

## MICHAEL E. PORTER VE JAY BARNEY'İN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

İbrahim Taha DURSUN\*

### Öz

*Bu çalışma Michael E. Porter ve Jay Barney'in rekabet üstünlüğü anlayışlarına odaklanmaktadır. İki yazarın rekabet üstünlüğü kavramına bakışlarının temelinde hangi fikirlerin yer aldığı çalışmanın temel hedefini oluşturmaktadır. Porter'in ve Barney'in rekabet üstünlüğü fikirlerini anlamak onların düşünme biçimlerini de anlamayı sağlamaktadır. Porter sektörteki rekabeti belirleyen güçleri sektöre yeni girecek firmaların tehditleri, ikame ürün veya hizmet tehdidi, alıcıların pazarlık güçleri, tedarikçilerin pazarlık güçleri ve mevcut firmalar arasındaki rekabete dayandırmaktadır. Michael E. Porter firmaların rekabet üstünlüğünü işletmelerin çevresinde ve özellikle sektöründe yer aldığını ifade etmektedir. Michael Porter'in aksine Jay Barney ise işletmelerin rekabet üstünlüğünü işletmenin iç yapısında, yeteneklerinde, iç kaynaklarında aramaktadır. Rekabet üstünlüğüne bu iki farklı bakış beraberinde iki farklı stratejik düşünmeyi getirmektedir. İki görüşün de kendine has özellikleri bulunurken Porter'in pozisyon yaklaşımının, Barney'in kaynaklara dayalı yaklaşımına üstünlüğü ya da tam tersini söylemek mümkün görünmemektedir. Daha ziyade bu çalışma Porter ve Barney'in yaklaşımlarının birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olduğunu ve belirsizliğin yüksek olduğu iş ortamında birlikte değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Michael Porter, Jay Barney, Rekabet, Rekabet üstünlüğü.

## EVALUATION OF MICHAEL E. PORTER AND JAY BARNEY'S APPROACHES TO COMPETITIVE ADVANTAGE

### Abstract

*This study focuses on the competitive advantage of Michael E. Porter and Jay Barney. The main objective of the study is to investigate the ideas underlying the two authors' view of the concept of competitive advantage. Understanding Porter's and Barney's ideas of competitive advantage makes it possible to understand their way of thinking. Michael E. Porter bases the forces that determine the competition in the sector on the threats of new companies to the sector, the threat of substitute products or services, the bargaining power of the buyers, the bargaining power of the suppliers and the competition between existing companies. Porter states that companies have competitive advantage in their environment and especially in their industry. Contrary to Porter, Jay Barney seeks the competitive advantage of*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Geyve Meslek Yüksekokulu, tdursun@subu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4607-3822>.

*businesses in the internal structure, capabilities and internal resources of the business. These two different views on competitive advantage lead to two different strategic thinking. While both views have their own characteristics, it is not possible to say that Porter's position approach is superior to Barney's approach based on resources or vice versa. On the contrary, this study argues that Porter and Barney's approaches are complementary to each other and that they should be evaluated together in a business environment where uncertainty is high.*

**Keywords:** *Michael Porter, Jay Barney, Competition, Competitive advantage.*

## **Giriş**

Rekabet üstünlüğü kavramı stratejik yönetim disiplini içerisinde çalışılan önemli konuların başında gelmektedir. Rekabet sözlük anlamıyla yarışma, yarış anlamlarına gelirken; üstünlük kelimesi de benzerlerine göre daha yukarıda bir konumda olma durumunu ifade etmektedir. Dolayısıyla rekabet üstünlüğü yarışma, yarışta benzerlerine göre daha ileride olmayı ifade etmektedir. İşletmeler arasında yarış olarak da ifade edebileceğimiz rekabet kavramı günümüzde firmalar arasında ve özellikle rakipler arasındaki ilişkileri ifade eden temel bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küreselleşme, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, uluslararası ticaretin hızlı artışı işletmelerin iş yapış tarzlarını değiştiren önemli gelişmelerin başında gelmektedir. Özellikle Sovyetler Birliği'nin ardından Amerika Birleşik Devletleri'nin artan etkisi sonrasında Çin'in dünya ticaretindeki etkinliğinin giderek artış göstermesi gibi gelişmeler işletmeleri de yakından ve büyük oranda etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler arasındaki rekabet her geçen gün daha çetin bir duruma gelmektedir. Rekabetin daha çetin hale gelmesi de işletmelerin hayatlarını sürdürmede, varlıklarını ileriye taşımada üstünlük kuracakları konulara daha önem verdikleri bir duruma getirmektedir. Bu çerçevede rekabet üstünlüğü kavramı ile ilgili çalışmalar da yıllar geçtikçe artmaktadır. Rekabet üstünlüğüne dair yapılan çalışmalara bakıldığında iki ismin öne çıktığı görülmektedir. Bunlar Harvard Üniversitesi'nde Profesör olarak akademik hayatına devam eden Michael E. Porter, diğeri de Utah Üniversitesi David Eccles İşletme Okulu'nda görevli Prof. Dr. Jay Barney'dir.

Bu çalışmada bu iki önemli ismin görüşleri değerlendirilecektir. Çalışmanın giriş bölümü sonrasında Michael Porter'ın hayat hikayesinin ve fikirlerinin ele alındığı bölüm yer almaktadır. Sonraki bölümde aynı şekilde Jay Barney'in hayatı, eserleri ve fikirleri ele alınmıştır. İki yazarın ve fikirlerinin detaylı açıklanmasının akabinde Porter ve Barney'in rekabet üstünlüğü fikirleri karşılaştırılmıştır. Çalışma bu karşılaştırma sonrasındaki sonuç bölümüyle tamamlanmıştır.

## **1. MICHAEL PORTER'IN STRATEJİYE BAKIŞI**

Michael Porter geçtiğimiz otuz yılın stratejik yönetim alanında katkıları büyük olan önemli düşünürlerden biridir. Özellikle endüstriyel

ekonomi alanındaki eserleri stratejik yönetim alanının gelişmesine katkı sağlamıştır. Porter'ın 1980 yılında yayınladığı Rekabet Stratejisi adlı kitabı stratejik yönetim disiplindeki yeni gelişmeleri destekledi, oldukça dikkate değer bir sanat harikası olarak adlandırıldı (Huggins-Izushi, 2011: 1). Porter'a göre yaklaşık kırk yıldır yöneticiler yeni kuralları benimsemektedir. İşletmeler pazarın değişen koşullarına adapte olabilmek için yeterince esnek olma durumunda kalmaktadır. İşletmeler kıyaslamaya, dış kaynak kullanımına odaklanırken pazarda kendilerine belli bir pozisyon belirlemeyi göz ardı etmektedirler. Bunu yaparken de rakiplerinin kendilerini taklit edeceğini ve bu nedenle pazarda belirli bir pozisyon geliştirmediklerini savunuyorlar. Bu durum, işletmeleri her geçen gün daha zor durumda bırakmakta ve karşılıklı olarak yıkıcı bir rekabetin oluşmasına neden olmaktadır (Porter, 1996: 61).

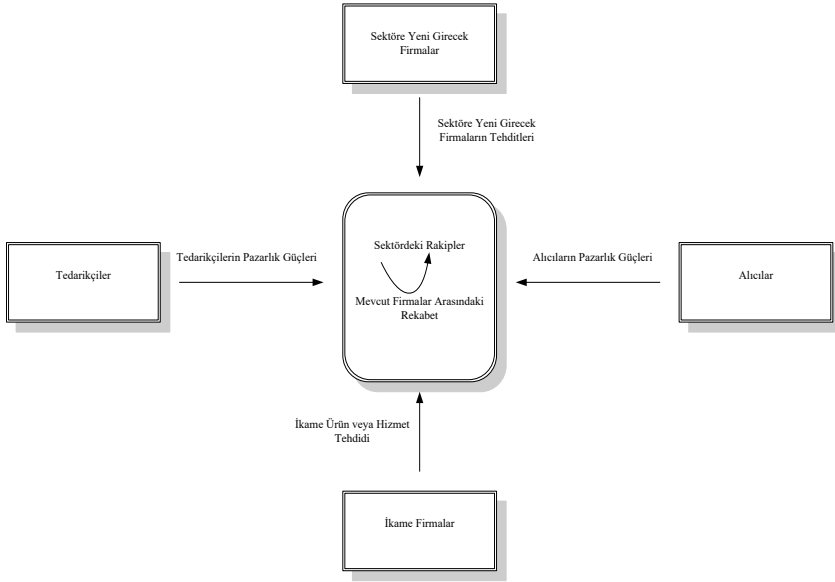
Yine Porter'a göre bu sorunun temelinde operasyonel etkinlik ve strateji arasındaki farkı görememek yatmaktadır. Verimlilik, kalite ve hız gibi yönetim teknikleri ve araçları (toplam kalite yönetimi, kıyaslama, dış kaynak kullanımı, değişim yönetimi, yeniden yapılanma) yönetim anlayışını değiştirmektedir. Bununla birlikte operasyonel iyileşmeler şirketlerin sürdürülebilir bir karlılık elde etmesine imkân vermemektedir. Operasyonel etkinlik, benzer faaliyetleri rakiplerinden daha iyi bir şekilde gerçekleştirebilmek demektir. Buna karşın stratejik pozisyon geliştirme rakiplerinden farklı faaliyetler yürütmek ya da benzer faaliyetleri farklı bir şekilde gerçekleştirebilmektir. Bu ikisi arasındaki (operasyonel etkinlik ve strateji) ayrım Porter açısından temel bir ayrımdır (Porter, 1996: 62).

Bir firmanın stratejiyi formüle edebilmesinde işletmenin sektördeki rakipleri, işletmenin müşterileri, dağıtıcıları, tedarikçileri önemli konular arasında yer almaktadır. Bununla birlikte işletmenin politik, ekonomik, sosyo-kültürel, demografik, hukuki ve küresel çevresi de diğer analiz alanlarını oluşturmaktadır. Rekabet stratejisinin “formüle edilmesinin özünde, bir şirketi çevresi ile ilişkilendirilmesi” yatmaktadır (Porter, 2003: 3). Rekabet stratejisinin doğru bir şekilde oluşturulabilmesi için işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün genel yapısını iyi bilmesi gerekmektedir. Porter, bu iyi bilme halini “yapısal analiz” olarak adlandırmaktadır. Bu yapısal analiz, rekabet stratejisinin formüle edilebilmesinde temel desteği ve anahtar bir yapıtaşını ifade etmektedir (Porter, 2003).

Porter'ın strateji analizinde sektördeki rekabetin doğru bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu rekabet ise 5 rekabet gücüne bağlıdır:

- Sektöre yeni girecek firmaların tehditleri,
- İkame ürün veya hizmet tehdidi,
- Alıcıların pazarlık güçleri,
- Tedarikçilerin pazarlık güçleri,
- Mevcut firmalar arasındaki rekabet.

Şekil 1: Sektördeki Rekabeti Güdüleyen Güçler



**Kaynak:** Porter, 2003: 4.

**Sektöre yeni girecek firmaların tehditleri:** Herhangi bir sektöre yeni giren işletmeler yeni kapasite, yeni girdikleri sektörde pazar payı kazanma isteğine sahip olmak istemektedirler. Bununla birlikte bu kazançlarla birlikte önemli kaynaklara da sahip olabilmektedir. Porter'a göre sektöre yeni girecek firmaların tehditleri bir diğer ifadeyle giriş engelleri şu şekilde sıralanmaktadır. Ölçek ekonomisi, “ürün farklılaştırma, sermaye gerekleri, geçiş maliyetleri, dağıtım kanallarına erişim, ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları, devlet politikaları” gibi konuları oluşturmaktadır (Dursun, 2007: 14).

**Ölçek ekonomisi:** ölçek ekonomisi, bir ürünün birim maliyetlerindeki düşüşü ifade etmektedir. Dolayısıyla ölçek ekonomisi işletmelere ciddi bir şekilde maliyet avantajı kazandırmaktadır. Ölçek ekonomileri işletmenin her fonksiyonunda oluşabilir. Üretim, satın alma, araştırma ve geliştirme, pazarlama, dağıtım gibi işletmelerin önemli işlevleri ölçek ekonomilerini oluşturmada kilit rol oynamaktadır (Porter, 1980: 7). Birçok sektörde faaliyet gösteren işletmeler ölçek ekonomisi avantajlarını başka alanlarda da kullanarak avantaj kazanabilir ve bu avantajlı durum bir sektöre girmeyi düşünen başka firmaları da vazgeçiren bir durumu oluşturabilmektedir.

**Ürün farklılaştırma:** Giriş tehdidi içerisinde yer alan ürün farklılaştırma, işletmelerin tanıtım için yapmış oldukları reklamlardan, müşteriye sundukları hizmetlerden, marka kimliği ve müşteri bağlılığı konularından oluşmaktadır (Porter, 1980). Dolayısıyla bu durum sektöre

yeni girecek firmalar için ilave maliyetlere neden olacağından giriş engelini oluşturmaktadır.

**Sermaye gerekleri:** Rekabet edebilmek için büyük mali kaynaklara yatırım yapma ihtiyacı eğer sermaye reklam ve ar&ge için gerekliyse sektöre girişte engel oluşturmaktadır (Porter, 1980: 9-10).

**Geçiş maliyetleri:** Geçiş maliyetleri, bir tedarikçinin ürün ve hizmetinden aynı ürün ve hizmeti üreten diğer bir tedarikçinin ürün ve hizmetine geçişi ifade etmektedir. Bu geçiş durumunda ortaya birtakım maliyetler çıkmaktadır. Bu maliyetleri çalışanların yeniden eğitim maliyetleri, yeni yardımcı ekipman maliyeti, yeni bir kaynağı test etme maliyeti, ürünün yeniden tasarlanması oluşturabilmektedir (Porter, 1980: 10). Bu sayılan maliyetler yüksek ise müşterinin tercihini yaptığı şirketten başka bir şirkete geçiş yapabilmesi için sektöre yeni giren firmaların gerek maliyette gerekse de müşterilere sundukları başarıda önemli iyileşmeler sunmaları gerekmektedir.

**Dağıtım kanallarına erişim:** Ürünlerin iyi bir şekilde yapılması kadar o ürünlerin dağıtımının da yapılması önem arz etmektedir. Dağıtım kanallarına erişimin giriş engeli olarak ortaya çıkması, ürünler dağıtım ve satış kanallarının sınırlı olmasını ya da sektördeki mevcut rakiplerin dağıtım kanallarını elde tutması ile ortaya çıkmaktadır. Sektördeki mevcut rakipler dağıtım kanallarındaki hâkimiyetlerini uzun yıllara dayanan ilişkilerle, yüksek kaliteli hizmetle, hatta dağıtım kanalının yalnızca belli bir üreticiyle özdeşleştirildiği özel ilişkilerle sağlayabilirler (Porter, 1980: 11).

**Ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları:** Sektörde yer alan firmalar, sektöre yeni girecek olan firmalar karşısında bazı maliyet avantajlarına sahip olabilmektedirler. Bu avantajlar; tescilli ürün teknolojisi, hammaddelere elverişli erişim olanağı, elverişli yerler, devlet destekleri, öğrenme ve deneyim eğrisidir. Bu avantajlar sektöre yeni girecek olan firmaların kısa zamanda elde edemeyeceği konuları oluşturmaktadır. Bir sektördeki deneyim-tecrübeyle maliyetler düşerse ve deneyim mevcut firmalar tarafından tescil edilirse bu durum giriş engeline yol açmaktadır. Deneyimi olmayan yeni kurulan firmalar doğal olarak, mevcut firmalardan daha fazla maliyetlere sahip olacaklardır. Yeni firmalar kurulu firmalarla rekabet edebilmek adına maliyetin altında ya da maliyete yakın bir fiyatlandırma belirleyerek ağır başlangıç zararlarını üstlenmek durumunda kalacaklardır (Porter, 1980: 12-13).

**Devlet politikaları:** Giriş engellerinin son ana kaynağı devlet politikalarıdır. Devlet, izinler, hammaddelere erişimin sınırlandırılması veya standartlarının belirlenmesi, gıda, sağlık, çevre gibi sektörlerdeki standartlar konusunda belirleyeceği politikalarla giriş engellerini oluşturabilir (Porter, 1980: 13).

**İkame Ürün Riski:** Sektörler içerisinde yer alan bütün firmalar ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet halinde bulunmaktadır. İkame ürünleri üreten firmalar bir sektördeki firmaların karlı bir şekilde talep edebileceği fiyatlara tavan koyarak sektördeki potansiyel getiriye sınırlayabilirler (Porter, 1980: 24). İkame ürünler, sektördeki bir ürün ile aynı işlevleri yerine getirebilecek başka ürünleri ifade etmektedir. Dolayısıyla ikame ürünler geniş bir alanı analiz etmeyi ifade etmektedir. Bu nedenle farklı sektörleri de incelemeyi beraberinde getiren ikame ürünler firmalar için risk oluşturmaktadır. Porter'a göre, *“ikame tehdidinin belirleyicileri; ikame ürünlerin göreceli fiyat performansları, maliyet değişimleri ve müşterilerin ikame mala olan doğal eğilimleri”*ni ifade etmektedir (Barca ve Esen, 2012: :96).

**Alıcıların pazarlık güçleri:** Porter'a göre alıcıların bir diğer ifadeyle müşterilerin pazarlık güçleri sektördeki rekabeti açıklayan bir unsuru ifade etmektedir. Alıcılar (müşteriler) aldıkları ürünlerde pazarlık yaparak fiyatları düşürerek firmaların daha kaliteli ve daha iyi hizmet vermeleri için firmaları zorlayabilirler. Alıcıların güçlü olduğu durumları şu şekilde ifade etmek mümkündür. Alıcılar büyük miktarlarda ürün satın aldıklarında güçlü durumda yer almaktadırlar. Bununla birlikte alıcıların satın aldıkları ürünler standart ve farklılaşmamış ise yine müşteriler güçlü konumda yer almaktadır. Bu koşullara ek olarak geçiş maliyetleri az olduğunda da alıcılar güçlü konumda yer alarak pazarlık güçleri yüksek olarak firmaları etkileyebilmektedirler. Geçiş maliyetlerinin az olması demek alıcıların ürün üreten firmalar arasında kolay bir şekilde değişim yapabilmesi demektir. Alıcıların ürünle ilgili bilgileri fazla olduğunda pazarlık gücü de artmaktadır.

**Tedarikçilerin pazarlık güçleri:** Tedarikçiler *“fiyatları yükseltmek veya satın alınan mal ve hizmetlerin kalitesini düşürmekle tehdit ederek bir sektördeki alıcılar üzerinde pazarlık gücü”* oluşturabilirler (Porter, 1980: 27). Porter'a göre tedarikçilerin pazarlık güçlerini oluşturan durumlar şunlardır: Sektörde yer alan tedarikçi sayısı az olduğunda, tedarikçilerin ürettikleri ürün alıcıların için önemli bir girdi olduğu durumlarda, tedarikçinin ürününün ikamesi olmadığında.

**Mevcut firmalar arasındaki rekabet:** Mevcut rakipler arasındaki rekabet *“fiyat rekabeti, reklam savaşları, ürün tanımları ve artan müşteri hizmetleri veya garantileri”* şeklinde oluşabilmektedir (Porter, 1980: 17). Dolayısıyla bir firmanın rekabet hamleleri rakipler üzerinde etki oluşturur ve bu etki rakiplerin karşı atağa geçmesini teşvik etmektedir. Bu nedenle firmalar karşılıklı olarak birbirlerini bağımlıdırlar. Kimi sektörlerde *“rekabet “savaşçı”, “sert”, “acımasız” gibi ifadelerle tanımlanırken, kimi sektörlerde de “kibar”, “centilmence” olarak”* adlandırılmaktadır (Porter, 1980: 18).

Mevcut firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğu, sektör içerisindeki firma sayılarının çok olması ve bu firmaların birbirlerine denk olması ile doğru orantılıdır. Bununla birlikte sektördeki büyüme oranı yavaş

seyrettiğinde rekabet de çetinleşmektedir. Bu çetin rekabet ortamında firmalar rakiplerinden daha fazla pazar payı almak için mücadele etmektedirler. Mevcut firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğunu belirleyen bir diğer husus da yüksek sabit veya depolama maliyetleridir. Bu maliyetler firmalar üzerinde kapasitelerini doldurmaları için güçlü bir baskı oluşturmaktadır. Kapasite fazlası mevcut olduğunda fiyatların hızlı bir şekilde düşmesi ile sonuçlanmaktadır. Firmalar ürünlerini farklılaştırma konusunda zorlandıklarında sektördeki rekabet de zayıflamaktadır. Geçiş maliyetleri de az olduğunda rekabet de alıcılar firmalar arasında kolay bir şekilde firma değişikliği yapabilmektedirler. Dolayısıyla ürün farklılaşması ve geçiş maliyetlerinin olmaması mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunu etkilemektedir.

Kapasitenin artması sektörden sektöre ve dönemsel olarak değişiklik gösterebilmektedir. Ölçek ekonomileri işletmeleri kapasitelerini büyük artışlarla artırmalarını beraberinde getirmektedir. Bu kapasite ilaveleri sektörün arz/talep dengesini olumsuz etkileyebilmektedir (Porter, 1980: 19). Farklı rakipler mevcut rakipler arasındaki rekabeti belirleyen diğer bir hususu ifade etmektedir. Firmalar her birinin nasıl rekabet edecekleri, stratejileri, hedefleri farklılık göstermektedir. Bir firma için doğru olan stratejik tercih başka bir firma için yanlış bir karar olabilir. Bu farklılıklar özellikle yabancı rakiplerin sektöre çeşitlilik katmasını sağlayabilmektedir. Çıkış engelleri şirketlerin yatırımlarından düşük hatta negatif getiri elde etmelerine rağmen işletmelerde rekabet etmelerini sağlayan ekonomik, stratejik ve duygusal faktörlerdir. Çıkış engelleri yüksek olduğunda kapasite fazlası sektörü terk etmez ve rekabet savaşını kaybeden firmalar pes etmez (Porter, 1980: 20-21).

Michael Porter'ın tanımladığı rekabet stratejisi işletmenin yukarıda belirtilen rekabet güçlerine karşı kendisini en iyi şekilde konumlandırmasını ya da bu güçler doğrultusunda kendine bir yer edinmesini ifade etmektedir (Porter, 2003: 4). Porter, rekabet stratejisi ortaya koyabilen bir işletmenin belli hedefleri ve sektörde bir konum geliştirme misyonu bulunması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda Porter, işletmenin rekabeti ile ilgili şunları dile getirmektedir:

“Rekabet kuvvetlerini anlamak ve ardındaki sebepleri anlamak, zaman içinde rekabetin (ve karlılığın) öngörülerek etki altına alınmasını sağlayacak bir çerçeve sunarken, bir sektörün mevcut karlılığının köklerini açığa çıkarır. Stratejistler sağlıklı bir sektör yapısını da rekabet açısından şirketlerinin konumu kadar dikkate alınmalıdır. Sektör yapısını anlamak etkin stratejik konumlandırma için de elzemdir” (Porter, 2008: 34).

Yukarıdaki paragraftan da anlaşılacağı gibi Porter açısından bir işletmenin rekabet gücü içinde bulunduğu çevresel faktörlerle doğrudan ilişkilidir. Strateji geliştirebilmesi de bu çevresel koşullar karşısında kendisini sektörde farklılaştırabilmesine bağlı görünmektedir. Her sektörün farklı dinamikleri dikkate alınarak birbirinden farklı rekabet stratejileri ortaya koymak mümkündür. Burada önemli olan, işletmenin kendi çevresini

sahip olduğu avantajlarla ve kısıtlamalarla doğru analiz edebilmesidir. Bu değerlendirmelerden yola çıkarak üç farklı strateji geliştirilebilir. Bunlar, maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisidir.

Michael Porter sistematik bir şekilde ele aldığı sektördeki rekabet gücü unsurlarının ardından firmaların izleyeceği ve sürdürülebilir rekabet stratejisi için üç stratejiyi önermektedir. İşletmenin sektörel çevreyi analiz ettiği unsurlardan sonra firma rekabet edebilmek ve rekabeti sürdürebilir hale getirebilmek için bir reçeteye ihtiyacı bulunmaktadır. Bu reçeteyi Porter üç strateji ile açıklamaktadır. Bu üç stratejinin tek başına veya kombinasyonlu bir şekilde kullanılabilmesi mümkündür.

**Maliyet liderliği stratejisi:** Maliyet liderliği verimli ölçekli tesislerin inşa edilmesini, deneyimden kaynaklanan maliyet azaltma çabalarını, sıkı maliyet ve genel gider kontrolünü, marjinal müşteri hesaplarından kaçınmayı, ar&ge, hizmet, satış gücü, reklam ve benzeri alanlarda maliyetin en aza indirilmesini gerektirir (Porter, 1980: 35). Maliyetin bu sayılan alanlarda minimum seviyeye indirilmesi çabası rakiplere göre düşük maliyeti de beraberinde getirmelidir. Bu çaba ürün kalitesinin, hizmetinin ve diğer alanların önemini ise azaltmamalıdır. Düşük maliyetli bir duruma sahiplik firmaya faaliyette bulunduğu sektörde sektör ortalamasının üzerinde bir getiri sağlamaktadır. Beş rekabet gücü açısından düşünüldüğünde düşük maliyet, rakiplerle karşılaştırıldığında, firmaya rakiplerinden gelebilecek hareketlere karşı bir koruma oluşturmaktadır. Buna ek olarak firmaya düşük maliyetli konumun getirdiği bir avantaj ise firmanın ürünü üretirken ki girdi maliyetleri artışları ile başa çıkmada firmaya esneklik sağlamasıdır. Bu esneklik firmanın tedarikçilerle olan ilişkilerinde güçlü bir konumda olmasını sağlayabilir. Alıcılar açısından durum düşünüldüğünde, düşük maliyetli bir konum firmayı güçlü alıcılara karşı savunmaktadır. Güçlü alıcılar ürünün fiyatlarını rakiplerin fiyatlarına çekebilmek için mücadele vereceklerdir. Bu durumda düşük maliyet firmaya fiyatı belirleme ve fiyat istikrarında önemli bir üstünlük sağlayacaktır. Giriş engeli açısından ise düşük maliyet firmaya önemli bir avantaj oluşturmaktadır. Ölçek ekonomileri konusundan hareketle birim başına maliyetlerin düşmesi ile firmanın maliyet ve kar arasındaki makas firma lehine açılma imkânı oluşacak ve firma sektör ortalaması üzerinde kar elde edebilecektir. Bir diğer rekabet gücü olan ikame ürün tehlikesi noktasından düşük maliyet rakiplere karşı ve ikame ürünler üreten firmalara karşı koruyacaktır.

Maliyet liderliği stratejisi yukarıda ifade edilen hususlara ek olarak ürün tasarımına ek yatırım yapmayı, maliyet konusunu yaymak için ürün yelpazesini genişletmeyi, önemli satış hacimleri oluşturmak adına büyük müşteri gruplarına hizmet etmeyi gerektirebilir. Bu hususlar firmaya yüksek pazar payı ve hammaddelere kolay ulaşım gibi avantajları da beraberinde getirmektedir (Porter, 1980: 36). Bunun tersi olarak maliyet liderliği stratejisinin uygulanması güçlü bir pazar payına ulaşmak adına son teknolojiye sahip ekipmanlara yüksek sermaye ihtiyacı, ürünün



fiyatlandırılmasında agresif hareketler gibi durumların oluşmasına sebep olabilmektedir.

**Farklılaşma stratejisi:** Jenerik stratejilerinden ikincisi farklılaşmadır. Farklılaşma stratejisinde firma, üründe veya hizmet sunumunda kendi sektöründe benzersiz olmayı amaçlamaktadır. Bu farklılaşma tasarım veya marka imajı, teknoloji, ürün özellikleri, müşteri hizmetleri, bayi ağı, pazarlama yaklaşımı gibi şekillerde gerçekleşebilmektedir (Porter, 1980: 37; Porter, 1985: 14). Dolayısıyla firma sadece bir alanda değil birkaç alanda farklılaşmayı tercih edebilmekte ve sektörden sektöre farklılaşma konuları değişebilmektedir. Bir diğer ifadeyle farklılaşma sektöre özgü bir niteliğe sahiptir.

Firma seçeceği farklılaşma alan(lar)ı ile (başardığı taktirde) sektöründe ortalamanın üstünde performans sağlayabilecektir. Farklılaşma stratejisi ile müşterilerin fiyata karşı düşük bir duyarlılığa sahip olmasını beraberinde getirebilecektir. Böylece müşteriler (alıcılar) fiyattan ziyade ürünün farklılığına odaklanacaklardır ve katlandıkları fiyat konusuna o kadar önem vermeyeceklerdir. Farklılaşma stratejisinin başarısı ile birlikte müşteri bağlılığı ve firmanın benzersizliği algısı sektörde giriş engelini oluşturarak rakipler için zor bir durumu da oluşturabilecektir. Müşteri sadakati oluştuğunda firmanın ikame ürün üreten rakiplere karşı da daha iyi bir konumu olabilecektir.

Farklılaşma stratejisinin başarıya ulaşmasında yüksek bir Pazar payının oluşması mümkün olamayabilir. Çünkü yüksek Pazar payı ile uyuşmayacak bir ayrıcalık algısı gerektirmektedir (Porter, 1980: 38). Farklılaşma stratejisinin mantığı, bir firmanın rakiplerinden farklı kılacak nitelikler seçmesini gerektirir. Firma, bir konuda gerçekten benzersiz olmalı veya yüksek bir fiyat beklemek istiyorsa benzersiz olarak algılanmalıdır. Bununla birlikte, maliyet liderliğinin aksine, alıcılar tarafından geniş ölçüde değer verilen bir dizi özellik varsa, bir sektörde birden fazla başarılı farklılaştırma stratejisi olabilir (Porter, 1985: 14).

**Odaklanma stratejisi:** Odaklanma diğer iki stratejiden farklı bir stratejiyi ifade etmektedir. Odaklanma stratejisi *“bir sektördeki segmenti veya segment grubunun seçimine dayanmaktadır. Belirli bir alıcı grubuna veya coğrafi pazara odaklanmayı”* tanımlamaktadır (Porter, 1980: 38; Porter, 1985: 15). Diğer iki strateji, sektörün genelinde başarıyı hedeflerken odaklanma belirli bir alanı seçmekte ve odaklandığı o alana çok iyi hizmet etmeyi hedeflemektedir. Bu sebeple firmanın daha dar stratejik hedefe dayanmasını gündeme getirmektedir.

Odaklanma stratejisinin iki çeşidi bulunmaktadır. Maliyet odağında bir firma hedef segmentinde maliyet avantajı ararken, farklılaşma odağında bir firma hedef bölümünde farklılaşmayı aramaktadır (Porter, 1985). Bu iki çeşitte hedeflenen bölümler ya farklı ihtiyaçları olan müşterilere dönük olmalı ya da diğer sektörlerden farklı bir şekilde yapılmalıdır. Bir firma kendi sektöründe sürdürülebilir maliyet liderliği konusunda odaklanır ya da farklılaşma konusunda odaklanır ve bunları başarırsa kendi sektöründe

ortalamanın üzerinde getiriye sahip olabilecektir. Bu çerçeveden hareketle odaklanma stratejisi maliyet liderliği ve farklılaşma konularına odaklanmayı da beraberinde getirmektedir.

## **2. JAY BARNEY’İN STRATEJİYE BAKIŞI**

Porter gibi Barney de geçtiğimiz otuz yıllık sürede stratejik yönetim alanında etkisi olan bir düşünür olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı alanında etkisini göstermiş ve göstermeye de devam eden Barney, çalışmalarında firma kaynakları ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu bağlamda Barney, rekabet üstünlüğü sağlamada firma kaynaklarını oluşturan dört temel faktörden bahsetmektedir. Bunlar; değer (value), nadirlik (rareness), taklit edilebilirlik (imitability) ve ikame edilebilirlik (substitutability) olarak sıralanmaktadır (Barney, 1991: 99). Barney açısından firmanın sahip olduğu kaynaklar önemlidir. Bu kaynaklar ile firma sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bundan dolayı “*kaynaklara dayalı yaklaşım ile firma, sahip olduğu kaynaklar ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasında bir bağlantı kurar*” (Dursun, 2007: 33).

Jay Barney 1991 yılında yayınlanan “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*” makalesinde kaynaklara dayalı yaklaşımı şu cümlelerle ifade etmiştir:

*“Firmanın kaynak temelli görüşü rekabet avantajı kaynaklarını analiz etmede iki alternatif varsayımın yerini almaktadır. İlk olarak, bu model bir endüstri (ya da grup) içindeki firmaların kontrol ettikleri stratejik kaynaklara göre heterojen olabileceğini varsaymaktadır. İkincisi, bu model kaynakların firmalar arasında mükemmel bir şekilde hareketli olmayabileceğini ve dolayısıyla heterojenliğin uzun sürebileceğini varsayar. Firmanın kaynaklara dayalı modelini sürdürülebilir rekabet avantajının kaynaklarını analiz eden bu iki varsayımın etkilerini ele almaktadır (Barney, 1991: 101).”*

Dolayısıyla firmalar kontrol ettikleri stratejik kaynaklara bağlı olarak heterojen ya da homojen bir yapıya sahip olabilirler. Ayrıca her firmanın kendine özgü bazı kaynaklara sahip olduğu ve firmalar arasında bunların kolay bir şekilde transfer edilemeyeceğini de vurgulamaktadır. Bununla birlikte kaynak temelli teori rekabet üstünlüğü kaynaklarını analiz ederken iki alternatif varsayımı ikame etmektedir. Birincisi, kaynak temelli teori bir sektör içerisindeki firmaların kontrol ettikleri stratejik kaynaklar açısından heterojen olabileceğini varsayar. İkinci olarak da, kaynakların firmalar arasında mükemmel bir biçimde mobil olmayabileceği ve dolayısıyla heterojenliğin uzun ömürlü olabileceğini varsaymaktadır (Barney ve Clark, 2007: 51).

Barney, bu yaklaşımı geliştirirken bazı kavramlara dikkat çekmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: ***firma kaynakları, rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı.***

Barney’e göre işletmelerin elinde yer alan kaynaklar; onların kontrolünde bulunan yetenekleri, sahip oldukları varlıkları, işletme

içerisindeki örgütsel süreçleri, firmanın sahip olduğu bilgileri ve işletmenin nitelikleri olarak oluşmaktadır (Barney, 1991). Firmalar bu kaynaklar ile verimliliklerini ve etkinliklerini geliştiren stratejileri oluşturmaya çalışırlar. Dolayısıyla firmanın sahip olduğu kaynaklar geliştirecekleri stratejilerin temelini oluşturabilecek niteliklere sahip olabilmektedir. Barney, firma kaynaklarının üç kategoride incelenebileceğini savunmaktadır. Bu kategoriler fiziksel sermaye, örgütsel sermaye ve insan sermayesi kaynakları olarak şekillenmektedir. Fiziksel sermaye bir firmada kullanılan teknoloji, bir firmanın yeri ve ekipmanları, firmanın coğrafik yeri ve hammaddelere erişimini ifade etmektedir. Diğer bir kaynak olan insan sermayesi kaynaklarında ise eğitim, tecrübe, karar kapasitesi, ilişki geliştirme yeteneği, kişisel zeka ve bir firmadaki çalışanlar ve yöneticilerin bireysel sezgi güçleri yer almaktadır. Bir firmanın resmi raporlama yapısı, biçimsel ve biçimsel olmayan planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri firmadaki gruplar arasındaki, firmalar arasındaki ve firmanın faaliyet gösterdiği çevredeki biçimsel olmayan ilişkileri kapsamaktadır (Barney, 1991). Bunlara ek olarak Barney, yukarıda sayılan firma kaynaklarının hepsinin stratejik açıdan önemli olmayabileceğini de ifade etmektedir. Zira, bunlar bazı durumlarda firmanın anlamlı stratejileri kavramasını ve uygulamasını olumsuz etkileyebilir (Barney, 1986a).

Barney'in kullandığı bir diğer kavram ise **rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü**dür. Bir firma güncel ya da potansiyel rakipleri tarafından uygulanmayan değer yaratan bir stratejiyi hayata geçirdiğinde rekabet üstünlüğüne de ulaşmış olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan, bir firmanın uyguladığı değer yaratıcı strateji güncel ve potansiyel rakipleri tarafından uygulanmadığında ve diğer firmalar tarafından da bu stratejinin faydaları kopyalanamadığında sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne ulaşılabilirdi ifade edilebilir (Barney, 1991). Burada dikkat çekilmesi gereken üç nokta öne çıkmaktadır. Birincisi, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü firmaların sadece güncel rakiplerini değil, aynı zamanda gelecekteki rakiplerini de odak noktasına almaktadır (Barney, McWilliams, Turk., 1989). Yani firmanın belirlediği strateji gelecekte de rakipleri tarafından uygulanamayacak nitelikte olmalıdır. İkincisi, Barney'in yaklaşımına göre sürdürülebilir rekabet avantajı firmanın rekabet avantajına bağlı bir olgu olarak düşünülmemelidir. Her ne kadar genel anlamda firmaların rekabet avantajını elde etmesinin uzun bir süreye bağlı olduğu düşünülse de Barney sürdürülebilir rekabet avantajını rekabet avantajına bağımlı bir durum olarak düşünmemektedir (Barney, 1991: 102). Son olarak, bir rekabet avantajının sürdürülebilir olması onun uzun bir süre süreceği anlamına gelmemektedir. Burada sürdürülebilir ifadesinden kastedilen nokta rekabet avantajının diğer firmalar tarafından kopya edilememesidir. Esasen sektörde gerçekleşebilecek bazı yapısal değişiklikler bir firmanın rekabet avantajını sürdürülebilir olma özelliğini kaybetmesine neden olabilir. Bu yapısal değişiklikler bazı yazarlar tarafından (Barney, 1986b; Rumelt ve Wensley, 1981; Schumpeter, 1934 ve 1950) "Schumpeterian Shocks" olarak

nitelenmekte ve bu şoklar firmanın kaynaklarının yeniden tanımlanmasına yol açabilir.

### Şekil 2: Rekabet Üstünlüğü Çeşitleri



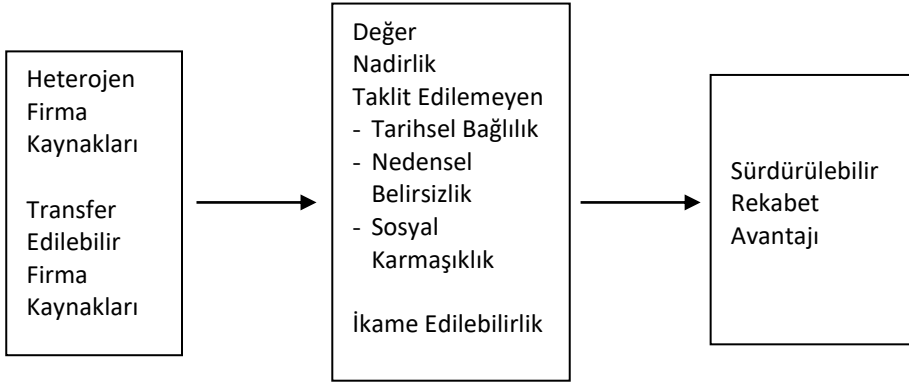
**Kaynak:** Barney, 2014: 17.

Şekil 2’de de görüleceği üzere Barney rekabet üstünlüğü çeşitlerini şekilsel olarak üç kısımda ele almıştır. Rekabet üstünlüğü, rekabet benzerliği ve rekabet dezavantajı. Rekabet üstünlüğünü geçici ve sürekli olmak üzere iki kısma ayıran Barney, geçici rekabet üstünlüğünün geçici olmasından hareketle çok kısa süreceğini, sürekli rekabet üstünlüğünün ise çok daha uzun sürebileceğini belirtmektedir. Bununla birlikte Barney, bir firmanın rakipleriyle aynı ekonomik değeri oluşturduğunda rekabet benzerliğini yaşayacağını ifade etmektedir. Rekabet üstünlüğünün tersi olan rekabet dezavantajında ise firma rakiplerinden daha az ekonomik değer oluşturduğunda geçici ve sürekli rekabet dezavantajı durumlarını yaşayabilmektedir (Barney, 2014: 16-17).

Barney’in kaynak temelli yaklaşımı iki varsayıma dayanmaktadır. Birincisi, bir endüstri içindeki işletmelerin kontrolündeki stratejik nitelikteki kaynaklar ve firmanın izlediği stratejiler açısından benzememektedir. İkinci varsayım ise, işletmelerin belirledikleri stratejileri yürütmek için kullandıkları kaynaklar tam olarak hareket halinde değildir ve bu kaynaklar kolay bir şekilde kopyalanamaz ve taklit edilmeleri oldukça zordur (Reyhanoğlu ve Örs, 2005). Kaynak temelli yaklaşımın bir firmanın sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları incelemeye dönük bir tarafı bulunmaktadır. Bu yaklaşımın yukarıdaki varsayımlara ek olarak firma kaynaklarının heterojen olduğu ve kaynak hareketsizliğine sahip olduğu söylenebilir. *Firma kaynaklarının heterojenliği*, firmanın sahip olduğu üretken kaynaklarının farklı firmalarca farklı şekillerde sahipliğini ifade etmektedir. *Kaynak hareketsizliği* varsayımı ise, kaynaklarının bazılarının ya kopyalanmasının çok maliyetli olduğunu ya da arz açısından esnek olmadığını belirtmektedir. Eğer firmanın kaynakları, firmanın fırsatları değerlendirmesine veya tehditleri etkisiz hale getirmesine olanak veriyorsa, bu kaynaklar az sayıda firma tarafından sahip olunan ve taklit edilmeleri maliyetli olduğunda o taktirde firmanın güçlü yönleri ve sonrasında rekabet avantajı oluşturacak kaynakları oluşturabilmektedir (Barney, 2014: 124-125).

Barney firma kaynakları ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi kurmak için dört özelliği anlamanın önemli olduğunu düşünmektedir. Bu dört özellik firmanın sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamada etkin rol oynayacağını göstermektedir. Dört özellik şu şekilde sıralanabilir: Değer, Nadirlik, Taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen. Şekil 3'te ifade edildiği üzere kaynaklara dayalı modelde her firmanın kaynaklarının heterojen olma özelliği yer almaktadır. Bu heterojen kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olabilmesi için dört özelliğe sahip olması gerekmektedir.

Şekil 3. Kaynaklara Dayalı Model



**Kaynak:** (Barney, 1991: 112)

**Değerli:** İşletme kaynaklarının değerli olması, rekabet avantajı oluşturmada birinci özelliği oluşturmaktadır. Değerlilik özelliğinde temel soru şu şekilde şekillenmektedir? “İşletmenin kaynak ve yetenekleri, çevresel tehdit ve fırsatlar karşısında işletmenin yanıt vermesine yardımcı olmakta mıdır?” sorusuna verilecek olumlu bir cevap işletmenin kaynaklarının güce dönüştüğünü göstermektedir (Açıkgöz, 2012: 115). “Değer yaratılmadığı sürece rekabet avantajının önemli olamayacağından hareketle kaynakların değerli olmasındaki temel sorun, hangi kaynak ve yeteneklerin işletmeye değer kattığıdır” (Koçak, Özer, Gürel, 2005: 183).

**Nadirlik:** Nadirlik bazı çalışmalarda kıt olma olarak da ifade edilmektedir. Kaynaklar, “endüstrideki diğer firmalar arasında yaygın olmamalı, kaynakların transferi ya da ticareti çok zor ve imkânsız olmalıdır” (Reyhanoğlu ve Örs, 2005: 35). Rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahip olabilmek için firma kaynağının ne kadar nadir olması aslında zor bir sorudur. Bir firmanın değerli kaynaklarının bir dizi rekabet eden ve potansiyel olarak rekabet eden firmalar arasında kesinlikle benzersiz olması durumunda, bu kaynakların rekabet avantajı yaratacağını ve bununla birlikte sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturma potansiyeline sahip olabileceğini görmek zor değildir (Barney, 1991: 107). Genel olarak, işletmelerin nadir

kaynaklara sahip olması, rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmada önemli bir unsur olarak belirtilmektedir.

**Taklit edilememe:** Kaynaklara dayalı yaklaşımın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandırmasında yer alan üçüncü özellik taklit edilememedir. Barney'e göre üç nedenden dolayı firma kaynakları taklit edilemez bir duruma gelebilmektedir. Birincisi, firmanın benzersiz tarihsel koşullara sahip olmasıdır. İkincisi, firmanın sahip olduğu kaynaklar ile firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki bağlantının nedensel olarak belirsiz olmasıdır. Üçüncü özellik olarak da firmanın üstünlüğünü oluşturan kaynağın sosyal açıdan karmaşık olması sayılabilir (Barney, 1991: 107). Dolayısıyla Barney, kolay taklit edilmemeyi özgün tarihsel koşullar, sosyal komplekslik ve nedensel belirsizlik başlıkları altında toplamıştır.

**İkame edilememe:** Sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayan dördüncü ve son özellik ikame edilememedir. Kaynakların *"ikame edilemez olması bir kaynağın başka bir kaynakla değiştirilemez olması veya yerine konulmasının zor olmasını ifade etmektedir"* (Lockett, Thompson, Morgenstern, 2009: 11). Barney, ikame edilebilirliği iki şekilde olduğunu ifade etmektedir. Birincisi, bir firmanın başka bir firmanın kaynaklarını tam olarak taklit etmesi mümkün olmasa da aynı stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını sağlayan benzer kaynağı ikame edebilmesidir. İkinci olarak, çok farklı firma kaynakları stratejik ikameler olabilir (Barney, 1991: 111-112). Bu iki unsurdan hareketle Barney, kaynakların ikame edilemez olmasını kaynakların başka bir kaynakla yer değiştirmesinin oldukça zor olmasının gerekli olduğunu belirtmektedir. Bu takdirde kaynaklar sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecektir. Kaynakların ikame edilemez olması aynı zamanda kaynakların nadir ve taklit edilmesinin zor olmasını da beraberinde getirmektedir.

### **3. PORTER ve BARNEY'İN KARŞILAŞTIRILMASI**

Yukarıda değinildiği gibi, Porter ve Barney yaklaşımları kaynaklara dayalı okul ve şirketin pozisyonuna dayalı okulun farklı görüşlerini temsil etmektedir. Bu bölümde Porter ve Barney'in görüşlerini karşılaştırırken aynı zamanda bu iki görüşün de firmaların bulunduğu sektördeki rekabet üstünlüğünü sürdürebilmeleri için neye öncelik vermesi gerektiği üzerinde durulacaktır.

Pozisyon okulu açısından bakıldığında Porter (1985a), işletmelerin daha karlı olması ya da olmamasını, sektörün kendi potansiyeline ve sektörün temel özelliklerine bağlı olarak işletmenin belirleyeceği rekabet stratejisine bağlı olduğunu savunmaktadır. Porter, bir sektördeki şirketlerin karlılığının devam edebilmesi için sektörde giriş engelleri bulunması gerektiğini ya da işletmelerin yeni rakipleri karşısında kendi tedbirlerini geliştirmesi gerektiğini belirtmektedir. Porter tarafından ileri sürülen giriş engellerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür. Ölçek ekonomilerinde firmalar kendi kapasitelerine bağlı olarak maliyet üstünlükleri elde ederler.

Hammaddenin temin edilmesi, reklam ve sabit giderlerinin azalması ölçek ekonomilerine örnek olarak sıralanabilir (Lipsey, Steiner, Purvis, 1989: 267). Bir diğer giriş engeli ise sektördeki bazı firmaların marka tanınırlığına sahip olması yoluyla ürünlerini farklılaştırmayı başarmış olmalarıdır. Aynı şekilde sektöre yeni giren firmaların reklam, tanıtım ve ar&ge çalışmaları için ayırması gereken sermaye giderleri de önemli giriş engeli olarak değerlendirilebilir. Firmalar için giriş engeli oluşturan bir diğer unsur da tedarikçi değiştirmelerinden doğan geçiş maliyetleridir. Benzer şekilde sektörde yeni olan firmaların dağıtım kanallarına ulaşmaları ayrı bir sorun oluşturabilir. Sektörde yer edinmiş bazı firmalar bilgi birikimi, hammaddeye rahat ulaşım gibi sektörde yeni olan firmaların sahip olmadığı bazı özel avantajlara sahip olabilirler. Son olarak devletin uyguladığı bazı politikalar da sektöre girişi zorlaştıran bir unsur olarak sıralanabilir (Porter, 1985b: 6; Porter, 1980: 7-16).

Barney'in temsilcisi olduğu kaynaklara dayalı yaklaşım ise firmanın sahip olacağı rekabet üstünlüğünü stratejik açıdan önemli olan iç kaynaklara ve taklit edilmesi zor kabiliyetlere dayandırmaktadır. Barney'e göre bir firmanın rakipleri tarafından taklit edilmesini zorlaştıran bazı nedenler söz konusudur. Bunlar işletmelerin sahip oldukları örgütsel yapılarıdır. Kaynaklar ve rekabet avantajları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi çok kolay değildir. Bir diğer unsur işletmelerin tarihsel süreçte kazandıkları kaynakların taklit edilmesinin zorluğudur (Barney, 1991). Barney'in öncüleri arasında bulunduğu kaynaklara dayalı yaklaşım oldukça farklı akademik tartışmaları beraberinde getirmiştir. Öyle ki, bu yaklaşım içinde üç farklı düşünce ekolünün bulunduğu iddia edilmektedir (El Shafeey and Trott, 2014).

Porter ve Barney karşılaştırılırken pozisyon yaklaşımı ve kaynaklara dayalı yaklaşım karşılaştırılmıştır. Bu noktada asıl sorulması gereken soru firmanın rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir kılması için hangi yaklaşımı benimsemesi gerektiğidir. Porter tarafından sıralanan yukarıdaki giriş engelleri tahmin edilebileceği gibi küresel ekonomik ve sosyal gelişmelerden etkilenmeye oldukça açıktır. Dolayısıyla firmanın dış çevresel koşullarının oldukça dinamik ve değişken bir yapısı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Barney'in yaklaşımının güçlü yönü ise, firmanın iç kaynakları üzerinde dış çevreye nazaran daha fazla kontrol sağlama potansiyeli olduğu varsayımdır.

Barney'in literatürde iyice yer edinmesini sağlayan kaynaklara dayalı yaklaşımı Porter'ın yaklaşımından ayıran nokta, bir firmanın diğerinden daha karlı olmasını sahip olduğu kaynaklara dayandırmasıdır. Barney, bu kar farklılıklarının kaynaklarını, firmalara özgü kaynak ve kabiliyetlerinden oluştuğunu iddia etmektedir (Barca ve Esen, 2012: 100).

Sonuç olarak firmanın faaliyet gösterdiği alana bağlı olarak kaynaklara dayalı ya da pozisyona dayalı bir rekabet stratejisi benimseyecektir. Dolayısıyla bazı sektörlerde kaynaklara dayalı okulun görüşleri daha etkin olabileceken, bazı sektörlerde ise pozisyon okulunun

görüşleri daha anlamlı ve etkili olabilecektir. Dikkat edilmesi gereken bir diğer unsur ise, firmanın sadece çevresel koşullar ya da sadece kaynaklara dayalı bir rekabet stratejisi benimsemesi riskli bir tercih olabilir. Esasen, bu iki yaklaşımı sentezleyerek belirlenen bir rekabet politikası firmayı içerde ve dışarda karşılaşılabileceği risklere ve engellere karşı daha dirençli kılabilir.

### **Sonuç**

Porter ve Barney'in rekabet üstünlüğü ile ilgili yaklaşımlarının ele alındığı bu çalışma birçok önemli noktaya ışık tutmaktadır. Yukarıda da değinildiği gibi, Porter firmanın faaliyet gösterdiği dış çevrenin özelliklerin özelliklerini önemsemekte ve bunu sistematik bir analize tabi tutmaktadır. Bu, Porter'ın fikirlerinin güçlü yönünü oluşturmaktadır. Bu yönle sektörün yapısal olarak değerlendirmesi yapılabilmekte ve karşılaşılabilecek durumlara göre firma kendi stratejisini ortaya koyabilmektedir. Bununla birlikte, bir firmanın faaliyet gösterdiği dış çevre üzerindeki kontrolü oldukça sınırlıdır. Örneğin, içinde bulunduğumuz Covid-19 küresel salgın ortamında firmalar ciddi ekonomik problemlerle mücadele etmek durumunda kalmaktadırlar. Öyle ki, bu küresel kriz başta sağlık olmak üzere ekonomi, siyaset, toplum, eğitim, uluslararası ilişkiler gibi çok boyutlu ve ulus ötesi derin etkiler doğurmaktadır. Böyle bir ortamda faaliyet göstermeye çalışan firmaların ise oldukça kırılgan bir süreçten geçtiği söylenebilir. Küresel kriz ortamında sektörlerde yaşanan olumsuz değişiklikler karşısında firmalar ayakta durmakta ciddi sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bu noktada Barney'in firma kaynaklarını önemseyen yaklaşımı firmalar açısından bir çıkış noktası olarak gösterilebilir. Çünkü firmaların kendi kaynakları üzerinde daha kolaylıkla denetim sağlaması söz konusudur. Kaynaklarını etkin bir şekilde değerlendiren firmalar küresel salgın ortamında bile ayakta kalmalarını sağlayacak stratejiler geliştirebilirler. Yine de tek başına kaynaklara dayalı bir rekabet stratejisi uzun vadede çok anlamlı olmayabilir. Çünkü kaynakların ne olduğu konusunda Barney'in yaklaşımında da bazı soru işaretleri bulunmaktadır. Kaynaktan bahsederken Barney'in tam olarak neyi kastettiği anlaşılmamaktadır. Firma çalışanlarının kişisel becerileri, hammadde, bilişim alt yapısı, yeni bilgi teknolojileri, know-how, deneyim v.b. birçok faktör kaynaklar arasında değerlendirilebilir. Bunlardan hangisinin daha öncelikli, ya da hangisinin ikinci derecede önemli olduğu konusunda Barney'in yaklaşımı bizi yeterince aydınlatmamaktadır. Bu değerlendirmelerden hareketle firmanın bütüncül bir yaklaşım benimsemesi daha anlamlı olabilir. Bu bütüncül yaklaşım sadece kaynakları ya da sadece sektörel-çevresel koşulları değil, ikisini de aynı anda dikkate alan bir rekabet stratejisi oluşturmaya çalışmalıdır.

Covid-19 küresel salgını, firmaların faaliyetleri açısından ciddi bir meydan okuma olarak görülebilir. Böyle büyük bir krizle başa çıkabilmek tek yönlü bir strateji değil, ancak çok yönlü bir rekabet stratejisi benimsemeyi gerektirmektedir. Bütün sektörleri etkisi altına alan bu küresel



ekonomik ve toplumsal kriz karşısında durabilmek için firmaların mevcut kaynaklarını iyileştirmeleri ve sektörel koşulları iyi okumaları gerekli görülmektedir. Dolayısıyla firmaların bu küresel kriz ortamında Porter ve Barney'in görüşlerini bütüncül bir bakış açısıyla ele almaları zorunlu hale gelmektedir.

## Kaynakça

- Açıkgöz, B. (2012). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Aşamalı Bir Bakış: Strateji, Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Kesişme Noktası”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14/4, ss.107-130.
- Barca, M. - Esen, Ş. (2012). “Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar”, *e-Journal of New World Sciences Academy*, Volume: 7, Number:2, pp.89-107.
- Barney, J. (1986a). “Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?”, *Academy of Management Review*, 11/3, ss. 656 – 665.
- Barney, J. (1986b). “Types of Competition and The Theory of Strategy: Toward An Integrative Framework”, *Academy of Management Review*, 11/4, ss. 791 – 800.
- Barney, J., McWilliams, A. - Turk, T. (1989). “On the Relevance of the Concept of Entry Barriers in the Theory of Competitive Strategy”. *Paper Presented at the Annual Meeting of the Strategic Management Society*, San Francisco.
- Barney, J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, ss. 99 – 120.
- Barney, J. (2014). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Fourth Edition, Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Barney, J. B. - Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage*, New York: Oxford University Press.
- Dursun, İ. T. (2007). *Stratejik Yönetim Yaklaşımları Açısından Sektör Analizi: Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.

- El Shafeey, T. - Trott, P. (2014). “Resource-Based Competition: Three Schools of Thought and Thirteen Criticisms”, *European Business Review*, Vol.26, No.2, pp. 122-148.
- Huggins, R. - Izushi, H. (2011). Competition, competitive advantage and clusters: the ideas of Michael Porter. Robert Huggins and Hiro Izushi (Ed.), *Competition, Competitive Advantage and Clusters In* (s.1 – 25). USA: Oxford University Press.
- Koçak, A., Özer, A. - Gürel, E. (2005). “Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23/1, ss. 179-201.
- Lipsey, G. R. - Steiner, O. P., - Purvis, D. D. (1989). *Economics*, New York: Harper.
- Lockett, A., Thompson, S. A. - Morgenstern, U. (2009). “The Development of the Resource-Based View of the Firm: A Critical Appraisal”, *International Journal of Management Reviews*, 11/1, pp.9-28.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985a). “Tecnology and Competitive Advantage”, *Journal of Business Strategy*, 5/3, Winter, ss:60-78.
- Porter, M. E. (1985b). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, November-December, ss.61 – 78.
- Porter, M. E. (2003). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri*, 2. Baskı, Çev. Gülen Ulubilgen, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Porter, M. E. (2008). *Rekabet Üstüne*, Çev. Kıvanç Tanrıyar, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Reyhanoğlu, M. - Örs, H. (2005). “Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşımı (RBV) ile Strateji Geliştirme”, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4/ 11, ss.34-43.
- Rumelt, R. - Wensley, R. (1981). *In Search of the Market Share Effect*. In K. Chung (Ed.), *Academy of Management Proceedings*, 2-6.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press.

Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.

### **Extended Abstract**

The concept of competitive advantage is one of the most important issues studied in the strategic management discipline. Competition literally means competition and race, while the word superior refers to being in a higher position than its counterparts. Therefore, competitive advantage means being ahead of its counterparts in the race. The concept of competition, which can also be expressed as the race between businesses, is a basic concept that expresses the relations between companies and especially between competitors.

Globalization, developments in communication and information technologies and the rapid increase in international trade are among the most important developments that change the way businesses do business. Especially after the increasing influence of the United States after the Soviet Union, developments such as China's increasing effectiveness in world trade affect businesses closely and to a large extent. For this reason, competition between businesses is getting tougher every day. The fact that the competition becomes fiercer makes businesses more important to the issues that they will gain advantage in maintaining their lives and carrying their assets forward. In this context, studies on the concept of competitive advantage are increasing over the years. It is seen that two names come to the fore in the literature on competitive advantage. These are Michael E. Porter, who continues its academic life as a Professor at Harvard University, and Professor Jay Barney who continues his studies at the David Eccles Business School of Utah University.

Dealing with Porter and Barney's approaches to competitive advantage, this study sheds light on many important points. As mentioned above, Porter cares about the characteristics of the external environment in which the company operates and subjects it to a systematic analysis. This is the strength of Porter's ideas. In this respect, the sector can be evaluated structurally and the company can reveal its own strategy according to the situations that may be encountered. According to Porter, competitors of the company in the sector, customers, distributors and suppliers of the company are among the important issues for a company to formulate a strategy. In addition, the political, economic, socio-cultural, demographic, legal and global environment of the enterprise also constitute other areas of analysis. Therefore, in order to formulate the competitive strategy correctly, the enterprise should know the general structure of the sector in which it operates. In this framework, determining the competition correctly requires a good analysis of five forces. Competition forces can be listed as threats of

new companies to the sector, substitute product or service threat, bargaining power of buyers, bargaining power of suppliers, competition between existing companies. However, a firm's control over the external environment in which it operates is rather limited. For example, in the Covid-19 global epidemic environment we are in, companies have to struggle with serious economic problems. So much so that this global crisis has profound multidimensional and transnational effects such as health, economy, politics, society, education and international relations. It can be said that companies trying to operate in such an environment are going through a very fragile process.

In the global crisis environment, companies experience serious difficulties in standing up against the negative changes in the sectors. At this point, Barney's approach that cares about company resources can be shown as a starting point for companies as it is possible for companies to control their own resources more easily. Firms that use their resources effectively can develop strategies to survive even in the global epidemic environment. However, a competitive strategy based on resources alone may not make much sense in the long run since there are some question marks in Barney's approach about what the resources are. In terms of speaking of the source, it is not understood exactly what Barney means. Many factors can be evaluated across resources including personal skills of company employees, raw materials, information infrastructure, new information technologies, know-how, experience, etc.. Barney's approach does not enlighten us sufficiently as to which of these is more important or which is secondary. Based on these evaluations, it may be more meaningful for the company to adopt a holistic approach. This holistic approach should try to create a competitive strategy that takes into account not only resources or only sectoral-environmental conditions, but both at the same time.

The Covid-19 pandemic can be seen as a serious challenge for companies' activities. Dealing with such a major crisis is not a one-way strategy, but requires a multi-faceted competitive strategy. In order to stand against this global economic and social crisis affecting all sectors, it is necessary for companies to improve their existing resources and to read the sectoral conditions well. Therefore, in this global crisis environment, it becomes obligatory for companies to consider the views of Porter and Barney with a holistic perspective.