

# REKABET STRATEJİSİ GELİŞTİRME SÜRECİNDE STRATEJİK GRUP ANALİZİ

***Dr. Ahmet SEVİÇİN***

Mersin Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi  
[ahmets@mersin.edu.tr](mailto:ahmets@mersin.edu.tr)

## ÖZET

*Rekabet stratejisi geliştirme sürecinde yapılan analizler işletme performansını etkileyen faktörlerle ilgilidir. Bu çalışmada, işletme performansının potansiyel belirleyicisi olarak "stratejik grup" kavramı farklı teorik yaklaşımlar açısından literatür taramasına dayalı olarak incelenmiş ve ekonomik yaklaşımın rekabet stratejisi geliştirme açısından sonuçları tartışılmıştır. Bu çalışma, rekabet stratejisi geliştirme sürecinde stratejik grup analizinin dış çevre analizinin önemli parçası olduğunu ileri sürer.*

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet Stratejisi, Stratejik Gruplar.

## ABSTRACT

*Analysis being done in competitive strategy formulating process deals with factors affecting business performance. In this study, strategic group concept as a potential determinant of firm performance is discussed by reviewing literature. Different theoretical approaches to strategic groups are also discussed. After detailed discussion of economic approach, its implications for competitive strategy formulation are discussed. This study advocates that strategic group analysis is a substantial part of external analysis in competitive strategy formulating process.*

**Key Words:** Competitive Strategy, Strategic Groups.

## 1.GİRİŞ

Bazı işletmelerin diğer işletmelere göre neden daha başarılı oldukları sorusu veya işletmeler arasındaki performans farklılıklarının nedenleri, strateji kavramının işletmecilik alanındaki kökenini oluşturmuştur. Bu soruya verilen cevaplardan bir tanesi "stratejik grup" kavramı olmuştur. Bu kavram stratejik yönetim alanında büyük ilgi görmüş ve stratejik yönetim literatürünün en önemli araştırma alanlarından birisi haline gelmiştir. Bunun başlıca nedeni, stratejik grupların işletme performansını açıklamada sanayi ve işletme düzeyleri arasında anlamlı bir değişken olma potansiyelini taşımasıdır. Stratejik yönetim, genellikle daha teorik yönelimli alanlardan teori ihraç eden, uygulamalı bir alan olarak düşünüldüğü için; bu alanda çalışılan bir konu çoğunlukla birden fazla açıdan incelenebilmektedir. Stratejik grup kavramı ilk olarak sanayi ekonomisinden alınmakla birlikte, daha sonra değişik bilim dallarının bu kavrama yaklaşımları da ileri sürülmüştür. Bu çalışmada stratejik grup kavramı ve bu kavrama farklı teorik yaklaşımlar kısaca incelendikten sonra, stratejik gruplara ekonomik yaklaşım ayrıntılı olarak incelenecektir.

## 2. STRATEJİK GRUP KAVRAMI

Stratejik grup kavramı ilk olarak sanayi ekonomisi alanında, daha sonra stratejik yönetim alanında yaygın olarak kullanılmıştır. Kavramın strateji-performans ilişkisini açıklamada önemli katkılar sağlayacak potansiyeli taşıması, onu stratejik yönetim alanında önemli bir yere getirmiştir.

Stratejik grup kavramının literatürde değişik tanımlarını görmek mümkün olmasına rağmen, rekabetçi davranışların benzerliği açısından genel kabul görmüş bir tanıma göre "stratejik grup, bir sanayide stratejik boyutlar açısından aynı veya benzer stratejileri izleyen işletmelerin oluşturduğu gruptur (Porter, 1980:129)". Grubu "stratejik" olarak adlandırmanın nedeni, işletmelerin izledikleri stratejilerin benzerliğini belirlemek için kullanılan boyutların stratejik öneme sahip olmasıdır (McGee ve Thomas, 1986: 142). Böyle bir grup sadece bir işletmeden oluşabileceği gibi, sanayideki bütün işletmelerin aynı veya benzer stratejiyi izlemesi durumunda, sanayideki bütün işletmeleri de kapsayabilir. Ancak, genellikle, sanayideki işletmeler arasında önemli stratejik farklılıklar gösteren az sayıda gruplar olur (Porter, 1980:129). Aynı gruptaki işletmeler benzer stratejiler izlemenin yanı sıra, birbirine oldukça benzer ve dış çevreden gelebilecek fırsat ve tehditlere karşı da benzer şekillerde tepki gösterme eğilimindedirler (Porter, 1979:215).

Dolayısıyla, bir sanayi işletme gruplarından oluşmuş bir bütün olarak görülebilir.

Bir sanayide stratejik grupların oluşabilmesi için, her şeyden önce, işletmelerin farklı davranabilme, yani farklı şekillerde iş yapabilme olanaklarının olması gerekir. Bu durumda işletmeler farklı amaçlar seçebilirler, bu amaçlara farklı kaynaklarla ve stratejilerle ulaşmak isteyebilirler. Ayrıca, sanayide zaman içerisinde oluşan değişiklikler ve işletmelerin sanayinin geleceği konusunda farklı öngörülere sahip olmaları farklı stratejik grupların oluşmasına yol açan nedenlerden bazılarıdır (Fiegenbaum, McGee ve Thomas, 1987:11). İşletmeler arasındaki bu tür farklılıklara sanayideki belirsizliklerin yol açtığı, dolayısıyla stratejik grupların belirsizlikten kaynaklandığı söylenebilir (Oster, 1994:88).

### **3. STRATEJİK GRUPLARA TEORİK YAKLAŞIMLAR**

Literatürde stratejik grupların oluşmasıyla ilgili çeşitli yaklaşımlar bulunmakla birlikte, bunlar ekonomik, stratejik ve psikolojik olmak üzere başlıca üç yaklaşım altında toplanabilir (Hoyt ve Sherman, 2004:238):

#### **3.1. Ekonomik Yaklaşım (Industrial Organization)**

Ekonomik yaklaşım, klasik sanayi ekonomisinin "yapı-davranış-performans (YDP)" modeli üzerine dayanır. Bu model kısaca, işletme performansını büyük ölçüde sanayi yapısının belirlediğini ileri sürer. Ancak, sanayide stratejik grupların olması durumunda, analiz biriminin sanayiden stratejik gruba kaymasının bir sonucu, bu modelin varsayımları bazı küçük değişiklikler gerektirir. Bu modele dayalı stratejik grup yaklaşımı, sanayi davranışının hem sanayi yapısını hem de sanayi performansını etkilediğini ileri sürer (Thomas ve Pollock, 1999: 130)

Bu yaklaşıma göre, stratejik grup, bir sanayide stratejik boyutlar açısından aynı veya benzer stratejileri izleyen işletmelerin oluşturduğu gruptur (Porter,1980:129). Buna göre, bir sanayideki işletmeler sanayi ekonomisine dayalı değişkenler açısından gruplandırılabilir. Bu yaklaşım; grup üyeliğinin işletme performansını etkileyen önemli bir faktör olduğunu, gruplar arasında sistematik performans farklılıkları olduğunu, grup içerisindeki rekabetin gruplar arası rekabetten daha yoğun olduğunu ve grubun varlığını ve performansını koruyabilmesi için "hareketlilik engellerinin" olması gerektiğini varsayar. Bu yaklaşım ileride daha detaylı olarak incelenecektir.

Yaklaşık otuz yıldır araştırmalarda kullanılan bu yaklaşım, 1980'li yılların sonunda çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştirilerden birincisi, işletmeleri farklı kaynak kullanımına bakmadan ürün-pazar stratejilerine göre gruplamak önemli bir eksikliktir. Bu eleştiri stratejik yaklaşımın doğmasına yol açmıştır. İkincisi, işletmeleri gruplamada yöneticilerin algılamalarının yokluğu önemli bir eksikliktir. Bu eleştiri de bilişsel yaklaşımın doğmasına yol açmıştır.

### 3.2. Stratejik Yaklaşım ( Resource-Based View)

Bu yaklaşım köklerini Edith Penrose'un (1959) "Firmanın Büyüme Teorisi" adlı eserinden alır. Bu yaklaşım işletmeleri bir kaynaklar demeti olarak görür. Bu kaynaklar; finansal, fiziksel, örgütsel, insan vb. olabilir. Bu yaklaşımın iki temel varsayımı vardır. Birincisi, sanayideki işletmeler kontrollerinde bulunan stratejik kaynaklar açısından farklı olabilirler (resource heterogeneity). İkincisi, bu kaynaklar işletmeler arasında tam bir hareketliliğe (imperfect mobility) sahip olmayabilir (Barney, 1991:101). Buna göre, işletme performansının temel belirleyicisi, işletmenin, kontrolünde bulunan farklı kaynakları verimli kullanması ve bu kaynakların rakipler tarafından tam olarak taklit edilememesidir. Kaynakların taklit edilmesini zorlaştıran faktörler "izolasyon mekanizmaları (isolating mechanisms)" olarak adlandırılır ve bunlar hareketlilik engellerinin fonksiyonel bir benzeridir (Mahoney ve Pandian, 1992: 371). Dolayısıyla, bu yaklaşıma göre, işletme performansının temel belirleyicisi sanayi yapısı değil, işletme kaynaklarıdır. Başka bir deyişle, performans temel olarak ürün-pazar aksaklıklarından değil, faktör-pazar aksaklıklarından kaynaklanır.

Bu yaklaşıma göre, stratejik grup, bir sanayide benzer kaynaklar demeti kullanarak rekabet eden işletmelerin oluşturduğu gruptur (Mehra, 1994). Buna göre, bir sanayideki işletmeler kaynak kullanım unsurlarının benzerliklerine göre gruplandırılabilir. Dolayısıyla, İşletme düzeyinde performansın belirleyicileri sanayideki stratejik grupları belirlemede de kullanılabilir. Bu yaklaşımın en önemli varsayımı, izolasyon mekanizmaları nedeniyle, grup içerisindeki performans farklılıkları gruplar arası performans farklılıklarından daha büyüktür ve aynı gruptaki bazı işletmeler sistematik olarak diğerlerinden daha iyi performans gösterebilir. Dolayısıyla, bu yaklaşımın analiz birimi işletmedir (Vicente, Sabate ve Gonzalez, 2003:2-4). Bu yaklaşım, ayrıca; grup içerisindeki rekabet gruplar arası rekabetten daha yoğun olduğunu, gruplar arası sistematik performans farklılıkları olduğunu, bu nedenle grup üyeliğinin işletme performansını etkilediğini (Noel ve Aime, 2002:

6) ve aynı gruptaki işletmelerin benzer şekilde davrandığını (Hoyt ve Sherman, 2004:239) varsayar.

### 3.3. Psikolojik Yaklaşım (Cognitive Psychology)

Bu yaklaşımın temelini; antropoloji, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji gibi davranış bilimleri oluşturmakla birlikte, çekirdeğini bilişsel psikoloji oluşturur. Bu psikoloji dalı, temel olarak, gruplandırma ilkeleri ve karar verme süreci üzerinde durur. Buna göre, yöneticiler, karmaşık ve belirsiz bir çevredeki çok sayıda rakibi sınırlı rasyonellikleriyle analiz edebilmek için, başka bir deyişle çevreyi bilişsel olarak basitleştirebilmek için rakiplerini gruplar halinde düşünürler (Peteraf ve Shanley, 1997:166). Bu gruplar üyeleri için stratejik kararlara rehberlik eden referans grupları olarak kullanılır (Thomas ve Pollock, 1999:131). Dolayısıyla, sanayideki rekabetin yöneticilerin bilişsel modelleri ve bu modellerin rekabetçi sonuçları açısından analiz edilmesi gerekir (Tang ve Thomas, 1992:326).

Bu yaklaşıma göre, stratejik grup, ortak olarak algılanan özellikleri taşıyan işletmelerin oluşturduğu gruptur (Dornier ve Karoui, 2004: 4). Başka bir tanıma göre, stratejik grup, yöneticiler tarafından gruplama için önemli olarak algılanan özelliklere dayalı benzer stratejileri izleyen işletmelerin oluşturduğu gruptur (Peteraf ve Shanley, 1997:166). Bu yaklaşıma göre belirlenen stratejik grup; bilişsel grup, bilişsel topluluk veya referans grubu olarak da adlandırılmaktadır. Buna göre, bir sanayideki işletmeler, tepe yöneticilerin sanayideki rekabetçi dinamikler hakkında sahip olduğu bilişsel modellerin benzerliğine göre gruplandırılabilir. Zamanla oluşan bu bilişsel modellerin değişmesi zor olacağı için, gruplamayla ilgili "bilişsel katılık (cognitive inertia)" işletmenin grup değiştirmesine bir hareketlilik engeli oluşturur (Tang ve Thomas, 1992:327).

Bu yaklaşımın diğer yaklaşımlara göre daha subjektif olduğu söylenebilir. Ancak, bu durum bilişsel gruplamayı daha önemsiz yapmadığı gibi, diğer yaklaşımlarda kullanılan değişkenlerin gerçekte örgütlerde karar almaya rehberlik eden değişkenler olmayabileceği nedeniyle daha da önemli yapabilir (Reger ve Huff, 1993:104). Başka bir deyişle, strateji seçimini etkileyen gerçek faktörler sanayinin objektif özelliklerinden ziyade algılanan özellikleri olabilir (Dornier ve Karoui, 2004:3). Ancak, gerçek ile algılanan arasındaki farkı kesin olarak söylemek zordur. Bilişsel yaklaşımı kullanan araştırmaların sayısı artmakla birlikte, bilişsel gruplar hakkında henüz çok az şey bilinmektedir.

### 3.4. Yaklaşımların Birlikte Değerlendirilmesi

Yukarıda açıklanan yaklaşımların her biri stratejik grup olgusunun açıklanmasına özgün katkılar sağlar. Ancak, bu katkıların bütünleştirilebilmesi için, teorik yaklaşımların da bütünleştirilmesi gerekir. Böylece, işletme performansını açıklamada çok sayıda faktörün göz önünde bulundurulması sağlanmış olur. Ancak, burada zorluk değişik yaklaşımların farklı varsayımlar ve analiz birimleri kullanmasından kaynaklanır. Yukarıda açıklanan yaklaşımların hepsi de; sanayide grupların varlığını, grup üyeliğinin işletme performansını etkilediğini, aynı gruptaki üyelerin birbirine daha çok benzediğini, grup içerisindeki rekabetin gruplar arası rekabetten daha yoğun olduğunu ve gruplar arasında sistematik performans farklılıkları olduğunu kabul eder. Hangi yaklaşımın işletme performansını daha iyi açıkladığı henüz tam olarak cevaplandırılmaktan uzaktır. Bu yaklaşımları birbirine karşıt olarak düşünmek yerine, birbirini tamamlayan olarak düşünmek işletme performansı anlayışımızı daha da geliştirebilir.

Stratejik gruplara ilişkin ampirik araştırmalar çoğunlukla stratejik grupların varlığı, gruplar arası performans farklılıkları ve grup dinamiği konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır (Fiegenbaum vd, 1990:133). Çoğu araştırmada stratejik grupların varlığı tespit edilmiştir (Barney ve Hoskisson, 1990:189). Gruplar arası performans farklılıklarına ilişkin yapılan araştırmalarda ise farklı sonuçlar bulunmuştur. Bu araştırmalardan bazıları stratejik gruplar arasında istatistiksel olarak önemli performans farklılıkları bulurken, bazıları da önemli bir farklılık bulamamıştır (Hoyt ve Sherman, 2004:239). Bu konuda geliştirilen modellerin kestirimci geçerliliği zayıf olmuştur (Wiggins ve Ruefli, 1995:1637). Stratejik grupların dinamikleriyle ilgili araştırmalar literatürde daha az yer tutmaktadır. Çoğu araştırma zamanın belirli bir anıyla ilgilidir (McGee ve Thomas, 1986:149). Grup yapılarının zaman içerisindeki değişimlerine ilişkin daha çok araştırılmaya ihtiyaç vardır. Bu açıklamalara dayanarak, stratejik gruplara ilişkin ampirik bulguların henüz kesin olduğu söylenemez. Bulgulardaki farklılıklar, genellikle, çalışılan sanayilerdeki farklılıklar ve araştırma yöntemlerindeki farklılıklarla açıklanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı stratejik grup literatüründeki bütün yaklaşımları açıklamak değildir. Yukarıda kısaca açıklanan yaklaşımların birbirine benzer ve farklı yönleri vardır. Söz konusu yaklaşımlar birbirinin tamamen ikamesi değildir. Bu durum stratejik grup olgusunun açıklanmasında belirli bir yaklaşımın benimsenmesi için önemli bir neden oluşturur. Ekonomik yaklaşım, stratejik gruplar konusundaki ilk ve

en genel yaklaşımı oluşturur. Diğer yaklaşımlar göreceli olarak yeni ve gelişme aşamasında iken, ekonomik yaklaşım eleştirilere rağmen yaklaşık otuz yıldır yaygın olarak kullanılmaktadır. Ayrıca, ekonomik yaklaşıma çekirdek yaklaşım olarak da bakılabilir. Bu nedenle, çalışmanın bundan sonraki kısımlarında yukarıda kısaca açıklanan ekonomik yaklaşım daha detaylı olarak incelenecektir.

#### 4. STRATEJİK GRUPLARA EKONOMİK YAKLAŞIM

Stratejik gruplara ekonomik yaklaşım temelini sanayi ekonomisindeki "yapı-davranış-performans (YDP)" modelinden alır. Sanayi ekonomisi, ilgi alanına giren konuları bu modeli kullanarak inceler. YDP modeline göre, sanayi performansını sanayi davranışı, sanayi davranışını da sanayi yapısı belirler. Başka bir deyişle, sanayi yapısından sanayi performansına doğru nedensel bir akış vardır. Ancak, aynı yapısal faktörlere maruz kalan işletmeler benzer şekilde davranacakları için, performansı büyük ölçüde yapı belirler. Bu nedenle, sanayi ekonomisi araştırmalarında davranış bir anlamda göz ardı edilerek, yapı ile performans arasındaki ilişkiler üzerinde durulur. Bir sanayideki bütün işletmeler, ölçekleri hariç, ekonomik olarak önemli bütün boyutlarda birbirine benzerdir (Fiegenbaum vd, 1987:7). İşletmeler arasındaki performans farklılıkları temel olarak işletmelerin ölçek farklılıklarından kaynaklanır (Conner, 1991:124). Kısaca, YDP modeline göre, işletme performansının temel belirleyicisi sanayi yapısıdır.

Bir sanayide stratejik grupların olması durumunda, gruplar sanayideki rekabeti üç faktöre bağlı olarak etkiler. Bunlar; grupların sayı ve büyüklük dağılımı, gruplar arası stratejik uzaklık ve gruplar arası pazar bağlılığıdır. Grup sayısı arttıkça ve büyüklükleri yakın oldukça rekabet yoğunlaşır. Grupların izlediği stratejiler stratejik boyutlar açısından farklılaştıkça rekabet yoğunlaşır. Gruplar aynı pazar bölümünü hedefledikçe rekabet yoğunlaşır. Bu üç faktör etkileşerek bir bütün olarak endüstrideki gruplar arası rekabeti etkiler (Porter, 1979:218). Diğer taraftan, stratejik grup literatüründeki genel kanı, grup üyeliğinin performans sonuçları olduğu şeklindedir (Cool ve Schendel, 1987:1105). Aksi halde, böyle bir ilişkinin yokluğunu varsaymak, stratejik grup araştırmalarını gereksiz kılabilirdi. Dolayısıyla, stratejik grupların sanayi yapısını ve performansını etkileyeceği söylenebilir.

Bir sanayide stratejik grupların varlığını kabul etmek, sanayi ekonomisinin sanayideki bütün işletmelerin benzer davranacağı (strateji seçimi) varsayımını ihlal eder. Stratejik grup yaklaşımına göre, sanayi,

aralarında sistematik performans farklılıkları olan farklı işletme gruplarından oluşan heterojen bir bütündür. Ancak, bu yaklaşım benzerlik varsayımını tamamen reddetmez. Aynı gruptaki işletmeler birbirine oldukça benzerdir. Gruplar arasında farklılık, grup içerisinde de benzerlik en yüksektir. Dolayısıyla, stratejik grupların varlığı, bir sanayideki işletmeler arasında hem benzerliği hem de farklılığı gerektirir (Barney ve Hoskisson, 1990:188-189).

Stratejik grup yaklaşımı YDP modelinin işletme performansını açıklayıcı gücünü arttırmıştır. Modele işletme davranışlarının (strateji seçiminin) performansı etkileyen bir değişken olarak girmesi, sanayi ekonomisi ile stratejik yönetimi birbirine daha da yakınlaştırmıştır. Stratejik yönetim yazarları sanayi ekonomisinin stratejik yönetime katkısının daha çok işletme davranışları açısından olacağını ileri sürmektedirler (Fiegenbaum vd, 1987: 7).

#### **4.1. İşletme Performansının Belirleyicileri**

İşletme performansının en önemli belirleyicileri işletmenin içinde bulunduğu sanayinin yapısal özellikleri ve işletmenin bu sanayide rakiplerine karşı alacağı rekabetçi pozisyonudur. Dolayısıyla, işletme performansı sanayi etkileri ve pozisyon etkileri olmak üzere ikiye ayrılabilir. İşletme performansını açıklamada, dolayısıyla strateji seçiminde her iki faktörün de göz önünde bulundurulması gerekir (Porter, 1991:100). Sanayi yapısı sanayinin ortalama performansını belirlerken, rekabetçi pozisyon bir işletmenin sanayi ortalamasının altında veya üstünde performans göstermesini belirler (Porter, 1985:11). İşletmelerin rekabetçi pozisyonu işletmenin içerisinde bulunduğu grubun sanayideki pozisyonu açısından tanımlanmaktadır.

Bir sanayide stratejik grupların olmaması durumunda, işletmeler arasındaki performans farklılıklarının en önemli açıklayıcısı, işletmelerin strateji uygulamadaki farklı yetenekleridir. Sanayide stratejik grupların olması durumunda ise, strateji uygulama yeteneğinden farklı olarak, farklı gruplardaki işletmelerin performansları da farklı olacaktır, çünkü sanayinin yapısal faktörleri her grubu değişik şekillerde etkileyecektir. Bu performans farklılıklarının, başka bir deyişle neden sanayideki bazı işletmelerin sürekli daha iyi performans gösterdiklerinin temel nedeni "hareketlilik engelleri (mobility barriers)" veya "gruba giriş engelleri"dir (Porter, 1980:132-134).



#### 4.2. Hareketlilik Engelleri

Hareketlilik engelleri, stratejik grup kavramının özünü oluşturur. Grupların varlığı, tanımlanması ve sınırlarının çizilebilmesi bu engellerin varlığına bağlıdır (Mascarenhas ve Aaker, 1989:484). Hareketlilik engelleri, başarılı işletmeleri yakın rakiplerin saldırılarından koruyan faktörlerdir (Sudharshan vd, 1991:429). Daha açık bir ifadeyle, bu engeller sanayi içindeki işletmelerin gruplarını değiştirmelerini, başka bir deyişle bir gruptan başka bir gruba hareket etmelerini önleyen faktörlerdir. Bu faktörler hareketliliğin maliyeti ile ilgilidir (McGee ve Thomas, 1986:150). Belirli bir stratejiyle rekabet etmekten kaynaklanan bu faktörler, başarılı işletmelerin stratejilerinin diğer işletmeler tarafından taklit edilmesinin maliyetini yükseltir. Bu taklit maliyetleri stratejiyi değiştirmekten elde edilebilecek olası kazanımlardan daha fazla olabilir (Porter, 1980:133). Bu faktörler, gruba girecek işletmeye önemli maliyet yükü getirmesinin yanında, önemli zaman kaybına yol açması ve giriş sonrası belirsizlikler nedeniyle de gruba girişi caydırabilir (McGee ve Thomas, 1986:150).

Gruba girişin hareketlilik engelleriyle caydırılması, sanayideki gruplar arası performans farklılıklarının sanayi düzeyinde eşitlenmesine engel olur. Böylece, grubun performansı gruba potansiyel girişlerden korunmuş ve sürdürülebilir hale gelmiş olur (Porter, 1980:134). Hareketlilik engellerinin olmadığı durumlarda stratejik grupların oluşması ve yüksek performanslar beklenmez.

Grubun karlılık potansiyelini açıklamada hareketlilik engellerinin yüksekliği en önemli nedeni oluşturur. Gruptaki rekabet yoğun olmadığı sürece, hareketlilik engellerinin yüksek olduğu bir gruptaki işletmeler, bu engellerin düşük olduğu bir gruptaki işletmelere göre daha büyük kar potansiyeline sahiptir (Porter, 1980:145). Bu engellerin yüksekliği gruptaki işletmelerin; ürünlerinin kalite, markalarının tanınma, teknolojik liderlik, kaynaklarının özgülük, sunulan hizmetlerin kapsamı, finansal kaldıraç, ileriye ve geriye doğru dikey bütünleşme derecelerine vb. faktörlere bağlıdır (Harrigan, 1985:57).

Hareketlilik engelleri, sanayi düzeyindeki giriş engellerinin stratejik grup düzeyindeki bir benzeridir. Bunlar fonksiyonel olarak birbirine çok benzerler ve her ikisi de bir dereceye kadar aynı kaynaklardan gelirler. Sanayiye giriş engelleri, sanayideki bütün işletmeleri potansiyel rakiplerin girişinden eşit olarak korumaktadır. Ancak, sanayide stratejik grupların olması durumunda, giriş engellerinin bazıları sanayiye özgü olurken, bazıları sanayinin tamamına değil kısmen belirli bir gruba

özgüdür. Çünkü, stratejik grupları tanımlayan işletme stratejilerindeki farklılıklar her grup için farklı giriş engelleri yaratır (Porter, 1979:216). Bu durumda, belirli gruplara giriş daha kolay olurken, diğerlerine giriş daha zor olabilir. Başka bir deyişle, toplam giriş engelleri girilmek istenen gruba bağlıdır (Porter, 1980:132). Dolayısıyla, giriş engelleri işletmeleri sadece sanayiye yeni gireceklerden değil, aynı zamanda sanayi içindeki diğer gruplardan da korur. Bu çift taraflı korumaya işaret etmek üzere giriş engelleri "hareketlilik engelleri" olarak adlandırılabilir (Porter, 1979:216).

Bunu bir örnekle açıklayalım: Hayali bir sanayide iki stratejik grubun olduğunu varsayalım. Bu gruplardan birincisi büyük ölçekli ve düşük maliyet stratejisi izleyen işletmelerden, ikincisi de küçük ölçekli ve farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerden oluşsun. Sanayiye geniş bir ürün hattıyla girmek isteyen bir işletme, her iki grubu da karşısına alacağı için, hem ölçek ekonomisi hem de ürün farklılaştırma engelleriyle karşılaşacaktır. Standart bir ürünle, büyük ölçekli olarak, birinci gruba girmek istemesi halinde, yatırım ihtiyacı çok olacağından, büyük bir riskle karşılaşacaktır. Küçük ölçekle girmek istemesi halinde ise, maliyet dezavantajı ile karşılaşacaktır. Farklı bir ürünle ikinci gruba girmek istemesi halinde, aşırı reklam harcamalarıyla karşılaşacaktır. Burada, ölçek ekonomisi daha çok birinci grubu korurken, ürün farklılaştırma ikinci grubu korumaktadır. Ayrıca, örneğin, dağıtım kanallarına ulaşma engeli her iki grubu da koruyabilir. Diğer taraftan, ikinci gruptan birinci gruba geçmek isteyen bir işletme, sanayi dışından birinci gruba girmek isteyen bir işletmeye göre daha avantajlı olmasına rağmen, benzer şekilde ölçek ekonomisi engeliyle karşılaşacaktır.

Bu engeller sanayiye girişin belirli bir gruba veya yeni bir grup yaratmaya hedeflenmesi gerektiğine işaret eder. Bu da, strateji uygulama yeteneğinin ötesinde, sanayide yapısal değişikliklere yol açabilecek stratejik yeniliklerle mümkün olabilir. Hareketlilik engelleri bazı işletmelerin gruplarını değiştirmesi, aynı gruptaki işletmelerin stratejilerini değiştirmesi veya dışsal nedenlerle zaman içerisinde değişebilir (Porter, 1980:134).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, işletmenin stratejik grup üyeliğinden kaynaklanan performansının uzun dönemde sürdürülebilirliğinin hareketlilik engellerine ve bu engellerin yüksekliğine bağlı olduğu söylenebilir. Bu engeller, sanayi içindeki sürdürülebilir performans farklılıklarıyla ilgili faktörlerdir.

## 5. STRATEJİK GRUP ANALİZİ

Rekabet stratejisi geliştirme sürecinde, sanayi analizinde sanayinin performans potansiyeli ve bunu etkileyen faktörler üzerinde durulur ve sanayinin aşağı yukarı benzer işletmelerden oluştuğu üstü kapalı olarak varsayılır. Ancak, işletmeler arasındaki performans farklılıklarının daha iyi anlaşılması için, sanayideki işletmeler arasındaki farklılıkların da göz önünde bulundurulması gerekir.

Çoğu sanayilerde işletmeler izledikleri stratejilerin benzerlikleri açısından gruplandırılabilir. Bu gruplandırma işlemi "stratejik grup analizi" olarak adlandırılmaktadır. Bu analiz, bir sanayideki rekabetin doğasını ve işletmeler arasındaki performans farklılıklarını anlamada, dolayısıyla rekabet stratejisi geliştirmede oldukça yararlı bir analiz türüdür. Bu analizin en önemli aracı ise "stratejik grup haritası"dır.

### 5.1. Stratejik Grup Haritası

Stratejik grup haritası, bir sanayideki işletmelerin izledikleri stratejilerdeki benzerliklerin iki boyutlu bir şekil olarak gösterilmesidir. Böyle bir harita oluşturma sürecinde, önce gruplamaya temel oluşturacak stratejik olarak önemli iki boyut seçilir, daha sonra işletmeler bu boyutlar açısından gruplandırılır.

#### 5.1.1. Stratejik Boyutların Seçimi

Stratejik grup haritası oluşturmada en önemli aşamayı boyutların seçimi oluşturur. Çünkü, boyutların yanlış seçilmesi durumunda yanlış gruplar belirlenebileceği gibi, olmayan gruplar da varmış gibi gözükabilir. Bu nedenle, seçilen boyutların işletmelerin izledikleri stratejileri yansıtabilir olması gerekir. Boyut seçiminde aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerekir (Porter, 1980:152-153):

- 1) Boyutlar mümkün olduğu kadar grup içerisindeki stratejik benzerlikleri, gruplar arasında da stratejik farklılıkları en yükseğe çıkartmalıdır (Ketchen ve Shook, 1996:442).
- 2) Boyutlar arasında doğrusal bir ilişkinin olmaması gerekir. Örneğin, yüksek kalitenin yüksek fiyata yol açacağı söylenebilir. Dolayısıyla, fiyat ve kalitenin boyut olarak seçilmesi durumunda gruplar bir doğru üzerinde oluşacaktır.
- 3) Boyutların ordinal olması gerekmez.
- 4) Boyutların mümkün olduğu kadar sanayideki önemli hareketlilik engellerini belirleyebilecek boyutlar olması gerekir.

Aşağıdaki boyutların genellikle bir sanayideki işletmelerin izledikleri stratejilerdeki muhtemel benzerlik ve farklılıkları göstereceği söylenebilir (Porter, 1980:127-128):

- 1) Uzmanlaşma: İşletme faaliyetlerinin ürün hattının genişliği, hedef pazar bölümleri ve hizmet edilen coğrafik pazarlar açısından yoğunlaşma derecesi.
- 2) Marka tanıtma: Daha çok, fiyat dışı değişkenlere dayalı olarak (reklam, satış gücü vb.) marka tanıtma çabalarının derecesi.
- 3) İtmeye karşı çekme (pull vs. push): Marka tanıtma çabalarının doğrudan tüketicilere (pull) veya araçlara (push) yönelme derecesi.
- 4) Dağıtım kanalları seçimi: Kanal sahipliğinden özel dağıtıcılara kadar olan geniş bir alanı kapsar.
- 5) Ürün kalitesi: Ürünün çeşitli açılardan kalite düzeyi.
- 6) Teknolojik liderlik: Teknolojiye karşı yaklaşımın liderlik, takipçilik veya taklitçilik açısından derecesi.
- 7) Dikey bütünleşme: İşletme faaliyetlerinin ileriye veya geriye doğru bütünleşme derecesi.
- 8) Maliyet pozisyonu: Maliyeti azaltıcı tesis ve ekipmanlara yatırım yaparak üretim ve dağıtımda düşük maliyet pozisyonu arama derecesi.
- 9) Hizmet: Ürünle birlikte sunulan mühendislik desteği, eve hizmet, kredi verme vb. hizmetlerin derecesi.
- 10) Fiyat politikası: İşletmenin ürünlerinin pazardaki fiyatlara göre göreceli pozisyonu. Maliyet ve kalite fiyatla yakından ilgili olmasına rağmen, fiyata farklı bir stratejik boyut olarak bakılması gerekir.
- 11) Finansal değişkenler: İşletmenin nakit akışı, borçlar, karlılık vb. açılardan pozisyonu.

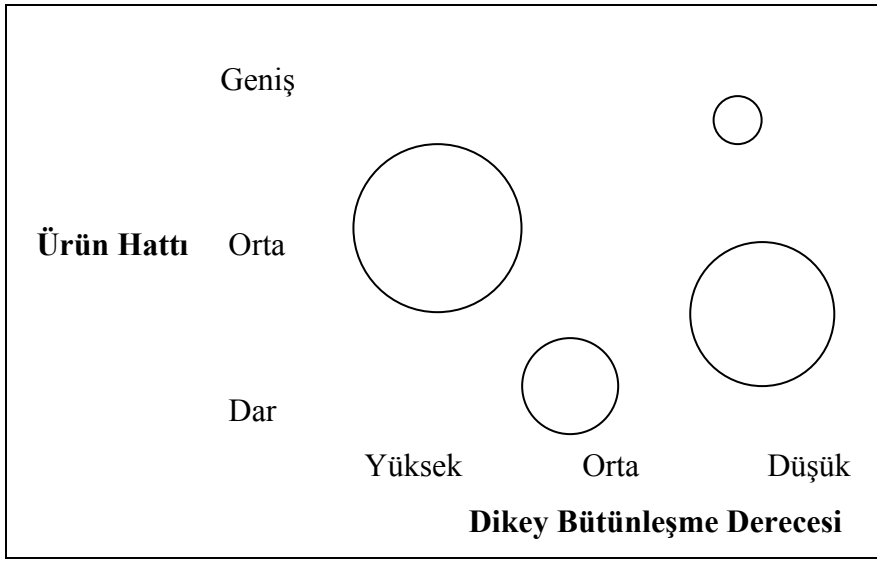
Bu boyutlar daha da detaylandırılabilirdiği gibi, bunlara yenileri de eklenebilir. Ayrıca, bu boyutların önemi sanayiden sanayiye değişir. Bu nedenle, boyut seçiminde sanayiye yakından tanımak çok önemlidir. Boyut seçiminde kullanılacak bir çok teknik olmasına rağmen, boyut seçimi bilimden çok bir sanat gibi gözükmektedir. Stratejik grup araştırmalarında en çok ürün hattının genişliği ve dikey bütünleşme derecesi boyutları kullanılmıştır (Hax ve Majluf, 1996: 98). Bu boyutlar kullanılarak aşağıda şekil 1’de hayali bir sanayinin stratejik grup haritası verilmiştir.

### 5.1.2. İşletmelerin Gruplandırılması

Boyutlar seçildikten sonra işletmeler haritada ilgili yerlere yerleştirilir. İşletmelerin gruplandırılmasında regresyon analizi, faktör

analizi veya gruplama analizi (cluster analysis) gibi çok değişkenli istatistiksel teknikler kullanılabileceği gibi, işletmeler göz kararıyla da gruplandırılabilir. Stratejik grup haritası çıkartıldıktan sonra, her grubu koruyan hareketlilik engellerinin çeşitlerinin ve bu engellerin yüksekliğinin değerlendirilmesi gerekir. Ayrıca, haritalar değişik boyutlar kullanılarak birkaç kez çıkartılabilir.

**Şekil 1: Stratejik Grup Haritası Örneği**



## 5.2. Stratejik Grup Haritasının Fonksiyonları

Bir sanayinin stratejik grup haritasının çıkartılması, rekabet stratejisi geliştirmede aşağıdaki konularda yardımcı olabilir (Fiegenbaum, McGee ve Thomas, 1987:15-22):

- 1) Stratejik grup haritasının çıkartılmasıyla, sanayide her grubu koruyan hareketlilik engellerinin neler olduğu ve bunlardan hangilerinin daha kuvvetli hangilerinin daha zayıf olduğu belirlenebilir. Böylece, harita yöneticilere bu engelleri korumak ve güçlendirmek için nerelere yatırım yapmaları gerektiği konusunda yardımcı olabileceği gibi, başka gruplara hareket etmek isteyen işletmelere de diğer grupların zayıf noktaları hakkında bir fikir verebilir.
- 2) Stratejik grup haritasının çıkartılmasıyla, işletmelerin yakın ve uzak rakiplerinin kimler olduğu belirlenebilir. Başka bir deyişle, hangi işletmelerin hangi işletme veya işletmelerle rekabet ettiği belirlenebilir. Çünkü, stratejik grup analizi sanayideki bütün işletmelerin birbiriyle kıyasıya rekabet etmediğine, grup içindeki

rekabetin gruplar arasındaki rekabetten daha yoğun olduğuna işaret etmektedir. Harita ayrıca, rakiplerin ne tür stratejiler geliştirdiklerinin ve bundan sonraki muhtemel stratejik hareketlerinin kestirilmesine de yardımcı olabilir.

- 3) Stratejik grup haritasının çıkartılmasıyla, sanayideki pozisyonları zayıf olan gruplar belirlenebilir. Bu gruptaki işletmeler muhtemelen sanayiden çıkacak veya başka gruplara hareket edecek işletmelerden oluşur.
- 4) Stratejik grup haritasının çıkartılması, sanayideki işletmelerin izledikleri farklı stratejilerin performans sonuçlarının açıklanmasına yardımcı olabilir. Dolayısıyla, işletmeler arasındaki performans farklılıklarının açıklanmasına yardımcı olabilir.

## 6. SONUÇ

Stratejik grup kavramı işletme performansını açıklamada sanayi ve işletme düzeyleri arasında anlamlı bir değişken olma potansiyelini taşımaktadır. Bu potansiyelinden dolayı, stratejik gruplar stratejik yönetim alanında önemli bir araştırma konusu olmuştur. Yaklaşık otuz yıldır bu konudaki bilgi birikimi artmaktadır. Son yıllarda stratejik gruplara farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına ve ampirik araştırmaların farklı sonuçlara ulaşmasına rağmen, bu konudaki araştırmaların gelecekte de devam etmesi beklenebilir.

Stratejik grup yaklaşımı, çoğu sanayinin rekabetçi stratejik davranışlar açısından farklılıklar gösteren ve aralarında kalıcı performans farklılıkları olan işletme gruplarından oluştuğunu varsayar ve işletmelerin neden sanayi ortalamasının altında veya üstünde performans gösterdiğini, başka bir deyişle aynı sanayideki işletmeler arasındaki performans farklılıklarının nedenlerini açıklamaya çalışır.

İşletmenin stratejik grup üyeliğinin onun performansını etkileyen önemli bir faktör olarak düşünülmesi, rekabet stratejisi geliştirme sürecinde "stratejik grup analizi" önemli hale getirir. Böylece sanayi ve işletme düzeyleri arasında yeni bir analiz düzeyi ortaya çıkar. Bu analiz, sanayideki rekabetin doğasını ve işletmeler arasındaki performans farklılıklarının nedenlerini anlamada, dolayısıyla rekabet stratejisi geliştirme sürecinde oldukça yararlı bilgiler sağlayarak, dış çevre analizini daha da kuvvetlendirir. Bu analizin en önemli aracı ise "stratejik grup haritası"dır.

## KAYNAKÇA

- Barney, J. B. ve E. H. Robert (1990); "Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals", *Managerial and Decision Economics* ,Vol.11, No..3, pp. 187-198.
- Barney, J. B. (1991); "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17 ,No.1, pp. 99-120.
- Conner, K. R. (1991); "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp. 121-154.
- Cool, K. O. ve S. Dan (1987); "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982", *Management Science*, Vol. 33 No..9, pp. 1102-1124.
- Dornier, R. ve K. Lotfi (2004); "Cognitive Strategic Groups Elicited by Top Managers Workin in Similar Organizations: Which Degree of Homogeneity" [www.dauphine.fr/crepa/Articles/](http://www.dauphine.fr/crepa/Articles/) pdf. (2004).
- Fiegenbaum, A., J. Mcgee ve H. Thomas (1987); "Exploring the Linkage Between Strategic Groups and Competitive Strategy" *International Studies of Management and Organizations*, Vol.18, No .1, pp. 6-25.
- Fiegenbaum, A., D. Sudharshan ve H. Thomas (1990); "Strategic Time Periods and Strategic Groups Research: Concepts and Empirical Example" *Journal of Management Studies*, Vol..27, No.2, p.133.
- Harrigan, K. R. (1985); "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis" *Strategic Management Journal* ,Vol. 6, pp. 55-72.
- Hax, A. ve N. S. Majluf (1996); *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*, N J: Prentice-Hall Inc.
- Hoyt, J. ve H. Sherman (2004); "Strategic Groups, Exit Barriers and Strategy Decision Constraints in High-tech Companies" *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 15: May, pp. 237-247.
- Ketchen, D. ve C. L. Shook (1996); "The Applicationof Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique" *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp. 441-458.
- Mahoney, J. T. ve J. Rajendran Pandian (1992); "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management" *Strategic Management Journal* Vol. 13, pp. 363-380.
- Mascarenhas, B. ve D. A. Aaker (1989). "Mobility Barriers And Strategic Groups" *StrategicManagement Journal*, Vol.10, pp. 475-485.
- Mcgee, J. ve H. Thomas (1986); "Strategic Groups: Theory, Research, and Taxonomy" *Strategic Management Journal*, Vol.7, pp. 141-160.
- Mehra, A. (1994); "Resource-Based View of Strategic Groups" *Journal of Socio-Economics*, Vol. 23 No.4, pp.425-439 (article-html).

- Noel, H. ve A. Heene (2002); "The Analysis of Strategic Groups and Its Contribution to Competence Theory and Practice" [www.cbm.net/papers\\_2002/\(article-pdf\)](http://www.cbm.net/papers_2002/(article-pdf)).
- Oster, S. M. (1994); *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press New York.
- Peteraf, M. ve S. Mark (1997).; "Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity" *Strategic Management Journal*, Vol.18: Summer, pp. 165-186.
- Porter, M. E. (1979); "The Structure Within Industries and Companies' Performance" *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 61, pp. 214-227.
- Porter, M. E. (1980); *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985); *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1991); "Towards a Dynamic Theory of Strategy" *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp. 95-117.
- Reger, R. K. ve S. H. Anne (1993); "Strategic Groups: A Cognitive Perspective" *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.2, pp.103-124.
- Sudharshan, D., H.Thomas ve A. Fiegenbaum (1991); "Assessing Mobility Barriers in Dynamic Strategic Group Analysis" *Journal of Management Studies*, Vol.28 , No .5, pp. 429-438.
- Tang, Ming-Je ve H. Thomas (1992); "The Concept of Strategic Groups: Theoretical Convenience" *Managerial and Decision Economics*, Vol.13 ,No.4, pp. 323-329.
- Thomas, H. ve P. Timothy (1999); "From I-O Economics' S-C-P Paradigm Through Strategic Groups to Competence-Based Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy" *British Journal of Management*, Vol. 10, pp. 127-140.
- Vicente, J., S. Juan ve G. Isabel (2003); "Dynamics of the Strategic Group Membership-Performance Linkage in Rapidly Changing Environments" *Journal of Business Research*, March-2003, (online)
- Wiggins, R. R. ve W. R. Timothy (1995); "Necessary Conditions For the Predictive Validity of Strategic Groups: Analysis Without Reliance on Clustering Techniques" *Academy of Management Journal*, Vol .38, No 6, pp. 1635-1656.