

**REKABETTE  
POZİSYON OKULU DÜŞÜNCESİ VE KAYNAK TABANLI  
GÖRÜŞÜN KARŞILAŞTIRILMASI**

**Yücel EROL\***

**Ali Rıza İNCE\*\***

**Özet**

Bu çalışmada, rekabet avantajı sağlamada, iki farklı rekabet stratejisi modelinin savundukları görüşlerin bir karşılaştırılmasının yapılması ve konuyla ilgili okuyucuya bir fikir verilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, konu ile ilgili literatür taraması yapılarak betimsel bir yöntem benimsenmiştir. Rekabet avantajını sağlamak veya bunu sürdürülebilir kılmak konusunda ilgili literatür incelendiğinde temel iki model olduğu görülmektedir. Birincisi, köken itibarıyla endüstri iktisadına dayanan ve rekabet avantajının, endüstrinin yapısından kaynaklandığını ileri süren Pozisyon Okulu Düşüncesidir. Diğeri ise, rekabet avantajını oluşturan asıl unsurun işletmelerin kendilerine özgü kaynakları, kabiliyetleri ve yetenekleri olduğunu kabul eden Kaynak Tabanlı Görüşür. Bu anlamda, öncelikle her iki yaklaşım hakkında genel bir bilgi verilmekte daha sonra çeşitli açılardan karşılaştırılmakta ve son olarak karşılaştırmanın bir değerlemesi yapılmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Rekabet, Rekabet Avantajı, Pozisyon Okulu, Kaynak Tabanlı Görüş.

**The Comparison of Positioning School Thought and Resource Based View on Competition**

**Abstract**

In this study, it has been aimed to make a comparison of views of two different competitive strategy models and to give an idea to reader, on gaining competitive advantage. In this regard, the descriptive method is adopted by reviewing the related literature about the subject. When the related literature is examined on gaining and sustaining competitive advantage, two basic models can be seen. The first one is Positioning School Thought that suggesting industry structure as the source of competitive advantage based on industry economics as of origin. The second one is Resource Based View that accepting firm's own resources, capabilities and competences as the source of the competitive advantage. In this sense, first of all, general informations are given about these approaches, then compared with various aspects and then made and evaluation of this comparison.

**Keywords:** Competition, Competitive Advantage, Positioning School, Resource Based View.

---

\* Yrd. Doç. Dr. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İ.İ.B.F İşletme Bölümü, Tokat.

\*\*Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enst. İşletme ABD Doktora Öğrencisi, Tokat

## GİRİŞ

Küreselleşen piyasa koşullarında işletmelerin rekabet etmesi her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Firmaların pazarı şekillendiren özelliklerin değişiminden yarar sağlamak için, kendilerini ve rakiplerini sürekli olarak değerlendirmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Firmalar, rekabet güçlerini artırmak için bu alanda yapılan çalışmalara çok ciddi miktarlarda kaynak ayırmaktadırlar. Bu hususta, firmalar hızla gelişen ve değişen ekonomik yapı içinde varlıklarını sürdürebilmek veya rakiplerine karşı bir üstünlük kurabilmek için içerisinde bulunulan zamana ve duruma göre değişebilen bazı yönetsel stratejileri benimsemeleri gerekmektedir. Aynı piyasa koşulları içerisinde bazı firmaların niçin daha fazla kar sağlayabildiği veya rekabette yüksek performans sağlayabildiği her zaman stratejik yönetim çalışmalarının ana konularından birini teşkil etmiştir. Bu konu aynı zamanda strateji kavramının ortaya çıkmasında çok önemli etkenlerden birisi olmuştur.

Rekabet sadece günümüzde değil daha önceki zamanlarda da var olmuş olsa da, bu kavramın işletme literatürüne girmesi 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlamakta ve 1950-60'lı yıllarda firmaların planlamaya önem vermeleriyle beraber öncelikli konular arasına girdiği görülmektedir. Özellikle 1970'li yıllara gelindiğinde piyasalarda belirsizlikler artmaya başlamış ve firmalar rakiplerinin önüne geçebilmek için stratejiler geliştirmişlerdir. Bu yıllarda meydana gelen çevresel gelişmelerle beraber işletme literatüründe "Rekabet Stratejileri" kavramı oluşmuştur.

Bu konuda özellikle Michael E. Porter, Robert M. Grant, Jay B. Barney, Gary Hamel ve C. K. Prahalad gibi birçok yazar çeşitli araştırmalar yapmış, kitaplar ve makaleler yayınlamışlardır. Rekabetle ilgili olarak 1980'li yıllarda Pozisyon Okulu Düşüncesi, 1990'lı yıllarda ise Kaynak Tabanlı Görüş geliştirilmiştir. Özellikle rekabet üstünlüğü konusunda endüstri temelli bakış açısı strateji yazınında uzun yıllar hep ön plana çıkmıştır. Fakat bu görüş zaman içerisinde değişerek endüstri veya işletme dışı çevresel faktörlerle beraber firmanın kendisinin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin rekabet performanslarını arttırmada önemli olduğu görüşü kabul edilmeye başlanmıştır. Strateji literatürü incelendiğinde ilk zamanlarda birbirine alternatif olarak gösterilen bu görüşlerin zaman içerisinde rekabet üstünlüğü sağlamada birbirini tamamladığı konusunda ortak bir fikir oluşmuştur.

## I. REKABET

Rekabet, Türk Dil Kurumu sözlüğünde "aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış" olarak tanımlanmıştır. Bir ekonomi terimi olarak ise rekabet, piyasa ekonomilerinde kar, satış miktarı ve pazar payı gibi belirli iktisadi hedeflere ulaşmak amacıyla ekonomik birimler arasında ortaya çıkan bir yarış ve karşıtlık şeklindeki ilişkiler süreci olarak tanımlanabilmektedir (Yiğit,

2008:3). Serbest piyasa ekonomisi için başka hiçbir unsur rekabet kadar stratejik öneme sahip değildir. Çünkü rekabet, iktisadi etkinliğin gerçekleşmesini sağlamakta; buna bağlı olarak iktisadi, sosyal ve siyasal faydalar ortaya çıkmaktadır. Bu faydalar şu şekilde özetlenebilir;

### **A. REKABETİN İKTİSADİ FAYDALARI**

Rekabetten beklenen iktisadi faydalar üretimde etkinlik, kaynak dağılımında etkinlik ve yenilikte etkinlik olmak üzere 3 grupta incelenebilir (Yardımcı, 2007:1).

**Üretimde Etkinlik:** Rekabet, firmaları üretim etkinliğini artırarak maliyetleri düşürmeye zorlar. Ancak bu sayede fiyat unsuruyla rekabet edebilirler.

**Kaynak Dağılımında Etkinlik:** Firmaların hammadde, işgücü, sermaye gibi iktisadi kaynakları sınırsız miktarda değildir. Dolayısıyla bu kaynaklarını en çok talep edilen üründen başlayarak tahsis etmek zorundadırlar. Bu da piyasada talep dengesini korumayı sağlar.

**Yenilikte Etkinlik:** Piyasadaki güçlü rekabet, firmaların farklılaşmasını zorunlu kılacak, firmaları yenilik yapmaya ve araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine daha fazla önem vermeye itecektir.

### **B. REKABETİN SOSYAL FAYDALARI**

Rekabetin sosyal faydaları tüketicilerin korunması ve tüketici memnuniyetinin sağlanması olmak üzere 2 grupta incelenebilir (Yardımcı, 2007:3).

**Tüketicilerin Korunması:** Rekabet, firmaların olması gerekenden daha fazla kar elde etmelerini engelleyerek tüketicileri korur. Ayrıca üretimde etkinlik sağlayıp maliyetleri ve fiyatları düşüreceğinden toplum refahının artmasına yardım eder.

**Tüketici Memnuniyetinin Sağlanması:** Rekabet, kaynak dağılımında etkinliği ve toplumsal varlıkların tüketici tercihlerini tam olarak karşılayacak şekilde kullanılmasını sağlar. Ayrıca rekabet, yenilikte etkinliği sağlayarak, sosyal hayattaki gelişmeleri teşvik edici rol oynar.

### **C. REKABETİN SİYASAL FAYDALARI**

Rekabetin iktisadi ve sosyal faydalarının yanı sıra siyasi hayatın düzenlenmesine de faydası vardır. Bu faydalar (Jorde ve Teece 1997, 290);

**Demokrasinin Güçlenmesi:** Açık ve rekabete dayalı sistemler, genellikle demokrasinin doğal bir sonucu ve gereği olarak görülür. Bu nedenle rekabete

dayalı piyasa mekanizması, siyasi bakımdan demokrasilerin temeli ve güvencesidir.

**Siyasi Hayatın Düzenlenmesi:** Rekabet, ekonomik gücün tek bir elde toplanmasını önleyip, topluma yaygınlaştırarak, iktisadi güce sahip olanların siyasi hayata da egemen olmasını engeller. Rekabet, iktisadi etkinliğin gerçekleşmesini sağlamakta; buna bağlı olarak iktisadi, sosyal ve siyasal faydalar ortaya çıkmaktadır.

## II. REKABET STRATEJİSİ MODELLERİ

Piyasa yapısı içinde faaliyet gösteren firmaların niçin kurulduğu ve ne tür fonksiyonlarla tanımlanabileceğini araştıran ‘Firma Teorisi’ genelde iki soruya cevap arar. Birincisi, firmaların amaçları nelerdir? İkincisi ise firmaların faaliyet alanlarını ve ölçeklerini belirleyen şey nedir? (Holmström ve Roberts, 1998: 73). Firmaların birçok amacının yanında en önemli temel amacı kar elde etmek olarak kabul edilir. Bu büyük oranda birinci soruyu cevaplamaktadır. Ancak firmaların bu amacını gerçekleştirmek için kullanacakları araçları, farklı teoriler değişik şekillerde açıklamaktadır. Bu nedenle Firma Teorisi, temel ilgi alanını, firmaların normalüstü kazancını açıklamak üzerine kurar (Conner, 1991: 123).

Normalüstü kazançları açıklamaya çalışan temel anlamda iki model vardır. Bunlardan birincisi daha çok Michael Porter’a atfedilen ‘Dışarıdan içeriye’ yaklaşım olarak da bilinen Pozisyon Okulu Düşüncesi, diğeri ise ‘İçeriden dışarıya’ yaklaşım olarak da değerlendirilen Kaynak Tabanlı Görüşür.

Dışarıdan içeriye yaklaşımda yöneticiler, strateji belirlerken çevrenin başlangıç noktası olması gerektiğini belirtirler. Başarılı firmalar, dıştan odaklı veya pazar odaklı olanlardır (De Witt ve Meyer, 2005: 121). Bu firmalarda çevre ve pazarlar kaynaklara öncülük eder. Temel soru firmanın nerede ve nasıl konumlandırılacağıdır. İçeriden dışarıya yaklaşımı benimseyen yöneticilere göre strateji, dış etkenlerden çok firmanın güçlü yönleri üzerine kurulmalıdır. Başarılı firmalar, zaman içinde güçlü bir kaynak tabanını oluşturmuş firmalardır. Onlar için temel soru hangi kaynak tabanının oluşturulması gerektiğidir.

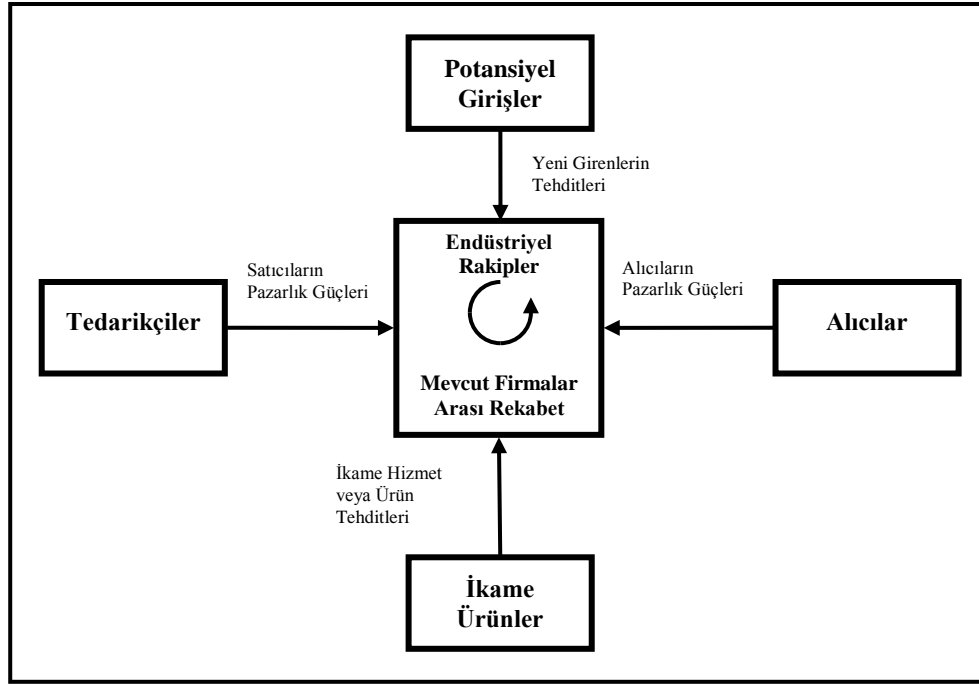
### A. POZİSYON OKULU DÜŞÜNCESİ

Pozisyon Okulu Düşüncesine göre zaman içinde değişmekle birlikte endüstri yapısı (Porter, 1998a: 3) ve firmanın endüstrideki göreceli pozisyonu (Porter, 1991: 100) onun başarı ya da başarısızlığını belirleyen temel etkidir. Diğer etkenler endüstri yapısı ile kıyaslandığında göreceli olarak daha az öneme sahiptir.

Porter’a (1998a: 5-6) göre endüstri yapısını oluşturan, beş temel güç vardır. Bu güçler, ‘Beş Güç Modeli’ olarak da bilinir. Beş güç modeli, rekabetin

yoğunluğunu yapısal olarak belirler ve çevrenin analiz edilmesinde detaylı bir açıklama sunar. Beş güç modeli şu şekildedir;

**Şekil 1:** Endüstriyel Rekabeti Belirleyen Güçler



**Kaynak:** PORTER, Michael E. (1998a), Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, With a new introduction, The Free Press, New York. s.4.

**Mevcut Firmalar Arası Rekabet:** Endüstride faaliyet gösteren rakiplerin, sayısı, birbirine denk olup olmamaları, sektörün yavaş veya hızlı gelişmesi, sabit maliyetlerin veya depolama maliyetlerinin yüksek olma durumu, ürün farklılıkları, diğer bir ürüne geçiş maliyetleri, ölçek ekonomilerinin büyük miktarlarda kapasite artırımına sebep olmaları, rakiplerin bir diğerinden stratejileri, kökenleri ve kişilikleri açısından farklı olmaları ve çıkış engellerinin yüksek veya düşük olması gibi durumlar endüstrideki rekabetin yoğunluğunu belirleyen en önemli unsurlardır (Porter, 1998a: 18- 22).

**Potansiyel Girişler:** Sektöre yeni girecek olan firmalar, sektördeki firmalar için bir tehdit oluştururlar. Mevcut firmaların, maliyetlerini yükseltebilir, karlarını azaltabilir ve fiyatların düşmesine sebep olabilirler. Yeni girenler tehdidi, hali hazırda ölçek ekonomisi, ürün farklılığı, sermaye gerekleri, geçiş maliyetleri, dağıtım kanallarına erişim, ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları ve devlet

politikaları gibi giriş engellerine ve yeni girenlerin mevcut rakiplerin reaksiyonları hakkındaki beklentilerine bağlıdır (Porter, 1979: 5).

**İkame Ürünler:** Firmaların ürünlerini kolaylıkla karlı bir şekilde fiyatlandırmalarını engeller. Bununla birlikte ikame ürünler mevcut ürünlerin kar potansiyelini sınırlandırarak firmaların kazançlarını düşürür (Porter, 1998a: 18- 23).

**Alıcılar:** Alıcıların maliyetleri, alınan ürünlerin miktarı, ürünlerin farklılaştırılmış veya standart olması durumu, alıcıların ürünü değiştirme maliyetleri, tedarik ettikleri ürünlerde elde ettikleri karın yüksek veya düşük olması, bu ürünleri kendilerinin üretebilme olanağına sahip olmaları, kendi ürettikleri ürünlerin kalitelerinin tedarik ettikleri ürünlerden etkilenme durumu ve piyasa hakkındaki bilgileri, alıcıların pazarlık güçlerini belirler. Alıcıların pazarlık gücünün yüksek veya düşük olması ise firmayı ürünlerin fiyat ve kalitesi konusunda değişiklik yaparak rekabet etmeye zorlar (Porter, 1998a: 24-26).

**Tedarikçiler:** Piyasadaki firmalar üzerinde fiyatları artırmak, kalite ve hizmeti düşürmek doğrultusunda baskıda bulunarak bir pazarlık gücü elde etmeye çalışırlar. Tedarikçilerin pazarlık gücü, piyasada ikame ürünlerin var olma durumuna, sektörün tedarikçi için önemli olmasına, tedarikçilerin sayısına, tedarikçilerin ileriye doğru entegrasyonu gerçekleştirebilme durumu ile ürünün firma için değerine ve firmanın ürünü değiştirme maliyetine bağlıdır (Porter, 1998a: 27-28).

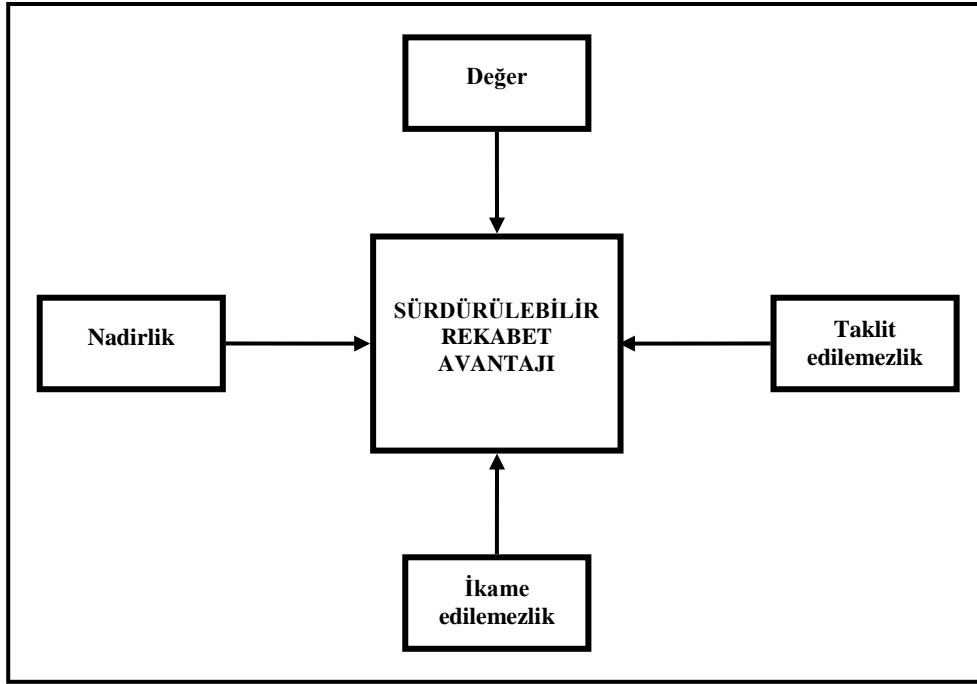
## B. KAYNAK TABANLI GÖRÜŞ

Kaynak Tabanlı Görüşe göre normalüstü kazancın kaynağını anlamada doğru birim endüstri değil, firmadır (Conner, 1991: 133). Firma, normalüstü kazanca ancak rekabet avantajı ile ulaşabilir. Kaynak Tabanlı Görüş, rekabet avantajının, firmanın özel durumu ile birlikte kontrol edebildiği kaynaklara bağlı olduğunu vurgular (Dinçer, 2003: 110). Diğer bir ifade ile rekabet avantajını sağlama konusunda kaynakların üzerinde odaklanır (Lynch, 2006: 197). Bütün bunların ötesinde Kaynak Tabanlı Görüş, içeriden dışarıya doğru bir perspektiften hareketle kar farklılıklarının sebebinin firmalara özgü kaynak ve kabiliyetlerden kaynaklandığını belirtir (Barca, 2002: 35).

Barney'e (1991: 101) göre kaynakların firmanın stratejisini uygulayabilmesi için değerli olmasının yanında stratejik olarak değerli olan kaynakların aynı zamanda az bulunur olması gerekir. Çünkü çok az sayıda firma değerli kaynaklara sahiptir ve rekabet avantajı ancak bu kaynaklarla elde edilebilir. Firma şayet değerli ve nadir kaynaklara sahip ise bu kaynakları vasıtası ile rekabet avantajı kazanabilir. Eğer firma hem değerli ve nadir kaynaklara sahip, hem de bu kaynaklar kolaylıkla ikame edilemez ve rakiplerce taklit edilemezler ise bu kaynaklar firmanın rekabet avantajını sürdürmesini sağlayabilir. Foss ve Knudsen

(2003: 294), kaynakların özellikleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi şu şekilde ifade etmiştir;

**Şekil 2:** Kaynakların Özelliği ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı



**Kaynak:** FOSS, Nicolai J. and Thorbjørn KNUDSEN (2003), 'The Resource – Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage', *Managerial and Decision Economics*, Vol 24; 294'den uyarlanmıştır.

Barney 1995'den sonraki çalışmalarında ikame edilemezliği, taklit edilemezlik içine dâhil edip yeni bir madde eklemiştir. Ona göre firma, kaynaklarının potansiyelini tam olarak kullanabilmesi için doğru şekilde organize olmalıdır. Bunu da 'organizasyon' olarak ifade eder.

Kaynak Tabanlı Görüşe göre rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bu kaynaklar stratejik kaynaklar olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile kaynaklar, ticareti yapılamadığı, taklit edilemediği, ikame edilemediği (Dierickx ve Cool, 1989: 1510) ve organize edilebildiği ölçüde stratejiktir (Barney ve Clark, 2007: 67).

### III. POZİSYON OKULU DÜŞÜNCESİ VE KAYNAK TABALI GÖRÜŞÜ KARŞILAŞTIRMA

#### A. KÖKEN AÇISINDAN KARŞILAŞTIRMA

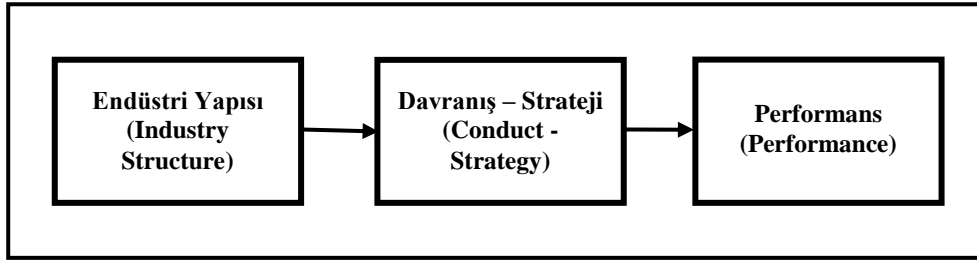
Pozisyon Okulu Düşüncesine ait ilk çalışmalar Bain'in (1956,1968) ve Schmalense'nin (1978) araştırmalarına kadar uzanır. Bain, çalışmalarında üç giriş engelinden bahseder. Bunlar; endüstrideki firmaların maliyet avantajı, belirli düzeyde ürünün farklılaştırılmış olması ve ölçek ekonomisi. Schmalense'nin (1978) araştırmaları ise giriş engelleri oluşturmak adına fiyat rekabeti dışında yapılabilecek çalışmaları ele alır. Bu çalışmalar daha sonra Porter'ın beş güç modeline de temel teşkil etmiştir.

Bain'in görüşleri, neden bazı endüstrilerin diğerlerinden daha fazla karlı olduğunu yapısal sebeplerle açıklamaya çalışan ve ekonominin yeni bir alt alanını teşkil edecek olan Endüstriyel Organizasyon alanının hızla gelişmesini sağlamıştır (Ghemawat, 2002: 53).

Endüstriyel Organizasyon yaklaşımı, firmaların çıkarları doğrultusunda rasyonel hareket ettiklerini ve endüstriyel çevrenin, normalüstü kazanç sağlamada dikkate alınması gereken en önemli öge olduğunu savunur.

Endüstriyel organizasyon yaklaşımı Yapı – Davranış – Performans (Structure – Conduct - Performance) paradigmasını benimser. Buna göre endüstri yapısı, firma idaresi ve pazar performansı arasında sağlam, sürekli bir nedensellik ilişkisi vardır.

**Şekil 3:** SCP Paradigması



**Kaynak:** PORTER, Michael E. (1981), 'The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management', The Academy of Management Review, Vol 6; 611

Bain- Mason paradigması olarak da bilinen Yapı-Davranış-Performans paradigması, firmanın performansının, firma davranışı yolu ile kolay bir şekilde değişmeyen endüstri yapısınca belirlendiğini öne sürmektedir (Porter, 1981: 610).



Kısaca ifade etmek gerekir ise Pozisyon Okulu Düşüncesi, kaynağını, Endüstriyel Organizasyon düşüncesinden ve Porter'ın (1980) bu düşünceyi başlangıç kabul ederek geliştirdiği çalışmalarından alır.

Pozisyon Okulu Düşüncesinin, endüstriyel organizasyonun analizlerinde temel olarak endüstri ve pazarı almasına karşılık firma seviyesine odaklanması sebebi ile Kaynak Tabanlı Görüş, Endüstriyel organizasyon teorisinden uzaklaşmıştır (Maijoor ve Witteloostuijn, 1996: 550).

Kaynak Tabanlı Görüşün kökeni hakkında ise şunlar söylenebilir;

Kaynak Tabanlı Görüş ismini, ilk kullanan kişi Wernerfelt (1984) kabul edilse de literatürde firmalara kaynaklar açısından bakma düşüncesine daha önceki çalışmalarda rastlamak mümkündür (Ghemawat, 2002: 67).

Penrose (1959), çalışmasında firmalara geniş bir kaynaklar kümesi olarak yaklaşmış; firmaların büyüme süreçlerini ve büyümelerinin sınırlarını anlamak istemiştir. Ona göre kaynaklar firmadan firmaya değişmekle birlikte firmanın büyümesi, firma tarafından kontrol edilen kaynakların kullanılması sonucu ortaya çıkan üretim fırsatları ve bu kaynakları kullanan yönetim ekibi ile sınırlıdır. Böylelikle Penrose, Kaynak Tabanlı Görüşün iki temel kabulünden biri olan kaynak heterojenliğine vurgu yapmış ve geleneksel ekonominin arz-talep odaklı, arz ve talebi dengeleyerek kar elde etme düşüncesinin ötesine geçmiştir (Barney ve Clark, 2007: 11).

Geleneksel ekonominin mantığında, akılcı bireyler ve kâr maksimize etme düşüncesinin hâkim olduğu bir düzen vardır. Ekonominin kurallarını ortaya çıkararak bu düzeni anlamak mümkündür. Bu yönüyle bu düşünce daha çok matematiksel olarak ifade edilebilen fizik biliminin mantığına yakındır.

Kaynak Tabanlı Görüş, kaynakların küçük değişimlerle aşama aşama elde edilmesi ve geliştirilmesi böylelikle stratejik hale getirilmesini gerektiğini savunur (De Witt ve Meyer, 2005). Bu açıdan bakıldığında Kaynak Tabanlı Görüş, mantığını, geleneksel ekonomiden değil, evrimci ekonomiden (evolutionary economics) almıştır.

Evrimci Ekonomi ise karşılıklı bağımlılık, rekabet, büyüme ve kaynak kıtlığı üstüne yoğunlaşan, bireyi, toplumsal varlık ve ilişki ağı içinde bir özne olarak ele alan bir yaklaşımdır. Fizik biliminin nedensellik mantığından çok biyolojinin evrim düşüncesinden etkilenmiştir.

Bu doğrultuda firmanın bireysel olarak önemini ortaya çıkaran Kaynak Tabanlı Görüş, kökenini Penrose'un çalışmalarından ve evrimci ekonomiden aldığı söylenebilir (Spanos ve Lioukas, 2001: 909).

## B. ÖNERMELERİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRMA

Pozisyon Okulu Düşüncesi temelde iki örtülü önermeye (sava) dayanır. Birincisi stratejik kaynaklar açısından firmalar birbirlerinin benzeridir. Firmaların sahip olduğu kaynak kümeleri homojen özellik gösterir. İkincisi; kaynak heterojenliğini geliştirmeye yönelik bütün teşebbüsler, stratejik kaynakların firmalar arasındaki yüksek hareketliliğinden dolayı uzun dönemde geçerli olmazlar (Rumelt, 1984; Porter, 1981: 611; Barney, 1991:100; Spanos ve Lioukas, 2001: 909).

Bunlara karşılık Kaynak Tabanlı Görüşün iki açık önermesi vardır. Firmalar stratejilerine yön veren kaynak ve kabiliyetler açısından heterojendirler. Firmaların sahip olduğu kaynak kümeleri birbirlerinden farklıdır. Bu kaynak heterojenliği (Resource Heterogeneity) olarak isimlendirilir. İkincisi ise bu kaynak ve kabiliyetler firmalar arasında tam olarak hareketli değildirler. Yani kaynaklar, alınıp satıldıkları pazarlarda kolayca el değiştirmezler. Buna da kaynak hareketsizliği (Resource Immobility) denir (Barney,1986: 1232; 1991: 100; Priem ve Butler, 2001: 29; Spanos ve Lioukas, 2001).

## C. RANT KAVRAMI AÇISINDAN KARŞILAŞTIRMA

Stratejik yönetim, bir anlamda sürekli bir rant arayışı olarak değerlendirilebilir (Bowman, 1973: 19). Bu nedenle ekonomi biliminin temel konusunu teşkil eden rant kavramı, stratejik yönetim yaklaşımlarında da önemli bir yer işgal eder.

Rant, üretim faktörlerinden toprağın ve diğer kaynakların, üretimden aldığı paya verilen isimdir (Aktan, 1993). Başka bir ifade ile bir üretim faktörüne, onu belirli bir istihdam alanında tutmak için gerekli olan miktardan fazla yapılan ödemedir.

Pozisyon Okulu Düşüncesi ve Kaynak Tabanlı Görüşün her ikisi de sürekli olarak normalüstü kazancın olabileceği konusunda hem fikirdirler (Conner, 1991: 133). Ancak bu yaklaşımların rantın kaynağına ilişkin görüşleri birbirlerinden farklıdır.

Porter'a (1998a, 1998b) göre de normalin üstünde getiri sağlamak, diğer bir deyişle rant sağlamak rekabet avantajının odak noktasını oluşturur. Ancak rant işletmelerin nadir ve değerli kaynaklara sahip olmasından değil, giriş engelleri, devlet korumaları gibi çevresel şartları değerlendirmekle elde edilir. Bu monopol rant (Monopoly Rent), düşüncesini işaret etmektedir.

Monopol rantı, potansiyel rakiplere karşı engellerin yüksek olduğu durumlarda, devlet korumaları veya düzenlemeleri ile elde edilebilecek ranttır (Mahoney ve Pandian, 1992: 364). Monopol rant eksik rekabetin getirdiği bir rant

türüdür. Pozisyon Okulu Düşüncesine göre rant, tekel olmuş firmaların yüksek karları gibi işletmeye beklenenin ötesinde getiri sağlayan firmanın pazardaki benzersiz pozisyonundan kaynaklanır.

Kaynak Tabanlı Görüşe göre, normalin üstünde ekonomik kazanç arayan işletmeler, daha kesin tahminler yapabilmek adına, stratejik tercihlerini firmanın rekabet çevresinin analizi ile değil onun benzersiz yetenek ve kabiliyetlerinin analizi ile yapmalıdır (Barney, 1986: 1231). Bu nedenle yetenek ve kabiliyetler kısaca kaynaklar normal üstü ekonomik kazancın odak noktasıdır ve rant elde etme düşüncesi de bu kaynaklar üzerine kurulmalıdır.

Kaynak Tabanlı Görüş için, rant piyasadaki eksik rekabetin bir sonucu değildir. Rant kaynakların az bulunurluğu ve az bulunmasından dolayı bu kaynakların hatırı sayılır ekonomik kazanç sağlamasının sonucudur. Bu ise Ricardo rantı (Ricardian Rent) düşüncesine işaret eder (Lynch 2006: 209-210).

İktisat biliminde rant kavramını ilk kez açıklayan David Ricardo'ya göre rant, kaynağın (toprağın) kıt olmasından dolayı fiyatların artması sonucu da elde edilen bir değerdir (Aktan, 1993). Bu rant düşüncesine David Ricardo'ya atfen 'Ricardo Rantı' denilmiştir.

Ricardo Rantı, nadir olan değerli kaynaklara sahip olmaktan doğan (Mahoney ve Pandian, 1992: 364) uzun süreli bir ranttır (Peteraf ve Barney, 2003: 310).

Diğer bir ifade ile firmalara kayda değer ek getiriler sağlayan bir takım gerçek rekabet avantajına sahip kaynakların meydana getirdiği ranttır (Lynch 2006: 208). Bu değerli bir arazi, firma yerinin seçiminden kaynaklanan avantajlar, patentler ve telif hakları olabilir. Bu bir bakıma, kaynakların firmalar arasında heterojen olarak dağıtılmasının sonucudur.

#### **D. REKABET AVANTAJININ KAYNAĞINA İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMA**

Stratejik yönetimin temel sorunsalını rekabet avantajının elde edilmesinde ve devam ettirilmesinde ana dayanağın ne olduğu sorusu oluşturmaktadır (Teece vd., 1997). Pozisyon Okulu Düşüncesinin ve Kaynak Tabanlı Görüşün, rant kavramında olduğu gibi rekabet avantajının (Competitive Advantage) kaynağının ne olduğu konusundaki görüşleri de birbirinden farklıdır.

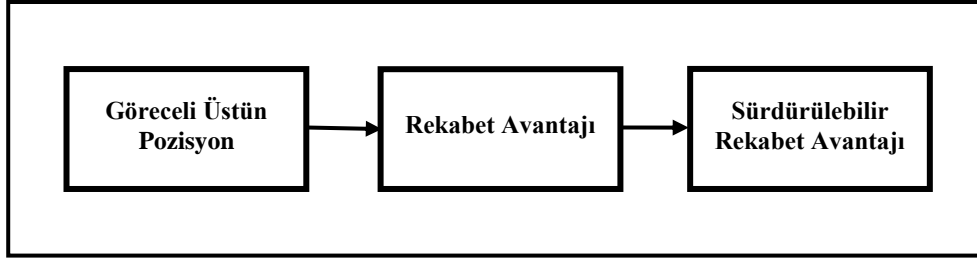
Porter (1998a; 1987: 43), rekabet avantajını, firmanın rekabet ettiği endüstride oluşturduğu rekabet stratejisine ait, firmanın üstün performans sağlamasına olanak veren bir özelliği olarak tanımlamaktadır.

Bir ürünün veya hizmetin üretilmesi, pazarlanması, taşınması, rekabet avantajının temel konusudur. Operasyonel etkinlik (operational effectiveness) bu

faaliyetlerin rakiplerden daha iyi, daha hızlı, daha az girdi ve daha az hata ile yapılmasıdır. Birçok firma operasyonel etkinlikle büyük avantajlar kazanabilirler. Ancak operasyonel etkinlik, rakiplerce taklit edilebileceği veya transfer edilebileceği için rekabet avantajı kazanmada sürekli olmaz. Buna karşın stratejik konumlandırma firma hakkında farklı olanı öne sürdüğünden sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırır. Bu nedenle rekabet avantajı, firmanın rakiplerine göre daha üstün bir konumda olmasıdır (Bamberger, 1989: 80).

Pozisyon Okulu Düşüncesine göre sürdürülebilir rekabet avantajı ise (Sustainable Competitive Advantage) daha çok zamanla ilgili bir kavramdır. Zaman açısından rekabet avantajı devam ediyor ise sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmiştir. Başka bir ifade ile Sürdürülebilir rekabet avantajı, rekabet avantajının uzun zaman periyodunda devam ettirilebilmesidir (Jacobsen 1988 s-415, Porter, 1998b)

**Şekil 4:** Pozisyon Okulu Düşüncesi ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Kaynağı



**Kaynak:** PORTER, Michael E. (1998a), Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, With a new introduction, The Free Press, New York.

Kısaca Pozisyon Okulu Düşüncesine göre firmanın, endüstrideki göreceli pozisyonu ona rekabet avantajı kazandırır. Bu rekabet avantajı da belirli bir dönem devam ettirilebilir ise sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmış olur.

Kaynak Tabanlı Görüş açısından ise rekabet avantajı, sistematik olarak normalin üstünde ekonomik kazanç sağlamaktır (Shoemaker, 1990: 1179; Priem ve Butler, 2001: 29). Bu sadece rakiplere oranla daha fazla kazanç sağlamak olarak düşünülmemelidir. Ancak rekabet avantajı, bir ölçüde rakiplerine göre karlılıkta, pazar payında ve diğer gelir göstergelerde kısaca rekabette önde olabilmektir (Peteraf ve Barney, 2003: 313).

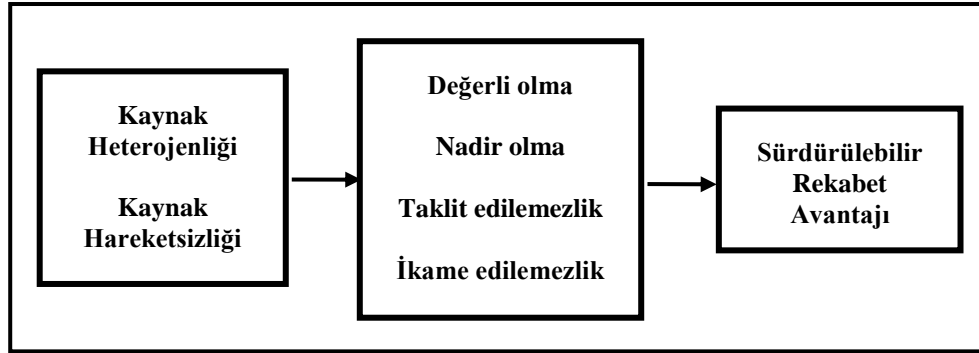
Başka bir ifade ile rekabet avantajı; değer yaratan stratejilerin, rakipler tarafından değil de sadece firma tarafından uygulandığında ortaya çıkan (Barney, 1991:102; Barney ve Arıkan, 2001: 154) rakiplerine göre göreceli olarak daha fazla kazançlı olma durumudur.

Rekabet avantajı, rakipler stratejiyi kopyalayabildiği durumda geçici, rakipler bunu başaramadığında ise süreklidir (Barney ve Arikan, 2001: 154). Şayet firmalar, rekabet avantajını koruyabiliyorlar ise sürdürülebilir rekabet avantajı gerçekleşmiş olur (Campbell vd., 2002: 35).

Kaynak Tabanlı Görüş; sürdürülebilir rekabet avantajının, ancak rakiplerin rekabet avantajını kopyalama çalışmalarının başarısızlıkla sonuçlanması durumunda sağlanacağını vurgularlar (Lipman ve Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Barney, 1991:102; Barney ve Arikan, 2001: 154)

Barney rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı düşüncesini şu şekilde formüle etmiştir.

**Şekil 5:** Kaynak Tabanlı Görüş Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Kaynağı



**Kaynak:** BARNEY, Jay B. (1991a), 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', Journal of Management, Vol 17; s 112.

Barney'e (1991: 112-113) göre kaynaklar firmalar arasında heterojen olarak dağılmıştır. Bunun sonucu olarak değerli ve nadir kaynakları elinde bulunduran firmalar geliştirdikleri ve uyguladıkları stratejilerle rekabet avantajı elde edebilirler. Kaynaklar, heterojen olmasının yanında hareketsiz iseler değerli ve nadir olan kaynakların taklit edilmeleri ve ikame edilmeleri kolay olmayacaktır. Böylelikle firmalar geliştirdikleri ve uyguladıkları stratejilerle sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilirler.

Görüldüğü üzere her iki yaklaşım hemen hemen bütün temel konularda olduğu gibi rekabet avantajı konusunda da bir diğerinden oldukça farklıdır. Sadece rekabet avantajının her iki yaklaşımda da müşteri için ortaya konulan değere bağlı olması açısından bir benzerlik ifade etmektedir (De Toni ve Tonchia, 2003: 957).

Her iki yaklaşımın farklılıkları topluca Tablo 1'de görülebilir.

**Tablo 1:** Pozisyon Okulu Düşüncesi ve Kaynak Tabanlı Görüşün Karşılaştırılması

	<b>Pozisyon Okulu Düşüncesi</b>	<b>Kaynak Tabanlı Görüş</b>
<b>Köken</b>	Endüstriyel Organizasyon	Evrimsel Ekonomi
<b>Önermeler</b>	Kaynak Hareketliliği Kaynak Homojenliği	Kaynak Hareketsizliği Kaynak Heterojenliği
<b>Rant</b>	Monopol Rant	Ricardo Rantı
<b>Rekabet Avantajı</b>	Firmanın Bir Özelliğidir	Rakiplere Göre Kazançlı Olma Durumudur
<b>Rekabet Avantajının Kaynağı</b>	Göreceli Üstün Pozisyon	Kaynak Heterojenliği (Değerli ve Nadir Olması)
<b>Sürdürülebilir Rekabet Avantajı</b>	Rekabet Avantajının Zaman İçinde Devam Ettirilebilmesidir	Kaynak Hareketsizliği (Taklit Edilememesi, İkame Edilememesi)

## SONUÇ

Stratejik yönetim literatüründe önemli yere sahip iki temel model olan Kaynak Tabanlı Görüş ve Pozisyon Okulu Düşüncesi, önermeleri, kökenleri, rant kavramına yaklaşımları ve rekabet avantajının kaynağı açısından farklılıklar göstermektedir.

Kaynak Tabanlı Görüş, kaynak heterojenliği ve kaynak hareketsizliği savlarını öne sürerken Pozisyon Okulu Düşüncesi, kaynakların benzer olduğu ve kolaylıkla el değiştirebildiği düşüncesini kabul eder.

Pozisyon Okulu Düşüncesi, monopol rant düşüncesini benimseyip, kökenini ekonominin bir alt alanını teşkil eden endüstriyel organizasyondan alırken; Kaynak Tabanlı Görüş, rikardo rantı düşüncesini benimseyip, kökenini evrimsel ekonomiden alır.

Pozisyon Okulu Düşüncesi, rekabet avantajını, rekabet stratejisine ait firmanın bir özelliği olarak değerlendirip onun sebebi olarak endüstrideki göreceli üstün pozisyonunu kabul eder. Buna karşın Kaynak Tabanlı Görüş ise rekabet avantajını rakiplere göre karlılıkta ve diğer göstergelerde daha fazla kazançlı olma durumu olarak değerlendirip, bunun sebebi olarak ise kaynak heterojenliğini gösterir.

Pozisyon Okulu Düşüncesine göre sürdürülebilir rekabet avantajı, rekabetin zaman içinde devam ettirilebilmesi ile sağlanabilir. Kaynak Tabanlı Görüş ise

rekabet avantajının, söz konusu kaynakların taklit edilememesi ve ikame edilememesi durumunda ancak sürdürülebileceğini öne sürer.

#### **KAYNAKÇA**

AKTAN, Coşkun Can (1993), 'Politikada Rant Kollama', Amme İdaresi dergisi, Vol 26, 119-136.

BAIN, Joe S. (1956), Barriers to New Competition, Harvard University Press, Cambridge, MA.

BAIN, Joe S. (1968) Industrial organization, 2nd edition, Wiley, New York.

BAMBERGER, I. (1989), 'Developing Competitive Advantage in Small and Medium Size Firms', Long Range Planning, Vol 22; 80-88.

BARCA, Mehmet, (2002), 'Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki', Editörler: DALAY, i., R. Coşkun ve R. Altunışık, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, içinde (27-45), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

BARNEY, J. B. and Delwyn N. CLARK (2007), Resource-Based Theory, Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford University Press, New York.

BARNEY, Jay B. (1986), 'Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, And Business Strategy', Management Science, Vol 32; 1231-1241.

BARNEY, Jay B. (1991), 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', Journal of Management, Vol 17; 99-120.

BARNEY, Jay B. and A. ARIKAN (2001), 'The resource-based view: Origins and implications' Eds.: M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison, The Blackwell handbook of strategic management, In (124-188), Blackwell Publishing, Oxford.

BOWMAN, Edward H. (1973), Epistemology, corporate strategy and academe, Working paper, Alfred Sloan School of Management, Massachusetts.

CAMPBELL, David; George STONEHOUSE and Bill HOUSTON (2002), Business strategy An Introduction, Second edition, Butterworth-Heinemann, Woburn MA.

CONNER, Kathleen (1991), 'An historical comparison of resource-based theory and five school of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?', Journal of Management, Vol 17; 121-154.

DE TONI, Alberto and Stefano TONCHIA (2003), 'Strategic Planning and Firms' Competencies: Traditional Approaches and New Perspectives', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 23; 947-976.

DE WITT, Bob and Ron MEYER (2005), *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, Thomson Learning, London.

DIERICKX, Ingemar and Karel COOL (1989), 'Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*', Vol 35; 1504-1511.

DİNÇER, Ömer (2003), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Altıncı Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.

FOSS, Nicolai J. and Thorbjørn KNUDSEN (2003), 'The Resource – Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage', *Managerial and Decision Economics*, Vol 24; 291-307.

GHEMAWAT, Pankaj (2002), 'Competition and Business Strategy in Historical Perspective', *Business History Review*', Vol 76; 37-74.

HOLMSTRÖM, Bengt and John ROBERTS (1998), 'The Boundaries of the Firm Revisited', *The Journal of Economic Perspectives*, Vol 12; 73-94

JACOBSEN, Robert (1998), 'The Persistence of Abnormal Returns', *Strategic Management Journal*, Vol 9;415-430

JORDE, T. M. and D. J. TEECE (1997), 'Innovation, Market Structure and Antitrust' Eds.: Leonard Waverman, William S. Comanor and Akiro Goto, *Competition Policy in the Global Economy: Modalities for Cooperation*, In, Routledge, London and New York.

LIPPMAN, S. A. and Richard P. RUMELT (1982), 'Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition', *Bell Journal of Economics*, Vol 13; 418-438.

LYNCH, Richard (2006), *Corporate strategy*, 4th edition, Prentice Hall, Edinburgh Gate Harlow England.

MAHONEY, Joseph T. and J. Rajedran PANDIAN (1992), 'The Resource Based View Within the Conversation of Strategic Management', *Strategic Management Journal*, Vol 13; 363-381.

MAIJOOR, Steven and Arjen van WITTELOOSTUIJN (1996), 'An Empirical Test of the Resource-Based Theory: Strategic Regulation in the Dutch Audit Industry', *Strategic Management Journal*, Vol 17; 549-569

PENROSE, Edith T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.



PETERAF, Margaret A. and Jay B. BARNEY (2003), 'Unraveling the Resource-based Tangle' *Managerial and Decision Economics*, Vol 24; 309-323.

PORTER, Michael E. (1979), 'How competitive forces shape strategy', *Harvard Business Review*, Vol 57; 37-145.

PORTER, Michael E. (1981), 'The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management', *The Academy of Management Review*, Vol 6; 609-620

PORTER, Michael E. (1987), 'From Competitive Advantage to Corporate Strategy', *Harvard Business Review*, May-June; 43-59.

PORTER, Michael E. (1991), 'Toward a Dynamic Theory of Strategy', *Strategic Management Journal*, Vol 12; 95-117.

PORTER, Michael E. (1998a), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, With a new introduction*, The Free Press, New York.

PORTER, Michael E.(1998b), *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction*, The Free Press, New York.

PRIEM, Richard L. and John E. BUTLER (2001), 'Is The Resource - Based "View" A Useful Perspective For Strategic Management Research', *Academy of Management Review*, Vol 26; 22-40.

RUMELT, Richard P. (1984), 'Towards A Strategic Theory of the Firm', Editörler: R. B. Lamb, *Competitive Strategic Management*, In (566-570), Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, NJ.

SCHMALENSEE, Richard (1978), 'Entry Deterrence in the Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry', *The Bell Journal of Economics*, Vol 9; 305-327

SCHOEMAKER, Paul J. H. (1990), 'Strategy, complexity and economic rent', *Management Science*, Vol 36; 1178-1192.

SPANOS, Yiannis E. and Spyros LIOUKAS (2001), 'An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective', *Strategic Management Journal*, Vol 22; 907-934.

TEECE, David J; Gary PISANO and Amy SHUEN (1997), 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal*, Vol 18; 509-533.

WERNERFELT, Briger (1984), 'A Resource-Based View of the Firm', *Strategic Management Journal*, Vol 5; 171-180.

YARDIMCI, E. (2007) ‘Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Rekabet Hukuku ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu’, 03 Mart 2007. (<http://ekutup.dpt.gov.tr/hukuk/oik522.pdf>)

YİĞİT, S. (2008), ‘Ülke Rekabetçiliğinde Porter’in Elmas Modeli’,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.