



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy
2012, Volume: 7, Number: 2, Article Number: 3C0092

NWSA-SOCIAL SCIENCES

Received: December 2011

Accepted: April 2012

Series : 3C

ISSN : 1308-7444

© 2010 www.newwsa.com

Mehmet Barca¹

Saban Esen²

Sakarya University¹

Bartın University²

mbarca@sakarya.edu.tr

dr.sabanesen@gmail.com

Sakarya-Turkey

REKABET AVANTAJI SAĞLAMA VE SÜRDÜRMEDE STRATEJİK YAKLAŞIMLAR

ÖZET

Kar amacı güden tüm işletmeler için rekabet avantajı sağlamak ve bunu sürdürülebilir kılmak temel amaçtır. Bu konuda çok sayıda teori ileri sürülmüştür. Temel soru şudur; (1) Aynı pazar şartlarında faaliyet gösteren aynı sektördeki firmaların bazıları uzun vadede sürekli kar ve rekabette avantajlı iken neden diğerleri aynı şekilde başarılı değildir; kar veya rekabet avantajının kaynağı nedir? (11) Piyasalardaki rekabete rağmen uzun vadede bu kar veya rekabet avantajının elimine edilmesini önleyen nedenler veya stratejiler nelerdir? Bu çalışmada, yukarıdaki soruya iki yaklaşım doğrultusunda cevap aranmaya çalışılacaktır. Bu yaklaşımlar, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım (KDY) ve Pozisyon Yaklaşımıdır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet Avantajı, Rekabet Stratejileri, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım, Pozisyon Yaklaşımı

STRATEGIC APPROACHES TO CREATE AND SUSTAINABLE FOR COMPETITIVE ADVANTAGE

ABSTRACT

The main goal is to make profit for all business to provide a competitive advantage and sustain it. Many theories have been put forward in this regard. Basic question is; (1) Why can't some companies be successful while others working in the same market conditions consistently make profit and have advantage in competition in the long term; what is the source of the advantage in competition or profit? (11) What are the causes and strategies that prevent the elimination of the advantage in competition or profit in the long term despite the competition in the markets? In this study, two approaches will be to find answers to pointed above questions. This approaches are Resource Based and Position Approaches.

Keywords: Competitive Advantage, Competition Strategy, Resource Based Approach, Position Approach.

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Günümüzde rekabet avantajı sağlamak ve sürdürülebilir kılmak için temel olarak iki farklı görüşün mevcudiyetinden bahsedilebilir. Bunlardan birincisi, Harvard Üniversitesi Profesörlerinden Michael Porter tarafından öne sürülen Pozisyon Okulu/yaklaşımı, diğeri ise yine Harvard İşletme Okulu öğrencisi olan Betis Wernerfelt'e ait olan ve daha sonra G. Hamel, C.K. Prahalad, J. Barney ve R.P. Rumelt tarafından da katkılar sağlanan Kaynaklara Dayalı Yaklaşım (KDY) teorisi'dir.

Pozisyon okulunun hareket noktası, işletmelerin piyasadaki rakiplerine karşı nasıl bir rekabet stratejisi geliştirmesi gerektiği tezi üzerine kuruludur. Bu anlamda işletmeler, maliyet liderliği, farklılaşma veya odaklaşma stratejilerinden kendileri için en uygun olan stratejiyi belirleyerek rekabet avantajı sağlayabilirler.

Kaynaklara dayalı yaklaşımda, Porter'ın öne sürdüğü sektörel güçlerin varlığı kabul edilmekle birlikte, rekabet avantajının asıl kaynağı işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetlerin ön plana çıkarılmasıdır.

Bu çalışmada her iki yaklaşımın savundukları argümanlar ayrıntılı olarak incelenecek ve başlangıçta belirtilen soruya cevap aranmaya çalışılacaktır.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RECEARCH SIGNIFICANCE)

Bütün işletmeler için arzulanan bir durumu ifade eden, rekabet avantajı sağlamak ve bu durumu sürdürülebilir kılmak gerçekten de iddia edildiği gibi mümkün müdür? Bunun bazı sihirli kodları var mıdır? Sektör ortalaması üzerinde karlılığı olan firmaların bu başarılarının sırrı nedir? Bu soruların sayıları daha da arttırılabilir. Eğer bu soruların cevabı olabilecek bir doğru yanıt var ise, faaliyetine başlayan her işletme bu kurallara uymak şartıyla başarılı bir performans sağlayabilir. Bu ise ekonomik hayata atılan her bir işletmenin başarılı olması demek olur ki, bu durum işletmecilik anlamında bir manifestodur.

Bu çalışmada incelenen iki yaklaşım, yukarıdaki soruların doğru cevabının olduğunu iddia etmektedirler. Çalışmada ileri sürülen görüşlerin ekonomik hayatta uygulanması işletmeleri rekabet avantajı sağlama ve sürdürme noktasında bir adım daha öne çıkaracaktır.

3. İŞLETMELER ARASINDAKİ KAR FARKLILIĞININ KAYNAĞI NEDİR?

(WHAT IS THE SOURCE OF PROFIT DIFFERENCE BETWEEN BUSINESS ?)

Sistemik kar farklarının kaynağı ve mekanizmasına ilişkin olarak strateji disiplini içerisinde verilen yanıtlar çok çeşitlilik arz etmektedir. Kar kaynaklarına ilişkin olarak firmanın pazar güçlerine karşı takındığı göreceli pozisyonu, firmanın vizyonunun materyalize edilmesi, firmanın üstün kaynak ve kabiliyetleri, firmanın kritik başarı faktörleri, firmanın öğrenme kabiliyetleri, firmanın inovasyon yapma kabiliyetleri, vs. gösterilirken, mekanizmalara ilişkin olarak da giriş, çıkış ve taklit engelleri gösterilmektedir (Barca, 2002b: 31). Bu kaynakların her biri etrafında farklı düşünce okulları ortaya çıkmıştır. Bu okulları; Mintzberg'e göre (1990) on, Whittington'a göre (1993) dört, Pettigrew ve Wipp'e göre (1993) beş, Chaffe'e göre (1985) üç grupta sınıflandırmak mümkündür. De Witt ve Meyer (1999: 214) ise, üzerinde kuruldukları temellere indirgendiklerinde, görüşlerdeki çeşitlilikler Pozisyon Yaklaşımı ve Kaynaklara Dayalı Yaklaşım olmak üzere iki temel yaklaşım içerisinde kategorize edilebileceğini savunur. Aşağıda her iki yaklaşım ayrıntılı olarak incelenecektir.

3.1. Pozisyon Yaklaşımına Göre Kar Farklılığının Kaynağı (According to Position Approach What is the Source of Profit Difference)

Rekabet Avantajı adlı çalışmasında Porter (1985), işletmeler arasındaki kar farklılıklarını: Endüstrinin uzun dönemli karlılık potansiyellerinden ve endüstrinin yapısını belirleyen faktörlerden ve endüstri içindeki işletmenin takınacağı rekabet pozisyonundan, kaynaklandığını ileri sürmektedir.

Endüstrinin uzun dönemli kar potansiyeli, bütün endüstrilerin eşit kar fırsatları sunmadıkları fikrine dayanmaktadır. Endüstrilerin uzun dönemde bile eşit kar potansiyeline sahip olmadıklarını aşağıdaki tablo ortaya koymaktadır.

Tablo 1. Endüstri alt dallarına göre karlılık (1971-1990)
Table 1. Profitability according to sub-industry (1971-1990)

Alt Sektörler	Hisse Senetleri Üzerin. Getiri (%)	Varlıklar Üzerinden Getiri (%)	Satışlar Üzerinden Getiri (%)
İlaç sanayi	21.4	1.8	13.1
Basın ve yayın	15.5	7.1	5.5.
Gıda ve benzeri ür.	15.2	6.6	3.9
Kimyasal ürünler	15.1	7.5	7.2
Petrol ve kömür ür.	13.1	6.5	6.5.
Kağıt ürünleri	12.5	6.0	5.1
Motorlu araçlar	11.6	5.6	3.7
Lastik ve plastik ür.	11.6	5.1	3.4
Elektr. ve elektrnon.	11.5	5.4	4.4
Taş, kil ve cam ür.	10.4	4.8	4.0
Tekstil tezgah ür.	9.3	4.3	2.5
Demirsiz metaller	8.3	3.9	3.6
Demir ve çelik	3.9	1.5	1.3

Kaynak: McGhan(1992) .

Tablo 1'den de anlaşılabilir olduğu gibi, endüstriler arasında önemli ve uzun dönemli (sistemik) karlılık farkları vardır. Örneğin; Amerika'daki ilaç sanayi demir ve çelik sanayine göre yirmi yıllık bir sürede ortalama olarak hep çok daha fazla kazanmıştır. Bu veriler ışığında denilebilir ki, firmaların uzun dönem ortalama karlılıkları endüstriden endüstriye farklılaşacaktır. Porter'a göre, bu bağlamda endüstri karlılığı, ürünlerin nasıl görüldüğü veya yüksek veya düşük teknoloji ile gerçekleştirildikleri gibi münferit firmaların özelliklerinin bir fonksiyonu değil, söz konusu endüstrinin 'yapısından' kaynaklanmaktadır (Porter, 1985: 5). Dolayısıyla firmalar arasındaki farklılığı açıklamak için içinde faaliyet gösterdikleri endüstrinin yapısını ve o yapının genel özelliklerini veya dinamiklerini iyi analiz etmek gerekmektedir (Barca, 2003: 33).

Örneğin; yüksek giriş bariyerleri olan, az sayıda firmanın faaliyet gösterdiği, yüksek derecede ürün farklılaştırmasının veya düşük talep elastikiyetinin olduğu endüstri yapıları bu özelliklerin

tersine sahip endüstri yapılarından çok daha fazla karlılık potansiyeline sahip olacaklardır.

Tablo 2. Pazara giriş engelleri ve karlılık
Table 2. Barriers in penetrating to markets and profitability

Giriş Engelleri	Çıkış Engelleri		
		Alçak	Yüksek
	Alçak	Alçak, istikrarlı getiriler	Alçak, riskli getiriler
Yüksek	Yüksek, istikrarlı getiriler	Yüksek, riskli getiriler	

Kaynak: Porter (2000: 28)

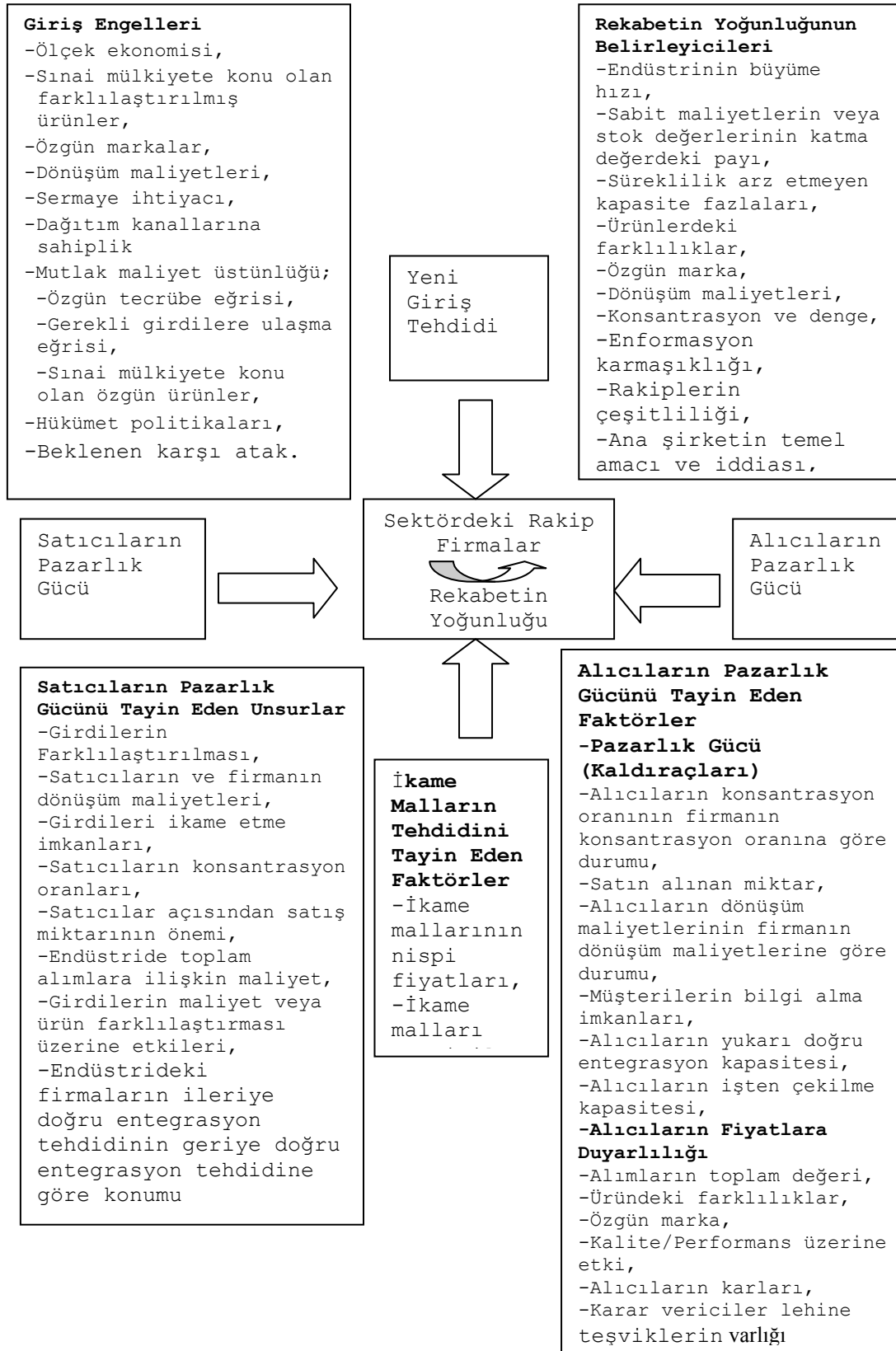
Yukarıdaki önermenin tersi de söylenebilir. Sektördeki firmalar için en kötü durum; giriş engellerinin düşük, çıkış engellerinin yüksek olduğu durumdur (Porter, 2000: 28).

Porter'in firmaların karlılıkları arasındaki farkın endüstri yapısından kaynaklandığını daha önce de ifade etmiştir. Bu yönüyle endüstri yapısı daha ayrıntılı bir incelemeyi hak etmektedir. Bu incelemede esas olarak Porter'in Rekabet Stratejisi (2000) adlı çalışmasından yararlanılacaktır.

Porter'e göre piyasada mevcut firmalar arasındaki rekabeti etkileyen başlıca beş güç yada da faktör bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla;

- Sektördeki rakipler (mevcut firmalar arasındaki rekabet),
- Alıcıların pazarlık güçleri,
- İkame firmalar (ikame ürün ya da hizmetlerin pazara girme tehdidi),
- Tedarikçiler (tedarikçilerin pazarlık güçleri) ve
- Sektöre yeni girecek firmaların yarattığı tehditlerdir.

Beş rekabet gücü, -pazara giriş, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık güçleri, tedarikçilerin pazarlık güçleri ve mevcut rakipler arasındaki rekabet- bir sektördeki rekabetin, mevcut oyuncuların çok ötesine geçtiği gerçeğini yansıtır. Müşterilerin, tedarikçilerin, ikame firmaların ve sektöre yeni girecek olanların tümü, sektördeki firmalar için birer 'rakip'tir ve özel koşullara bağlı olarak, az ya da çok öne çıkabilirler. Bu beş temel güç; sektördeki rekabetin durumunu, bu güçlerin toplamı ise, sektördeki nihai karı ve rekabetin yoğunluğunu belirler. Bu güçler yüksek getirilerin söz konusu olduğu sektörlerde daha zayıf, getirinin azaldığı sektörlerde ise, daha yoğundur. Rekabet stratejisinin temel hedefi, firmanın bu güçlere karşı kendisini en iyi bir biçimde savunabileceği veya bunları kendi yararına etkileyebileceği bir konum bulmaktır. Rekabet yoğunluğunun en fazla olduğu nokta, girişin serbest olduğu, mevcut firmaların tedarikçiler ve müşteriler karşısında pazarlık gücüne sahip olmadıkları, birbirine benzer çok sayıda firma ve ürünün olduğu, yani tam rekabetin söz konusu olduğu sektörlerdir (Aktan ve Vural, 2004: 99).



Şekil 1. Porter'ın Rekabet Dinamiği: Endüstri yapısının unsurları
(Figure 1. Porter's Competition Dynamic: The elements of the structure) Kaynak: Teece (1984: 95)

Yukarıda ifade edilen beş faktörün toplam gücü, ortalama olarak bir sanayideki işletmelerin sermaye maliyetlerinin üstünde yatırımlarından elde edecekleri geliri belirlemektedir. Yine, bu beş faktörün gücü sektörden sektöre farklılaşabilir veya sektör geliştiğinde değişebilir. Porter'a göre, bu faktörlerden her hangi biri ne kadar güçlü olursa işletmenin fiyatları yükseltme kabiliyeti ve karlılığı azalacaktır. Porter'in analizine göre rekabet faktörlerinin güçlüğü işletme için bir tehdit oluşturacaktır. Öte yandan, zayıf bir rekabet, işletmeye daha fazla kar imkânı sunacağı için bir fırsat sunacaktır. Bu noktada söz konusu beş faktörün kısaca incelenmesi yerinde olacaktır.

- **Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu:** Eğer bir sanayide faaliyet gösteren işletmelerin arasındaki rekabet düşük ise, işletmeler fiyatları artırma ve daha fazla kar elde etme imkânı bulabilirler. Yani, bir sanayideki işletmeler arasındaki güçlü rekabet, karlılık açısından önemli bir tehdit oluşturmaktadır (Porter, 2000: 21). Bir sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında süren rekabeti şekillendiren üç faktör bulunmaktadır:
 - **Sanayinin Rekabetçi Yapısı:** Bir sanayinin rekabetçi yapısı, o sanayide faaliyet gösteren işletmelerin sayı ve büyüklüklerine bağlıdır. Sanayi yapıları dağınık ve bütünleşik yapılar arasında değişik konumlarda yer alabilmektedir. Dağınık bir sanayi yapısında belirli firmaların üstünlüğü olmaksızın çok sayıda işletme rekabeti sürdürmektedir. Tamamen bütünleşik bir sanayide ise, tek bir işletme ya da hâkim konumda bir işletme bulunmaktadır. Bu durum tekel olarak da isimlendirilebilir. Genel olarak sanayi kolları çeşitli ölçülerde bu iki konum arasında farklı yerlerde bulunabilmektedirler. Rekabetin yoğun olduğu bir sanayide en uygun strateji mümkün olduğunca maliyetlerin minimize edilmesidir. Bütünleşik bir yapıda ise, yani oligopol piyasada işletmeler karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdırlar. Oligopolü oluşturan işletmelerden birinin gerçekleştireceği rekabetçi bir hareket doğrudan diğer rakipleri etkileyecek ve onları benzer bir faaliyete sevk edecektir. Yani, bu tür bir sanayide rekabetçi bir faaliyet, rakiplerin pazar payını doğrudan etkileyecektir. Özellikle fiyat kırma yoluyla rekabet bu tür sanayilerde önemli tehditler oluşturulabilmektedir. Bu sebeple, oligopol piyasalarda rekabetin fiyattan ziyade ürün kalitesi ve tasarım özelliklerinde gerçekleştiği görülmektedir. Yine, bu sanayideki işletmeler fiyat rekabetini önlemek için marka bağımlılığını yaratma yolunda çaba sarf etmektedirler.
 - **Talep Koşulları:** Bir sanayi kolunda süregelen rekabetin şiddetini belirlemede talep koşulları önemli rol oynamaktadır. Eğer pazar büyüyorsa veya talepte bir artış varsa bu durum işletmeler için önemli bir fırsat oluşturacaktır. Aksi durumda ise, azalan talep işletmeler arasında pazar payı ve gelirleri korumak için önemli bir mücadele ortaya çıkaracaktır. Eğer bir sanayide talep azalması varsa, işletmeler ancak birbirlerinin pazar paylarını alarak büyümeyi sürdürebilirler.
 - **Pazardan Çıkış Engelleri:** Sanayi kolunda talep azalırken, çıkış engelleri işletmeler için önemli bir tehdit oluşturacaktır. Eğer çıkış engelleri çok güçlü ise, işletmenin istemediği halde avantajı olmayan bir sanayiye

mahkûm olması söz konusu olabilir. Bir sanayi kolunda çıkışı engelleyen başlıca faktörler şu şekilde sıralanabilir (Porter, 2000: 25-26):

- Alternatifi olmayan, satışı zor ya da imkansız bina ve ekipman yatırımı, işletmelerin bir piyasayı terk etmesine engel olabilir.
- Bir sanayi kolunu terk etme sonucu çalışanlara ödenmesi gerekecek büyük miktarda para, çıkış için bir engel olabilir.
- Bir işletmenin uzun süredir faaliyet gösterdiği sektörü rasyonel olmayan sebeplerle bırakmak istememesi.
- İşletme birimleri arasındaki stratejik ilişkiler, tedarik ilişkileri sanayi kolunu terk etmeye engel olabilir.
- Ekonomik anlamda sektöre mutlak olarak bağımlılık da bir çıkış engeli olmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere bir sanayideki işletmeler arasında süren rekabette talep koşulları ve sanayiden çıkışı engelleyen faktörlerin farklı durumlarının muhtelif fırsat ve tehditleri ortaya çıkaracağı görülmektedir. Sonuç olarak Porter; sanayi büyümesi, sabit maliyetleri katma değer oranı, aralıklarla oluşan fazla kapasite, ürün farklılıkları, marka tanınırlığı, maliyetlerdeki artışlar, yoğunlaşma ve denge, rekabetçilerin farklılaşması gibi faktörlerin genel olarak rekabetin belirlenmesinde önem taşıdıklarını ifade etmektedir.

- **Potansiyel Rakipler (Giriş Tehdidi):** Potansiyel rakipler, henüz o piyasada faaliyet göstermemekle beraber istedikleri zaman bunu gerçekleştirme imkânına sahiptirler. Yerleşik işletmeler potansiyel rakiplerin bu piyasaya girmelerini önlemeye çalışırlar. Zira ne kadar fazla işletme rekabete dâhil olursa, pazar payını korumak ve karları sürdürmek eski işletmeler için o kadar zor olacaktır. Eğer bir piyasaya giriş çok kolaysa, bu eski işletmelerin karlılığı için önemli bir tehdit oluşturacaktır. Öte yandan eğer piyasaya giriş riski düşükse, fiyatların arttırılması ve daha fazla gelir elde edilmesi işletmeler açısından bir fırsat olacaktır. Yeni rakiplerin piyasaya girmeleri fiyatlar üzerinde sınırlayıcı bir etki yapacak ve yeni girişleri önlemek için gereken yatırımları yönlendirecektir (Porter, 2000: 7).
- **Müşterilerin Pazarlık Gücü:** Porter'a göre rekabetçi faktörlerinin üçüncüsü, müşterilerin satın alma gücüdür. Müşteriler eğer daha kaliteli ürünler, daha iyi hizmet gibi maliyetleri arttırıcı beklentiler içinde iseler ve fiyatların düşürülmesi yönünde güçlerini birleştiriyorlarsa, rekabetçi bir tehlike olarak görülmektedirler. Öte yandan, zayıf müşteriler işletmelere fiyatları yükseltme ve daha fazla kar elde etme imkânı sağlarlar. Müşterilerin işletmelerden talepleri, kendilerinin işletmeye göre göreceli güçlerine bağlı bir durumdur. Aşağıda sayılan durumlarda alıcıların güçlü olacağı ifade edilmektedir (Porter, 2000: 20)
 - Sanayinin arz yönü daha çok küçük işletmelerden oluşurken müşteriler az sayıda ve büyük işletmeler ise, müşteriler kolaylıkla üretici firmaları etkileri altına alabilirler.
 - Müşteriler büyük miktarda mal satın alırlarsa, satın alma gücünü kullanarak önemli fiyat iskontoları sağlayabilirler.
 - Siparişlerin büyük bölümü için, eğer üreticiler müşterilere bağımlı ise, müşteriler önemli avantaj sağlayabilirler.
 - Eğer müşteriler üreticiler arasında kolaylıkla değişim

yapabiliyorsa, onların mal satabilmek için fiyat kırmaya zorlanmalarını sağlayabilirler.

- Müşterilerin bir defada aynı girdiyi bir çok üreticiden almaları ekonomik olarak bir yarar sağlıyorsa, bu durum müşteri açısından avantaj kabul edilmektedir.
- Müşteriler, dikey bütünleşme tehdidini kullanabilirlerse, üreticileri önemli ölçüde fiyat kırmaya sevk edebilirler.

Yine, Porter ana hatlarıyla müşterilerin gücünü belirleyen faktörleri ikiye ayırmaktadır:

- o **Pazarlık Düzeyi:** Pazarlık düzeyinde müşteri sayısı, müşterilerin firma fiyat ayarlamalarına karşılık kendi fiyatlarını ayarlamalarını, müşteri bilgisi, dikey bütünleşme imkanı, ikame mallar gibi faktörler müşterilerin gücünü belirlemektedir.
 - o **Fiyat Duyarlılığı:** Fiyatı, toplam alışlar oranı, ürün farklılıkları, marka tanınmışlığı, kalite/performans oranı müşteri karları ve karar alıcılarının cesaret ve teşviki gibi faktörler de müşterilerin güçlerini belirleyici rol oynamaktadır.
- **Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** Bir sanayi kolundaki tedarikçiler, müşteri firmaların daha fazla fiyatla mal almalarını sağlayacak fiyat artırımını yapabilirlerse veya mallarının kalitesini düşürürlerse rekabetçi bir tehdit olarak algılanabilirler. Öte yandan tedarikçilerin zayıf olması, müşterilerin istedikleri fiyatları dayatmalarına imkân vereceğinden müşteriler için bir fırsat haline gelecektir.

Porter, tedarikçilerin aşağıdaki hallerde güçlü bir konumda bulunacaklarını ifade etmektedir:

- Müşteriler için önemli olan ve az sayıda ikamesi bulunan mallar üretiyorsa, tedarikçiler güçlü bir konumdadır.
 - İşletmenin içinde bulunduğu sanayi kolu, tedarikçiler için önemli bir müşteri değilse, tedarikçiler herhangi bir fiyat indirme veya kalite arttırma baskısıyla karşı karşıya kalmayacaklardır.
 - Bir müşteri için tedarikçi değiştirmek çok maliyetli olacaksa, bu durum tedarikçiler için avantajdır.
 - Tedarikçiler dikey olarak sanayide bütünleşmeye giderek fiyatları yükseltme yönünde bir rekabete gidebilirler.
 - Tedarikçilerden mal alan müşteriler, dikey bütünleşmeyi gerçekleştiremeyip kendi ihtiyaçlarını karşılayamazlarsa, girdi fiyatlarını düşürme fırsatını yakalamaları mümkün olmayacaktır.
- **İkame Mal ve Hizmetlerin Tehdidi:** Porter'a göre bir sanayi kolunda ikame tehdidinin belirleyicileri; ikame ürünlerin göreceli fiyat performansları, maliyet değişimleri ve müşterilerin ikame mala olan doğal eğilimleridir. İkame mal veya hizmet, bir sanayi kolundaki işletmelerin benzer müşteri ihtiyaçlarına hitap edecek şekilde ürettikleri mal veya hizmetler olarak tanımlanabilir.

Porter'a göre bu beş gücün ağırlığı, endüstriden endüstriye değişir ve kolektif ağırlıkları bir endüstrinin karlılık potansiyelini belirler. Endüstri yapısını oluşturan bu beş güç lehte ise; ilaç, basın-yayın ve kimyasal endüstrilerde olduğu gibi, birçok firma yüksek gelirler elde edebilir. Fakat beş güçten biri veya bir kaçının yoğun veya aleyhte olan endüstrilerde, firmaların en iyi biçimde yönetilmelerine rağmen ancak birkaçı iyi gelirler elde edebilirler. Kısaca, endüstri güçleri ile karlılık arasında ters bir ilişki vardır. Bir endüstrideki beş gücün kolektif ağırlığı azaldıkça karlılığı artar veya ağırlığı arttıkça karlılığı azalır.

Endüstri yapıları bugünden yarına değişmeyeceği için uzun vadeli stratejik arayışları da belirler. Daha açık bir ifade ile Porter'a göre, endüstri yapısı sadece karlılık potansiyelini değil aynı zamanda, rekabet oyununun kurallarını ve firmalar için izleyebilecekleri potansiyel stratejileri de belirler. Firmalar yapısal analiz yaparak temel iki soruya (hangi endüstride) faaliyet göstereceklerine ve nasıl (hangi stratejiyi izleyerek) rekabet edeceklerine de karar vereceklerdir. Endüstri seçimini yapan firma, o endüstriyi oluşturan beş güce karşı kendisini en güçlü kılacak bir pozisyon belirler: "Endüstri içerisindeki bir firmanın rekabet stratejisinin amacı, bu beş güce karşı kendisini en iyi biçimde savunabileceği veya onları kendi lehine çevirebileceği bir pozisyon bulmaktır" (Porter, 1980: 4). Beş yapısal güce karşı geliştirilecek savunmanın başarısı onun endüstri averajının altında mı yoksa üstünde mi kar elde edeceğini belirleyecektir (Barca, 2002a: 34). Bu yaklaşımla Porter, bir yandan endüstriler, diğer yandan firmalar arasındaki karlılık farklarının nedenlerini açıklamaktadır.

Porter (2000, 44), yukarıda belirtilen beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek ve onları devre dışı bırakmak için firmaların izleyebileceği üç genel strateji önermektedir.

- Toplam maliyet liderliği (Düşük maliyetle pazar liderliği),
 - Farklılaştırma (Ürün ve hizmeti benzersiz kılma) ve
 - Odaklanma (Belirli bir müşteri grubu; ürün yelpazesinin belirli bir kesiti veya belirli bir coğrafi pazar üzerinde odaklanma stratejisi).
- **Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi:** Verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve ar-ge, servis, reklamlar, v.b. alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir (Yip, 1984: 18). Stratejinin temelini, kalite, hizmet ve diğer alanlar ihmal edilmeden rakiplere kıyasla daha düşük bir maliyete sahip olmak oluşturur. Bu konuma gelmek, rekabet çok yoğun olsa bile firmanın sektörel ortalamasının üzerinde bir getiri elde etmesine yol açar. Düşük bir maliyete sahip olmak; firmaya rakipleri karşısında güçlü bir konum sağlar, firmayı güçlü alıcılara karşı korur, girdi maliyetlerindeki artışlarla başa çıkabilmesini sağlayarak güçlü tedarikçiler karşısında firmanın elini güçlendirir. Piyasaya yeni giren firmalar için giriş engeli sağlar ve ikame ürünler açısından firmanın rakiplerine avantaj sağlamasına yol açar. Toplam maliyetleri düşük olan bir firma, rakiplerine kıyasla daha yüksek bir pazar payına ve hammaddelere daha kolay erişim avantajına sahip olur. Ancak, bu tip bir stratejinin uygulanabilmesi, çok iyi bir donanım teşkil etmek amacıyla ağır bir sermaye yatırımlarını, saldırgan bir fiyatlandırmayı ve pazar payı elde etmek için başlangıç kayıplarını gerektirir.
 - **Farklılaştırma Stratejisi:** Pazara benzersiz (eşsiz) bir ürün ya da hizmet sunma kabiliyetidir. Firmanın pazara sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak tüm sektörde rakiplerinin sunduğu ürün, teknoloji, imaj veya hizmetlere kıyasla benzersiz bir ürün veya hizmet sunması halinde firma daha avantajlı bir konuma gelecektir. Farklılaştırma; tasarım veya marka ismi, satıcı ağı, teknoloji, özgün özellikler veya diğer yollarla gerçekleştirilebilir. Firmalar, maliyetleri gözardı etmeksizin ürün ve hizmetlerini farklılaştırarak avantaj elde edebilirler (Pepperell ve Turner, 1981: 32).
 - **Odaklanma Stratejisi:** Bir hedef üzerinde odaklanarak tüm

stratejilerin bu hedef doğrultusunda şekillendirilmesidir. Bir alanda odaklanma beraberinde uzmanlaşmayı getirecek ve rakiplere göre firmayı daha avantajlı bir konuma ulaştıracaktır.

Porter, bu üç genel stratejisini odaklanma stratejisini beş farklı alt dala ayırarak geliştirmiştir. Şirketler odaklanma stratejisini, maliyet ya da farklılaşmaya odaklanmak şeklinde sürdürebilirler; rakiplerine kıyasla daha iyi ürünler üreten firmalar ürün ve hizmet çeşitliliğine önem vererek dar bir alanda daha hızlı, daha ucuz ve bol çeşide sahip mal ve hizmetleri müşterilerine sunabilirler; post-modern tüketim tarzının yaygınlaşması sonucunda müşterilerin ihtiyaç ve taleplerinde meydana gelen farklılıklardan yararlanmak için spesifik bir müşteri kesimini hedefleyebilirler veya müşterinin bulunduğu coğrafyanın farklılığı ve hedef kitlenin büyüklüğüne bağlı olarak üretilen mal ve hizmetlerin hedef kitleye erişimini kolaylaştıracak bir strateji benimseyebilirler (Aktan ve Vural, 2004: 110).

Pozisyon yaklaşımı, söz konusu üç jenerik strateji arasında açık bir seçim yapmayı başarı için zorunlu görmektedir. Diğer bir ifade ile pozisyon yaklaşımına göre, üç jenerik stratejiden birini başarı ile izleyen firmalar endüstri ortalamasının üzerinde kar elde ederler. Ancak birden fazla strateji izleyip hiçbirini başarı ile gerçekleştiremeyenler "arada sıkışıp kalmaya" mahkum olur ve endüstri ortalamasının altında gelir elde ederler. Çünkü "arada sıkışıp kalma" pozisyonu diğer pozisyonlara göre (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklaşma) açık bir pazar segmentasyonu gerektirmediği için hedef müşteri kitlesi gözünde dezavantajlı bir durum yaratacaktır (her kesime hitap etmeye çalışırken hiç kimseye hitap etmemem durumu) ve her pozisyonun gerektirdiği farklı örgütsel düzenlemeler, kaynak ve kabiliyetler, örgüt kültürü, motivasyon sistemi, yönetim felsefesi, pazarlama faaliyetleri olduğu için bunları uyumlaştırmak zorlaşacak ve nihayetinde çatışma ile sonuçlanacaktır.

Tablo 3. Genel stratejilerin gerektirdiği beceriler ve organizasyonel gereklilikler
Table 3. The skills required for general strategies and organizational requirements

GENEL STRATEJİ	Genel Olarak Gerekli Olan Beceriler ve Kaynaklar	Genel Organizasyonel Gereklilikler
Toplam Maliyet Liderliği	Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim İşlem mühendisliği becerileri İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler Düşük maliyetli dağıtım sistemi	Sıkı maliyet kontrolü Ayrıntılı kontrol raporları Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler
Farklılaştırma	Güçlü pazarlama becerileri Ürün mühendisliği Yarattıcı yetenek Güçlü temel araştırma yetenekleri Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış kurumsal ün Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu Kanallarla güçlü işbirliği	Ar-ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon Sayısal ölçüler yerine, özel ölçüler ve teşvikler Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam
Odaklanma	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu

Kaynak: Porter (2000: 51)

Porter'a göre, genel stratejileri takip etmenin iki riski vardır: En uygun stratejiyi tespit edip uygulamakta başarısız olmak ve seçilen ve uygulanan strateji ile elde edilen avantajın sektördeki yeni gelişmelerle birlikte aşınmasıdır. Öte yandan, her üç strateji farklı risk türlerini bünyelerinde barındırırlar. Maliyet liderliğinin elde edilebilmesi için firmanın yeni ve daha modern ekipmanlara yatırım yapması, mevcutlarının elden çıkarılması, ürün yelpazesinin genişletilmemesi ve teknolojik gelişmeye uyum gösterilmesi gereklidir. Bu nedenle, geçmişte yapılan yatırımları ve edinilen deneyimleri geçersiz hale getiren teknolojik değişiklikler; rakip firmaların taklit veya yeni yatırımlar yoluyla maliyetlerini hızla düşürmeleri; maliyet üzerinde odaklanma nedeniyle ürün ve pazarlama alanlarında gerekli değişikliklerin yapılamaması ve fiyat değişimini ve farklılaştırma yaklaşımını uygulama yeteneğini azaltan bir maliyet enflasyonu, maliyet liderliğine dayanan stratejinin risklerini oluşturur. Düşük maliyetli rakiplerle farklılaşma stratejisi uygulayan firma arasındaki maliyet farklılığının müşteri sadakatini ortadan kaldıracak seviyeye gelmesi; alıcıların sofistike bir hale gelmeleri ve sektörlerin olgunlaşması sonucu taklit etme olaylarının artması farklılaşma stratejisinin risklerini oluşturmaktadır. Hedefle pazar arasında ürün ve hizmet açısından farklılıkların daralması veya rakiplerin stratejik hedef dâhilinde alt pazar bulmaları halinde

odaklanma stratejisinin riskleri ortaya çıkar.

Çalışmanın buraya kadar olan bölümünde, Pozisyon Yaklaşımında "kar farklılığının kaynağı nedir?" sorusuna yanıt aranmaya çalışıldı. Buna göre kar farklılığının kaynağı, firmanın içinde yer aldığı endüstrinin yapısından ve firmanın endüstri içinde alacağı pozisyonundan kaynaklanmaktadır. Aynı soruya Kaynaklara Dayalı Yaklaşım ise, daha farklı bir açıdan yaklaşmaktadır. Aşağıda Kaynaklara Dayalı yaklaşıma göre, aynı endüstrideki firmaların kar farklılıklarına ilişkin görüşleri incelenecektir.

3.2. Kaynaklara Dayalı Yaklaşımına Göre Kar Farklılığının Kaynağı (According to Resource Based Approach What is the Source of Profit Difference)

Bir işletmeyi diğerlerine oranla daha başarılı ve karlı kılan faktörler nelerdir? Düşük maliyet, kaliteli ürün, iyi bir dağıtım, satış sonrası hizmet, etkin promosyon, farklılaştırılmış ürün, teknolojik destek, müşteriye çabuk hizmet verme ve benzeri faktörler bu kapsamda ilk akla gelenlerdir (Koçel, 2001: 313). Bu açıklamalar aslında kaynaklara dayalı yaklaşımın özünü yansıtmaktadır.

Pozisyon yaklaşımından farklı olarak kaynaklara dayalı yaklaşım, kar farklılıklarının kaynaklarını, firmalara özgü kaynak ve kabiliyetlerinden kaynaklandığını iddia etmektedir. Endüstri yapısını analiz birimi olarak alan pozisyon yaklaşımına karşın, kaynaklara dayalı yaklaşım daha mikro-analitik kaynak ve kabiliyetleri analiz birimi olarak dikkatleri dışsal faktörlerden içsel faktörlere yöneltmektedir. Bu yaklaşıma göre üstün kaynak ve kabiliyetleri olan firmalar, uzun vadede yüksek karlar elde edeceklerdir. 1984'te Wernerfelt kaynaklara dayalı yaklaşımı pozisyon yaklaşımına bir tez olarak değil onu tamamlayan bir görüş olarak ortaya atmıştır. Ancak, 1990'larda Prahalad ve Hamel (1990), Grant (1991), Rumelt (1991) ve diğer bazı strateji yazarları kaynaklara dayalı görüşü alternatif bir yaklaşıma dönüştürme çabası içine girmişlerdir.

Bununla beraber, kaynaklara dayalı yaklaşım, pozisyon yaklaşımı gibi, bir çerçeve içerisinde derli toplu bir biçimde sunulamayacak kadar dağınık bir yapı arz etmektedir. Ancak kaynaklara dayalı çalışmaların ortak tezi; rekabet avantajı endüstri yapısından değil, münferit firmaların sahip olduğu kendine özgü taklit edilmesi zor, bilgi, kabiliyet temel yetkinlik ve gizli varlıklardan kaynaklanmaktadır, şeklinde özetlenebilir (Barca, 2002a: 36). Bu görüşü savunanların vurguladığı önemli noktalardan biri, aynı endüstri içerisinde yer alan firmalar arasındaki kar farkları, endüstriler arasındaki kar farklarından çok daha büyüktür ve dolayısıyla firmalar arasındaki farklar üzerinde yoğunlaşılmalıdır. Aşağıdaki ampirik çalışma bu tezi doğrular niteliktedir.

Tablo 4'te görüleceği üzere, kar potansiyeli düşük endüstrilerde yüksek karlı ve kar potansiyeli yüksek endüstrilerde düşük karlı firmaların varlığını gözlemlemek mümkündür.

Buna dayalı olarak Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın geliştirmek ve savunmak istediği argüman, kar potansiyeli yüksek veya düşük endüstrilerde faaliyet göstermek uzun dönemde firma karlılığını belirleyen nihai belirleyici değildir. Nihai belirleyici, firmaların sahip olduğu üretken kaynak ve kabiliyetlerdir. O halde karlılık derecesi, firmaların sahip olduğu üstün/düşük kaynak ve kabiliyetler ile doğru orantılıdır.

Tablo 4. Sektör içi kar farklılıkları
(Table 4. Profit differences within the same sector)

Sektör	Yüksek Getiri	Getiri	Düşük Getiri	Getiri
Hava ulaşımı	Rolls Royce	21.0	British Aerospace	-3.6
Bira	Allied- Lyons	26.5	Whitbread	3.0
İnşaat malzemeleri	Tarmac	11.9	RMC Group	9.5
Gıda	Unilever	13.9	Assosiated British	7.0
Moda perakende	Burton Group	14.9	Next	-2.6
Gıda perakende	Kwik Save	34.0	Asda	8.2
Petrol	Burman Castrol	12.6		4.9
Eczacılık	Smith Kline Beec.	38.4	Wellcome	24.7
Yayın	Pearson	13.3	Thomson Corp.	5.1
Süpermarket	Marks and Spencer	17.2	Strorehouse	3.1
Sigara	Rothmans	27.5	BAT	16.4

Kaynak: Craig ve Garant (1993)

Grant'a (1991: 118-120) göre, bir firmanın kaynakları; üretim araçları, iş görenlerin yetenekleri, patentler, marka adları dahil üretim sürecindeki girdileri; kabiliyetleri ise, söz konusu kaynakların hep birlikteki takım çalışmalarının sonucunda yapabilecekleridir. Diğer bir ifade ile kaynaklar, bir firmanın sahip olduğu bireysel varlıkları, kabiliyetler ise, bunların ortak iş yapma yeteneğini ifade eder. Bu noktada işletmedeki her birimin işletmeye değer katmada aynı derecede önemli olup olmadığı araştırılmalıdır. İşletme için önemli ancak değer yaratmayan birimler dışardan temin (outsourcing) edilebilir. Dış kaynaklardan yararlanmayı; işletmenin kendi içinde üretebileceği veya sağlayabileceği; ancak işletme için yeterli katma değer yaratmayan, ürün ve hizmetlerin dışarıdan sağlanması, şeklinde tanımlayabiliriz. Coşkun'a göre, firmaların öz yetkinliklere odaklanarak rekabet avantajı oluşturmak adına dış kaynak kullanımına gittikleri görülmektedir (Coşkun, 2002: 199). Peki temel yeteneği nasıl tanımlamalı, Prahalad ve Hamel (1990: 84), temel yeteneği; özellikle farklı üretim tekniklerinin ve çok farklı teknolojik süreçlerin organizasyon tarafından toplu olarak öğrenilmesi, şeklinde tanımlamaktadır. Koçel (2001: 314) ise, temel yeteneği; işletmeyi başka bir işletmeden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenek, şeklinde tanımlamaktadır.

O halde sorulması gereken, stratejik kaynakları (core competence), stratejik olmayan kaynaklardan ayıran temel yetkinlikler nelerdir? Kaynaklara dayalı görüşün öncülerinden Hamel (1994), stratejik kaynaklara dayalı temel yetkinliklerin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Yetkinlik, yeteneklerin entegrasyonudur. Temel bir yetkinlik; bir tek veya bağımsız yetenek ve teknolojiler değil, yetenek ve teknolojilerin oluşturduğu bir sentezdir.
- Yetkinlik, bir varlıktan daha fazla bir şeydir. Temel bir yetkinlik, muhasebe anlamında bir "varlık" değildir. Yetkinlik; cansız bir şey değil, bir aktivite, düzensiz öğrenmenin kümülatif bir sonucudur. Örneğin; kalite değil, kalite yönetimi bir yetkinliktir. Yetkinlikler, hem gizli, hem de açık olabilirler.
- Yetkinlikler, müşteri algılamasına dayanan önemli bir "yarar"

katkısında bulunmalıdır. Yetkinlikler, bir firmanın müşterisine "yarar" sunmasını olanaklı kılmalıdır.

- Yetkinlikler, rakiplerden farklılaşmayı sağlamalı. Herkes tarafından sağlanan bir yetenek, yetkinlik olarak görülemez. Yetkinliğin her tarafta mevcut olmaması ve rakiplerin yetkinliği kolay taklit etmemesi gerekir.
- Yetkinliklerin yeni pazarlara açılabilmesi için geçit olması gerekir. Bir işletmenin temel yetkinliği marka yönetimiye bunu kolaylıkla başka sektörlere geçmek için bir köprü olarak kullanılabilir. Örneğin; Marlboro'nun sigara markası yetkinliğini hazır giyim markası yönetimine uygulaması gibi.

Görüldüğü üzere bir işletmenin sahip olduğu yeteneklerden "temel yetenek" niteliğinde olanların sayısı çok fazla değildir. Temel yetenek konusunu daha somut hale getirmek için şöyle bir bakış açısı yararlı olacaktır. İşletmeler, kendilerini belirli ürünleri üreten birimler olarak görmek yerine, bu ürünlerin üretilmesini sağlayan bilgi ve yeteneklere sahip birimler olarak görmelidir (Koçel: 2001: 314). Böylece kendilerine rekabet avantajı sağlayacak kaleler inşa edebilirler.

İşletmenin rekabet avantajlarının gerçek kaynakları, işletme genelinde temel yetenekleri ile bağlantılı olarak yönetimin başarısında, teknolojinde, know-how ve üretim becerisinde yatar. Önemli olan sadece teknoloji ve diğer yeteneklere hakim olmak değildir. Pazarada değerlendirilmesinde müşteriler tarafından ek yarar olarak algılanan ve bu sayede işletmenin stratejik başarısına etkisi olan kaynakların örgütsel öğrenme prosesleri, kombinasyonu ve koordinasyonu da önemlidir.

Özetle, kaynaklara dayalı görüşe göre, her işletme kendi yaşam süreci içerisinde geliştirdiği ve kendine özgü özellikler taşıyan bazı temel yetkinlikler geliştirir. Bu temel yetkinlikler işletmenin dinamizminin temel kaynaklarını oluşturur. Temel yetkinlikler; sadece işletmenin nerede iyi olduğunu tespit etmeye değil, aynı zamanda hangi pazarlara doğru yönelmesi gerektiği konusunda da fikir verecektir. Kısaca, kaynaklara dayalı görüşe göre, işletmelerin hangi stratejiyi seçeceklerini, ne ölçüde başarı ile uygulayacaklarını ve hangi pazarlara doğru yönelebileceklerini sahip oldukları temel yetkinlikler belirleyeceklerdir (Barca, 2002a: 38). Bunun sonucunda firmanın rakiplerine göre daha fazla karlılık sağlaması beklenmektedir.

4. KARLILIKI SÜRDÜRÜLEBİLİR KILMAK İÇİN NELER YAPILMALIDIR? (WHAT SHOULD BE MADE FOR MAINTAINING PROFITABILITY?)

İki yaklaşımın aynı sektördeki firmaların kar farklılıklarının nedenleriyle ilgili tezleri yukarıda ele alınmıştır. Bu konudaki yanıtlanması gereken ikinci soru ise, bu karlılığı uzun süreli kılabilmek için uygulanması gereken stratejilerin neler olduğudur. Aşağıda bu sorunun yanıtı iki yaklaşım açısından incelenmiştir.

4.1. Pozisyon Yaklaşımı (Position Approach)

Piyasalardaki yoğun rekabete rağmen, bazı firmalar endüstri ortalamasının üzerinde karlılıklarını nasıl devam ettirmektedir? Pozisyon yaklaşımına göre, bazı endüstri ve firmalar arasındaki kar farklılıklarını eşitlemeyi önleyen rekabeti engelleyici bir takım bariyerler vardır ve bu bariyerler kar farklılıklarının uzun vadede bile devam etmesini olanaklı kılmaktadır.

Porter'a göre, her sektörün sahip olabileceği bazı iktisadi ve teknik özellikler yukarıda incelenen beş temel rekabet gücünü etkilemek açısından son derece önemlidir. Bir sektöre yeni katılan firmalar, beraberlerinde getirdikleri yeni kapasite, pazar payı elde etmek arzusu ve önemli bazı kaynaklar dolayısıyla fiyatları aşağı

çekmek suretiyle karlılığı azaltabilir veya sektördeki firmalara ilave maliyet yükleyebilirler. Bu yöndeki tehdit; giriş engelleri yüksekse veya sektöre yeni girecek firmaya karşı yoğun bir misilleme söz konusu ise, düşük olur.

Porter, karlılığı azaltıcı risklere (potansiyel girişlere) sektörün giriş engellerine sahip olmasını veya sektördeki firmaların girişe karşı kendilerinin önlem almasını önermektedir. Porter'ın önerdiği başlıca giriş engelleri aşağıda incelenmiştir.

- **Ölçek Ekonomileri:** Ölçek ekonomileri, işletme büyüklüğüne bağlı olarak elde edilen maliyet avantajlarını ifade etmektedir. Ölçek ekonomilerinin kaynakları olarak, standart ürünlerin seri üretimi sonunda maliyetlerin kısılması, hammadde ve yardımcı malzemelerin büyük miktarlarda alınmasıyla sağlanan iskontolar, yüksek üretim miktarlarına bağlı olarak azalan sabit giderler ve reklamlar ölçek ekonomileri arasında gösterilebilir (Lipsey ve diğ., 1989: 267). Bu durumda yeni bir işletme küçük bir ölçekle girmenin getireceği önemli maliyet dezavantajlarını veya büyük ölçekle girmek için gerekecek önemli sermaye maliyetini göz önüne almak zorunda kalacaktır. Öte yandan, birden fazla alanda faaliyet gösteren firmalar, ölçek ekonomisine tabi olan operasyon ve fonksiyonlarını diğer alanlarda da kullanarak ölçek ekonomisine benzer bir şekilde potansiyel katılımcıları piyasaya girişten caydırabilirler. Bu etki, belirli bir ürünü üreten firmanın başka bir ürünü de mevcut kapasitesi ile üretme olanağına sahip olması durumunda her iki ürün açısından ortak maliyetler söz konusu olacağından artar. Keza, firmaların sahip olduğu maddi olmayan varlıkların (markalar, bilgi birikimi v.b.) paylaşılması halinde mevcut firmalar büyük ölçüde tasarruf edeceği için piyasaya yeni giren firmalar dezavantajla karşılaşacaktır. Son olarak, dikey entegrasyonun mevcut olduğu sektörlerde piyasaya yeni girecek firmaların da entegre olarak piyasaya girmeleri gerekir. Aksi halde, ürünlerinde kullanacağı girdilerle veya pazarlarla ilgili engellemelerle ya da maliyet dezavantajıyla karşılaşabilirler (Porter, 2000: 8-10).
- **Ürün Farklılaştırması:** Sektörde yer edinmiş olan firmalar, geçmiş performanslarından (reklam, müşteri hizmetleri), ürünlerinin farklılığından veya sektörde ilk firma olmalarından kaynaklanan marka tanınmışlığına veya müşteri sadakatine sahip olabilirler. Bu durum, mevcut müşteri sadakatinin üstesinden gelebilmek için ilave gidere neden olarak yeni giren firmalar için bir giriş engeli oluşturabilir (Koutsoyiannis, 1997: 34).
- **Sermaye Gereklere:** Reklam veya ar-ge faaliyetleri için büyük sermayeye ihtiyaç duyulması halinde bu faaliyetlere yönelik yatırımlar riskli ve telafi edilemez nitelikte olduklarından bu gereksinim piyasaya yeni giren firmalar için önemli bir giriş engeli haline gelir.
- **Geçiş Maliyetleri:** Bir tedarikçinin ürününden bir başkasının ürününe geçen alıcı, elemanların yeniden eğitimi, yeni yardımcı ekipman temini, yeni bir kaynağı test etme gibi faaliyetler dolayısıyla bazı maliyetlerle karşılaşabilir. Bu maliyetler de piyasaya yeni giren firmalar için bir engel oluşturabilir.
- **Dağıtım Kanallarına Erişim:** Sektöre yeni girmiş olan firmanın, ürününün dağıtımını garantiye alma ihtiyacı, bir giriş engeli teşkil edebilir. Toptancı ve perakendeci kanalları ne kadar sınırlı olursa ve mevcut rakipler bu kanalları ne kadar sıkı bir şekilde kendilerine bağlamışlarsa, o sektöre giriş de o kadar zor olur.
- **Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları:** Sektörde yer edinmiş firmalar, markalı ürün teknolojilerine (patentler veya gizlilik

yoluyla firmanın özel ürünlere, bilgi birikimine veya özgün tasarıma sahip olması), hammaddelere rahat erişim olanağına, elverişli yerlere, ayrıcalıklı devlet desteğine ve deneyime sahip olmak suretiyle ölçekten bağımsız ve sektöre yeni girecek firmalar tarafından taklit edilemeyecek bazı maliyet avantajı elde edebilirler. Bu durum piyasaya yeni girecek firmaları engelleyebilir ve giriş yapmaktan caydırabilir (Porter, 2000: 13-14).

- **Devlet Politikaları:** Devlet; lisanslar, hammaddeye erişim standartları, çevre, gıda ve sağlıkla alakalı standartlar gibi denetimlerle veya korumacılık politikalarıyla sektörlere girişi sınırlandırabilir veya tümden ortadan kaldırabilir (Stiglitz, 1996: 349; Karakaya ve Stahl, 1991: 20).

4.2. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım (Research Based Approach)

Kaynaklara dayalı görüşe göre, kar farklılıklarının nedeni pozisyon okulunun öne sürdüğü gibi rekabeti önleyici giriş engelleri değil, stratejik öneme sahip kaynak ve kabiliyetlerin rakipler tarafından kolay taklit edilememesiyle ilişkilendirilmelidir. Giriş engelleri analiz edildiklerinde, köklerinin işletmenin kendi içinde geliştirdiği kaynak ve kabiliyetlere dayandığı (taklit engelleri) görülecektir. Halbuki giriş engelinden hareketle açıklama yapma yoluna gidenler; analiz birimi olarak, işletmeyi değil pazarı almaktadırlar (pazara giriş engelleri). Dolayısıyla, kaynaklara dayalı yaklaşım, pazar düzeyinde girişi engelleyici faktörlerin değil, işletmeler düzeyindeki taklidi engelleyici faktörlerin esas alınması durumunda işletmeler arası rekabet avantajı farkının "uzun vadede" sürdürülebilir olacağını vurgulamaktadır (Barca, 2002b: 38).

Barney (1991), kolay taklit edilememenin nedenlerini ise, şu unsurlara bağlamaktadır:

- Özgün tarihsel koşullar: İşletmeler gibi örgütler de birer tarihsel varlıktır ve bazı kaynak ve kabiliyetleri elde etme, geliştirme ve stratejik amaçlar için kullanma onların belli yer ve zaman içerisindeki tarihsel yürüyüşlerine bağlıdır,
- Sosyal komplekslik: İşletmeler sosyal varlıklardır ve sosyal ve kolektif birer fenomen olan örgütsel süreç rutinleri istenildiğinde hemen elde edilemezler,
- Nedensel belirsizlik: Kaynak ve kabiliyetler ile sistematik rekabet avantajları arasındaki nedensellik bağı kolay gözlenemez veya ancak eksik gözlemlenebilir.

Bu üç nedenden dolayı karlı firmalar kolay taklit edilemez ve dolayısıyla uzun vadede kar farklı yaratmaya devam ederler.

- **Pozisyon Yaklaşımı ve Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın İddiaları Birbirlerini Dışlıyor mu, Tamamlıyor mu?**

Daha önce de ifade edildiği gibi Wernerfelt (1984), kaynaklara dayalı yaklaşımı pozisyon yaklaşımına bir tez olarak değil, onu tamamlayan bir görüş olarak öne sürmüştür. Fakat daha sonraki strateji yazarları kaynaklara dayalı yaklaşımı farklı bir yaklaşım olarak sunma çabası içine girmişlerdir.

Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağını sadece piyasa yapısına bağlamak ve firmaların iç yeterliliklerini göz önüne almamak, ya da sadece firmaların iç yeterlilikleriyle rekabet avantajını açıklamak; yetersiz ve hatta tehlikeli olabilir. Diğer bir ifade ile sürdürülebilir rekabet avantajı, hem pazar yapısının ve giriş/çıkış engellerinin; hem de temel yetkinliklerin bir sonucudur.

Tablo 5, firmaların performansı hakkında hem dış pazar faktörlerinin hem de işletme içi faktörlerin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Firmaların performans farklarının kaynağını ortaya

koymaya yönelik üç ayrı çalışmada bir birine yakın sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 5. İşletmeler arasındaki kar farklılıkları bulgularının karşılaştırması
Table 5. Comparison of the findings of profit differences between businesses

Kaynak	Schmalensee (1985)	Wernerfelt ve Montgomery (1988)	Rumelt (1991)
Şirket	X	2.65	0.80
Pazar	X	X	8.28
Pazar-Yıl	X	X	7.84
TOPLAM PAZAR ETKİSİ	19.46	19.48	16.92
Hisse	0.63	-0.18	X
Hisse-Pazar Kovaryansı	-0.62	X	X
İşletme Birimi	X	X	46.38
İşletme Birimi-Yıl	X	X	36.70
TOPLAM İŞLETME ETKİSİ	80.54	80.52	83.54
Toplam	100.00	100.00	100.00

Kaynak: Barca (2003: 40)

X: Araştırmacının spesifik olarak incelemeyeceği unsurlar.

Tablo 5'ten görüleceği gibi, yapılan çalışmalar birbirine yakın sonuçlara varmışlardır. Ayrıntılar bir kenara bırakılırsa, pazar faktörlerinin etkisinin %20, şirket içi faktörlerin etkisi ise, %46 civarındadır. Geriye kalan ise, açıklanamayan faktörlerin etkisidir. Buradan, her iki kategorideki faktörlerin etkisinin ihmal edilemeyecek derecede büyük oldukları sonucu çıkarılabilir.

Söz konusu iki yaklaşımın birbirine alternatif mi, yoksa birbirini tamamlayan nitelikte mi olduklarına bir de strateji geliştirme açısından bakmak yararlı olacaktır. Strateji geliştirme, uzun vadede rekabet avantajı elde etmek amacıyla "bir işletmenin iç kaynaklarının dış çevresi ile ilişkilendirilmesi" olarak görülebilir. Dolayısıyla, strateji geliştirme, dış (pazar yapısının değerlendirilmesi ve pazar güçlerine karşı pozisyon alma) ve iç (temel yetkinliklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi) çevrenin rakiplere karşı avantaj sağlayacak değişik kombinasyonlarda birleştirilmesini gerektirir. O halde sürdürülebilir rekabet avantajı için bir yandan "pazar pozisyonu", diğer yandan "temel yetkinlikler" geliştirmek kaçınılmaz olacaktır (Barca, 2003: 40-41).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, pozisyon ve kaynaklara dayalı yaklaşım birbiri ile çatışma halinde değil tamamlayıcıdır. Rekabet avantajı oluşturmada biri piyasayı, diğeri ise, firmayı ön plana çıkarmaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER (CONGLISION AND RECOMMEDATION)

Bu çalışmada iki soruya yanıt aranmaya çalışılmıştır; (1) Aynı pazar şartlarında ve aynı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların bazıları uzun vadede sürekli kar ve rekabette avantajlı iken neden diğerleri aynı şekilde başarılı değildir; kar veya rekabet avantajının kaynağı nedir? (11) Piyasalardaki rekabete rağmen uzun vadede bu kar veya rekabet avantajının elimine edilmesini önleyen nedenler veya stratejiler nelerdir?

Firmaların rekabet avantajının kaynağıyla ilgili stratejik yönetim düşüncesinde iki farklı yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar; Pozisyon Yaklaşımı ve Kaynaklara Dayalı Yaklaşımdır.

Her iki yaklaşım da teorilerini ampirik bulgularla desteklemektedirler.

Pozisyon yaklaşımına göre; firmanın içinde bulunduğu endüstrinin yapısı ve bu endüstri yapısı içinde firmanın alacağı rekabet pozisyonu firmanın karlılığını belirler. Karlılığın sürekliliği ise, sektöre girişin engellenip engellenmediğiyle ilgilidir. Bu engellerin bir kısmı sektörün yapısal özelliklerinden kaynaklanmakta; bir kısmı ise, sektör içindeki firmanın stratejik davranışlarıyla oluşturulmaktadır.

Diğer yandan, Kaynaklara Dayalı Yaklaşımına göre ise, bir endüstrideki kar farklılığının kaynağı, dışsal faktörlerden değil firmanın kendi geliştirdiği içsel faktörlerden kaynaklanır. (Örneğin, bilgi, kabiliyet, temel yetkinlik gibi) Karlılığının sürekliliğini ise, pozisyon yaklaşımının aksine giriş engellerine değil, taklit engellerine bağlamaktadır. Firmanın sunduğu ürün veya hizmetler başka firmalar tarafından kolay taklit edilemeyecek şekilde oluşturulursa, bu değerlere sahip firmalar karlılıklarını uzun süre koruyabileceklerdir.

Pozisyon Yaklaşımı; rekabet avantajı yaratmada endüstri yapısı ve endüstri yapısı içinde firmanın almış olduğu pozisyonu, rekabet avantajı yaratmada ön plana çıkarırken, kaynaklara dayalı yaklaşım ise, firmanın kendi içerisinde geliştirdikleri ve rakiplerine göre daha iyi iş yapmalarını, ön plana çıkarmaktadır. Amerika'da yapılan ampirik çalışmalar ise, her iki teorinin de rekabet avantajı yaratmada geçerli argümanları savunduğunu doğrular niteliktedir. Bu çalışmanın sonucuna göre, rekabet avantajı veya firma performansı açısından pazar (dış çevre) faktörlerinin %20, işletme içi faktörlerin ise, %46 civarında etkili olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar her iki faktörün de firma performansını ihmal edilemeyecek derecede etkilediğini ortaya koymaktadır.

Bir diğer husus ise çalışmada, rekabet avantajı sağlama ve bunu sürdürülebilir kılma noktasında öne sürülen iki yaklaşımın birbirleriyle çatışıp çatışmadığıdır. Olaylara farklı açılardan yaklaşmakla birlikte, her iki yaklaşımın birbirinin alternatifini değil, birbirinin tamamlayıcısı olduğu söylenebilir. Bir yandan pazar güçlerine karşı "pazar pozisyonu" geliştirme, diğer yandan pazar pozisyonunu güçlendirmek ve rakiplere göre daha fazla atılım içerisinde olmak için de "kendine has yetenekleri" geliştirmek sinerji etkisi yaratacaktır.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

1. Aktan, C.C. ve İstiklal, Y.V., (2004), Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, TİSK Rekabet Dizisi, No:2, Ankara
2. Barca, M., (2002a), Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği, Editörler: DALAY, İ., R. Coşkun ve R. Altunışık, Stratejik Boyutlarıyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta, ss.9-26.
3. Barca, M., (2002b), Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki", Editörler: DALAY, İ., R. Coşkun ve R. Altunışık, Stratejik Boyutlarıyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta, ss.27-45.
4. Barca, M., (2003), Economic Foundations of Strategic Management, Ashgate Publishing Limited, England.
5. Barry, N.P., (1991), Companion to Contemporary Economic Through, İçinde D.Greenaway, M.Bleaney and I. Stewart (eds), London: Routledge, ss.68-87.
6. Chaffee, E.E., (1985), Three Models of Strategy, Academy of Management Review, Cilt:10, No:1, ss.89-98.

7. Coşkun, R., (2002), Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı, Editörler: DALAY, İ., R. Coşkun ve R. Altunışık, Stratejik Boyutlarıyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta, ss: 197-217.
8. Craig, J.C. and Grant, R., (1993), Strategic Management, London
9. De Wit, B. and Meyer, R., (1999), Strategy : Process, Context, New York : West Publishing.
10. Grant, R., (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation, California Management Review, Cilt:33, No:3, ss:114-235.
11. Hamel, G., (1994), The Concept of Core Competence, İçinde G. Hamel ve A. Heene (edit), New York: John Willey&Sons, ss:11-33.
12. Karakaya, F. and Stahl, J.M., (1991), Entry Barriers and Market Entry Decision, Quorum Books.
13. Koçel, T., (2001), İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Kalsik-Modern-Çaşdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
14. Koutsoyiannis, A., (1997), Modern Mikroiktisat, Çev: Muzaffer Sarımeşeli, Gazi Kitabevi, İkinci Baskı.
15. Lipsey, G. Richard, Steiner, O.P., and Purvis, D.D., (1989), Economics, 8. Baskı, New York.
16. McGahan, A., (1992), Selected Profitability Data on U.S. Industries and Companies, Harvard Business School, Cambridge, MA. Case 9-792-066.
17. Mintzberg, H., (1990), Strategy Formation: School of Thought, İçinde J.W. Frederikson, Perspective on Strategic Management, London.
18. Pepperell, H.C. and Turner, R.W., (1981), Barriers to Entry Antitrust's Search for a New Look", California Management Review, Vol: XXIII, No:3, ss.29-40.
19. Pettigrew, A. and Whipp, R., (1993), Managing Change for Competitive Success, Oxford: Blackwell.
20. Porter, M.E., (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, New York. The Free Press
21. Porter, M.E., (1985), Tecnology and Competitive Advantage, Journal of Business Strategy, Winter, ss:60-78.
22. Porter, M.E., (2000), Rekabet Stratejisi, Sistem yayıncılık, Çev.Gülen Ulubilgen, İstanbul
23. Prahalad, C.K. and Hamel, G., (1990), The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Vol:68, No:3, ss: 79-91.
24. Rumelt, R.P., (1991), How Much Does Industry Matter?, Strategic Management Journal, Cilt:12, ss:167-185.
25. Stiglitz, J.E., (1996), Principles of Microeconomic, 2nd Edition, Stanford University, UK.
26. Teece, D.J., (1984), Economics Analysis and Strategic Management, California Management Review, Vol:XXVI, No:3, ss:87-110.
27. Whittington, R., (1993), What is Strategy and Does It Matter?, London: Routledge.
28. Yip, George S., (1984), Barriers to Entry: A Corporate Strategy Perspective, Lexington Books, Toronto.