

## Stratejik Grup Üyeliği ile Performans İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma<sup>1</sup> (Strategic Group Membership and Performance Relationship: A Research in the Banking Industry)

Pelin ERDEN ÇEVİK<sup>a</sup> Dursun BİNGÖL<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye. [peлин.erden@hbv.edu.tr](mailto:peлин.erden@hbv.edu.tr)

<sup>b</sup> Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Ankara, Türkiye. [dbingol@thk.edu.tr](mailto:dbingol@thk.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Stratejik grup Hareketlilik engelleri Performans Durağan stratejik zaman periyotları Gönderilme Tarihi 18 Ocak 2020 Revizyon Tarihi 15 Mart 2020 Kabul Tarihi 20 Mart 2020	<b>Amaç</b> – Çalışmanın amacı, stratejik grupların belirlenmesi ve stratejik grup üyeliği ile performans arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. <b>Yöntem</b> – Araştırma, Türkiye bankacılık sektöründe, 2006-2015 yıllarını kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında ilk olarak, bankaların stratejik davranışlarında homojen oldukları zaman dilimlerini ifade eden, durağan stratejik zaman periyotları tespit edilmiş ve her bir periyotta sektördeki stratejik gruplar tanımlanmış, ardından dört performans değişkenine göre- ROA, ROE, şube başına kar ve personel başına kar- bankaların performansları ölçülmüş ve grup üyeliği-performans ilişkileri incelenmiştir. Bu doğrultuda, stratejik grupların belirlenmesi için kümeleme analizi, hipotezlerin test edilmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır. Tüm analizler SPSS paket programı ile gerçekleştirilmiş ve %95'lik güven düzeyinde yorumlanmıştır. <b>Bulgular</b> – Bulgular, hem stratejik gruplar arasında, hem de aynı stratejik grup içerisinde yer alan bankalar arasında anlamlı performans farklılıkları olduğunu ortaya koymuştur. Ancak gruplar arası farklılıklar, grup içi farklılıklardan anlamlı derecede fazladır. Son olarak grup üyeliğindeki değişim, bankaların performansını olumsuz yönde etkilemiştir. Ancak bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir. <b>Tartışma</b> – Stratejik grup kavramı, “Neden bazı firmalar diğerlerine göre üstün performans gösterir?” sorusuna yeni bir analiz düzeyi kazandırmış ve firma performansının en önemli açıklayıcılarından biri haline gelmiştir. Araştırma bulguları, stratejik grup üyeliğinin firma performansını etkilediğini kanıtlamıştır. Bununla birlikte, bulgular bankacılık sektöründe endüstriyel örgüt teorisinin önermelerinin geçerli olduğunu göstermiştir. Başka bir deyişle, firmalar arası performans farklılıklarını açıklamada firmaya özgü faktörlerden çok stratejik grup üyeliği etkili olmuştur.
<b>ARTICLE INFO</b>	<b>ABSTRACT</b>
<b>Keywords:</b> Strategic group Mobility barriers Performance Stable strategic time periods Received 18 January 2020 Revised 15 March 2020 Accepted 20 March 2020	<b>Purpose</b> – The aim of the study is to examine strategic groups and to investigate the relationship between group membership and performance. <b>Design/methodology/approach</b> – The research has been conducted in the Turkish banking industry, covering the years 2006-2015. First, stable strategic time periods, which indicate the time periods banks are homogeneous in their strategic behaviour, are determined and the strategic groups in the industry are defined in each period, then according to four performance variables-ROA, ROE, profit per branch and profit per employee- performance of banks is measured and group membership-performance relationship is examined. Accordingly, cluster analysis is used to determine strategic groups, and one-way analysis of variance (ANOVA), Mann Whitney-U and Kruskal Wallis tests are used to test the hypotheses. All analysis are carried out with the SPSS package program and interpreted at a %95 confidence level. <b>Findings</b> – The findings reveal significant performance differences among strategic groups within the industry and also the banks within the same strategic group. However, differences between groups is significantly higher than differences within groups. Finally, change in group membership negatively affects the performance of banks. However, this result is not statistically significant. <b>Discussion</b> – Strategic group concept has brought a new level of analysis to the question “Why do some firms outperform others?” and become one of the most important descriptors of firm performance. Findings proves that strategic group membership affects firm performance. However, findings show that the propositions of industrial organization theory are acceptable in banking industry. In other words, strategic group membership is more effective than firm-specific factors in explaining performance differences between firms.
<b>Article Classification:</b> Research Article	

<sup>1</sup>Bu çalışma, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Doktora Programı kapsamında, Prof. Dr. Dursun BİNGÖL'ün danışmanlığını yaptığı “Stratejik Grup Dinamikleri ve Grup Üyeliği-Performans İlişkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

### Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Erden Çevik, P., Bingöl, D. (2020). Stratejik Grup Üyeliği ile Performans İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (1), 866-887.

## 1. Giriş

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

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

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

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

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

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

Bu çalışma, “Stratejik gruplar bir sektördeki performans farklılıklarını açıklayabilir mi?” sorusuna cevap aramaktadır. Çalışma, üstün firma performansını açıklamadaki önemi ülkemizde bugüne kadar büyük ölçüde göz ardı edilmiş stratejik gruplara ilişkin temel hipotezleri, Türkiye bankacılık sektörü bağlamında test etmektedir. Stratejik gruplar, 2006-2015 yılları arasındaki on yıllık bir zaman diliminde, boylamsal olarak incelenmektedir. Strateji, doğası gereği değişken bir nitelik taşımaktadır. Bu yüzden sektördeki stratejik grup yapısının da değişmesi mümkündür. Zamanın belirli bir anında, stratejik grupların ortaya koyulması, yani

kesitsel bir araştırma gerçekleştirilmesi, stratejik grupların rastlantısal olarak mı oluştuğunu, yoksa gerçekten de rekabeti şekillendiren istikrarlı bir yapısal unsur mu olduğunu ortaya koymamızı engeller. Aynı şekilde, tek yılı kapsayan bir araştırma, gruplar arasındaki performans farklılıklarının geçici bir durum mu olduğu yoksa gerçekten bir stratejik grubun üyesi olmaktan mı kaynaklandığını anlamamızı da engeller. Bu bağlamda, zamanın stratejik davranış üzerindeki etkilerinin dikkate alınması açısından araştırmanın literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir.

## 2. Stratejik Grup Kavramı ve Kuramsal Temelleri

Örgütsel konfigürasyonların bir parçası olan stratejik grup kavramı, Porter (1980: 129) tarafından “*sektörde stratejik boyutlar doğrultusunda aynı ya da benzer bir stratejiyi izleyen firmalar grubu*” şeklinde tanımlanmıştır. İlk kez Hunt’ın (1972), stratejik davranışlarında benzer olan firma kümelerini tanımlamak için kullandığı kavram, o güne kadar süregelen geleneksel Endüstriyel Organizasyon Teorisinin temel varsayımı olan, belirli bir endüstride yer alan bütün firmaların izlediği tek bir optimal strateji olduğu ve firmalar arası belirgin tek farkın göreceli ölçekleri olduğu görüşüne karşı çıkarak, hem yeni bir araştırma çizgisi sunmuş, hem de yapı-davranış-performans paradigmasını çürütmüştür (Leask, 2004).

Hatten ve Hatten (1987: 329) kavramı “*benzer kaynaklarla benzer stratejiler izleyen firmalar grubu*” olarak tanımlamıştır. Stratejik gruplar sektörü rakipleri, faaliyetleri ve performans sonuçları birbirine benzer olan firma gruplarına bölmek için kullanılan bir araçtır. Stratejik grup olgusu, firma ile endüstri düzeyleri arasındaki kavramsal boşluğu doldurarak, stratejik yönetim çalışmaları açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Stratejik grup, Cool ve Schendel (1987:1106) tarafından, “*aynı sektörde benzer kapsam ve kaynak bağımlılıkları temelinde rekabet eden firma grupları*” şeklinde tanımlanmıştır. Buna göre örgütleri rekabet üstünlüğüne ulaştıran, aynı zamanda stratejik gruplarla ilgili olan işletme düzeyi stratejiler, en az iki faaliyet grubundan oluşmaktadır: *kapsam bağımlılıkları* ve *kaynak bağımlılıkları*. Söz konusu kapsam bağımlılıkları, hedeflenen pazar bölümlerinin çeşitliliği, seçilen pazar bölümlerine sunulan ürün ve/veya hizmetlerin çeşitleri ve stratejinin coğrafik ulaşımı ile ilgili kararları içermektedir. Kaynak bağımlılıkları ise, hedeflenen ürün-pazar bölümlerinde rekabet üstünlüğü sağlamak ve sürdürmekte kilit rol oynayan fonksiyonel alanlara nakit, insan kaynağı, hammadde gibi kaynakların dağıtımı ile ilgili kararları ifade etmektedir.

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

Risk tutumları ile yetenek ve kaynak kalitesindeki farklılıklara bağlı olarak firmalar, farklı hareketlilik engellerine yatırım yapma eğilimindedirler ve bu eğilim farklı stratejik gruplar yaratır. Firmaların farklı risk tutumlarına sahip olma ve farklı yetenekler geliştirme şansları bulunduğu için, grup yapısı stratejik seçimlerin sonucudur. Ancak stratejik seçimler tek başına grupların varlığını açıklamak için yeterli değildir. Grup yapısının ortaya çıkışı aynı zamanda firmaların, rakiplerinin stratejik girişimlerine, sistematik olarak farklı şekilde tepki verme tercihlerine bağlıdır. Aksi takdirde endüstride yalnızca tek bir stratejik grup olacaktır (Tang ve Thomas, 1992: 324).

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

Stratejik grup kavramı, firmaların karmaşık endüstri yapılarını anlamalarına, rakiplerini tanımlamalarına, bir endüstrideki müsait rekabetçi konumları görmelerine ve rekabetçi çekişmenin etkilerini irdelemelerine olanak tanır. Bununla birlikte stratejik gruplar, rekabet stratejisini kurgulamada grup üyeleri için bir *referans noktası* görevi görür (Fiegenbaum ve Thomas, 1995). Hatten ve Hatten (1987:329), stratejik grubun çeşitli sebeplerle karar vericiler için güçlü bir araç olduğunu belirtmiştir:

1. Stratejik gruplar, tipik olarak endüstri araştırmalarının ortalanmış ve kümelenmiş verileri içinde kaybolmuş bireysel firmaları tanımlayan bilgilerin korunmasını sağlar.
2. Stratejik gruplar, birden çok firmayı aynı anda araştırmaya izin verdiğinden, stratejik eylemlerin etkinliğinin, tek bir firmanın deneyimlerinden daha geniş bir çeşitlilik aralığında değerlendirilmesini mümkün kılar.
3. Stratejik grup analizi, birçok firma tarafından gerçekleştirilen ortak bir hareketin sonuçlarının, benzer rekabetçi duruşlara dönüştürülmesinin kolaylaştırılması veya bir endüstrideki stratejik yönelimin benzerliklerinin ortaya koyulması gibi, kilit değişkenleri açığa çıkartacak bilgilerin özetlenmesini sağlar.

## 2.1. Stratejik Gruplara Endüstriyel Örgüt Yaklaşımı

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

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

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

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

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

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

Hareketlilik engelleri, firmaların rekabetçi pozisyonlarını serbestçe değiştirmelerini engelleyen ve büyük ölçüde firmanın faaliyetlerinden bağımsız olan yapısal güçlerdir (Cool ve Schendel, 1988). Hareketlilik engelleri bir gruptan diğere hareketin maliyeti ile ilgilidir. Bir grup içerisindeki firmanın verdiği stratejik kararlar, grup dışındaki bir firma tarafından ciddi bir maliyet yükü, zaman kaybı ve kararların sonuçlarına ilişkin belirsizlikler yüzünden kolayca taklit edilemez (McGee ve Thomas, 1986). Belirli bir strateji ile rekabet

etmenin sonucu olarak engel yaratan faktörler, firma açısından bu stratejiyi izlemenin maliyetini artırır. Yeni bir strateji benimsemenin maliyeti, başka bir deyişle, stratejik pozisyonda yapılan bir değişiklik ise, değişimden elde edilmesi umulan kazancı ortadan kaldırılabılır (Porter, 1980: 133). Belirtildiği gibi, yüksek hareketlilik engelleri, grup üyeliğindeki değişikliğin beklenen maliyetinin, değişim girişiminin muhtemel kazancını azaltması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, yüksek hareketlilik engellerinin gruba girişi ve grup değiştirme çabalarını caydırdığı söylenebilir (Hatten ve Hatten, 1987). Stratejik grup teorisinin özünü de, değişim ile ilgili bu katılık oluşturmaktadır (Oster, 1982).

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

## 2.2. Stratejik Gruplara Kaynak Tabanlı Yaklaşım

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

Amit ve Schomaker’a (1993) göre, firma için rekabet üstünlüğü yaratan kaynaklar iki çeşittir: (1) stratejik endüstri faktörleri -endüstride değerli olduğu düşünülen faktörler- (2) firmaya özgü kaynaklar. Dolayısıyla, benzer stratejik endüstri kaynakları konfigürasyonları kullanan firmalar bir stratejik grup oluşturabilir (Mehra, 1996). Cool ve Schendel’in (1987) stratejik grup tanımı da kaynak tabanlı yaklaşım açısından değerlendirilebilir. Buna göre, aynı sektörde benzer kapsam ve kaynak bağımlılıkları temelinde rekabet eden firma grupları bir stratejik grup oluşturur.

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

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

Bu yaklaşıma göre, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün altında yatan, ayırt edici -maddi veya maddi olmayan- firma kaynaklarıdır. Bu kaynaklar uzun bir zaman dilimi içerisinde birikir ve geçmişteki stratejik seçim ve kaynak bağımlılıklarının ürünüdür. Böylelikle, bir stratejik grup içerisindeki firmalar arasındaki sistematik farklılıklar, stratejik kaynak seçimlerinin, başka bir deyişle, taklit edilmesi zor ve maliyetli olan kaynak demetleri yaratmak için yapılan yatırım kararlarının bir sonucu olarak ortaya çıkacaktır (Zuniga-Vicente, vd., 2004). İzolasyon mekanizmaları, rakiplerin stratejik seçimlerine ilişkin bilgi sahibi olunması

durumunda dahi, taklit engelleri yaratan *nedensel belirsizlik* (casual ambiguity) sayesinde, rakiplerin başarılı stratejilerini taklit etmenin zorluğunu ifade etmektedir. İzolasyon mekanizmaları yoluyla, stratejik grup içerisindeki firmalar farklı karlılık düzeylerinde bulunmaktadır (Zuniga-Vicente, vd., 2004).

### 3. Araştırma Sorusu ve Hipotezler

Araştırma, “Stratejik gruplar bir sektördeki performans farklılıklarını açıklayabilir mi?” sorusunu cevaplamak üzere kurgulanmıştır. Stratejik grup üyeliği ile performans ilişkisi dört hipotez ile test edilmiştir.

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

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

Stratejik gruplar arasındaki performans farklılıklarını araştıran çok sayıda çalışma farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Oster (1982), Dess ve Davis (1984), Fiegenbaum ve Thomas (1990), Nair ve Kotha (2001), Leask ve Parker (2007), Pietrzak ve Pietrzak (2017) ve Halaj ve Zochowski (2009) stratejik gruplar arasında anlamlı performans farklılıkları bulurken; Cool ve Schendel (1987), Lawless (1989), Claver-Cortes ve diğerleri (2006), Zuniga-Vicente ve diğerleri (2004) gibi bazı yazarlar ise stratejik grup üyeliği ile performans arasında ya çok zayıf ya da anlamlı olmayan ilişkiler ortaya koymuştur. Dolayısıyla stratejik grupların performans farklılıklarını açıklayıcılığı test edilmeye muhtaçtır. Bu doğrultuda araştırmanın birinci hipotezi şu şekildedir:

*H1: Stratejik gruplar arasında anlamlı performans farklılıkları vardır.*

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

*H2: Stratejik grup içindeki firmaların performansları arasında anlamlı farklılık vardır.*

Farklı stratejik gruplarda yer alan firmalar, farklı rekabetçi çevrelerde ve dolayısıyla farklı çevresel koşullar altında faaliyetlerini sürdürürler. Endüstriyel örgüt bakış açısına göre, stratejik grup içerisindeki firmalar işbirliğine giderek kendilerine performans açısından avantajlı bir alan yaratırlar ve hareketlilik engelleri ile diğer firmaların taklit çabalarını kısıtlayarak bu üstünlüğü sürdürürler. Firmalar arasında işbirliğinin olmadığı durumlarda dahi, stratejik pozisyonun değiştirilmesinin maliyetinden kaynaklanan hareketlilik engelleri, gruplar arasında performans farklılıklarının sürdürülmesini sağlar. Bu bağlamda, stratejik gruplar arasındaki performans farklılıklarının, grup içi farklılıklardan fazla olması beklenir. Bu doğrultuda araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekildedir:

*H3: Stratejik gruplar arasındaki performans farklılıkları, grup içindeki performans farklılıklarından fazladır.*

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

*H4: Grup üyeliği değişen firmaların, değişim öncesindeki performansları ile değişim sonrası performansları arasında anlamlı farklılık vardır.*

#### **4. Araştırmanın Amacı, Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Bu çalışmanın amacı, stratejik grupların ortaya koyulması ve stratejik grup üyeliği ile performans arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Araştırmanın temel varsayımı, bankaların farklı stratejiler ile rakabet ettiği ve stratejik davranışlarına göre stratejik pozisyonlarının farklılık göstereceğidir. Başka bir deyişle, araştırma bankacılık sektöründe birden fazla stratejik grup olduğu varsayımı altında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın diğer bir varsayımı, ilgili literatür ışığında, sektör profesyonelleri, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) uzmanları ve bankacılık alanında çalışan akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda seçilen kapsam ve kaynak bağımlılıklarının, firmanın stratejik pozisyonunu doğru bir şekilde yansıttığıdır. Araştırmanın son varsayımı ise, kullanılan ikincil verilerin firmaların stratejik davranışlarını ve performanslarını doğru şekilde ortaya koyduğu yönündedir.

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

#### **5. Araştırmanın Yöntemi**

##### **5.1. Örneklem Seçimi ve Veri Toplama Yöntemi**

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

Araştırma, bankacılık sektöründe mevduat bankaları örnekleminde gerçekleştirilmiştir. Ancak mevduat toplama yetkisine sahip yabancı banka şubeleri araştırmaya dahil edilmemiştir. Bununla birlikte, Rabobank A.Ş., Odeabank A.Ş. ve Bank of Tokyo Mitsubishi Ufj Turkey A.Ş., faaliyet süreleri sebebiyle kapsam dışı bırakılmış ve araştırma 23 kamu, özel ve yabancı mevduat bankası ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın

ülkemizde faaliyet gösteren tüm bankaları değil de mevduat bankalarını kapsamasının nedeni, stratejik grupların araştırılması için daha homojen bir rekabetçi alan arayışı içerisinde olunmasıdır.

Araştırmada kullanılan veriler, bankaların yayınladığı yıllık konsolide finansal tablolar ve bunların dipnotları ile Bankalar Birliği tarafından yayınlanan, bilanço ve gelir tablosu verilerine göre hazırlanmış yıllık seçilmiş rasyolar raporlarından toplanmıştır. Araştırmada, bankaların stratejik davranışlarının ve performanslarının, ikincil veri kaynakları kullanılarak objektif bir şekilde ölçülmesi, çalışmanın üstünlüğü olarak değerlendirilmektedir.

## 5.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada kullanılan değişkenler iki grupta incelenebilir. Bunlardan ilki, stratejik grupların belirlenmesi için, firmaların stratejik davranışlarını ortaya koyan strateji değişkenleri; ikincisi ise, stratejik grup üyeliği ile performans ilişkisine yönelik hipotezlerin test edilmesi için kullanılan, firma performansına ilişkin değişkenlerdir.

Cool ve Schendel (1988), stratejik değişkenlerin belirlenmesinin her zaman araştırılan sektörün bir fonksiyonu olduğunu ifade ederek, değişkenlerin sektör ile ilgili bilgi sahibi olunarak seçilmesi konusunda öneride bulunmuştur. Benzer şekilde Oster (1982), her endüstride gruplar arası farklılıkları yaratan ve bunların sürdürülmesini sağlayan stratejik unsurların farklılığına vurgu yapmıştır. Bu doğrultuda strateji ve performans değişkenleri, ilgili literatür taraması sonucu, sektör profesyonelleri, BDDK uzmanları ve bankacılık alanında çalışan akademisyenlerin görüşleri alınarak yazarlar tarafından belirlenmiştir. Söz konusu değişkenler ve ölçüm şekilleri Tablo 1’de gösterildiği gibidir.

**Tablo 1.** Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Değişkenler	Açıklama
<p><b><u>Strateji Değişkenleri</u></b></p> <p>D1: Sahiplik Yapısı D2: Firmanın Büyüklüğü D3: Firmanın Yaşı D4: Coğrafi Yayılım D5: Ürün Kapsamı</p> <p>D6: Pazarlama Stratejisi D7: İnsan Kaynakları Stratejisi D8: Faaliyet ve Finans Stratejisi</p>	<p>Kamu/Özel/Yabancı</p> <p>Aktif Büyüklüğü (Milyon TL)</p> <p>Faaliyet Süresi (Yıl)</p> <p>Herfihndal Endeksi</p> <p>a) Toplam Krediler ve Alacaklar/Toplam Aktifler b) Bireysel Krediler/Toplam Krediler (Tüketici Kredileri) c) Kurumsal Krediler/Toplam Krediler d) Faiz Dışı Gelirler/Toplam Aktifler e) Toplam Mevduat/Toplam Aktifler</p> <p>Reklam ve İlan Giderleri/Diğer Faaliyet Giderleri Personel Gideri/Diğer Faaliyet Giderleri</p> <p>a) Özkaynaklar/((Kredi+Piyasa+ Operasyonel Riski İçin Gerekli Sermaye Yükümlülüğü)*12.5)*100 b) Takipteki Krediler (Brüt) /Toplam Krediler ve Alacaklar c) Alınan Krediler YP/Toplam Pasif Oranı d) Finansal Varlıklar (Net)/Toplam Aktifler e) Sektördeki Aktif Payı</p>
<p><b><u>Performans Değişkenleri</u></b></p> <p>1. ROA 2. ROE 3. Şube Başına Kar 4. Personel Başına Kar</p>	<p>Net Kar/Toplam Aktif</p> <p>Net Kar/Özsermaye</p> <p>Net Kar/Şube Sayısı (Milyon TL)</p> <p>Net Kar/Personel Sayısı (Bin TL)</p>



### 5.3. Veri Analiz Yöntemleri

Araştırma kapsamında yapılan analizler iki kısımda ele alınabilir. Bu doğrultuda ilk olarak, bankaların stratejik davranışlarına göre stratejik gruplar ortaya koyulacak ardından stratejik grup-performans ilişkileri incelenecektir.

Fiegenbaum ve Thomas (1990), dinamik bir bakış açısıyla, stratejik grupların belirlenmesi için beş aşamalı bir yöntem önermiştir. *Birinci aşama*, "stratejik alan" olarak adlandırılan rekabet ortamının özelliklerinin saptanmasını içermektedir. Stratejik alanın özelliklerini ifade eden üç unsur ise, strateji düzeyleri (kurumsal strateji, işletme stratejisi, fonksiyonel strateji), stratejik karar bileşenleri (kapsam bağımlılıkları, kaynak bağımlılıkları, vb.) ve araştırmanın gerçekleştirileceği zaman aralığıdır. Bu aşamada, verilmesi gereken en önemli karar, incelenen endüstriye ve araştırmanın amacına yönelik olarak, zaman aralığının seçimidir. *İkinci aşamada*, analiz düzeyine, başka bir deyişle kurumsal strateji, işletme stratejisi ve fonksiyonel stratejilerden hangisinin inceleneceğine karar verilmeli ve bu stratejiyi en iyi tanımlayan bileşenler yani stratejinin kapsamı belirlenmelidir. Stratejinin farklı düzey ve bileşenleri, farklı stratejik grupların ortaya çıkmasına yol açacağından, analiz düzeyi ve stratejinin bileşenleri araştırmanın amacına uygun bir biçimde seçilmelidir. *Üçüncü aşama*, firmaların stratejik kararlarını en iyi şekilde açıklayan değişkenlerin belirlenmesini içermektedir ki bu aşama stratejik grupların anlamlı bir şekilde ortaya koyulabilmesi için en kritik aşamadır. *Dördüncü aşama* olan durağan stratejik zaman periyotlarının belirlenmesi, firmaların rekabetçi stratejik davranışlarında benzer oldukları periyotların ortaya çıkarılmasını ifade etmektedir. Endüstrideki rekabet çevresinin stratejik değişkenler bakımından evrimini de ortaya koyan bu periyotların belirlenmesi, stratejik grupların anlam kazanmasına da yardımcı olmaktadır. *Beşinci ve son aşama* ise, tanımlanan her bir periyotta firmaların kümelenmesini ve stratejik grupların belirlenmesini içermektedir.

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

Stratejik grupların belirlenmesinde benimsenen yöntemin dördüncü aşaması olan durağan stratejik zaman periyotlarının tespit edilmesi için Barlett ve Hotelling T<sup>2</sup> testi ve beşinci aşamada stratejik grupların belirlenmesi için kümeleme analizi kullanılmıştır. Analizin ikinci kısmında, gruplar arasındaki performans farklılıkları tek yönlü varyans analizi (ANOVA), grup içi performans farklılıkları iki üyeli gruplarda Mann Whitney-U, ikiden fazla üyeye sahip gruplarda Kruskal Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Gruplar arası performans farklılıkları ile grup içi performans farklılıklarının karşılaştırılması ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile yapılmıştır. Son olarak stratejik değişimin performans üzerindeki etkisi, Mann Whitney-U testi ile değerlendirilmiştir. Tüm analizler SPSS paket programı ile gerçekleştirilmiş ve %95'lik güven düzeyinde yorumlanmıştır.

## 6. Analiz ve Bulgular

### 6.1. Durağan Stratejik Zaman Periyotlarının Belirlenmesi

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

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

Yılların varyans-kovaryans matrislerinin karşılaştırılması için Barlett testi kullanılmıştır. 2006-2015 yılları için, ardışık yıllarda varyans-kovaryans matrislerinin eşitliğini iddia eden H0 hipotezi sınanmıştır. Buna göre H0 ve H1 hipotezleri şu şekilde ifade edilebilir:

$$H0: \sum_{yıl} = \sum_{yıl+1}$$

$$H1: \sum_{yıl} \neq \sum_{yıl+1}$$

$$yıl= 2006, \dots, 2015 \quad p<\alpha \text{ ise H0 reddedilir.}$$

Ardışık yıllar arasında anlamlı bir farklılık gözlenmeyen durumlarda H0 kabul edilir. Başka bir ifadeyle, bu durumda değişkenlere ait varyans-kovaryans matrisi sabit kalır. Ardışık yıllar arasında gözlenen anlamlı farklılık ise, stratejik değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkinin bir yıldan diğer yıla değiştiğini göstermektedir. Bu durumda yokluk hipotezi reddedilir.

Stratejik değişkenler açısından firmaların ortalama davranışlarındaki değişim ise Hotelling T<sup>2</sup> testi ile incelenmiştir. Bu doğrultuda, 2006-2015 yılları için, ardışık yıllarda değişkenlerin ortalama vektör bakımından eşitliğini iddia eden H0 hipotezi sınanmıştır. H0 ve H1 hipotezleri şu şekilde ifade edilebilir:

$$H0: \mu_{yıl} = \mu_{yıl+1}$$

$$H1: \mu_{yıl} \neq \mu_{yıl+1}$$

$$yıl= 2006, \dots, 2015 \quad p<\alpha \text{ ise H0 reddedilir.}$$

İlk kriterle aynı şekilde, ardışık yıllar arasında anlamlı bir farklılık gözlenmeyen durumlarda H0 kabul edilir. Bu durum, izleyen yılda ortalama vektör değerinin değişmediğini gösterir. Yıllar arasında görülen anlamlı farklılık ise, firmaların ortalama davranışının değiştiğini göstermektedir. Bu durumda yokluk hipotezi reddedilir.

Stratejik değişkenlere ilişkin varyans-kovaryans matrislerindeki kırılma noktalarının tespit edilmesi ve ortalama vektörlerdeki değişimlerin incelenmesi ile eşitliğin olduğu yıllar bir araya getirilerek, durağan stratejik zaman periyotlarının ortaya çıkartılması yoluna gidilmiştir. Yokluk hipotezlerinin sınanmasına ilişkin Barlett ve Hotelling T<sup>2</sup> testi sonuçları Tablo 2’de gösterildiği gibidir. 2006-2015 yılları arasında, ardışık yıllar için gerçekleştirilen analiz sonuçları incelendiğinde, hem Barlett hem de Hotelling T<sup>2</sup> testi sonuçlarına göre, yıllar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (p<0,05). Başka bir deyişle, hem değişkenlere ait varyans-kovaryans matrisleri, hem de firmaların ortalama davranışları sabit kalmayıp yıldan yıla anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, araştırma kapsamında her yıl ayrı bir periyot olarak ele alınmış ve her yıl için ayrı bir kümeleme analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 2.** Barlett ve Hotelling T<sup>2</sup> Testi Sonuçları

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

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

## 6.2. Stratejik Grupların Belirlenmesi

Stratejik grupları ve üyelerini belirlemek için iki aşamalı bir kümeleme analizi yürütülmüştür. Bu kapsamda ilk olarak hiyerarşik kümeleme algoritmalarından biri olan Ward Metodu ile küme sayısı belirlenmiş, ardından belirlenen küme sayısı bir ön bilgi olarak hiyerarşik olmayan kümeleme yöntemlerinden k-ortalamar algoritmasına girilerek bankalar kümelerine atanmıştır. Bankaların kümelerine atanmasında benzerlik ölçütü olarak, uzaklık ölçülerinden “öklit uzaklığı” kullanılmıştır. Öklit uzaklığı formülü sonucunda elde edilen değer karekök içerisinde olduğundan, “karesel öklit” olarak adlandırılan ölçüt tercih edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ölçek farklılıklarının potansiyel etkilerinin bertaraf edilmesi için, -1 ile +1 aralığında standartlaştırılmış verilerle gerçekleştirilen hiyerarşik kümeleme analizi sonucunda elde edilen dendrogramlar görsel olarak incelendiğinde, 2010, 2012 ve 2013 yılları hariç tüm yıllarda beş küme oluştuğu görülmüştür. Söz konusu yıllarda dört küme oluşurken, kümelerden birinin diğer yıllardaki iki kümenin birleşimi olduğu görülmektedir. Bu nedenle 2010, 2012 ve 2013 yıllarındaki bu yapı göz ardı edilerek tüm yıllar için küme sayısı beş olarak belirlenip, k-ortalamar algoritması ile kümeleme analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarının güvenilirliğini değerlendirmek için aynı zamanda merkezi bağlantı kümeleme yöntemi ile sonuçlar karşılaştırılmış ve aynı sayıda küme elde edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, bankacılık sektöründe, 2006-2015 yılları arasındaki beş stratejik grup ve üyeleri Tablo 3’te gösterildiği gibidir.

**Tablo 3.** 2006-2015 Yılları Arasındaki Stratejik Gruplar ve Üyeleri

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>SG 1</b>	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.	-Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.
<b>SG 2</b>	-Türk Ekonomi Bankası A.Ş. -Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -HSBC Bank A.Ş. -ING Bank A.Ş.	-Türk Ekonomi Bankası A.Ş. -Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -HSBC Bank A.Ş. -ING Bank A.Ş.	-Türk Ekonomi Bankası A.Ş. -Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -HSBC Bank A.Ş. -ING Bank A.Ş.	-Türk Ekonomi Bankası A.Ş. -Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş. -HSBC Bank A.Ş. -ING Bank A.Ş.	-Denizbank A.Ş. -Finansbank A.Ş.
<b>SG 3</b>	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-Türkiye Halk Bankası A.Ş. -Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
<b>SG 4</b>	-Akbank T.A.Ş. -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Akbank T.A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Akbank T.A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Akbank T.A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-Akbank T.A.Ş. -Türkiye Garanti Bankası A.Ş. -Türkiye İş Bankası A.Ş.

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

-Fibabank A.Ş.	-Fibabank A.Ş.	-Fibabank A.Ş.	-Fibabank A.Ş.	-Fibabank A.Ş.	-Fibabank A.Ş.
-Şekerbank	-Turkish Bank	-Turkish Bank	-Turkish Bank	-Şekerbank A.Ş.	-Şekerbank A.Ş.
T.A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.	-Turkish Bank	-Turkish Bank
-Turkish Bank	-Alternatifbank	-Alternatifbank	-Alternatifbank	A.Ş.	A.Ş.
A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.	-Alternatifbank	-Alternatifbank
-Alternatifbank	-Arap Türk	-Arap Türk	-Arap Türk	A.Ş.	A.Ş.
A.Ş.	Bankası A.Ş.	Bankası A.Ş.	Bankası A.Ş.	-Arap Türk	-Arap Türk
-Arap Türk	-Burgan Bank	-Burgan Bank	-Burgan Bank	Bankası A.Ş.	Bankası A.Ş.
Bankası A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.	-Burgan Bank	-Burgan Bank
-Burgan Bank	-Citibank A.Ş.	-Citibank A.Ş.	-Citibank A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.
A.Ş.	-Deutsche Bank	-Deutsche Bank	-Deutsche Bank	-Citibank A.Ş.	-Citibank A.Ş.
-Citibank A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.	-Deutsche Bank	-Deutsche Bank
-Deutsche Bank	-ICBC Turkey	-ICBC Turkey	-ICBC Turkey	A.Ş.	A.Ş.
A.Ş.	Bank. A.Ş.	Bank. A.Ş.	Bank. A.Ş.	-HSBC Bank A.Ş.	-HSBC Bank A.Ş.
-ICBC Turkey	-Turkland Bank	-Turkland Bank	-Turkland Bank	-ICBC Turkey	-ICBC Turkey
Bank. A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.	Bank. A.Ş.	Bank. A.Ş.
-ING Bank A.Ş.				-ING Bank A.Ş.	-Turkland Bank
-Turkland Bank				-Turkland Bank	A.Ş.
A.Ş.				A.Ş.	

### 6.3. Stratejik Gruplar Arasındaki Performans Farklılıklarına İlişkin Hipotezin Test Edilmesi

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

**Tablo 4.** ROA Açısından Stratejik Gruplar Arası Performans Farklılıkları

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

ROA'ya göre gruplar arasındaki farklılıklar incelendiğinde, 2010, 2011 ve 2013 yıllarında stratejik gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Buna göre, 2010 yılında SG1 ve SG4 diğer gruplara göre anlamlı derecede üstün performans göstermiştir ( $p = 0,030$ ). 2011 yılında SG4 en üstün performans gösteren gruptur ( $p = 0,013$ ). 2013 yılında ise SG1 ve SG3 en yüksek performans değerlerine sahip gruplardır ( $p = 0,014$ ).

**Tablo 5.** ROE Açısından Stratejik Gruplar Arası Performans Farklılıkları

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

ROE açısından gruplar arası farklılıklar incelendiğinde 2008, 2009, 2010, 2011 ve 2013 yıllarında stratejik gruplar arasında anlamlı performans farklılıkları olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). 2008 ( $p = 0,007$ ), 2009 ( $p = 0,048$ ) ve 2010 ( $p = 0,003$ ) yıllarında en üstün performans gösteren grup SG1 olurken, 2011 ( $p = 0,02$ ) ve 2013 ( $p = 0,006$ ) yıllarında en üstün performansa sahip grup SG3 olmuştur.

**Tablo 6.** Şube Başına Kar Açısından Stratejik Gruplar Arası Performans Farklılıkları

	SG1		SG2		SG3		SG4		SG5		F	p
	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS		
2006	1.46	0.31	1.16	0.82	1.96	0.69	1.80	0.82	4.47	13.57	0.126	0.971
2007	1.85	0.05	0.88	0.53	1.94	0.90	3.37	0.81	4.42	12.00	0.159	0.956
2008	1.57	0.16	0.62	0.18	1.54	0.15	1.86	0.61	3.65	10.03	0.164	0.954
2009	2.42	0.35	0.89	0.38	2.37	0.10	2.83	1.10	10.47	31.61	0.195	0.938
2010	2.65	-	1.37	0.64	2.34	0.51	3.13	0.53	0.35	2.16	1.978	0.141
2011	1.83	0.55	1.06	0.59	2.17	0.44	2.97	0.55	3.66	9.22	0.115	0.975
2012	2.69	0.68	1.28	0.30	2.39	0.67	0.73	0.18	12.06	32.44	0.284	0.884
2013	2.60	0.48	0.91	0.22	2.79	0.82	0.43	0.30	2.39	3.80	0.536	0.711
2014	2.43	0.08	1.08	0.27	2.08	0.32	3.19	0.00	8.94	22.19	0.207	0.931
2015	2.85	-	1.06	0.52	2.13	0.29	3.01	0.67	9.00	21.00	0.264	0.897

Şube başına kar açısından gruplar arasındaki performans farklılıkları incelendiğinde, hiçbir yıl gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ). Ancak ortalama değerler incelendiğinde SG5'in 2010 ve 2013 yılları dışındaki her yıl, diğer gruplara göre yüksek performans gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 7.** Personel Başına Kar Açısından Stratejik Gruplar Arası Performans Farklılıkları

	SG1		SG2		SG3		SG4		SG5		F	p
	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS		
2006	80.50	30.41	50.20	29.63	90.00	14.14	85.67	46.09	61.18	168.85	0.065	0.992
2007	100.50	17.68	41.00	19.94	88.67	34.95	154.00	8.49	71.18	142.71	0.437	0.780
2008	86.00	19.80	31.60	7.13	80.50	2.12	96.67	23.29	56.64	102.04	0.441	0.778
2009	132.00	36.77	47.40	17.23	126.50	4.95	152.00	49.57	134.91	347.25	0.119	0.974
2010	163.00	-	65.50	17.68	132.00	24.43	166.67	36.12	23.21	40.86	13.683	0.000*
2011	96.50	14.85	57.00	31.70	125.00	25.00	169.50	19.09	58.00	92.16	1.399	0.274
2012	152.25	32.75	68.67	14.57	137.00	33.06	47.67	19.01	152.20	301.08	0.209	0.930
2013	151.75	23.34	47.00	10.39	165.33	52.17	28.67	23.03	56.00	73.43	4.688	0.009*
2014	155.50	23.33	57.33	12.90	117.00	10.54	181.00	18.38	128.85	197.19	0.214	0.927
2015	201.00	-	55.50	28.27	120.67	16.92	169.67	45.09	115.83	184.96	0.359	0.835

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

Gruplar arasındaki performans farklılıklarını incelemek için gerçekleştirilen ANOVA sonuçlarına göre 2008, 2009, 2010, 2011 ve 2013 yıllarında stratejik gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Yine geriye kalan yıllarda da, bazı stratejik gruplar diğer gruplara göre yüksek performans göstermektedir, ancak bu sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki yılların yarısında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bu doğrultuda "*H1: Stratejik gruplar arasında anlamlı performans farklılıkları vardır.*" hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilir.

#### 6.4. Stratejik Grup İçinde Yer Alan Firmaların Performans Farklılıklarına İlişkin Hipotezin Test Edilmesi

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

Analiz sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir. SG1'de yer alan Ziraat Bankası ve İş Bankası'nın performansları arasında yalnızca ROE açısından anlamlı farklılık vardır. Ziraat Bankası daha yüksek ROE ortalamasına

sahiptir ( $p=0,029$ ). ROA, şube başına kar ve personel başına kar açısından da Ziraat Bankası İş Bankası'na kıyasla yüksek performans göstermesine karşın, bu sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

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

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

SG4'te yer alan Akbank ve Garanti Bankası'nın performansları arasında hiçbir performans değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Her ne kadar Akbank ROA, şube başına kar ve personel başına kar açısından Garanti Bankası'ndan daha yüksek performans değerlerine sahip olsa da, bu sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

SG5'te yer alan Anadolubank, Fibabank, Şekerbank, Turkish Bank, Alternatifbank, Arap Türk Bankası, Burgan Bank, Citibank, Deutsche Bank, ICBC Turkey Bank ve Turkland Bank'ın performansları arasında tüm performans değişkenleri açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). ROA, şube başına kar ve personel başına kar değişkenleri açısından en yüksek performans değerlerine sahip olan banka Deutsche Bank'tır. Ancak değerlendirme yapılırken Deutsche Bank'ın, analize dahil edilen 2006-2015 yıllarında, Türkiye çapında bir şube ile hizmet verdiği dikkate alınmalıdır. Tüm değişkenler açısından en düşük performans değerlerine sahip olan banka ise Fibabank'tır.

**Tablo 8.** Stratejik Gruplar İçerisinde Yer Alan Bankalar Arasındaki Performans Farklılıkları

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

	ING Bank	23,75	5,12	
	<b>SG3</b>	<b>Ort</b>	<b>SS</b>	<b>p</b>
<b>ROA</b>	Türkiye Halk Bankası	2,10	0,59	0,100
	Vakıflar Bankası	1,45	0,42	
	Yapı ve Kredi Bankası	1,59	0,58	
<b>ROE</b>	Türkiye Halk Bankası	20,74	5,58	<b>0,030*</b>
	Vakıflar Bankası	13,50	2,60	
	Yapı ve Kredi Bankası	13,99	4,50	
<b>Şube Başına Kar</b>	Türkiye Halk Bankası	2,53	0,54	0,147
	Vakıflar Bankası	1,97	0,41	
	Yapı ve Kredi Bankası	2,09	0,70	
<b>Personel Başına Kar</b>	Türkiye Halk Bankası	137,50	35,17	0,157
	Vakıflar Bankası	107,25	14,19	
	Yapı ve Kredi Bankası	122,86	46,68	
	<b>SG4</b>	<b>Ort</b>	<b>SS</b>	<b>p</b>
<b>ROA</b>	Akbank	2,05	0,60	0,886
	Türkiye Garanti Bankası	1,83	0,32	
<b>ROE</b>	Akbank	15,15	2,90	0,886
	Türkiye Garanti Bankası	15,35	2,24	
<b>Şube Başına Kar</b>	Akbank	2,71	0,57	0,886
	Türkiye Garanti Bankası	2,35	1,09	
<b>Personel Başına Kar</b>	Akbank	162,00	36,47	0,343
	Türkiye Garanti Bankası	129,00	55,00	
	<b>SG5</b>	<b>Ort</b>	<b>SS</b>	<b>p</b>
<b>ROA</b>	Anadolubank A.Ş.	2,45	0,58	<b>0,003*</b>
	Fibabanka A.Ş.	-1,13	1,32	
	Şekerbank T.A.Ş.	1,70	0,29	
	Turkish Bank A.Ş.	0,60	0,54	
	Alternatifbank A.Ş.	1,75	0,45	
	Arap Türk Bankası A.Ş.	1,25	0,99	
	Burgan Bank A.Ş.	0,70	0,29	
	Citibank A.Ş.	2,00	1,29	
	Deutsche Bank A.Ş.	5,25	0,24	
	ICBC Turkey Bank A.Ş.	0,75	0,51	
	Turkland Bank A.Ş.	-0,03	0,32	
<b>ROE</b>	Anadolubank A.Ş.	18,10	1,61	<b>0,003*</b>
	Fibabanka A.Ş.	-10,25	11,83	
	Şekerbank T.A.Ş.	13,28	1,44	
	Turkish Bank A.Ş.	3,78	3,07	
	Alternatifbank A.Ş.	17,63	5,61	
	Arap Türk Bankası A.Ş.	4,73	3,38	
	Burgan Bank A.Ş.	6,73	2,77	
	Citibank A.Ş.	13,85	7,08	
	Deutsche Bank A.Ş.	17,80	7,88	
	ICBC Turkey Bank A.Ş.	5,33	4,00	
	Turkland Bank A.Ş.	-0,40	2,22	
<b>Şube Başına Kar</b>	Anadolubank A.Ş.	1,06	0,27	<b>0,003*</b>
	Fibabanka A.Ş.	-0,69	0,82	
	Şekerbank T.A.Ş.	0,49	0,16	
	Turkish Bank A.Ş.	0,21	0,18	
	Alternatifbank A.Ş.	1,27	0,24	
	Arap Türk Bankası A.Ş.	1,91	1,54	
	Burgan Bank A.Ş.	0,43	0,11	
	Citibank A.Ş.	1,92	0,86	
	Deutsche Bank A.Ş.	56,34	33,24	
	ICBC Turkey Bank A.Ş.	0,38	0,23	
	Turkland Bank A.Ş.	-0,03	0,16	



<b>Personel Başına Kar</b>	Anadolubank A.Ş.	48,50	12,61	<b>0,003*</b>
	Fibabanka A.Ş.	-37,25	43,12	
	Şekerbank T.A.Ş.	30,25	10,56	
	Turkish Bank A.Ş.	17,50	14,82	
	Alternatifbank A.Ş.	58,00	12,41	
	Arap Türk Bankası A.Ş.	42,50	44,75	
	Burgan Bank A.Ş.	26,25	6,95	
	Citibank A.Ş.	43,25	18,73	
	Deutsche Bank A.Ş.	646,75	361,13	
	ICBC Turkey Bank A.Ş.	15,25	8,10	
	Turkland Bank A.Ş.	-0,25	6,65	

Görüldüğü gibi SG2 ve SG5'te yer alan bankaların performansları arasında tüm değişkenler açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır. SG1 ve SG3'te yer alan bankaların performansları arasında da ROE açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır. SG4'te yer alan bankaların performansları arasında ise hiçbir değişken açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuçlar ışığında, "H2: Stratejik grup içindeki firmaların performansları arasında anlamlı farklılık vardır." hipotezi büyük ölçüde desteklenmiştir.

### 6.5. Stratejik Gruplar Arası Performans Farklılıklarının Grup İçindeki Firmaların Performans Farklılıkları İle Karşılaştırılmasına İlişkin Hipotezin Test Edilmesi

Stratejik gruplar arasındaki performans farklılıklarının grup içindeki performans farklılıklarından fazla olup olmadığını test etmek için, her bir stratejik grupta değişimin olmadığı yıllar dahil edilerek elde edilen veri setinden yararlanılmıştır. İki analiz düzeyindeki -stratejik grup ve firma- farklılıklar incelenmiş ve ortalama farklılıklar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 9'da görülmektedir.

**Tablo 9.** Gruplar Arası Performans Farklılıklarının Grup İçi Performans Farklılıkları İle Karşılaştırılması

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

	Grup İçi	100,82				
<b>Personel</b>	Gruplar Arası	143631,47	11,666	<b>0,000*</b>		
	Grup İçi	12312,01				

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

SG2 için ROA, şube başına kar ve personel başına kar açısından, gruplar arası performans farklılıkları grup içi performans farklılıklarından anlamlı derecede fazladır ( $p < 0,05$ ). ROE açısından da gruplar arası performans farklılıkları grup içi performans farklılıklarından fazladır ancak bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir.

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

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

SG5 için, tüm performans değişkenleri açısından, gruplar arası performans farklılıkları grup içi performans farklılıklarından anlamlı derecede fazladır ( $p = 0,000$ ). Genel bir değerlendirme yapıldığında, SG1 için ROA ve ROE, SG2 için ROA, şube başına kar ve personel başına kar, SG3 ve SG4 için ROE ve SG5 için ROA, ROE, şube başına kar ve personel başına kar açısından, gruplar arası performans farklılıkları grup içi performans farklılıklarından anlamlı derecede fazladır. Grup içi farklılıkların gruplar arası farklılıklardan anlamlı derecede fazla olduğu hiçbir durum bulunmamaktadır. Bu doğrultuda “H3: Stratejik gruplar arasındaki performans farklılıkları, grup içindeki performans farklılıklarından fazladır.” hipotezi desteklenmiştir.

## 6.6. Stratejik Değişim İle Performans İlişisine İlişkin Hipotezin Test Edilmesi

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

2009-2010 yılları arasında grup üyeliği değişen Türkiye İş Bankası, Türk Ekonomi Bankası, HSBC Bank ve ING Bank'ın değişim öncesi ortalama performansları ile değişim sonrası ortalama performansları karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 10'da gösterildiği gibidir. Buna göre, grup üyeliği değişen bankaların, değişim öncesindeki performansları ile değişim sonrası performansları arasında hiçbir değişken açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 10.** Bankaların Değişim Öncesi Performansları ile Değişim Sonrası Performanslarının Karşılaştırılması (2009-2010)

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

2010-2011 yılları arasında grup üyeliği değişen Türkiye İş Bankası, Türk Ekonomi Bankası ve HSBC Bank'ın değişim öncesindeki ortalama performansları ile değişim sonrası ortalama performansları karşılaştırılmıştır.

Analiz sonuçları Tablo 11’de gösterildiği gibidir. Buna göre, grup üyeliği değişen bankaların, değişim öncesindeki performansları ile değişim sonrası performansları arasında hiçbir değişken açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 11.** Bankaların Değişim Öncesi Performansları ile Değişim Sonrası Performanslarının Karşılaştırılması (2010-2011)

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

2011-2012 yılları arasında grup üyeliği değişen Akbank, Türkiye Garanti Bankası, Şekerbank, HSBC Bank ve ING Bank’ın değişim öncesindeki ortalama performansları ile değişim sonrasındaki ortalama performansları karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 12’de gösterildiği gibidir. Buna göre, grup üyeliği değişen bankaların, değişim öncesindeki performansları ile değişim sonrası performansları arasında hiçbir değişken açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 12.** Bankaların Değişim Öncesi Performansları ile Değişim Sonrası Performanslarının Karşılaştırılması (2011-2012)

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

2013-2014 yılları arasında grup üyeliği değişen Akbank, Türkiye Garanti Bankası, Şekerbank, HSBC Bank ve ING Bank’ın değişim öncesindeki ortalama performansları ile değişim sonrasındaki ortalama performansları karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 13’te gösterildiği gibidir. Buna göre, grup üyeliği değişen bankaların, değişim öncesindeki performansları ile değişim sonrası performansları arasında hiçbir değişken açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 13.** Bankaların Değişim Öncesi Performansları ile Değişim Sonrası Performanslarının Karşılaştırılması (2013-2014)

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

2014-2015 yılları arasında grup üyeliği değişen ING Bank ve Türkiye İş Bankası’nın değişim öncesindeki ortalama performansları ile değişim sonrasındaki ortalama performansları karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 14’de gösterildiği gibidir. Buna göre, grup üyeliği değişen bankaların değişim öncesindeki performansları ile değişim sonrası performansları arasında hiçbir değişken açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 14.** Bankaların Değişim Öncesi Performansları ile Değişim Sonrası Performanslarının Karşılaştırılması (2014-2015)

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

2009-2010, 2010-2011, 2011-2012, 2013-2014 ve 2014-2015 yılları arasında gerçekleşen stratejik değişimlerin performans üzerindeki etkisi araştırılmış ancak hiçbir durumda, değişim yaşayan bankaların önceki performansları ile değişim sonrası performansları arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Buna göre, “H4: Grup üyeliği değişen firmaların, değişim öncesindeki performansları ile değişim sonrası performansları arasında anlamlı farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir. Bununla birlikte sonuçlar ayrıntılı olarak incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte, stratejik değişim sonrası genel olarak bankaların çoğunun performansında azalma olduğu görülmektedir.

## 7. Sonuç ve Tartışma

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

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

Araştırma bulguları, bankacılık sektöründe 2006-2015 yılları arasında, beş stratejik grup olduğunu ortaya koymuştur. Stratejik gruplar arasındaki performans farklılıklarını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, 2008, 2009, 2010, 2011 ve 2013 yıllarında stratejik gruplar arasında çeşitli performans değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar vardır. Dolayısıyla “H1: Stratejik gruplar arasında anlamlı performans farklılıkları vardır.” hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Stratejik grup içerisinde yer alan bankalar arasındaki performans farklılıklarının değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis-H testi sonuçlarına göre, SG4 dışındaki tüm gruplarda yer alan bankaların performansları arasında çeşitli performans değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar vardır. Dolayısıyla “H2: Stratejik grup içindeki firmaların performansları arasında anlamlı farklılık vardır.” hipotezi büyük ölçüde desteklenmiştir.

Stratejik gruplar arası performans farklılıklarının, grup içi performans farklılıkları ile kıyaslanmasına yönelik olarak gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, tüm gruplar için, gruplar arası performans farklılıkları grup içi performans farklılıklarından anlamlı derecede fazladır. Dolayısıyla “H3: Stratejik gruplar arasındaki performans farklılıkları, grup içindeki performans farklılıklarından fazladır.” hipotezi desteklenmiştir.

Stratejik grup üyeliği değişen bankaların performans değişimlerini değerlendirmek için gerçekleştirilen Mann Whitney-U testi sonuçlarına göre, geçiş yaşanan hiçbir yılda, değişim yaşayan bankaların önceki performansları ile stratejik değişim sonrası performansları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Dolayısıyla “H4: Grup üyeliği değişen firmaların, değişim öncesindeki performansları ile değişim sonrası performansları arasında anlamlı farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte, stratejik değişim sonrası genel olarak firmaların çoğunun performansında azalma olduğu görülmüştür.

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

Stratejik değişimin performans üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular, grup üyeliğindeki değişimin banka performansını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Sonuçlar, Alvarez (2004) ile tutarlı olmasına

karşın, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bunun en olası sebebi, değişimlerin incelendiği bir yıllık sürenin stratejik değişimin sonuçlarının gözlenmesi için yeterli olmamasıdır. Bankaların belirli bir maliyete katlanarak stratejilerinde yaptıkları bir değişikliğin, uzun vadeli sonuçlarının olması beklenmektedir.

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

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

### Kaynakça

- Alvarez, M. V. S. (2004). "A Broad Study of the Strategic Group-Performance Relation: The Movement of Spanish Savings and Loans Across Strategic Groups". *Management Research News*, 27(11/12), 45-69.
- Amit, R. and Schoemaker, P. J. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14(1),33-46.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J.B. and Hoskisson, R.E. (1990). "Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals". *Managerial and Decision Economics*, 11(3), 187-198.
- Caves, R. E. and Porter, M. E. (1977). "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition". *Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261.
- Claver-Cortes, E., Molina-Azorín, J. F. and Pereira-Moliner, J. (2006). "Strategic Groups in The Hospitality Industry: Intergroup and Intragroup Performance Differences in Alicante, Spain". *Tourism Management*, 27(6), 1101-1116.
- Cool, K. and Dierickx, I. (1993). "Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability". *Strategic Management Journal*, 14(1), 47-59.
- Cool, K. and Schendel, D. (1987). "Strategic Group Formation and Performance: The Case of The U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982". *Management Science*, 33(9), 1102-1124.
- Cool, K. and Schendel, D. (1988). "Performance Differences Among Strategic Group Members". *Strategic Management Journal*, 9(3), 207-223.
- Dess, G. G. and Davis, P. S. (1984). "Porter's (1980) Generic Strategies As Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Fiegenbaum, A. and Thomas, H. (1990). "Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry,1970-84". *Strategic Management Journal*, 11(3), 197-215.
- Fiegenbaum, A. and Thomas, H. (1995). "Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy". *Strategic Management Journal*, 16(6), 461-476.
- Halaj, G. and Zochowski, D. (2009). "Strategic Groups and Banks' Performance". *Financial Theory and Practice*, 33(2), 153-186.
- Hatten, K.J. and Hatten, M.L. (1987). "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability". *Strategic Management Journal*, 8(4), 329-342.
- Hunt, M. S. (1972). *Competition in The Major Home Appliance Industry, 1960-1970*, Doctoral Dissertation, Harvard University.

- Lawless, M. W. (1989). "Firm Diversity Within Strategy Types: Substrategies and Performance Effects". *Journal of Applied Business Research*, 5(3), 66-78.
- Lawless, M. W., Bergh, D. D. and Wilsted, W. D. (1989). "Performance Variations Among Strategic Group Members: An Examination of Individual Firm Capability". *Journal of Management*, 15(4), 649-661.
- Leask, G. (2004). *Is There Still Value in Strategic Group Research?*. Working Paper, Birmingham: Aston University.
- Leask, G. and Parker, D. (2007). "Strategic Groups, Competitive Groups and Performance Within The UK Pharmaceutical Industry: Improving Our Understanding of The Competitive Process". *Strategic Management Journal*, 28(7), 723-745.
- Lippman, S. A. and Rumelt, R. P. (1982). "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition". *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438.
- Mahoney, J. T. and Pandian, J. R. (1992). "The Resource-based View within The Conversation of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Mascarenhas, B. and Aaker, D.A. (1989). "Mobility Barriers and Strategic Groups". *Strategic Management Journal*, 10(5), 475-485.
- McGee, J. and Thomas, H. (1986). "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy". *Strategic Management Journal*, 7(2), 141-160.
- McNamara, G., Deephouse, D.L., and Luce, R.A. 2003. "Competitive Positioning Within and Across a Strategic Group Structure: The Performance of Core, Secondary, and Solitary Firms". *Strategic Management Journal*, 24(2), 161-181.
- Mehra, A. (1996). "Resource and Market Based Determinants of Performance in The U.S. Banking Industry". *Strategic Management Journal*, 17(4), 307-322.
- Nair, A. and Kotha, S. (2001). "Does Group Membership Matter? Evidence from The Japanese Steel Industry". *Strategic Management Journal*, 22(3), 221-235.
- Oster, S. (1982). "Intraindustry Structure and The Ease of Strategic Change". *The Review of Economics and Statistics*, 64(3), 376-383.
- Park, B. G. (1992). *A Dynamic Perspective of Strategic Groups and Performance: A Longitudinal Study of The U.S. Computer Equipment Industry, 1975-1989*, Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Pietrzak, M. and Pietrzak, P. (2017). "Mapping Strategic Groups in Higher Education: Evidence On The Polish Technical Faculties". *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 5(2), 1-15.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1979). "The Structure within Industries and Companies' Performance". *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214-227.
- Short, J.C., Ketchen, D.J., Palmer, T.B., and Hult, G.T.M. (2007). "Firm, Strategic Group, and Industry Influences on Performance". *Strategic Management Journal*, 28(2), 147-167.
- Tang, M. and Thomas, H. (1992). "The Concept of Strategic Groups: Theoretical Construct or Analytical Convenience". *Managerial and Decision Economics*, 13(4), 323-329.
- Vithessonthi, C. and Thourmrunroje, A. (2011). "Strategic Change and Firm Performance: The Moderating Effect of Organisational Learning". *Journal of Asia Business Studies*, 5(2), 194-210.
- Zuniga-Vicente, J.A., Fuente-Sabate, J.M., and Rodriguez-Puerta, J. (2004). "A Study of Industry Evolution in The Face of Major Environmental Disturbances: Group and Firm Strategic Behaviour of Spanish Banks, 1983-1997". *British Journal of Management*, 15(3), 219-245.