

HALKA AÇIK ŞİRKETLERDEN ORGANİZASYONEL İŞLETME STRATEJİLERİNİN TESPİT EDİLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

İşık ALTUNAL

Arş. Gör., Dumlupınar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

isik.altunal@dpu.edu.tr

Ali ALTINBAY

Yrd. Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

ali.altinbay@dpu.edu.tr

Özet

Amaç: Çalışmanın amacı Borsa İstanbul İmalat Sanayi sektöründe yer alan firmaların izledikleri organizasyonel/işletme stratejilerini tespit etmektir.

Yöntem: Organizasyonel Stratejileri tespit etmek amacıyla Miles ve Snow tarafından geliştirilen strateji tipolojisi dikkate alınmıştır. Miles ve Snow'un strateji tipolojisi Porter'ın rekabet stratejisinden sonra literatürde en çok kullanılan strateji türü olması ve anket verilerinin yanı sıra tarihi finansal tablo verilerinden yararlanarak tespit edilebiliyor olması bu strateji türünün kullanılmasını daha da yaygınlaştırmaktadır.

Bulgular: İmalat Sanayi Sektöründe faaliyet gösteren 9 firmanın Ar-Ge ağırlıklı ve inovasyona yönelik Fırsatçı strateji izledikleri, 35 firmanın ise daha çok verimliliği arttırmaya ve mevcut Pazar payını korumaya yönelik Savunmacı strateji izledikleri, 115 firmanın ise karma strateji izlediği tespit edilmiştir.

Sektörde yer alan firmaların nasıl bir rekabet içerisinde olduğunu gösteren stratejilerin tespit edilmesine yönelik örnek uygulama hem denetçiler için hem de akademisyenler için birçok çalışmaya öncü olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Organizasyonel İşletme Stratejileri, Rekabet Stratejileri, Fırsatçı Strateji, Analizci Strateji, Savunmacı Strateji

AN APPLICATION FOR DETERMINING ORGANIZATIONAL BUSINESS STRATEGY FROM PUBLIC COMPANIES

Abstract

Objectives: The aim of the study is to determine the organizational business strategy of the companies listed in the Borsa Istanbul Manufacturing Sector.

Method: To determine Organizational Strategies, we consider strategy typology developed by Miles and Snow. Miles and Snow's strategy typology is more widely used in the literature subsequently after Porter's competition strategy and this strategy is becoming more widespread as it can be determined from historical financial statement data as well as survey data.

Results: It was determined that 9 firms operating in the Manufacturing sector followed an Prospector strategy focused on R & D and innovation, 35 companies viewed Defender Strategy to increase productivity and protect existing market share while 115 companies followed a mixed (Analyzer) strategy.

The example application for determining the strategies that show how the companies in the sector compete is of importance in terms of being a pioneer for both auditors and academicians.

Keywords: Organizational Business Strategy, Competition Strategies, Prospector Strategy, Analyzer Strategy, Defender Strategy

Giriş

Strateji terimi Yunanca Liderlik anlamına gelen Strategia kelimesinden türetilmiştir. İlk olarak askeri strateji olarak ortaya çıkan strateji kavramı iş stratejisi ile birçok ortak kavramı ve ilkeyi paylaşmaktadır (Grant ve Jordan, 2014: 12). Strateji en temel anlamda kişilerin veya kurumların amaçlarına ulaşması anlamına gelmektedir (Grand ve Jordan, 2014: 17). İş stratejisi ise firmanın belirli bir sektörde veya pazarda nasıl bir rekabet içerisinde olduğunu ifade etmektedir (Hambrick, 1983).

Firmaların sektör içerisinde nasıl bir rekabet içerisinde bulunduğu ve sektörde rekabet edebilmek için nasıl bir strateji izlediğini tespit etmek firmalar hakkında özel bir bilgi edinmek açısından önem taşımaktadır. Çalışmada halka açık firmaların faaliyet gösterdiği sektör içerisinde nasıl bir rekabet stratejisi izledikleri tespit edilecektir. Buna göre çalışmanın kapsamına İmalat Sanayi sektörü alınmıştır. İmalat Sanayi sektöründe yer alan firmalar ve bu firmalara ait olan finansal veriler Kamu Aydınlatma Platformundan temin edilmiş, imalat sanayi sektörünün alt sektör ayrımı yine Kamu Aydınlatma Platformunda olduğu gibi sınıflandırılmıştır. Buna göre çalışmamızın amacı Borsa İstanbul İmalat sanayi sektöründe kayıtlı firmaların izledikleri organizasyonel işletme/rekabet stratejilerini tespit etmektir. İşletme stratejileri, Miles ve Snow'un (1978, 2003) geliştirdiği strateji tipolojisi dikkate alınarak halka açık veriler üzerinden tespit edilmiştir.

Miles ve Snow'un (1978, 2003) işletme/rekabet stratejilerinin Porter'ın rekabet stratejisinde olduğu gibi literatürde geniş bir şekilde kullanıldığı görülmektedir (Hambrick, 1983; Ghoshal, 2003; DeSarbo, vd., 2005; Burton, vd., 2002). Miles ve Snow'un strateji tipolojisinin yapılan araştırmalarda çalışıldığı, test edildiği ve desteklendiğini ifade edilmektedir (Burton, vd., 2002: 1465; Bentley, vd., 2013). Miles ve Snow'un strateji tipolojisi Porter'ın stratejisi gibi yaygın bir şekilde kullanıldığını ifade etmektedir.

Miles ve Snow strateji tipolojisi ürün Pazar karmasının değişim oranına dayanmaktadır. Buna göre belirli bir sektörde uygulanabilir üç strateji ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi ürün karmasında hızlı bir değişimin olduğu fırsatçı (Prospector) strateji, ürün karmasında nadiren değişiklik olan savunmacı (Defender) strateji ve bazı bölümlerde inovasyona bazı bölümlerde ise ürünlerde değişiklik yapmayarak verimliliğe odaklanan karma strateji (analyzer) türü ortaya çıkmaktadır. Taklitçi (Analyzer) strateji izleyen işletmelerde yönetim, pazarlama ve teknoloji kapasitesine bağlı olarak Fırsatçı ve Savunmacı stratejinin özelliklerini bünyesinde barındırmaktadır (Desarbo, vd., 2005).

1. Organizasyonel İşletme Stratejileri

Farklı ve çok sayıda amacı olan işletmelerde amaçlara ulaşmak için çeşitli ve farklı stratejiler geliştirmek zorundadır. Üst yönetim düzeyindeki yöneticilerin elde etmek istedikleri hedefler ile alt yönetim düzeyindeki iş birimleri yöneticilerin ulaşmak istediği hedefler birbirinden farklı olabilmektedir. Bu nedenle değişik yönetim düzeylerine göre farklı stratejiler hazırlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 198). Bu nedenle stratejik yönetim literatüründe stratejiler yönetim düzeylerine göre sınıflandırılmaktadır. Buna göre genel anlamda stratejiyi kurumsal stratejiler, iş yönetim/rekabet (organizasyonel) stratejiler ve fonksiyonel stratejiler olmak üzere üçe ayırmaktadır (Taşgıt, 2013: 70). İşletme stratejileri (İş yönetim/rekabet [organizasyonel] stratejiler) genel anlamda içinde bulunduğu pazarda nasıl hareket etmesi gerektiği ile ilgili konuları incelemektedir. Genel anlamda literatüre bakıldığında organizasyonel stratejiler açısından en çok kullanılan strateji türleri Porter'ın rekabet stratejisi ile Miles ve Snow'un rekabet strateji türleri olduğu görülmektedir. Bununla beraber March'ın 1991 yılındaki keşifsel ve sömürme bakımından tanımladığı işletme stratejileri, Treacy ve Wiersema 1995 yılında müşteri ile yakın ilişki, ürün liderliği ve faaliyet mükemmelliği bakımından tanımladığı işletme stratejileri belli başlı strateji türleridir.

Miles ve Snow tarafından belirlenen dört türdeki işletme stratejileri muhasebe ve yönetim literatüründe Prospectors ve Defenders stratejilerine odaklandığı görülmektedir. Örneğin Miles ve Snow'un fırsatçı (Prospector) stratejisi ile Porter'ın ürün farklılaşması, Treacy ve Wiersema'nın ürün liderliği, March'ın Keşif stratejisi ile aynı kategoride yer almakta, Miles ve Snow'un savunmacı (Defender) stratejisi ise, Porter'ın maliyet liderliği, March'ın sömürme ve Treacy ve Wiersema'nın faaliyet mükemmelliği stratejisi ile aynı kategoride yer almaktadır (Bentley, vd., 2012: 4-5).

Kurumsal Stratejiler ile organizasyonel stratejiler arasındaki farklılık stratejilerinin odaklandığı çevreye göre farklılıktan kaynaklanmaktadır. Kurumsal stratejiler firmaların sosyal, politik, ekonomik, demografik ve teknolojik trendler gibi genel çevresine odaklanırken, organizasyonel (işletme) stratejileri firmanın yakın/görev çevresine odaklanmaktadır. Bu nedenle kurumsal stratejiler birincil stratejiler, organizasyonel (işletme) stratejileri ise ikincil stratejiler olarak ifade edilmektedir (Bourgeois, 1980: 25-26).

Miles ve Snow (2003: 14), çalışmalarında rekabetçi stratejilerini risk ve davranışların zamanlaması açısından dört strateji tipi olarak tanımlamıştır. Bu strateji tiplerinin üçü (savunmacı, taklitçi ve fırsatçı) istikrarlı örgüt tiplerini ifade ederken dördüncü ve son strateji türü olan Tepkici strateji türü ise genellikle belirli bir stratejiye sahip olmayan ve istikrarsız faaliyet gösteren örgüt tiplerini ifade etmektedir.

Miles ve Snow, (2003) çalışmasında geliştirdiği stratejiler aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

- i. Yüksek bir şekilde inovasyon yapan, yeni piyasalar ve yeni fırsatlar arayan risk alma ve büyümeye yönelik hareket eden “Fırsatçı Strateji” olarak ifade edilmektedir. Bu strateji türü değişen rekabet ortamında rekabet avantajı elde etmek amacıyla yeni ürün/hizmet geliştirmeye yönelmektedir.
- ii. İkinci strateji “Savunma Stratejisi” olarak ifade edilmektedir. Bu strateji var olan piyasayı korumaya yönelik hareket eden ve satış istikrarının devam etmesini isteyen bir stratejidir. Bu strateji piyasa payını korumayı tercih eder ve tüketici memnuniyeti vurgulamaktadır.
- iii. Üçüncü strateji “Taklitçi Strateji” olarak ifade edilmektedir. Bu stratejide hem piyasa payını korumaya hem de yenilikçiliğe odaklanmaktadır. Birinci ve ikinci stratejinin dengelenmiş halidir.
- iv. Dördüncü strateji “Tepkici Strateji” olarak ifade edilmektedir. Bu stratejiyi izleyen işletmeler stratejik yaklaşımlarda tutarsızdır. Belli bir stratejileri yoktur. Piyasadaki değişimlere genellikle tepki veremedikleri için başarısız olmaktadır (Miles ve Snow, 2003: 31-93).

2. Organizasyonel İşletme Stratejileri Tespit Edilmesine Yönelik Çalışmalar

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında yalnızca işletme stratejilerinin tespit edilmesine yönelik çalışmalar söz konusu değildir. Belirlenen işletme stratejileri ile denetim, muhasebe usulsüzlükleri, denetim raporları ve denetim kalitesi gibi değişkenlerin birbiriyle ilişkisine bakılmıştır.

İşletme stratejileri normalde anket yöntemiyle tespit ediliyorken Miles ve Snow’un (1978, 2003) rekabet stratejileri tarihi finansal tablo verilerinden de tespit edilebilmektedir. Literatür çalışmalarında verilen çalışmalar tarihi finansal tablo verilerinden tespit edilen stratejilere yönelik çalışmalardır.

Balsam vd., (2011) işletme stratejileri ile performans ölçümü kullanarak yönetici maaşlarının belirlenmesi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonuç olarak daha çok maliyet liderliği stratejisi izleyen firmalarda yönetici maaşları ile bir ilişki tespit etmiştir.

Higgins, vd., (2011) çalışmasında firmaların izledikleri işletme stratejileri ile vergiden kaçınma düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuç olarak İnovasyon ağırlıklı riski seven işletmelerin daha fazla vergiden kaçındıklarını tespit etmiştir.

Bentley vd., (2012) denetim çabalarını artmasına rağmen risk odaklı “Fırsatçı Strateji” izleyen işletmelerin daha fazla finansal bilgi manipülasyonuna başvurduklarını tespit etmiştir.

Bentley-Goode vd., (2017a), yaptıkları çalışmada işletme stratejilerinin firmaların bilgi çevrelerine üzerinde etkisi olup olmadığına bakmıştır. İnovasyon ağırlıklı Fırsatçı strateji izleyen işletmelerin daha sık gönüllü kamuyu aydınlatma çabası içerisinde olduklarını tespit etmiştir.

Bentley-Goode vd., (2017b) firmaların izledikleri işletme stratejileri ile denetçilerin iç kontrol raporlama kalitesi ve finansal raporlama üzerinde iç kontrolün etkililiği arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Dolayısıyla İnovasyon ağırlıklı fırsatçı stratejiyi izleyen işletmelerin Savunmacı strateji izleyen işletmelere göre daha zayıf bir iç kontrole sahip olduklarını tespit etmiştir. Ayrıca fırsatçı strateji izleyen işletmelerin iç kontrol raporlama kalitesinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Chen vd., (2017) çalışmasında işletme stratejilerinin denetim raporu üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmasında işletmenin süreklilik durumu ile müşteri işletmenin izledikleri stratejiyi etkileyip etkilemediğine ve finansal raporlama üzerinde iç kontrolün etkili olup olmadığını incelemiştir.

Navissi vd., (2017) çalışmasında işletmelerin izledikleri stratejilerin yatırım kararları üzerinde bir etkisinin olup olmadığını incelemiştir. Fırsatçı strateji izleyen firmaların daha fazla yatırım yapma eğiliminde iken maliyet liderliği stratejisi ve ürün verimliliğini hedefleyerek Savunmacı Strateji izleyen firmalarda tam tersi durumun olduğunu tespit etmiştir.

Literatürde yapılan bu çalışma Miles ve Snow strateji tipolojisini dikkate alarak ve tarihi finansal tablo verilerinden yararlanılarak tespit edilen stratejilerle ilgili çalışmaları göstermektedir. Bu çalışmalardan da görüldüğü üzere işletme stratejilerinin tespit edilmesinin yanı sıra bu stratejiler üzerinde etkili olduğu

düşünülen değişkenler arasında ilişkiye bakılmış birden fazla çalışma mevcuttur. İlerleyen çalışmalarda işletme stratejilerini etkileyeceği düşünülen unsurlar dikkate alınarak yeni çalışmaların yapılması önerilmektedir.

3. İşletme Stratejilerinin Tespitine Yönelik Bir Uygulama

Miles ve Snow'un işletme stratejileri diğer stratejilerden farkı tarihi finansal tablolardan hareket ederek tespit edilmesinden kaynaklanmaktadır. Miles ve Snow'un işletme/rekabet stratejisinin dışında kalan strateji türlerinde ise kişisel mülakat veya kurumsal yöneticilere anket ile tespit edilebilmektedir. Buna göre işletme stratejilerinin tespiti için aşağıdaki değişkenler kullanılmaktadır.

Tablo 1: İşletme Stratejilerinin Tespitinde Kullanılacak Değişkenler

Değişkenler	Açıklamalar
Satışların Ar-Ge Giderlerine Oranı	Yeni ürün araştırma eğilimini temsil etmektedir. Önceki 5 yıllık verilere dayanarak her yıl için satışların araştırma geliştirme giderlerine oranı şeklinde hesaplanacaktır. Yıllar itibariyle hesaplanan 5 yıllık verilerin ortalaması alınmaktadır.
Satışların çalışan sayısına oranı	Ürünlerin ve hizmetlerin etkili bir şekilde dağıtımını ve üretme yeterliliğini temsil etmektedir. Önceki 5 yıllık verilere dayanarak her yıl için satışların çalışan sayısına oranlanması ile bulunmaktadır. Yıllar itibariyle hesaplanan 5 yıllık verilerin ortalaması alınmaktadır.
Satışlar ile ilgili faaliyetler	Şirketin yeni ürün ve hizmetlerin kullanması üzerine odaklanmayı temsil etmektedir. Son 5 yıllık verilere dayanarak her yıl için Pazarlama, Satış ve Dağıtım Gideri (PSDG) ve Genel Yönetim Giderinin (GYG) toplamının satışlara oranı ile bulunmaktadır. Yıllar itibariyle hesaplanan 5 yıllık verilerin ortalaması alınmaktadır.
İşgücü dalgalanması	Şirketin faaliyet istikrarını temsil etmektedir. Önceki 5 yıllık ortalama üzerine hesaplanan çalışanların toplam sayısının standart sapması ile hesaplanmaktadır.
Sermaye Yoğunluğu	Şirketin teknolojik yeterlilik durumunu ifade etmektedir. Önceki 5 yıllık verilere dayanarak her yıl için Net maddi duran varlıkların toplam varlıklara oranı şeklinde hesaplanmaktadır. Yıllar itibariyle hesaplanan 5 yıllık verilerin ortalaması alınmaktadır.
Satışlardaki Değişim	Satışlardaki değişim oranı olarak hesaplanmaktadır. Bir önceki yıla göre satışlardaki değişim oranı son 5 yıla ilişkin olarak hesaplanmakta ve en son oranların ortalaması alınmaktadır.

Kaynak: Bentley, vd., 2012: 37

Tüm bu değişkenler t-1 ve t-5 dönemlerine göre ve her sektöre göre ayrı ayrı tespit edilmektedir. Strateji belirlenmesinde sektör ayrımının yapılması doğru sonuç vermesi açısından önem taşımaktadır. Çalışma kapsamına İmalat sanayi sektörü alınmış ve stratejilerin belirlenmesinde KAP'ta yer alan alt sektör ayrımı dikkate alınmıştır.

Tablo 1'de yer alan değişkenler beşlik bir sistemde yeniden düzenlenmiş ve en yüksek beşlikte yer alan firmaya 5 puan, ikinci beşlikte yer alan firmaya 4 ve en düşük beşlikte yer alan firmaya 1 puan verilecek şekilde düzenlenmiştir. Sadece sermaye yoğunluğu değişkeni literatüre uyumlu olarak ters kodlanmış ve en yüksek beşliğe 1 puan verilmiştir. Tüm bu puanlamalardan sonra firmalar en düşük 6 en yüksek 30 puan alabilmektedir. 6 ile 12 puan arasında alan firma savunmacı strateji olarak, 13 ile 23 puan arasında alan analizci (karma) strateji olarak ve 24 ile 30 puan alan firmalar ise fırsatçı strateji olarak sınıflandırılarak firmaların izledikleri işletme/rekabet stratejileri tespit edilmiştir.

4. Bulgular

Çalışma kapsamında yer alan İmalat Sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmaların verileri Kamu Aydınlatma Platformu'ndan (KAP) her firmanın faaliyet raporunun indirilmesi suretiyle tespit edilmiştir. Çalışmanın örnekleminde yer alan İmalat Sanayi sektörü ve bu sektörün alt sektörleri Kamu Aydınlatma Platformunun belirlediği şekilde alınmıştır. Çalışmanın yöntemi gereği stratejilerin belirlenmesinde son 5 yıla ait değerlerin ortalaması alınacağı için çalışma kapsamına son beş yıldır sürekli işlem gören firmalar

alınmıştır. Buna göre imalat sanayinde 2016 yılı itibariyle faaliyet gösteren 181 firma yer almaktadır. Bu firmalardan 17 tanesi faaliyetine 2012 yılından itibaren (son beş yıl) devam etmeyen daha sonra halka açılan firmalar olduğu tespit edilmiştir. 2016 yılı itibariyle çeşitli gerekçelerle faaliyeti sonlandırılmış 4 firma ve ilgili dönemlerde faaliyet raporu yayınlamayan 1 firma çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Buna göre çalışmaya 159 firma dahil edilebilmiştir.

Çalışmada 159 firmanın son beş yıla ait verileri elde edilmiş Araştırma Geliştirme kalemi olmayan firmaların ise Ar-Ge giderleri sıfır kabul edilmiştir. Buna göre Miles ve Snow'un rekabet stratejisine göre İmalat Sanayi sektöründe kaç firmanın Fırsatçı strateji izledikleri, kaç firmanın Taklitçi strateji kaçının ise Savunmacı strateji izledikleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: BIST İmalat Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Alt Sektörlere Göre İzledikleri Rekabet Stratejileri

İMALAT ALT SEKTÖRÜ	STRATEJİ TÜRÜ		
	SAVUNMACI	TAKLİTÇİ	FIRSATÇI
Taş ve Toprağa Dayalı	8	17	2
Metal Eşya, Makine ve Gereç Yapım	2	24	2
Metal Ana Sanayi	2	12	1
Kimya, Petrol Kauçuk ve Plastik Ürün	6	17	1
Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri, Basım Yayın	2	12	0
Gıda, İçki ve Tütün Sektörü	9	16	1
Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri Sektörü	4	13	2
Orman Ürünleri ve Mobilya	2	2	0
Diğer İmalat Sanayi	0	2	0
TOPLAM	35	115	9

Ar-Ge ve İnovasyon ağırlıklı faaliyet gösteren, riski seven ve atılgan bir politika ile Fırsatçı strateji izleyen sadece 9 firmanın olduğu edilmiştir. Buna göre Fırsatçı strateji izleyen firmalar ve yer aldığı sektörler Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: Fırsatçı Strateji İzleyen Firmalar ve Faaliyet Gösterdiği Alt İmalat Sektörleri

İmalat Alt Sektörü	Fırsatçı Strateji İzleyen Firmalar
Taş ve Toprağa Dayalı	Kütahya Porselen Sanayi
Taş ve Toprağa Dayalı	Trakya Cam Sanayi
Metal Eşya, Makine ve Gereç Yapım	Arçelik
Metal Eşya, Makine ve Gereç Yapım	Klimasan Klima Sanayi
Metal Ana Sanayi	Componenta Dökümcülük
Kimya, Petrol Kauçuk ve Plastik Ürün	Deva Holding
Gıda, İçki ve Tütün	Taze Kuru Gıda Sanayi
Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri	Desa Deri Sanayi
Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri	Yataş Yatak Ve Yorgan Sanayi

Maliyet Liderliği stratejisi izleyerek maliyetlerin azaltılması ve verimliliği artırılması yoluyla mevcut Pazar payını korumaya yönelik Savunmacı Strateji izleyen 35 firma ise Tablo 4'de ifade edildiği gibidir.

Tablo 4: Savunmacı Strateji İzleyen Firmalar ve Faaliyet Gösterdiği Alt İmalat Sektörleri

İMALAT ALT SEKTÖRÜ	SAVUNMACI STRATEJİ İZLEYEN FİRMALAR
Taş ve Toprağa Dayalı	Afyon Çimento
Taş ve Toprağa Dayalı	Baştaş Başkent Çimento

Taş ve Toprağa Dayalı	Çimbeton Hazırbeton ve Prefabrik Yapı
Taş ve Toprağa Dayalı	Çimsa Çimento Sanayi
Taş ve Toprağa Dayalı	Göлтаş Göller Bölgesi Çimento Sanayi
Taş ve Toprağa Dayalı	Konya Çimento Sanayi
Taş ve Toprağa Dayalı	Mardin Çimento Sanayi
Taş ve Toprağa Dayalı	Yibitaş Yozgat İşçi Birliği İnşaat Malz.
Metal Eşya, Makine ve Gereç Yapım	Ayes Çelik Hasır Ve Çit Sanayi
Metal Eşya, Makine ve Gereç Yapım	Eminiş Ambalaj Sanayi
Metal Ana Sanayi	Asil Çelik
Metal Ana Sanayi	Sarkuysan Elektrolitik Bakır Sanayi
Kimya, Petrol Kauçuk ve Plastik Ürün	Alkım Alkali Kimya
Kimya, Petrol Kauçuk ve Plastik Ürün	Aygaz
Kimya, Petrol Kauçuk ve Plastik Ürün	Bagfas Bandırma Gübre
Kimya, Petrol Kauçuk ve Plastik Ürün	Ege Gübre Sanayi
Kimya, Petrol Kauçuk ve Plastik Ürün	Gübre Fabrikaları
Kimya, Petrol Kauçuk ve Plastik Ürün	Petkim Petrokimya
Kağıt ve Kağıt Ürünleri, Basım Yayın	Kartonsan Karton Sanayi
Kağıt ve Kağıt Ürünleri, Basım Yayın	Saray Matbaacılık Kağıtçılık Kırtasiye
Gıda, İçki ve Tütün	Altınyag Kombinaları
Gıda, İçki ve Tütün	Ekiz Kimya Sanayi Ve Ticaret
Gıda, İçki ve Tütün	Ersu Meyve Ve Gıda
Gıda, İçki ve Tütün	Frigo-Pak Gıda Maddeleri
Gıda, İçki ve Tütün	Konfrut Gıda Sanayi
Gıda, İçki ve Tütün	Merko Gıda Sanayi
Gıda, İçki ve Tütün	Penguen Gıda Sanayi
Gıda, İçki ve Tütün	Pınar Entegre Et Ve Un Sanayi
Gıda, İçki ve Tütün	Pınar Süt Mamülleri Sanayi
Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri	Birko Birleşik Koyunlular Mensucat sanayi
Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri	Hateks Hatay Tekstil
Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri	Karsu Tekstil Sanayi
Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri	Kordsa Teknik Tekstil
Orman Ürünleri ve Mobilya	Orma Orman Mahsulleri İntegre Sanayi
Orman Ürünleri ve Mobilya	Yonga Mobilya Sanayi

Hem pazar payını korumaya yönelik hem de yeni pazarlara girebilme arayışı içerisinde girerek Taklitçi Strateji izleyen firmaların sayısı Tablo 2’de de ifade edildiği gibi çok fazladır. İmalat Sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmaların genellikle karma strateji izledikleri ortaya konulmuştur.

Sonuç ve Öneriler

Firmaların içerisinde buldukları sektörde nasıl bir rekabet içerisinde oldukları ve bu rekabete karşılık nasıl bir rekabet stratejisi izlediklerini tespit etmek önemlidir. Çalışmada literatürde Porter’ın rekabet stratejisinden sonra en fazla kullanılan strateji olan Miles ve Snow’un işletme/rekabet stratejisi dikkate alınarak imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmaların izledikleri stratejiler tespit edilmiştir. Buna göre örneklem kapsamında yer alan 159 firmanın sadece 9 tanesinde inovasyon ağırlıklı ve yeni pazarlara açılma gayreti içerisinde olan ve riski seven Fırsatçı strateji izledikleri görülmüştür. 35 firmada ise daha çok ürün verimliliğine odaklanan ve mevcut Pazar payını korumaya yönelik Savunmacı strateji izledikleri, geri kalan 115 firmanın ise karma strateji izledikleri tespit edilmiştir. Sonuçların daha anlamlı olması açısından işletme stratejilerini etkileyeceği düşünülen faktörler kullanılarak daha farklı yargılara ulaşmak söz konusudur.

Gelecek çalışmalar için KAP’ta faaliyet gösteren ve Mali Kuruluşlar hariç diğer sektörler ve firmalar dahil edilerek kapsam genişletilebilir. Ayrıca literatürde yapılan çalışmalarda da ifade edildiği gibi firmaların

izledikleri işletme / rekabet stratejileri ile finansal bilgi manipülasyonu, finansal performans, denetim kalitesini temsil eden değişkenler kullanılarak ilişki kurulabilir.

Kaynakça

- Balsam, S., Fernando, G.Y., Tripahty, A. (2011). The Impact of Firm Strategy on Performance Measures Used in Executive Compensation. *Journal of Business Research*, 64, 187-193.
- Bentley-Goode, K.A., Newton, N.J., Thompson, A.M. (2017b). Business Strategy, Internal Control over Financial Reporting, and Audit Reporting Quality. *Auditing: A Journal Of Practice & Theory*, 36(4), 49-69.
- Bentley-Goode, K.A., Omer, T.C., Twedt, B.J. (2017a). Does Business Strategy Impact a Firm's Information Environment. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 30(2), 780-817.
- Bentley, K.A. (2012). Antecedents to Financial Statement Misreporting: The Influence of Organizational Business Strategy, Ethical Culture and Climate. Doctoral dissertation, Texas A&M University.
- Bentley, K.A., Omer, T. C., Sharp, N.Y. (2012). Business Strategy, Financial Reporting Irregularities, And Audit Effort. *Contemporary Accounting Research*, 30(2), 780-817.
- Bourgeois, L.J. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*, 5(1), 25-39.
- Burton, R.M., Lauridsen, J., Obel. B. (2002). Return On Assets Loss From Situational And Contingency Misfits. *Management Science*, 48(11), 1461-1485.
- Chen, Y., Eshleman, J.D., Soileau, J.S. (2017). Business Strategy And Auditor Reporting. *Auditing: A Journal Of Practice & Theory*, 36(2), 63-86.
- DeSarbo, W.S., Di Benedetto, C.A. Song, M., Sinha, I. (2005). Revisiting The Miles And Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, And Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- Ghoshal, S. (2003). Miles And Snow: Enduring Insights For Managers. *The Academy Of Management Executive*, 17(4), 109-114.
- Grant, R.M., Jordan, J. (2014). Stratejinin Temelleri, (Çeviren: Gamze Sart), Nobel Yayınevi, Ankara.
- Hambrick, D.C. (1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow'S Strategic Types. *The Academy of Management Journal*, 26(1).
- Higgins, D., Omer, T.C., Phillips, J.D. (2011). Is Organizational Strategy A Determinant Of Tax Avoidance? Working Paper, University Of Connecticut and Texas A&M University.
- Ittner, C.D., Lacker, D.F., Rajan, M.V. (1997). The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts. *The Accounting Review*, 72(2).
- Mcguire, S.T., Omer, T.C., Sharp, N.Y. (2012). The Impact of Religion on Financial Reporting Irregularities. *The Accounting Review*, 87(2).
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. New York: McGraw-Hill.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (2003). Organizational Strategy, Structure and Process. Stanford, Ca: Stanford University Press.
- Navissi, F., Sridharan, V.G., Khedmati, M., Lim, E.K., Evdokimou, E. (2017). Business Strategy, Over (Under-) Investment, and Managerial Compensation. *Journal Of Management Accounting Research*, 29(2), 63-86.
- Taşgıt, Y.E. (2013). İş Çevresi, Kurum Kültürü ve İşletme Stratejileri Arasındaki İlişkiler: Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Gebze.
- Ülgen, H., Mirze, S.K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul, Literatür Yayıncılık.