

## “SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ” KAVRAMI ÜZERİNE BİR İNCELEME

**Dr. Ahmet SEVİÇİN**  
Mersin Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
[ahmets@mersin.edu.tr](mailto:ahmets@mersin.edu.tr)

### ÖZET

“Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ)” kavramı stratejik yönetim alanında belki de en sık kullanılan kavramdır. Ancak, onu açıkça tanımlama girişimleri oldukça sınırlı olmuştur. Dolayısıyla, sürdürülebilirliğin tam olarak ne anlama geldiği açık değildir. Bu çalışmada, SRÜ kavramına açıklık getirmek amacıyla; SRÜ kavramının tanımı, SRÜ’nün uzun dönemli daha iyi finansal performansla ilişkileri, değişik yazarlara göre SRÜ’nün kaynakları ve SRÜ’nün ekonomi alanındaki yeri literatür taramasına dayalı olarak incelenmiştir. Böylece, SRÜ kavramına ilişkin anlayışın zenginleştirilerek, yöneticilerin SRÜ arayışlarında daha etkili olmalarına yardımcı olmak amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ).

### AN INVESTIGATION ON “SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE” CONCEPT

### ABSTRACT

“Sustainable competitive advantage (SCA)” concept is perhaps the most widely used concept in strategic management field. On the other hand, attempts to describe it clearly have been very limited. Thus, what exactly sustainability means is not clear. In this study, for the purpose of making SCA concept clear; definition of SCA concept, relationships between SCA and long term superior financial performance, sources of SCA according to different authors, and the place SCA has in economics have been examined by reviewing the literature. Thus, the aim of this paper is to enrich understanding of SCA concept, which will help managers in their search for SCA efforts.

**Keywords:** Sustainable Competitive Advantage (SCA)

## 1. GİRİŞ

“Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (sustainable competitive advantage)” veya kısaca SRÜ, rekabetçi stratejik yönetim alanında belki de en sık kullanılan kavramdır. Kavramın önemi çağdaş stratejik yönetim düşüncesini yansıttığından kaynaklanır. Çağdaş stratejik yönetim anlayışının özünü ise, “strateji temel olarak işletmenin uzun dönemli performansını arttırmayı amaçlar ve bunun için işletmenin SRÜ elde etmesi gerekir”, düşüncesi oluşturur. SRÜ kavramı “rekabet üstünlüğü (RÜ)” kavramıyla yakından ilgili ve onu bütünleyen bir kavram olmasına rağmen, strateji literatüründe üstünlüğün sürdürülebilmesi onun yaratılmasından daha çok ilgi görmüş ve daha çok önemsenmiştir. Diğer taraftan, SRÜ kavramı önemli bulunmasına ve yaygın olarak kullanılmasına rağmen, onu açıkça tanımlama girişimleri oldukça az olmuştur. Buna bağlı olarak, sürdürülebilirliğin tam olarak ne anlama geldiği açık değildir. Ayrıca, özellikle 1980’li yıllardan sonra, strateji yazarları SRÜ hakkındaki görüşlerini temellendirmek için sıklıkla ekonomi teorilerine işaret etmişlerdir. Ekonomi teorileri içerisinde RÜ konusunda fazla görüş ayrılığı yokken, ayrılık daha çok SRÜ konusunda ortaya çıkmaktadır. Bu durum SRÜ’nün ekonomik temelleri konusunda da karışıklığa yol açmaktadır.

Bu çalışmada, SRÜ kavramına açıklık getirilmesi amacıyla, SRÜ kavramının tanımı literatür taramasına dayalı olarak incelenmiş ve bir tanım önerilmiştir. Ayrıca, SRÜ kavramına ilişkin anlayışın zenginleştirilmesi amacıyla; SRÜ’nün uzun dönemli daha iyi finansal performansla ilişkileri, değişik yazarlara göre SRÜ’nün kaynakları ve değişik ekonomi teorilerinin SRÜ’yü nasıl öngördükleri gibi kavramın önemli bazı boyutları yine literatür taramasına dayalı olarak incelenmiştir.

## 2. SRÜ KAVRAMINA İLİŞKİN ÇEŞİTLİ TANIMLAR

“Sürdürülebilirlik” kavramının strateji alanında ilk olarak Day (1984:32) tarafından kullanıldığı söylenebilir. Ancak, kavram “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ)” olarak ilk defa Porter (1985:11) tarafından kullanılmıştır. Porter kavramı ilk olarak kullanmasına rağmen, onun açıkça kavramsal bir tanımlamasını yapmamıştır. Açık bir tanım Barney (1991:102) tarafından ileri sürülmüştür. SRÜ kavramıyla ilgili literatüre çok sayıda yazar doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunmasına rağmen, aşağıda katkıları önemli bulunan iki yazarın SRÜ tanımları incelenmiştir.

Porter (1985:11), endüstri ortalamasının üzerinde bir performans göstermek için izlenebilecek genel rekabet stratejilerini açıklarken, “uzun dönemde ortalamanın üzerinde performansın temeli SRÜ’dür” diyerek, “sürdürülebilirliği” açıkça uzun dönem kavramına, dolayısıyla takvim zamanına bağlamaktadır.

Barney (1991:102), SRÜ’yü “bir işletmenin, mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından aynı zamanda uygulanamayan ve faydaları kopyalanamayan, değer yaratan bir stratejiyi uygulaması” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımın Porter’ın tanımından en belirgin farkı, sürdürülebilirliği belirli bir takvim zamanına bağlamak yerine, taklit edilme olasılığına bağlamasıdır.

Yukarıdaki tanımlar göz önünde bulundurulduğunda, sürdürülebilirliğe ilişkin iki temel yaklaşım olduğu söylenebilir. Sürdürülebilirlik strateji literatüründe kavramsal olarak zamana ve taklitçiliğe bağlı olarak başlıca iki şekilde açıklanmaktadır. Bazı

yazarlara göre, SRÜ, basitçe, rekabet üstünlüğünün (RÜ) uzunca bir takvim zamanını içermesidir. Bu görüşü savunanların başında Porter gelmektedir. Porter'a göre sürdürülebilirlik açıkça uzun döneme işaret eden bir kavramdır. Ancak, ne kadarlık bir zamanın uzun dönem olarak kabul edileceğinin belirlenmemiş olması bu yaklaşımın zayıf tarafını oluşturur. Bazı yazarlara göre ise, sürdürülebilirliğin, işletmenin rekabet üstünlüğünden yararlandığı takvim zamanıyla ilgisi yoktur. Onun yerine, üstünlüğün rakipler tarafından taklit edilme olasılığı ile ilgilidir. Bu görüşü savunanların başında ise Barney gelmektedir. Barney'e (1991:102) göre, eğer üstünlük, rakiplerin taklit etme girişimlerine rağmen hala var olmaya devam ediyorsa sürdürülebilirdir. Başka bir deyişle, bir üstünlük uzun sürebilir ama onun varlığını süre değil, taklit edilebilme olasılığı belirler. Ayrıca, sürdürülebilirlik üstünlüğün sonsuza kadar süreceği anlamına da gelmez, sadece rakip işletmelerin taklitçi girişimleriyle yok olmayacağına işaret eder (Fahy, 2000). Diğer taraftan, endüstri yapısındaki değişiklikler bir zamanlar işletme için SRÜ kaynağı olan bir şeyi, değersiz veya ilgisiz bir şey haline getirebilir ve onu SRÜ kaynağı olmaktan çıkartabilir. Bu, yeni endüstri yapısında üstünlüğün kaybedilmesi anlamındadır (Barney, 1991:103). Örneğin, finansal hizmet endüstrisi gibi endüstriler tipik olarak SRÜ'nün zor olduğu ve rekabetçi hareketlerin çabuk taklit edildiği alanlar olarak gösterilir (Fahy, 2000). SRÜ'yü üstünlüğün taklit edilme olasılığına bağlayan yaklaşımın en belirgin üstünlüğü, sürdürülebilirlik için ne kadarlık bir zamanın gerektiği sorusunu ortadan kaldırması iken; en belirgin zayıflığı ise, sürdürülebilirliği anlamlı bir şekilde ölçmeyi neredeyse imkansız hale getirmesidir.

Sürdürülebilirliğin zamana ve taklitçiliğe bağlı olarak başlıca iki şekilde açıklanması, son tahlilde, daha çok, bir nedensel akış sorunu gibi gözükmektedir. Başka bir deyişle, her iki yaklaşım da birbirinden tamamen bağımsız değildir. Bir taraftan, taklit edilmesi kolay bir üstünlüğün uzun süreli olmasını beklemek gerçekleşmesi zor bir durum iken; diğer taraftan, taklit edilmesi zor bir üstünlüğün kısa süreli olmasını beklemek de gerçekleşmesi zor bir durumdur. Dolayısıyla, uzun süreli olmanın temel belirleyicisinin taklit edilme olasılığı olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, taklit edilme olasılığı azaldıkça üstünlük uzun süreli olma eğilimindedir. Zaman, taklit edilme olasılığına bağlı olarak değişen bağımlı bir değişken görünümündedir. Buna göre, sürdürülebilirliğin taklit edilme olasılığı açısından tanımlanması daha uygun gözükmektedir.

Bir kavramın sözlük anlamını incelemek onun özünü yakalamaya yardımcı olabilir. Sürdürmek sözcüğü Türkçe sözlükte “bir şeyin olmasını sağlamak (TDK, 1988:1356)” veya devam ettirmek anlamındadır. Bu anlamı strateji alanına taşıdığımız zaman, SRÜ, basitçe, RÜ'nün olmasını devam ettirmek anlamına gelir. Burada “devam ettirmek” sözcüğü kaçınılmaz olarak zaman unsurunu gündeme getirmektedir. Bu durumda ne kadarlık bir zaman süresinin “devam etmiş” olmaya yeteceğini söylemek zor bir sorudur. Bu soruya işletmecilik alanındaki “uzun dönem” kavramı ile yanıt vermek bir çözüm olabilir. Ancak, bu durumda, bir üstünlüğün uzun dönemli olup olmayacağını önceden bilinmesi neredeyse imkansız olacaktır. Başka bir deyişle, SRÜ'nün varlığını veya yokluğunu önceden teşhis etmek çok zor olacaktır. Çünkü, bir üstünlük sürekli değişen bir çevrede ertesi gün tamamen yok olabilir. Bu durum sürdürülebilirliğe görecelilik özelliği katar. Dolayısıyla, RÜ ve SRÜ arasındaki ayrım taklit edilme olasılığına ve zamana dayalı bir derece sorunudur. Ancak, son tahlilde, hiçbir üstünlük sonsuza kadar kalıcı değildir.

Yukarıda sunulan tanımlar ve yapılan açıklamalar ışığında bu çalışmada SRÜ'ye şu şekilde bir tanım önerilmektedir: "Eğer rekabet üstünlüğünün rakiplerin muhtemel taklitçilik girişimlerine ve endüstrideki muhtemel değişimlere rağmen uzun dönemde var olmaya devam edeceği bekleniyorsa bu üstünlük sürdürülebilirdir." Bu tanımın SRÜ'yü beklentiye dayandırması onun sübjektif ve zayıf tarafını oluşturur. Bu durumda, böyle bir beklentinin ne kadar gerçekçi olacağı veya bu gerçekçiliğin nasıl ölçüleceği bir sorun olarak ortaya çıkacaktır.

### 3. SRÜ VE İŞLETME PERFORMANSI

SRÜ, strateji alanında uzunca bir süredir önemli bir araştırma konusu olmaya devam etmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, kavramın strateji alanındaki önemli sorulardan biri olan "neden işletmelerin uzun dönemli performansları farklıdır" sorusunu cevaplamada kullanılmasıdır. Başka bir deyişle, neden bazı işletmelerin diğerlerinden sistematik olarak "uzun dönemde daha iyi performans (UDDİP)" gösterdiği SRÜ ile açıklanma eğilimindedir.

Strateji literatüründe, SRÜ'yü açıklamaya çalışan teoriler, SRÜ ile UDDİP arasındaki ilişkilere işaret etmemiş, çoğunlukla, SRÜ'nün otomatikman UDDİP'ye yol açacağını veya SRÜ'nün UDDİP ile aynı şey olduğunu varsayımlardır. Literatürde, genellikle, sürdürülebilirlik için gerekli koşullar sağlandığında işletmenin UDDİP göstereceği ileri sürülürken; bazı yazarlar da, SRÜ ile UDDİP arasındaki ilişkilerin her zaman böyle olmayabileceğini ileri sürmektedirler (Ma, 2000:23). SRÜ ile UDDİP arasındaki ilişkiler başlıca üç grupta toplanabilir (Ma, 2000:23-29): a) SRÜ, UDDİP'ye yol açabilir (strateji literatüründe en sık kullanılan varsayımdır), b) SRÜ, UDDİP'ye yol açmayabilir, c) SRÜ olmadan da UDDİP olabilir. Buna göre, SRÜ ile UDDİP farklı kavramlardır. SRÜ her zaman UDDİP'ye yol açmayabilir. UDDİP, SRÜ'nün kendisi değil, onun bir sonucudur ve bu sonuç her zaman gerçekleşmeyebilir.

SRÜ ve UDDİP arasındaki ilişkiler, strateji alanında en son bağımlı değişken nedir sorusunu gündeme getirir. Eğer SRÜ ve UDDİP'nin temel olarak aynı kavramlar olduğu kabul edilirse, bu durumda hangi kavramın kullanıldığı önemli olmayacaktır. Eğer SRÜ ile UDDİP'nin birbirinden farklı kavramlar olduğu kabul edilirse, bu durumda da strateji alanındaki son bağımlı değişkenin ne olduğunun yanıtlanması gerekecektir. Eğer son bağımlı değişken olarak UDDİP kabul edilirse, o zaman da ara değişken olarak neden SRÜ kavramına ihtiyaç duyulduğunun haklı kılınması gerekir. Eğer son bağımlı değişken olarak SRÜ kabul edilirse, o zaman da üstünlüğün görüldüğü zaman nasıl tanınacağını yanıtlanması gerekir. Eğer SRÜ strateji alanında anlamlı bir kavram olarak kullanılmaya devam edilecekse, onun tanımının ve nasıl ölçülebileceğinin netleştirilmesi gerekir. Aksi halde, SRÜ çok anlam yüklenmiş ve sağduyuya dayalı olarak kullanılan, ancak teorik netliği olmayan bir kavram olarak kalacaktır (Ma, 2000:29).

### 4. SRÜ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Ekonomi alanındaki çoğu teori, SRÜ'yü öngörmezken; stratejik yönetim alanındaki teorilerin temel hipotezi SRÜ'nün mümkün olduğu şeklindedir. Hatta, bazı strateji teorileri doğrudan SRÜ teorisi olarak adlandırılmaktadır. Görüş farklılıkları daha çok SRÜ'nün kaynakları konusundadır. Strateji alanındaki bazı araştırma bulguları iyi veya kötü performansın uzun dönemde kalıcı olma eğiliminde (sürdürülebilir) olduğunu

göstermektedir. Aşağıda bu konudaki önemli bazı araştırmaların bulguları özet olarak verilmiştir.

Mueller (1988), yaptığı bir araştırmada 600 Amerikan imalat işletmesinin, 1950 ve 1972 yılları arasındaki 23 yıllık varlıklar üzerinden karlılıklarını (return on assets-ROA) zaman serileri analiziyle değerlendirmiştir. İşletmeler sanayi ortalamasının üzerinde (A grubu) ve altında (B grubu) performans gösterenler olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Zaman içerisinde, A grubu işletmelerin karları düşme eğilimi gösterirken, B grubu işletmelerin karları yükselme eğilimi göstermektedir. Ancak, bu iki grup arasındaki performans farklılıkları azalma eğilimi göstermesine rağmen, tamamen yok olmamaktadır. Bu araştırmanın bulgularına göre, her iki gruptaki işletmelerin performansları zaman içerisinde ortalamanın üzerinde veya altında kalıcı olma eğilimindedir.

Jacobson (1988:415-430), Compustat ve PIMS olmak üzere iki ayrı veri tabanı kullanarak, şirket ve işletme düzeyinde yatırımlar üzerinden karlılığın (return on investment-ROI) zaman serisi davranışlarını incelemiştir. Ayrıca, Jacobsen, stratejik ve pazar faktörlerinin karlılık davranışını nasıl etkilediğini incelemiştir. Bu araştırmanın bulgularına göre, hem şirket hem de işletme düzeyinde anormal karlar nihayetinde uzun dönemli ortak bir düzeye gelme eğilimindedir. Fakat, işletmelerin bu düzeye yaklaşma oranları farklıdır. Bu oran çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Bu faktörlerden yüksek dikey bütünleşme, pazar payı ve pazarlama harcamalarının yoğunluğu karların ortak düzeye yaklaşma sürecini yavaşlatmaktadır. Dolayısıyla, bu faktörlere sadece karlılığı değil, sürdürülebilirliği de olumlu etkileyen faktörler olarak bakılabilir.

Cubbin ve Geroski (1987:427-442), bir işletmenin karının hem endüstriye hem de işletmeye özgü faktörlerden kaynaklandığını ve her ikisinin de bağımsız davrandığını kabul ederek, endüstriye ve işletmeye özgü faktörlerin işletme karlılığını belirlemede göreceli önemini belirlemek amacıyla, 217 büyük İngiliz işletmesinin 1951 ve 1977 yılları arasındaki karlılık dinamiklerini incelemiştir. Yazarlar bulgularını şu şekilde özetlemiştir: Dinamik güçler tipik olarak karları normal düzeye iterken, örnekte uzun dönemde ortalamanın üzerinde kalıcı karlılık gösteren işletmeler de vardır, gözlemlenen bu kalıcı karlılık endüstriye özgü faktörlerden çok, işletmeye özgü faktörlerden kaynaklanmaktadır.

Yukarıda özetlenen ve bu konuyla ilgili diğer araştırmalardan kesin bir sonuç çıkartmak henüz zordur. Sürdürülebilirliğin varlığını destekleyen ve desteklemeyen araştırma bulguları vardır. Bu araştırmaların bulgularına dayanarak oluşan genel kanı, iyi performansın uzun dönemde azalma eğiliminde olmasına rağmen, bazı işletmelerin iyi performans göstermeye devam ettikleri şeklindedir. İşte, neden bazı işletmelerin sürekli olarak iyi performans gösterdiği stratejik yönetim alanının önemli bir araştırma konusudur.

## 5. SRÜ'NÜN KAYNAKLARI

Neden aynı endüstrideki bazı işletmelerin diğerlerinden uzun dönemde sistematik olarak daha iyi performans gösterdiği, stratejik yöneticilerin ve akademisyenlerin açıklamaya çalıştığı önemli bir soru olmuştur. Bu konuyla ilgili teoriler, rekabetin bir ölçüde kısıtlanmadıkça, taklitçiliğin iyi performansı normal bir düzeye çekeceğini söylüyor (Roberts, 2001:239). Literatürde rekabetin kısıtlanmasıyla

ilgili olarak giriş engelleri, hareketlilik engelleri ve izolasyon mekanizmaları olmak üzere başlıca üç genel araçtan söz edilmektedir. Giriş engelleri, endüstriye yeni girişleri zorlaştırarak endüstri yapısından kaynaklanan karları korurken; hareketlilik engelleri, işletmelerin gruplarını değiştirmesini zorlaştırarak grup yapısından kaynaklanan karları korumaktadır. İzolasyon mekanizmaları ise, bir işletmenin yaptığı şeylerin rakipleri tarafından taklit edilmesini zorlaştırarak işletme yapısından kaynaklanan karları korumaktadır. Dolayısıyla, SRÜ'nün kaynakları veya üstünlüğü sürdürülebilir yapan mekanizmalar, analiz düzeyine ve yazarlara göre değişmektedir. Ayrıca, yazarlar genellikle SRÜ'yü onun kaynaklarıyla açıklama eğilimindedirler. Aşağıda, bu alandaki bazı yazarların SRÜ'nün kaynakları konusundaki görüşleri kısaca özetlenmiştir:

Porter'a (1985:20) göre, sürdürülebilirlik, işletmenin stratejisinin rakipleri tarafından taklit edilmesini zorlaştıran bazı engellerin varlığını gerektirir. Ancak, bu engeller asla aşılamaz değildir, bu nedenle işletmelerin bu engelleri sürekli yenilemesi gerekir. Rakiplerin taklitçiliğini zorlaştıran, dolayısıyla üstünlüğün sürdürülebilirliğini sağlayan üç koşul vardır. Bunlar; a) üstünlüğün kaynağı (üstünlüğün kaynakları sürdürülebilirlik açısından hiyerarşiktir, genel olarak maliyet üstünlüğü farklılaştırma üstünlüğünden daha az sürdürülebilirdir), b) farklı üstünlük kaynaklarının sayısı (üstünlük sayısı arttıkça sürdürülebilirlik de artar), c) sürdürülebilirliğin en önemli nedeni sürekli geliştirme ve yenilemedir (yeni üstünlükler yaratılmadıkça, üstünlükler eninde sonunda taklit edilecektir) (Porter, 1990:49-53).

Rumelt (1984:566-568), sürdürülebilirliğin işletme kaynaklarının rakipler tarafından tam olarak taklit edilemezliğinden kaynaklandığını ileri sürer. Rumelt, bireysel işletmeleri taklitçilikten koruyan ve rant akışını devam ettiren mekanizmalara işaret ederek üzere "izolasyon mekanizmaları" kavramını ileri sürmüştür. Rumelt'e göre, izolasyon mekanizmaları endüstri düzeyindeki giriş engellerinin ve stratejik grup düzeyindeki hareketlilik engellerinin işletme düzeyindeki fonksiyonel bir benzeridir. Çok sayıda ve çeşitli türlerde izolasyon mekanizmaları olmasına rağmen, taklitçiliği daha da zorlaştırması açısından "nedensel bulanıklık" önemli bir izolasyon mekanizmasıdır. Nedensel bulanıklık, yöneticilerin işletme kaynakları ile işletme verimliliği arasındaki ilişkileri tam olarak anlayamamalarına işaret eder. Dolayısıyla, işletme kaynaklarının nedensel bulanıklık özelliği taşıması durumunda, rakiplerin neyi nasıl taklit edeceklerini bilmeleri zorlaşacaktır. İzolasyon mekanizmalarının önemi, taklitçiliği engelleyerek rekabeti kısıtlaması ve dolayısıyla işletmenin kaynaklarına dayanan rekabetçi pozisyonunu korumasına yardım etmesidir.

Wernerfelt (1984:171-180), işletme kaynakları ile işletmenin güçlü ve zayıf taraflarını bir birine benzer olarak görür. Bir kaynağın hangi koşullarda uzun dönemli bir getiriye yol açacağı sorusuna, bir kaynak rakip işletmelerin onu elde etme, taklit etme veya ikame etme girişimlerine engel oluşturacak bir özelliğe sahip olduğu zaman, diye cevap verir. Bu nedenle, Wernerfelt'e göre, işletmelerin kaynak pozisyonlarını rakiplerine karşı koruyabilecek engellere sahip olmaları gerekir.

Dierickx ve Cool (1989:1504-1513), SRÜ'yü "kaynak stok birikimi" kavramıyla açıklayarak, taklitçiliğe engeller konusunda özgün bir yaklaşım sunmaktadırlar. Dierickx ve Cool, işletme kaynaklarını ticaret edilebilen ve ticaret edilemeyen diye iki gruba ayırırlar. İşletmenin bütün kaynak stok birimi SRÜ'ye yol açmaz. Stratejik kaynak stok birikimi; ticaret edilemeyen, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen

kaynaklar birikimine işaret eder. Ticaret edilemeyen kaynaklar işletme içerisinden geliştirilir ve biriktirilir. Bu kaynakların üstü örtülülük, sosyal karmaşıklık ve tarihsel özgünlük özellikleri kuvvetli olduğu için taklit edilmeleri zordur. Bir kaynağın taklit edilebilirliği onun biriktirilme sürecinin doğasına bağlıdır. Taklitçiliği zorlaştıran başlıca faktörler ise; zaman baskılı eksi ekonomiler, kaynak kitle verimlilikleri, kaynak stoklarının bağlantısızlığı, kaynak erozyonu ve nedensel bulanıklıktır. Taklitçiliğin bir tehdit oluşturmadığı durumlarda bile, işletmenin kaynak stoku farklı kaynak stokları tarafından ikameye açıktır. Başarılı bir ikame, işletmenin özgün kaynak stoklarını eskitmeye tehdit oluşturur.

Reed ve Defillippi (1990:88-102), SRÜ'nün kaynağını Rumelt'in "nedensel bulanıklık" kavramına dayandırarak açıklarlar. Reed ve Defillippi'ye göre, üstünlüğün sürdürülebilirliği taklitçiliği zorlaştıran bazı engellerin varlığını gerektirir. Nedensel bulanıklık taklitçiliğe önemli bir engel oluşturur. Ancak, Reed ve Defillippi'nin SRÜ konusuna özgün katkısı nedensel bulanıklığın kaynakları konusunda olmuştur. Onlara göre, işletme kaynaklarının nedensel bulanıklık yaratabilecek tek tek veya birleşik halde üç özellikleri vardır. Bunlar; üstü örtülülük, karmaşıklık ve özgünlüktür.

Barney (1991:105-107), SRÜ'nün oluşma koşullarını iki varsayımın gerçekleşmesine bağlamıştır. Bunlar; a) endüstrideki işletmelerin kontrollerinde bulunan stratejik kaynaklar açısından farklı olmaları, b) bu kaynakların işletmeler arasında tam bir hareketliliğe sahip olmaması ve böylece işletmeler arasındaki kaynak farklılıklarının uzun sürmesidir. Ancak, bu varsayımları oldukça soyut bulan Barney, bir kaynağın değerli, kıt, tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olma özelliklerini taşıması halinde bu varsayımların gerçekleşeceğini ileri sürer. Dolayısıyla, Barney'e göre, bir işletmenin kontrolünde bulunan bütün kaynaklar SRÜ üretme potansiyeline sahip değildir. Bir kaynağın bu potansiyele sahip olabilmesi için yukarıda belirtilen dört özelliğe sahip olması gerekir. Kaynakların RÜ üretebilmesi için değerli ve kıt olması gerekirken, SRÜ üretebilmesi için bu kaynakların aynı zamanda tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olması gerekir.

Grant (1991:114-134), rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olabilmesi için, üstünlüğün dayandığı kaynak ve yeteneklerin taşınması gereken dört önemli özelliğe işaret eder. Bunlar, kaynağın; kalıcı olması (ömrünün uzun olması), tam olarak şeffaf olmaması (üstünlüğün hangi kaynaktan geldiğinin rakipler tarafından tam olarak bilinmemesi), tam olarak transfer edilememesi (işletmeler arasında kolayca hareket edememesi) ve tam olarak kopyalanamaması özellikleridir.

Peteraf (1993:179-191), SRÜ'nün oluşabilmesi için, her birinin gerçekleşmesi gereken dört koşul olduğunu ileri sürer. Bunlar; a) işletmeler arasında kaynak farklılıklarının olması, b) rekabete önceden sınırlamaların olması (ürün pazar aksaklıklarının olması: tam olarak taklit edilemezlik ve tam olarak ikame edilemezlik), c) kaynakların hareketsiz olması (ticaret edilemeyen veya işletmeye özgü olması), d) rekabete sonradan sınırlamaların olmasıdır (faktör pazar aksaklıklarının olması).

Amit ve Schoemaker (1993:33-46), Barney ve Grant'ın SRÜ modellerini sentez edip geliştirmişlerdir. İşletme kaynaklarının rant üretme kapasitesinin sekiz temel belirleyicisi bulunmaktadır. Bunlar; kıtlık, düşük ticaret edilebilirlik, tam olarak taklit edilemezlik, sınırlı ikame edilebilirlik, uygunluk, kalıcılık, stratejik endüstri

faktörleriyle uyumluluk ve tamamlayıcılık özellikleridir. Bu özellikleri taşıyan dolayısıyla SRÜ'ye temel oluşturan kaynaklar "stratejik kaynak" olarak adlandırılır. "Kilit başarı faktörleri" kavramı yerine "stratejik endüstri faktörleri (SEF)" kavramını önermektedirler. SEF, endüstrideki işletmeler için ekonomik rantların temel belirleyicisi olan kaynaklar demetidir. Stratejik kaynakların rant üretme kapasitesi hem bu kaynakların kendi özelliklerine hem de stratejik endüstri faktörleriyle ne derecede örtüşüklerine bağlıdır.

Coyne'ye (1986:54-61) göre, bazı üstünlükler diğerlerinden daha değerlidir. Eğer bir üstünlük üç koşulu sağlarsa stratejik olarak anlamlıdır. Bu koşullar; a) tüketicilerin işletmenin ve rakiplerinin ürünleri arasında ürünün satın alma kararını etkileyebilecek önemli özelliklerinde bir farklılık algılaması gerekir, b) bu farklılığın işletme ve rakipleri arasındaki yetenek açığının doğrudan bir sonucu olması gerekir, c) hem ürünün önemli özelliklerdeki farklılıkların hem de yetenek açığının uzun sürmesi beklenmelidir. Burada a ve b koşulları üstünlüğün varlığına işaret ederken, c koşulu bu üstünlüğün sürdürülebilirliğine işaret etmektedir. Buna göre, eğer üstünlüğü yaratan yetenek açığına dayalı önemli özelliklerdeki pozitif farklılıkların bir fonksiyonu ise, sürdürülebilirlik de hem özelliklerin hem de açığın kalıcılığının bir fonksiyonudur. Aslında, SRÜ'nün en önemli koşulu mevcut veya potansiyel rakiplerin bu açığı kapatmak için gerekli faaliyetleri yapmamaları veya yapamamalarıdır. Eğer rakipler bu açığı kapatır veya kapatabilirse üstünlük tanımı gereği sürdürülebilir değildir.

Aaker (1989:91-106), SRÜ'nün üç alandan geldiğini belirtiyor. Bunlar; rekabet etme şekli (ürün, üretim, fiyat, dağıtım stratejileri vb.), rekabetin nerede edildiği (pazar ve rakip seçimi) ve rekabetin temelidir (işletmenin kaynak ve yetenekleri). Doğru şekilde doğru yerde rekabet etmek, kaynak ve yeteneklerle desteklenmediği sürece, ancak kısa dönemde oldukça karlı olabilir. Rekabet etme şekli ve yeri kolayca taklit edilebileceği için, SRÜ'nün temelini kolayca taklit edilemeyen kaynak ve yetenekler oluşturur.

Williams (1992:29-51), sürdürülebilirliği sadece kaynakların taklit edilemezliğine değil, aynı zamanda ürünlerin de taklit edilemezliğine bağlamaktadır. Buna göre, pazardaki bir üstünlüğün sürdürülebilirliği ürünün taklit edilebilirlik derecesinin yüksek veya düşük olup olmamasına bağlıdır. Ürünün taklit edilebilirlik derecesi de kaynakların taklit edilebilirlik derecesine bağlıdır. Böylece, sürdürülebilirliği açıklamada ürün pazarı ile kaynak pazarı ilişkilendirilmiş olmaktadır.

Ghemawat (1986:53-58), sürdürülebilirliği çok genel bir düzeyde örgütsel kararlılık ile açıklamıştır. Ghemawat'a göre, sürdürülebilirliğin temeli örgütsel kararlılıktır, başka bir deyişle sürdürülebilirlik kararlılık gerektirir. Kararlılık, bir işletmenin; kalıcı, ticaret edilemez ve özgü kaynaklara dayalı belirli bir stratejiyi izlemeye ısrar etme yeteneğine işaret eder. Sürdürülebilirlik, son tahlilde, belirli bir şekilde iş yapmaya kararlı olma isteği derecesi hakkında bir dizi kararlar içerir. İşletmelerin belirli bir şekilde rekabet etmeye (kararlılık) ve başka bir şekilde rekabet etmeye (esneklik) göreceli bir önem vermesi gerekir.



## 6. SRÜ'YE EKONOMİK YAKLAŞIMLAR

Özellikle 1980'li yıllardan sonra, ekonomi kavramları ve mantığı stratejik yönetim alanında sıkça kullanılır olmuştur. Strateji yazarları görüşlerini temellendirmek için sıklıkla ekonomi teorilerine işaret etmişlerdir. Ekonomi ve stratejik yönetim alanları arasındaki etkileşimi şekillendiren nedenlerden biri işletmeler arasındaki kalıcı performans farklılıkları (SRÜ) sorunu olmuştur (Rumelt vd., 1991:9). Neoklasik mikro ekonomi, rekabetin, uzun dönemde iyi performansı (endüstri ortalamasının üzerindeki performans) yok edeceğine işaret ederken; stratejik yönetim alanındaki bazı araştırma bulguları, aynı endüstrideki işletmeler arasında kalıcı performans farklılıklarının olduğuna, başka bir deyişle iyi veya kötü performansın kalıcı olma eğiliminde olduğuna işaret etmektedir. Stratejik yönetim yazarlarının iyi performansın kalıcılığını açıklamak için ilgili ekonomik teoriyi incelemeleri doğal bir eğilim olmuştur. Mikro ekonomi, işletmeler arasındaki rekabetçi davranışların ve rekabetin incelendiği en yakın ekonomi dalıdır (Barney, 1986:791). İyi performansın kalıcılığını açıklamada ise, sanayi ekonomisi, değişik mikro ekonomi dalları arasında en sık başvurulan ekonomi dalı olmuştur. Aşağıda, stratejik yönetim alanında sıklıkla adı geçen bazı ekonomi dallarının, iyi performansın kalıcılığını (SRÜ) nasıl öngördüklerine kısaca değinilecektir. Söz konusu ekonomi alanlarındaki teoriler birbirinden tamamen farklı olmamakla birlikte, farklı oldukları bazı önemli alanlar da vardır. Bütün ekonomik yaklaşımlar en azından kısa dönemde iyi performansı (rekabet üstünlüğü) öngörürlerken, orta ve uzun dönemde iyi performans (sürdürülebilir rekabet üstünlüğü) konusunda farklı öngörülere sahiptirler. Aşağıda, uzun dönemli aşırı kar kavramı, uzun dönemli daha iyi performans (UDDİP) veya SRÜ'nün varlığı anlamında kullanılmıştır.

### 6.1. Neoklasik Mikro Ekonomi

Neoklasik mikro ekonomi veya neoklasik fiyat teorisi, pazar güçlerinin pazardaki mal veya hizmetlerin miktarını ve fiyatını nasıl belirlediğini açıklamaya çalışır. Açıklamalarını tam rekabet piyasası üzerine temellendirir. Tam rekabet piyasasında kaynak arzının elastik olduğu varsayımı, işletmelerin üretim faktörlerine eşit bir şekilde ulaşacağına işaret eder. Bu koşullarda bireysel işletmelerin karlarını maksimize etmek istemesi, her işletmenin sıfır ekonomik kar elde ettiği pazar dengesinin oluşmasına yol açar. Aşırı kar dengeye ulaşınca yok olan bir sapmadır. Rekabet, başarılı işletmeler tarafından kazanılan aşırı karları eriten ve her işletmeye sadece faktör maliyetlerini karşılamaya yetecek kadar kar elde etmesine izin veren bir olgudur. Dolayısıyla, tam rekabette denge noktasında aşırı kar olmayacağı için, bu ekonomi dalı SRÜ'yü öngörmez.

### 6.2. Sanayi Ekonomisi

Sanayi ekonomisi, endüstri performansını “yapı-davranış-performans” modeli ile açıklamaya çalışır ve açıklamalarını oligopol piyasalar üzerine temellendirir. Bu modele göre, endüstri yapısından endüstri performansına doğru nedensel bir akış vardır, davranışı büyük ölçüde yapı belirlediği için performansı da büyük ölçüde yapı belirleyecektir. İşletmeler arasındaki performans farklılıkları temel olarak ölçek farklılıklarından kaynaklanır. Ölçek büyüklüğü monopol güç olarak yansır ve işletmeler aşırı monopol karlar elde edebilirler. Dolayısıyla, birkaç dominant işletmenin olduğu endüstrilerde, işletmeler monopol güçlerini kullanarak uzun dönemli aşırı karlar elde

edebilirler. Bu koşullarda işletmeler monopol güçlerini korumaya veya arttırmaya çalışırlar. Endüstriye giriş engelleri oluşturma bunun en önemli araçlarından birisidir. Dolayısıyla, sanayi ekonomisinin SRÜ'yü açıklayan en uygun ekonomi dalı olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, sanayi ekonomisi endüstrinin performansını arttırmak için rekabeti teşvik etmeyi amaçlarken, işletme stratejistleri onun görüşlerini işletmenin performansını arttırmak için rekabeti kısıtlamak amacıyla kullanır.

### 6.3. Chamberlinian Ekonomi

Chamberlinian ekonomi, işletme performansını, “işletme özellikleri- işletme davranışı- işletme performansı” akışı ile açıklamaya çalışır. Açıklamalarını tekeli rekabet piyasası üzerine dayandırır. Endüstrideki rekabet hem tam rekabet hem de tekeli özelliklerinin çoğunu taşır. Dolayısıyla, analizler endüstriden bireysel işletmelere kayar. İşletmelerin kaynak ve yeteneklerindeki (teknik know-how, ün, marka farkındalığı, patentler, yöneticilerin birlikte çalışma yetenekleri, ticari markalar vb.) farklılıklar performans farklılıklarına da yol açabilir. Buna göre, tekeli rekabet piyasasında en azından endüstrideki bazı işletmeler özgün kaynak ve yeteneklerini iyi şekilde kullanarak uzun dönemli aşırı karlar elde edebilirler. Dolayısıyla, endüstrideki bazı işletmelerin SRÜ elde etmesi mümkündür. Chamberlinian ekonomi ile sanayi ekonomisinin birbirine karşıt olmaktan çok, birbirini tamamladığı söylenebilir. Sanayi ekonomisi işletmelerin izleyebileceği genel stratejilere işaret ederken, Chamberlinian ekonomi spesifik stratejilere işaret eder. Örneğin, sanayi ekonomisi giriş engellerinin kullanılmasına işaret ederken, Chamberlinian ekonomi ne tür bir giriş engelini kullanılacağına işaret eder (Barney, 1986:793-795).

### 6.4. Schumpeterian Ekonomi

Schumpeterian ekonomi, ekonomik gelişme sürecini ürün ve üretim teknolojilerindeki yeniliklere dayandırarak açıklamaya çalışır. Sanayi ekonomisi ve Chamberlinian ekonomi rekabetçi dinamikleri işletmenin değişikliklere uygun tepkiler vermesine fırsat verecek şekilde bir ölçüde durağan sayarken, Schumpeterian ekonomide rekabet dinamik ve daha az kestirilebilir. Rekabet yenilikler sayesinde olur ve yenilikleri önceden kestirmek zordur. Schumpeter her yeniliğin kendinden önceki yeniliği yıkmasını “yaratıcı yıkıcılık” olarak adlandırır. Bu koşullarda, işletmelerin karşılaşacağı rekabetçi belirsizlikler stratejik yönetim teknikleriyle tam olarak ortadan kaldırılamaz (Barney, 1986:795-796). Yenilik süreci aşırı karlara yol açar. Rakip işletmeler bu aşırı karlara taklitçilik yoluyla cevap verecekleri için, aşırı karlar asla kalıcı olmayacaktır. Ayrıca, Schumpeterian mantık yenilik ve taklit dinamiklerinin işletme düzeyinde değil, bireysel ürün düzeyinde gerçekleştiğine işaret eder. Dolayısıyla, taklitçilerin ortaya çıkmasıyla, yeni üründen kaynaklanan karın azalması işletmenin karının da mutlaka azalmasını gerektirmez. Dolayısıyla, Schumpeterian ekonomi SRÜ'yü işletme düzeyinde öngörürken bireysel ürün düzeyinde öngörmez (Roberts, 2001:239-250).

### 6.5. Avusturyan Ekonomi

Avusturyan ekonomiyi tam olarak tanımlamak zordur. Avusturyan ekonomi ile sanayi ekonomisi arasında belirli farklılıklar olmakla birlikte, bazı durumlarda fark sadece bir derece sorundur. Ayrıca, benzer şekilde, bazı farklılıklar olmakla birlikte, Schumpeter'in çalışmaları çoğunlukla Avusturyan okulu içerisinde düşünülür.

Avusturyan ekonomi çoğunlukla pazar dinamiklerine işaret etmek üzere kullanılır. Bu okula göre, işletmeler temel olarak girişimci keşiflerle kar ederler. Ancak, keşiflere bağlı aşırı karlar rakiplerin taklitçiliği nedeniyle kısa süreli olur. Diğer taraftan, bilgi birikimindeki sürekli değişme pazarda da sürekli değişmeye ve yeni kar fırsatlarının oluşmasına yol açar. Sürekli değişen pazarda yeni fırsatları yakalamanın bir aracı olarak da girişimcilik önemlidir. Buna göre, uzun dönemli aşırı karlar elde etmek mümkün olmayacaktır (Jacobson, 1992:782-807). Sonuç olarak, bu ekonomiye göre, aşırı karlar kısa süreli olacak ve işletmelerin SRÜ elde etmesi mümkün olmayacaktır.

### 6.6. Evrimsel Ekonomi

Evrimsel ekonomi, ekonomik değişimi, biyolojik rekabet ile ekonomik rekabet arasında bir benzerlik kurarak açıklamaya çalışır. Bu ekonominin benimsediği evrimsel sürecin çeşitlilik, seçim ve kalıcılık olmak üzere üç önemli özelliği vardır. Bu özellikler bir sürece evrimsel nitelik kazandıran özelliklerdir. Burada, çeşitlilik, işletmeler arasındaki yetenek farklılıklarına; seçim, işletmeler arasındaki rekabete ve kalıcılık da işletmelerin çevreye uyum sağlamasına işaret etmektedir. İşletmeler faaliyetlerini yerine getirirken zaman içerisinde farklı iş yapma yetenekleri (routines) geliştirirler. Rekabetçi ortamda bu yeteneklerden etkin ve verimli olanlar işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırır. Etkin ve verimli olmayanlar ise, ya terk edilir ya da değiştirilir. Bazı yetenekler ise, diğerlerinden daha kalıcı rekabet üstünlüğü yaratma özelliğine sahiptir. Bu ekonomide kalıcılık SRÜ'ye oldukça yakın bir kavramdır ve işletmenin çevreye uyum sağladığına işaret eder. Ancak, SRÜ denge koşullarıyla ilgili olarak açıklanmaz, onun yerine hangi yeteneklerin hangi koşullarda SRÜ yaratacağı açıklanmaya çalışılır. Bu ekonominin en aşırı ucu olan popülasyon ekolojisine göre, işletmeler stratejik seçimler yapamazlar ve stratejilerini kolayca değiştiremezler (Barney, 2001:646-647). Buna göre, işletmeler SRÜ elde edebilirler ancak bu stratejik seçimlerin bir sonucu olarak gerçekleşmez. Dolayısıyla, bu ekonominin stratejik yönetim araştırmalarıyla uyumlu olmadığı söylenebilir.

Strateji alanındaki araştırma bulguları, ekonomi alanındaki teoriler ile karşılaştırıldığı zaman, eğer araştırma bulguları uzun dönemli daha iyi performansın (UDDİP) varlığını göstermeye devam ederse, bu durumda SRÜ'yü öngörmeyen ekonomi teorilerinin bu bulguları açıklayacak şekilde yeniden gözden geçirilmeleri gerekecektir. Eğer araştırma bulguları UDDİP'nin varlığını göstermeye devam etmezse, bu durumda stratejik yönetim teorilerinin bu bulguları açıklayacak şekilde yeniden gözden geçirilmeleri gerekecektir. Eğer araştırma bulguları UDDİP'yi var ancak çok nadir olarak gösterirse, bu durumda da bu alandaki araştırmaların artması beklenmektedir (Wiggins ve Ruefli, 2002:84).

### 7. SONUÇ

“Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü-SRÜ” kavramı, stratejik yönetim alanında belki de en sık kullanılan kavramdır. Bu kavramın önemi çağdaş stratejik yönetim anlayışını yansıttığından kaynaklanır. Çağdaş stratejik yönetim anlayışına göre, “bir işletmenin temel amacı uzun dönemli performansını arttırmaktır ve bunun için de SRÜ elde etmesi gerekir”. Bu nedenle, stratejik yönetim alanındaki çoğu teori SRÜ'yü açıklamaya çalışır. Ancak, kavramın stratejik yönetim alanındaki önemine rağmen, onu açıkça tanımlama girişimleri oldukça sınırlı olmuştur ve bu kavramın tam olarak ne

anlama geldiği literatürde açık değildir. Bu çalışmada, SRÜ kavramına açıklık getirmek amacıyla, SRÜ kavramı ve bu kavramın önemli bazı boyutları literatür taramasına dayalı olarak incelenmiştir.

SRÜ zamana ve taklit edilme olasılığına bağlı olarak, başlıca iki şekilde açıklanmaktadır. Zamanı esas alan tanımlar, SRÜ'yü, basitçe, rekabet üstünlüğünün (RÜ) uzunca bir takvim zamanı devam etmesi olarak tanımlarken; taklit edilme olasılığını esas alan tanımlar, SRÜ'yü, rakiplerin taklitçi girişimlerine rağmen hala var olmaya devam eden RÜ olarak tanımlarlar. Ancak, her iki yaklaşım da birbirinden tamamen bağımsız değildir. RÜ'nün taklit edilme olasılığı azaldıkça, RÜ uzun süreli olma eğilimindedir. Bu çalışmada SRÜ, her iki yaklaşımı da içerecek şekilde, "eğer rekabet üstünlüğünün rakiplerin muhtemel taklitçilik girişimlerine ve endüstrideki muhtemel değişimlere rağmen uzun dönemde var olmaya devam edeceği bekleniyorsa bu rekabet üstünlüğü sürdürülebilirdir" şeklinde tanımlanmıştır.

SRÜ, strateji literatüründe aynı endüstrideki işletmeler arasındaki kalıcı performans farklılıklarını açıklamada kullanılan bir kavramdır. Ancak, çoğunlukla, SRÜ'ye sahip olmanın otomatik olarak uzun dönemli daha iyi performansa (UDDİP) yol açacağı varsayılmaktadır. Diğer taraftan, SRÜ ile UDDİP arasındaki ilişkilerin her zaman böyle olmayacağını ileri süren yazarlar da vardır. Bunlara göre, SRÜ ve UDDİP farklı kavramlardır. İyi performans SRÜ'nün kendisi değil, onun bir sonucudur ve bu sonuç her zaman gerçekleşmeyebilir.

SRÜ kavramıyla ilgili olarak değişik yazarların literatüre doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunmasına rağmen, bu kavramla ilgili hala önemli eksiklikler bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, SRÜ'yü tanımlamada kullanılacak finansal performans ölçütünün ne olacağı ve bu ölçütün SRÜ ile nasıl ilişkilendirileceğidir. Karlılık, işletmelerin en doğal, en temel amacıdır ve finansal performans için önemli bir ölçüt oluşturmaktadır. Ancak, karlılık değişik şekillerde ölçülebilmektedir. SRÜ'nün uzun dönemli bakış açısı göz önünde bulundurulduğunda, karlılığın yatırımlar açısından ölçülmesi daha anlamlı gözükmektedir. Bu nedenle, çoğu stratejik yönetim araştırmalarında karlılık yatırımlar üzerinden ölçülme eğilimindedir. Ancak, işletmenin geçmiş performansını değerlendirirken muhasebe karının, gelecek performansını değerlendirirken de ekonomik karın kullanılması daha uygun olabilir. Bu durumda, yatırımların uzun dönemli karlılığı söz konusu olduğu zaman, SRÜ kavramını "net bugünkü değer" yöntemi ile ilişkilendirmenin yararlı olacağı bir görüş olarak ileri sürülebilir. İkincisi, kavramsal tanıma bağlı olarak, SRÜ'nün genel kabul görmüş bir işlemsel tanımının bulunmayışıdır. Dolayısıyla, SRÜ'nün varlığını ya da yokluğunu kesin olarak söyleyebilmek henüz zordur. Literatürde değişik yazarlar tarafından değişik işlemsel tanımlar kullanılmaktadır. Bu durum bulguların karşılaştırılmasını veya birleştirilmesini güçleştirmektedir. Bu eksikliğin giderilmesinde, işletme kaynaklarının taklit edilebilirlik derecesini ölçen standart bir ölçek geliştirmeye çalışmak iyi bir başlangıç noktası oluşturabilir. Özet olarak, eğer SRÜ kavramı strateji alanında anlamlı ve önemli bir kavram olarak kullanılmaya devam edilecekse, bunun için öncelikle, kavramın sağlıklı bir kavramsal tanımının ve buna dayalı olarak da sağlıklı bir işlemsel tanımının geliştirilmesi gerekir. Ancak bu şekilde SRÜ teorileri ampirik olarak test edilebilir.

Çoğu ekonomik teori SRÜ'yü öngörmemesine rağmen, stratejik yönetim teorilerinin temel hipotezi SRÜ'nün varlığı şeklindedir. Hatta bazı teoriler doğrudan SRÜ teorisi olarak adlandırılmaktadır. Henüz kesin bir yargıya ulaştırıcı şekilde olmamakla birlikte, SRÜ'nün varlığını işaret eden bazı araştırma bulguları vardır. Ancak, bugün için, bu bulgularının ne ekonomi teorilerini ne de strateji teorilerini değiştirmek için yeterli olduğu söylenemez, onun yerine bu alanda daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Stratejik yönetim yazarları, SRÜ'nün varlığını kabul etmekle birlikte, görüş ayrılıkları daha çok onun kaynakları konusundadır. Yazarlar SRÜ'yü onun kaynaklandığı düzeye göre farklı şekillerde açıklamaktadırlar. Ancak, yaygın kanı, SRÜ'nün olabilmesi için rekabetin bir ölçüde kısıtlanması gerektiği şeklindedir. Literatürde başlıca rekabeti kısıtlama mekanizmaları giriş engelleri (endüstri düzeyinde), hareketlilik engelleri (stratejik grup düzeyinde) ve izolasyon mekanizmaları (işletme düzeyinde) olarak gruplandırılmaktadır.

SRÜ kavramı stratejik yönetim ve ekonomi alanı arasındaki ilişkileri şekillendiren unsurlardan birisi olmuştur. Özellikle 1980'li yıllardan sonra, ekonomi kavramları ve mantığı stratejik yönetim alanında sıkça kullanılır olmuştur. Strateji yazarları SRÜ'ye ilişkin görüşlerini temellendirmek için sıklıkla ilgili ekonomi teorilerine işaret etmişlerdir. Bu durumun doğal bir eğilim olduğu söylenebilir. Ancak, bütün ekonomik yaklaşımlar en azından kısa dönemde daha iyi performansı (rekabet üstünlüğü) kabul etmekle birlikte, orta ve uzun dönemli daha iyi performans (sürdürülebilir rekabet üstünlüğü) konusunda farklı görüşler ileri sürmektedirler.

#### KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1989), "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, Winter, pp. 91-106.
- Amit, R. ve P.J.H. Schoemaker (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, No. 14, pp. 33-46.
- Barney, J. B. (1986), "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 791-800.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, No. 17, pp. 99-120.
- Barney, J. B. (2001), "Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective on the Resource-Based View", *Journal of Management*, No. 27, pp. 643-650.
- Coyne, K. P. (1986), "Sustainable Competitive Advantage-What It is, What It isn't", *Business Horizons*, January-February, pp. 54-61.
- Cubbin, J. ve P. Geroski (1987), "The Convergence of Profits in the Long Run: Inter-Firm and Inter-Industry Comparisons", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XXXV, No. 4, pp. 427-442.

- Day, G. S. (1984), *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, Minneapolis: West Publishing Co.
- Dierickx, I. ve K. Cool (1989), "Asset Stock Acculation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp. 1504-1513.
- Fahy, J. (2000), "The Resource-based view of the Firm: Some Stumbling-blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No. 2,3,4, p. 94 (html.article).
- Ghemawat, P. (1986), "Sustainable Advantage", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 53-58.
- Grant, R. M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring, pp. 114-134.
- Jacobsen, R. (1988), "The Persistence of Abnormal Returns", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 415-430.
- Jacobson, R. (1992), "The "Austrian" School of Strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 4, pp. 782-807.
- Ma, H. (2000), "Competitive Advantage and Firm Performance", *Competitiveness Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 15-31.
- Mueller, D. C. (1988), *Profits in the long run*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Peteraf, M. A. 1993, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, No. 14, pp. 179-191.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press.
- Reed, D. ve R. J. Defillippi (1990), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, No. 15, pp. 88-102.
- Roberts, P. W. (2001), "Innovation and Firm Level Persistent Profitability: A Schumpeterian Framework", *Managerial and Decision Economics*, No. 22, pp. 239-250.
- Rumelt, R. P. (1984), "Towards a Strategic Theory of the Firm", in Lamb, *Competitive Strategic Management*, (Der. R. B. Lamb), N. J.: Prentice Hall.
- Rumelt, R. P., D. Schendel ve D. J. Teece (1991), "Strategic Management and Economics", *Strategic Management Journal*, No. 12, pp. 5-29.
- TDK. (1988), *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basım Evi.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, No. 5, pp. 171-180.

- Wiggins, R. ve T. W. Ruefli (2002), “Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance”, *Organization Science*, Vol. 13, No. 1, pp. 82-105.
- Williams, J. R. (1992), “How Sustainable is Your Competitive Advantage”, *California Management Review*, Spring, pp. 29-51.