerinin pozisyonuna karşı bir

farklılık oluşturlar. Bütün iş birimlerine aynı hedefi koymak en adil çözüm olarak görülse de, bazı önemli kaynakların altının çizilmesine bir tehdit oluşturur. Portföy modelleri tipik olarak ilişkileri görmezden gelir ve iş birimlerinin farklı hedefler dağıtırken, birinden beklenen nakit üretimini, diğerinin kullanması gerektiğini şeklinde ele alır. Karşılıklı ilişkiler matrisinde ise, rekabet stratejisine geniş bir çerçeve çizerek temel oluşturur ve nakit akışını da toplamda içine alır.

d) Saldırgan ve Çekingen İş Stratejilerinin Birçok Noktalı Rakiplere ve Farklı İlişkilerdeki Rakiplere göre Koordine Edilmesi: Her şeyin üzerinde firmada kendine tehdit oluşturan çok noktalı ve farklı karşılıklı ilişkiler içinde olduğu rakiplerine karşı, genel olarak tüm firmayı kapsayacak oyun planı olmalıdır. İdeal olarak firma, içinde bulunduğu endüstrinin kendi yetkinlik ve çıkarları doğrultusunda rakiplerinden önce, gelişimini sağlamalıdır.

e) Know-How'ı Karşılıklı Değiş Tokuş Ettiren Resmi Programlar Vasıtasıyla Önemli Soyut İlişkilerin Ortaya Çıkarılması: Firmanın en önemli amaçları arasında potansiyel önemli kökensel benzerlikleri olan iş birimlerin arasında bilgi alış verişini cesaretlendirici bir yapıya sahip olmalıdır.

f) Önemli İlişkileri Kuvvetlendirmek ve Yenilerini Yaratmak İçin Farklılaşmak: Farklılaşma stratejisi, yüksek stratejik öneme sahip yeni ilişkiler yaratma yada en önemli olan ilişkileri kuvvetlendirici yeni işlere girme ve bulma gibi noktalara odaklanmalıdır.

g) Diğer İş Birimleriyle Karşılıklı İlişkisi İyi Olmayan yada Önemli İlişkilerin Başarısını Zorlaştıran İş Birimlerini Satmak: Diğer iş birimleriyle önemli ilişkileri olmayan ve gelecek stratejileri için temel oluşturmayacak olan iş birimleri, uzun erimde satılmak için aday iş birimleri olurlar. İş birimleri çekici ve karlı olsalar da, firmanın ilerleyen zamanlarda ihtiyaç duyacağı kaynak ve proses optimizasyonlarında diğer iş birimlerinden bağımsız olarak hareket edeceklerdir. Böyle iş birimleri satılması için en uygun iş birimi olurlar. Pratikteki uygulamalar paylaşımlara izin vermeyen bu iş birimlerinin uzun erimde satıldıklarına işaret eder.

7) Yatay Organizasyon Mekanizması Kurmak: Firma, koordinasyon cesaretlendirecek ve iş birimleri arasında yetenekleri paylaştırarak bir yapı kurmadığı sürece ilişkileri ortaya çıkarmada başarılı olamaz. Bazı görevler, doğru iş birimlerini

tanımlamak, onları doğru grup ve sektörlere kümelemek ve beraber doğru bir şekilde kullanmak, firmanın başarı faktöründe önemli yer tutarlar.

6.2. Vittorio Chiesa ve Raffaella Manzini (1997)' e göre Yatay Stratejilerin Formülasyonu:

Çeşitlenme konusunda yapılan araştırmalarda, ekonomistler ve strateji ile uğraşanlar birçoğu, teorilerinde çeşitlenmenin büyüme, performans ve rekabet avantajına olan etkilerini araştırarak belli başlı sonuçlar elde etmeye çalıştılar.

Literatürde farklılaşma 2 temel bakış açısından ele alınmıştır.

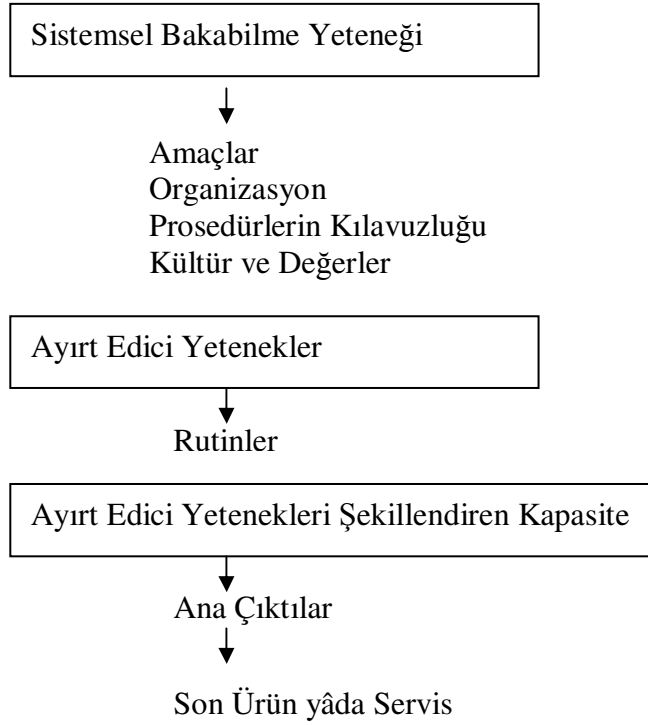
- 1) Firmanın Dışa Bakışı:
 - a. Girilmesi gereken pazar, iş kolu ve endüstri
 - b. Sunulacak ürün yada hizmetler
 - c. Hizmet sunulacak müşteriler yada coğrafya
- 2) Firmanın İçe Bakışı:
 - a. Proseslerin farklılaştırılması
 - İçsel dinamikleri değiştirilmesi
 - Ana içsel süreçlerin değiştirilmesi

şeklinde ifade edilmiştir.

Bu bakış açısı altında, firmanın içsel ve dışsal süreçleri dinamik bir sistemde değerlendirilmiş ve çeşitlendirilme ile ilgili süreçler, somut ve soyut kaynaklar değerlendirilmiştir.

Çeşitlenme 3 ana çatı altında incelenebilir.

- 1) Kaynak araştırma tabanlı çeşitlenme modelleri,
- 2) Rekabet tabanlı çeşitlenme modelleri,
- 3) Gelişimden kaynaklı (evrimsel) çeşitlenme modelleri (içsel bakış açısı farklılaşmasında kaynaklı),



Şekil 6.3 : Rekabet Oluşturabilecek Bir Yapı

İçsel Bileşenler ve Farklılaşmanın Kaynakları

1. **Seviyede:** Sistemsal bakış açısı firmanın farklılaşması için, kaynakları ve yetenekleri ile ölçüşen fırsatları tanımlar.
2. **Seviyede:** Farklılaşma, ayırt edici yeteneğinin ortaya çıkabilmesi için, yetenek ve bilginin firma içerisinde yayılması amacıyla, organizasyonel rutinlerin transferi ve yerine geçme ile ilgili olasılıkları tanımlar.
3. **Seviyede:** Farklılaşma, yeni ürün veya servisin ana çıktılarının ortaya konulması için fırsatları ortaya koyacaktır.

6.2.1. Sistem Bakış Acısı Yeteneği Ortaya Konulması

İş yada yönetim birimlerinin hedeflere ulaşmak için kavramlaştırılmış bir bakış acısı yada dünya görüşü olarak adlandırılır. Firmanın baskın mantığı çerçevesince şekillenmiş olan şemada, iş stratejilerini işler arasında dağıtıp düzenlerken, iş stratejilerini düzenlerken ve koordine ederken üst yönetime kılavuzluk edecektir.

Salomon firması çeşitlendirme stratejilerinde, yeni alanlara girerken kendileriyle rekabet yapısı ve anahtar başarı faktörleri tarafından benzerlik gösteren alanları tercih ettiler ve kayak bağlayıcılarından, kayak botlarına ve kır koşu ekipmanlarına kadar rekabetin yoğunluğunun, pazar paylarının, coğrafi pazarların ve innovasyon

dinamiklerinin birbirlerine yakın alanlarda geniş bir yelpazede çeşitlendiler. Bu, Salamon firmasına tüm iş birimlerinde, ürün çeşitlendirme dayalı, dünya çapında saldırgan pazarlamayı esas alan aynı yönetim stratejisi ile yönetilmesine olanak sağladı (Chiesa ve Manzini, 1997).

Ayrıca, sistemsel bakış açısı, firmanın yeni bir iş dalına girmesine sebep olan nedenler gibi neden farklılaşma soruna çözüm getirir. Daha sonra hangi iş birimlerine yada hangi içerikte hangi iş birimine girme gibi nerede farklılaşma sorunlarına çözüm getirir, yeni iş dalına hangi kaynak ve yetenekleri kullanılması gerektiğiyle ilgili nede farklılaşma sorunları çözüm getirir ve son olarakta amaçlar ve hedefler doğrultusunda nasıl farklılaşma sorunlarına çözüm getirir.

Açık olarak görülüyor ki, nasıl, nerede, ne ve neden farklılaşma soruları kritik bir şekilde birbirleriyle bağlıdır. Bu faktörler eşzamanlı olarak hangi iş kolunun yapılması konusunda birbirlerine bağlıdır. Benzer şekillerde dünya çapında önemli bir sigara firması, finansal kaynakları uygun hale getirmek ve riski azaltmak için aktivitelerini çeşitlendirdiler. Bunun beraberinde, bağlayıcı olarak az riskin olduğu gıda endüstrisinde çeşitlenmeyi seçtiler. Bu sadece dağıtım kanallarını göçermek yerine aynı dağıtım kanalları ile yollarına devam ettiler (Chiesa ve Manzini, 1997).

Yukarıda bahsedildiği gibi yönetsel kapasiteler, gerçek kaynaktan sinerji ve avantaj yaratarak, farklı iş birimleri arasında paylaşılabilir. Bunun olması için aynı baskın mantığını farklı iş kollarına göçerimi söz konusudur. Kültür ve yönetim prensipleri, farklılaşmanın performansını pozitif ve negatif olmak üzere 2 değişik yönde etkileyebilirler. Pozitif yönde etkiler;

- Eğer gerçek yönetsel sinerji tanımlanır ve yayılır ve
- Eğer gerçek yönetsel kültür ve kültürel değerler yeni aktivitelerin gereklilikleri ile eşleşirse,

Eğer bunlar olmazsa, aşağıdaki noktalarda

- Eğer yönetim çeşitlenme niçin gerek duyulduğunun farkına varmazsa
- Organizasyonel yapı ve rutinler ile ilgili gerekli modifiyeleri önermezse,

negatif bir etki yaratacaktır.

6.2.2. Ayırt Edici Yetenekler Tanımlanması

Çeşitlenme organizasyonun ayırt edici kapasitesi, organizasyonel rutinleri, karşılıklı ilişkilere olanak sağlayacak ve onun ayırt edici özelliklerini ve bilgiyi koordineli ve bütünleşmiş bir şekilde harmanlayıp, karşılaşılan problemleri en uygun yöntemle çözmektir. Literatürde, organizasyonel rutinlerin yayılımıyla farklılaşma göz ardı edilmiştir. Sadece birkaç yazar, organizasyonel rutinlerin tekrarlanması, ilişkili yetenek ve bilginin kodlanmayıp sözlü bir boyut içermediği sürece, rekabet üstünlüğü elde edilemeyeceğinin üstünde durmuşlardır. Soyut olan kaynakların yayılımı, literatürde

1. Kaynak tabanlı,
 2. Rekabet tabanlı
 3. Gelişimden kaynaklı (evrimsel) teorisyenler
- tarafından ele alınmıştır.

Kaynak tabanlı teoriye göre çeşitlenme, var olan ve henüz göçerimi gerçekleşmiş soyut kaynakların yayılmasının genişleme ihtiyacı ile var olan potansiyelleri arttırmak olarak açıklanmıştır.

Rekabet tabanlı teorisyenlere göre, yetenek ve teknolojinin bir paketi olarak, tanımlanır ve başarı, firmanın sahip olduğu kendine özgü ve rekabette farklılaştırıcı özelliklerin farklı farklı uygulamalarda kullanılması için kapasitenin farkına varılması ve yaygınlaştırmasına bağlanır.

Gelişmeden kaynaklanan evrimsel teorisyenlere göre, rekabette en son kaynak olan sözlü (kodlu olmayan) yetenek ve bilginin, devam eden uygulamalar ile kuvvetlendirilmesi şeklinde ifade edilmiştir.

Bu sebepten dolayı her üç gruptaki teorisyenlere göre, soyut kaynaklara dayanan çeşitlenme, kullanılmayan kaynak ve fazla kapasitenin var olması ile açıklanamayacağı ve tam zıttı olaraktan, yeni iş kollarına girmeye teşvik eden, yeni uygulamalara yol açacak kullanılan kaynakların uygunluğu şeklinde ifade edilmiştir. Bu bakış açısıyla, soyut kaynaklar üzerindeki çeşitlenme “serilme” ve “kaldıraç” terimleriyle ifade edilmiş ve başarılı firmaların maksimum performans sağlamaları için tüm soyut kaynakların göz önüne serilmesi ve potansiyellerinin ortaya

çıkarılması değişik iş kollarında kaldıraç görevi üstlenmeleri istenmiştir (Chiesa ve Manzini, 1997).

Firmanın çeşitlenmek için firmanın kullanabileceği kaynaklar da, marka ve imaj değerleri şeklinde sıralanabilir. Mesela büyük tekstil firmalarının mağazalarında kendi isimleriyle ürettikleri parfümler ve makyaj malzemeleri şeklinde sıralanabilir.

6.2.3. Seviye: Ana Çıktının Ortaya Koyulması

Firma kendi ana çıktılarını ürün ve servislerini kullanarak kendi farkındalıkları ile yeni son ürünler üreterek kendi rekabetinin kaldırıcını görecektir. Çeşitlenme firmaya elindeki kaynakları kullanarak farklı çıktı üretme yada sunabilme şeklini alacaktır. Bu firmayı paylaşmaya odaklaştıracak ve somut kaynaklarının birbirleri arasında değişik dokuşuna zemin yaratacak şekilde firmayı yeniden düzenleme ve dizayn etme ve kullanılmayan kaynaklara ve fazla kapasitelere odaklanma şeklinde sıralanabilir. Yine geleneksel bakış açısına göre, rekabet tabanlı teorinin ana çıktı elde edilecek olan ve onun özgürlüğü ve değer katma yeteneğinden kaynaklı olan ek bir değer yaratmaya odaklanmalıdır (Chiesa ve Manzini, 1997).

6.2.4. Farklılaşma Aşamaları

Farklılaşma için tanımlanan matrisin bir boyutu var olan kaynakların kullanımı ve diğer boyut organizasyonun sahip olduğu rutinlerin kullanmasıdır.

Çizelge 6.1 : Değişik Farklılaşma Çeşitleri

Rutin (Aktivite) Tabanlı	İlişkili Olmayan
Yenileme Tabanlı	Kaynak Tabanlı

Kavramlarla ilişkili olarak 4 çeşit farklılaşma içeriği tanımlayabiliriz.

6.2.4.1. Rutin (Aktivite) Tabanlı Farklılaşma:

Firma, sahip oldukları rutinler kullanarak fakat tamamlayıcı kaynaklar arasında gelişmeye ihtiyaç doğuran bir şekilde kendi aktivitelerini çeşitlendirebilir. Yeni aktiviteler beraberinde yeni kaynakları ve tamamlayıcı kümeleri beraberinde getirecektir fakat firmanın sahip olduğu rutinler onun etkenliğini tamamlayacaktır.

Sony rutin tabanlı farklılaşma için bir örnek sunmaktadır. Sony'nin stratejisi örneğin, televizyon, videokaset çalar, elektronik kamera, küçültülmüş görsel ürünler gibi birçok farklılaşmış ürün gruplarına odaklanmaktır. Sony'nin esnekliği geniş kütleli tüketim alanlarına yeni teknolojiyi kısa sürede adapte etmesindedir. Bunun sebebi sahip olduğu organizasyonel rutinlerin ve yeni teknolojiyi kütleli tüketimin olduğu alanlara en kısa sürede sokmasıdır.

6.2.4.2.Kaynak Tabanlı Farklılaşma:

Var olan kaynağı geliştirme ve yeni iş rutinleri geliştirme, kaynak temelli farklılaşmanın ilgi alanıdır. Var olan kaynakları yeni iş birimlerine aktarma, organizasyonları iş rutinlerini değiştirmeye zorladı. Örneğin, 1980 lerde J & M Airfames firması, Tempest adı verilen ürünlerin (1950 lerde çok popüler ve başarılı olan ağır bombanın) talebinde bir azalma söz konusu oldu. Tempest'lerin aynı amaç için kullanımı için teknolojik kaynakların ve kapasitelerin yeni aktiviteler için kullanılmasına gerek duyuldu. Müşterilerin artan istekleri sayesinde üretim planlarını esnek bir şekilde dizayn ederek ihtiyaçlara en kısa yoldan hizmet sunan bir yapı oluşturmak zorunda kaldılar.

Var olan rutinler ile var olan ürünlerin göçerimi ve yeni ürün elde etmeyle ilgili diğer örnekler, eğer bu yeni son ürünler yeni bir pazara, endüstriye yada coğrafi alanlara girilirse, ve bu alt anlardaki karakteristikler gelenekselden yönetim ve yapı olarak farklıysa, bu durumlarda kaynaklar üzerinde farklılaşmaya gidilmelidir.

6.2.4.3.İlişkili Olamayan Farklılaşma:

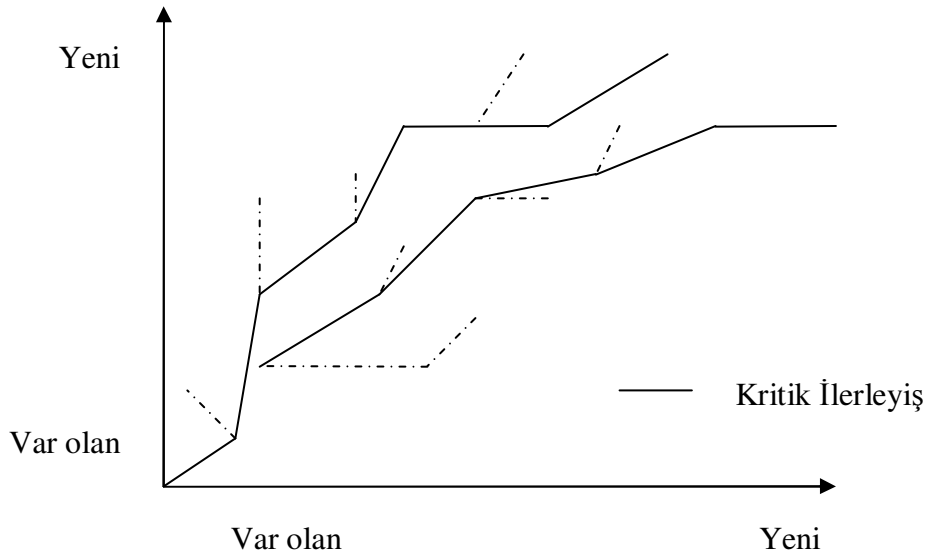
Firma, kendi iş kolunda yenilikler yapmaya, eski olanları yeni olanlarla tamamlamaya ve farklılaştırıcı organizasyonel rutinelere ihtiyaç duyar. Bu farklılaşmanın en ortak, temel ve en bilinen farklılaşma şeklidir. Nadiren, yeni iş koluna girme iş rutinlerinde ve kaynaklarında yenilenmelere izin verir ve genellikle farklılaşmada firmanın ihtiyaç duyduğunda kaynakları ve iş rutinleri arasında farklılıklar olacaktır. Örneğin, Benetton 1980 lerde Amerikan pazarına girmeye karar verdiğinde, ürünlerini ve dükkânlarını Amerikan tarzına göre dizayn etti (kaynak farklılaştırması) ve Avrupa'dan farklı bir şekilde felsefesi tamamen farklı olan taşeronlarla (organizasyonel rutin farklılaşması) Amerikan pazarında yer edinebildi. İlişkisiz farklılaşmada en uç nokta ise, mali kaynakların paylaşıldığı yada transfer edildiği durumlardır. Firmalar kendilerine finansal kaynak yaratabilmek için bu tarz çeşitlenmeye gidebilirler.

6.2.4.4.Yenileme Tabanlı Farklılaşma:

Yeni bir iş koruna girerken, var olan kaynak ve organizasyonel rutinlerin göçerimi şeklinde bir yol izlemektir. Bu farklılaşmak için en güvenli yolu teşkil eder. Farklılaşmanın başarılı olup olmayacağını farkında olabilmek için, kaynakların ve organizasyonel rutinlerin uygulanabilirliğini kontrol etmek gereklidir. Fakat mükemmel bir yenilemenin prosesleri, genişleme ve arttırılma olmadan, yeni uygulama alanı bulamazlar. Yeni tabanlı farklılaşma, yenileme tabanlı farklılaşmaya göre daha çok tercih edilir.

6.2.5. Farklılaşmadaki Trendler

Bir önceki aşamada 4 tane değişik farklılaşma yönetimini tanımladık. Uzun erimde, firmaların çeşitlenmek için kullandıkları stratejiler sadece tek bir kategori grubunun içerisine sokulamaz. Dinamik bir bakış açısıyla, farklılaşmanın temel patentleri, değişik tek işlerin bir araya gelmesiyle oluşan, karışık yollardan geçer. Aşağıdaki şema farklılaşmanın nasıl olabileceğiyle ilgili bizlere bilgi sunar.

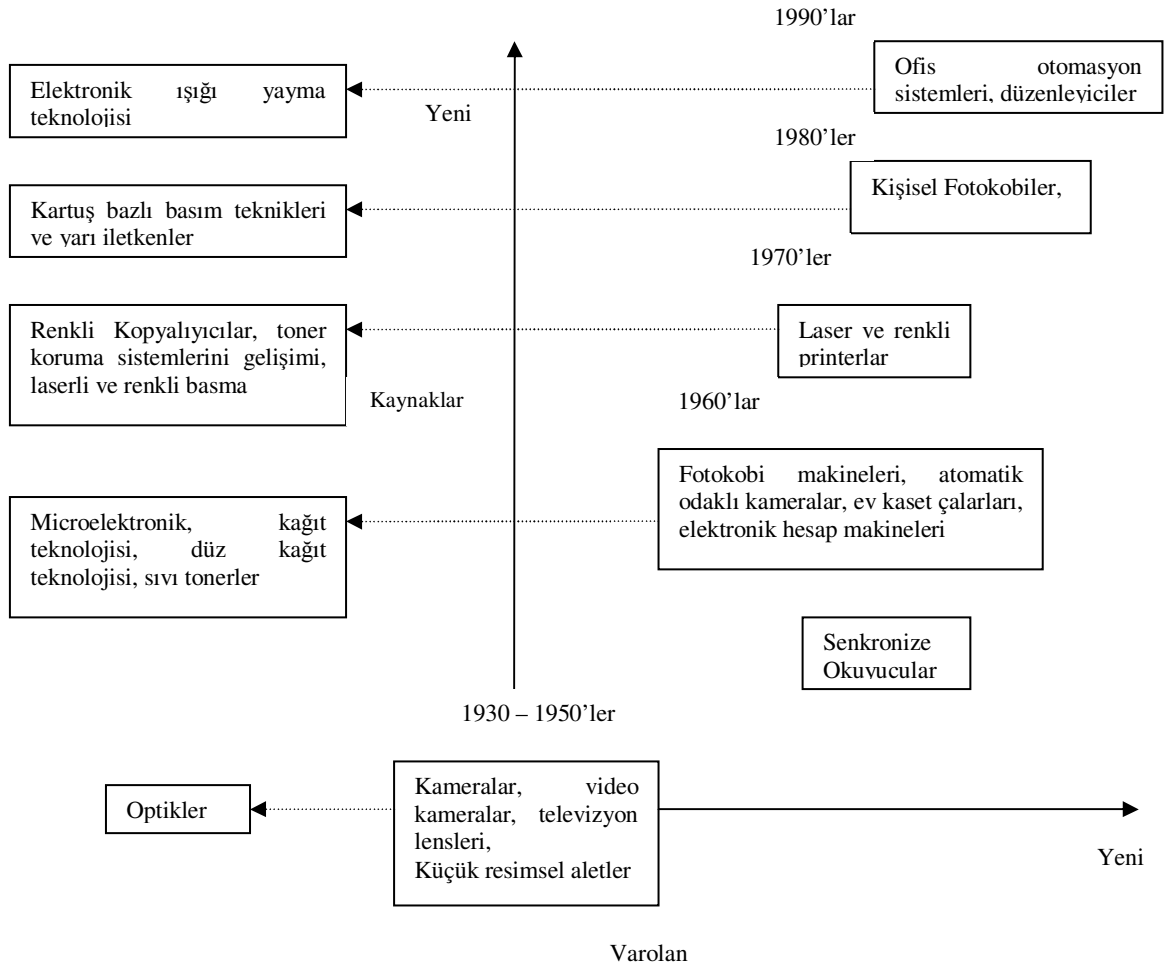


Şekil 6.4 : Farklılaşmadaki Trendler

Çeşitlenmenin yörüngesine dinamik bir bakış açısıyla bakmak gerekirse, açık bir şekilde firmanın devamlılığı ve firma davranışındaki tutarlılıkla sınırlandırılır. Yukarıdaki şekilde firma için önemli olan yeni kaynakların ve rutinlerin firmanın devamlılığı için devam eden ver firmanın davranışıyla tutarlı olmalıdır. Firmanın

yeni ürün ve rutin tanımlayacağı ve devamlılığını sağlayacağı ve uzun süre boyunca devam ettireceği bazı kritik olan yörüngeler tanımlanmalıdır. Bu dalları hangi boyutlarda hangi kaynakları yada rutinleri yeniden kullandıklarını tanımlamamak olanaklıdır. Tüm bu dallar firma için alınan farklı çeşitlendirme kararlarıdır. Kritik yörüngelerin dışında olan dallanmalar firma için önemli ve tutarlı olmayan durumları ifade eder.

Aşağıdaki şekilde Canon firmasının 50 seneyi aşkın bir sürede farklılaşmak için yaptığı çalışmalara yer verilmiştir. Canon'nun yapmış olduğu farklılaşmalar rutin (aktivite) tabanlı diye adlandırılabilir. Birçok yenilik yapılırken, firmanın iş rutinlerinde yenilemeye gidilirken, soyut ve somut kaynaklarıyla ilişkili olmuştur. Canon'un çeşitlenme yörüngesi, var olan yetenek ve teknolojiler yenileriyle entegre edilirken, yeni uygulamalara yer açmaya odaklanılmıştır. Çeşitlenme yapılırken var olan öğrenme ve yeni teknolojiler yenilerine aktarılmıştır.



Şekil 6.5 : Canon'nun Farklılaşma Çalışmaları

6.2.6. Yatay Stratejiden Çıkarımlar

İçerik olarak bakıldığında farklılaşma, içsel güçlerin, eş zamanlı kullanılması onlara yöne verilmesi ve yapılan işlerle sınırlandırılmasıdır. İçsel bakış açısı firmanın iç dinamikleri arasında bir bağ kurulmasına yardımcı olarak ilişkili farklılaşma için olanak sağlar. Bazı yazarlar ilişkili farklılaşmayı ürün, pazar ve serviste benzerliklerden yola çıkmak olarak değerlendirirken, bazıları içinse kaynakları yeniden kullanma ortak kullanımları yaratma ve ortak olan iş rutinleri tespit etme ve şekillendirme şeklinde tanımlamışlardır.

Rekabet tabanlı teoriye göre, firmaların dinamik bir yapıda başarılı olabilmesi devamlılığı ve tutarlılığı uzun süre sergilemesinden geçer. Devamlılık, bilgi ve yetenek biriktirme ile alakalıdır.

Sony nin VCR pazarına girmesi, başarılı bir tutarlılık ve devamlılık örneğidir. Sony misyonuna bağlı olarak, 1950 lerin sonlarına doğru VCR çalışmalarına başladı. Çalışmalarına başladığında VCR ile ilgili kütleli üretim düşünüleliyordu. Karı düşük kütleli üretim yapılırken Betamax sistemlerine karşı aynı zamanda dağıtım alanında da verilen mücadele de yenik duruma düşmüşlerdi. Fakat Sony nin yönetimi bu endüstride yatırım yapma ve geliştirme faaliyetlerine devam ettiler. Ve bu sayede yaptıkları yenilikler, ilerleyen zamanlarda geliştirecekleri görüntü ve ses sistemleri için bir temel şeklini aldı.

Çizelge 6.2 : Çeşitlenmenin Sistemlere Etkileri.

Farklılaşma Temelleri	Firmanın Sistemine Etkisi
Yenileme	Yok
Rutin (Aktivite)	Az
Kaynak	Yüksek
İlişkili Olmayan	Çok Yüksek

Yukarıdaki tabloda çeşitlenme ve çeşitlenme temellerinin firma üzerine etkileri sıralanmaktadır. İlişkili olmayan çeşitlenmede firma radikal değişikliklere giderken, yenileme tabanlı çeşitlenmede firmalar sadece ufak modifiyelere ihtiyaç duyarlar.

6.3.Ensign, P.C., (1998) e göre Yatay Stratejileri Ölçümlemesi

Ensign (1998) a göre firmaların yataylaşma miktarlarının ölçülmesi, kaynak paylaşımının tanımlanabilmesi için Ek A.1’de verilen 3 aşamalı testin yapılmasını önermiştir.

Birinci bölümde iş stratejileri ve birbirleri arasında ilişkilik, ikinci bölümde önemlilik ve birbirleri arasındaki ilişkililik ve üçüncü bölümde rekabet ve birbirleri arasındaki ilişkilik ölçümlemek istenmiştir.

7. ARASTIRMA

Yataylaşma ile ilgili yukarıdaki yöntemleri dikkate alarak, Türkiye Makine sektöründe faaliyet gösteren firmaların yataylaşma puanlarını ve çıkan bu puanların etki eden faktörler ile ilişkili olup olmadığını belirlemeye çalıştık.

7.1. Ürün Yatay Puanının Hesaplanması (ÜYP)

ÜYP lerin hesaplarırken 3 önemli kriter üzerinde durulmuştur

- PR: Ortak Proses: Üretim sırasında, firmadan bağımsız bir şekilde, üretim prosesleri arasındaki benzerlikler göz önüne alınarak değerlendirildi.
- KA: Ortak Kaynak: Üretimiyle ilgili, firmadan bağımsız bir şekilde, kullanılan somut yada soyut kaynaklar arasındaki benzerlikler dikkate alınarak değerlendirildi.
- PA: Ortak Pazar: Pazar ilgili olarak, firmadan bağımsız bir şekilde, ortak pazara sunabilme, alıcılar arasındaki benzerlikler dikkate alınarak değerlendirildi.

Kriterler değerlendirilirken 5’li liker ölçeği kullanıldı.

Makine sektörü, çalışmanın daha sağlıklı yürütülmesi ve anket dolduran kişilerin işini kolaylaştırması açısından ürün benzerlikleri açısından 3 alt gruba ayrıldı.

- Otomotiv Sektörü
- Beyaz Eşya Sektörü
- Otomotiv Yan Sanayi ve Diğerleri

Daha sonra sektör içinde ürün karşılaştırma matrisleri oluşturularak sektöründe uzman kişilere gönderildi. Çizelgeler ve çıkan sonuçlar EK-2’dedir.

7.2.İlişkili Farklılaşma (Entropi) Değerinin Hesaplanması

Makine sektörünün İlişkili Farklılaşma Değerleri Günay E. (2009) yılındaki yüksek lisans tezindeki değerlerden alınmıştır.

Entropi ile işlem yapmanın 2 türlü avantajı vardır. (Ainginer ve Davies, 2004)

- Entropi indexi, dağılmaya ve üzerinde işlem yapmaya son derece elverişlidir: Endex, bireysel ve endüstri geneli arasında olan ilgili ilişkileri tam ve anlamlı bir şekilde ortaya koyabilmektedir.
- Entropi indexi, endüstri ve ülke paylarının yaplaşımında, sadece en yüksek olan paylaşımların değil, tüm paylaşımların eşit şekilde göz önüne alınmasını sağlar.

Ürün (hizmet) çeşitlenmesi ise firma için yeni olan ürünlere (hizmetlere) yayılmaktır. Entropi endeksi firmaların ürün çeşitlenme derecesini ölçen bir yöntemdir. Her P_i 'nin $\ln(1/P_i)$ olarak ağırlıklandırılmış olduğu ve oransal olarak büyük işler için daha düşük ağırlık verilmiş olunan bir yöntemdir. Firma ne kadar fazla sayıda ürün üretiyorsa entropi endeksi o kadar büyük çıkar (Günay, 2009).

Çeşitlenme derecesi için entropi ölçümü, firmanın çeşitlenme çalışmaları içinde üç elemandan uyarlanmıştır:

- i) Firmanın işlettiği ürün segmenti sayısı
- ii) Firmanın toplam satışlarının ürün segmentleri üzerine dağılımı
- iii) Çeşitli ürün segmentleri içinde ilişki derecesi

Entropi ölçümünü diğer çeşitlenme indislerinden ayıran şey üçüncü elemanı dikkate alıyor olmasıdır.

N tane endüstri segmentinde faaliyet gösteren bir firma düşünelim, endüstri segmenti 4-basamaklı SIC endüstrisi olarak tanımlansın. Bu endüstri segmentleri M endüstri grubu içerisinde kümelensin, endüstri grubu da 2-basamaklı SIC endüstrisi olarak tanımlansın ($N \geq M$). Toplam çeşitlenmenin entropi ölçümü DT ile tanımlansın.

P_i firmanın toplam satışları içinde i.inci segmentin payı olsun. O zaman

$$DT = \sum_{i=1} P_i \ln(1/P_i)$$

Yukarıdaki ifade segmentlerin ağırlıklı ortalamasının payıdır, her segmentin ağırlığı payının tersinin doğal logaritmasıdır. Bu ölçüm o halde, çeşitlenmenin iki elemanını dikkate almaktadır:

- (i) firmanın faaliyet gösterdiği segment sayısı,
- (ii) her bir segmentin tüm satışlar içinde kısmi önemi

Çizelge 7.1 : Örnek Bir Firmanın Ürün Bazında Satışlarının Oranları

		Satışlar (%)					Çeşitlenme		
		Grup 1		Grup 2					
	Toplam	Segment	Segment	Segment	Segment	Segment	Toplam	İlişkili	İlişkisiz
		1	2	1	2	3			
1	100	100	-	-	-	-	0	0	0
2	100	95	5	-	-	-	0,20	0,20	0
3	100	90	10	-	-	-	0,32	0,32	0
4	100	80	10	10	-	-	0,64	0,32	0,32
5	100	70	20	10	-	-	0,80	0,48	0,32
6	100	60	10	10	10	10	1,23	0,62	0,61
7	100	20	20	20	20	20	1,61	0,94	0,67

Örnek olsun diye 6. firma için ilişkili, ilişkisiz ve toplam çeşitlenmeyi hesaplayacak olursak;

$$DT = \sum_{i=1} P_i \ln(1/P_i)$$

$$DT = 0,6 * \ln(1/0,6) + 0,1 * \ln(1/0,1) + 0,1 * \ln(1/0,1) + 0,1 * \ln(1/0,1) + 0,1 * \ln(1/0,1) = 0,31 + 0,23 + 0,23 + 0,23 + 0,23 = 1,23$$

Makine Sektöründeki firmaların 2003, 2004 ve 2005 yılındaki ilişkili farklılaşma değerlerinin ortalaması alınmıştır.

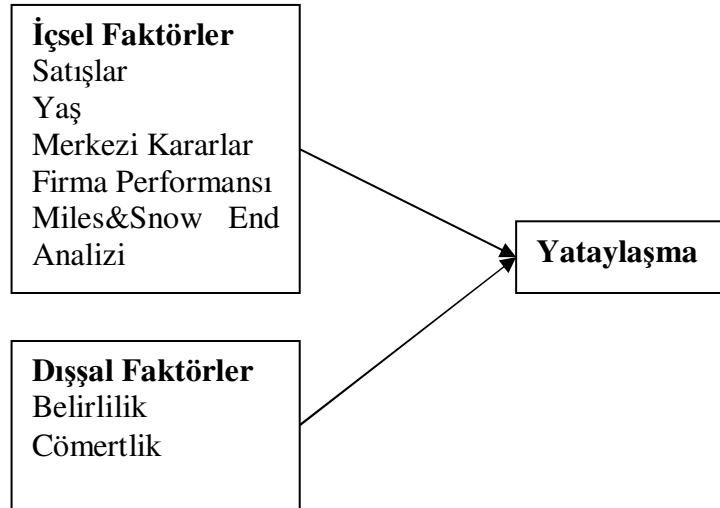
7.3.Yataylaşmaya Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi

Yapılan literatür çalışması ve bilgi birikimlerinden yola çıkarak firmalar için yataylaşmaya etki eden faktörleri belirlemeye çalıştık. Bu faktörleri

- İçsel faktörler

- Dışsal faktörler

olarak 2'ye ayırdık. Daha sonra bu 2 ana başlığın altında olabilecek alt başlıkları belirledik.



Şekil 7.1 : Yataylaşmaya Etki Eden Faktörlerin Sınıflandırılması

Çevik (2009) göre, Türkiye Makine Sektörüne yapılmış olan anket ve anket sonuçları neticesinden faydalanarak, yukarıdaki kriterlerin ölçümleme değerlerini elde ettik.

Yukarıdaki hesaplanan ÜYP ve Entropi değerleri ile firmalar için yataylaşmaya sebep olabilecek aşağıdaki veriler ile ilgili ilişkisi SPSS programında T testine, verilerin Normal ve Kısmi Koralasyonuna tabi tutuldu.

7.4. Analizler

7.4.1. Satışlar

Firmaların 2005 yılında yapmış oldukları satışlar dikkate alınarak verileri inceledik.

Verilerimizi firmaların yapmış oldukları satış değerlerine göre

- Satış değeri 500 000 000 TL den büyük olan firmaların grubu 1
- Satış değeri 500 000 000 TL den küçük olan firmaların grubu 0

olacak şekilde sınıflandırdık.

Çizelge 7.2 : Firmaların Satış Değerleri ve Grupları

Firmalar	Toplam Satışlar	Grup
FORD OTOSAN	6.059.155.275	1
ARÇELİK	5.102.907.000	1
TOFAŞ	2.543.292.000	1
BSH	1.443.858.698	1
DEMİR DÖKÜM	572.022.617	1
UZEL	543.875.324	1
ANADOLU ISIZU	399.008.829	0
OTOKAR	289.746.692	0
KARSAN	250.866.520	0
ALARKO	225.274.434	0
PARSAN	109.607.326	0
BOSH FREN S	89.991.850	0
EGE ENDÜSTRİ	82.943.820	0
KLİMASAN	76.321.947	0
İHLAS	73.000.314	0
F-M PİSTON	39.496.515	0
DİTAŞ DOĞAN	30.271.510	0
EMİNİŞ	17.872.889	0
VESTEL	4.407.738	0
BEKO	2.025.153	0

7.4.1.1. Entropi – Satış İlişkisi

H₀= Satış büyüklükleri farklı olan firmaların entropi değerleri aynıdır

H₁= Satış büyüklükleri farklı olan firmaların entropi değerleri farklıdır.

Çizelge 7.3 : Entropi ve Satışların SPSS Çıktısı T Testi

		Grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İlişkili Çeşitlenme		1	6	,83817	,590876	,241224
		0	14	,71464	,479926	,128266

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
İlişkili Çeşitlenme		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differen ce	Std. Error Differen ce	95% Interval Difference Lower Upper	Confidence of the Upper
	Equal variances assumed	,370	,551	,493	18	,628	,123524	,250395	-,402537	,649584
	Equal variances not assumed			,452	7,982	,663	,123524	,273205	-,506741	,753788

Çizelge 7.4 : Entropi ve Satışların SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri

		İlişkili Çeşitlenme	Toplam Satışlar
İlişkili Çeşitlenme	Pearson Correlation	1	,454*
	Sig. (2-tailed)		,044
	N	20	20
Toplam Satışlar	Pearson Correlation	,454*	1
	Sig. (2-tailed)	,044	
	N	20	20

Çizelge 7.5 : Entropi ve Satışların SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri

		İlişkili Çeşitlenme	Toplam Satışlar
Grup	İlişkili Çeşitlenme	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	.
		df	0
Toplam Satışlar		Correlation	,530
		Significance (2-tailed)	,020
		df	17

Sonuç: Entropi - Satış İlişkisi

Verileri T testine tabi tuttuğumuzda varyansları eşit saydığımızda 0,628 eşit saymadığımızda 0,663 gibi $>0,05$ güvenilirlik seviyesinden büyük değerle karşılaşırız.

Veriler arasındaki toplu ve kısmi korelasyon değerlerine baktığımızda ise toplu korelasyonun 0,454 gibi orta anlamlı bir seviyede olduğunu, kısmi korelasyonun ise -0,53 negatif yüksek anlamlı bir seviyede olduğunu görüyoruz.

Dolayısıyla H_0 hipotezimizi reddedecek yeterli veriye sahip değiliz.

7.4.1.2.ÜYP ve satış ilişkisi

H_0 = Satış rakamları farklı olan firmaların ürün yatay puanı aynıdır

H_1 = Satış rakamları farklı olan firmaların ürün yatay puanı farklıdır.

Çizelge 7.6 : ÜYP ve Satışların SPSS Çıktısı T Tablosu

		Grup	N	Mean		Std. Deviation		Std. Error Mean	
PUAN	1	7	2,8220		,80369		,30377		
	0	13	2,7038		1,02868		,28531		
Levene's Test for Equality of Variances									
					t-test for Equality of Means				
					Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
		F	Sig.	t	df				
PUAN	Equal variances assumed	1,462	,242	,263	18	,796	,11817	,44985	-,82693 1,06327
	Equal variances not assumed			,284	15,301	,781	,11817	,41674	-,76857 1,00491

Çizelge 7.7 : ÜPY ve Satışların SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri

		Puan	Toplam Satışlar
Puan	Pearson Correlation	1	-,064
	Sig. (2-tailed)		,789
	N	20	20
Toplam Satışlar	Pearson Correlation	-,064	1
	Sig. (2-tailed)	,789	
	N	20	20

Çizelge 7.8 : ÜPY ve Satışların SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri

Control Variables			Puan	Toplam Satışlar
Grup	Puan	Correlation	1,000	-,139
		Significance (2-tailed)	.	,571
		df	0	17
Toplam Satışlar		Correlation	-,139	1,000
		Significance (2-tailed)	,571	.
		df	17	0

Sonuç: ÜYT Satış İlişkisi

Verileri T testine tabi tuttuğumuzda varyansları eşit saydığımızda 0,796 eşit saymadığımızda 0,781 gibi $>0,05$ güvenilirlik seviyesinden büyük değerle karşılaşırız.

Veriler arasındaki toplu ve kısmi korelasyon değerlerine baktığımızda ise toplu korelasyonun -0,064 gibi negatif anlamsız bir seviyede olduğunu, kısmi korelasyonun ise -0,139 negatif anlamsız bir seviyede olduğunu görüyoruz.

Dolayısıyla H_0 hipotezimizi reddedecek yeterli veriye sahip değiliz.

7.4.2. Yaş

Firmaların 2005 yılındaki yaşları dikkate alınarak verileri inceledik.

Verilerimizi firmaların yaş değerlerine göre

- Yaşları 40'dan büyük olan firmaların grubu 1
- Yaşları 40'dan küçük olan firmaların grubu 0

olacak şekilde sınıflandırdık

Çizelge 7.9 : Firmaların Yaşları ve Grupları

FİRMA	YAS	Grup
UZEL	52	1
ARÇELİK	50	1
FORD OTOSAN	46	1
OTOKAR	42	1
PRYSMIAN KABLO	41	1
EGE ENDÜSTRİ	41	1
DEMİR DÖKÜM	41	1
BEKO	39	0
KARSAN	39	0
PARSAN	37	0
TOFAŞ	37	0
KLİMASAN	36	0
EMEK ELEKTRİK	36	0
DİTAŞ DOĞAN	33	0
ALARKO	33	0
BSH	31	0
BOSH FREN S	30	0
ANADOLU ISIZU	25	0
VESTEL	22	0
İHLAS	10	0

7.4.2.1.Entropi – Yaş İlişkisi

H_0 = Yaşlı ve genç firmaların entropi değerleri aynıdır

H_1 = Yaşlı ve genç firmaların entropi değerleri farklıdır.

Çizelge 7.10 : Entropi ve Yaş SPSS Çıktısı Kısmı T tablosu

		Grup	N	Mean		Std. Deviation		Std. Error Mean	
İlişkili Çeşitlenme		1	6	,97183		,648393		,264705	
		0	14	,65736		,419395		,112088	

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
İlişkili Çeşitlenme	Equal variances assumed	1,948	,180	1,305	18	,208	,314476	,240938	-,191716	,820668
	Equal variances not assumed			1,094	6,869	,311	,314476	,287459	-,367896	,996848

Çizelge 7.11 : Entropi ve Yaş SPSS Çıktısı Korelasyon Sonuçları

		İlişkili Çeşitlenme	YAS
İlişkili Çeşitlenme	Pearson Correlation	1	,218
	Sig. (2-tailed)		,356
	N	20	20
YAS	Pearson Correlation	,218	1
	Sig. (2-tailed)	,356	
	N	20	20

Çizelge 7.12 : Entropi ve Yaş SPSS Çıktısı Kısmı Korelasyon Sonuçları

Control Variables		İlişkili Çeşitlenme	YAS
Grup	İlişkili Çeşitlenme	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	,031
		df	,901
YAS		0	17
	YAS	Correlation	,031
		Significance (2-tailed)	1,000
		df	,901
		17	0

Sonuç: Entropi - Yaş İlişkisi

Verileri T testine tabi tuttuğumuzda varyansları eşit saydığımızda 0,208 eşit saymadığımızda 0,311 gibi $>0,05$ güvenilirlik seviyesinden büyük değerle karşılaşıyoruz.

Veriler arasındaki toplu ve kısmi korelasyon değerlerine baktığımızda ise toplu korelasyonun 0,218 gibi az anlamlı bir seviyede olduğunu, kısmi korelasyonun ise 0,031 anlamsız bir seviyede olduğunu görüyoruz.

Dolayısıyla H_0 hipotezimizi reddedecek yeterli veriye sahip değiliz.

7.4.2.2.ÜYP ve Yaş İlişkisi

H_0 = Yaşlı ve genç firmaların ürün yatay puanı aynıdır

H_1 = Yaşlı ve genç firmaların ürün yatay puanı farklıdır.

Çizelge 7.13 : ÜYP ve Yaş SPSS Çıktısı T Tablosu

		Grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PUAN		1	7	2,6220	,77885	,29438
		0	13	2,8115	1,03417	,28683

Levene's Test for Equality of Variances										
					t-test for Equality of Means					
					Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
PUAN	Equal variances assumed	3,386	,082	-,423	18	,678	-,18952	,44849	-1,13177	,75273
	Equal variances not assumed			-,461	15,717	,651	-,18952	,41101	-1,06210	,68306

Çizelge 7.14 : ÜYP ve Yaş SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri

		PUAN	YAS
PUAN	Pearson Correlation	1	,078
	Sig. (2-tailed)		,745
	N	20	20
YAS	Pearson Correlation	,078	1
	Sig. (2-tailed)	,745	
	N	20	20

Çizelge 7.15 : ÜYP ve Yaş SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri

		Control Variables	PUAN	YAS
Grup	PUAN	Correlation	1,000	,198
		Significance (2-tailed)	.	,416
		df	0	17
	YAS	Correlation	,198	1,000
		Significance (2-tailed)	,416	.
		df	17	0

Sonuç: ÜYT Yaş İlişkisi

Verileri T testine tabi tuttuğumuzda varyansları eşit saydığımızda 0,678 eşit saymadığımızda 0,651 gibi $>0,05$ güvenilirlik seviyesinden büyük değerle karşılaşırız.

Veriler arasındaki toplu ve kısmi korelasyon değerlerine baktığımızda ise toplu korelasyonun 0,078 gibi anlamsız bir seviyede olduğunu, kısmi korelasyonun ise 0,198 gibi az anlamlı bir seviyede olduğunu görüyoruz.

Dolayısıyla H_0 hipotezimizi reddedecek yeterli veriye sahip değiliz.

7.4.3. Merkezi Kararlar

Firmaların merkezîyet derecesini ölçmek için aşağıdaki sorular soruldu. Çıkan sonuçlar firmaların ÜYP (Ürün Yataylık Puanı) ve Entropi değerleriyle analiz edildi. Mevcut durumunuzu göz önüne alarak aşağıdaki önermelerden size en uygun olanı seçiniz.

Çizelge 7.16 : Çevik (2009)'a göre Firma Merkezileşme Anket Ölçümü

(1) Tam Merkezi (Her şeyi üst yönetim belirlir)	(2) Çok Merkezi	(3) Az Merkezi	(4) Orta	(5) Az Merkezkaç	(6) Çok Merkezkaç	(7) İlgili Her konu İlgili Yerde Karara Bağlanır
Kararlarınız ne kadar merkezidir						

Verilerimizi firmaların vermiş oldukları merkezilik değerlerine göre

- a) Merkeziliği 4 ve 4'ten büyük olan firmaların grubu 1
- b) Merkeziliği 4'ten küçük olan firmaların grubu 0

olacak şekilde sınıflandırdık

Çizelge 7.17 : Firmaların Merkezi Karar Değerleri ve Grupları

Firmalar	Merkezi Kararlar	Grup
ARÇELİK	5	1
BEKO	5	1
BSH	5	1
DEMİR DÖKÜM	5	1
VESTEL	5	1
BOSH FREN S	4	1
İHLAS	4	1
KARSAN	4	1
TOFAŞ	4	1
UZEL	4	1
ALARKO	3	0
ANADOLU ISIZU	3	0
FORD OTOSAN	3	0
KLİMASAN	3	0
OTOKAR	3	0
PARSAN	3	0
DİTAŞ DOĞAN	2	0
EGE ENDÜSTRİ	2	0
EMİNİŞ	2	0

7.4.3.1. Entropi – Merkezi kararlar ilişkisi

H_0 = Merkezi karar alan ve almayan firmaların entropi değerleri aynıdır

H_1 = Merkezi karar alan ve almayan firmaların entropi değerleri farklıdır.

Çizelge 7.18 : Entropi ve Merkezi Kararların SPSS Çıktısı T Tablosu

	Grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İlişkili Çeşitlenme	1	10	,57660	,517801	,163743
	0	9	,95867	,459126	,153042

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
İlişkili Çeşitlenme	Equal variances assumed	,114	,740	-1,693	17	,109	-,382067	,225628	-,858100 ,093967
	Equal variances not assumed			-1,705	16,999	,106	-,382067	,224129	-,854939 ,090806

Çizelge 7.19 : Entropi ve Merkezi Kararların SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri

		İlişkili Çeşitlenme	Merkezi Kararlar
İlişkili Çeşitlenme	Pearson Correlation	1	-,264
	Sig. (2-tailed)		,274
	N	19	19
Merkezi Kararlar	Pearson Correlation	-,264	1
	Sig. (2-tailed)	,274	
	N	19	19

Çizelge 7.20 : Entropi ve Merkezi Kararların SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri

Control Variables		İlişkili Çeşitlenme	Merkezi Kararlar
Grup	İlişkili Çeşitlenme	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	,164
		df	,516
Merkezi Kararlar		0	16
	Merkezi Kararlar	Correlation	,164
		Significance (2-tailed)	1,000
		df	,516
		16	0

Sonuç: Entropi – Merkezi Kararlar İlişkisi

Verileri T testine tabi tuttuğumuzda varyansları eşit saydığımızda 0,109 eşit saymadığımızda 0,106 gibi $>0,05$ güvenilirlik seviyesinden büyük değerle karşılaşırız.

Veriler arasındaki toplu ve kısmi korelasyon değerlerine baktığımızda ise toplu korelasyonun -0,264 gibi negatif az anlamlı bir seviyede olduğunu, kısmi korelasyonun ise 0,164 az anlamlı bir seviyede olduğunu görüyoruz.

Dolayısıyla H_0 hipotezimizi reddedecek yeterli veriye sahip değiliz.

7.4.3.2.ÜYP ve Merkezi karar ilişkisi

H_0 = Merkezi karar alan ve almayan firmaların ürün yatay puanı aynıdır

H_1 = Merkezi karar alan ve almayan firmaların ürün yatay puanı farklıdır.

Çizelge 7.21 : ÜPY ve Merkezi Kararların SPSS Çıktısı T Tablosu

		Grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
PUAN		1	11	2,8010	1,04751	,31583			
		0	9	2,6769	,83580	,27860			
Levene's Test for									
Equality of									
Variances									
t-test for Equality of Means									
						Sig. (2-		Std.	95% Confidence
						Differenc		Error	Interval of the
						tailed)		Differenc	Difference
		F	Sig.	t	df			e	Lower Upper
PUAN	Equal								
	variances	1,264	,276	,288	18	,777	,12403	,43113	-,78174 1,02979
	assumed								
	Equal								
	variances not			,294	17,99	,772	,12403	,42115	-,76079 1,00885
	assumed				7				

Çizelge 7.22 : ÜPY ve Merkezi Kararların SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri

		PUAN	MERKEZİ KARARLAR
PUAN	Pearson Correlation	1	-,168
	Sig. (2-tailed)		,479
	N	20	20
MERKEZİ KARARLAR	Pearson Correlation	-,168	1
	Sig. (2-tailed)	,479	
	N	20	20

Çizelge 7.23 : ÜPY ve Merkezi Kararların SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri

		PUAN	MERKEZİ KARARLAR
Grup	Control Variables		
	PUAN		
	Correlation	1,000	-,475
	Significance (2-tailed)	.	,040
	df	0	17
MERKEZİ KARARLAR	Correlation	-,475	1,000
	Significance (2-tailed)	,040	.
	df	17	0

Sonuç: ÜYT Merkezi Kararlar İlişkisi

Verileri T testine tabi tuttuğumuzda varyansları eşit saydığımızda 0,777 eşit saymadığımızda 0,772 gibi $>0,05$ güvenilirlik seviyesinden büyük değerle karşılaşırız.

Veriler arasındaki toplu ve kısmi korelasyon değerlerine baktığımızda ise toplu korelasyonun -0,168 gibi anlamsız bir seviyede olduğunu, kısmi korelasyonun ise 0,198 gibi az anlamlı bir seviyede olduğunu görüyoruz.

Dolayısıyla H_0 hipotezimizi reddedecek yeterli veriye sahip değiliz.

7.4.4. Miles & Snow değerlendirme kategorileri

Firmaların Miles&Snow un tanımlamış olduğu firmaların sahip olabilecekleri stratejilerin 3 kriter başlığı altında toplanmıştır. Firmaların en yüksek puan verdikleri soruyu değerlendirmeye aldığımızda firmaların hepsinin 3. soruya yani C seçeneğine uygun olduklarını gördük ve ilgili analizleri yapamadık.

Çizelge 7.24 : Çevik 2009’a göre Miles & Snow Analizi Anket Ölçümü

Firmanızı aşağıdaki ifadeler ne kadar karakterize eder	Hiç	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok	Tamamen
Faaliyet gösterdiği alanda çok değişmeyen hizmet ve ürünler sunarak bir özel alan oluşturur. Genellikle yeni hizmet ve pazar değişimlerinin öncüsü değildir. Pazarda kendisini doğrudan ilgilendirmeyen değişimlerle ilgilenmeme eğilimindedir, varolan alandaki işlerini en iyi şekilde yapmaya odaklanır.							
Çok değişmeyen temel hizmetler sunarken seçilmiş ve gelecek vadeden yeni hizmet ve pazar gelişmelerini karşılamaya çalışır. Yeni hizmet ve servislerde nadiren öncüdür. Ancak öncü firmaların yeniliklerini sürekli izleyerek, bu hizmetleri maliyet açısından daha etkin veyadaha iyi tasarlanmış hizmetler olarak sunmaya çalışır.							
Sunduğu hizmetler ve ürünlerde sıkça değişiklik yapar. Yeni servis alanı ve pazar değişimlerinde, bütün hepsi başarılı olmasa da, sürekli öncü davranır. Pazardaki yeni oluşan talepleri ve fırsatları önceden görerek, bunlara cevap verir.							

Çizelge 7.25 : Firmaların Miles&Snow’a göre Puanları ve Grupları

FİRMA	PUAN	Grup
ALARKO	1,39	C
ANADOLU ISIZU	3,22	C
ARÇELİK	1,86	C
BEKO	2,00	C
BOSH FREN	4,67	C
BSH	2,44	C
DİTAŞ DOĞAN	4,00	C
EGE ENDÜSTRİ	2,60	C
EMEK ELEKTRİK	2,11	C
FORD OTOSAN	2,78	C
İHLAS	1,66	C
KARSAN	3,67	C
KLİMASAN	2,33	C
OTOKAR	2,00	C
PARSAN	3,66	C
PRYSMIAN KABLO	4,22	C
TOFAŞ	3,56	C
DEMİR DÖKÜM	2,33	C
UZEL	2,56	C
VESTEL	1,84	C

7.4.5. Firma performansı

Firmaların performanslarını öğrenebilmek için aşağıdaki sorular soruldu. Çıkan sonuçlar firmaların ÜYP (Ürün Yataylık Puanı) ve Entropi değerleriyle analiz edildi.

Mevcut durumunuzu göz önüne alarak aşağıdaki önermelerden size en uygun olanı seçiniz.

Çizelge 7.26 : Çevik 2009’a göre Firma Performans Analizi Anket Ölçümü

Şu anda aşağıdaki konularda rakiplerinize göre başarınız nedir?

Satışlardaki artış	Çok Az	Az	Biraz Az	Hemen hemen aynı düzeyde	Az Fazla	Fazla	Çok Fazla
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Pazar payı	Çok Düşük	Düşük	Az Düşük	Hemen hemen aynı düzeyde	Az Fazla	Fazla	Çok Fazla
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Karlılık	Çok Düşük	Düşük	Az Düşük	Hemen hemen aynı düzeyde	Az Fazla	Fazla	Daha Fazla
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Verilerimizi firmaların göstermiş oldukları performans değer ortalamalarına göre

a) Değeri 5’ten büyük performansa sahip firmaların grubu 1

b) Değeri 5 ve 5’ten den küçük performansa sahip firmaların grubu 0

olacak şekilde sınıflandırdık

Çizelge 7.27 : Firmaların Performansları ve Grupları

Firmalar	Ortalama	Grup
VESTEL	7,00	1
ALARKO	6,00	1
ARÇELİK	6,00	1
BEKO	6,00	1
BSH	6,00	1
OTOKAR	6,00	1
ANADOLU ISIZU	5,67	1
BOSH FREN S	5,33	1
DİTAŞ DOĞAN	5,00	0
EGE ENDÜSTRİ	5,00	0
FORD OTOSAN	5,00	0
PARSAN	5,00	0
DEMİR DÖKÜM	5,00	0
TOFAŞ	5,00	0
UZEL	5,00	0
İHLAS	4,33	0
KARSAN	4,33	0
KLİMASAN	4,33	0
EMİNİŞ	3,33	0

7.4.5.1.Entropi – Firma Performans İlişkisi

H_0 = Performansı düşük ve yüksek olan firmaların entropi değerleri aynıdır

H_1 = Performansı düşük ve yüksek olan firmaların entropi değerleri farklıdır.

Çizelge 7.28 : Entropi ve Firma Performansı SPSS Çıktısı T Tablosu

	Grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İlişkili Çeşitlenme	1	8	,99463	,600755	,212399
	0	11	,58518	,385758	,116310

Levene's Test for Equality of Variances					t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval of the Difference
							ce	ce	Lower Upper
İlişkili Çeşitlenme	Equal variances assumed	1,986	,177	1,813	17	,087	,409443	,225800	-,066953 ,885839
	Equal variances not assumed			1,691	11,127	,119	,409443	,242160	-,122805 ,941691

Çizelge 7.29 : Entropi ve Firma Performansı SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri

		İlişkili Çeşitlenme	Ortalama
İlişkili Çeşitlenme	Pearson Correlation	1	,250
	Sig. (2-tailed)		,303
	N	19	19
Ortalama	Pearson Correlation	,250	1
	Sig. (2-tailed)	,303	
	N	19	19

Çizelge 7.30 : Entropi ve Firma Performansı SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri

Control Variables		İlişkili Çeşitlenme	Ortalama
Grup	İlişkili Çeşitlenme	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	,585
		df	16
Ortalama		Correlation	-,138
		Significance (2-tailed)	,585
		df	16

Sonuç: Entropi – Firma Performans İlişkisi

Verileri T testine tabi tuttuğumuzda varyansları eşit saydığımızda 0,087 eşit saymadığımızda 0,119 gibi $>0,05$ güvenilirlik seviyesinden büyük değerle karşılaşırız.

Veriler arasındaki toplu ve kısmi korelasyon değerlerine baktığımızda ise toplu korelasyonun 0,250 gibi az anlamlı bir seviyede olduğunu, kısmi korelasyonun ise - 0,138 negatif az anlamlı bir seviyede olduğunu görüyoruz.

Dolayısıyla H_0 hipotezimizi reddedecek yeterli veriye sahip değiliz

7.4.5.2.ÜYP ve Firma Performansı

H_0 = Performansı düşük ve yüksek firmaların ürün yatay puanı aynıdır

H_1 = Performansı düşük ve yüksek firmaların ürün yatay puanı farklıdır.

Çizelge 7.31 : ÜYP ve Firma Performansı SPSS Çıktısı T Tablosu

Çizelge 7.32 : ÜYP ve Firma Performansı SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri

		Puan	Ortalama
Puan	Pearson Correlation	1	-,230
	Sig. (2-tailed)		,343
	N	19	19
Ortalama	Pearson Correlation	-,230	1
	Sig. (2-tailed)	,343	
	N	19	19

Çizelge 7.33 : ÜYP ve Firma Performansı SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri

Control Variables			Puan	Ortalama
Grup	Puan	Correlation	1,000	-,071
		Significance (2-tailed)	.	,780
		df	0	16
	Ortalama	Correlation	-,071	1,000
		Significance (2-tailed)	,780	.
		df	16	0

Sonuç: ÜYT Firma Performans İlişkisi

Verileri T testine tabi tuttuğumuzda varyansları eşit saydığımızda 0,333 eşit saymadığımızda 0,362 gibi $>0,05$ güvenilirlik seviyesinden büyük değerle karşılaşırız.

Veriler arasındaki toplu ve kısmi korelasyon değerlerine baktığımızda ise toplu korelasyonun -0,230 gibi anlamsız bir seviyede olduğunu, kısmi korelasyonun ise -0,071 gibi az anlamlı bir seviyede olduğunu görüyoruz.

Dolayısıyla H_0 hipotezimizi reddedecek yeterli veriye sahip değiliz

7.4.6. Belirlilik

Firmaların bulunduğu çevrenin belirlilik düzeyiyle ilgili soru soruldu. Belirlilik firmaların içinde bulundukları çevrenin firmaya sunduklarıyla ilgilidir. Belirli yüksek olan koşullarda firma stratejilerini oluştururken daha az zorlanacaktır. Belirliliği düşük olan koşullarda firma pazarı yakından takip ederekten, stratejilerini kısa sürede gözden geçirmek zorunda kalacaktır. Firmaların verdikleri puanları üzerine çıkan sonuçlar, firmaların ÜYP (Ürün Yataylık Puanı) ve Entropi değerleriyle analiz edildi.

Mevcut durumunuzu göz önüne alarak aşağıdaki önermelerden size en uygun olanı seçiniz.

Çizelge 7.34 : Çevik 2009'a göre Belirlilik Analizi Anket Ölçümü

	Tamamen Belirsiz	Çok Az Belirli	Az Belirli	Orta Belirli	Fazla Belirli	Çok Fazla Belirli	Tamamen Belirli
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
İçinde bulunduğunuz endüstri ne kadar belirlidir							

Verilerimizi belirlilik düzeylerine göre,

- Değeri 3 ve 3'ten büyük belirliliğe sahip firmaların grubu 1
- Değeri 3'ten den küçük belirliliğe sahip firmaların grubu 0

olacak şekilde sınıflandırdık

Çizelge 7.35 : Firmaların Çevresel Belirlilik Puanları ve Grupları

Firma	Belirlilik	Grup
VESTEL	4	1
ALARKO	3	1
ARÇELİK	3	1
BEKO	3	1
BSH	3	1
ANADOLU ISIZU	2	0
BOSH FREN S	2	0
DİTAŞ DOĞAN	2	0
FORD OTOSAN	2	0
İHLAS	2	0
KARSAN	2	0
KLİMASAN	2	0
OTOKAR	2	0
PARSAN	2	0
DEMİR DÖKÜM	2	0
TOFAŞ	2	0
UZEL	2	0
EGE ENDÜSTRİ	1	0
EMİNİŞ	1	0

7.4.6.1.Entropi – Belirlilik İlişkisi

H_0 = Çevre belirliliği düşük ve yüksek olan firmaların entropi değerleri aynıdır

H_1 = Çevre belirliliği düşük ve yüksek olan firmaların entropi değerleri farklıdır.

Çizelge 7.36 : Entropi ve Firma Performansı SPSS Çıktısı T Tablosu

	Grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İlişkili Çeşitlenme	1	5	,86940	,718338	,321250
	0	14	,71764	,450812	,120485

Levene's Test for Equality of Variances									
					t-test for Equality of Means				
					95% Confidence Interval of the Difference				
					Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
İlişkili Çeşitlenme	Equal variances assumed	3,297	,087	,554	17	,587	,151757	,274114	-,426573 ,730087
	Equal variances not assumed			,442	5,173	,676	,151757	,343101	-,721417 1,02493
									1

Çizelge 7.37 : Entropi ve Firma Performansı SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri

		İlişkili	
		Çeşitlenme	Belirlilik
İlişkili Çeşitlenme	Pearson Correlation	1	-,018
	Sig. (2-tailed)		,943
	N	19	19
Belirlilik	Pearson Correlation	-,018	1
	Sig. (2-tailed)	,943	
	N	19	19

Çizelge 7.38 : Entropi ve Firma Performansı SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri

			İlişkili	
			Çeşitlenme	Belirlilik
Grup	İlişkili Çeşitlenme	Correlation	1,000	-,252
		Significance (2-tailed)	.	,312
		df	0	16
Belirlilik		Correlation	-,252	1,000
		Significance (2-tailed)	,312	.
		df	16	0

Sonuç: Entropi – Belirlilik İlişkisi

Verileri T testine tabi tuttuğumuzda varyansları eşit saydığımızda 0,587 eşit saymadığımızda 0,676 gibi $>0,05$ güvenilirlik seviyesinden büyük değerle karşılaşırız.

Veriler arasındaki toplu ve kısmi korelasyon değerlerine baktığımızda ise toplu korelasyonun -0,018 gibi negatif anlamsız bir seviyede olduğunu, kısmi korelasyonun ise -0,252 negatif az anlamlı bir seviyede olduğunu görüyoruz.

Dolayısıyla H_0 hipotezimizi reddedecek yeterli veriye sahip değiliz

7.4.6.2.ÜYP ve Belirlilik

H_0 = Çevre belirliliği düşük ve yüksek firmaların ürün yatay puanı aynıdır

H_1 = Çevre belirliliği düşük ve yüksek firmaların ürün yatay puanı farklıdır.

Çizelge 7.39 : ÜYP ve Firma Performansı SPSS Çıktısı T Tablosu

	Grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Puan	1	15	2,7248	,94939	,24513
	0	5	2,8062	,99920	,44685

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
						Sig. (2-tailed)	Difference Mean e	Std. Error Difference e	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df				Lower	Upper
Puan	Equal variances assumed	,039	,845	-,164	18	,871	-,08144	,49609	-1,12370	,96081
	Equal variances not assumed			-,160	6,599	,878	-,08144	,50967	-1,30164	1,13875

Çizelge 7.40 : ÜYP ve Firma Performansı SPSS Çıktısı Korelasyon Tablosu

		Puan	Belirlilik
Puan	Pearson Correlation	1	-,039
	Sig. (2-tailed)		,871
	N	20	20
Belirlilik	Pearson Correlation	-,039	1
	Sig. (2-tailed)	,871	
	N	20	20

Çizelge 7.41 : ÜYP ve Firma Performansı SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Tablosu

Control Variables			Puan	Belirlilik
Grup	Puan	Correlation	1,000	.
		Significance (2-tailed)	.	.
		df	0	17
	Belirlilik	Correlation	.	1,000
		Significance (2-tailed)	.	.
		df	17	0

Sonuç: ÜYT - Belirlilik İlişkisi

Verileri T testine tabi tuttuğumuzda varyansları eşit saydığımızda 0,871 eşit saymadığımızda 0,878 gibi $>0,05$ güvenilirlik seviyesinden büyük değerle karşılaşırız.

Veriler arasındaki toplu ve kısmi korelasyon değerlerine baktığımızda ise toplu korelasyonun -0,039 gibi anlamsız bir seviyede olduğunu, kısmi korelasyonun ise 0 gibi anlamsız bir seviyede olduğunu görürüz.

Dolayısıyla H_0 hipotezimizi reddedecek yeterli veriye sahip değiliz

7.4.7. Cömertlik

Firmaların bulunduğu çevrenin cömertlik düzeyiyle ilgili soru soruldu. Cömertlik firmaların içerisinde bulunduğu çevrenin firmaya sağlayacağı kolaylıkla ilgilidir. Çevredeki somut yada soyut kaynaklardan firmanın stratejilerini geliştirirken ne ölçüde faydalanabileceği ile ilgilidir. Çıkan sonuçlar firmaların ÜYP (Ürün Yataylık Puanı) ve Entropi değerleriyle analiz edildi.

Mevcut durumunuzu göz önüne alarak aşağıdaki önermelerden size en uygun olanı seçiniz.

Çizelge 7.42 : Çevik 2009’a göre Cömertlik Analizi Anket Ölçümü

Tamamen		Az		Nor		Tamamen	
Kıt	Kıt	Kıt	mal	Bol	Çok Bol	Bol	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
İçinde bulunduğunuz endüstri kaynaklar ne kadar kıttır.							

Verilerimizi cömertlik düzeylerine göre,

- Değeri 4 ve 4’ten büyük belirliliğe sahip firmaların grubu 1
- Değeri 4’ten den küçük belirliliğe sahip firmaların grubu 0

olacak şekilde sınıflandırdık

Çizelge 7.43 : Firmaların Çevresel Cömertlik Puanları ve Grupları

Firma	Cömertlik	Grup
BSH	5	1
VESTEL	5	1
ANADOLU ISIZU	4	1
ARÇELİK	4	1
BEKO	4	1
ALARKO	3	0
BOSH FREN S	3	0
DİTAŞ DOĞAN	3	0
FORD OTOSAN	3	0
İHLAS	3	0
KARSAN	3	0
KLİMASAN	3	0
DEMİR DÖKÜM	3	0
UZEL	3	0
EGE ENDÜSTRİ	2	0
EMİNİŞ	2	0
OTOKAR	2	0
PARSAN	2	0
TOFAŞ	2	0

7.4.7.1.Entropi – Cömertlik İlişkisi

H₀= Çevre cömertliği düşük ve yüksek olan firmaların entropi değerleri aynıdır

H₁= Çevre cömertliği düşük ve yüksek olan firmaların entropi değerleri farklıdır

Çizelge 7.44 : Entropi ve Cömertlik SPSS Çıktısı T Tablosu

Çizelge 7.45 : Entropi ve Cömertlik SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri

		İlişkili Çeşitlenme	Cömertlik
İlişkili Çeşitlenme	Pearson Correlation	1	,001
	Sig. (2-tailed)		,998
	N	19	19
Cömertlik	Pearson Correlation	,001	1
	Sig. (2-tailed)	,998	
	N	19	19

Çizelge 7.46 : Entropi ve Cömertlik SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri

	Control Variables	İlişkili Çeşitlenme	Cömertlik
Grup	İlişkili Çeşitlenme	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	-,162
		df	,522
Cömertlik		Correlation	0
		Significance (2-tailed)	16
		df	,522

Sonuç: Entropi – Belirlilik İlişkisi

Verileri T testine tabi tuttuğumuzda varyansları eşit saydığımızda 0,681 eşit saymadığımızda 0,745 gibi $>0,05$ güvenilirlik seviyesinden büyük değerle karşılaşıyoruz.

Veriler arasındaki toplu ve kısmi korelasyon değerlerine baktığımızda ise toplu korelasyonun 0,001 gibi anlamsız bir seviyede olduğunu, kısmi korelasyonun ise - 0,162 negatif az anlamlı bir seviyede olduğunu görüyoruz.

Dolayısıyla H_0 hipotezimizi reddedecek yeterli veriye sahip değiliz

7.4.7.2.ÜYP ve Cömertlik

H_0 = Çevre cömertliği düşük ve yüksek firmaların ürün yatay puanı aynıdır

H_1 = Çevre cömertliği düşük ve yüksek firmaların ürün yatay puanı farklıdır.

Çizelge 7.47 : ÜYP ve Cömertlik SPSS Çıktısı T Tablosu

		Grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PUAN	Equal variances assumed	1	6	2,6725	1,10759	,45217
	Equal variances not assumed	0	14	2,7763	,89693	,23971

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
PUAN		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference Mean	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PUAN	Equal variances assumed	,174	,681	-,222	18	,827	-,10379	,46848	-1,08803	,88045
	Equal variances not assumed			-,203	7,964	,844	-,10379	,51178	-1,28490	1,07732

Çizelge 7.48 : Entropi ve Cömertlik SPSS Çıktısı Korelasyon Değerleri

		Cömertlik	Puan
Cömertlik	Pearson Correlation	1	-,108
	Sig. (2-tailed)		,651
	N	20	20
Puan	Pearson Correlation	-,108	1
	Sig. (2-tailed)	,651	
	N	20	20

Çizelge 7.49 : Entropi ve Cömertlik SPSS Çıktısı Kısmi Korelasyon Değerleri

Control Variables			Cömertlik	Puan
Grup	Cömertlik	Correlation	1,000	-,121
		Significance (2-tailed)	.	,621
		df	0	17
Puan		Correlation	-,121	1,000
		Significance (2-tailed)	,621	.
		df	17	0

Sonuç: ÜYT Firma Performans İlişkisi

Verileri T testine tabi tuttuğumuzda varyansları eşit saydığımızda 0,827 eşit saymadığımızda 0,844 gibi $>0,05$ güvenilirlik seviyesinden büyük değerle karşılaşırız.

Veriler arasındaki toplu ve kısmi korelasyon değerlerine baktığımızda ise toplu korelasyonun -0,108 gibi negatif az anlamlı bir seviyede olduğunu, kısmi korelasyonun ise -0,121 gibi az anlamlı bir seviyede olduğunu görürüz.

Dolayısıyla H_0 hipotezimizi reddedecek yeterli veriye sahip değiliz

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu tezde yatay stratejiler ve yatay stratejilerin ölçümlenebilmesi için var olan modeller ve bu modeller üzerinden geliştirilen ölçümlenme yöntemi ile Türk Makine sektörü üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Ayrıca yatay stratejiler ve bunlara neden olabilecek sebepleri tespit edilerek ve bu sebeplerin yataylaşma üzerine etkileri incelenmiştir.

Yatay stratejiler firma içerisinde firmanın işleyişiyle ortaya çıkan aktivite ve ilişkilerin firmaya sağladığı avantajın artırılması şeklinde özetlenebilir. Karların ve karlılığın azaldığı günümüzde, girdi olan ve girdiği bir süreç sonucunda çıktıya dönüştüren tüm yapıların sahip olması gereken özelliklerden birisi de optimumluktur. Yatay stratejileri göz önüne alan bir firma bu optimumluğa bir adım daha yaklaşmış olacaktır.

Yapılan çalışmaların sonucunda, firmalarda yatay stratejileri genel olarak somut ve soyut şekilde 2 ana başlık altında toplamamız mümkündür. Somut ilişkiler tamamlayıcı etki yaratırken, soyut ilişkiler öğrenme etkisinin yaratılmasına zemin oluşturmaktadır. Yatay stratejiler, bu çıkarımların sıfırdan yada varolanların tespit edilmesinde, yeniden gözden geçirilmesinde ve firma için yeniden geri kazanımında çok önemli bir role sahiptir.

Analiz sonuçlarını baktığımızda, kurduğumuz hipotez verilerinin hiçbirindeki değerlerin bizim kurduğumuz hipotezleri sağlayacak şekilde verileri içermediğini görülmüştür. Çıkan sonuçlar %0,05 güvenilirlik düzeyinde bizim için anlam taşımamaktadır. Verilerin korelasyonunu incelediğimizde ÜPY ile Merkezi kararların negatif orta derece bir anlam taşıdığını gözlemlenmiştir.

Kurduğumuz modelin sebeplerine indiğimizde aşağıdaki sonuçlara değinebiliriz.

Kullandığımız veriler, İMKB'ye kayıtlı Türk makine sektöründeki firmalara aittir. Bu sektörde toplam 30'a yakın firma bulunmaktadır. Bu firmaların bazıları analiz için yeterli sayıda ürün üretmedikleri için elenmiş olup sayı 20'ye düşmüştür. Böylelikle verileri analiz ederken 20 firmanın verileri analiz edilmiş olup, 0 ve 1 gibi gruplara ayırdığımızda bu grupların firma sayıları kimi yerlerde 10 un altında düşmektedir. Bu da istatistiksel açıdan bir dezavantaj yaratmaktadır.

Aynı zamanda bu alanda daha önce böyle bir çalışma yapılmamış olduğunda yaptığımız analiz ve sonuçları karşılaştırma yapılamamıştır.

Bu tezden sonra yatay strateji ile ilgili çalışma yapacak olanların, yatay strateji kavramı ve yatay organizasyon kavramlarını karıştırmamalarını öneririm. Yapılan araştırmalarda da görüldüğü üzere, yatay organizasyonların yatay strateji uygulamaya daha uygun yapılar olduğu gözlemlenmiştir.

Ayrıca yatay stratejiler gözlemlenmesi zordur. Porter (1985)'e dediği gibi, firmalar yatay stratejilerini gözlemlene ve tanımlama şeklinde adım atmamaktadırlar. Firmalara doğrudan yatay stratejileriniz nelerdir soruları sormak yerine, yatay stratejilerini oluşturabilecek adımlar teker teker ele alınmalıdır.

Geniş bir alandan hizmet gösteren sektörler yerine, ürün bakımından daha yoğun ve çeşitli olan sektörlerde araştırma yapmalarını önerilir.

KAYNAKLAR

- Ainginer, K. ve Davies, S. W.**, 2004: Industriel Specialisation and Geographic Concentration: Two sides of the same Coin? Not for the European Union. *Journal of Applied Economics*. Vol. **7**, No. 2, pp. 231 to 248.
- Ansoff, H. I.**, 1965: Corporate Strategy: Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill, New York
- Ansoff, H. I.**, 1988: The new corporate strategy. Wiley, New York
- Amit, R., ve Schoemaker, P.**, 1993: Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. Vol. **14**, No. 1, pp. 330 to 346.
- Chiesa, V. ve Manzini R.**, 1997: Competence-based Diversification. *Elsevier Science*. Vol. **30**, No. 2, pp. 209 to 217.
- Capron, L.**, 1999: The long-term performance of horizontal acquisitions. *Strategic Management Journal*. Vol. **20**, No. 11, pp. 987 to 1018.
- Çevik, S.**, 2009: Stratejik Kararların Gerçek Opsiyonlar ile Değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Chakravarthy, B.S. ve Lorange, P.**, 1991: Managing the Strategy Process: A Framework for Multibusiness Firm. Prentice-Hall. New York
- Ensign, P. C.**, 1998: Interrelationships and horizontal strategy to achieve synergy and competitive advantage in diversified firm. *Management Decision*. Vol **30**, No.10, pp. 657- 668.
- Ensign, P. C.**, 2004: A resource-based view of interrelationships among organizational groups in the diversified firm. *Strategic Change*. Vol **13**, No.3, pp. 125- 137.
- Glaunic, D. C. ve Rodan, S.**, 1998: Resource combination of the firm: knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*. Vol **19**, No.2, pp. 1193- 1201
- Gringer, J. M., Tallmann, S. ve Olsen, D. M.**, 2000: Product and international diversification among Japanese multinational firms. *Strategic Management Journal*. Vol. **21**, No. 1, pp. 51 to 80.
- Hoffer, C.W. ve Schendel, D.**, 1978: Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Publishing. St Paul
- Itami, H., Roehl, T. W.**, 1987: Mobilising Invisible Assets. *Harvard University Press*, Cambridge.
- Mahoney, J.T. ve Pandian, R. J.**, 1992: The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol **13**, No.5, pp. 363- 380.

- Miller, D. ve Shamsie J.,** 1996: The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*. Vol **39**, No.3, pp. 519-543.
- Porter, M. E.,** 1985: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York.
- Rumelt, R.P.,** 1974: Strategy, Structure and Economic Performance. *Harvard University Press*, Boston.
- Teece, D.J., Pisano, G. ve Shuen, A.,** 1997: Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol **18**, No.7, pp. 509-533
- Zander, I.,** 1998: The evolution of technological capabilities in the multinational corporation dispersion, duplication and potential advantages from multinationality. *Research Policy*. Vol **27**, No.1, pp. 17- 35

EKLER

EK A.1 : Ensign, P.C., (1998) e göre Yatay Stratejilerin Ölçülmesi

EK A.2 : ÜYP Hasaplama Çizelgeleri

EK A.3 : ÜYP Yatay Puan Tablosu

EK A.1 : Ensign, P.C., (1998) e göre Yatay Stratejilerin Ölçülmesi

Test1: İş Stratejileri ve İlişkilik

Aktivite

Birim 1 Birim 2.....

Strateji 1 Strateji 2

İş birimleri tarafından uygulanan ana stratejiler tanımlanmalıdır. Bu test 2 iş biriminde uygulanmış olsa da, daha fazla iş birimlerine de uygulanabilir.

Birçok durumda iş stratejilerini aşağıdaki gibi sınırlandırabiliriz.

1) Düşük Fiyat Stratejisi (Fiyat Liderliği): Ana amacı rakiplerinden fiyat konusunda sıyrılmaktır. Bu;

- Verimli ölçekli tesislerin saldırgan yapılanmaları
- Deneyimden kaynaklı güçlü bir maliyet düşürme takibi
- Sıkı maliyet ve genel control
- Marjinal müşteri hesaplarından kaçınma
- Araştırma geliştirme, servis, satış gücü ve reklâm gibi alanlarda gider kısıtlanması

2) Çeşitlenme Stratejisi: Birincil odak noktası olarak kendine özgü yapısından meydana gelen, kendi ürün karakteristiklerini, müşteri servislerini, ve imajı ve servisleri iyileştirme

- Sektör tarafından özgü kabul edilebilen bir yenilik, öncülük
- Pazarlama ve satış yeteneği
- Kalite liderliği

Test 2: Önemlilik ve İlişkilik

Aktivite

Birim 1 Birim 2.....

Bu test aktivitelerin eğer gerçekten değer yaratının ana kaynağı olup olmadığını belirlemek için yapılmıştır.

1) Toplam bütçenin ne kadarlık bir yüzdesi bu aktivite için harcanıyor?

Birim 1 Birim 2.....

2) Bu aktiviteler için toplam şu ana kadar yapılan yatırımlar ne kadar?

Birim 1 Birim 2.....

3) Bu aktiviteyi değiştirmek ne kadar gerekli ve kritiktir?

Birim 1 Birim 2.....

4) İş birimlerinin kaynak paylaşımı için koordinasyonu sizin iş biriminize katkı sağlayacak mı?

Birim 1 Birim 2.....

Test 3: Rekabet ve İlişkilik

Rekabet edebilen yapı

Aktivite

Birim 1 Birim 2.....

Aktivitelerin benzerlik yada farklılığını belirleyiniz.

	Benzer	Farklı
İlk Rakipler	1 2 3 4 5 6 7	
Pazar Payları	1 2 3 4 5 6 7	
Rakipler Arasındaki Mücadele	1 2 3 4 5 6 7	
Tedarikçi/Alıcıların Pazarlık Güçleri	1 2 3 4 5 6 7	
Rakiplerin Konsatrasyonu	1 2 3 4 5 6 7	
Farklılaşma olanakları	1 2 3 4 5 6 7	
Ölçek Ekonomisi	1 2 3 4 5 6 7	
Talebin Yoğunluğu	1 2 3 4 5 6 7	
Küreselleşmenin Derecesi	1 2 3 4 5 6 7	
Olgunluğun Derecesi	1 2 3 4 5 6 7	
Teknolojik Yoğunluk	1 2 3 4 5 6 7	
Pazar Yoğunluğu	1 2 3 4 5 6 7	

EK A.2 : ÜYP Hasaplama Çizelgeleri

Çizelge A.1 : Otomotiv Sektörü Ürün Yatay Puanı Hesaplanması

OTOMATİV SEKTÖRÜ																								
Firma	Sci	Ürünler		Hafif Kamyon	Kamyonet	Minibüs, Van	Kamyon	Otomobil	Minibüs, Van	Hafif Ticari	Hafif Ticari	Hafif Kamyon	Minibüs, Van	Traktör	Minibüs	Jip	Zırhlı Araç	Küçük Otobüs	Treyler	Binek Otomobil	Minibüs, Van	Hafif Ticari Araç	Traktör	
	▼	▼	Araçlar	▼	PrKaPa	PrKaPa	PrKaPa	PrKaPa	PrKaPa	PrKaPa	PrKaPa	PrKaPa	PrKaPa	PrKaPa	PrKaPa	PrKaPa	PrKaPa	PrKaPa	PrKaPa	PrKaPa	PrKaPa	PrKaPa	PrKaPa	
ANADOLU ISIZU	3537		Hafif Kamyon			4 4 4	3 3 3	4 5 3	3 3 2	3 3 3	3 4 2	3 4 2	5 5 5	3 3 3	2 2 2	3 3 3	2 2 1	2 2 1	3 3 3	3 3 2	3 3 2	3 3 3	3 4 2	2 2 2
ANADOLU ISIZU	3537		Kamyonet				3 3 2	4 4 4	2 2 2	3 3 2	3 3 2	3 3 2	4 4 4	3 3 2	2 2 2	3 3 2	2 2 1	2 2 1	2 2 2	2 2 2	2 2 1	3 3 2	3 3 2	2 2 2
ANADOLU ISIZU	3713		Minibüs, Van					3 3 2	2 2 2	5 5 5	4 4 4	4 4 4	3 3 2	5 5 5	2 2 1	5 5 5	2 2 1	2 2 1	3 4 3	2 2 1	2 2 1	5 5 5	4 4 4	2 2 1
FORD OTOSAN	3713		Kamyon						2 2 2	2 3 2	2 3 2	2 3 2	4 4 4	2 3 2	2 3 3	2 3 2	2 2 1	2 2 1	2 2 1	4 4 3	2 2 1	2 3 2	2 3 2	2 3 3
FORD OTOSAN	3711		Otomobil							3 3 3	3 3 3	3 3 3	2 2 2	3 3 3	2 2 1	3 3 3	3 3 2	3 3 1	2 2 2	1 1 1	5 5 5	4 4 3	3 3 3	2 2 1
FORD OTOSAN	3711		Minibüs, Van							4 4 4	4 4 4	4 4 4	3 3 2	5 5 5	2 2 1	5 5 5	2 2 1	2 2 1	3 4 3	2 2 1	2 2 1	5 5 5	4 4 4	2 2 1
FORD OTOSAN	3711		Hafif Ticari Araç										5 5 5	4 4 4	4 4 4	3 4 2	4 4 4	3 3 2	3 3 2	3 3 2	2 2 2	4 4 4	5 5 5	3 4 2
KARSAN	3711		Hafif Ticari Araç											4 4 4	4 4 4	3 4 2	4 4 4	3 3 2	3 3 2	3 3 2	2 2 2	4 4 4	5 5 5	3 4 2
KARSAN	3711		Hafif Kamyon												3 3 3	2 2 2	2 2 1	3 3 3	3 3 2	3 3 2	3 3 3	3 4 2	2 2 2	
KARSAN	3711		Minibüs, Van													2 2 1	5 5 5	2 2 1	2 2 1	3 4 3	2 2 1	5 5 5	4 4 4	2 2 1
FÜRK TRAKTÖR	3711		Traktör													2 2 1	1 1 1	1 1 1	2 2 1	2 2 2	2 2 2	2 2 1	2 2 5	5 5 5
OTOKAR	3711		Minibüs, Van														2 2 1	2 1 1	3 3 2	2 2 2	2 2 1	5 5 5	4 4 4	2 2 1
OTOKAR	3799		Jip															4 4 3	3 3 2	2 2 1	3 3 4	3 3 2	3 3 2	2 2 1
OTOKAR	3799		Zırhlı Araç																	2 2 1	1 1 1	3 3 2	2 2 1	1 1 1
OTOKAR	3711		Küçük Otobüs																		2 2 1	4 4 4	3 3 2	2 2 1
OTOKAR	3715		Treyler																			1 1 1	2 2 1	2 2 1
TOFAŞ	5012		Otomobil																				4 4 3	3 3 2
TOFAŞ	5012		Minibüs, Van																				4 4 4	2 2 1
TOFAŞ	5012		Hafif Ticari Araç																					3 4 2
UZEL	5012		Traktör																					

Çizelge A.2 : Otomatik Yan Sanayisi Ürün Yatay Puanı Hesaplanması

OTOMATİV YAN SANAYİSİ

Firma	Sci	Ürünler	Disk Fren			Kampana Fren			Servo Fren			Rotbaşı			Rotil			Rot Kolu			Ağır Vastta Dingil			Hafif Vastta Dingil			Aksan			Muhalef Parça			Komple Dingil			Yağlı Trafo			Kuru Tip Trafo		
		Paryalar	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa			
BFS	3714	Disk Fren				4	5	5	4	5	5	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3	4	2	3	4	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2
BFS	3714	Kampana Fren							4	5	5	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1
BFS	3714	Servo Fren										2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
DİTAŞ DOĞAN	3714	Rotbaşı											4	4	4	4	4	4	1	4	3	1	4	3	1	4	3	1	3	2	1	4	3	1	3	2	1	1	1	1	1
DİTAŞ DOĞAN	3714	Rotil																4	4	4	1	4	3	1	4	3	1	3	2	1	4	3	1	3	2	1	1	1	1	1	
DİTAŞ DOĞAN	3714	Rot Kolu																			1	4	3	1	4	3	1	4	3	1	3	2	1	4	3	1	3	2	1	1	1
EGE ENDÜSTRİ	3714	Ağır Vastta Dingil																						5	5	3	2	3	2	2	2	2	4	4	4	1	1	1	1	1	1
EGE ENDÜSTRİ	3714	Hafif Vastta Dingil																																							
EGE ENDÜSTRİ	3714	Aksan																																							
EGE ENDÜSTRİ	3714	Muhalef Parça																																							
EGE ENDÜSTRİ	3714	Komple Dingil																																							
EMEKELEKTRİK	4931	Yağlı Trafo																																							
EMEKELEKTRİK	4931	Kuru Tip Trafo																																							
EMEKELEKTRİK	4931	Kondansatör																																							
EMEKELEKTRİK	4931	Ayırıcı																																							
İZMİTPİSTON	3592	Piston																																							
İZMİTPİSTON	3965	Pim																																							
GERSAN	4841	Kablo Taşıyıcı Sistemleri																																							
MAKİNA TAKİM	3545	Keski ve Delici Takımları																																							
MUTLU	3691	Aktivatör																																							
PARSAN	3463	Genel döme																																							
PARSAN	5015	Akslar - Miller																																							
PARSAN	5015	Dingil - Aksın																																							
PARSAN	5015	Ön Dingil																																							
PRYSMIAN KABLO	4841	Haberleşme Kablosu																																							
PRYSMIAN KABLO	4841	Enerji Kablosu																																							
PRYSMIAN KABLO	4841	Diğer Kablo																																							
UZEL	5015	Yaprak Yay																																							

OTOMATİV YAN SANAYİSİ

91

Çizelge A.3 : Beyaz Eşya Sektörü Ürün Yatay Puanı Hesaplanması

[illegible]

Çizelge A.3 (devamı-2): Beyaz Eşya Sektörü Ürün Yatay Puanı Hesaplanması

[illegible]

Çizelge A.4 : Arçelik Ürün Karşılaştırma Matrisi

[illegible]

Çizelge A.5 : Alarko Ürün Karşılaştırma Matrisi

[illegible]

Çizelge A.6 : Beko Ürün Karşılaştırma Matrisi

Firma	Sci	Ürünler	Televizyon			Yazar Kasa			Audio			Bilgisayar			
			Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	
		Eşyalar													
BEKO	3663	Televizyon				1	2	1	1	3	2	2	3	2	
BEKO	3578	Yazar Kasa							1	2	1	2	3	2	
BEKO	3651	Audio										2	2	3	
BEKO	3571	Bilgisayar													1,94

Çizelge A.7 : Bosh Ürün Karşılaştırma Matrisi

Firma	Sci	Ürünler	Buzdolabı			Çamaşır Makinası			Fırın+Ocak+Diğer			Bulaşık Makinası			
			Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	
		Eşyalar													
BOSH	3632	Buzdolabı				2	3	4	2	3	2	3	4	2	
BOSH	3633	Çamaşır Makinası							1	1	2	2	2	3	
BOSH	3631	Fırın										2	3	3	
BOSH	3634	Bulaşık Makinası													2,44

Çizelge A.8 : Klimasan Ürün Karşılaştırma Matrisi

Firma	Sci	Ürünler	Meşrubat ve Bira Soğutucu			Dondurma ve Dondurulmuş Gıda			Su Soğutucu			
			Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	
		Eşyalar										
KLİMASAN	3632	Meşrubat ve Bira Soğutucu				2	2	3	3	2	2	
KLİMASAN	3632	Dondurma ve Dondurulmuş Gıda							3	2	2	
KLİMASAN	3632	Su Soğutucu										2,33

Çizelge A.9 : Demirdöküm Ürün Karşılaştırma Matrisi

Firma	Sci	Ürünler	Radyatör			Su Isıtıcılar			Kombi-Boiler			Panel Radyatör			Şofben			Münferit ve Merkezi Isıtma Cihazları			Termosifon			
			Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	
		Eşyalar																						
DEMİRDÖKÜM	3433	Radyatör				2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	
DEMİRDÖKÜM	3433	Su Isıtıcılar							1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	
DEMİRDÖKÜM	3433	Kombi										1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	
DEMİRDÖKÜM	3433	Panel Radyatör													2	3	2	1	2	2	3	2	2	
DEMİRDÖKÜM	3433	Şofben																1	2	1	1	2	1	
DEMİRDÖKÜM	3433	Münferit ve Merkezi Isıtma Cihazları																			1	2	1	
DEMİRDÖKÜM	3433	Termosifon																						1,43

Çizelge A.10 : İhlas Ürün Karşılaştırma Matrisi

Firma	Sci	Ürünler	Banyo Şofbeni			Elektrikli Soba			Mutfak Robotu			Çay Seti			Mutfak Kombinesi			Su Arıtma			Saç Kurutma Makinesi			Gece Lambası			Temizlik Robotu			Halı Yıkama Makinesi			Ventilatör					
			Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa						
		Eşyalar																																				
IHLAS	3639	Banyo Şofbeni				1	2	2	1	1	3	1	1	2	1	1	3	2	2	3	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	2			
IHLAS	3433	Elektrikli Soba							2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2				
IHLAS	3634	Mutfak Robotu										2	3	3	2	3	3	2	2	3	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	2			
IHLAS	5074	Çay Seti													1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2				
IHLAS	3634	Mutfak Kombinesi																1	2	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1				
IHLAS	3589	Su Arıtma																			1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1				
IHLAS	3634	Saç Kurutma Makinesi																									1	1	2	1	2	1	1	1	2			
IHLAS	3641	Gece Lambası																											2	2	1	1	2	1	1	2		
IHLAS	3589	Temizlik Robotu																															1	2	1	1	2	1
IHLAS	3589	Halı Yıkama Makinesi																																	1	3	2	
IHLAS	5075	Ventilatör																																			1,51	

1,51

Çizelge A.11 : Vestel Ürün Karşılaştırma Matrisi

Firma	Sci	Ürünler	Elektronik Cihaz (DVD, DV)			Buzdolabı			Klima			Çamaşır Makinesi			Pişirici Cihazlar			Televizyon			Monitör		
			Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa
		Eşyalar																					
VESTEL	5731	Elektronik Cihaz (DVD, DV)				2	2	3	2	3	1	3	2	1	2	3	1	3	2	1	3	4	4
VESTEL	3632	Buzdolabı							1	2	2	2	3	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1
VESTEL	1711	Klima										2	3	3	1	3	3	1	1	2	1	1	1
VESTEL	3633	Çamaşır Makinesi													1	1	1	1	1	3	1	1	1
VESTEL	3631	Pişirici Cihazlar																1	1	2	1	1	1
VESTEL	3663	Televizyon																			4	4	2
VESTEL	3575	Monitör																					

1,84

Çizelge A.12 : Anadolu Isuzu Ürün Karşılaştırma Matrisi

Firma	Sci	Ürünler	Hafif Kamyon			Kamyonet			Minibüs, Van		
			Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa
		Araçlar									
ANADOLU ISIZU	3537	Hafif Kamyon				4	4	4	3	3	3
ANADOLU ISIZU	3537	Kamyonet							3	3	2
ANADOLU ISIZU	3713	Minibüs, Van									

3

Çizelge A.13 : İzmit Piston Ürün Karşılaştırma Matrisi

Firma	Sci	Ürünler	Piston			Pim		
			Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa
		Araçlar						
İZMIT PISTON	3592	Piston				2	4	2
İZMIT PISTON	3965	Pim						

2,67

Çizelge A.14 : Emek Elektrik Ürün Karşılaştırma Matrisi

Firma	Sci	Ürünler	Yağlı Trafo			Kuru Tip Trafo			Kondansatör			Ayrıcı			
		Araçlar	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	
EMEK ELEKTRİK	4931	Yağlı Trafo				3	3	4	2	3	2	1	2	2	
EMEK ELEKTRİK	4931	Kuru Tip Trafo							2	3	2	2	2	1	
EMEK ELEKTRİK	4931	Kondansatör										1	2	1	
EMEK ELEKTRİK	4931	Ayrıcı													2,11

Çizelge A.15 : Ford Otosan Ürün Karşılaştırma Matrisi

Firma	Sci	Ürünler	Kamyon			Otomobil			Minibüs, Van			Hafif Ticari			
		Araçlar	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	
FORD OTOSAN	3713	Kamyon				2	2	2	2	3	2	2	3	2	
FORD OTOSAN	3711	Otomobil							3	3	3	3	3	3	
FORD OTOSAN	3711	Minibüs, Van										4	4	4	
FORD OTOSAN	3711	Hafif Ticari Araç													2,78

Çizelge A.16 : Karsan Ürün Karşılaştırma Matrisi

Firma	Sci	Ürünler	Hafif Kamyon			Hafif Kamyon			Minibüs, Van			
		Araçlar	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	
KARSAN	3711	Hafif Ticari Araç				4	4	4	4	4	4	
KARSAN	3711	Hafif Kamyon							3	3	3	
KARSAN	3711	Minibüs, Van										3,67

Çizelge A.17 : Otokar Ürün Karşılaştırma Matrisi

Firma	Sci	Ürünler	Minibüs			Jip			Zırhlı Araç			Küçük Otobüs			Treyler			
		Araçlar	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	
OTOKAR	3711	Minibüs, Van				2	2	1	2	1	1	3	3	2	2	2	2	
OTOKAR	3799	Jip							4	4	3	3	3	2	2	2	1	
OTOKAR	3799	Zırhlı Araç										2	2	1	1	1	1	
OTOKAR	3711	Küçük Otobüs													2	2	1	
OTOKAR	3715	Treyler																2

Çizelge A.18 : Tofaş Ürün Karşılaştırma Matrisi

Firma	Sci	Ürünler	Binek Otomobil			Minibüs, Van			Hafif Ticari Araç			
		Araçlar	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	
TOFAŞ	5012	Otomobil				4	4	3	3	3	3	
TOFAŞ	5012	Minibüs, Van							4	4	4	
TOFAŞ	5012	Hafif Ticari Araç										3,56

Çizelge A.19 : Uzel Ürün Karşılaştırma Matrisi

Firma	Sci	Ürünler	Traktör			Yaprak Yay			Jant			Helisel Yay			Denge Çubuğu			Endüstriyel Motor			
			Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	
UZEL	5012	Traktör				1	3	3	1	3	2	1	3	3	1	2	2	1	3	1	
UZEL	5015	Yaprak Yay							2	3	2	4	4	4	2	4	3	2	3	2	
UZEL	5015	Jant										3	3	1	3	3	2	1	3	2	
UZEL	5015	Helisel Yay													3	4	2	3	3	2	
UZEL	5015	Denge Çubuğu																2	3	4	
UZEL	5015	Endüstriyel Motor																			2,49

Çizelge A.20 : Bosh Fren Ürün Karşılaştırma Matrisi

Firma	Sci	Ürünler	Disk Fren			Kampana Fren			Servo Fren			
			Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	
Bosh F	3714	Disk Fren				4	5	5	4	5	5	
Bosh F	3714	Kampana Fren							4	5	5	
Bosh F	3714	Servo Fren										4,67

Çizelge A.21 : Ege Endüstri Ürün Karşılaştırma Matrisi

Firma	Sci	Ürün	Ağır Vasıta			Hafif Vasıta			Akson			Muhelif			Komple			
			Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	
EGE ENDÜSTRİ	3714	Ağır V				5	5	3	2	3	2	2	2	2	2	4	4	4
EGE ENDÜSTRİ	3714	Hafif Vasıta Dingil							2	3	2	1	2	3	2	3	2	
EGE ENDÜSTRİ	3714	Akson										2	3	2	2	3	2	
EGE ENDÜSTRİ	3714	Muhelif Parça													1	3	2	
EGE ENDÜSTRİ	3714	Komple Dingil																2,4

Çizelge A.22 : Ditaş Doğan Ürün Karşılaştırma Matrisi

Firma	Sci	Ürünler	Rotbaşı			Rotil			Rot Kohu			
			Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	Pr	Ka	Pa	
DITAŞ DOĞAN	3714	Rotbaşı				4	4	4	4	4	4	
DITAŞ DOĞAN	3714	Rotil							4	4	4	
DITAŞ DOĞAN	3714	Rot Kohu										4

EK A.3: ÜYP Yatay Puan Tablosu

Çizelge A.23 : Firma ÜYP Değerleri

FİRMA	ÜRÜN YATAYLAŞMA DEĞERLERİ
BFS	4,67
DİTAŞ DOĞAN	4,00
KARSAN	3,67
TOFAŞ	3,56
ANADOLU ISIZU	3,22
FORD OTOSAN	2,78
İZMİT PİSTON	2,67
EGE ENDÜSTRİ	2,60
UZEL	2,49
BSH	2,44
KLİMASAN	2,33
EMEK ELEKTRİK	2,11
OTOKAR	2,00
BEKO	1,94
ARÇELİK	1,86
VESTEL	1,84
İHLAS	1,51
DEMİR DÖKÜM	1,43
ALARKO	1,39

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: Görkem Yılmaz

Doğum Yeri ve Tarihi: Zonguldak- 1983

Adres: Bahçelievler mah. Mehtap Sok. Nehir Apt.
No:11 D:20 Merkez / Zonguldak

Lisans Üniversitesi: İstanbul Teknik Üniversitesi