

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNÇESİNE POZİSYON  
OKULUNUN KATKISI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Esra DİL**

**Enstitü Anabilim Dalı:İşletme  
Enstitü Bilim Dalı :Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet BARCA**

**AĞUSTOS 2007**

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNÇESİNE POZİSYON  
OKULUNUN KATKISI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Esra DİL**

**Enstitü Anabilim Dalı:İşletme  
Enstitü Bilim Dalı:Yönetim ve Organizasyon**

**Bu tez 01/08/2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.**

**Prof. Dr. Gültekin YILDIZ  
Jüri Başkanı**

**Doç. Dr. Mehmet BARCA  
Jüri Üyesi**

**Doç. Dr. Orhan BATMAN  
Jüri Üyesi**

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Esra DİL**

**18.07.2007**

## ÖNSÖZ

Kanaatimce akademik çalışmalar, insanın düşüncelerini ve dolayısıyla kendisini disipline etmesi adına verdiği mücadelede önemli bir kilometre taşıdır. Bu anlamda çalışmanın ortaya çıkış sürecinde kazandığım deneyimler benim için eşsiz birer referans noktası olarak var olacaklar. Bu deneyimi yaşama fırsatını bana sunan, bugüne kadar üzerimden emeklerini eksik etmeyen herkese teşekkürlerimi iletmek isterim. Öncelikle ve özellikle, bir akademisyenin nasıl olması gerektiği konusunda gerçek bir model olduğunu düşündüğüm, her noktada yapıcı eleştirileri, yol gösterici tutumları ile hem akademik alanda hem de hayata dair düşünce dünyamın zenginleşmesinde büyük katkısı olan çok değerli hocam Doç. Dr. Mehmet BARCA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Bugüne kadar bir an olsun verdiğim kararlarda benden desteğini esirgemeyen ve bugüne gelmemde kuşkusuz en büyük emek sahibi ailem başta olmak üzere, tüm hocalarım ve dostlarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

**Esra DİL**

**18.07.2007**

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİME TARİHSEL BİR BAKIŞ</b> .....	<b>8</b>
1.1.Stratejik Yönetimin Doğuşu.....	9
1.2.1980'e Kadar Stratejik Yönetim Alanında Yaşananlar .....	10
1.2.1. Planlama Okulu.....	13
1.2.1.1. Planlama Okulunun Gelişimi.....	14
1.2.1.2. Planlama Okulunun Geliştirdiği Temel Argümanlar.....	15
1.2.1.3. Pozisyon Okulunun Doğuşuna Etkileri.....	17
1.2.1.4. Pozisyon Okulunun Planlama Okulunu Dönüştürmesi.....	18
1.2.2. Endüstriyel Organizasyon Kuramı.....	19
1.2.2.1. Endüstriyel Organizasyon Kuramının Temel Varsayımları.....	20
1.2.2.2. Endüstriyel Organizasyon Kuramının Porter'ın Düşüncesine Etkisi....	22
1.2.2.3.Pozisyon Okulunun Endüstriyel Organizasyon Kuramına Etkisi.....	23
1.2.3.Harvard İşletme Okulu ve Danışmanlık Firmaları.....	24
1.2.3.1. Vaka Analizi ve Stratejik Yaklaşımın Geliştirilmesi.....	24
1.2.3.2. Danışmanlık Firmaların Doğuşu ve Geliştirdikleri Teknikler.....	27
1.2.3.3. Pozisyon Okulunun Doğuşunda Bu Gelişmelerin Katkısı.....	30
<b>2.BÖLÜM: PORTER, REKABET STRATEJİLERİ VE POZİSYON OKULUNUN İNCELENMESİ</b> .....	<b>33</b>
2.1. Michael E. Porter'ın Hayatı .....	33
2.2. Porter'ın Görüşlerinin Analizi.....	41
2.2.1. Sektör Düzeyinde .....	42
2.2.2. Firma Düzeyinde.....	57
2.2.3. Ulus Düzeyinde.....	67

2.3. Görüşlerinin Genel Değerlendirmesi.....	74
2.3.1. Görüşlerinin Kuramsal Katkı.....	75
2.3.2. Görüşlerinin Ampirik Katkı.....	76
2.3.3. Görüşlerinin Sınırlılıkları .....	78
2.3.4. Uyandırdığı Etki .....	80
2.4. Porter'ın Görüşleri Bir Ekol Müdür?.....	81

### **3.BÖLÜM: POZİYON OKULU SONRASI STRATEJİK YÖNETİMİN**

<b>GELİŞİMİ .....</b>	<b>84</b>
3.1. Porter'dan Sonra Geliştirilen Düşünceler ve Ekoller.....	84
3.2. Porter'a Karşı Getirilen Eleştiriler .....	91
3.3. Porter'ın Eleştirilere Verdiği Cevaplar .....	93
3.4. Porter'ın Kendi Düşüncesinde Yaptığı Yenilikler ve Düşüncesinin Evrimi.....	95
3.5.Porter'dan Günümüze Stratejik Yönetimin Seyri.....	96
<b>SONUÇ .....</b>	<b>98</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>101</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>110</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Porter'ın Eserlerinin Dönemler Halinde Gösterimi .....	40
<b>Tablo 2.</b> Genel Rekabet Stratejileri .....	55

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Beş Güç Modeli .....	45
<b>Şekil 2.</b> Giriş-Çıkış Engelleri ve Karlılık.....	49
<b>Şekil 3.</b> Jenerik Stratejiler .....	52
<b>Şekil 4.</b> Üç Genel Stratejinin Farklı Gösterimleri.....	59
<b>Şekil 5.</b> Değer Zinciri.....	64
<b>Şekil 6.</b> Değer Sistemi .....	66
<b>Şekil 7.</b> Elmas Modeli.....	69



<b>Tezin Başlığı:</b> Stratejik Yönetim Düşüncesine Pozisyon Okulunun Katkısı	
<b>Tezin Yazarı:</b> Esra DİL	<b>Danışman:</b> Doç Dr. Mehmet BARCA
<b>Kabul Tarihi:</b> 01.08.2007	<b>Sayfa Sayısı:</b> VI(ön kısım)+110(tez)
<b>Anabilim Dalı:</b> İşletme	<b>Bilim Dalı:</b> Yönetim Organizasyon
<p>Yönetim bilimleri duvarının son tuğlası olarak değerlendirebileceğimiz stratejik yönetim alanı, özellikle 1980'lerden günümüze hızla gelişim göstermiş ve alana yapılan düşünsel katkılarla derinlikli bir niteliğe bürünmüştür. Michael E. Porter alanın en önde gelen isimlerinden biri olarak değerlendirilmektedir ve sunmuş olduğu çerçeve strateji literatürünün önde gelen referans kaynaklarından biri olmuştur.</p> <p>Çalışmamızda, neredeyse tüm strateji yazınında kendisine atıf yapılan Porter'ın katkısının özgünlüğü tartışılmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda bu katkının alanın bilimselleşmesi sürecindeki konumu belirlenmiştir.</p> <p>Bu bağlamda, sadece Porter'ın düşüncelerini ele almak yerine, kendisinden önceki ve sonraki dönemler de dikkate alınmak suretiyle bütüncül bir bakışla çalışmamızın sorunsalına yanıt aranmıştır.</p> <p>İnceleme sonucunda, Porter kendi düşüncelerinin arka planında kendisinden önce var olan kuram ve kavramları yeniden ele alarak, kendi modeli içerisinde başka bir kimliğe soktuğu görülmüştür. Gerek planlama okulunun görüşleri, gerek Harvard Ekolünün etkisi, gerekse endüstriyel organizasyon kuramının varsayımları Porter'ın çerçevesinde yer bulmuş ancak hiçbir görüş olduğu gibi alınarak muhafaza edilmeden, kendi düşünsel iddiaları ışığında yeniden şekillenmiştir. Bu bağlamda Porter'ın katkısı özgün bir katkı olarak düşünülmektedir.</p> <p>Kendisine getirilen eleştiriler nedeniyle alanda düşünsel tartışma zeminin de zenginleşmesini sağlayarak, alanın bilimselleşmesi yönünde de önemli bir katkı sunmuştur.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Stratejik Yönetim, Michael E. Porter, Pozisyon Okulu, Rekabet Stratejileri	

<b>The Title of Thesis:</b> The Contribution of Position School on Strategic Management Thinking	
<b>Author:</b> Esra DİL	<b>Supervisor:</b> Assoc.Prof.Dr. Mehmet BARCA
<b>Date:</b> 01.08.2007	<b>Nu.Of Pages:</b> VI(pre text)+110(main body)
<b>Department:</b> Business Administration	<b>Subfield:</b> Management and Organization
<p>The strategic management discipline which can be described as the “last brick of the management sciences wall” has been fascinatingly fast in terms of development trend as well as becoming more scholar with several contributions made by several thinkers. Michael E. Porter is considered as one of the leading profiles of the discipline and has become one of the most cited references in the field.</p> <p>In this study, the contribution of Porter who was cited in almost every academic research in the field is being assessed. At the same time it is tried to spot this contribution and it’s position in the process of scientification of the discipline.</p> <p>In this context, it was not only aimed at clarifying the Porter’s thoughts as a literature review but also justifying the Porter’s framework as a means of a phase in the strategic thinking and this analysis is an attempt to answer the research problematic of this study.</p> <p>As a result of the analysis made, it is seen that Porter evaluated the prior researches’ contribution to the area and built up his own way of thinking and understanding strategic issues. Either planning school’s or industrial organisation school’s thoughts were considered and these thoughts have been transformed in the light of his ideas.</p> <p>To summarise, Porter has been contributing the discipline by founding a critical atmosphere and this has helped the sicientification and sophistication of the strategic management field.</p>	
<b>Key Words:</b> Strategic Management, Michael E. Porter, Position School, Competitive Strategies	

# GİRİŞ

## Çalışmanın Amacı ve Sorunsalı

Bu çalışmanın amacı, Michael E. Porter'ın stratejik yönetim düşüncesine yaptığı katkının özgünlüğünü disiplinin tarihsel gelişim sürecini dikkate alarak tartışmak ve bunun yanı sıra Porter'ın stratejik yönetim disiplininin bilimselleşmesi sürecine olan katkısını pozisyon okulu üzerinden incelemektir. Daha geniş bir ifadeyle, stratejik yönetim sahasında yapmış olduğu çalışmalarla disiplininin en önemli isimlerinden biri haline gelen ve tek başına bir ekol olduğu rahatlıkla söylenebilecek olan Porter'ın, kendisinden önce gelen stratejistlerden farklı olarak neleri ortaya koyduğu, geliştirmiş olduğu model incelendiğinde hangi disiplinlerden ve teorilerden yararlandığı, ileri sürdüğü varsayımları ne gibi sorulara yanıt aramak için geliştirdiği incelenerek, hem kendi düşüncesinin gelişimi ve dönüşümü ele alınacak, hem de stratejik yönetim disiplini açısından bilim vitrinindeki yeri konumlandırılmaya çalışılacaktır.

Bu bağlamda, çalışmanın temel sorunsalını, "Porter'ın görüşlerinin, stratejik yönetim düşüncesine katkısının konumu nasıl değerlendirilebilir?" şeklinde ifade etmek mümkündür. Başka bir ifade ile Porter'ın şahsında "pozisyon okulunun stratejik yönetim alanındaki pozisyonu nedir?" sorusu cevaplandırılmaya çalışılacaktır. Bu soruyu spesifik alt sorularda detaylandırdığımızda, çalışmamızda cevabını arayacağımız bazı soruları şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- 1- Stratejik yönetim disiplininin oluşmaya başladığı günden Porter'ın kendi yaklaşımlarını öne sürdüğü güne kadar geçen periyotta nasıl bir dönüşüm süreci yaşanmıştır? Diğer bir ifade ile Porter fikirlerini hangi dönemseller koşullar altında geliştirmiştir?
- 2- Tarihsel gelişim süreci içinde kendisinden önce ortaya atılmış görüşler dikkate alındığında, Porter'ın düşünceleri bu yaklaşımlarla ne gibi benzerlikler ve farklılıklar taşımaktadır?
  - 2.1.- Planlama Okulu açısından bakıldığında ne gibi yeni görüşler ileri sürdü ve bu görüşler stratejik yönetim düşüncesini nasıl etkiledi?

- 2.2.- Endüstriyel Organizasyon kuramı, rekabet stratejilerine nasıl yön verdi? Porter'ın modeli, bu kuramda nasıl bir değişikliğe sebep oldu?
- 2.3.- Porter hangi eğitim geleneğinden gelmektedir? Bu geleneğin etkisi kendi çalışmalarına ne ölçüde yansımıştır?
- 3- Porter'ın görüşleri hangi varsayımlar üzerine kurulmuştur ve nasıl bir kapsama sahiptir?
- 3.1. Kurduğu model hangi sorulara yanıt bulmayı hedeflemektedir?
- 3.2. Geliştirdiği düşünsel çerçeve şirket düzeyinden ulus düzeyine kadar stratejik rekabet konusunu nasıl ele almaktadır? Bu alana nasıl bir açılım sağlamıştır?
- 3.3. Sunduğu yaklaşımla hem akademik dünyaya, hem de iş dünyasına nasıl bir katkı sağlamıştır?
- 3.4. Görüşleri ne derece kabul görmüş ve uygulanmıştır?
- 4- Porter'ın sunmuş olduğu yaklaşım stratejik yönetim disiplini ne gibi dönüşümlere sebep olmuş, kendinden önceki düşünceleri nasıl dönüştürüp, kendisinden sonra gelecek olanlara nasıl bir düşünsel zemin hazırlamıştır?
- 5- Aradan geçen yirmi beş yılı aşkın zaman diliminde Porter kendi fikri modelinde ne gibi değişimler yaparak, yaklaşımının güncelliğini korumasını sağlamış ve diğer ekollerle düşünsel rekabetini sürdürebilmiştir?
- 6- Porter'ın tüm bu süreç içinde düşünsel bir evrim geçirdiği söylenebilir mi? Öyle ise bu düşünsel evrimi oluşturan etkenler ve bu evrimin stratejik düşünceye etkisi nelerdir?
- 7- Stratejik yönetimin bilimselleşmesine nasıl bir katkı sağlamıştır?
- 8- Porter'ın katkısı devrimsel bir nitelikte midir? Katkısının konumu nasıl değerlendirilebilir ve bilim vitrininde nereye konabilir?

Yukarıda belirtilen soruların ilk ikisi birinci bölüm kapsamında, 3. soru ikinci bölümde ve 4. ve 5. sorular üçüncü bölümde ele alınacak ve son üç soru ise sonuç bölümünde irdelenmeye çalışılacaktır. Bu bağlamda çalışmanın kapsamına aşağıda değinilecektir.

### **Çalışmanın Yöntemi ve Sınırlılıkları**

Söz konusu bu çalışmamızda tarihsel bir bakış açısı esas alınarak, Porter'ın fikir dünyası resmedilmeye çalışılacaktır. Bunun sonucunda Porter'ın 1970'li yıllardan günümüze kadar yazmış olduğu eserler, yararlanmış olduğu kaynaklar çalışmamıza ışık tutarken, öte taraftan Porter'a katılan ya da karşı olan düşünürlerin eserlerinden de yararlanarak elli yıllık stratejik düşünce tarihi içerisinde Porter'ın düşüncesinin kritiği yapılmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda, çalışma daha çok deskriptif bir nitelik taşımaktadır. Çalışmamızın sorunsalı, araştırma yöntemimizin belirleyicisi durumunda olduğundan, çalışma daha çok ikincil veriler esas alınmak suretiyle tanımlayıcı bir çalışma kimliği kazanmıştır. Araştırmanın temel sınırlılığı ise, tarihsel bakış açısı ile ele alınan sorunsalımızda, neredeyse tüm literatürde Porter'ın düşüncelerine atıf yapılması nedeniyle kaynakların bir araştırma içinde değerlendirilemeyecek kadar çok olması, ancak sürenin ve çalışmanın kapsamının bu derinlikte bir inceleme yapmaya olanak tanınamamasıdır. Bu nedenle çalışmamızda öncelikle temel kaynak olarak atıfta bulunulan eserlere başvurulmuştur. Öte yandan çalışmanın tanımlayıcı bir yapıda olması nedeniyle, gözlem ya da deneye dayalı bulguların desteğiyle geliştirilebilir bir nitelik taşımaması, yalnızca ikincil veriler üzerinden, literatür incelemelerine olanak tanımasıdır.

### **Literatür Eleştirisi**

Mintzberg (1990), stratejik yönetim alanında var olan düşünce okullarını ele aldığı çalışmasında, sektörde en uygun konumu almayı rekabet etmede ön şart kabul eden yaklaşımı nedeniyle Porter'ın düşüncelerini 'pozisyon okulu' nitelendirmesiyle betimlemiştir. Sonraları bu kavram literatürde kabul görerek, Porter'ın geliştirmiş olduğu düşünce ekolünün ismi olmuştur.

Stratejik yönetim yazınına bakıldığında (ör: Chaffee, 1985; De Witt ve Meyer, 2002; Whittington, 1993) geliştirilmiş olan düşünceler çeşitli kriterler açısından sınıflandırmaya tabii tutulmuştur. Ancak gerek stratejik yönetimin tarihsel gelişimi,

gerekse stratejinin ele alınışı açısından yapılan sınıflandırmada 1980 yılı önemli bir yol ayrımı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pozisyon okulunun doğuşu olarak ifade edebileceğimiz bu tarihten sonra stratejik yönetim alanında ‘yeni sorular’ (Teece, 1990) tartışılmaya başlanmış ve ilgili literatürde bu tarih sonrasında büyük bir patlama yaşanmıştır (Mintzberg vd., 1998: 18). Porter, bu katkısı ile tüm zamanların en büyük üç yönetim gurusundan biri olarak tanımlanmaktadır (Kennedy, 1998:xiv). Kitabı, bazı yazarlar (Mintzberg vd.,1998: 82; Elram ve Carr, 1994: 2) yeni ufuklar açan bir çalışma olarak tanımlarken, bazıları da 1980’lerin en etkili çalışması (Rumelt vd., 1991: 3) olarak nitelendirmiştir.

Literatürde kendisinden önemle bahsedilen ve eserleri hemen her strateji çalışmasında referans olarak gösterilen, Porter’ın devrimsel denilebilecek nitelikte bir katkı sağlayıp, sağlamadığı incelemeye değer bir konu olarak görülmektedir.

Çalışmamızda Porter’ın düşüncelerinin konu edilmesinin birkaç nedeni şöyle sıralanabilir; Porter’ın strateji denince akla ilk gelen isimlerden biri olması, onun düşüncelerini anlamayı önemli kılmaktadır. Öte yandan, Porter’ın düşüncelerini bu denli önemli kılan unsurların neler olduğu araştırmamız sırasında cevabı merak edilen bir soru olarak karşımızda durmaktadır. Son olarak ise, stratejik yönetim alanının bilimselleşmesi ve ayrı bir disiplin olarak ele alınması mümkün ise, Porter’ın bu süreçte üstlenmiş olduğu rol nedir? sorusu konuyu araştırılmaya değer bir çerçeveye sokmaktadır. Bu bağlamda, sorumuza tatmin edici bir cevap bulabilmek için Porter’ın kendisinden önceki ve sonraki çalışmalar hakkında da bilgi edinmek, dolayısıyla stratejik yönetimin elli yıllık tarihi hakkında genel bir perspektife sahip olmak mümkün olacaktır.

### **Çalışmanın Katkısı ve Önemi**

Stratejik yönetim, yönetim bilimleri duvarının son tuğlası olarak nitelendirilebilir. Disiplininin doğuşundan günümüze kadar geçen sürede alana ilgi artarak büyümüş, gerek teorik gerek uygulamalı olarak pek çok çalışmaya imza atılmış, bunun sonucunda da alan süratle gelişmiştir. Son oluşan disiplin olmasına rağmen gösterilen bu ilgi sayesinde görece kısa denecek bir zaman diliminde zengin bir literatüre sahip olunmuştur.

Farklı yaklaşımların geliştirilmesiyle, her biri odak noktasına ayrı kriterleri alan ve farklı perspektifler sunan düşünce okulları disiplinin tartışma zeminine zenginlik katmıştır. Her okulun savunduğu görüşlerin beslendiği farklı teorilerin olması, alana disiplinler arası bir kimlik kazandıran bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Stratejik yönetimin gelişimi ve okulların oluşumundaki tarihi süreç dikkate alındığında, her bir düşünce ekolünün ileri sürdüğü iddiaların derinden kavranabilmesi için dayandıkları ana teorilerin fark edilmesi, böylelikle okulların temel iddiaları ve özgün katkılarının kavranabilmesi ve alanın bilimselleşmesi yolundaki katkılarının anlaşılması dikkate değer bir konu olarak görülmektedir. Bu sebeple, bu çalışmada Pozisyon Okulu'nun kurucusu olan Michael E. Porter'ın ilham aldığı teoriler, kendisinden önce ortaya atılmış olan görüşler değerlendirilerek, bu bilgiler ışığında kendisinin alana yaptığı özgün katkı tartışmaya konu edilecektir.

Ayrıca yapılan her yeni katkının taraftar ya da karşıt olan yeni düşüncelerin doğmasına zemin hazırladığı göz önüne alınırsa, Porter'ın kendisinden sonra gelen ekollere etkisi, nihayetinde de stratejik yönetim disiplininin bilimselleşmesi yolculuğunda katkısının irdelenmesi çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır.

Böyle bir sorunsal üzerinde araştırma yapmanın önemi ise, stratejik yönetim literatüründe (De Witt ve Meyer, 1994) iki temel okuldan biri olarak ismi geçen pozisyon okulunun, dolayısıyla ekolün kurucusu olan Porter'ın varsayımları, geliştirdiği argümanların bağlamı, kısıtları ve katkılarının ele alınmasıyla, stratejik düşünce tarihinin önemli bir bölümüne ışık tutmaya çalışmasıdır.

Bu çalışmanın katkısı, görüşleri üzerinde pek çok tartışma yapılan, stratejistlerin gurularından biri kabul edilen bir ismin, çalışmanın amaçlarından biri olan 'özgünlük' tartışması bağlamında, düşünce dünyasının anlaşılmasında bir yönüyle dahi olsa imkan sağlamasıdır. Böyle bir katkı ileride stratejik yönetim alanında yapılan diğer çalışmaların da düşünsel temellerinin irdelenmesi için bir başlangıç noktası olabilir. Bu katkının yanı sıra, stratejik yönetim disiplininin bilimselleşmesi sürecinde Porter'ın katkısı tartışılmak suretiyle, yönetim düşüncesini etkileyen teori ve paradigmaların konusunda yapılacak sonraki çalışmalar için bir tartışma zemini oluşturmak da hedeflenmektedir.

## **Çalışmanın Kapsamı**

Çalışma üç ana bölüm üzerinden tasarlanmıştır. Bunun nedeni çalışmanın odak noktasını oluşturan Porter'ın düşüncelerini pozisyon okulu çevresinde, kendinden önceki dönem, kendi varsayımları ve kendisinden sonraki dönem olarak üç ana kısımda incelemenin araştırmayı daha ayrıntılı bir açıklama gücüne ulaştıracağına düşünülmesidir.

Birinci bölümde stratejik yönetim disiplininin var oluş serüveninde, alanın doğmasına neden olan etmenler ve 1980'de Porter'ın kaleme aldığı Rekabet Stratejisi eserinin yayınlanmasına kadar geçen sürede ortaya atılan fikirler, oluşan ekoller ele alınacaktır. Özellikle bu bölümde Porter'ı etkileyen fikri dünyanın bir haritasının çıkarılması hedeflenmektedir. Böylelikle pozisyon okulunun kurulmasına zemin hazırlayan dönem şartlarının ve bu ekolün arka planını oluşturan çalışmaların neler olduğu tespit edilmeye çalışılacaktır.

İkinci bölümde ise, Rekabet Stratejileri kitabının yayınlanması ile başlayan süreçte giderek derinlik kazanan, sonrasında ise bir ekol olarak kabul edilen Porter'ın görüşleri derinlemesine ele alınacaktır. Bu bağlamda, öncelikle Porter'ın kısaca hayatına ve geldiği eğitim geleneğine değinilecektir. Daha sonra Pozisyon okulunun ortaya attığı iddialar şirket düzeyinden ulus düzeyine kadar ayrıntıları ile incelenecek, bu sayede ekolün varsayımları, katkıları ve sınırlılıkları tespit edilmeye çalışılacaktır. Porter'ın mercek altına alınacağı bu bölümün, katkılarının detayla kritiğinin yapılmasına olanak sağlaması açısından, çalışmanın omurgasını oluşturacağı düşünülebilir.

Üçüncü bölümde ise, Porter'ın geliştirmiş olduğu düşüncelerin etkisi ile günümüze kadar olan süreçte stratejik yönetim alanında olan gelişmeler ele alınmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda, bugünden geriye bir yolculuk ile Porter'ın düşüncelerine karşı ne gibi fikirlerin ileri sürüldüğü, bu gelişmeler doğrultusunda hem pozisyon okulunun kendi içinde nasıl bir dönüşüm yaşadığı hem de diğer okulların nasıl geliştiği sorusunun cevabı aranacaktır.

Özetle, birinci bölümde Porter öncesi dönemin ele alınmasıyla, arka planda onun stratejik yönetim tarihi açısından yaptığı katkının önemi sorgulanmakta, ikinci bölümde ise bu katkının detaylarıyla incelenmesi ile bir tanımlama yapılmaya çalışılmakta, son



bölümde ise bu katkının dönüşümü belirlenmeye çalışılmaktadır. Bir anlamda pozisyon okulunun hayat seyri resmedilmeye çalışılarak, sonuç bölümünde araştırma sorunsalı çerçevesinde tüm bu veriler ışığında, Porter'ın görüşleri konumlandırılmaya çalışılacaktır.

# **BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİME TARİHSEL BİR BAKIŞ**

## **Giriş**

Mintzberg ve diğerleri (1998: 24), ünlü kitapları ‘Strateji Safari’de stratejik yönetim düşüncesinin ilk fikirlerinin nereden geldiğini, neden bu kadar etkili olduklarını ve bugün nasıl bir rol oynadıklarını anlamaya çalışmamız gerektiğinden bahsediyorlar. Bu düşünceden hareketle, çalışmamızın sorunsalı da aynı fikri kaygı üzerine oluşturulmuş ve stratejik yönetim düşüncesinin önde gelen isimlerinden olan Porter’ın şahsında, oluşturduğu ekol ve bu ekol içerisinde geliştirilen fikirler tartışmaya konu edilerek, bugünün stratejik yönetim düşüncesindeki yerini konumlandırmak amaçlanmıştır.

Bunu yaparken Porter’ı sadece kendi düşünceleri ile tarihi arka planından soyutlayarak ele almak ve böylesi bir kritik yapmak, çalışmamızı kapsamını daraltıp açıklama gücünü zayıflatacağından, bu bölümde Porter’ın düşüncelerine temel hazırlayan unsurlar ele alınmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda, stratejik yönetim düşüncesinin doğuşu, bu süreci etkileyen faktörler ve zaman içinde gelişimi Porter’ın ilk ünlü eseri olan Rekabet Stratejisi’nin yayınlandığı 1980 yılına kadar olan dönemde kısaca ele alınmaya çalışılacaktır.

Bu süreç içerisinde oluşan ekoller ele alınarak onların varsayımları ve stratejik yönetim düşüncesine katkıları gözden geçirilecek, böylece Porter’ın geliştirmiş olduğu model ile olan bağlantıları ve farklı yönleri ortaya konulmaya çalışılacaktır. Böylesi bir açıklama yapmanın amacı, Porter’ın strateji düşüncesinde ne gibi bir değişiklik yaptığını ve bunun devrimsel bir nitelik taşıyıp taşımadığını tartışmak için zemin hazırlamaktır.

Ayrıca, literatürde (Porter, 1981; Barca, 2003; Foss, 1993, 1996; Geyik, 2006) belirtildiği üzere, Porter’ın düşünce temellerini hazırlayan ekonomi disiplini ve özellikle Endüstriyel Organizasyon Kuramından bahsetmek de, çalışmamızın açıklama gücünü yükseltecektir. Bu bağlamda, kuramın temel varsayımları ve Porter’ın düşüncelerine etkileri bölüm kapsamında ele alınacaktır.

Son olarak, bölüm içerisinde ele alınacak konulardan biri de vaka analizleri ve danışmanlık firmalarının geliştirmiş oldukları bir takım tekniklerdir. Bu tekniklerin sunmuş olduğu çözüm önerileri ve dönemlerinde yaptıkları etkiler göz önünde bulundurularak Porter’ın düşüncesine katkıları irdelenmeye çalışılacaktır.

## 1.1. Stratejik Yönetimin Doğuşu

Kennedy (1998: x), insanın var olduğu günden beri yönetim ile ilgili düşüncelerin geliştirilmekte olduğunu ve aslında her yeni fikrin kendisinden önce gelenlerden büyük ölçüde etkilenip, onların üzerine yeni fikirlerin katılmasıyla geliştiğini vurguluyor. Bu genellemeyi, 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra katlanarak artan çalışmaların yapıldığı stratejik yönetim alanı için de yaparak, tarihi gelişim sürecini izlemek mümkün olabilecektir.

Strateji kelimesi, 1930'lu yıllardan itibaren işletme alanında kullanılmaya başlanmakla birlikte, ilk ele alındığı kaynak olarak M.Ö. 4. yüzyılda Sun Tzu'nun 'Savaş Sanatı' adlı eseri gösterilebilir. Köken itibariyle eski Yunanlara kadar dayandırılan sözcük, sevk etme, yöneltme, gönderme, gütmeye, hükmeden kişi anlamını taşımakta ve eski Yunan generallerinden Strategos'un isminden, onun bilgi ve sanatına atfen türetildiği düşünülmektedir (Dinçer, 2003: 16; Ghemawat, 2002: 37).

Kavramın işletme ve yönetim literatüründe yaygınlaşması ise 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra olmuştur. Bu zaman dilimine kadar olan süreçte işletme konularını rekabetçi bir yaklaşım ile ele almak oldukça sınırlı idi. Var olan piyasa koşullarında işletmeler dış çevrelerinden ve değişimden büyük bir hızla etkilenmiyorlar, az sermaye ve küçük bir firma ile işlerini yönetebiliyorlardı. Büyük ölçekli firmaların sayısı oldukça azdı ve uluslar arası ticaret henüz firmaların gündeminde yer işgal etmiyordu. Ancak zamanla koşulların değişmesi işletmelerin bakış açılarında da değişimlere yol açtı. Artık rekabetin yüzü değişmişti.

Bu değişimde ulaşım imkanlarının artması -Amerika Birleşik Devletlerinde demiryollarının ülkenin hemen her yerine ulaşması- ile büyük pazarların oluşmaya başlaması ve iletişim olanaklarının artması, bunun sonucu olarak da daha büyük firmaların kurulması, üretimde dağıtımda ölçek ekonomilerine geçilmesi, sermaye erişiminin kolaylaştırılması gibi faktörler belirleyici bir rol oynadı. Yaşanan gelişmeler gerek Avrupa'da, gerek Amerika Birleşik Devletleri'nde dikey entegre olmuş, bir çok bölümden oluşan devasa fabrikaların kurulmasına neden oldu. Buna bağlı olarak da örgüt yapılarında değişimler yaşandı (Chandler ve Tedlow, 1985).

Chandler (1990: 14) bu değişimi ‘görünür el’ olarak tanımlıyor ve Adam Smith’in pazarın görünmeyen güçleri tarafından kontrol edilen mekanizmanın yerini bundan böyle, firmaların ve özellikle profesyonel yöneticilerin endüstrileri ve dolayısıyla pazarı kontrol ettiklerini yapının aldığı vurguluyor.

Yaşanan bu dönüşüm, büyük firmaların yöneticilerinin biçimsel anlamda stratejik yaklaşıma ihtiyaçlarının olduğunu dile getirmelerine neden oldu. 1930’lu yıllarda General Motors firmasının yöneticisi Alfred Sloan rakiplere karşı güçlü ve zayıf yönlerin anlaşılmasına dayanan bir strateji tasarladı ve AT&T tepe yöneticisi Chester Barnard kişisel ya da örgütsel faaliyetlerden kaynaklanan stratejik faktörlerin önemle üzerinde durulması gerektiğini vurguladı (Ghemawat, 2002: 38).

Akademik dünyada işletme politikası derslerinin önem kazanması, işletme dünyasında ise yöneticilerin sorunlarına yanıt bulmak için stratejik yaklaşım geliştirilmesine dair yeni gelişmeler yaşanmış olsa da, alanda en belirgin ilerleme II. Dünya Savaşı’ndan sonra yaşandı. Savaş döneminde ve sonrasında sınırlı kaynaklar ve örgütler arasında bunların tahsis edilmesi sorunu, stratejik düşüncenin hayati bir faktör olmasına neden oldu.

Savaş sonrası dönem ile 1980 yılı arasında geçen süreç içerisinde akademik dünyada çok önemli çalışmaların yapıldığına şahit olmaktayız. Her birinin stratejik yönetim tarihinde kilometre taşı kabul edileceği çalışmaları ve Porter’ın düşüncesine olan katkılarını aşağıdaki gibi ele alabiliriz:

## **1.2. 1980’e Kadar Stratejik Yönetim Alanında Yaşananlar**

Savaşın etkisi ile yapılan araştırmalar 1944’de John von Neumann ve Osker Morgenstern’in ünlü alışmaları ‘The Theory of Games and Economic Behavior’ adlı eserlerini yayınlamaları ile meyvesini verdi. Burada ortaya konan sıfır toplam oyunlar askeri alanda problemlerin çözümünde kullanılırken, sıfır toplam olmayan oyunlar ise işletmelere ait sorunların çözümü için bir yöntem öneriyordu. Bu alışma ile formel stratejik planlamada nicel analiz kullanılmaya başladı (Ghemawat, 2002: 39).

Mintzberg ve diğerleri (1998: 18) alanda yapılan çalışmaların başlangıç noktası olarak, William Herman Newman’ın 1951’de yayınlamış olduğu çalışmayı esas almaktalar. Bu

çalışmada yönetsel faaliyetler çerçevesinde, tekniklerin yönetim ve organizasyon için nasıl kullanılacağı ele alınmaktadır.

Öte yandan Kennedy'nin (1998: xiv), günümüzde yönetim alanında başı çeken guruların en önemlilerinden biri olarak tanımladığı Peter Drucker, yayınlamış olduğu eserleri ile stratejik yönetim alanı için de açılımların oluşmasında öncü olmuştur. 1946'da yayınladığı 'Concepts of the Corporation' eserinde firmaların kendilerine hedef koymada başarılı olduklarını vurgularken, bunu yönetim politikası oluşturma anlamında kullanmıştır (Geyik, 2006: 34). Drucker (1955: 15-16) yönetimin ne olduğu ve yöneticinin ne yapması gerektiğine dair ileri sürdüğü fikirlerinde, gelecek için verilen en hayati kararların aslında şuan verilen kararlar olduğunu vurgulayarak, yöneticilerin işi yönetmek, çalışanların çalışmalarını yönetmek ve yöneticileri yönetmek gibi ayrı ayrı düşünülen tüm görevlerinin bütünleşik olduğunu ve karar verirken böyle bir yaklaşımın unutulmaması gerekliliğini vurgulayarak, stratejik düşüncenin önemine atıf yapmıştır.

Savaş sonrası dönemde yaşanan bir diğer gelişme de yine stratejik düşüncede bir ilerlemeye neden olmuştu. Amerikan ordusunda savaş sonrası dönemde ordu bölümleri arasında yaşanan rekabet, ordu komutanlarının stratejik ve taktik planların bütünleştirilmesi fikrini geliştirmelerine sebep oldu. Her ne kadar tek bir organizasyon içinde değerlendirilse de, her bölümün kendine ait özellikleri bulunmaktaydı (Ghemawat, 2002: 40). Bu konu üzerinde hararetli tartışmaların yapıldığı dönemde Philip Selznick 'ayrıt edici özellikler' kavramını ortaya attı (1957: 42-56).

Selznick'e (1957) göre firmaların her birinin ayrıt edici özellikler bulunmaktaydı ve kendi içinde var olan kaynaklar ile dış çevredeki beklentiler birbirleri ile uyum halinde olmalıydı. Bu yaklaşımında önemle vurguladığı nokta ise (1957: 62-63), örgütün sosyal yapısının içine işletmenin politikalarının inşa edilmesinin gerekli olduğu idi. Mintzberg ve diğerleri (1998: 25), Selznick'in bu çalışmalarını 'tasarım okulunun' başlangıcı olarak kabul etmişlerdir. Gluck ve diğerleri ise (1980, 1986), stratejik yönetimin 1980 yılına kadar geçirdiği dört aşamadan bahsettikleri çalışmalarında Selznick'in düşüncelerini, stratejik yönetimin ilk aşaması olan 'temel finansal planlama' içinde değerlendirmişlerdir.

Yayınlanan bu eserler sayesinde yönetime bakış derinlik kazanmış ve yönetimin aktif bir süreç olduğu, dolayısıyla çevredeki gelişmelerden firmaların etkilendikleri, uzun

vadede kendilerini değişime ayak uydurarak başarı sağlayacakları düşüncesi giderek hakim olmaya başlamıştı. Ancak savaşın etkileri hala firmalar üzerinde etkisini korumaktaydı. Bu nedenle, planlama giderek öne çıkan bir kavram oldu.

Bu kavramının literatürde öncü isimlerinden biri H. Igor Ansoff oldu. Aslında makine mühendisliği ve fizik eğitimi almış olan Ansoff, savaşa katkılarından dolayı ordu tarafından verilen burs ile matematik alanında doktorasını tamamladıktan sonra NATO'nun stratejik sorunları üzerine çalışmalar yaptı. Bu çalışmalarını kendisinin stratejik sorun çözme metodolojisi geliştirmesine olanak sağlamıştır. İlerleyen yıllarda bir uçak firmasında uzun dönem planlamacı olarak başladığı görevinde yöneticiliğe kadar yükselmiş ve böylece edindiği deneyimler kendisinin stratejik yönetime dair döneme damgasını vuracak eserler yazmasına zemin hazırlamıştır (Kennedy, 1998: 7). Stratejik yönetim alanında planlama okulu olarak adlandırılan (Mintzberg vd., 1998: 48) bu ekolün varsayımları ve katkıları bir sonraki bölümde daha detaylı olarak incelenecektir.

Ansoff'un çalışmalarını sürdürdüğü yıllara paralel olarak, strateji alanı için önemli isimlerden biri olan Alfred Chandler'da (1962), işletmelerin uzun dönemde başarı sağlayabilmeleri için öncelikle stratejik plan oluşturmaları gerektiğini savunmuştur. Chandler bu kült eserinde Du Pont, General Motors, Standart Oil Company ve Sears, Roebuck and Company'yi incelemiştir. Sonuçta ileri sürdüğü yaklaşım ise kitabının da ismi ile vurguladığı üzere, firmaların öncelikle stratejik planlarını oluşturup, bunun üzerine yapının stratejiyi takip ettiğidir. Mintzberg ve diğerleri (1998: 24), Alfred Chandler'ın çalışmalarını, tıpkı Selznick gibi 'tasarım okulu' içinde değerlendirmişlerdir. Gluck ve diğerlerine (1980, 1986) göre ise, 'tahmine dayalı planlama' olan ikinci stratejik yönetim aşamasında, Chandler ve Ansoff'un çalışmaları birlikte ele alınmalıdır.

Aynı dönem içinde değerlendirilecek başka bir çalışma da, Harvard İşletme Okulu'ndan bir grup olan Learned, Christensen, Adrews ve Guth'un 1965 yılında yayınladıkları ders kitabıdır. Bu kitap işletme politikasına dair konuları işleminin yanında, yine Harvard ekolünün bir geleneği olan vakaları içermektedir. Dönem içinde oldukça popülerlik kazanan kitap, alanda okutulan en önemli ders kitabı niteliği kazanmıştır. Bu çalışmayı takip eden yıllarda Andrews'un tek başına kaleme aldığı 'The Concept of Corporate

Strategy' adlı eserinde, strateji adeta Drucker ve Chandler'ın görüşlerinin bir kompozisyonu gibidir. Andrews'a göre (1971: 28) strateji, 'firmanın nasıl bir iş dünyası içinde olduğu veya olması gerektiği ve nasıl bir işletme olduğu veya olması gerektiğinin yolunu gösterecek ana hedef ve amaçlar örüntüsü' olarak tanımlanabilir.

Ayrıca, 'her işletme, onun alt birimleri ve hatta her bir birey, onları belirlenmiş bir yöne çevirerek, istenmeyen yönler sapmaktan alıkoyan, açıkça belirlenmiş amaçlar setine ve hedeflere sahip midir?' sorusu yönelterek, genel müdürün birincil görevinin ise bu hedefleri, kurmak, gözden geçirmek ve uygulamak olduğunu ileri sürmüştür (1971: 23). Andrews'un en önemli katkısı ise, SWOT analizi olarak bilinen işletmenin çevresi ile uyum sağlama bilmesi için, içinde bulunduğu çevredeki fırsat ve tehditleri görerek, kendi güçlü yanları ile buna karşılık verip, zayıf yanlarını geliştirmesi olarak tanımlanan analizi ilk defa ortaya koyan (1971: 69) kişi olmasıdır.

1970'li yılların başlarına kadar yaşanan bu gelişmeleri Geyik (2006: 36), tümevarımcı bir yaklaşımla ele alınan çalışmalar olarak nitelendiriyor ve 1970–1980 arasındaki periyodu ise araştırma yönelimli çalışmalar olarak ele alıyor. Bunun nedeni olarak da, o tarihe kadar yapılmış çalışmaların ana temasının modelleme ve sistematik gözlemlerden çok, stratejinin nasıl olması gerektiğine dair yaklaşımların ele alınmasını gösteriyor. Ancak 1970 ve 1980 arası dönemde yayınlanan eserlere bakıldığında, Mintzberg ve diğerlerinin (1998) bu tarihler arasında yapılan çalışmaları öğrenme okulu, güç okulu, kültür okulu, çevre okulu ve biçimleşme okulu gibi çok değişik düşünce ekolleri arasında sınıflandırdığını görmekteyiz. Oysaki bundan önceki dönemde yapılan çalışmaların hemen hepsi tasarım okulu başlığında incelenmekte, yalnızca Ansoff'un çalışmaları planlama okulu olarak ele alınmaktaydı. Yazarlar (1998: 5-6), bu dönem içinde yapılan çalışmaları daha çok kural koyucu/prescriptive olarak ele alırken, daha sonra oluşan okulları ise stratejinin sürecini ele alan okullar olarak değerlendirmekteler.

### **1.2.1. Planlama Okulu**

Literatürde farklı düşünce okulları sınıflandırmaları bulunsa da (ör: Chaffee,1985; Mintzberg, 1990; Whittington, 1993; Mintzberg vd. 1998; De Witt ve Meyer, 2002), bu bölümde Mintzberg ve diğerlerinin (1998) yapmış olduğu sınıflandırmaya esas alınarak, Ansoff'un yapmış olduğu çalışmalar ele alınacaktır.

Mintzberg ve diğerkleri (1998) Ansoff'un çalışmalarını kendisi ile paralel dönemlerde geliştirilen tasarım okulunun düşüncelerinden ayrı bir kategoride ele almışlardır. Esas olarak her iki okulun dönem itibariyle stratejiye bakışları benzerlik göstermekteydi. Her iki okulda stratejinin nasıl oluşturulduğunu tartışan, kural koyucu/prescriptive çalışmalar ortaya koymaktaydı. Tasarım okulu, firmanın çevresindeki fırsatlara uyum sağlaması gerektiğini savunan bir yaklaşım ile biçimsel bir strateji tanımı yapıyordu. Ancak Ansoff'un çalışmalarını farklı bir kategoride değerlendirmeye sebep olacak, önemli bir fark vardı. Ansoff (1965), stratejiye uzun dönemli bir planlama süreci olarak yaklaşıyordu.

### **1.2.1.1. Planlama Okulunun Gelişimi**

Stratejinin tarihsel gelişiminin ele alındığı bir önceki bölümde vurgulandığı üzere, Ansoff'un stratejiyi bir planlama süreci olarak görmesinde, almış olduğu eğitim ve yapmış olduğu çalışmalar belirleyici bir rol oynadı. Kennedy'nin (1998: 6–13), belirtmiş olduğu üzere, Ansoff mühendislik eğitimi almış, daha sonrasında yapmış olduğu matematik çalışmaları ile NATO için stratejik planlama görevinde bulunmuştu. Bu nedenle, strateji onun için rasyonel bir şekilde uzun dönemli bir planlama süreci idi. Gelmiş olduğu eğitim geleneğinin Ansoff'un çalışmalarını mekanik bir bakış ile ele almaya yönelttiğini söylemek mümkün.

1965 yılında yayınlamış olduğu ilk eseri Corporate Strategy ile Ansoff stratejik yönetim düşüncesinde uzun süre etkisini sürdüren planlama kavramı ile akademisyenleri ve iş dünyasını tanıştırmış oldu. Bu eser yayınlanmadan önce pratikte firmalar, planlama ile ilgili çalışmalara başlamışlardı. Stanford Araştırma Enstitüsü'nün yaptığı bir çalışmaya göre; 1963'de büyük Amerikan şirketlerinin çoğu resmi planlama departmanlarını kurmuşlardı. Hatta bazı firmalar oldukça detaylı denebilecek çalışmalar yapmışlardı. General Electric bu çalışmaları yürüten önde gelen firmalardan biri idi (Ghemawat, 2002: 44).

Ancak uygulamada yapılan çalışmalar rasyonel bir yaklaşım ile planlamayı ele almıyordu. Tam da bu dönemde, Ansoff'un çalışması yeni bir yaklaşıma kapı aradı. 1965'de yayınlanan bu eseri takiben, 70'li yıllarda akademik dünyada ve stratejik yönetim dergilerinde konuya ilişkin yüzlerce eser yayınlandı ve yeni planlama modelleri önerildi (Mintzberg vd., 1998: 48).



Planlama okulunun varsayımları, 1980 yılında Porter'ın ilk kitabını yayınladığı sürece kadar etkilerini korudu. Whittington'a göre ise (2007), planlama ile ilgili çalışmalar günümüzde dahi etkilerini korumaktadır. Profesör sürdürmekte olduğu bir çalışmada planlama ile ilgili iş ilanlarının hala geçerliliğini koruduğunu, teoride artık geçerliliği tartışılıyor olmasına rağmen, uygulamada planlamanın halen önem taşıdığını gösteren bulgular elde ettiğini vurgulamaktadır.

Gerek uygulamada gerekse akademik dünyada uzun süre geçerliliğini koruyan bu yaklaşımları ve temel argümanlarını kısaca şöyle ele alabiliriz:

### **1.2.1.2. Planlama Okulunun Geliştirdiği Temel Argümanlar**

Planlama okulunu, tasarım okulundan ayıran en önemli özellik planlama okulunun biçimsel hedefler belirlemenin üzerine yaptığı vurgudur. Rasyonel olarak ele alınan ve kural koyucu nitelikte olan bu yaklaşıma göre, Ansoff (1965: 18) strateji 'firmanın içinde bulunduğu pazar için üretip satmakta olduğu ürün karması ile ilgili yaşanan sorunların üstesinden gelmek için vereceği kararlarla ilgilidir'. Bu yaklaşımda firmanın sorunları daha çok içsel problemlerden değil, içinde bulunulan piyasa ve üretilen ürün karması ile ilgilidir. Başka bir ifade ile Ansoff'un yaklaşımında dış güçlerin stratejiyi etkileme gücü oldukça fazladır. Strateji ile ilgili verilecek kararlarda Ansoff, firması ile içinde bulunduğu pazarı birbirine uyumlaştıracak kişi olarak firmanın tepe yöneticisini görmektedir. Stratejist olarak tanımlanacak kişi firmayı yöneten kişidir.

Uzun dönemli planlama ile ilgili olarak sunduğu modelde, öncelikle üç temel karar tipi üzerinde durmuştur. Bu karar türlerini stratejik, yönetsel ve operasyonel olarak sınıflandırmıştır (1965: 22-24). Çalışmasında üzerinde önemle durduğu nokta bu karar tiplerinin birbiri ile uyumlaştırılması ve aralarında bir denge halinin bulunmasıdır. Çünkü her bir karar tipinin birbiri ile etkileşim halinde olduğunu düşünmektedir.

Bu temel ayrımı yaptıktan sonra, kitabında cevabını tartıştığı temel soruları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Firmanın temel amaç ve hedefleri nelerdir?
- Firma çeşitlenme ya da farklılaşma yapmak durumunda mıdır? Öyle ise bunu hangi alanlarda ve ne miktarda yapmalıdır?

- Firma kendini nasıl geliştirebilir ve var olan ürün-pazar konumunu nasıl büyütebilir? (Kennedy, 1998: 9)

Cevabı aranan bu sorular, Ansoff'u rasyonel bir bakış açısı ile uzun dönemli bir planlama modeli oluşturmaya yöneltmiştir.

Öncelikle sınırlı kaynakların tahsisi sırasında en uygun alternatiflerin seçilmesi gerekir, bu alternatiflerin ise firmanın amaçlarına ulaşmasında en yüksek potansiyeli barındırıyor olması en önemli noktadır. Amaçlar ile ilgili yaklaşımında bir hiyerarşi oluşturmuştur (1965: 63). Bu hiyerarşide uzun dönemli amaçlar içsel olan ( verimlilikle ilgili) ve dışsal olan (rekabetçi güçlerle ilgili) diye iki şekilde incelenmiştir. Modelde amaçların bu denli önemli bir yer işgal etmesinin nedeni ise, gerek operasyonel, gerek yönetsel, gerekse stratejik olarak her türlü yönetim sorunu için potansiyel bir araç olarak işlev görebilmesidir. Strateji formülasyonunda amaçların oluşturulması başlangıç noktası olarak alınmıştır (1965: 46). Amaçlar olmaksızın modelin diğer basamaklarını inşa etmek mümkün değildir.

Öte yandan firma strateji formüle ederken, içsel değerlerinin farkında olarak, firma dışındaki fırsatları dikkate alıp, çeşitlenme kararı vermelidir. Bu kararı verirken rekabet stratejisi ya da farklılaşma stratejisi olarak düşünebilir ve bir takım karar verme kriterleri oluşturabilir.

Ansoff ele aldığı modelde, hem strateji formülasyonunu hem de uzun dönemli planlamayı oldukça detaylandırmıştır. Ancak yöneticileri stratejist olarak değerlendirdiğinden mümkün olduğunca süreci basit ve biçimsel olarak anlatmıştır.

Ansoff'un stratejiyi ele alışına baktığımızda, adeta 'hazırlıksız yakalanmama' olarak tabir edilecek bir çerçeve çizildiğini görebiliriz. Firma varlığını devam ettirebilmek için olabilecek değişimleri önceden tahmin ederek, yeni duruma hazırlıklı olabilmelidir. Model belirsizlik, risk durumlarının hesaplanmasını, bütçelerin oluşturulmasını, işletmenin iç ve dış çevresinin analizini yaparak prosedürler oluşturulmasını kapsadığı için böyle bir niteleme yapmak yanlış olmayacaktır.

Kitabında stratejinin konseptini açıkladıktan sonra, çeşitlenme, rekabet ve portföy analizleri, rekabet stratejisi gibi kavramların üzerinde durmuştur. Ayrıca bu bölümlerin

içeriklerinde büyüme vektörü, sinerji ve faaliyet alanı gibi kavramları kullanarak, kendisinden sonra gelen stratejistler içinde önemli bir katkı sunmuştur.

Faaliyet alanının seçmek firmaya rakiplerine göre daha avantajlı bir durum yakalama fırsatı verecek ve bu alan üzerinde uzmanlaşmayı da beraberinde getirecektir. Faaliyetler oldukça önemli bir konu olarak ele alınmıştır. Ayrıca büyüme vektörü ve sinerji kavramları da faaliyetler ile yakın bir ilişki içindedir. Sinerji var olan üretim faktörleri ile yeni faaliyetlerde başarılı olunup olunamayacağını gösterirken, büyüme vektörü de faaliyet alanlarının hangisinde başarılı olunacağını, firmanın ne gibi faaliyetler üzerinde durması gerektiğini açıklar.

Ansoff'un çalışmalarından sonra, başka planlama modelleri de geliştirildiyse de temel olarak her yeni görüşün aynı okul içinde değerlendirilebilecek çeşitli varyasyonlar olduğunu söylemek mümkündür.

Ansoff'un çalışmasını önemli kılan nedenler, başka bir açıdan değerlendirildiğinde de onun varsayımlarını eleştiriye açık hale getirmiştir. Analitik bir yaklaşım ile stratejiyi ele alması önemli bir katkı olarak nitelendirilebilecekken, bu analitik düşünce aynı zamanda stratejinin dinamik doğasına uygun olmayacak kadar biçimsel bir hal almasına da neden olmuştur.

### **1.2.1.3. Pozisyon Okulunun Doğuşuna Etkileri**

Ansoff'un çalışmaları ile oluşan ve varsayımları hızla kabul gören planlama okulu, stratejik yönetim düşüncesinde analitik, rasyonel bir yaklaşımla stratejinin formüle edilmesini gündeme getirmiştir. Sunulan ayrıntılı planlama modeli ve ekolün cevabını aradığı sorular incelendiğinde Porter'ın düşünceleri için zemin hazırlayan bir görünüm arz ettikleri söylenebilir.

Mintzberg ve diğerlerinin (1998: 5) ele aldığı gibi, planlama okulundan hemen sonra oluşan pozisyon okulu da kural koyucu/prescriptive olarak tanımlanan temel kategoride kendisinden önceki iki okulla birlikte yer almaktadır. Bu görüş ışığında, planlama okulunun kendisinden sonra gelen pozisyon okuluna etkilerini stratejiye bakışlarındaki temel ortak noktalar açısından değerlendirmek mümkündür.

Planlama okulunun temel argümanları Porter'ın daha sonra ortaya koyacak olduğu varsayımlarla birçok noktada örtüşmektedir. Firmanın dışındaki fırsatlar ve firmayı etkileme gücü, ürün-pazar odaklı bir yaklaşım planlama okulunda dış çevrenin etkisini işletmenin içindikilerden daha önemli varsaymıştır. Bu görüşün paralelinde Porter da firmanın dışından içine doğru bir yaklaşım ile stratejiyi ele alacaktır. Analitik yaklaşım, rasyonellik her iki okulda da baskın bir düşünce yapısıdır.

Ayrıca, Ansoff'un faaliyet alanı, büyüme vektörü ve sinerji gibi kavramlar ile açıkladığı görüşler Porter'ın endüstri içinde konumlanma ve buna uygun stratejiler üretme varsayımı ile paralellik arz etmektedir. Porter'ın düşünceleri ilerleyen bölümlerde detaylı olarak inceleneceğinden, bu bölümde sadece iki okul arasında benzerlikler olduğu ve planlama okulunun pozisyon okulunun fikri alt yapısını oluşturmaya yardımcı olduğunu vurgulamakla yetinilecektir.

#### **1.2.1.4. Pozisyon Okulunun Planlama Okulunu Dönüştürmesi**

Ansoff'un stratejik yönetime dair yeni bir perspektif sunan çalışması etkisini 1980'li yıllara kadar sürdürmüştür. Ancak Porter'ın Rekabet Stratejileri eserini yayınlamasının üzerine stratejik yönetime dair çalışmaların odak noktası değişmeye başlamış, planlama yerini endüstride daha iyi rekabet edebilecek bir konumun seçilmesi ve bu konumu geliştirecek jenerik stratejilerin uygulanması fikrine bırakmıştır.

Her iki okul arasında bulunan düşünsel bağlar birbirini destekler nitelik taşısa da, Porter'ın oluşturmuş olduğu yeni çerçeve planlama okulunun biçimsel strateji geliştirme yapısını çok daha analitik bir düzleme taşımıştır. Mintzberg (1994: 3), bu iki okul arasındaki farklılıkların temelini ifade ederken, pozisyon okulunun farklılaşma, çeşitlenme vb. stratejilerle stratejik yaklaşımın odağına 'kapsam'ı alırken, bir önceki okulun genel olarak 'süreç'le ilgilendiğini vurgulamıştır. Chakravarthy ve Doz'un (1992) çalışmaları da bu ifadeyi doğrular niteliktedir. Yazarlar çalışmalarında stratejik düşünceyi içeriğe ve sürece yönelik çalışmalar olarak ikiye ayırmaktadır, iki okul bakış açıları ele alındığında iki farklı kategoride değerlendirilmiştir.

Bir başka ifade ile, Porter kendisinden önce yapılan stratejik yönetimin sürecine ve nasıl olması gerektiğine dair yapılan tartışmaların yönünü değiştirerek, stratejinin ne olması gerektiği konusunda bir bakış açısı sunmuştur. Bu yeni yaklaşım planlama okulunun

zamanla etkisini yitirmesine neden olmuştur. Ancak her iki okulun temelde kabul ettiği rasyonel düşünce biçimi, analitik çözüm önerileri planlama okulu zamanla dönüşüme uğramış olsa da, değişmeden kalan önemli bir ortak noktadır.

### **1.2.2. Endüstriyel Organizasyon Kuramı**

Porter'in stratejik yönetim düşüncesini katkısını incelerken, stratejik yönetim alanında yaşanan gelişmelerin yanı sıra iktisat alanında var olan kuramların bazılarını anlamak da bir o kadar önem arz etmektedir. Bunun nedeni olarak Porter'ın iktisat temelli bir eğitim geleneğinden gelmiş olması gösterilebilir. Doktora çalışmasını iktisat üzerine yapan Porter, daha sonra kaleme aldığı eserlerinde iktisadi bakış açısını her zaman muhafaza etmiştir. Özellikle endüstriyel organizasyon kuramı içinde var olan Yapı-Uygulama-Performans paradigmasının (Structure-Conduct-Performance) etkileri Porter'ın ilk çalışmalarından itibaren baskın bir şekilde kendini hissettirmektedir (Foss, 1993).

Stratejik yönetimin iktisadi temellerini inceleyen çalışmasında Barca (2003), iktisat teorilerini piyasa ve firma teorileri olmak üzere iki grupta ele almıştır. Endüstriyel organizasyon kuramı ise, piyasa teorileri içerisinde yapı odaklı yaklaşımlar içinde değerlendirilmektedir. Yapı odaklı teoriler, neoklasik okul içinde değerlendirilen, tam rekabet teorileri ve endüstriyel organizasyon kuramından oluşmaktadır.

Tam rekabetçi piyasa ekonomisinde, fiyat mekanizması piyasanın oluşumu ve işleyişi sağlayıp, mükemmel rekabetin oluşmasına sebep olmuştur. Ancak, endüstriyel organizasyon kuramı piyasanın işleyişinde, tam rekabetin mümkün olamayacağını ancak aksak rekabetin olduğunu ileri sürmüştür (Barca, 2003: 81). Kuramın asıl vurgusu yapı üzerinedir, ancak pazarın yapıcısı olan aktörlere kuram içinde küçük bir rol verilmiştir. Endüstriyel organizasyon kuramı kendi içinde de değişik paradigmaları barındırmaktadır. Kuram, Yapı-Uygulama-Performans paradigması (S-C-P), Chicago Okulu (verimlilik paradigması) ve yeni endüstriyel organizasyon kuramı (oyun teorisi) olmak üzere üç yaklaşımdan meydana gelmektedir (Barca, 2003: 82).

Porter'ın bu ekol ile bağlantısına baktığımızda, endüstriyel organizasyon kuramının önde gelen isimlerinden Edward Mason ve Joe Bain'in Harvard Üniversitesi'nde oluşturmuş oldukları geleneğin devamını görmekteyiz. 1970'li yıllarda strateji alanında yapılan tartışmalarda yapı-strateji arasındaki bağlantı araştırılırken diğer yandan

Harvard Üniversitesi İktisat Bölümü'nde Richard Caves ve öğrencileri, Bain ve Mason'un varsayımlarının üzerinden, neoklasik teori ve değişen çevrede firmaların durumları hakkında çalışmalar yürütmekteydiler. Bu çalışmalardan biri de Porter'ın Caves'in danışmanlığında yürüttüğü doktora tez çalışmasıydı (McKiernan,1996:xiii).

Böylece strateji alanında büyük etki oluşturacak iktisadi bakış açısının etkileri bu çerçevede oluşmakta, diğer yandan Harvard Üniversitesi'nde işletme ve iktisat alanlarında yapılan çalışmalar okulun önemli bir stratejik yönetim ekolü oluşturmasını sağlamaktaydı.

### **1.2.2.1. Endüstriyel Organizasyon Kuramının Temel Varsayımları**

Endüstriyel organizasyon kuramı, tam rekabet koşullarının geçerli olmadığı, aksak rekabet koşullarında işleyen pazarlarda (monopol, oligopol) firmaların işleyişini ele almaktadır. Mükemmel rekabette, kaynakların etkin paylaşımı temel araştırma konusu iken, endüstriyel organizasyon kuramı ilgisini sürdürülebilir kar elde etmeye çevirmiştir. Mükemmel rekabette, piyasa görünmez el tarafından yönetilmekte ve tüm firmaların kar dağılımlarının dengeli olduğu bir yapı oluşturmaktadır. Endüstriyel organizasyon kuramı ise pazarda firmalar arasında kar farklılıklarının olduğunu, aksak rekabet sonucu monopol ve oligopollerin oluşabildiğini, böylece sürdürülebilir kar elde etmenin asıl araştırılması gereken konu olduğunu ileri sürmüştür (Barca, 2003). Bu görüş aynı zamanda niçin endüstrilerin farklı şekillerde işleyen mekanizmalarının olduğunu da açıklamaya çalışmaktadır.

Tam rekabet koşullarında işleyen bir piyasada tüm firmaların eşit ve ortalama kar elde ettikleri düşüncesine karşın, aksak rekabetin olduğu bir piyasada tek bir firmanın ya da birkaç büyük firmanın egemen olduğu bir piyasa yapısı görülmektedir. Piyasaya hakim olan firma ya da firmalar, diğer firmaların pazara girişine engel olmak için çeşitli engeller oluşturabilirler. Bu sayede karlarını hem ortalamanın üstünde tutma, hem de sürdürülebilir bir kar elde etme imkanı sağlamış olurlar (Barca, 2003:81-84).

Endüstriyel organizasyon kuramı içinde Yapı-Uygulama-Performans paradigması (SCP) bu temel varsayımlardan doğmuştur. Paradigmada savunulan ise, pazar yapısının, aynı endüstride bulunan firmaların uygulamalarına ve dolayısıyla performansına etki

ederek, rekabetin karakterini ve şiddetini belirleyecektir (Bain, 1959: 27, akt. Barca, 2003: 86; Porter, 1981: 610-611).

Paradigmaya ismini veren Yapı-Uygulama-Performans kriterlerinin paradigma içinde anlamlarına bakıldığında; yapı, pazarda bulunan alıcı ve satıcılar, engeller, ürün farklılaştırması, entegrasyon ve büyüme oranları gibi faktörlerden oluşmaktadır. Uygulamayı ise, firmanın anahtar değişkenler arasında yaptığı seçimler oluşturmaktadır. Bu değişkenler, kalite, fiyat, reklam, kapasite vb. gibi pek çok değişkenden oluşabilir. Performans ise firmaların faaliyetleri sonucunda elde ettiği ve ekonomik bakış açısıyla sosyal performans olarak adlandırılabilir, karlılık, teknik verimlilik ve inovasyonu kapsayan bir durumu izah etmektedir (Porter, 1981: 611) Başka bir ifade ile, paradigma sürdürülebilir ve yüksek karlar elde edebilmenin temel kriterini öncelikle yapıya bağlamaktadır.

Mason çalışmalarında, uygulama ve performansı etkileyecek birçok yapısal özellik tanımlamıştır. Bu bulgular daha sonra Bain'in çalışmasında birkaç başlık altında toplanarak konsantre hale getirilmiştir. Bain yapının uygulamayı, uygulamanın da performansı belirleyerek, rekabeti karakterize edeceğini belirten çalışmasında, yapının dört temel unsurdan oluştuğunu belirtmiştir (1968: 2-3). Satıcıların yoğunluğu, alıcıların yoğunluğu, engeller ve ürün çeşitlendirme derecesi olarak sıraladığı bu unsurlardan, özellikle engeller önemli bir karakteristik taşımaktadır.

Engeller, endüstriden endüstriye değişiklik arz eden bir yapıda olduğundan, farklı endüstrilere giriş birbirinden ayrı özellikler gösterecek, bunun sonucunda da firmaların farklı performansları söz konusu olacaktır.

Yeni firmaların pazara giriş durumunu belirleyen bu engeller ise, sonsuz maliyet avantajı, ölçek ekonomisi, sermaye gerekliliği ve ürün farklılaştırması olmak üzere dört ana başlıkta ele alınabilir (Bain, 1968). Bain, bu kıstasları belirledikten sonra, firmaların uzun dönemde yüksek kar elde etmeleri için, yüksek yoğunluğun ve yüksek engellerin olması gerektiğini vurgulamıştır (akt. Barca, 2003: 89).

Bain'in çalışmaları endüstri yapısı, uygulama ve performansla ilgili olarak yapılan istatistiki ve ampirik çalışma geleneğinin başlamasına da öncülük etmiştir (Porter, 1981: 611).

### 1.2.2.2. Endüstriyel Organizasyon Kuramının Porter’ın Düşüncesine Etkisi

Endüstriyel organizasyon kuramının, özellikle de Yapı-Uygulama-Performans paradigmasının yukarıda ele alınan varsayımları ışığında Porter’ın çalışmaları incelendiğinde, 1980 yılında yayınlamış olduğu Rekabet Stratejileri kitabında, bu paradigmanın iz düşümlerine rastlanmaktadır.

1980’de yazmış olduğu kitabının giriş paragrafında bu etki kendisini şöyle göstermektedir (1980: 3):

“Rekabet stratejisinin formüle edilmesinin özünde, bir şirketi çevresi ile ilişkilendirilmesi yatar... çevresinin kilit yönü, rekabet ettiği sektör veya sektörlerdir. Sektör yapısının, firma için potansiyel olarak mevcut stratejilerin belirlenmesinde olduğu kadar, oyundaki rekabet kurallarının saptanmasın üzerine de etkisi büyüktür.”

Porter oluşturmuş olduğu modelde, beş güç üzerinden sektörü analiz etmekte ve bu modelde de sektörün yapısı belirleyici bir rol oynamaktadır (Porter, 1980: 4). Modelde yer alan güçler, tıpkı endüstriyel organizasyon kuramında olduğu gibi yapıyı oluşturan elemanlardır.

Porter (1981: 609), endüstriyel organizasyonun stratejik yönetime katkılarını ele aldığı eserinde, kuramın bir endüstrideki rekabetin değerlendirilebilmesi için stratejik yönetime oldukça sistematik bir model önerisinde bulunduğu bahsederek, işletme politikası alanında bu modelde var olan referans çerçevelerinin farklılığına vurgu yapmıştır. Ancak, kendisinin daha çok endüstriyel organizasyon kuramının referans çerçevesinden yararlandığını yapmış olduğu açıklamalarda görmekteyiz.

Çalışmamızın ikinci bölümünde tüm detayları ile ele alınacak modelde, endüstriyel organizasyon kuramının temel varsayımları; yapının etkisi, yapıyı oluşturan unsurlar, giriş engelleri ve sürdürülebilir rekabet üzerinde tüm bu kıstasların etkisi, Porter’ın modelinin farklı aşamalarında kendisini göstermektedir. Sektör yapısı, Porter’ın modelinde firmaların normalin üstünde kar elde etmelerinin temel dayanağıdır. Bunun yanı sıra alıcılar ve satıcılar ile ilgili olan görüşler, SCP paradigmasıyla paralellik göstermekte, pazara yeni girecek rakipler ise yine giriş engellerinin etkisi düşünülerek açıklanmaktadır. Jenerik stratejileri olarak ele alınan ve ürün farklılaştırması, maliyet liderliği ya da odaklanma üzerinden açıklanan genel rekabet stratejilerinin mantığı da yine SCP paradigmasının varsayımlarına dayanmaktadır.



Literatürde (ör: Foss, 1993; 1996), Porter'ın iktisat alanında var olan bir paradigmanın iddialarını, işletme stratejisine uygulamak suretiyle eklektik bir çalışma oluşturduğunu ileri süren eleştiriler bulunmaktadır. Ancak, Porter (1981: 612), endüstriyel organizasyon kuramının, özellikle Mason ve Bain'in oluşturduğu paradigmanın bazı sınırlılıklarına da dikkati çekerek, ilham almış olduğu kuramı da eleştirebilmektedir. Bu nedenle Porter'ın iktisat alanında olan bir paradigmayı alarak, aynen stratejik yönetime uyguladığını söylemek mümkün görünmemektedir. Bununla birlikte, Porter'ın kendisinden önce strateji alanında yapılan çalışmaları da esas alarak, iki farklı disiplini bir arada değerlendirebilecek yeni bir bakış açısı oluşturduğu söylenilebilir.

### **1.2.2.3. Pozisyon Okulunun Endüstriyel Organizasyon Kuramına Etkisi**

Porter'ın çalışmalarında endüstriyel organizasyon kuramının ve SCP paradigmasının etkisi yoğun olarak kendisini hissettirse de, bu etkileşim karşılıklı olmuştur. Porter SCP paradigmasının önemli varsayımlarından biri olan giriş engelleri konusunda büyük bir açılım sağlamıştır. Rekabet Stratejileri eserinde giriş engellerini altı temel kategoride ele alarak Bain'in çalışmasını genişletmiştir (1980: 8-16). Bunun yanı sıra, sektörde var olan firmaların sektörden çıkışına engel olacak çıkış engellerinden de bahsederek (1980: 25-28), Bain'in modelinde yer vermediği bir noktaya katkı sağlamıştır.

Ancak, engeller konusunda açılıma neden olan önemli katkısı hareketlilik engelleri kavramını literatüre kazandırmış olmasıdır. İlk olarak Porter, Richard Caves ile birlikte yaptıkları çalışmalar sonucunda (1977) giriş engelleri kavramının yanı sıra hareketlilik engelleri kavramını birlikte ortaya attılar. Daha sonra Porter, Rekabet Stratejileri eserinde kavramı genişleterek kendi modeli içinde önemli bir açıklama aracı olarak kullanmıştır.

1977'de yaptıkları çalışmada endüstri içinde bulunan firmaların, yapıları, ölçekleri ve stratejilerinin birbirlerinden farklılık gözeticeğini, benzer yapıda olan firmaların ise endüstri içinde gruplar oluşturacağını ileri sürerek, giriş engellerinin yeni firmaların endüstriye girmesini engellediğini, ancak hareketlilik engeli olarak tanımladıkları engellerin ise aynı endüstride gruplar arası girişleri önlediğini ileri sürmüşlerdir.

Bu yaklaşımda Porter, rekabet stratejilerini ele alırken hareketlilik engellerini sektör içi yapısal analizin önemli bir unsuru olarak ele almıştır (1981: 166-171). Bu katkının

önemi, aksak rekabet piyasasında sürdürülebilir yüksek karlılık üzerine açıklamalar yapan endüstriyel organizasyon kuramında, stratejik grupların oluşturularak aynı endüstri içinde dahi kendi grubunda olmayan rakiplerin etkilerini minimize ederek, karlılığın sürdürülebilmesi fikrine yaptığı vurgudur. Böylece firmalar, oluşturacakları engeller ile hem rekabet avantajı elde edecek, hem de karlılıklarını koruyarak endüstri içindeki konumlarını iyileştirebileceklerdir.

### **1.2.3. Harvard İşletme Okulu ve Danışmanlık Firmaları**

Harvard İşletme Okulu stratejik düşünce tarihinde önemli çalışmalara imza atmış bir eğitim kadrosunu barındırmasının yanı sıra, kurulduğu ilk dönemlerden bu yana kullandığı vaka analizi yöntemini bir eğitim geleneği haline getirmesi itibarıyla, anlattığımız tarihi süreç içerisinde önemli bir yere sahiptir. Aynı zamanda bu gelenek, öğrencilerin stratejik yönetim konularına tümevarımcı bir perspektif ile bakmalarını sağlamıştır.

Öte yandan, danışmanlık firmalarının verdiği hizmetler ele alınırsa, dönem koşullarında firmalar için önemli olan pek çok kritik noktanın analizinin yapılmasını mümkün kılarak, stratejik yönetim alanında önemli yeri olan tekniklerin geliştirilmesine katkı sağladıkları görülecektir. Öncelikle uygulamada firma yöneticileri arasında hızla kabul gören bu teknikler, kısa zamanda akademisyenler tarafından da ilgiyle karşılanmış, stratejik yönetim literatüründe sayısız eserde kullanılmıştır.

#### **1.2.3.1. Vaka Analizi ve Stratejik Yaklaşımın Geliştirilmesi**

Vaka analizi yönteminin işletme okullarında bir eğitim metodu olarak kullanılması 20. yüzyılın ilk çeyreğine kadar dayandırılabilir. 19. yüzyılın son dönemleri ve 20. yüzyılın başında Amerika Birleşik Devletleri'nde bugün halen dünyanın sayılı üniversiteleri arasında yer alan pek çok seçkin üniversitenin ve işletme okulunun kurulmasıyla profesyonel dünyada faaliyet gösterecek yöneticilerin yetiştirilmesi hedefleniyordu. 1881 yılında Wharton School'un kurulmasıyla başlayan süreci, 1908'de Harvard İşletme Okulunun kurulması takip etti. Bu okulu önemli kılan unsur ise, yöneticileri sadece fonksiyonel idareciler olarak değil, aynı zamanda stratejik düşünmeyi hem öğreten hem de uygulayan kişiler olarak düşünen bir eğitim sistemi sunması idi.

Porter'ın (1999: 5), Harvard İşletme Okulu tarzı olarak tanımladığı bu eğitim sisteminde, yalnızca ders verilmiyor, aynı zamanda stratejinin önemli konuları üzerine bir diyalog içine girilen bir çalışma ortamı oluşturuluyordu.

Benimsemiş oldukları bu prensip doğrultusunda 1912 yılında, iki yıllık bir işletme politikası programı düzenlemekle stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalar için başlangıç noktası sayılabilecek ilk adım atılmış oldu. Bu programın amacı bir işletmenin tüm fonksiyonel alanlarından elde edilen bilgilerin entegre edilmesi idi. Böyle bir ders tasarımının, öğrencilere yöneticilerin karşılaştıkları problemleri stratejik olarak daha geniş bir perspektifte görme imkanı sağlayacağı düşünülüyordu. 1917 yılı üniversite resmi kayıtlarında bu bilgi şu şekilde yer almakta (akt. Ghemawat, 2002: 40): “Bir işletme probleminin analizi, sadece kendi içinde bulunduğu gruptaki diğer problemlerle ilişki göstermez, aynı zamanda grupların birbirleriyle bağlantılarını da dolaylı olarak anlatır. Bu nedenle her bir departman politikası, işletmenin bütününe temelini teşkil eden politikalarla denge halinde olmalıdır.” Bu bağlamda, okul eğitim faaliyetlerini bu yaklaşımı temel alarak sürdürüyor ve öğrencilerin ileride yönetecekleri firmaları bu bakış açısıyla ele almaları bekleniyordu.

Bu yaklaşımın bir sonucu olarak da, diğer işletme okullarında uygulanmayan bir ders içeriğiyle gerçek dünyadan alınmış vaka analizlerine yer veriliyordu. İlk defa, endüstri hakkındaki yorumları vaka çalışmaları ile birleştirerek sunan üretim profesörü John Maclean'dan sonra, vaka analizleri Harvard ekolünün bir eğitim geleneği haline geldi (Ghemawat, 2002: 41). Zamanla pek çok işletme okulu tarafından da benimsenen bu yöntem, popüler bir eğitim aracı haline dönüştü.

Derslerde öğrencilere ‘firmaların işletme stratejileri, içinde buldukları rekabetçi çevre ile uygunluk gösteriyor mu?’ sorusunu sormaları öğretiliyordu. 50’li yıllara gelindiğinde, rekabetçi durumun gereği olarak işletme politikalarının bir program dahilinde düzenlenip, düzenlenemeyeceği tartışılmaya başlandı. Bu tartışmanın hedefi, endüstride neler olup bittiğini detaylı bir şekilde anlayabilmektir. Vaka analizleri bu amaç doğrultusunda, farklı endüstrilerden farklı büyüklükteki firmaların ayrıntılı olarak sınıf ortamında tartışılması ile yapılıyordu.

60’lı yıllarda ise vaka çalışmalarının odak noktasında, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının tespiti ve içinde rekabet ettiği pazarda fırsatlar ve tehditlerin neler olduğu

tartışması yer alıyordu. Stratejik yönetimin tarihi gelişim sürecinde popüler olmuş her konu, o yıllarda vaka analizlerine konu ediliyor ve böylece alanda yapılan çalışmalar sürekli olarak gerçek işletme dünyasındaki gelişmelerden besleniyordu.

Genel olarak şunu söylemek mümkün ki; vaka çalışmalarının odak noktasında o dönem için hem akademik camiada, hem de iş dünyasında ağırlıklı olarak hangi konu tartışılıyorsa, sınıf çalışmaları da bu doğrultuda yapılıyor ve farklı firmaların bir veya daha fazla örnek olayı öğrenciler tarafından inceleniyordu. Böylece tümevarımcı bir eğitim mantığı ile firmalar ve çevrelerine dair genelleme yapılabilirdi.

Günümüzden geçmişe doğru bakıldığında ilk yapılan vaka analizi çalışmalarının daha çok işletme politikası formülasyonu için bir araç olarak kullanıldığı, ancak zamanla Harvard İşletme Okulu'nda işletme politikasından düşüncesinden stratejik yönetim düşüncesine geçişte açılım sağlayan bir eğitim aracı olduğu söylenilebilir.

Vaka analizinin hızla pek çok işletme okulunda kabul gören popüler bir eğitim metodu haline gelmesi ile birlikte, metodun ne kadar etkili olduğu ve geçerliliğine dair çalışmalarda hemen akabinde yapılmaya başlanmıştır. Vaka analizinin avantajlarının ve dezavantajlarının tartışıldığı (ör: Wolfe ve Guth, 1975; Jacobs, 1983; Osigweh, 1987; Andrews ve Noel, 1986; Argyris, 1980; Berger, 1983) ve yönetimin eğitiminde vaka analizini bir metot olarak ele alan (Wexley ve Baldwin, 1986; Keys ve Wolfe, 1988) bu çalışmalarda farklı noktalardan yöntem eleştiriye tabii tutulmuştur.

Bu çalışmaları kısaca özetlemek gerekirse, yöneticilere kişisel farkındalık sağlayarak motive ettiği, yaşam boyu öğrenme sağlayarak kişisel gelişimi mümkün kıldığı, katılımcıların beceri, bilgi ve inançlarını geliştirdiği, yöneticilerin dünyasını senaryolaştırarak iletişim becerisini arttırdığı, olayların gizemli kısımlarını çözme olanağı sağladığı için önemli bir metot olarak görülmüştür.

Aynı zamanda, teori ile pratik arasında somut referans noktaları inşa edilmesine olanak tanıyan, bilgi öğrenme konusunda etkili olmasa da, beceri geliştirme konusunda çok etkili olan, anlaşılması zor olan karmaşık konularda öğrencilerin anlama düzeylerini arttıran bir yöntem olduğunu savunmuşlardır.

Öte yandan vaka analizlerinin, yöneticilerin ve organizasyonun temel değerlerini sorgulamaksızın, genelleme yaparak öğrenmeyi kolaylaştırdığı, eğitimcinin rolünü

azalttığı, veri toplama ve bunları değerlendirme becerilerini engellediği, karar vericilerin sahip oldukları ani karar verebilme becerisini sunmadığı, ancak küçük sınıf ortamlarında etkili olabileceği, bireysel ve örgütsel öğrenmeyi teşvik etmediği öne sürülerek eleştirilmiştir.

Bazı eleştirilerden sonra yöntem üzerinde değişiklikler yapılarak katılımcıların üzerinde çalıştıkları projeler ve problemler hakkında vakaların geliştirilmesi, böylece organizasyon stratejisi ile bağlantılı kurup, karar verme yeteneğinin geliştirilmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

Yukarıda belirttiğimiz olumlu ve olumsuz özelliklerine rağmen günümüzde hala eğitimcilerin kullandığı bu yöntemin izlerini Porter'ın geliştirmiş olduğu modelde görmekte ve onun geldiği eğitim geleneği ve bu geleneği kendi çalışmasına nasıl aktardığına şahit olmaktayız. Bu konu ile ilgili yorumlar 'Pozisyon Okulunun Doğuşunda Bu Gelişmelerin Katkısı' başlıklı bölümde incelenecektir.

### **1.2.3.2. Danışmanlık Firmalarının Doğuşu ve Geliştirdikleri Teknikler**

Danışmanlık firmalarının doğuşu, stratejik yönetim tarihinin başlangıç noktası ile paralellik göstermektedir. Ancak 1960'lı yıllar ve 70'lerin başı Amerika Birleşik Devletleri'nde danışmanlık hizmeti veren firmaların sayısı bir anda artış göstermişti. Firmalar artık uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirmek ve daha iyi rekabet etmek için firmalarına danışmanlık edecek, onlara firma stratejilerinin oluşturulmasında yol gösterecek uzmanlara ihtiyaç duydular.

Danışmanlık firmalarının en önemlilerinden biri durumuna gelen Boston Danışma Grubu (BCG) 1963 yılında kuruldu. Bu tarih kantitatif araştırmaların, işletme problemlerinin analizinde kullanılmaya başlandığı ilk tarih olarak da önem taşımaktadır. BCG'nin yaklaşımına göre iyi bir strateji deneyimlerin sonucunda oluşmuş sezgilerden değil, öncelikle mantık üzerine kurulmalıydı. Bu nedenle işletme ve işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda anlamlı kantitatif ilişkilerin bulunması danışmanlık firmalarının öncelikli işi idi (Ghemawat, 2002: 45). Bu yaklaşım alanda büyük etki uyandırmıştı.

BCG'nin ses getiren çalışmalarından ilki 'deneyim eğrisi' oldu. 1965 yılında geliştirilen bu kavramın temelinde öğrenme eğrileri yatmaktaydı. Öğrenme eğrileri ilk defa 1920'li yıllarda Amerika'da askeri uçak endüstrisinde keşfedilmişti. Toplam uçak üretimi

miktarı ikiye katlandığında, direkt işçilik giderleri sabit bir yüzde ile düşüş gösteriyordu. Bu bilgi sonraları üretim planlamasında oldukça çok kullanıldı. BCG ise geliştirmiş olduğu yeni kavram ile öğrenme eğrilerinin yeni bir versiyonunu ortaya koymuş oldular.

Kavramın ortaya çıkışı ise Texas Instruments ve Black&Decker gibi firmaların, Boston Danışma Grubu'ndan endüstride hızla büyüyen segmentlerde fiyatlandırma ve rekabeti açıklamasını istemesi üzerine geliştirildi. Bunun üzerine endüstride araştırma yapan danışmanların öncelikli sorusu 'kıyaslanabilir yönetim becerileri ve kaynakları olduğu halde neden bazı firmalar rakiplerine kıyasla daha üstün bir performans sergiliyorlar?' oldu. Bu sorunun yanıtını bulabilirlerse başarının temel kriterleri belirlenmiş olacaktı. Araştırmanın sonucunda BCG çalışanları toplam deneyimin maliyetleri etkilediği, bunun fiyatları belirlediği ve bu ikisi arasındaki karşılıklı ilişkinin rekabeti etkilediğini gördüler (Henderson, 1972).

Her bir deneyim toplamı iki katına çıktığında, toplam maliyetler %20'den %30'a varan bir düşüş göstermekteydi. Bu düşüşün sebebi olarak, örgütsel öğrenmenin olması, ölçek ekonomilerinden yararlanmak ve teknolojik yenilik gösteriliyordu. Bu bilginin stratejik açıdan önemi ise, üretici firmaya en düşük maliyet ile en yüksek karlılığa olanak tanıyacak ürün segmentleri hakkında bilgi vermesiydi. Buradan hareketle rekabet ilişkilerinin durumu tahmin edilebilir ve büyüme oranları, pazar değişim değeri hesaplanabilirdi (Ghemawat, 2002: 46). O güne kadar böyle hesaplamaların yapılmıyor olması, analizin bir anda çok kabul gören bir teknik olarak kullanılmasına olanak tanıdı.

Bu gelişmenin akabinde 1970'li yılların başında BCG başka bir teknik daha geliştirerek adından söz ettirmeyi başardı. Danışmanların oluşturmuş olduğu, daha sonraları portföy analizi olarak anılan büyüme-pazar payı matrisinde (growth-share matrix), ürünlerinde çeşitlenme yapmış olan her bir işletmenin her bir iş birimi matrisin bölümlerine yerleştirilerek yatırım yapılabilme potansiyelleri kıyaslanıyordu. Yıldızlar, soru işaretleri, nakit inekleri ve köpekler olarak isimlendirilen dört grup üzerinden bir analiz yapılmaya çalışılıyordu (Johnson vd., 2006: 315). Ancak iki değişken üzerinden açıklama yapmaya çalışması, analizin sınırlı bir bakış açısı sunmasına neden oluyordu. Bu gelişme üzerine, diğer danışmanlık şirketleri de portföy analizleri oluşturmaya

başladılar. Bu çalışmalar arasında kabul gören analizlerden biri de McKinsey & Company danışmanlık firmasının geliştirdiği analiz oldu.

Firma analizin ön çalışmasını 1968 yılında, 10 gruptan ve 145 farklı departmandan oluşan General Electric firmasının şirket yapısını inceletme isteği başlatmış oldu (Ghemawat, 2002: 48). Çalışma sonuçlandırıldığında, firmanın daha çok stratejik bir bakışla örgütlenmesi gerektiği ortaya kondu. Bunun için geçmiş finansal performanslar kıstas alınmayacak, gelecek odaklı bir yaklaşımda bulunulacaktı. Ayrıca firma içsel kontrollerden çok dışsal koşullar üzerine odaklanmalıydı. Bu önerinin sonucunda Stratejik İş Birimleri (SİB) kavramı ortaya atılarak, bu iş birimlerinin oluşturulması ile resmi bir stratejik planlama sürecine geçilmesi tavsiye edildi. Ancak, portföy analizinin tam olarak geliştirilmesi, 1971 yılında yapılan çalışma ile oldu. Her bir SİB'in değerlendirilmesi yapılırken BCG'nin dörtlü matrisi değerlendirme yapmak için yeterli olmayınca, GE ve McKinsey & Company matrisi olarak anılan dokuzlu bir matris geliştirildi. Burada bir eksen şirket konumu, diğerini ise sektörün çekiciliği oluşturuyordu (Johnson vd., 2006: 319).

Popülerlik kazanmış olan analizlerden sonuncusu da aynı yıllar içerisinde geliştirilmiş ve PIMS analizi olarak bilinen, 620 değişik SİB'in verileri derlenerek, Harvard Üniversitesi profesörlerinden Sid Schoeffler'in geliştirdiği modeldi. Danışmanlık şirketlerinin geliştirdiği modeller gibi SİB'lerin potansiyel performansları ile şuan ki performanslarını kıyaslamaya yönelik bir analiz olarak tasarlanmıştı. Danışmanlık şirketlerinin geliştirdiği analiz yöntemlerinin ele alındığı bu bölümde, bir alternatif metot olması açısından kısaca açıklanan PİMS analizinin ayrıntılarına değinilmeyecektir.

1970'li yıllarda oldukça yaygın kullanılan portföy analizlerini bu denli öne çıkaran etkenlerden biri de 1973 yılında yaşanan petrol krizi sonrası yaşanan gelişmeler olmuştur. Enerji maliyetlerinin dört katına çıkması, piyasada iktisadi durgunluğun yaşanacağı söylentileri ve bunun beraberinde getireceği sermaye krizi, firmaları uzun dönemli hedefleri konusunda bir daha düşünmeye zorladı. Bu nedenle firmalar büyüme ve çeşitlenme yerine, portföy analizlerinde gösterdiği şekilde SİB'lerini düzene sokarak, sermayelerini yönetmeye ilgi gösterdiler (Ghemawat, 2002: 49). Ancak, 1973 ve 1979 yılında yaşanan petrol krizleri deneyim eğrilerine olan ilgiyi de kesintiye uğrattı.

Yüksek enflasyon, talepte olan büyük düşüş ve kapasite fazlalarının oluşması deneyim eğrilerinin bir süre için gündemden kalkmasına neden oldu.

Benzer şekilde 1970’li yılların sonlarında portföy analizleri ile ilgili olarak şüpheler artmıştı. Tekniklerin birbirlerinden çok farklı sınıflandırmalar yapması geçerliliklerinin tartışılmasına neden oldu. Gluck ve diğerleri (1980, 1986), stratejik yönetimin 1980 yılına kadar geçirdiği dört aşamadan bahsettikleri çalışmalarında 1970’li yıllarda yaşanan bu gelişmeleri ve danışmanlık firmalarının yükselişini, stratejik yönetimin üçüncü aşaması olan ‘dışsal odaklı planlama’ içinde değerlendirmişlerdir. Bu aşama planlama ile ilgili olan düşüncelerin son halkasını oluşturmakta ve kendisinden sonra gelen, stratejik yönetim aşamasına zemin hazırlamaktadır.

### **1.2.3.3. Pozisyon Okulunun Doğuşunda Bu Gelişmelerin Katkısı**

Harvard İşletme Okulu ve danışmanlık firmalarının geliştirmiş olduğu yaklaşımların stratejik yönetim alanının gelişmesinde katkıları olduğunu görmekteyiz. Bu süreç içerisinde Harvard Ekolünün hem işletme politikası hem de iktisat alanında yaptığı çalışmalar stratejik yönetim düşüncesinin oluşmasında büyük açılım sağlamış, hem de ders içeriklerinde kullanılan vakalar ile her zaman gerçek işletme dünyası irtibat kurulması noktasında köprü oluşturmuştur.

Danışmanlık firmaları ise, akademik dünyada tartışılmakta olan konuların teorik çerçevesinden yararlanarak, yine işletme dünyasının ihtiyaçlarına cevap verebilecek çözüm önerileri sunmaya çalışmıştır. Geliştirilen analizlerin kabul görmesi, akademik dünyada da bu analizlerin konu edilmesine sebep olmuştur.

Gerek vaka çalışmaları, gerekse danışmanlık firmalarının geliştirdiği analizler teori ile pratik arasında ilişkinin kurulmasına olanak tanıyarak, stratejik yönetim düşüncesinin gelişmesinde bir boşluğu doldurmuştur.

Porter’in eserlerine baktığımızda, gelmiş olduğu eğitim geleneğinin izlerini sürebilmekteyiz. 1980 yılında yayınladığı ilk kitabı ‘Rekabet Stratejileri’ nde Porter stratejik yaklaşımını modellerken, konuyu pek çok alt kritere ayırmış ve hemen hemen bütün bu kriterlerin açıklanması için birer örnek olaydan yararlanmıştır. Oldukça karmaşık bir analiz yapmayı gerekli kılan bu modelinde Porter, vakaların kullanılması ile kompleks yapıdaki bu yaklaşımını daha rahat anlaşılabilir bir düzleme oturtmuştur.



Modelinin detaylarını açıklarken kullandığı vaka örnekleri ile Porter çalışmasının her aşamasında ortaya attığı tezini güçlendirmektedir. Bir anlamda tezinin gerçek iş dünyasında karşılık bulduğunu göstererek, meşrulaştırmıştır. Bu ünlü eserin hemen ardından yayınladığı ‘Cases in Competitive Strategy’ (1982) kitabında ise tamamen sektörden aldığı vaka çalışmalarına yer vermekte ve bu sayede rekabet stratejisi konusunda geliştirdiği fikirleri örnek vakalar üzerinden savunmaya devam etmektedir.

Aynı zamanda, vaka analizlerinin olumlu yönlerinden biri olarak da ele alınan teori ile pratik arasında referans noktası oluşturma özelliği, Porter’ın çalışmasında kendisini göstermektedir. Kendi ifadesi ile eseri (1980: xii), ‘ekonomik düşüncenin pratikle ilgisinin kurulmasına yönelik çabaların başlangıç noktasını’ oluşturmaktadır. Porter’ın ilk eserinde sunmuş olduğu çerçeve akademisyenler tarafından büyük ilgi ile karşılanmış olsa da kitap, firması için strateji geliştirmek isteyen uygulamacılar için de yazılmıştır (1980: xx). Bu bağlamda, eserde danışmanlık görevi üstlenen bir kişinin üslubu dikkat çekici şekilde kendini hissettirmektedir. Uygulamaya bu denli önem vermesinin nedeni olarak, hem yetişmiş olduğu eğitim geleneği, hem de stratejik düşüncenin 1970’li yıllarda daha çok uygulamaya yönelik çalışmaların önem kazanması gösterilebilir.

## **Sonuç**

Bu bölümde, stratejik yönetim disiplininin oluşmaya başladığı günden Porter’ın kendi yaklaşımlarını öne sürdüğü güne kadar geçen periyotta nasıl bir dönüşüm süreci yaşandığı ele alınarak, Porter’ın düşüncesinin hangi dönemsel koşullar üzerine inşa edildiği tarihsel bir bakış açısı ile verilmeye çalışıldı. Böylece, çalışmanın ilerleyen kısımlarında detaylı olarak incelenecek olan Porter’ın görüşlerinin kendisinden önce var olan kuramlarla ilişkisinin kurulması, Porter’ın stratejik yönetim düşüncesinde devrimsel denilebilecek nitelikte bir katkı sunup sunmadığının anlaşılması için arka plan oluşturulmuştur.

Stratejik yönetimin gelişimine dair çeşitli sınıflandırmaların yapıldığı çalışmalarda (ör: Gluck vd., 1980, 1986; Teece, 1990), Porter’ın 1980 yılındaki çalışması yeni bir dönemin başlangıcı olarak ele alınmıştır. Örneğin, Gluck ve diğerleri (1980), dört dönem içinde değerlendirdikleri stratejik yönetimin gelişme sürecinde 1980 öncesine kadar olan kısmı planlamanın değişik türleri (finansal, tahmine dayalı, dışsal odaklı)

olarak ele alırlarken, Porter ile başlayan süreci stratejik yönetimin başlangıcı kabul etmişlerdir.

Benzer şekilde Teece (1990) yapmış olduğu üçlü sınıflandırmada, 1970'e kadar olan kısmı analitik öncesi dönem, 1960–1980 arasındaki dönemi analitik dönem, 1980 sonrasında ise 'yeni sorular' dönemi olarak adlandırmaktadır. 1980 yılı ile birlikte stratejik yönetim düşüncesi bazı değişikliklere şahit olmuştur. Ancak bu değişimi anlamak için, Porter'ı tek başına ele almak, sürecin tamamını kavramımızı kesintiye uğratacağından, bölüm kapsamında tarihsel süreç mümkün olduğunca önemli sayılabilecek tarihlerin belirtilmesiyle kısaca ele alınmıştır.

Tüm bu tarihsel sürece bakılarak Porter öncesi strateji ile ilgili yapılan çalışmaları, 'stratejik yönetim' fenomeninin doğuşuna gebe çalışmalar olduğu, adeta stratejik yönetimin kuluçka dönemi sayılabilecek, ancak kendisinden sonra gelen çalışmaların teorik temellerinin atıldığı önemli bir dönem olarak nitelendirebiliriz.

## **BÖLÜM 2: PORTER, REKABET STRATEJİLERİ VE POZİSYON OKULUNUN İNCELENMESİ**

### **Giriş**

Bu bölüm, Porter'ın düşüncelerini ve kurmuş olduğu modelleri firma düzeyinden, ulus düzeyine kadar olan boyutlar üzerinden değerlendirmek ve Porter'ın şahsında pozisyon okulunun çizdiği çerçeveyi derinlemesine ortaya koymak üzere tasarlanmıştır. Böyle bir yaklaşım geliştirmemizdeki amaç, Porter'ın düşüncelerinin bir ekol olup olmadığı sorusunun yanıtına ulaşabilmektir. Bu bağlamda, bölüm içerisinde öncelikle Porter'ın hayatına kısaca değinilecek, yapmış olduğu çalışmalar ve geldiği eğitim geleneği ortaya konacaktır. Bu kısa açıklama çalışmamızın birinci bölümünde anlatılan tarihi gelişim süreci ile bağlantısının kurulması açısından bir köprü vazifesi görmektedir.

Ancak bölümün odak noktasını Porter'ın görüşlerinin firma, sektör ve ulus düzeylerinde analiz edileceği kısım oluşturmaktadır. Bu analizin yapılmasında amaç, Porter'ın hangi varsayımlar üzerine modelini kurmuş olduğu anlamak, modelin nasıl bir kapsama sahip olduğunu ve hangi soruları cevaplandırmayı hedeflediğini görmektir. Böylece, modelin katkılarının ve sınırlılıklarının eleştirilmesi için bir düşünsel zemin hazırlanmış olacaktır. Öte yandan, Porter'ın fikirlerinin yankı bulduğu akademik dünya ve iş çevrelerinde, bu varsayımların nasıl bir açılım sağladığını araştırmak, Porter'ın katkısını değerlendirebilmemiz açısından yol gösterici bir özellik taşımaktadır.

Bölüm, bir anlamda Porter'ın düşüncelerinin masaya yatırılıp, modellerinin mercek altına alınacağı bir yapı gösterecektir. Literatürde belirtildiği gibi Porter ufuk açan bir çalışmaya mı imza atmıştır (ör: Mintzberg vd., 1998: 82), yoksa eleştirildiği gibi eklektik bir düşünceden (ör: Foss, 1993: 4) öteye bir katkı sunmamış mıdır sorularına yanıt aranacaktır. Bu bağlamda bölüm, çalışmanın temel sorunsalının açıklanmasında omurgayı teşkil etmektedir.

### **2.1. Michael E. Porter'ın Hayatı**

Bir önceki bölümde stratejik yönetim disiplininin tarihi süreç içerisinde kat ettiği mesafe ele alınarak, Porter'ın düşüncesinin gelişimine olanak sağlayan koşulların neler olduğu konusuna ışık tutulmaya çalışılmıştı. Aynı şekilde, Porter'ın hayatı ve eserleri

hakkında kısa bir bilgi edinmek de, hem gelmiş olduğu eğitim geleneğini anlamamıza, hem de eserlerinde sırasıyla ne gibi konuları ele alarak modelini geliştirdiğini görmemize imkan sağlayacaktır.

Harvard Üniversitesi'nin en çok tanınan ismi ve yaşayan bir efsane olarak bilinen profesör, 1943 yılında Michigan, Ann Arbor'da dünyaya geldi. Babasının subay olması nedeniyle dünyanın pek çok yerinde yaşama ve farklı kültürleri öğrenme imkanı buldu. Lise eğitimine kadar sporla yakından ilgilenen Porter, futbol ve beysbol dallarında eyalet oyuncu oldu. Aynı zamanda çok başarılı bir öğrenci olarak, 1969 yılında Princeton Üniversitesi uzay ve mekanik/ uçak mühendisliğinden onur belgesiyle mezun oldu. Spora olan ilgisi üniversite yıllarında da devam etti, üniversiteler arası golf oyunlarında 1968 NCAA Amerika Golf Takımları Karması'nda yer aldı.1971'de Harvard İşletme Okulu'nda MBA programından üstün başarı ile mezun olarak, yine aynı üniversitenin İktisat Bölümünde 1973 yılında Richard Caves danışmanlığında doktorasını tamamladı. Mezun olduktan sonra kaptan rütbesiyle ABD ordusunda hizmette bulundu. Massachusetts Cambridge'de bağımsız bir okul olan Buckingham, Browne and Nichols'da vekil olarak göreve başladı, ancak 1973 yılında doktorasını tamamladıktan sonra Harvard İşletme Okulu'nun eğitim kadrosuna katılarak akademisyenliğe adım atmış oldu. Akademik çalışmalarının yanında uzun süre müzik, sanat ve sinema estetiği ile ilgilendi. Sanat organizasyonları ve müzisyenlerin stratejileri üzerine çalıştı. Halen Bishop William Lawrence University profesörü olarak Harvard Üniversitesi'nde akademik çalışmalarını sürdürüyor. İki kızı ile birlikte Massachusetts Brookline'de yaşıyor (Kennedy, 1998; Porter, 1980, 1999; www.hbs.edu,15.06.2007).

Akademisyen kimliğine gelince, düşünceleri dünyanın pek çok yerinde ders kitaplarında okutulan Porter, halen Harvard Üniversitesi'nde Rekabetçiliğin Mikro Ekonomisi isimli lisans derslerini yürütmektedir. Bunun yanı sıra dünyanın en prestijli firmalarının yöneticileri için üniversite bünyesinde bir program hazırlanmasında öncü olmuştur ve program kapsamında CEO'lar ile yılda iki defa atölye çalışmalarına katılmaktadır. 2001 yılında Strateji ve Rekabet Enstitüsü'nün kurulmasında etkin rol oynamıştır ve halen enstitünün yöneticiliğini yürütmektedir.

Profesörün çalışma alanları, eserlerine bakıldığında rekabet stratejileri başta yer almak üzere, ulusal ve bölgesel rekabet, kümelenme, inovasyon, toplum ve rekabet gibi

konulardır. Stratejinin firma düzeyinden ulus düzeyine kadar her boyutta ele alındığı çalışmaları alanda büyük ilgi uyandırmış ve pek çoğu ödüle layık görülmüştür. Bu ödüllerden, Adam Smith, Wellz ve McKinsey alanlarında en itibarlı olan ödüller olarak değerlendirilmektedir. Profesör daha çok 'Rekabet Stratejileri', 'Rekabet Avantajı' ve 'Ulusların Rekabeti' çalışmalarına atıf yapılırsa da, kaleme almış olduğu 17 kitap, 125'in üzerinde makale, vaka çalışması ve pek çok kitap bölümü bulunmaktadır. Adı geçen bu eserlerin atıf sayısı 7500'ün üzerinde gösterilmektedir (www.google scholar.com). 1980 yılında yazılmış olmasına rağmen ilk kitabı hala güncelliğini korumaktadır ve 63. baskını yaparak, 20 dile tercüme edilmiştir.

Bu eserlerinin yanı sıra, uluslar arası pek çok raporun hazırlanması ve projelerin yürütülmesinde, rekabet stratejileri, rekabet edebilirlik, ulusların, devletlerin ve bölgelerin ekonomik gelişimi konularında otorite olarak Porter'in ismini görmekteyiz. Almış olduğu ödüllerin yanında, Porter'a dünyanın farklı yerlerinde pek çok üniversite tarafından fahri doktora unvanı verilmiştir.

Akademik çalışmalarının yanında Porter'in profesyonel yaşantısında danışmanlıklarında yeri büyük olmuştur. 1983 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde Sanayi Rekabetçiliği Komisyonunda yaptığı danışmanlık görevinden sonra, dünyanın dört bir yanında devlet başkanlarına, bürokratlara özel danışmanlıklar yapmış, ayrıca devletlerin, yerel hükümetlerin ve eyaletlerin rekabet politikalarının düzenlenmesinde görev almıştır. Kamu danışmanlıklarının yanı sıra, 1984 yılında strateji ve yönetim danışmanlığı hizmeti veren Monitör Grup'un kurucusu olarak başladığı özel şirketlere danışmanlık işini halen yürütmekte ve dünya genelinde en tanınmış ve en büyük firmaların tepe yöneticilerine danışmanlık yapmaktadır. Spora olan ilgisi nedeniyle Boston Red Sox adlı beysbol kulübünün strateji danışmanlığına da devam etmektedir. Yapmış olduğu sayısız danışmanlık görevinin, zaman zaman Porter'in akademik kimliğinin önüne geçtiği düşünülse de, akademik çalışmalarında işletme dünyasından edindiği bilgileri de kullanarak, teori ile uygulama arasındaki bağlantıyı sürekli olarak kurmuştur.

Porter yapmış olduğu tüm bu çalışmaların neticesinde dünyanın önde gelen yönetim gurularından biri olarak adından söz ettirmeyi başarmıştır. Dünya genelinde 1200 işletmecisi, akademisyeni ve MBA öğrencilerinin katılımıyla 2001 yılından beri düzenlenen en önemli ve etkili 50 düşünürün seçildiği araştırmada Porter birinci sırada yer alarak,

bu görüşü doğrulamaktadır. Fikirlerinin özgünlüğü, pratikte uygulanabilirliği, konuyu ele alış şekilleri, uluslar arası oluşu, araştırmanın dizaynı, diğer çalışmalara öncülük etmesi gibi pek çok kriter baz alınarak düşünürlerin sıralamasının yapıldığı bu çalışmada Porter ilk çalışmanın yapıldığı günden bu yana en önemli üç isim arasında yer almakta, son yapılan araştırmada ise birinci sırada görülmektedir (www.thinkers50.com, 10.06.2007).

Porter'in eserlerinde ele aldığı konulara doktora çalışmasından günümüze kadar geçen süreç içerisinde baktığımızda, belirli dönemlerde ilgi odağına aldığı konular olduğunu görmekteyiz. Böyle bir inceleme yapmamızdaki amaç, eserleri üzerinden Porter'in düşünsel gelişimini anlamak ve kendinden önceki çalışmalarından farklı olarak neleri ele aldığını daha net bir şekilde görebilmektir. Bu bağlamda, çalışmalarını on yıllık dönemler içinde yayınlamış olduğu eserler ve odaklandığı konular olarak incelemek tarihi gelişim sürecini detaylı bir şekilde görmemizi kolaylaştıracaktır.

**1970–1980 dönemi:** Porter 1973 yılında iktisat bölümünde doktora çalışmasını tamamladıktan sonra, 1980 yılına kadar olan süreçte gerek tez danışmanı Richard E. Caves ile gerekse yalnız olarak çeşitli çalışmalar yayınlamıştır. İki kitap çalışması, 12 makale ve bir kitap bölümü bu dönem içerisinde kaleme aldığı eserlerdir. Caves ile yaptığı çalışmalarının içeriklerini endüstriyel organizasyon, giriş engelleri, hareketlilik engelleri, firmalar arası kar farklılıkları, pazar yapısı ve oligopoller, ölçek ekonomileri gibi endüstriyel organizasyon kuramının içinde tartışılan konular oluşturmaktadır. Bir önceki bölümde de ele alındığı gibi, bu eserleri Mason ve Bain'in geliştirmiş olduğu geleneğin devamı olarak yürüttükleri çalışmalar olarak ele almamız mümkündür.

Eserlere konu edilen bu tartışmalar, Porter'in 1980 yılında yayınlamış olduğu temel eseri Rekabet Stratejileri'nde etkilerini yoğun bir şekilde göstermiştir. Porter (1981), endüstriyel organizasyon kuramının stratejik yönetime katkılarını ele aldığı çalışmasında da bu gelenekten bahsetmektedir.

1970'li yıllarda iktisat alanında tartışılan bu konuların yanı sıra Porter'in tek başına yazmış olduğu çalışmalarda yapı, performans, endüstri, deneyim eğrileri, rekabet gibi konuları ele aldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda stratejik yönetim ile endüstriyel organizasyon kuramının Yapı-Uygulama-Performans paradigması ile olan ilk bağlantılarını kurduğunu görmekteyiz.

Bir diğer açıdan bakıldığında, 1970’li yıllarda danışmanlık firmalarının geliştirdiği ve oldukça popüler hale gelen deneyim eğrisi kavramının da Porter’ın çalışmalarında yer aldığına şahit oluyoruz. Porter bu dönem içinde yaptığı araştırmalarda işletme alanında tartışılan konuları, iktisatçı gözüyle ele alarak iki alan arasında bir bağ kurmaya başlamıştır. Bu bağlantı, stratejik yönetim gibi disiplinler arası doğası olan bir alanda büyük katkılar sağlayacak, önemli bir köprü görevi taşımaktadır.

**1980–1990 dönemi:** Bu dönem literatürde yer alan pek çok çalışmaya göre yeni bir dönemin başlangıcı olarak ele alınıyor. Örneğin, Mintzberg (1990) stratejik yönetim düşüncelerinin sınıflandırmasını yaptığı çalışmada 1980 tarihini pozisyon okulunun kuruluşu olarak göstermekte, ayrıca bu eseri yeni ufuklar açan bir çalışma olarak nitelendirmektedir (Mintzberg vd., 1998: 82). Bu ve benzeri pek çok görüş Porter’ın stratejik yönetime dair ilk eseri olan Rekabet Stratejileri’nin stratejik yönetim düşüncesinin seyrini değiştiren bir çalışma olduğunu konusunda hem fikirdirler. Porter’ın bu dönem aralığın da yaptığı çalışmalara baktığımızda, 6 kitap, 18 makale ve 8 kitap bölümünü kaleme aldığı verimli bir dönem olarak görmekteyiz. Bu dönemin bir önceki dönemden farkı ise Porter’ın birlikte çalışmalar yaptığı Caves ile 1980 tarihinden sonra hiçbir eser yayınlamamış olmasıdır. Bu dönemde Porter çalışmalarını artık iktisat alanından stratejik yönetime kaydırımış ve işletme literatürünün önemli yayın organlarında makaleleri yer almaya başlamıştır.

Yazdığı kitaplardan ikisi pozisyon okulu için temel eser niteliğinde olan Rekabet Stratejileri (1980) ve Rekabet Avantajı (1985) kitaplarıdır. Bu eserler dünyanın dört bir yanında büyük bir ilgi ile karşılanmış, pek çok dile çevrilerek, yeniden basımları yapılmıştır. nemli sayılacak diğer iki eseri ise; vaka çalışmalarından yararlanarak 1980 yılında yazdığı eseri destekler nitelikte olan Cases In Competitive Strategy (1982) kitabı ve yine kendisinden önceki dönemde büyük ilgi ile karşılanan, Harvard niversitesi profesörlerinin yazdığı ancak kendisinin katkılarıyla yeniden ele alınan İşletme Politikası (1986) ders kitabıdır (Business Policy: Text and Cases). Bu iki kitap bir önceki bölümde ele aldığımız tarihi gelişim süreciyle bağlantı kuran eserler olması bakımından önem taşımaktadır.

Çalışmaların ele aldığı konulara baktığımızda başta rekabet ve rekabet stratejileri olmak üzere, rekabet avantajı, endüstri yapısı, küresel rekabet ve rekabetin analizi gibi

konuların tartışıldığını görmekteyiz. Bu dönemde yayınlanan eserlerin hemen hepsini Porter tek başına kaleme almış ve rekabet konusunu ve rekabet stratejilerini derinlemesine bu çalışmalarında incelemiştir. Ancak bu dönemde önemli sayılabilecek bir konu da, Porter'ın analiz birimini sektör ve endüstriden yavaş yavaş firmaya kaydırmasıdır. Çalışmalarında var olan çerçeve ve bakış açısı aynı kalmak üzere, analiz biriminin değişmesiyle daha detaylı bir anlatım ve modele yeni eklemeler yapılmıştır.

Belirtilmesi gereken bir başka önemli husus da, Porter'ın ilk danışmanlıklarının bu dönemde başlaması, gerek kamu alanında gerekse özel sektörde rekabet üzerine danışmanlık vermeye başlamış ve kendisine ait bir danışmanlık firmasını da bu dönemde kurmuştur. Akademisyen kimliğinin yanında, profesyonel yaşantısında bu çalışmalarında katkıları büyüktür.

**1990–2000 dönemi:** Bu zaman diliminde yapılan çalışmalara baktığımızda, Porter'ın en verimli dönemi olduğunu görmekteyiz. 7 kitap çalışması, 32 makale, 15 kitap bölümü ve 10 bildiri yazarak, literatüre devasa bir katkı sağlamıştır. Porter'ın kendi deyimiyle 'marka' olduğu (akt. Kennedy, 1998: 177) dönem olarak bu yılları göstermek mümkündür.

Bu dönem Ulusların Rekabet Avantajı (1990) eserinin yayınlanmasıyla başlar ve önceki dönemlerden farklı olarak çalışmaların odak noktasında ulusların rekabet edebilmesi, kümelenme gibi konular yer almaktadır. Bu konular çalışmaların analiz birimini firma ve sektörden ulus çapında rekabete kaydirmiştir. Aynı zamanda Porter, bölgesel rekabetçiliği ele aldığı çalışmalarda toplumun değişik kesimleri için rekabete dair yazılar yayınlamıştır. Şehrin yoksul merkezlerinin ekonomik gelişimi, kırsal alanların ekonomik gelişimi, doğal çevre, hayırseverlik ve ortak sosyal sorumluluk konuları üzerinde bu dönemde oldukça fazla çalışmaya imza atmıştır. Böylece analiz birimi olan ulusu alt birimleri ile detaylı olarak tekrar ele aldığı söylenilebilir.

Bu dönemde yayınladığı eserlerin çok büyük bir kısmında gelişmişlik düzeyleri birbirinden çok farklı olan birçok ülkenin rekabet avantajları tartışılmaktadır. Başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere, Japonya, Yeni Zelanda, İsviçre, Kanada, Kore bu çalışmaların konu edildiği ülkelerdir.



İnovasyon ve ekonomik gelişimin mikro iktisadi temellerine dair yaptığı bazı çalışmalarda bu dönem aralığına rastlamaktadır. Bu dönemde pek çok ülkede devlet başkanları ve üst düzey bürokratlara danışmanlık yapmış, aynı zamanda bu ülkelerde rekabet komisyonları oluşturarak yeni projelerin hayata geçmesinde öncü olmuştur.

1998 yılında, en temel üç eseri olan Rekabet Stratejileri, Rekabet Avantajı ve Ulusların Rekabeti Avantajı kitapları yeni giriş bölümleri ve Porter'ın yorumlarının eklenmesiyle tekrar basılmıştır. Bir anlamda Porter eserlerinin yeniden baskısı ile diğer strateji okulları ile düşünsel rekabetini sürdürdüğünü ve modellerinin hala geçerli olduğunu kanıtlamıştır (1998: xiv-xvi).

“Fikirler düzeyinde, geri çekmeye ikna olduğum hiçbir şey olmadığını dürüstlikle söyleyebilirim. Bu, öğrenecek bir şeyimiz kalmadığı anlamına geliyor. Çerçevenin çeşitli kısımları çoğu akademisyen olan başkaları tarafından sınanmış, denenmiş, derinleştirilmiş ve önemli ölçüde genişletilmiştir” (Porter, 1998: xiv)

ifadesi Porter'ın Rekabet Stratejileri kitabının yeni giriş kısmında önemle vurguladığı bir noktadır. Bu tarih itibariyle Porter modelinin her anlamda tamamlandığı ve rekabet konusuna dair öğrenecek yeni bir şeyinin olmadığını ileri sürmüştür.

**2000-... dönemi:** Porter'ın 2000 yılından günümüze kadar yaptığı çalışmalara baktığımızda, 2 kitap, 8 makale, 5 kitap bölümü ve 6 bildiriye imza attığını görmekteyiz. Porter bu dönemdeki çalışmaları da bir değişimin habercisidir. Bölgesel rekabet ve kümelenme konusunda yaptığı çalışmaları bu dönemde derinleştirerek, yerleşim, inovasyon ve ekonomik gelişim bağlamında ele aldığını görüyoruz. Aynı zamanda analiz biriminin ulus düzeyinden bölgeye kaymasının yanı sıra, sağlık sektörü üzerine yayınladığı eserinde olduğu gibi, spesifik sektörlerin rekabeti üzerine yoğunlaşmaya başladığına şahit oluyoruz.

Dikkati çeken bir husus da Porter'ın değer bazlı rekabet ve değer yaratma ile ilgili söylemlere 1990'lı yılların hemen sonu ve 2000'lerin başı itibariyle daha sık yer vermesidir. Profesör son makale çalışması 'Rekabet Avantajı ve Sosyal Sorumluluk Arasındaki Bağlantı'(2006), 2007 bahar döneminde bir ödüle layık görüldü. Bu ödül ile birlikte Porter 'markası'nın düşünsel dünyada güncelliğini koruduğunu görmekteyiz.

Tüm eserlerinin yanı sıra Porter'ın Harvard Üniversite geleneğinin devamı olarak derslerde tartışılmak üzere hazırladığı, 159 adet vaka çalışması yer almaktadır. Vaka

çalışmalarının konuları incelendiğinde en çok endüstri ve endüstri yapısı üzerine örnek olaylardan yararlanıldığını görmekteyiz. Ancak bununla birlikte, zaman zaman büyük firmaların vakalarına ya da karşılık olarak iki firmanın kıyaslandığı örneklere de yer vermiştir. Kendi çalışmalarının tarihsel seyrinde ele aldığı odak konular, vaka çalışmalarında da kendini göstermektedir. Bu nedenle Porter'ın düşünce çerçevesini oluştururken teori ile pratik arasında var olan ilişkiyi sürekli koruduğu ve gerçek işletme dünyasında olan gelişmeleri çalışmalarına yansıttığını söyleyebiliriz.

Yukarıda ele alınan tarihsel süreç içerisinde Porter'ın eserlerindeki temel noktalar bir tablo şeklinde aşağıda verilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 1: Porter'ın Eserlerinin Dönemler Halinde Gösterimi**

<b>Dönemler</b>	<b>Temel Konular</b>	<b>Analiz Birimi</b>	<b>Anahtar Kelime</b>	<b>Ünlü Eserler</b>
<b>1970–1980</b>	Giriş engelleri, hareketlilik engelleri, firmalar arası kar farklılıkları, pazar yapısı ve oligopoller, ölçek ekonomileri, yapı, performans, endüstri, deneyim eğrileri	Sektör/ Endüstri	Endüstriyel Organizasyon, SCP paradigması	*Porter, M. E., and R. E. Caves. "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition." 1977
<b>1980–1990</b>	Rekabet, rekabet stratejileri, rekabet avantajı, endüstri yapısı, küresel rekabet, rekabetin analizi	1980–1985: Sektör/Endüstri 1985–1990: Firma	Beş güç modeli, değer zinciri, jenerik stratejiler	* <i>Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.</i> 1980  * <i>Cases in Competitive Strategy</i> 1982  * <i>The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance</i> 1985.  * Andrews, K., J. Bower, C. R. Christensen, R. Hamermesh, and M. E. Porter. <i>Business</i>

				<i>Policy: Text and Cases.</i> 6th ed. 1986.
<b>1990–2000</b>	Ulusların rekabeti, kümelenme, yoksul merkezlerin ekonomik gelişimi, kırsalın ekonomik gelişimi, doğal çevre, sosyal sorumluluk	Ulus / Bölge	Kümelenme, elmas modeli	* <i>The Competitive Advantage of Nations.</i> 1990. * What Is Strategy? 1996 * <i>On Competition.</i> 1998.
<b>2000-...</b>	Kümelenme, ekonomik gelişim, inovasyon, yerleşim	Bölge/ Spesifik Sektörler	Değer Bazlı Rekabet	* Porter, Michael E., Hirotaka Takeuchi, and M. Sakakibara. <i>Can Japan Compete?</i> 2000 * Porter, M. E., and Mark R. Kramer. "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." 2006

## 2.2. Porter’ın Görüşlerinin Analizi

Başarı hikayeleriyle dolu olan hayatında, Porter’ın bu denli öne çıkan bir isim olmasını sağlayan görüşlerinin neler olduğu, ne gibi açıklamalar sağladığı ve hangi sorulara yanıt verdiğini anlamak üzere, çalışmamızın bu kısmında firma, sektör ve ulus düzeyinde bir sınıflandırma yaparak, Porter’ın görüşlerini ele alacağız. Ancak bu üç boyutu ele alırken makro çerçeveden mikroya (ya da tersi) bir açıklama yapmaktansa, bir önceki bölümde vurgulandığı üzere Porter’ın eserlerinin dönemler içinde ele aldığı analiz birimleri üzerinden bir açıklama yapılacaktır. Böyle bir yaklaşım çalışmanın başından beri yürütülen tarihsel perspektifle de tutarlılık sergileyecektir. Bu bağlamda, önce sektör düzeyinde, daha sonra firma düzeyinde ve son olarak da ulus düzeyinde analiz yapılacaktır. Sektör analizi için ‘Rekabet Stratejileri’, firma analizi için ‘Rekabet Avantajı’, ulus düzeyinde analiz için ‘Ulusların Rekabet Avantajı’ adlı eserleri yön gösterici temel referans kaynakları olarak incelenecektir.

### 2.2.1. Sektör Düzeyinde

Porter'in düşüncesinde nirengi noktası sayılan eseri Rekabet Stratejileri (1980), onun görüşlerini sektör düzeyinde ele almamız için bize oldukça geniş bir çerçeve sunmakta. Ancak yukarıda ele alındığı gibi eserlerinin kronolojisine bakıldığında Porter 1973'te sunduğu doktora tezinden, kitabının yayınlanmasına kadar geçen yedi yıllık periyotta, kitabına arka plan oluşturacak pek çok çalışmaya imza atmıştır.

Bu çalışmalara bakıldığında, 1973'te tamamladığı doktora tezinde Porter, 'Tüketim Ürünleri Endüstrisinde Perakendeci Gücü, Üretici Stratejileri ve Performans' adlı bir çalışma ile tüketim ürünleri endüstrisine dair geniş bir çalışma yapmıştır. Tezinde endüstri yapısı ve perakendeci ve üretici ilişkilerine yer veren Porter, endüstriyel organizasyon kuramının ve Yapı-Uygulama-Performans (SCP) paradigmasının varsayımları üzerinden çıkarımlarda bulunmuştur.

Takip eden yıllarda yayınladığı makale çalışmalarında Porter'in endüstri içinde rekabetten ve giriş engelleri, hareketlilik engelleri ve stratejik gruplardan bahsettiği pek çok çalışmaya şahit olmaktayız. Doktora tezinin uzantısı olarak kaleme aldığı ilk makalesinde, perakendecilerin ürünlerini sattıkları üretici firmalara karşı elde ettikleri pazarlık gücünden bahsederek, rekabet ve yapı arasındaki ilişkileri ampirik bulgularla ortaya koymaya çalışmış ve yine giriş engellerinin önemine vurguda bulunmuştur (1974: 435).

1975'te ölçek ekonomileri ile ilgili makalesinde, farklı büyüklüklerdeki firmaların ölçek ekonomisinden yararlanma derecelerini analiz ederek, pazar güçlerini anlamak üzere giriş engeli oluşturan ölçek ekonomilerinden detaylı bir şekilde bahsetmektedir (1975: 140).

1976 yılında yayınlanan çıkış engellerine dair çalışmasında da firmayı elden çıkartma kararını etkileyen çıkış engellerinden bahsederek, bu kararın stratejik planlama ile olan bağlantısını irdelemeye çalışmıştır (1976a: 29).

Aynı yıl, tüketicilerin farklı markaları tercih etmelerinde reklamın etkisi ve medya karması üzerinde durmuş ve bunun performans etkilerini açıklamıştır. Ancak bu çalışmada da vurgu yine endüstriler arası farklılık ve reklamların oluşturduğu giriş

engelleri üzerinedir (1976b: 401). Aynı konuyu daha kapsamlı olarak ele alan kitap çalışması da aynı yıl içerisinde yayınlanmıştır.

1977'de Caves ile ortak çalışmalarından biri olan makale, literatüre kattıkları yeni bir terim olan hareketlilik engellerinden bahsetmesi nedeniyle önem arz etmektedir. Bu çalışmada, bir endüstri içinde yer alan farklı stratejik grupların arasında da gruplar arası geçişi engelleyen hareketlilik engellerinin var olduğunu öne sürerek, bu engellerin rekabet avantajı yaratma da önemine değinmişlerdir. Endüstriyel organizasyon kuramı için de bu çalışma yeni bir perspektif kazandırması açısından önem taşımaktadır.

1978 yılındaki çalışmasında da yine Porter'ın pazarın yapısı üzerine oligopoller açısından bir değerlendirmede bulunduğunu ve istatistiki olarak detaylı bir analiz yaptığını görüyoruz.

Kitabını yayınlamadan önce yazdığı önemli diğer bir makale ise, 1979 yılında yayınlanan endüstri içinde yapı ve firma performansına dair çalışmasıdır. Bu eserinde yapı ve performans arasındaki ilişkiden çok detaylı olarak bahsetmiş ve analiz biriminin endüstri olarak ele alınması gerektiğini, bunun performans için belirleyici koşul olduğunu vurgulamıştır (1979: 215).

Tüm bu çalışmalarından kısaca bahsetmemizin nedeni, Porter'ın 1980 yılında oluşturduğu modelin arka planında, bu modelin detaylarını vücuda getiren her bir faktörü önceki çalışmalarında titizlikle ele almış olmasıdır. Rekabet Stratejileri eserinde modeli oluşturan tüm bu alt unsurlar, sektörü ve sektör içinde rekabeti anlamamız açısından önemli bilgiler vermektedir.

Ghemawat (2002: 53-54), 1970'li yıllarda yapısal değişkenler ve performans arasındaki ilişkinin ortaya konması için pek çok ampirik çalışmanın yapıldığını, ancak bu ilişkinin düşünülenenden daha karmaşık yapıda olduğunu belirterek, Porter'ın 1974 yılındaki çalışmasıyla birlikte aşırı karları minimize etme amaçlı kamu politikasını savunan endüstriyel organizasyon çerçevesini, işletme politikasının karları maksimize etme amacına odakladığını belirtiyor. Bu bağlamda Porter, iktisat alanında var olan kuramı kullanarak işletme alanında yapılan çalışmalarında yönünü değiştirecek bir düşüncenin ilk sinyallerini vermiş oluyor.

Bu açıklamalar ışığında çalışmamızın bu bölümünde konu edindiğimiz Porter'ın düşüncelerinin sektör düzeyinde analizini, Rekabet Stratejileri eseri üzerinden değerlendirebiliriz. Porter eserinde sektörü, birbirine çok yakın ikame ürünler üreten firmalar grubu olarak tanımlıyor (1980: 5). Bu esere başlarken Porter, açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın bir sektörde yer alan tüm firmaların rekabet stratejinin olduğundan bahsediyor (1980: xxiii). Ancak kendi çalışmasından önce yazılan eserlerde rekabete dair soruları cevaplandırmaktan çok, bu soruları düzenli ve sistematik bir şekilde sormanın esas olduğunu vurguluyor. Oysa kendi yaklaşımının, firmanın içinde bulunduğu sektörü bütün olarak analiz etmesine ve gelecekteki gelişimin ne olacağını tahmin etmeye olanak tanıyan, hem rakipleri hem de kendi konumunu anlayarak rekabet stratejisi oluşturmayı mümkün kılan analitik tekniklerden oluşan kapsamlı bir çerçeve sunduğunu belirtiyor (1980: xxiii-xxiv). Bu bağlamda Porter'ın bu çalışmada cevabını aradığı soruların 'firmaların ortanın üzerinde kar elde edecek konumlarını savunmaları ve geliştirmeleri için yapması gerekenler nelerdir?' ve 'rekabet stratejisini oluşturan ve etkileyen süreçler nelerdir?' olduğunu ileri sürebiliriz.

Bu bağlamda, Porter bu eseri ile stratejik yönetim düşüncesinde bir patlama etkisi uyandıran bir sorunun cevabını çizmiş olduğu çerçeve sayesinde verebiliyor. Porter'a göre rekabet stratejisinin formülasyonunun temeli firmayı çevresi ile ilişkilendirmektir. İlgili çevre toplumsal ve ekonomik öğeleri barındıran çok geniş bir alanı kapsayan yapıda olmasına rağmen, Porter firmanın rekabet ettiği sektörün onun kilit unsuru olduğunu savunuyor. Sektör dışında kalan güçlerin ise ancak göreceli olarak önem arz edeceğini ileri sürüyor (1980: 3). Bu bakış açısı, stratejiyi ele alırken analiz birimi olarak firmanın içinde var olan değişkenleri değil, stratejinin de hedeflediği gibi dış çevreyi dikkate almak suretiyle dışarıdan içeriye bir strateji formülasyonunu gerekli kılmaktadır. Porter'ın ifadesi ile 'stratejik analizde sektör yapısının anlaşılması bir başlangıç noktası olmalıdır' (1980: 7) ve bu analizi sağlayacak olanda, güçlerin doğru bir şekilde tanımlanmasıdır. Geyik (2006: 94), pozisyon okulunun strateji formülasyonundan bahsederken, öne çıkan yaklaşımın öncelikle firmanın dış çevresini analiz etmek olduğunu vurgulayarak, bunun da beş gücün değerlendirilmesi yoluyla yapıldığını belirtmiştir.

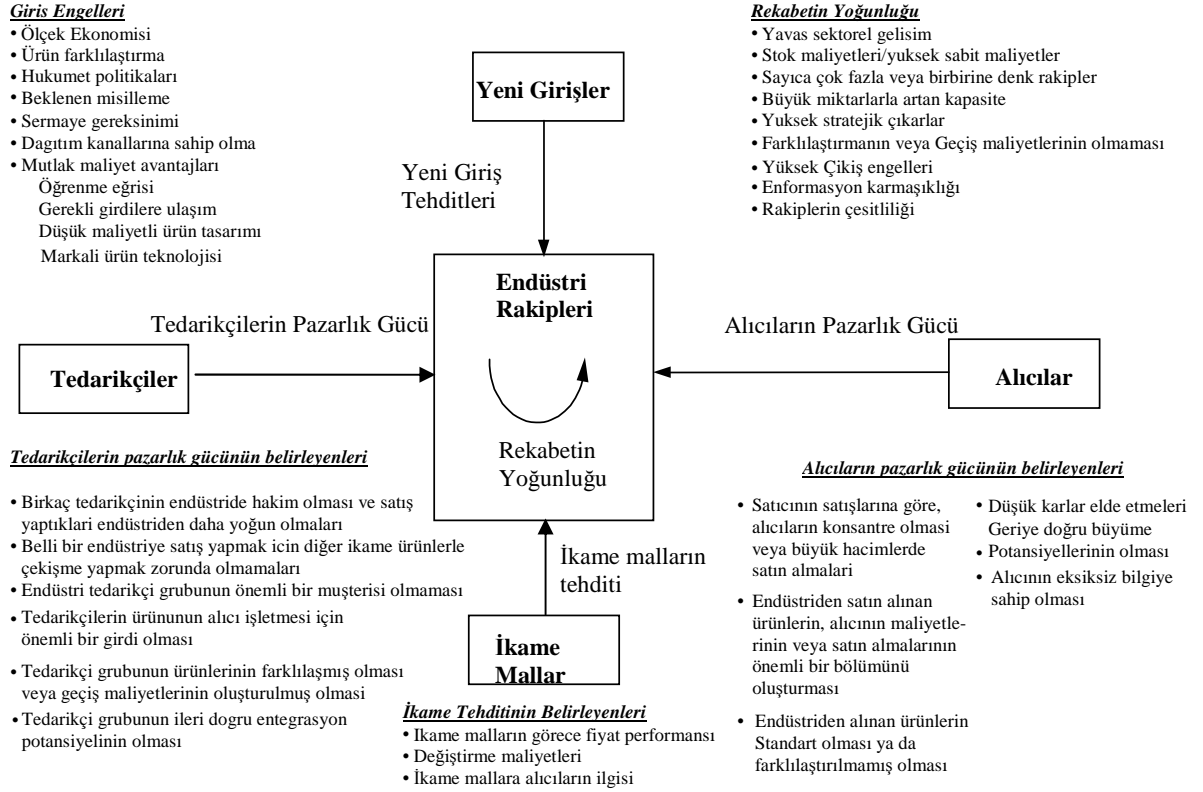
Bahsi geçen dış çevre analizinde kullanılan beş güç ise, Porter'ın eserinde rekabetin yoğunluğunun yapısal belirleyicileri olarak nitelendiriliyor. Porter'a göre sektör içinde rekabeti belirleyecek olan bu güçler onun çevresini analiz etmesinde detaylı bir açıklama sağlayacaktır (1980: 4-5). Daha sonra 'Beş Güç Modeli' olarak tanımlanacak olan bu yaklaşım ile Porter hem firmanın rekabet ettiği sınırları belirlemiş hem de bu sınırlar içinde rol alan aktörleri tanımlamış oluyor. Tanımlama yapmakla bir anlamda sınırlarını belirlediği rekabet kavramı, bundan sonra ortaya atacağı her iddiayı bu sınırlar içinde meşrulaştırmasına olanak tanıyor. Porter'ın tanımladığı beş gücün aracılığı ile açıklanan bir rekabet, bu hususların toplamından çok daha fazlasını ifade edecek bir bakış açısı sunmaktadır (1980: 7). Başka bir ifade ile rekabet, beş gücün sinerjisinin bir sonucudur.

Porter'a göre sektör yapısı iki değil, beş güç içermektedir (1980: xii), bu nedenle kendi rekabet tanımını 'genişletilmiş rekabet' olarak tanımlamaktadır (1980: 6). Bu ifadelerinin doğrultusunda Porter'ın rekabet anlayışının mevcut olan iki firma arasında rekabet etmenin çok ötesinde, firmanın çevresini kuşatan tüm aktörler açısından ele alındığını görmekteyiz. Sektörün yapısı içinde yer alan bu beş güç ise;

- Sektör içinde var olan mevcut firmaların arasındaki rekabet
- Sektöre yeni girecek olan firmaların oluşturmuş olduğu tehdit
- İkame ürün üreten firmaların oluşturduğu tehdit
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Alıcıların pazarlık gücü

olarak tanımlanmaktadır (1980: 4-6). Bu güçlerin etkileşimini ise şu şekildedir:

## Şekil 1: Beş Güç Modeli



**Kaynak:** (Porter, 1980)

Şekli incelediğimizde Porter'ın firmalar arası rekabeti yatay ve dikey iki eksenin kesiştiği orijine yerleştirdiğini görmekteyiz. Kendisinden önce yapılan çalışmalarda, rekabet kavramı orijinde bulunan bu sınırlar içinde değerlendiriliyor ve sadece mevcut firmalar açısından konuya bakılıyordu. Ancak Porter bu modeli ile analitik bir düzlemin eksenlerini oluşturan her bir gücü tanımlamış ve böylece rekabet kavramını 'geniş'letmiştir.

Her sektörün rekabetini şekillendirmede farklı güçler öncülük edeceğini vurgulayan Porter, sektörü kısa vadeli etkileyecek faktörlerden beş gücü ayırt etmek gerektiğini ifade etmiştir. Çünkü bu beş güç dışında kısa vadeli olarak etki edecek olan hususlar ancak taktik öneme sahiptirler (1980: 7).

Porter rekabet stratejisinin hedefinin, bir firmanın kendisini sektörde bulunan bu güçlere karşı en iyi şekilde koruyabileceği ve bu güçleri kendi yararına kullanacak etkiyi



oluşturabilecek bir konum belirlemek olduğunu öne sürüyor (1980: 4). Porter'ın stratejiyi sektör içinde en iyi konumu bulmak ve onu korumak olduğunu ileri sürdüğü bu ifadeleri nedeniyle, oluşturmuş olduğu ekol sonraki yıllarda yapılan stratejik yönetim düşünce okullarının sınıflandırıldığı çalışmada 'pozisyon/konumlanma ekolü' olarak isimlendirilmiştir (Mintzberg, 1990). Ghemawat (2002: 55), Porter'ın bu katkısını formel bir modelden çok bir çerçeve olarak nitelendiriyor. Bu çerçevenin içini dolduran unsura baktığımızda, Porter'ın ilk olarak beş gücün tüm aktörlerini ve onları etkileyen faktörleri tanımlandığını görmekteyiz. Bir başka ifade ile matematik problemi çözercesine, Porter tüm değişkenleri belirleyerek, adım adım rekabet stratejisi nasıl geliştirilir sorusunu çözüme kavuşturacak analitik bir yaklaşımı formüle ettiğini söyleyebiliriz.

Beş gücü oluşturan tüm unsurları tek tek ele aldığımızda, Porter'ın ilk olarak yeni girişlerin oluşturduğu tehdidi ele aldığını görüyoruz. Bu bağlamda Porter giriş engellerinin oluşturulması ile potansiyel rakiplere karşı firmaların kendi konumlarını koruyarak rekabet edebileceklerini öne sürmüştür. Bu iddia 1980 yılına kadar yapmış olduğu çalışmalarında üzerinde önemle durduğu bir noktadır. Konunun önemi ise, kaynağını endüstriyel organizasyon kuramından alıyor olmasından ileri gelmektedir. Bu bölümde Porter giriş engellerini yedi tane olarak belirlemiştir. Bu engeller;

- Ölçek Ekonomileri
- Ürün Farklılaştırılması
- Sermaye Gerekleri
- Geçiş Maliyetleri
- Dağıtım Kanallarına Erişim
- Ölçekten Bağımsız Maliyet
- Devlet Politikaları olarak belirlenmiştir (1980: 10-16).

Bu noktada dikkat çekici olan unsur, Porter'ın SCP paradigmasının uzantısı olan bu görüşlerinin kuramın fikir öncüsü olan Bain'in çalışmalarından daha geniş bir çerçeve sunmasıdır. Bain'e göre rekabeti karakterize eden yapıdır. Yapı ise dört temel unsurdan

teşekkül olmuştur. Satıcıların yoğunluğu, alıcıların yoğunluğu, engeller ve ürün çeşitlendirme derecesi (1968: 2-3) olarak tanımlanan bu unsurlar Porter'ın modelinde genişletilmiştir. Yapının belirleyici olması fikri aynı olmakla birlikte, Porter yapıyı beş güç üzerinden yorumlamaktadır. Bunun yanı sıra engeller konusunda Porter, Bain'in söylemlerinden farklı iddialar geliştirmiştir. Bain engelleri, sonsuz maliyet avantajı, ölçek ekonomisi, sermaye gerekliliği ve ürün farklılaştırması olmak üzere dört ana başlıkta ele alırken (1968), Porter bu sayıyı yediye çıkartmış ve devletin etkisi, dağıtım kanalları ve geçişle ilgili maliyetleri de konunun kapsamına dahil etmiştir. Giriş engellerinin bu denli önemle vurgulanmasının ardında yatan düşünce, engellerin potansiyel rakip olacak bir firmanın önünde set oluşturması sayesinde, sektör içinde bulunan firmanın belirlemiş olduğu konumunu daha rahat koruyabilmesidir. Strateji konum belirleme meselesi olarak görüldüğünden, konumu korumak için firmaların geliştirecekleri giriş engelleri de o derece önem kazanmaktadır.

Ancak, Bain'in de üzerinde önemle durduğu ölçek ekonomileri, Porter'ında uzun açıklamalar yaptığı bir konu olarak önemini korumaktadır. Porter, deneyim ve ölçek ekonomisinin ayırımına değinerek, deneyimlerin firmalara özgü olarak korunması durumunda pazara giriş için bir engel oluşturacağını vurgulayarak, bir anlamda kendi görüşlerinden çok sonra ortaya atılan temel yetenek kavramına benzer bir yaklaşıma deneyimler nedeniyle değinmiş oluyor (1980: 15).

Yapıda rol alan güçlerden biri de mevcut rakipler arasında var olan rekabettir. Porter, bu rekabetin yoğunluğu belirleyen unsurları da modelinde detaylı olarak açıklamaktadır. O'na göre, sayıca fazla ve birbirine denk rakiplerin olması, yavaş sektörel gelişim, yüksek sabit ve depolama maliyetleri, farklılaştırmanın ve geçiş maliyetlerinin olmaması, büyük miktarlarda artan kapasite, farklılık gösteren rakipler, yüksek stratejik çıkarlar ve yüksek çıkış engelleri rekabetin belirleyicisi olan temel yapı taşlarıdır (1980: 25). Engeller konusu burada da önemle vurgulanmış ve sektör karları açısından en iyi durumun, yüksek giriş engelleri ve alçak çıkış engellerinin olduğu durumlar olarak nitelendirmiştir (1980: 28). Karlılık durumunu ise şöyle göstermiştir:

## Şekil 2: Giriş-Çıkış Engelleri ve Karlılık

		Çıkış Engelleri	
		Alçak	Yüksek
Giriş Engelleri	Alçak	Alçak, İstikrarlı Getiriler	Alçak, Riskli Getiriler
	Yüksek	Yüksek, İstikrarlı Getiriler	Yüksek, Riskli Getiriler

**Kaynak:** (Porter, 1980: 28)

Ortalama karlılığın sektörden sektöre değişeceğine değinen Porter, bu farklılığın kalıcı ve büyük olduğunu önemle vurgulamıştır. Bu bağlamda, sektör niteliklerinin sektördeki karlılık dağılımının açıklaması için önemli kriterler olduğunu dile getirmiştir (1980: xv-xvi). Bu ifadelerin ışığında engeller konusunun Porter'ın modelinde, firmanın karlılık ve performansına dair doğrudan etki edecek derecede önemli olduğunu ve SCP paradigmasının yapı ve performans arasındaki ilişkisinin geçerliliğini koruduğunu görüyoruz.

Porter, üçüncü yapısal güç olarak ikame ürünlerden gelen baskıyı ele almış ve bu ürünlerin sektörün karlı bir şekilde belirleyeceği fiyatlara üst sınır koyarak, potansiyel getirileri sınırlayacağını belirtmiştir. Ayrıca, bir sektörün canlılık içinde olduğu dönemlerde de elde edeceği büyük kazançları azaltacağına değinmiştir (1980: 29).

Alıcıların pazarlık güçleri, dördüncü güç olarak nitelendirilmiştir. Alıcı grubunun güçlü olduğu durumları, alıcıların konsantre oldukları ve büyük hacimlerde alım yaptıkları, ürünlerin standart ve farklılaştırılmamış olduğu, geçiş maliyetlerinin az olduğu ve düşük karların elde edildiği durumlar olarak sıralamıştır. Ayrıca, alıcının geriye entegrasyon tehdidi oluşturması, eksiksiz bilgiye sahip olması, hizmet kalitesini önemsememesi ve aldığı ürünlerin maliyet kaleminde büyük paya sahip olup çok alım yapması gibi durumlarda alıcının pazarlık güçlerinin oldukça yüksek olacağını ifade etmiştir (1980: 30-33).

Sektör yapısını oluşturan son güç olarak ise, tedarikçilerin pazarlık gücünü açıklayan Porter, alıcıları güçlü kılan unsurlara benzer olarak sıralandırma yapmıştır. Tedarikçilerin konsantre oldukları, diğer ikame ürünlerle çekişmek zorunda olmadıkları, tedarikçiden alım yapan sektörün önemli müşteri olarak görülmediği, fakat alıcı için ürün önemli bir girdi olduğu zaman tedarikçi oldukça büyük bir pazarlık gücüne sahip olacaktır. Aynı zamanda, tedarikçi ürünlerini farklılaştırarak geçiş maliyetleri oluşturmuşsa, ileriye entegrasyon tehdidi oluşturuyorsa bu onun için avantaj oluşturacak önemli bir durumdur (1980: 35).

Porter bu güçleri belirleyip, onları etkileyecek faktörleri detaylı olarak sıralandırmakla, modelini çerçeveleyen durumları bir bir belirlemiş olmakta. Bu bağlamda, bundan sonra ileri süreceği her türlü iddia içinde meşru bir zemin oluşturmaktadır. Çünkü kurgulamış olduğu modelin her ayrıntısını belirleyerek, diğer şartları bir ölçüde modelinden soyutlamış ve kurduğu mantığın tutarlı bir şekilde işleyebileceği bir rekabet dünyası tasarlamıştır. Porter sektörün tanımını birbirine çok yakın ikame ürünler üreten firmalar topluluğu olarak açıklamakla bile, pratikte var olan ürün, süreç ve coğrafi pazar sınırları ile ilgili olan tartışmaların dışında bir tanımlama getirmiş ve modeli için en uygun sektör sınırlarını çizmiştir (1980: 5). Eserin ilerleyen tüm bölümleri açıklama gücünü, başlangıçta rolleri ve değişimleri belirlenen bu aktörlerin karşılıklı etkileşimlerinden almaktadır.

Porter'ın bu şekilde analitik bir bakış açısı ile rekabeti ele almasında kendi düşünce dünyasını oluşturan geçmiş çalışmaların izlerine rastlanmaktadır. Porter mühendislik bilgisi ve iktisadi bakış açısını bu model üzerinde kullanarak, sosyal bilimlerde örneğine çok rastlanmayacak bir şekilde matematiksel bir yaklaşımla çerçevesinin her detayını kurgulamıştır. Bu nedenle modelini sunarken okuyucuya çok fazla eleştiri yapma fırsatı sunmayan bir üslup geliştirdiği söylenebilir.

Beş güce alternatif olarak, devlet ve teknolojinin de birer yapısal güç olarak ele alınması gerektiğini öne sürenlere karşı Porter, hükümetin ya da teknolojinin rollerinin yalıtılmış bir şekilde anlaşılamayacağına, ancak ve ancak beş güç üzerinden değerlendirilebileceğine değinmiştir (1980: xvi). Örneğin, devletin tedarikçi veya alıcı olarak bir rol üstlenebileceği gibi, sübvansiyonlar ve düzenlemeler yoluyla ikame ürünler sektörünü etkileyeceğini belirtmiştir (1980: 36). Dolayısıyla modeline

eklenebileceği düşünölen, her yeni faktörün ancak beş güç üzerinden etkili olabileceğinin altını çizmiş ve bir anlamda modelinin başka düşünürler tarafından farklılaştırılıp, geçerliliğini yitirmesine de engel olmuştur. Kurduğu modelin açıklama gücünü sürdürdüğünü 1998’de eserin giriş bölümüne eklediği şu yorumlardan anlamaktayız:

“...Rekabet Stratejisi sanayide rekabet üzerine düşünmek için, üzerine diğer fikirlerin eklenebileceği ve bütünleştirilebileceği dayanıklı bir temel ve başlangıç noktası olarak kalmayı sürdürüyor...sektörler, firmalar ve ölkeler değışime uğrarken, kavramların gücü kalıcıdır.”(xiii-xiv)

Devletin rolünü bu şekilde modelinin dışında bırakmasının bir nedeni olarak, kendi sunduğu çerçeveyi korumanın dışında, Porter’ın gelmiş olduğu iktisadi düşünce geleneği de göz ardı edilmemelidir. Devletin piyasaya müdahalede bulunmadığı bir iktisadi yaklaşımla piyasaların işleyiş mekanizmaları ele alındığında, Porter da devletin etkisinin ancak beş güç üzerinden etkili olacağını vurgulayarak, tek başına bir aktör olarak değerlendirmemiştir.

Eserin devamında Porter, firmaların rakiplerine karşı konumlarını en iyi şekilde savunabilmeleri için gerekli olan üç genel stratejiden bahsetmektedir. Bu genel stratejileri sunmasının sebebi ise, ‘en iyi strateji nedir?’ sorusunun cevabını tartışmaktır. Porter’a göre, en iyi strateji onun özgül koşullarını yansıtacak, tamamen benzersiz yapıda olan stratejidir, ancak en genel düzeyde bu stratejiler üç başlık altında incelenebilir (1980: 43).Bu eserin önemli yaklaşımlarından biri olan bu stratejiler ilerleyen dönemlerde ‘jenerik stratejiler’ olarak anılan ve oldukça önem kazanan yaklaşımlardır. Porter bu üç genel stratejiyi;

- Toplam Maliyet Liderliği
- Farklılaşma
- Odaklanma olarak belirlemiştir (1980: 44).

### Şekil 3: Jenerik Stratejiler

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Alıcının Algıladığı	Düşük Maliyetli
STRATEJİK HEDEF	Sektör Çapında	Benzersizlik	Konum
		FARKLILAŞTIRMA	TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ
	Yalnızca Belirli Bir Kesim	ODAKLANMA	

**Kaynak:** (Porter, 1980: 49)

Porter'ın tanımlamış olduğu stratejilerden ilki, toplam maliyet liderliği yaklaşımıdır. Bir önceki bölümde ele alındığı üzere, 1970'li yıllara damgasını vuran bir kavram olarak deneyim eğrileri büyük önem kazanmıştı ve o yıllarda maliyetleri azaltma ve maliyet lideri olabilme ile ilgili çalışmalar hız kazanmıştı. Ana temasını toplam maliyetleri rakiplere oranla minimum seviyeye indirmek olarak tanımlayacağımız bu strateji de, kalite, hizmet, farklılaşma vb. konular tamamen göz ardı edilmese de, stratejinin odaklandığı unsurları oluşturmuyorlardı. Porter, bu stratejide maliyet kontrolünün üzerinde durularak, rakipler karşısında savunma sağlanacağını öne sürmüştür (1980: 44). Beş güç açısından maliyet lideri olmanın getireceği avantajları şu şekilde sıralamıştır:

- 1- Maliyet liderliği konumu firmayı rakiplerine karşı koruyacaktır, çünkü düşük maliyetler sonucu rakipler karlarını kaybetmiş olsalar dahi firmanın elde edeceği karlar hala var olacaktır.
- 2- Maliyet liderliği konumu firmayı güçlü alıcılara karşı koruyacaktır, çünkü fiyatlar ancak bir sonraki en verimli rakibin sunduğu fiyat düzeyine kadar düşürülebilecektir.
- 3- Maliyet liderliği konumu firmayı tedarikçilere karşı koruyacaktır, çünkü firma girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilecek esnekliği kazanmıştır.

- 4- Maliyet liderliği konumu firmayı potansiyel rakiplere karşı koruyacaktır, çünkü ölçek ekonomileri ve maliyet avantajları sayesinde giriş engelleri oluşturmuştur.
- 5- Maliyet liderliği konumu firmayı ikame ürünlere karşı koruyacaktır, çünkü sektördeki diğer rakiplere kıyasla çok daha avantajlı bir durumda olacaktır (1980: 45).

Ancak bütün bu avantajlarının yanı sıra düşük maliyetler firma için riskleri de beraberinde getirecektir. Bu riskler teknolojinin değişmesi ile birlikte geçmiş yatırımların ve deneyimlerin etkisinin azalması, yeni donanımlar için ağır sermaye yatırımı, saldırgan bir fiyatlandırma, başlangıç kayıplarını içermektedir.

İkinci strateji olarak Porter, farklılaştırmayı ele almıştır. Farklılaştırmanın ana temasını ise, tüm sektörde benzeri olmayan bir şey yaratmak olarak tespit etmiştir (1980: 47). Tasarım ve marka ismi, teknoloji, özellikli müşteri hizmetleri, satıcı ağı vb. pek çok boyut üzerinden farklılaştırma yapmak mümkündür. Ancak Porter önemli ve ideal olanın ise birden fazla boyutta farklılaşmak olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşımı ile riskleri en aza indirmek için yumurtları farklı sepetlere koyma gerekliliğinin altını çizdiği düşünülebilir. Çünkü Porter'a göre birden çok alanda farklılaşmak savunulabilir bir konum yaratacaktır (1980: 47). Toplam maliyet liderliği konusunda ele alındığı gibi, beş güç açısından farklılaştırma stratejisinin de çeşitli avantajları vardır. Porter bu avantajları şu şekilde sıralandırmıştır:

- 1- Farklılaştırma konumu firmayı rakiplerine karşı koruyacaktır, çünkü marka sadakatinin oluşmasına ve fiyat karşısında düşük hassasiyete neden olmuştur.
- 2- Farklılaştırma konumu firmayı alıcılara karşı güçlendirecektir, çünkü alıcının kıyaslama yapabileceği ve fiyata karşı hassasiyet gösterebileceği bir alternatifleri yoktur.
- 3- Farklılaştırma konumu firmayı tedarikçilere karşı koruyacaktır, çünkü bununla başa çıkabilecek yüksek marjların oluşmasını sağlamıştır.
- 4- Farklılaştırma konumu firmayı potansiyel rakiplere karşı koruyacaktır, çünkü ortaya çıkan müşteri sadakati ve rakibin benzersiz olması giriş engelleri oluşturmuştur.

- 5- Farklılaştırma konumu firmayı ikame ürünlere karşı koruyacaktır, çünkü müşteri sadakati oluşturarak diğer rakiplerine karşı benzersiz bir konum yakalamıştır (1980: 47).

Ancak avantajlarının yanı sıra farklılaştırma stratejisi de tıpkı toplam maliyet liderliğinde olduğu gibi bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu riskler, yüksek pazar payı elde etmeyi engellemesi, ar-ge faaliyetleri, tasarım, yüksek kaliteli malzeme kullanımı vb. maliyet arttırıcı kalemlerin fazla oluşu ve müşterilerin her zaman yüksek fiyat vermeye istekli olmamaları şeklinde sıralandırılabilir (1980: 48).

Son jenerik strateji olarak Porter odaklanmayı ele almıştır. Odaklanma stratejisinde önceki iki yaklaşımdan farklı olarak, endüstri genelinde değil, pazarın belli bir segmentinde rekabet etme üzerine bir strateji tasarımı vardır. Porter odaklanma stratejisinin pek çok farklı biçim alabileceğini belirtirken, firmaların bu stratejiyi özgün bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir segmenti veya coğrafi bir bölgeye odaklanmak üzere yapacağını belirtmiştir (1980: 48). Odaklanma stratejisi, daha geniş alanda rekabet etmekte olan diğer rakiplere karşı firmaya daha verimli ve etkin olma imkanı sunmaktadır. Çünkü, firma sektör çapında değil, belirli bir hedef alan üzerinde en iyi şekilde hizmet verebilme üzerine yoğunlaşarak tüm gücünü ve enerjisini bu noktaya aktaracaktır. Porter, odaklanmanın bu özeliğinin firmaya farklılaştırma, maliyet lideri olma ya da her iki durumu birden sağlama imkanını sunduğuna değinmiştir. Bu nedenle toplam maliyet liderliği ve farklılaşma konularında ele alınan beş güç üzerinde sağlanan avantaj ve dezavantajlar, odaklanma stratejisi içinde aynı şekilde geçerli olacaktır.

Genel stratejilerin seçimi noktasına gelindiğinde, Porter her bir stratejinin fonksiyonel farklılıklarının, gerektirdiği liderlik tarzlarının, farklı boyutlarının ele alınması gerektiğini vurgulayarak, bir strateji seçildikten sonra ona bağlı kalınması gerektiğinin altını çizmiştir (1980: 50-51). Bu bağlamda bahsi geçen stratejiler arasındaki farklılıklar şu şekilde tablolştırılarak, yapı ve strateji ilişkisine dair genel bir bilgi verilmiştir:



**Tablo 2: Genel Rekabet Stratejileri**

GENEL STRATEJİ	GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN BECERİLER VE KAYNAKLAR	GENEL ORGANİZASYONEL GEREKLİLİKLER
TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ	Sürekli Sermaye Yatırımı ve Sermayeye Erişim İşlem Mühendisliği Becerileri İşgücünün Yoğun Olarak Gözlenmesi Üretim Kolaylığı İçin Tasarlanmış Ürünler Düşük Maliyetli Dağıtım Sistemi	Sıkı Maliyet Kontrolü Sık, Ayrıntılı Kontrol Raporları Yapılandırılmış Organizasyon ve Sorumluluklar Kesin Sayısal Hedeflere Ulaşmasına Bağlı Teşvikler
FARKLILAŞTIRMA	Güçlü Pazarlama Becerileri Ürün Mühendisliği Yaratıcı Yetenek Güçlü Temel Araştırma Yetenekleri Kalite veya Teknolojik Liderlikte Kazanılmış Kurumsal Ün Sektörde Uzun Bir Geçmiş Veya Diğer İşlerden Elde Edilmiş Benzersiz Beceriler Kombinasyonu Kanallarla Güçlü İşbirliği	AR&GE, Ürün Geliştirme ve Pazarlama Fonksiyonları Arasında Güçlü Koordinasyon Sayısal Ölçüler Yerine, Öznel Ölçüler Ve Teşvikler Üstün Nitelikli İşçileri, Bilim Adamlarını Veya Yaratıcı Kişileri Çekecek Rahat ve Hoş Bir Ortam
ODAKLANMA	Yukarıdaki Politikaların,	Yukarıdaki Politikaların,

---

**Kaynak:** (Porter, 1980: 51)

Bu stratejilerin açıklamaları yapılırken dikkat çeken bir husus, Porter'ın her bir strateji için rakiplere karşı savunma imkanı sunacağından bahsetmesidir. Bu bağlamda her bir stratejinin özü itibariyle savunma stratejileri olduğu, firmanın saldırgan bir tutum belirlemesinden çok sektör içerisinde elde ettiği konumu savunmasına yönelik tavsiyeleri içerdiği ileri sürülebilir.

Bu eserde Porter'ın öne sürdüğü önemli iddialardan biri de, üç genel stratejiden birinin seçilmemesi durumunda firmaların 'arada sıkışıp kalacakları' (stuck in the middle) yönündeki görüşüdür (1980: 52). Porter'a göre genel stratejilerden birini seçmeyen bir firma, çok zayıf bir stratejik durumda kalacak, sektör içerisinde kendisini rakiplerine karşı koruyabileceği ve kendi çıkarlarını maksimize edeceği bir konum oluşturamayacaktır. Bu nedenle firmanın alacağı konumu 'arada sıkışıp kalmak' olarak nitelendirmektedir. Bu durumdaki bir firmanın yapacağı en iyi şey, kendisine en uygun olacak genel stratejilerden birini seçerek bu kararına bağlı kalmasıdır (1980:52-53). Bu kararı verirken firma yeteneklerini ve sınırlarını dikkate almalıdır.

Ancak her yaklaşımın olumsuz yönleri olacağı gibi genel stratejilerin de beraberinde getireceği iki risk söz konusu olacaktır. Genel anlamda bu riskler, doğru stratejiyi bulup, izleyememek ve sektörün gelişmesiyle elde edilen stratejik avantajın zamanla aşınması olarak tanımlanmıştır (1980: 55).

Porter'ın görüşlerini sektör düzeyinde ele aldığımız bu bölümde, Rekabet Stratejileri eseri onun yukarıda anlattığımız temel varsayımlar üzerine, farklı sektörlerde nasıl rekabet edilmesi gerektiğine dair açıklamaları yapıyor olması açısından önem arz etmektedir. Porter öncelikle beş gücü ve genel stratejileri açıklayarak tezinin temel varsayımlarını kurgulamıştır. Bunun üzerine kitabında, rakip analizi, pazar sinyalleri, rekabet hamleleri, alıcı ve tedarikçilere yönelik her detayı incelikte açıklayarak, çalışmamızın birinci bölümünde ismi geçen varsayım ve tekniklere de atıfta bulunarak çok kapsamlı bir analiz sunmuştur. Diğer bir ifade ile Porter sektörün haritasını çıkartmıştır. Haritanın detaylarında stratejik grupların ilişkileri ve hareketlilik

engellerine dair de açıklamaların varlığına şahit olmaktayız (1980: 163-166). Bu bağlamda Porter sadece yapısal analizi sunmakla kalmamış, sektörlerin evrimi konusunu da inceleyerek, temel yapılardaki değişime dikkat çekmiştir (1980:195). O'na göre sektörler parça parça değişmezler, çünkü bir sektör kendi içinde ilişkilendirilmiş bir sistemdir (1980: 229). Bu bakış açısı ile sektör ortamlarını sınıflandıran Porter, sektörlerin beş farklı şekil alacağına değinmiştir (1980: 233-371):

- Parçalara Ayrılmış Sektör
- Yeni Doğan Sektör
- Olgun Sektör
- Gerileyen Sektör
- Küresel Sektör

Bu sınıflandırma sayesinde Porter'ın sunmuş olduğu çerçeve birbirinden farklılık gösteren tüm sektör tipleri için ayrı ayrı ele alınarak, bu temel varsayımlar farklı durumlar için nasıl ele alınmalıdır sorusunun cevabı net bir şekilde ortaya konmuştur. Bu detaylı açıklamaları nedeniyle, Porter'ın eseri sektör düzeyinde fikirlerinin analiz edilmesinde tam bir referans noktasıdır. Konuyu ele alış üslubuna bakıldığında, anlaşılması zor olan ve çok fazla alt unsurdan meydana gelen karmaşık yapıdaki bu çerçeveyi mümkün olduğunda basit bir kurgu ile aktarmış olduğunu görmekteyiz. Her bölüm kendisini takip eden bölümlerin açıklamasını derinleştirecek ve çalışmanın ana temasını detaylandırarak şekilde tasarlanmıştır. Böylece ortaya atılan iddialar, birbirini destekleyen ve rasyonel olarak tutarlı bir bütün oluşturmakta ve verilen vaka örnekleri ile açıklamalar işletme dünyası ile bağlantılandırılmaktadır.

### **2.2.2. Firma Düzeyinde**

Porter'ın düşünce dünyasında kilometre taşı sayılan ilk eserinden beş yıl sonra, ikinci önemli yapıtı 'Rekabet Avantajı', firmaların ortalamanın üzerinde performans sergileyerek rekabet avantajlarını nasıl sürdürebileceklerini konu edinmektedir. Yukarıda detayları ile ele alındığı üzere ilk yapıtında firmanın içinde bulunduğu sektörün önemine dikkat çeken Porter, bu çalışmasında ise analiz birimi olarak firmayı ele almaktadır.

Ancak iki eser arasında ciddi bir bağlantı söz konusudur. Bunun nedeni Porter'ın Rekabet Avantajı eserinde ilk kitabında ortaya koymuş olduğu çerçeveyi baz almasıdır (1985: 4-25). Bu bağlamda analiz birimi bu eserde firma olarak görülse de, arka planında var olan düşünceler sektör ile ilişkilendirilebilmektedir. İki eser arasında geçen süre içerisinde Porter'ın yayınlamış olduğu diğer eserlere bakıldığında da bu ifadenin doğrulandığını görmekteyiz.

Geçen beş yıllık süre içerisinde Porter kaleme aldığı eserlerde bir yandan rekabet stratejisinin detaylarını inceleyen çalışmalara imza atmış, diğer taraftan ise rekabet avantajı eserinin alt yapısını oluşturacak makaleler yayınlamıştır. Eserlerin kronolojisine bakıldığında bu bağlantı daha net şekilde görülmektedir. Kısaca eserlerine değinecek olursak, Porter 1980-1983 periyodunda yayınladığı üç kitap, dokuz makale çalışmasında rekabet stratejilerinin devamı niteliğinde çalışmalar yayınlamıştır. Özellikle 'Cases in Competitive Strategy'(1982) kitabı 'Rekabet Stratejileri' kitabında yer alan çerçeveyi uygulamalar üzerinden anlatan nitelikte bir eserdir. Ancak 1983'ten sonra yayınladığı eserlerinde 'Rekabet Avantajı' kitabının alt yapısını oluşturan çalışmalara başladığını görmekteyiz. Rakiplerin analizi, teknoloji ve rekabet, savunma ve saldırı stratejileri, endüstri liderine saldırı gibi konuları elde aldığı bu çalışmalarında odak noktasını sektörden firmaya kaydıran Porter, ilk kitabında çizmiş olduğu çerçevenin uygulamada firmalar açısından nasıl olması gerektiğine dair görüşlerini bu çalışmalarda ortaya koymuştur (1983a, 1983b, 1985a, 1985b, 1985c, 1985d). Bu konu başlıklarının kitabında ayrı bölümler içerisinde yer aldığını ve bahsi geçen makale çalışmalarının daha geniş bir çerçeveden ele alındığını görmekteyiz (1985).

Porter'ın görüşlerinin firma düzeyinde analizinde referans noktası kabul ettiğimiz eserinin kapsamına baktığımızda, jenerik stratejilerin uygulamaya dönüştürülebilmesinde cevabı aranan sorular üzerinden kurgulandığına şahit olmaktadır. Porter bu eserinde, kritik soru olarak 'jenerik stratejiler nasıl uygulamaya konabilir?' sorusunu yöneltmiştir. Bu sorunun cevabı analiz birimini firma olarak belirleyen temel sorudur. Bu soruyu daha operasyonel ifadelerle ayırdığımızda, 'firma nasıl sürdürülebilir maliyet avantajı kazanır?', 'kendisini rakiplerinden nasıl farklılaştırabilir?', 'hangi pazar segmentini seçerek odaklanma stratejisini avantaja dönüştürebilir?', 'belirsizlik durumlarında nasıl rekabetçiliğini sürdürebilir?', ve en

önemlisi ‘rekabet pozisyonunu nasıl koruyabilir?’ gibi soruların cevaplarının arandığını görmekteyiz. Porter’a göre firmaların stratejik başarısızlıklarının nedeni; geniş rekabet stratejilerini, rekabet avantajı kazanmak için gerekli olan faaliyetlere dönüştürememeleridir. Bu nedenle eserin strateji formülasyonu ve uygulaması arasında bir köprü oluşturduğunu belirtmiştir (1985: xv). Bu bağlamda, kitabın ana temasını jenerik stratejilerin uygulamaya dönüştürülmesi oluşturmaktadır (1985: xvi).

Jenerik stratejiler ile ilgili yaptığı açıklamalar bir önceki çerçeveden küçük farklılıklar taşımaktadır. Ancak genel itibarıyla çerçevenin ayrıntılarının değişmediğini görmekteyiz. Bir önceki yaklaşımda jenerik stratejinin boyutlarını stratejik avantaj ve stratejik hedefler oluştururken, yeni yaklaşımda bu boyutlar rekabet avantajı ve rekabet kapsamı olarak değiştirilmiştir (1980: 49, 1985:12). Örneğin, stratejik hedefler bir önceki çalışmada sektör çapında ve segment olarak ele alınırken, yeni yaklaşım rekabetin kapsamı geniş hedef ve dar hedef olarak tanımlanmıştır. Bu değişim kıyaslamalı olarak aşağıdaki şekiller yardımı ile gösterilebilir.

#### Şekil 4: Üç Genel Strateji Farklı Gösterimleri

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Alicının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
<b>STRATEJİK HEDEF</b>	Sektör Çapında	FARKLILAŞTIRMA	TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ
	Yalnızca Belirli Bir Kesim	ODAKLANMA	

**Kaynak:** (Porter, 1980: 49)

## REKABET AVANTAJI

		Düşük Maliyet	Farklılaştırma
REKABET ALANI	Geniş Hedef	TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ	FARKLILAŞTIRMA
	Dar Hedef	MALİYET ODAKLI	FARKLILAŞTIRMA ODAKLI

**Kaynak:** (Porter, 1985: 12)

Şekiller üzerinden daha net olarak anlaşıldığı gibi, Porter içerikleri hemen hemen aynı olmakla birlikte analiz birimini değiştirmekle, jenerik stratejilerin boyutlarında da değişikliğe gitmiştir. Böylece çizmiş olduğu çerçeve geçerliliğini analiz birimi değişmiş olsa dahi sürdürebilmektedir.

Porter'ın iki eseri arasındaki bağlantının temelinde yatan sebep, Porter'ın düşünce yapısını oluşturan temel referansların bu eserinde aynı kalmasıdır. Rekabet avantajı elde etmede rol oynayan pek çok farklı disiplinin kesişme noktası olduğunu iddia ettiği kitabının, uzun bir araştırma geleneğine sahip işletme politikası ve endüstriyel organizasyon kuramından doğduğunu vurgulayarak bu bağlantıyı kendisi de ifade etmiştir (1985: xvi).

Bu eserinde ortaya koyduğu en önemli kavramlar; sürdürülebilirlik, değer yaratan aktiviteler, değer zinciri, bağlantı ve değer sistemi kavramlarıdır. Eserin tümü bu kavramlar üzerinden jenerik stratejilerin firmaya uygulanması üzerine varsayımların geliştirildiği bir kurgu taşımaktadır.

Sırasıyla bu kavramların açılımlarına baktığımızda, 'sürdürülebilirlik' (sustainability) kavramının içerik olarak yepyeni bir kavram olmadığını, Porter'ın retorik bir ifade ile kavramı yeniden ele aldığını söyleyebiliriz. Çünkü, Porter'a göre sürdürülebilirlik, firmanın rakipleri karşısında ortalamanın üzerinde performans göstermesidir, ancak bunu sürdürebilmenin yolu ise yine endüstri yapısında olan gelişimleri izleyerek jenerik stratejilerden birini takip etmekle mümkün olacaktır (1985: 20). Kendisinden önce ortaya konan çalışmalarda da ortalamanın üzerinde kar elde etmek ve rakiplerden bir adım önde olabilmenin öneminde değinilmiştir, ancak Porter'ın sürdürülebilirlik ile

kastettiği yine kendi çizmiş olduğu çerçeve üzerinden açıklamasını bulmaktadır. Bu bağlamda, kavram eski olsa da Porter'ın söylemleri ile yeni bir içerik kazanmıştır. O'nun bakış açısıyla, jenerik stratejilerde sürdürülebilirlik, rakip davranışları ve endüstri evrimine karşı firmanın mukavemet göstermesini sağlayacak bir rekabet avantajı oluşturur (1985: 20). Porter, eserinde firmanın rekabet avantajı kazanmasından bahsederken dahi endüstri yapısına yaptığı atflar ile daha önce çizmiş olduğu çerçeveyi sürekli olarak desteklemektedir.

Eserde öne çıkan kavramlardan bir diğeri ise, değer yaratan 'aktiviteler'dir (value activities). Porter, rekabet avantajının ancak firmaya bütüncül bir bakış ile elde edileceğini öne sürerek, bunun ise aktiviteleri anlamak yolu ile mümkün olduğunu vurgulamıştır (1985: 33). Porter'a göre, rekabet birçok farklı şeyi yapmaktır, bu da ancak aktiviteleri gerçekleştirmekle mümkündür. İş aktiviteler bölünerek, her bir aktivite üzerinde düşünülmelidir. Bu her bir iş kolu için değişiklik arz eden bir durum olsa da, genel olarak firmalar 'hangi spesifik faaliyet düşük maliyetin kaynağıdır?' ya da 'hangi spesifik faaliyet farklılaştırmaya temel oluşturur?' diye düşünerek bu ayrımı yapabilirler (1999: 25-26).

Değer yaratan aktiviteler kavramı beraberinde değer zinciri (value chain) ve değer sistemi (value system) kavramlarını da getirmiştir. Değer zinciri, rekabet avantajının sistematik olarak analiz edilmesinde kullanılan bir 'araç' olarak nitelendirilirken, rekabet avantajını yakalamada birbiri ile stratejik olarak ilişkili olan aktivitelerin oluşturduğu bir zincir olarak tanımlanmıştır (1985: 33).

Porter'a göre firma, fiziksel ya da teknolojik olarak farklılaşan aktivitelerde bulunabilir. Ancak en genel ayrımı ile aktiviteler iki gruptan meydana gelmektedir (1985: 38-39):

- Birincil Aktiviteler
- Destek Aktiviteler.

Birincil aktiviteler, bir ürünün üretiminden alıcının eline kadar geçen sürede yapılan temel sayılabilecek aktivitelerden oluşmaktadır. Ancak beş jenerik gruplandırma ile bu aktiviteleri sınıflandırmak mümkündür (1985: 38-40):

- Gelen Lojistik

- Operasyonlar
- Giden Lojistik
- Pazarlama ve Satış
- Hizmet

Gelen lojistik olarak nitelendirilen aktiviteler ürünün üretilmesi için gerekli olan ham maddenin alımından, nakliyesi ve depolanmasına kadar geçen sürede yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Operasyonlar ise, girdilerin nihai ürün olarak şekillendirilmesinde yapılan tüm işlemler ve dönüşümleri kapsayan aktivitelerdir. Giden lojistik ise, ürünün üretiminden sonra firmanın ürünleri toplaması, depolaması ve dağıtımını için yapıldığı tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Pazarlama ve satış, alıcıların ürünleri almasını ve almayı sürdürmesini sağlayacak tüm faaliyetlerin toplamı olarak nitelendirilmiştir. Son sınıflandırma da yer alan hizmet ise, ürünlerin değerinin artırılması ve bunun sürdürülebilir olması için yapılan tüm aktivitelerdir. Bu faaliyetler firmanın yaptığı temel işlerdir, oysa bu temel faaliyetlerin sürdürülmesi için onları destekleyen başka faaliyetlerde olmalıdır. Bu nedenle Porter genel sınıflandırmasında destek aktiviteleri yerleştirmiştir (1985: 39-40).

Destek aktiviteler ise Porter'a göre dört jenerik kategoriden teşekküldür (1985: 40-43):

- Tedarik
- Teknoloji Gelişimi
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Firmanın Alt Yapısı

Tedarik, firmanın üretimde kullanacağı girdileri alması değil, bu girdilerin firmaya alınmasında fonksiyon gösteren tüm diğer işlemler olarak tanımlanmıştır. Çünkü girdilerin alınması birincil sayılan bir aktivite olmasına karşın, burada bahsi geçen tedarik; tüm firma çapında, başka başka fonksiyonlarda gerçekleştirilen faaliyetlerden meydana gelen ve destekleyici bir aktivitedir (1985: 41). Teknoloji gelişimi ise, yine firmanın bütün faaliyetlerinin vücuda gelmesinde görev alan, know-how, prosedürler veya işlem ekipmanlarının teknolojisini kapsayan bir faaliyet olarak görülmektedir. Bu



nedenle üretim, ar-ge, dizayn vb. firmanın yapmakta olduğu diğer bütün faaliyetlerin içerisinde bulunmaktadır (1985: 41-42). Porter, destek aktivitelerin üçüncüsünü insan kaynakları yönetimi olarak tanımlamış ve firmada çalışan personel ile ilgili olan tüm detayları içeren (personel alımı, eğitim, geliştirme, ücret vb.) bir faaliyet olarak nitelendirmiştir. Sınıflandırmanın sonunda yer alan destek faaliyet olarak firma altyapısını tanımlayan Porter, bu aktiviteyi tüm zinciri etkileyen ve destekleyen bir kategori olarak görmektedir. Çünkü bu faaliyetler, planlama, finans ve muhasebe, hukuksal ilişkiler ve kalite yönetimi gibi firmanın tamamını ilgilendirecek nitelikte olan aktivitelerdir (1985: 43).

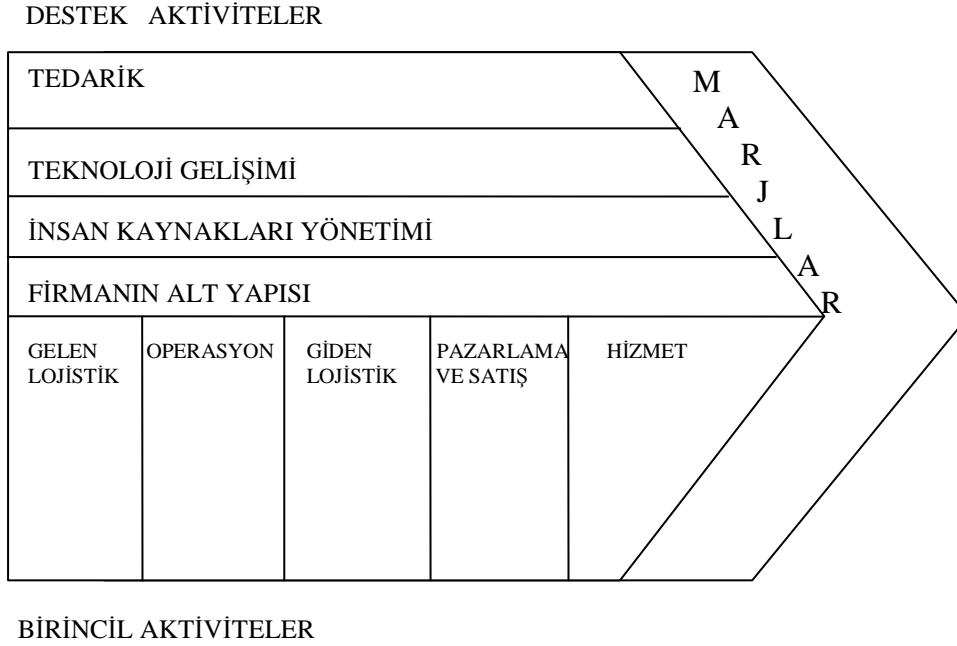
Porter bu genel ikili ayrımı yapmakla kalmamış, aynı zamanda hem birincil hem de destekleyici faaliyetlerde olabilecek başka bir sınıflandırmaya da dikkat çekmiştir. O'na göre, ister birincil ister destekleyici aktivite olsun, bu faaliyetlerin rekabet avantajı oluşturmasında rol oynayan üç farklı durum bulunmaktadır. Bu sınıflandırma;

- Doğrudan
- Dolaylı
- Kalite Güvencesi olarak yapılmıştır (1985: 44).

Bu ayrımın nedeni, değer yaratma sürecinde firmanın yaptığı aktivitelerin etki derecelerinin farklı olmasından ileri gelmektedir. Doğrudan olan aktiviteler, değer oluşturmada direkt etki ederken, dolaylı olanlar, doğrudan olan aktivitelerin tam performans göstermesinde yardımcı olan unsurlardır. Örneğin, montaj, satış operasyonları, tasarım doğrudan sayılabilecek aktivitelerken, planlama, satış gücü yönetimi, bakım gibi aktiviteler ancak dolaylı olarak tanımlanabilir. Bunun dışında, kalite güvencesi firmanın her yerinde karşılaşılan ancak tanımlanması nadiren yapılan aktivitelerdir. Çünkü bu faaliyetler, diğer ikisinin kalitesini temin edecek niteliktedirler. Kontrol, teftiş, gözden geçirme gibi bir takım faaliyetler bu grup içerisinde değerlendirilmektedir (1985: 44).

Faaliyetler üzerinde titizlikle duran Porter, bunu değer zincirinin belirleyici yapı taşları olarak görmektedir. Şekil üzerinden daha rahat anlaşılacağı gibi, Porter zinciri oluşturan tüm unsurları bu şekilde tasarlamıştır:

## Şekil 5: Değer Zinciri



**Kaynak:** (Porter, 1985: 37)

Şekil üzerinde dikkat çeken diğer değişken ise ‘marjlar’dır. Marjların, toplam değer ve değer yaratan aktivitelerin maliyet toplamlarının farkı olduğunu vurgulayan Porter, marjların farklı yollardan ölçülebileceğini belirtmiştir. Değer; alıcıların firmanın ürünlerine ödemeye hazır olduğu şeylerdir. Bu nedenle, değer yaratan aktivitelerin toplam maliyetleri ve marjların toplamıyla değer elde edilecektir. Marjların ölçülebilmesi için, genel gelir, firmanın ürün fiyatlarına verilen tepkiler ve satılan birimlere bakılabilir (1985: 38).

Porter’ın değer zinciri ve aktiviteler konusunu gündeme getirdiği dönemlerde stratejik yönetim alanında benzer konular tartışılmaktaydı. 1970’li yılların sonlarında, deneyim eğrileri kavramının giderek popülaritesini kaybetmeye başlamasıyla birlikte, maliyet analizlerine yönelik çalışmalar hız kazanmıştı. Önemle üzerinde durulan iki husus görülüyordu: maliyetleri tüm işletme birimlerine yayma ve firma faaliyetleri. Ayrıca stratejistler deneyim eğrisi dışında başka enstrümanların da kullanılmasıyla maliyetleri açıklayacak pek çok yeni görüşler ortaya koyarak çerçeveyi genişletiyorlardı. Buna ek olarak müşteri analizleri ile ilgili çalışmalar da yürütülmekteydi.

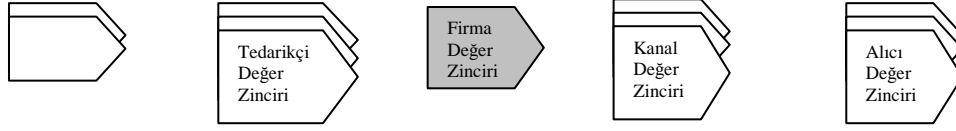
Bu çalışmalardan biri, danışmanlık firmalarından McKinsey & Company 1980'lerin hemen başında 'işletme sistemi' ismini verdiği kavramıydı. Bu yaklaşımda rekabet avantajı kazanmak için işletme fonksiyonlarının birbiriyle ilişkileri ve bunun analizinin önemi vurgulanıyordu (Ghemawat, 2002: 59-60). Ancak Porter, McKinsey işletme sistemi konseptinin kendi çerçevesinden farklı olduğunu vurgulayarak, fonksiyonlara dayalı olarak yapılan bir rekabet analizinin gerçek anlamda rekabet avantajının sürdürülmesine dair bir açılım sağlayamayacağını, bunun ancak aktivitelerin sınıflandırılması ile mümkün olduğunu belirtmiştir (1985: 36).

Tüm bu açıklamalar ışığında değer zinciri ve değer sistemi kavramlarına baktığımızda; birbiri ile stratejik olarak ilişkili olan firma faaliyetlerinin tanımlanması, böylece maliyetlerin nasıl değiştiğinin, potansiyel değişim kaynaklarının neler olduğunun anlaşılması ve sonuç olarak bu faaliyetlerin rakiplere kıyasla daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlayan araç değer zinciri olarak tanımlanmıştır.

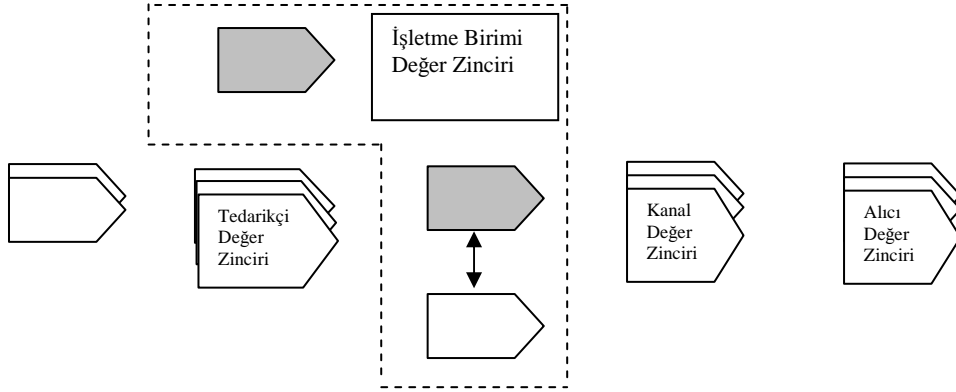
Değer zincirinin firmanın tedarikçileri, dağıtım kanalları ve müşterileri ile bitiştirilmesi ile değer sistemi oluşturulur (1985: 36-38). Değer zinciri her firma için kendine özgüdür, bu nedenle sisteme uyum sağlayabilmesi için öncelikle firma kendi değerlerinin neler olduğunu daha iyi anlamalıdır. Çeşitlenme yapmış ve yapmamış firmaların değer sistemleri ise aşağıdaki gibi gösterilebilir:

## Şekil 6: Değer Sistemi

Çeşitlenme Yapmamış Firma:



Çeşitlenme Yapmış Firma:



**Kaynak:** (Porter, 1985: 35)

Son olarak Porter'ın eserinde öne çıkan kavramlardan biri de, 'bağlantı' (linkage) dır. Her bir değer aktivitesi değer zincirini oluşturan bir halka olsa da, bu aktivitelerin birbirleri ile olan ilişkilerinin tanımlanması gerekmektedir. Bu ilişkiye Porter, bağlantı ismini vermiştir. Bağlantılar iki şekilde rekabet avantajının oluşturulmasında yardımcı olmaktadır: optimizasyon ve koordinasyon. Optimizasyon kavramı ile bir faaliyetin yapılmasında ne uygun olan seçeneğin belirlenip kullanılması kastedilirken, koordinasyon ile tüm firmanın uyum halinde çalışması, böylece maliyete sebep olacak kalemlerin minimize edilmesi vurgulanmıştır (1985: 48-49). Optimizasyon bir şekilde firmanın farklılaşmasını sağlayan bir bağlantı iken, koordinasyonun da maliyetleri aşağı çekerek firmaya maliyet lideri olma imkanı tanıdığı düşünülebilir.

Eserin genelini bu kavramlar ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama teması üzerine kurgulayan Porter, giriş engelleri, maliyet düşürme, farklılaşma gibi Rekabet Stratejilerinde önemle vurguladığı unsurları, firma düzeyinde yeniden ele almıştır. Operasyonel etkinlik kavramının önemine de değinerek, firmanın en iyi uygulamaya

ulaşarak, bunu geliştirmesi ve rakiplerinden daha iyi yapmasının gerektiğini belirtmiştir (1985).

Jenerik stratejilerin firmalar tarafından nasıl uygulanması gerektiği, bir önceki eserinde var olan kavramlar esas alınmak suretiyle, bu eserinde ortaya koyduğu yeni kavramlar üzerinden tekrar açıklamasını bulmuştur. Çalışmamızın bir sonraki bölümünde detaylı olarak ele alınacağı üzere, Porter'dan sonra ortaya konan varsayımlar daha çok firma düzeyinde açıklamaları içerdiğinden, Porter'ın analiz birimini değiştirmesinde alanda süregelen çalışmaların etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü eserin ön çalışmalarının yapıldığı ve yayınladığı yıllarda firmanın önemine değinen yeni çalışmaların yapıldığına şahit olmaktayız.

Bu bağlamda, Porter düşünce yapısını ve iddialarını çok fazla farklılaştırmadan, firmalar açısından konuyu ele alarak, hem farklı görüşlerle düşünsel rekabetini sürdürmüş, hem de analiz birimini daraltarak modelinin daha uygulanabilir bir hal almasını sağlamıştır.

### **2.2.3. Ulus Düzeyinde**

Porter'ın görüşlerini detayları ile değerlendirdiğimiz bu bölümde son analiz birimini ulus oluşturmaktadır. Porter'ın eser kronolojisi üzerinden takip ettiğimiz analiz biriminin, ulus düzeyinde gerçekleştirildiği temel referans eser ise Porter'ın 1990 yılında yayınlamış olduğu 'Ulusların Rekabet Avantajı' adlı çalışmasıdır. Bu çalışma ile çerçevesinde bir takım değişiklikler yaparak, önceki iki temel çalışmasından daha farklı bir bakış açısı sunmuştur. Eser ortaya koymuş olduğu varsayımlar ile geniş yankı bulmuş ve çalışmaya yapılan atıf sayısı diğer iki çalışmayı da aşmış durumdadır ([www.google.com](http://www.google.com),17.06.2007). Eserin temel varsayımlarından bahsetmeden önce, çalışmanın yapıldığı yıla kadar kendisine alt yapı oluşturmuş olan eserlere kısaca bakmak, kitabın düşünsel gelişim aşamasını anlamak adına faydalı olacaktır.

Rekabet Avantajı eserinin yayınlanmasından beş yıl sonra çok ses getiren bu çalışmanın öncesinde Porter'ın uluslar arası rekabet konusuna yoğunlaştığını görmekteyiz. Özellikle 1986 sonrası çalışmalarında büyük çoğunlukla uluslar arası rekabet, uluslar arası pazarlama, global rekabet (ör: 1986a, 1986b, 1986c) gibi konuları ele alan Porter, bunun yanı sıra spesifik olarak seçtiği ülkelerin firmaları üzerinden rekabeti yorumlamıştır (1986a, 1986b, 1989). Yine 1986 yılında yayınlamış olduğu 'Global

Endüstrilerde Rekabet’(1986d) eseri rekabetin çerçevesini genişletmeye başladığı temel çalışmalardandır. Çalışmaların genelinde hakim olan yapı, firmaların rekabetinden yola çıkarak analiz biriminin genişletilmesi, firmaların uluslar arası düzeyde nasıl rekabet edip avantaj sağlayacakları ile ilgilidir. Bu bağlamda Porter, analiz birimini firma düzeyinden ulus düzeyine çekerek, globalleşen dünyada ulusların nasıl rekabet avantajı oluşturacaklarını tartışmıştır.

Öte yandan çalışmanın ortaya çıkışında Porter’ın 1983 yılında başladığı Rekabet Komisyonu’ndaki çalışmalarında etkisi olmuştur. Devlet başkanlarına ve kamu firmalarına verdiği danışmanlık hizmeti neticesinde, ulusların, eyaletlerin ve bölgelerin nasıl rekabet edebileceklerine dair incelemeler yapma imkanı bulan Porter, elde ettiği bu verileri yeni bir teori oluşturduğu kitabında kullanabilmiştir (1990: xi-xii).

Eserinin düşüncesinin temelini oluşturan soru ‘neden bazı ulusların firmaları diğerlerinden daha yenilikçidirler?’ şeklinde değerlendirilebilir (De Man, 1994: 443). Eserin önceki yaklaşımlardan farkı da sorunun operasyonelleştirilmesi noktasında başlamaktadır. Porter daha önce ortaya koyduğu yaklaşımlardan farklı olarak inovasyon üzerine önemli bir vurgu yaparak rekabetle ilgili açıklamalarının bu kavram üzerinden kurgulanmıştır. De Man’a göre (1994) bu farklılaşmanın sebebi, Porter’ın düşüncelerini geliştiren fikri alt yapının bu eserde farklılık göstermesidir. Bu görüşünü, Porter’ın endüstriyel organizasyon kuramının varsayımlarını bir kenara bırakarak yeni modelini Avusturyan İktisat Okulu’nun varsayımları üzerinden geliştirmesi olarak ifade etmiştir. Kennedy’nin aktardığına göre, (1998: 177) rekabet stratejisi düşüncesinin ve uygulamasının yeniden tanımlandığı bu eserde Porter Schumpeter’in görüşlerinden yararlanmıştır. Bu konu ile ilgili açıklamalara Porter’ın düşünsel evrimini ele alacağımız bölümde daha ayrıntılı olarak değinilecektir.

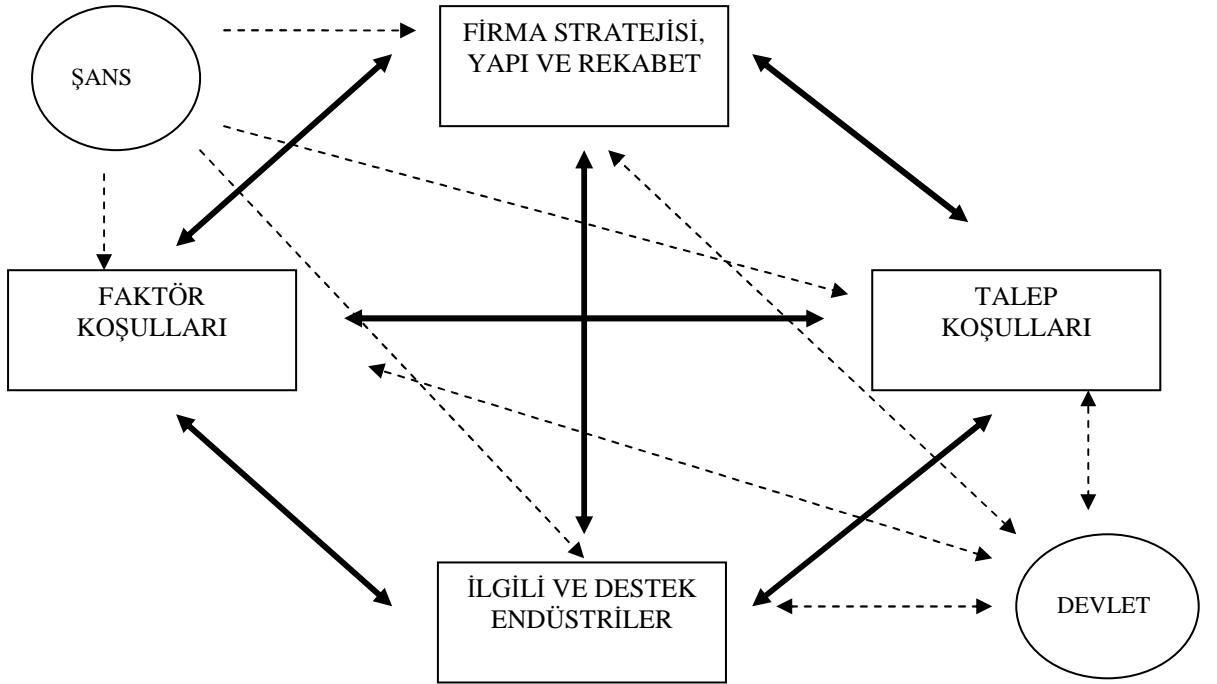
Kitabın ana temasını, birbirinden oldukça farklı karakteristikler taşıyan ve farklı kurumları olan on değişik ülkenin üzerinde yapılan araştırmalar oluşturmaktadır. Eserde on ülkenin belirli endüstrilerde küresel pazar payı kazanma becerisinin nedeni analize konu olmuştur (1990: xiii). Ulusların Rekabet Avantajı eserinde öne çıkan kavramlara bakıldığında elmas modeli ve kümelenme ile ilgili açıklamalar dikkat çekmektedir. Profesör bu çalışmasında 1980 ve 1985 yıllarında yayınlamış olduğu eserlerindeki çerçeveden kısaca bahsetmekle birlikte, elmas modeli adını verdiği yeni bir teorik

yapıyı oluşturmuştur. Porter yeni yaklaşımında rekabeti belirleyen faktörler olarak işletme çevresinden seçtiği dört kritik faktörü ele almıştır. Bu faktörler:

- Faktör Koşulları
- Talep Koşulları
- İlgili ve Destek Endüstriler
- İşletme Stratejisi, Yapı ve Rekabet olarak belirlenmiştir (1990: 71).

Bu faktörler rekabet avantajı oluşturulmasında etkili olan kritik öğelerdir. Ancak Porter'a göre şans faktörü ve devlet politikaları da dolaylı olarak bu ilişkiler bütünü etkilemektedir (1990: 73). Bu dört önemli unsurun birbirleri ile karşılıklı etkileşimleri şekildeki gibi gösterilmekte ve modelde ismini bu dörtlü yapının oluşturduğu ilişkilerinin görünümünden almaktadır.

Şekil 7: Elmas Modeli



Kaynak: (Porter, 1990: 127)

Elmas modelini oluşturan her bir değişkeni kısaca ele aldığımızda; faktör koşulları ile bir ülkenin belirli bir endüstride rekabet edebilmek için gerekli olan üretim faktörleri açısından bulunduğu pozisyon anlatılmaktadır. Girdi koşulları, işgücü, fiziksel

kaynaklar, bilgi kaynakları, sermaye ve altyapı gibi unsurlardan meydana gelmektedir. Ancak her ülke kendi teknoloji ve kaynaklarını da kendisi oluşturabilir (1990: 74-75).

Modelin ikinci değişkeni olan talep koşulları, endüstrinin üretmiş olduğu ürün veya hizmetlere olan yerli talebin doğası ve nasıl değiştirdiğini açıklamaktadır. Porter'a göre öncelikli olarak iç pazarda var olan müşteriler daha talepkar olmalıdır. Çünkü bu firmaları sürekli daha iyi olmaya zorlayacak bir itici güç görevi üstlenir. Bu bağlamda, daha iyisini yapmak için sürekli zorlayan iç pazar koşullarına alışan bir firma, global pazarlarda daha rahat rekabet edebilecektir (1990: 86-91).

Porter modelinde üçüncü unsur olarak ilgili ve destek endüstrileri ele almıştır. Bu unsur, bir ülkede uluslar arası rekabet eden tedarikçi endüstrilerin ve birbiriyle ilişkili endüstrilerin olup olmaması durumunu açıklayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Destek endüstrilerin veya ilişki içinde bulunulan diğer endüstrilerin rekabetçi yapıda olmaları firmanın maliyetlerine ve girdilerinin yenilikçi ve kaliteli olmasına yansiyarak olumlu bir etki oluşturacaktır (1990: 107).

Elmas modelinin son ayağını ise Porter'ın işletme stratejisi, yapı ve rekabet olarak tanımladığı unsur oluşturmaktadır. Bu başlık altında açıklanan ise, bir ulusta var olan yönetim anlayışının firmaları nasıl oluşturup, örgütlediğini ve yönettiğini anlamaya ve yerli rekabetin doğasını açıklamaya yöneliktir. Bu bağlamda, bölgesel şartların firmanın rekabetini ve stratejisini etkileyeceğini belirterek, yüksek rekabet koşullarının firmayı yenilik yapmaya ve kendini geliştirmeye zorlayacağını vurgulamıştır.

Porter devlet politikalarının elmas modelinde var olan faktörleri dolaylı olarak etkileyeceğini belirterek, yasal sistem, eğitim politikası, emeklilik sistemi, iş yasaları ve tröst karşıtı yasalar ile bu etkinin tüm model üzerinde hissedildiğini belirtmiştir. Porter'a göre hükümetin elmas modelinin değişkenleri etkileme rolü beş şekilde olabilir. Bunların dördü elmas modelinin her değişkeni üzerindeki etkilerden meydana gelmektedir, diğeri ise yaratıcılığı, yeniliği teşvik eden, istikrarlı ve güven veren bir politik ve ekonomik ortam oluşturabilmesidir. Kısaca denilebilir ki, hükümet girdi kalitesini ve etkinliğini geliştirmeyi ve yeniliği teşvik etmeli, kümelenmeye olanak tanımalı, entelektüel mülkü korumalı, özel sektör liderleriyle birlikte hareket edebilmelidir (1990: 126-130; 1999: 74-77).



Devlet politikaları gibi şans faktörü de modeldeki değişkenler üzerinde dolaylı bir rol oynamaktadır. Porter şans faktöründen bahsederken firmaların ya da ülkelerin olan olayları değiştirmede etkisiz kalacakları ani gelişen durumlara vurgu yapmaktadır. Savaşlar, ekonomik krizler, yeni keşifler vb. başlıklar altında, Porter şans faktörünü açıklamaya çalışmaktadır (1990: 124-126). Her ne kadar modeli dolaylı olarak etkilediğinden bahsetse de, Porter bu konu üzerinde geniş açıklama yapma ihtiyacı duymamıştır.

Porter'ın Ulusların Rekabet Avantajı eserinde ortaya koyduğu kavramların en önemlilerinden biri de 'kümelenme'dir. Elmas modelinin içinde açıklanan bu kavramın ortaya çıkış noktasını, ilgili ve destek endüstrilerin birbirleri ile olan ilişkileri oluşturmaktadır. Çünkü Porter'a göre, bir ülkenin rekabet avantajı kazanıp bunu sürdürebilmesi için, öncelikle birbiri ile ilişkili olan ve birbirini destekleyen endüstriler bir arada kümelenmelidir. Bu şekilde firmalar farklılaşabilecek, maliyet avantajları yakalayacak, kaynaklarını etkin kullanarak, belirli alanlarda uzmanlaşabileceklerdir. Bu bağlamda kümelenme, hem yenilikçi olmayı hem de ayırt edici yetenekler oluşturarak değer yaratmayı sağlayabilmektedir. Her küme kendi faaliyetlerini güçlendiren ve genişlemesine yol açan başka kümelerin de oluşumuna zemin hazırlayarak bir ülkede var olan endüstrileri rakiplerine oranla çok daha rekabet edebilir yapıya kavuşturmaktadır. Konuya ilişkin olarak belirli bir coğrafi bölgede kümelenmenin önemini vurgulayan Porter, bu tezini güçlendirecek şekilde bazı ülkeler ve endüstrilerden örnekler sunmuştur (1990: 145-173). Bu örneklerle bakıldığında, firmaların maliyetlerini azaltma ve farklılaşmaya olanak tanıma açısından kümelenmenin avantajlarını ortaya koyduğunu görmekteyiz.

Porter'a göre, birden fazla ülkede faaliyet sürdüren firmalar kendileri için en iyi avantajların bulunduğu yerde konuşlanabilirler. Ancak bu durumun, ucuz iş gücü, büyük pazarlara yakınlık gibi avantajları olmasına rağmen, kümelenme her zaman için daha büyük fayda sağlayacaktır. Çünkü kendi ülkesinde ve yoğun rekabet şartlarında güçlenen ve bir kümeye dahil olan firma diğer durumlara kıyasla kendisini daha iyi geliştirebilecektir ve konumunu güçlendirecektir. Kümelenme, girdilere sahip olma, teknoloji ve bilgiye ulaşma, uzmanlaşma, diğer şirketler ile koordinasyonu sağlama gibi firma için büyük faydalar sağlayacak fırsatları da beraberinde getirmektedir (1990: 164-

166). Bu bağlamda değer zinciri modelinde olduğu gibi kümelenmede de kümeyi oluşturan her bir firmanın diğerinin performansını etkileyecek bir gücü vardır. Diğer bir ifade ile kümenin elamanlarının birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı oldukları söylenilebilir.

Kümelenme konusu Porter'ın ortaya koymuş olduğu şekilde ele alındığında, ulusların rekabet avantajı oluşturup sürdürebilmeleri açısından oldukça önem arz etmekteyken, bu kavram diğer yandan bir tekelleşmeyi çağrıştırmaktadır. Kümelenme sayesinde ülkeler belirli alanlarda uzmanlaşacak ve en iyi olacaklar, zamanla rakiplerinden ve diğer ülkelerden farklılaşarak belki de endüstride tek lider konumuna geleceklerdir. Bu bağlamda, Porter'ın aksat rekabet piyasasında rekabet avantajı elde etmek üzerine temellenen görüşleri ile kümelenme mantığı bir uyum oluşturmaktadır.

Tüm faktörler ele alınırken üzerinde durulan iki önemli nokta karşımıza çıkmaktadır: verimlilik ve inovasyon. Porter'a göre bir ülkenin zenginlik seviyesini arttıran, bir günlük iş değeri olarak ifade ettiği verimliliktir (1999: 57). Verimlilik aynı zamanda rekabet konusunda temel belirleyici ölçüttür. Çünkü Porter zengin ülkelerin verimlilikleri sayesinde rekabet avantajı kazandıklarını iddia etmektedir. Bu öylesine kritik bir kavramdır ki, verimlilik ne kadar yüksek olursa, elde edilen getiriler artacak, buna bağlı olarak da ülkede yaşam standartları ve refah seviyesi yükselecektir. Bu bağlamda ulusal verimlilik düzeyi çok büyük önem arz etmektedir. Burada karar verilmesi gereken nokta, hangi alanda rekabet edileceğidir, çünkü Porter'a göre her ülke her konuda rekabet edemez (1990: 6-7). Bu nedenle, ülkeler uzmanlaşmaya gitmelidir. Uzmanlaşma ile mevcut kaynaklar optimum kullanılacak, belirli bölgelerde endüstri kümelerinin kurulmasıyla bu kaynaklar daha etkin olarak ürünlerin dönüşümünde kullanılabilir (1990: 71-86). Bir başka deyişle Porter, verimli olunmadan rekabet edilemeyeceğini vurgulamaktadır.

Aynı şekilde önem arz eden başka bir kavram ise inovasyondur. Genel olarak elmas modelini oluşturan tüm faktörler için Porter'ın üzerinde hassasiyetle durduğu nokta, şartların firmayı devamlı olarak kendisini geliştirmeye ve yenilik yapmaya zorlaması, bununla birlikte yüksek rekabete direnerek elde ettiği avantajı sürekli kılmasıdır (1990). İnovasyona yaptığı vurgu önceki çalışmalarından farklı bir bakış açısı ile rekabete ve

rekabet avantajı oluşturmaya yaklaşımına neden olmuş, böylece modeline dinamik bir kimlik kazandırmıştır (De Man, 1994: 439).

Porter'ın bu eseri ile ortaya koymuş olduğu çerçevenin genel bir değerlendirilmesi yapıldığında; tıpkı beş güç modelinde olduğu gibi, elmas modeli ile de işletmenin çevresini olabildiğince geniş bir çerçeve ile çizmiş, ancak bunu dört değişken üzerinden yapmıştır. Beş güç modelindeki değişkenlerin daha geniş çaplı ve daha dinamik bir çerçeve içerisinde bu modelde ele alındığını söylemek mümkün görünmektedir.

Benzer bir nokta ise devlet politikalarının sistemi yine dolaylı olarak etkiliyor olmasıdır. Bunun yanı sıra, değer sistemi ve değer zinciri kavramları ile oluşturulan bütünleşik yapı bu modelde geçerliliğini korumuş, özellikle kümelenme konusunda her bir birimin birbiri ile olan ilişkisinde modeller arası bu benzerlik dikkat çekici olmuştur. Öte yandan jenerik stratejiler içerisinde yer alan farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerinin rekabet avantajı oluşturma ile ilgili varsayımların temelini oluşturduğunu, özellikle kümelenme konusu kapsamında görmekteyiz. Buradan hareketle Porter'ın bazı düşüncelerinde yenilikler yapmış olmasına rağmen, önceki varsayımları ile bütünleşik bir çerçeve inşa etmiş olduğu ileri sürülebilir.

Porter'ın Ulusların Rekabet Avantajı kitabını yayınlamasından sonra geçen sürede yaptığı çalışmalara baktığımızda da analiz biriminin 'ulus altı' tabir edebileceğimiz daha küçük parçalara kaydığını görmekteyiz. Porter bu eserinde ortaya koymuş olduğu çerçeveden yararlanarak 1990 sonrasında, öncelikle pek çok ulus için raporlar hazırlamıştır. Daha sonra, bölgelerin ve eyaletlerin rekabetçiliği, şehrin yoksul bölgelerinin ekonomik gelişimi, kırsal gelişimi ve doğal çevre konularının üzerinde çalışmalar yapmıştır. Bir başka deyişle, çerçevesini daha spesifik alanların üzerine odaklayarak, modelinin açıklama gücünün her alan üzerinde geçerli olduğunu vurgulamaktadır. Son yıllarda ilgisini sağlık sektörü üzerine kaydıran Porter, öyle görünüyor ki çalışmalarını bu şekilde 'belirlenmiş' alanlar üzerinde yoğunlaştırarak devam ettirecektir. Öte yandan strateji ve toplum üzerine son yazmış olduğu makale (2006) ise ile 2007 yılının başında ödüle layık görüle Profesör, sosyal içerikli konular – sosyal sorumluluk, hayırseverlik gibi- için dahi modelinin geçerli olduğunu bir kere daha göstermiştir.

Bir sonraki bölümde ele alınacağı üzere, Porter kendisinden sonra ortaya konan düşüncelerin oluşturduğu tartışma ortamına kendi çerçevesinde yaptığı değişiklikler ile bir anlamda cevap vermiş ve her analiz birimi için geliştirdiği söylemlerinde, o dönemde üzerinde tartışılan konular üzerinde durmuştur.

### **2.3. Görüşlerinin Genel Değerlendirmesi**

Yukarıda Porter'ın temel eserleri üzerinden, çeşitli analiz birimleri düzeyinde ortaya koymuş olduğu varsayımları ele almaya çalıştık. Bu bağlamda düşüncelerinin genel genellendirmesini yapmak, pozisyon okulunun temel argümanlarının neler olduğunu topluca değerlendirme imkanı verecektir.

Tüm eserlerinin genel karakteristiğine bakıldığında, Porter öncelikle firmanın başarısı ve yüksek performans elde etmesi için gerekli olan kaynakları ve fırsatları firmanın dış çevresinde aramıştır. Bu nedenle ekole ismini veren, endüstri içinde 'pozisyon alma' mantığı tüm çerçeveyi belirleyen en önemli unsurdur. Firma dış çevresini analiz ederek, burada neler olup bittiğini anlamalı, pazarda var olan fırsatları bularak uygun bir pozisyon belirlemelidir. Pozisyonunu belirlemesiyle, bu konumu koruyacağı stratejileri geliştirmesi ve rekabet üstünlüğü elde etmesi mümkün olacaktır. Bu varsayımlar stratejinin firma dışından içine doğru ilerleyen bir yol izlemesine ve dolayısıyla örgüt yapısının stratejiyi takip etmesine neden olmuştur (Barca,2005).

Öte yandan, Porter'ın tüm varsayımlarında analitik bir bakış açısı ile olayları ele alma ve çözüm getirme yolu izlediğini görmekteyiz. Modellerini adeta bir mühendisin projesinin tüm detaylarını çizdiği gibi adım adım belirleyerek sistemli bir yapıya sokmuştur. Bu bakış açısı nedeni ile strateji planlanabilir, hesaplanabilir, tahmin edilebilir ve analitik bir yapıya bürünmüştür.

Bu analitik yaklaşım ile endüstrinin içinde hakim olan güçleri tanımlamak ve bu güçlerin ilişkileri üzerinden stratejilerin ne olması gerektiği ve rekabet avantajından bahsetmek, çok fazla değişken bulunmasına rağmen modelinin anlaşılabilir olmasını sağlamıştır. Bir başka deyişle, Porter stratejiyi formüle etmeyi başarmıştır. Tüm eserlerinde bu görüşü doğrulayacak bir üslup kullandığına şahit olmaktayız (1980, 1985, 1990, 1996).

Bu açıklamalar ışığında, Porter'ın görüşlerinin katkısı, sınırlılıkları ve uyandırdığı etkiyi belirlemek mümkün olacaktır. Ancak çalışmamızda Porter'ın görüşleri detayları ile incelendiğinden, tekrarlara yol açmamak nedeniyle bu başlıklar üzerinde genel açıklamalar yapılacaktır.

### **2.3.1. Görüşlerinin Kuramsal Katkısı**

Porter'ın görüşleri hem akademik camiada hem de işletme dünyasında geniş bir yankı bulmuştur. Literatürde karşımıza çıkan stratejik yönetim düşüncesinin sınıflandırıldığı çalışmalar içinde (ör: Mintzberg, 1990; Mintzberg vd., 1998; De Witt ve Meyer, 2002; Elfring ve Volberda, 2004; Whittington, 1993) Porter'ın görüşlerinin bir kategoriye dahil edilebileceğini ya da tek başına bir ekol olarak alınabildiğini görmekteyiz. Bu bağlamda katkısının kuramsal boyutunu ele aldığımızda, Porter'ın gerek kendisinden önce var olan çalışmaları ele alışı gerekse kendisinden sonraki çalışmalara zemin hazırlayan varsayımları ile stratejik yönetim düşüncesinin gelişiminde önemli rol üstlenen isimlerden biri olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.

Kendisinden önce yapılan çalışmaların rekabet strateji geliştirmede bazı soruları gündeme getirdiklerini belirten Porter, bu çalışmaların sistematik amaçları olmadığını vurgulamıştır (1980: x). Bu bağlamda kendi çalışmaları öncelikle getirmiş olduğu sistematik yaklaşım nedeniyle önceki eserlerden farklılaşmakta ve bu kuramsal bir katkı olarak düşünülmektedir. Öte yandan yazdığı eserler üzerine yapılan yorumlar, bir sonraki bölümde daha ayrıntılı olarak inceleneceği üzere, yeni okulların oluşmasında ve stratejik yönetim düşüncesini zenginleştiren yeni tartışmaların yapılmasında etkileyici bir referans noktası olmuştur. Bu açıdan da Porter'ın kuramsal olarak alana büyük katkılarının olduğunu söylemek mümkündür.

Porter'ın geliştirmiş olduğu modeller işletme eğitimi alan öğrencilere dünyanın pek çok yerinde okutulmuş ve varsayımları stratejik yönetim denince akla ilk gelen kavramlar arasında yer almıştır (Kennedy, 1998; Mintzberg vd.,1998). Dolayısıyla, modellerinin kuramsal katkısı sadece strateji yazınında etki uyandırmakla sınırlı kalmamıştır. Aynı zamanda düşünceleri akademik eğitim için önemli katkılar sunan temel referanslardan biri olmuştur.

Kuramsal katkılarında biri de Porter'ın işletme ile ekonomi disiplinleri arasında köprü oluşturacak şekilde bir çerçeve tasarlamasıdır. Porter kendi çerçevesinin ekonomik düşünceye ivme kazandırdığını ifade ederek, kendi varsayımlarının yeni bir yöne işaret ettiğini vurgulamıştır (1980: xi). Bu açıdan bakıldığında ekonomi alanında var olan kuramları işletme ile entegre etmesinin yanı sıra, sadece makro olaylarla ilgilenen stilize ekonomi teorilerinin de değişmesine yol açmıştır. Böylece sadece işletme alanında değil ekonomi alanında da kuramsal bir katkı oluşturmuştur (1980: xi).

Ghemawat (2002: 57-58), Porter'ın gerek endüstriyel organizasyon kuramı ile ekonomi kavramlarını literatüre kazandırması, gerekse ekonomi alanında yapılan incelemeleri mikroyla ilişkilendirmesi açısından önem arz ettiğini vurgulamaktadır. Porter'ın "bilginin izlediği yolu etkileyebilmek olarak özetlenebilecek temel amaca ulaşmak" olarak nitelendirdiği kuramsal katkının ulaştığı boyut, kendisini de tatmin etmiş seviyeye ulaşmıştır (1980: x).

Kennedy (1998: xvi), yönetim gurularını ve katkılarını ele aldığı eserinde, bu unvanı elde edebilmek için, sadece kendi zamanı için önemli düşünceler üretmenin değil, aynı zamanda nesiller boyu yeniden inşa edilip, yeniden adapte edilebilecek, bazı parçaları eskimiş dahi olsa kullanılabilecek türde varsayımlar ortaya koymanın gerekli olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle guru olarak nitelendirdiği insanları 'büyük düşünce' insanları olarak isimlendirmiştir. Bu açıklamalar ışığında Porter'ın stratejik yönetim alanına sunduğu katkı ele alındığında, 25 yılı aşkın süredir, sunmuş olduğu modelin kuramsal anlamda halen canlılığını koruması ve temel referans eserlerden kabul edilmesi dikkate değer bir noktadır.

Son olarak, Porter'ın alana yeni terimler kazandırarak da büyük bir katkı sunduğunu belirtmek gerekmektedir. Eserlerinde açık ve anlaşılır bir üslup kullanmasının yanı sıra, bir dil ustası olarak yeni kavramlar türetmiş ve bu kavramlar literatürde büyük kabul görmüştür.

### **2.3.2. Görüşlerinin Ampirik Katkısı**

Ghemawat (2002: 55), Porter'ın genişletilmiş rekabet kavramını ortaya atmasıyla birlikte, anlaşılması zor olan kavramları yöneticiler ve danışmanlar tarafından kolaylıkla

anlaşılabilecek bir yapıya soktuğunu belirtiyor. Bu nedenle tasarlamış olduğu modellerin geniş bir kullanım sahası bulduğuna işaret ediyor.

Öte yandan Kennedy (1998: xiv-xv), Porter'ın geliştirmiş olduğu varsayımlara 'zekice paketlenmiş analitik modeller' diyerek, aslında bunu yapabilmenin bir sanat olduğunu vurguluyor. Aktardığına göre, Porter'ın düşüncelerini bu şekilde sistematik olarak ele alabilmesi, kimilerine göre bu düşüncelerin satması için uygulanan birer satış hilesi, kimilerine göre ise iyi paketlenip, pazarlanmış uzman görüşler.

Bu bağlamda Porter'ın ampirik katkısı ele alındığında, modellerin herkes tarafından anlaşılabilir ve uygulaması kolay yöntemler sunduğu, kendisini eleştiren ve takdir eden herkes tarafından kabul edilen ortak bir görüş olarak karşımıza çıkmaktadır.

Porter'ın uygulamaya yaptığı katkıyı en çarpıcı olarak gösteren, dünyanın hemen her bölgesinde hazırlamış olduğu projeler ve rekabet avantajı oluşturma raporlarıdır. Kümelenmenin rolüne dikkat çektiği çalışmaları nedeniyle, pek çok ülkede ekonomi politikalarını etkileyecek değişikliklere sebep olmuştur. Yeni Zelanda, Kanada, İsveç, İsviçre ve Japonya'nın ulusal rekabetine dair kitaplar yazmış, bunun yanı sıra Ermenistan, İrlanda, Nikaragua, Peru, Singapur, Tayvan, İngiltere gibi pek çok ülkenin ulusal liderlerine danışmanlık yapmıştır. Kanada, Hindistan, Kazakistan, Yeni Zelanda, Portekiz, Libya ve Tayland gibi ülkelerin hükümetlerin ekonomi stratejileri hakkında kapsamlı çalışmalara liderlik etmiştir. Dünya Ekonomik Forumu'nun hazırladığı Global Rekabet Raporu'nu hazırlayan grubun içerisinde yer almaktadır. Dolayısıyla Porter'ın düşünceleri dünyanın hemen her bölgesinde geniş bir uygulama sahası bulmuştur (www.hbs.edu,15.06.2007).

Uygulamalar sadece devletler düzeyinde değil, aynı zamanda bölgeler, eyaletler, şehirler ve hatta şehirlerin yoksul merkezleri esas alınarak da sürdürülmüştür. Bu çalışmaların sonucunda çeşitli enstitüler, örgütler kurularak Porter'ın düşüncelerinin sürekli olarak uygulamaya konduğu merkezler oluşturulmuştur. Son yıllarda üzerinde çalışmalar yaptığı sağlık hizmetleri konusundaki fikirleri esas alınarak Hollanda, Almanya ve İngiltere başta olmak üzere çeşitli ülkelerde sağlık hizmetleri reformu ile ilgili aktif çalışmalar sürdürülmektedir.

Porter'ın düşüncelerin kamu alanında yaptığı katkıların yanı sıra özel sektörde de açılımlara neden olduğunu görmekteyiz. Aralarında Caterpillar, DuPont, Procter & Gamble, Royal Dutch Shell, Scotts Miracle-Gro, SYSCO ve Taiwan Semiconductor Manufacturing Company gibi uluslar arası sayısız dev şirketin bulunduğu, stratejik danışmanlık görevleri neticesinde işletme dünyasında pek çok uygulamanın yapılmasına öncülük etmiştir. Fikirleri gerçek uygulamalar üzerinde sürekli deneme fırsatı bulmuş, bu gelişme aynı zamanda eserlerinde de bu verilerden yararlanarak kuramsal ve ampirik çalışmaları birleştirme imkanı sunmuştur.

Porter büyük ilgi uyandıran ilk eseri Rekabet Stratejileri'nin giriş kısmında da kendi modelinin diğer çalışmalardan farklı olduğunu vurgulayarak, gerçek pazardaki gerçek seçenekleri belirleyecek araçların geliştirilmesi yönünde bir öncelik duygusu uyandırdığını ve eserinin firmalarına yön vermek isteyen her yönetici için katkı sunabileceğini belirtmiştir (1980: xii). Bu ifadeleri ile uygulama alanında sunmak istediği katkının ne olduğunu da ortaya koyduğunu söyleyebiliriz. Zaman göstermiştir ki, Porter'ın hedeflediği kuramsal ve ampirik katkı alanda etkisini hissettirmiştir.

### **2.3.3. Görüşlerinin Sınırlılıkları**

Porter'ın oluşturduğu varsayımların tutarlılığını ve gücünü sağlayan düşünsel alt yapı, diğer yandan onun varsayımlarının sınırlılıklarını ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile, Porter'ın düşünce dünyasının şekillenmesinde büyük etkisi olan endüstriyel organizasyon kuramı, aynı zamanda Porter'ın oluşturduğu modellerin zayıflıklarının da temel sebebidir. Çünkü Porter ilk çalışmalarından itibaren endüstri yapısını belirleyici aktör olarak, çalışmalarının odağına yerleştirmiştir. Odak noktasında bir kriterin yer alması, modeli etkileyecek başka kriterlerin önemini de bir ölçüde göz ardı etmeye neden olmaktadır.

Bu bağlamda modellerinin hepsinde öne çıkan düşünce, firmanın dış dünyasının analiz edilmesi ve bunun üzerine stratejinin geliştirilmesine yöneliktir. Odak noktasında firmanın dış çevresinin yer alması, modelin firmanın içinde olanları açıklama gücünü zayıflatmıştır. Dolayısıyla modelinin en önemli sınırlılıklardan biri, işletme yönetimini değil, endüstriyel yapıyı ele alarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi açıklamaya çalışmasıdır (Barca,2006).



Rekabet Avantajı (1985) eseri ile analiz birimini endüstriden firmaya kaydıran Porter, yeni kavramlar ekleyerek bu sınırlı açıklamayı genişletmeye çalıştıysa da jenerik stratejilerin nasıl uygulanması gerektiğini açıklayan varsayımlarıyla arka planda yine endüstriyi baz almakta ve bakış açısını korumaktadır. Aynı bakış açısı aynı sınırlılıkları sürdürmektedir.

Ulusların Rekabet Avantajı (1990) eseri bir anlamda Porter'ın da düşünsel evriminde mihenk taşı kabul edilebilir. Bu kitabında ele aldığı inovasyon ve verimlilik kavramları sayesinde çalışmasının en önemli sınırlılığını oluşturan firmanın içinde bulunan güçleri göz ardı eden yaklaşım, bu eserde etkisini neredeyse yitirmiştir.

Ancak tek sınırlılık düşünsel alt yapının etkisiyle oluşan bu yaklaşım tarzı değildir. Tüm eserlerinde dikkate şayan bir konu da, Porter'ın çok matematiksel bir bakış açısı ile modelinin tüm ayrıntılarını kurgulamasıdır. Öyle ki, Porter olabilecek tüm değişkenleri ve ilişkileri açıklayarak bunun dışında kalabilecek her durumu modelinden soyutlamaktadır. Kendi içinde çok tutarlı bir açıklama gücü elde etmesine rağmen, olası başka durumların açıklama gerekliliğinin ortaya çıkması halinde model sınırlı kalacaktır.

Ayrıca stratejiye getirmiş olduğu bu analitik yaklaşım, hemen her durumu analiz etme ve olabilecek olayları tahmin edebilir kılmaya yöneliktir. Oysa gerçek dünyada hemen hemen geleceğe dair hiçbir durum böylesine net şekilde tahmin edilemeyecektir. Çünkü öngörülemeyen durumlar sürekli olarak sonuca etki etmektedirler.

Tasarlamış olduğu çerçevede, firma dışında var olan güçleri analiz etmek ve elde edilen bilgilere göre stratejik konum belirlemek esastır. Ancak bu durumda modeli sınırlı kılan bir husus da, analize tabi olan dış güçlerin bu denli detaylı olarak ele alınamayacağı gerçeğidir. Her ne kadar ayrıntıları ile tüm aktörlerin nasıl analiz edileceğine dair bilgiler vermiş olsa da, gerçek dünya da rakipler ve çevre konusunda bu denli eksiksiz bilgilere ulaşmak mümkün görünmemektedir.

Porter'ın sunmuş olduğu görüşlerin tamamında çok rasyonel bir yaklaşım söz konusudur. Bu kavramların kolay anlaşılır ve kabul edilebilir olmasını sağlayan bir özellik olmasının yanı sıra bir takım sınırlılıkları da beraberinde getirmektedir. Çünkü modelde yer alan her aktör için düşünülen bu rasyonel tutumlar, gerçekte karşılığını her

zaman bulamayacaktır. Diğer bir ifade ile, kurguladığı dünya ile gerçek dünya arasında rasyonellik açısından farklar söz konusudur.

Stratejik yönetim alanının disiplinler arası doğası, farklı düşünsel perspektiflerin bir arada değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Porter ekonomi disiplini ile işletme konularını birlikte ele alarak alanda büyük açılımların yaşanmasına öncülük etmiş olsa da, öte yandan başka disiplinlerle olan ilişkileri açıklama noktasında sınırlı kalmaktadır.

Ghemawat'a göre (2002: 55), uygulamada var olan durum anlatılanlardan daha farklıdır. Yöneticiler beş gücün ötesinde, iktisadi bakış açısıyla geliştirilen basit kantitatif modellerle açıklanamayacak kadar çok değişkenle karar vermek durumunda kalmaktadırlar. Bu nedenle Porter'ın çerçevesinin açıklamakta zorlandığı firma içi değişkenler başta olmak üzere, modelinde veri kabul ettiği diğer değişkenlerin etkisi göz ardı edilmemesi gereken hususlardır.

#### **2.3.4. Uyandırdığı Etki**

Mintzberg ve diğerleri (1998: 18), stratejik yönetim alanının kendi doğruları olan bir akademik disiplin olmaya başladığını vurgulayarak, özellikle 1980 yılından sonra alanda sayısız çalışma yapıldığını belirtmektedirler. Benzer şekilde Gluck ve diğerleri de (1980), stratejik düşüncenin geçtiği evreleri inceledikleri çalışmalarında 1980 yılını 'stratejik yönetim' safhasının başlangıcı olarak ele almışlardır.

Öte yandan Teece'e göre (1990), 1980 yılından sonraki çalışmalar stratejik yönetim alanında 'yeni sorular'ın gündeme geldiği bir başlangıç noktasıdır. Ghemawat (2002), 1980 yılından sonra yapılan çalışmaların sayısında muazzam bir artış olduğunu belirtmektedir. Görüşlerinde örnekler sunduğumuz yazarlar ve diğer pek çok akademisyene göre de 1980 yılı stratejik yönetim için bir dönüşümün başlangıcı kabul edilmektedir.

Elbette ki, o döneme kadar yapılan çalışmalar stratejik yönetim alanı için katkı sağlayan yaklaşımlar sunmaktaydı. Ancak Mintzberg'in (1994: 3) belirttiği üzere, bu çalışmaların genel karakteristiği stratejinin süreciyle ilgilenmeleriydi.

Oysa 1980 yılında Porter'ın Rekabet Stratejileri eserin yayınlaması ile birlikte alanda yapılan çalışmalarda stratejinin kapsamına odaklanma gibi bir değişim gözlemlendi. Porter

gerek sunduğu modeller açısından, gerekse iktisat alanında var olan kuramları işletme disiplinine entegre etmesi açısından büyük bir ilgi uyandırmıştı. Artık stratejik yönetim sürecinin ne olması gerektiğine dair sorular sorular, yerini stratejinin ne olduğuna dair tartışmalara bıraktı.

Bu bağlamda, 1980’li yılların başından itibaren stratejik yönetim literatüründe büyük bir genişleme yaşandığına şahit olmaktayız. Porter eserinin rahat anlaşılabilir yapısı ve sunduğu zengin çerçeve ile planlamanın zor sorularına somut çözüm yöntemleri arayanların hemen kabullenebileceği bir bakış açısı yarattığını ileri sürmektedir (1980: xi). Bu ifadeden hareketle, 1980 yılı ile birlikte hem uygulama da hem de akademik camiada önemli açılımlara neden olan bir etkinin oluştuğunu dile getirebiliriz. Oluşan etki, karşıt görüş olarak ileri sürülen fikirlerin doğmasını ve yeni düşünce ekollerinin ortaya çıkmasını sağlayan bir itici güç olarak düşünülebilir.

Macdonald’ın yaptığı hesaplamalara göre (akt. Kennedy, 1998: xxi), bir yönetim düşüncesi akımının, akademik yayınlarda ilk filizlenmeye başladığı tarihten itibaren en çok satan kitaplar listesinde yer alması, konferanslara ve derslere konu olması ve danışmanlık hizmetlerinde en çok kar getiren düşünce olması ancak 11-12 yıldır. Daha sonra oluşturduğu etki azalmakta veya geçerliliği tamamen ortadan kalkmaktadır. Bu bağlamda Porter’ın oluşturduğu etkiyi ele aldığımızda, söylenenin aksine 25 yılı aşkın süredir modellerinin diğer düşünce ekolleri ile fikri rekabetini sürdürdüğünü, hala geçerliliklerini ve etkisini koruduğunu görmekteyiz.

Kısaca özetlemek gerekirse, Porter ilk ses getiren çalışması ile alanda büyük dönüşümlerin yaşanmasına öncülük eden bir isim olarak etki uyandırmış ve halen sunduğu modellerle bu etkiyi canlı tutmaktadır. Bir başka ifade ile stratejik yönetim tarihi açısından Porter’ın oluşturduğu etki, bir kırılma noktası olarak nitelendirilebilir.

#### **2.4. Porter’ın Görüşleri Bir Ekol müdür?**

Yukarıda yapılan açıklamalar neticesinde gelinen nokta, Porter’ın ortaya koyduğu varsayımlar ve oluşturduğu etki ele alındığında bu görüşlerin bir ekol oluşturup oluşturmadığı sorusunun cevaplanmasıdır. Bir düşünce ekolünü oluşturmanın ön şartlarının neler olduğu bu noktada incelenmesi gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ortaya konan yeni düşüncelerin cevabını aradığı sorular, başlattığı düşünsel tartışmalar, konuyu kuramsal ve deneysel olarak açıklama gücü ve katkıları, konunun sunum metodu, yeni düşünceleri teşvik etme potansiyeli, var olduğu disiplin içerisinde başlattığı dönüşüm ve oluşturduğu farklı konum vb. açılardan ele alınırsa ekol oluşturduğu düşünülen her düşüncenin bu özelliklere sahip olduğunu görmekteyiz. Porter kendi düşüncelerinin zaman içinde gelişmekle kalmadığını, bir taraftan da rakip bakış açılarını da yarattığını ifade ederek (1998: xviii), bir anlamda bahsettiğimiz özellikleri bünyesinde barındıran bir düşünce sistemi geliştirdiğini vurgulamaktadır.

Öte yandan bir düşünce ekolu olmak için bu özelliklere haiz olmaz yeterli olmayabilir. Yapılan sınıflandırmalar dikkate alındığında (ör: Whittigton, 1993; Mintzberg, 1990; Chaffee, 1985; Chakravarty ve Doz, 1992), her bir yazarın sınıflandırma yaparken odağa aldığı bazı kriterlerin var olduğunu görmekteyiz. Strateji oluşturma yaklaşımları, sonuçlar ve süreçler, rasyonalite derecesi, içerik ve kapsam açısından farklı farklı değerlendirmeler yapılarak kategoriler oluşturulmuştur.

Stratejik yönetim düşüncesinin evrimini incelediği çalışmasında Barca (2006), 50 yıllık evrim süreci içerisinde birbirlerinin düşüncelerini devre dışı bırakmaksızın varlıklarını sürdüren dört temel ekolden bahsetmektedir. Chakravarty ve Doz'un (1992) yaptığı sınıflandırma açısından ele alındığında stratejinin içeriğine ilişkin ve strateji süreci ile ilgili olmak üzere iki temel ayırım bulunmaktadır. Ancak içerik ve süreç okulları da kendi içinde iki kategoride değerlendirilmekte böylece dört temel ekol oluşmaktadır.

Bu bağlamda Porter'ın görüşleri stratejinin içeriği ile ilgilenen okullar içinde yer almakta ve Mintzberg'in (1990) nitelendirmesiyle Pozisyon Okulu olarak isimlendirilmektedir. Rekabet avantajının kaynağının ne olduğu ve rekabet avantajını sürekli kılmak için neler yapılması gerektiğini araştırmalarının temel sorunsalı olarak belirleyen Porter, endüstri içinde konumlanma ve jenerik stratejileri uygulama üzerinden düşüncelerini geliştirmiş ve tek başına bir ekol oluşturmuştur.

## **Sonuç**

Bu bölümde Porter'ın düşünceleri ayrıntıları ile ele alınmaya çalışıldı. Bu bağlamda Porter'ın hayatı ve eserleri üzerinden genel açıklamalar yapılarak, geliştirmiş olduğu

modeller ve kavramlara değinildi, görüşlerinin katkısı ve etkisi üzerinde yorum yapılmaya çalışıldı.

Bölüm içerisinde ayrıntıları ile ele alınmaya çalışılan Porter'ın görüşleri ve onun şahsında Pozisyon Okulu, elli yıllık stratejik yönetim tarihinde önemli bir kilometre taşı olarak görülmektedir. Stratejinin ne olması gerektiğine dair yaptığı modeller ve stratejinin içeriğini ekonomi alanında var olan kuramlardan esinlenerek doldurması alanda büyük etki uyandırmış ve 25 yılı aşkın süredir, kendini yenileyen ve güncelleyen kavramlarla diğer ekoller ile düşünsel rekabetini muhafaza etmiştir.

Porter oluşturduğu modeller ile stratejiyi formüle edilebilir ve analitik bir düzleme oturtmuş, gerek uygulamacılar gerekse akademisyenler tarafından kolaylıkla benimsenecek bir şekilde sunmuştur.

Barca'nın (2005), 1980-2000 yıllarını kapsayan süreci rekabet stratejisi olarak sınıflandırdığını ve bu zaman dilimine damgasını vuran düşüncelerin ise Porter'a ait olduğunu görmekteyiz. Ghemawat (2002: 55), Porter'ın katkılarını yorumlarken, kendisinin formel bir modelden çok eserlerinde bir çerçeve sunduğunu vurgulamaktadır. Bir anlamda, Porter çağdaşlarına göre büyük resmi görmeyi başaran ve bunu eserlerine yansıtan bir isimdir. Kennedy (1998), bu bağlamda Porter ve onun gibi büyük gurulardan 'Büyük Düşünce İnsanları' olarak bahsetmektedir.

Porter (1994: 427), düşünsel çerçevelerin birçok değişkeni kapsadığını ve var olan rekabetin karmaşıklığını çözmek için yollar araştırdığını vurgulamış ve firmanın veya endüstrinin yeni biçim almasını sağlayacak soruların cevaplarını sunma fırsatı verdiğini dile getirmiştir. Bu bağlamda kendi çerçevesi de stratejik yönetim düşüncesinde yeni açılımların yaşanmasına zemin hazırlayan temel referans noktalarından biri olmuştur.

## **BÖLÜM 3: POZİYON OKULU SONRASI STRATEJİK YÖNETİMİN GELİŞİMİ**

### **Giriş**

Bu bölüm, şimdiye kadar ele alınan tarihsel akış sürecine uygun şekilde, Porter ile eş zamanlı olarak ortaya atılan veya onun fikirlerinden sonra geliştirilen düşünce ekollerinin iddialarını genel olarak ortaya koymak üzere tasarlanmıştır. Bunun nedeni, Porter'ın düşüncelerini kendisinden önceki dönem ile ele almaya başladığımız zaman boyutunu, kendisinden sonraki dönemi de inceleyerek çalışmanın açıklama gücünü yükseltmektir. Bu bağlamda, Porter'dan sonra geliştirilmiş olan düşünce ekollerine kısaca değinilerek, önde gelen düşünürlerin iddialarına yer verilecektir.

Bu iddialar Porter'ın düşüncelerine getirmiş oldukları eleştiriler açısından önem arz etmektedir. Çalışmamızın kapsamında Porter'a hangi noktalarda eleştiri getirildiği ve Porter'ın bu eleştirilere nasıl karşılık verdiği üzerinde durulacaktır. Böylece etkileşimli olarak düşünce ekollerinin birbirleriyle olan ilişkileri de bir anlamda incelemeye konu edilecektir. Ancak bu etkileşimin 25 yılı aşkın tarihi göz önüne alındığında, çalışmamız sorunsal ve bölümümüzün hedefi doğrultusunda yalnızca sınırlı bir inceleme söz konusu olacaktır.

Öte yandan, Porter'ın oluşturmuş olduğu modeller, bu etkileşim göz önünde tutularak yeniden ele alınacak ve Porter'ın kendi düşüncelerinde bir evrim geçirip geçirmediği sorusunun yanıtı aranacaktır. Son olarak stratejik yönetim alanında yaşanan gelişmelerin seyri Porter'dan günümüze kadar olan süreçte kısaca değerlendirilerek, tüm tarihsel akışın geldiği nokta açıklanmaya çalışılacaktır.

Böylece, Porter'ın sunmuş olduğu yaklaşım stratejik yönetim disiplinde ne gibi dönüşümlere sebep olmuştur ve Porter kendi fikri modelinde ne gibi değişimler yaparak, yaklaşımının güncelliğini korumasını sağlamıştır sorularının cevapları bu bölüm kapsamında tartışmaya konu edilecektir.

### **3.1. Porter'dan Sonra Geliştirilen Düşünceler ve Ekoller**

Stratejik yönetim düşüncesinde var olan görüşleri çeşitli sınıflandırmalara tabi tutan çalışmalardan önceki bölümlerde bahsetmiştik. Bu görüşler ışığında yeniden bir

değerlendirme yaptığımızda Porter ve sonrası ekoller için bir genelleme yapma şansı elde etmekteyiz. Mintzberg ve diğerleri (1998: 5-6), Porter'ın şahsında pozisyon okulunun ve kendisinden önce gelen iki ekolün, kural koyucu/ prescriptive ekoller olduğunu vurgulayarak, diğer düşünce ekollerinin stratejinin sürecine odaklanan düşünceler olduğunu dile getirmiştir. Bu bağlamda tasarladıkları kategoriler incelendiğinde, Porter'dan sonra yapılan çalışmaların stratejiye bakış açıları nedeniyle farklılık gösterdikleri görülmektedir.

Benzer şekilde Chakravarty ve Doz (1992), stratejik yönetim alanında ileri sürülen görüşlerin 'içerik' ve 'süreç' odaklı olmak üzere iki grupta ele alınabileceğini vurgulamışlardır. De Witt ve Meyer ise (1994: 217), stratejinin içeriği ile ilgili düşünceleri Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Ekol olmak üzere iki okul üzerinden değerlendirmişlerdir.

Gluck, Kaufman ve Walleck'in yaptığı dörtlü sınıflandırmaya göre 1980 yılı stratejik yönetimin başlangıcı olarak kabul ediliyordu (1980, 1986). Ancak Stacey (1993), bu dörtlü gruplandırmaya beşinci bir boyut daha ekleyerek 1980 sonrası yapılan çalışmaları sosyolojik değişimleri içeren stratejik düşünce dönemi olarak nitelendirmekteydi.

Barca (2005) ise, stratejik yönetim düşüncesinin evrimi ele aldığı çalışmasında, 1960'lardan günümüze dek bakıldığında birbirini gündem dışı bırakmaksızın yaşayan dört temel ekol olduğunu vurgulamaktadır. Planlama, öğrenme, pozisyon ve kaynaklara dayalı ekol olarak ele aldığı bu düşünce okullarının temelde planlama ve pozisyon okulunun benzerlikler göstermesi ve öğrenme ekolü ile kaynaklara dayalı ekolün paralel görüşleri olması nedeniyle, iki kategoriye indirilebileceğini vurgulamıştır.

Geyik (2006), elli yıllık strateji tarihinde üç önemli dönemin yaşandığını vurgulayarak, bunların planlama, stratejik yönetim ve stratejik düşünce olarak gruplandırılabilirliğini belirtmiştir.

Tüm bu çalışmalarda dikkati çeken nokta, Porter'ın görüşlerinin stratejinin içeriğine dair yaptığı açıklamalar nedeniyle, temelde iki grupta değerlendirilen düşünce ekollerinden birini neredeyse tek başına temsil ediyor olduğu noktasındaki ortak görüştür.

Öte yandan dikkate değer başka bir nokta ise, Porter'dan sonra ortaya atılan görüşlerin temelde yapılan ikili kategoride karşıt görüş olarak ele alınmasıdır. Bu bağlamda, Porter ile eşzamanlı veya sonra geliştirilen düşünceler kaynaklara dayalı ekol çatısında değerlendirilebilir.

Pozisyon okulunun temel varsayımları sadece Porter'ın fikirleri üzerinden değerlendirilebildiği halde, kaynaklara dayalı ekol için aynı durum söz konusu değildir. Farklı pek çok yazarın katkıları ile zenginleşen ve şekillenen bu okulun varsayımları çalışmamız kapsamında strateji tarihi açısından önem arz eden yazarlara ve onların eserlerine değinmek suretiyle ele alınacaktır.

Yazarların görüşleri genel olarak incelendiğinde Porter'dan sonra öne sürülen iddialarda firmanın çevresine uyum sağlama ve çevresini dikkate alarak strateji oluşturma anlayışından çok, firmanın içinde bulunan kaynak ve yeteneklere odaklanan ve stratejinin buna göre belirlenmesi gerektiğini savunan genel bir görüş hakimdir.

Porter'ın 1980 yılında ses getiren eseri Rekabet Stratejileri'ni yayınlamasının ardından pek çok yazar konuyu farklı açılardan eleştirmek suretiyle yeni katkılar ortaya koydular. Peteraf (1993:179) makalesinde bu katkıları rekabet avantajının köşe taşları olarak ele almış ve kaynaklara dayalı görüş açısından önem arz eden çalışmalarını gündeme getirmiştir. Bu referans noktasından hareketle 1980 sonrası yapılan önemli çalışmalarını ele alalım:

Ekolün öncüleri arasında yer alan Teece, 1980 ve 1982 yıllarında yayınladığı makaleleri ile dikkatleri yetenekler konusuna çekti. Firmalar karlı bir şekilde büyüyebilmek için kendi içinde bulunan yetenekleri kullanabilmeli ve bunun dışında yeni yetenekler kazanmalıdır (1980) diyerek ekolün öncü isimlerinden olmasını sağlayan ilk görüşleri öne sürmüştür. Aynı zamanda, 1982 yılındaki çalışması ile Penrose'un (1959) fikirlerine paralel görüşleri ile firma çalışanlarını farklılaşmanın bir kaynağı olduğunu vurgulayarak, dikkatleri firmanın dışından içine doğru kaydırmıştır (1982). Ayrıca bu çalışmasında firmanın elinde bulunan kaynak fazlalıklarını yeni alanlarda kullanarak ilgili çeşitlenme yapabileceğinden bahsetmiştir.

Teece'in 1980 ve 1982 yılındaki çalışmalarında firmanın sahip olduğu yetenekleri en iyi şekilde değerlendirmesi gerekliliğinden bahsetmesi, bu görüşün arka planında



maliyetleri düşürmekten çok verimli kaynakları kullanmaya odaklanan Penrose'un 1959 yılındaki çalışmasının yer almasıdır (Geyik, 2006: 204-206). Kay ise (2003), Penrose'un çalışmalarının Coase'un 1937 yılındaki eserine kadar dayandırılabilceğini iddia ederek, bu yaklaşımların birbirinden küçük farklılıklar gözetse de odağa firmayı aldıklarını vurgulamıştır. İktisadi bir kuramı referans alması nedeniyle, Porter'dan sonra iktisat ve strateji alanındaki bağlantının devamını sağlayan çalışmalardan biri olması nedeniyle Teece'in bu çalışması ekol adına önemli bir başlangıç noktasını teşkil etmektedir.

Eş zamanlı olarak yayınlanan diğer önemli çalışma ise Lippman ve Rumelt'in birlikte kaleme aldıkları makaledir. Bu eserde (1982) Porter ve Caves'in hareketlilik engelleri konusunda öne sürdükleri fikirlerden farklı olarak, yazarlar yeni bir kavram oluşturmuşlardı. Belirsiz Taklitçilik (Uncertain Imitability) (1982: 418) olarak ifade ettikleri kavramda, kaynaklar, rekabet ve karlılık arasındaki ilişkiden bahsederek, bir firmanın diğerleri tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek yeteneklerine vurgu yaptılar. Yazarların görüşüne göre, firmanın dışında yer alanların, firmanın yeteneklerinin ne olduğuna dair açık bir fikirlerinin olmaması durumunda, söz konusu firmanın ayırt edici yetenekleri kolaylıkla taklit edilemeyecek ve firma böylelikle başarı sağlayacaktır. Bu nedenle rekabet ve taklit üzerine yapılan analiz, dikkatleri firmanın içine kaydırmıştır. Geyik (2006: 181), Lippman ve Rumelt'in bu görüşlerinin firmaya özgü kaynaklara atıfta bulunması nedeniyle, üstün performansın kaynağının Ricardian tip gelirlerden<sup>1</sup> sağlandığını savunmuştur. Oysa Porter'ın görüşleri Pazar pozisyonunun korunması ve monopol gelirlerden elde edilmektedir.

Nelson ve Winter ise ilk defa 1973 yılında endüstri yapısının evrimi için önerdikleri biyolojik model yaklaşımını, 1982 yılında yayınladıkları makale ile yeniden ele aldılar. 1973 yılındaki çalışmalarında daha çok endüstri yapısının evrim mekanizmalarından bahseden yazarlar doğal seleksiyon anlayışının endüstri içinde geçerli olduğunu vurguladılar (1973). Ancak 1982 yılındaki çalışmaları ile organizasyonel rutinler üzerinde durarak, dikkatleri yine firmanın içine ve firma içinde yaşanan değişimlere kaydırdılar. Konunun önemi, organizasyonel rutinleri değişim mekanizmalarının temeli

---

<sup>1</sup> Geyik (2006:181) Ricardian tip gelirler ile rakiplerine oranla daha üstün kaynağa sahip olan firmaların daha fazla zenginlik sağlayabilmeleri mantığını kastetmektedir.

kabul ederek, evrimci bir yaklaşımla ancak uzun vadede kendini yenileyebilen ve organizasyon yapılarını rutinleri değiştirme becerisi göstermek suretiyle değiştirebilen firmaların ayakta kalabileceklerini vurgulamalarından kaynaklanmaktadır (1982). Kay (2003: xvi), Nelson ve Winter'ın bu modelinin aynı zamanda 19. yüzyıl iktisatçılarından Alfred Marshall'ın görüşlerine de dayandırılacağını vurgulamaktadır. Ancak iktisadi temellinin yanı sıra, biyoloji disiplinde var olan bir yaklaşımı firmaya uyarlamaları önem arz eden bir katkıdır.

Kaynaklara dayalı ekole ismini veren çalışmasıyla Wernerfelt önemli görülen diğer bir isim olarak karşımıza çıkmaktadır. 1984'te kaleme aldığı 'Firmanın Kaynak Temelli Görüşü' (A Resource-based View of the Firm) adlı makale sonraları kaynaklara dayalı görüş olarak nitelendirilen ekolün bir anlamda başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Makalesinde Wernerfelt (1984: 171), bir firma için ürünler ve kaynaklar bir paranın iki yüzü gibidir diyerek, Andrews'ın (1971) yapmış olduğu tanımlamadan hareketle kaynakların firmanın güçlü ve zayıf yanlarını oluşturduğunu vurgulamıştır. Ancak ortaya koyduğu görüşler Porter'ın varsayımlarını reddetmekten çok, tamamlayıcı bir özellik arz etmektedir. Barca (2006), Wernerfelt'in bu çalışmasının alternatif değil, tamamlayıcı düşünceler olduğunu söyleyerek, çalışmada işletmenin dışındaki faktörler kadar iç faktörlerinde dikkate alınması gerekliliğinin savunulduğunu söylemiştir. Çalışmasında Penrose'un (1959) 'Firmanın Büyüme Teorisi' çalışmasından ilham aldığını belirterek (1984: 171), tıpkı Teece'in çalışmasında olduğu gibi Wernerfelt de ekonomi disiplini ile stratejiyi ilişkilendirerek yeni bakış açıları kazandırmıştır. Öte yandan firmanın kendine has olan kaynakları ve yeteneklerinin rekabet edebilmede ve rekabet avantajını sürdürmede önemine dikkat çekip ekole ismini veren bir açılım sağlaması nedeniyle de oldukça önemli bir eserdir. Bu eserle birlikte ayırt edici yetenek ve kaynak esnekliği gibi konular gündeme getirilmiştir.

Rumelt, Lippman ile yaptığı çalışmanın hemen sonrasında 1984 ve 1987 yıllarında isminden söz ettirmeyi başaran iki önemli çalışmaya daha imza atmıştır. Rumelt'e göre bir firmanın stratejisinin tanımını sahip olduğu eşsiz kaynak ve kabiliyetler oluşturmaktadır (1984, 1987). Oysaki Porter'ın yaklaşımına göre firmaların sahip oldukları kaynaklar eşit kabul edilmektedir. Böylelikle kaynaklar ve rekabet edebilme üzerine Porter'ın görüşlerinden farklı olarak yapılan çalışmaların sayısında önemli bir

artış gözlemlenmektedir. Peteraf (1993), bu iki çalışmanın daha çok izole etme mekanizmaları üzerine kurulduğunu ileri sürmüştür. O'na göre özellikle 1987 yılındaki eser Ricardian varsayımlarla benzerlikler taşımakta ve diğer firmalara göre maliyetlerini ortalamanın altına düşüren firmaların, ortalamanın üstünde kaynaklara sahip olduğunun düşünülmesi yoluyla Rumelt'in görüşleri daha iyi anlaşılacaktır.

Kaynaklara dayalı ekolün öncüleri arasında ismi geçen bir diğer yazar ise Barney'dir. 1986 yılında yayınlamış olduğu makalesinde stratejik faktör piyasaları konusuna değinerek, firmaların rekabet edebilmeleri için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi konusunu açıklamıştır (1986). Firmanın bir stratejiyi tasarlayıp, bu stratejiyi uygulamaya koyması için mutlaka elde bulunan kaynaklarla ilişkilendirilmesinin gerekliliğine vurgu yapmıştır. Kaynakların maliyetlerine değinen Barney, faktör piyasaları açısından konuyu analiz etmiştir. Ayrıca inovasyonun gelirler üzerindeki etkisine de bu çalışma kapsamında değinmiştir.

Dierickx ve Cool ise 1989 yılında firma kaynakları konusunda yapılan çalışmalara bir yenisini ekleyerek, kapasitenin gelişmesiyle öz kaynaklardan doğan yeteneklere odaklanmışlardır. Peteraf (1993) bu çalışmanın taklitte sınırlar konusunda eşsiz bir perspektif sunduğunu ileri sürmektedir. Yazarlar firmanın içinde oluşan ve ticarete konu edilemeyecek olan varlıklardan/kaynaklardan bahsederek, bu kaynakların kritik önem taşıdığına değinmişlerdir (1989).

Görüldüğü üzere 1980 sonrası literatürde farklı iddiaları gündeme taşıyan pek çok esere imza atılmış ve Porter'ın geliştirdiği çerçeve büyük bir ilgi uyandırmakla birlikte, kendisinin düşüncelerinden farklı olan çalışmalarda ardı sıra yayınlanmaya başlamıştır. Endüstri yapısının önemine dikkat çekerek, bu endüstri içerisinde iyi bir konum elde ederek bunu sürdürmenin gerekliliğini savunan Porter'a karşı, firmanın kendisini rakiplerinden farklılaştırması için asıl önemli olanın kaynaklar olduğunu ileri süren ve firmanın dışında bulunan güçlerden çok içinde var olanları konu edinen yaklaşımlar bir anda çoğalmaya başlamıştır.

Porter 1985 yılında analiz birimini endüstriden firmaya kaydırmak suretiyle alanda oluşan yeni varsayımlarla fikri rekabetini devam ettirmiştir. Ancak 1990 yılına gelindiğinde gerek Porter'ın Ulusların Rekabet Avantajı eserini yayınlaması, gerekse Hamel ve Prahalad'ın kaynaklara dayalı ekol için büyük önem taşıyan 'Firmanın Temel

Yetenekleri' adlı çalışmalarını yayınlamaları ile iki düşünce ekolü birbirini tamamlayan değil, tamamen birbirine alternatif bir yapıya bürünmüştür (Barca,2006).

Hamel ve Prahalad öncelikle 1989 yılında yayınladıkları çalışma ile ses getirdiler. Bu çalışmalarında rakiplerin önüne geçmek için, yeni avantajların oluşturulması gerektiğine vurgu yaparak, geleneksel modellerin rekabetçi yenilik yapmaya engel olduğunu dile getirmişlerdir (1989). Eseri önemli kılan, 'stratejik niyet' kavramının gündeme taşınmasıdır. Ayrıca yazarlar benzersiz stratejiler oluşturmak suretiyle rekabette öne geçilebileceğini savunmuşlardır.

Bu eserin yayınlamasından hemen sonra, 1990 yılında literatüre kazandırdıkları çalışma alanda büyük ilgi uyandırdı. Temel yetenekler ve stratejik öneme sahip olan kabiliyetlerden bahsettikleri çalışmaları (1990) ile stratejik yönetim alanı için büyük bir açılım sağlayan yeni bir yaklaşıma işaret etmiş oldular. Böylelikle 1990 yılı hem Porter açısından hem de karşıt görüşleri savunan kaynaklara dayalı ekol açısından önemli sayılan eserlerin yayınladığı bir tarih olmuştur.

1991 yılında Kaynaklar ve Sürdürülebilir Rekabet konusunda yazdığı makale ile firma içindeki kabiliyetlerin geliştirilmesine ilişkin açıklamalarda bulunan Barney, rekabet edebilmek için öncelikle firmanın rakiplerinin taklit etmekte zorlanacakları kendilerine özgü kaynak donanımına sahip olmaları gerekliliğine vurgu yapmıştır (1991). Söz konusu bu kaynaklar değer yaratan, nadir bulunan ve ikame edilemeyecek yapıdadırlar. Bu özellikleri barındıran kaynak ve kabiliyetler stratejik öneme sahip olanlardır ve firmayı başarıya ulaştıracak olan unsurda kuşkusuz bu kaynaklardır diyerek alanda yapılan tartışmalara derinlik kazandırmıştır. Aynı yıl Rumelt'in endüstrinin önemini araştırdığı makalesinde Barney'in çalışmasını destekleyen bulgulara ulaşılmıştır (1991). Bu çalışma ile endüstri analizinin değil, firmaların eşsiz olan kaynak donanımlarının önemine dikkat çekmiştir.

1991 yılı Grant'ın strateji formülasyonunu belirgin hale getirmesi nedeniyle de önem arz etmektedir (Geyik, 2006: 81). Aynı zamanda kaynaklar ve kabiliyetlerin farkları ortaya konmuş ve aralarında ne gibi bir ilişkinin var olduğu bu eserde tartışılmıştır (1991).

Takip eden yıllarda evrimci yaklaşım ile ilgili çalışmalar sürdürülmüş ve Winter 1995 yılında kaleme aldığı çalışmasında kaynaklara dayalı ekolün iddiaları ile evrim yaklaşımını birleştiren bir çalışmaya imza atmıştır. Yetenekler ve rantlar ile ilgili olarak konuya yeni bir yaklaşım sunmuştur (1995).

Teece ve diğerlerinin (1997), 'dinamik yetenekler' kavramını ortaya koyması ile kaynakların sürekli olarak güncellenmesi, firmanın sahip olduğu yetenekleri ve kabiliyetleri geliştirip dönüştürerek, rekabette bir adım önde olmaları konusu tartışılmıştır (1997).

Bir firmanın başarısının temel belirleyicisinin bir endüstride uygun konumu bulup, onu korumak olmadığı, asıl belirleyicinin firmanın elinde bulundurduğu kaynaklar olacağını savunan bu düşünceler kısa zamanda yukarı belirttiğimiz eserlerin öncülüğünde gelişti. Hiç kuşkusuz çalışmamızın kapsamı, alanda yapılan bu yeni çalışmaların her birine değinecek ölçüde tasarlanmamıştır. Bu nedenle, en çok atıfta bulunulan temel eserler doğrultusunda Porter sonrası dönem ele alınmaya çalışılmıştır.

### **3.2. Porter'a Karşı Getirilen Eleştiriler**

Kaynaklara dayalı ekolün öncülerinin fikirlerine yer verdiğimiz bir önceki bölümde dikkati çeken nokta, Wernerfelt'in (1984) daha çok Porter'ın görüşlerini tamamlayıcı nitelikte olan düşünceleri ile başlayan bu sürecin zaman içinde farklı argümanların geliştirilmesi ile Porter'ın aksi iddiaları savunan bir hüviyet kazanmasıdır.

Porter'dan farklı olarak, yazarların hemen hepsi firmanın sahip olduğu kaynaklar, yetenek ve becerilere vurgu yaparak, konuyu ayrı kriterler açısından ele almışlardır. Dolayısıyla gelişen düşünceler firmanın içinde var olan kaynaklar etrafında şekillenmektedir. Oysa Porter'ın çizmiş olduğu çerçeve, bir önceki bölümde detayları ile açıklandığı üzere, endüstrinin yapısı ve bu yapının neticesinde firmaların uygulamaları ve performansları üzerine kurulmuş bir strateji anlayışını içermekte, endüstri içerisinde iyi bir konum elde edip, bunu korumak temel amaç olarak ele alınmaktadır.

Kaynaklara dayalı ekol Porter'ın görüşlerini tam da bu noktada eleştiriye tabi tutmakta ve rekabette bir adım önde olabilmek için endüstriye değil firmanın içine odaklanmak gerektiğini ifade etmektedirler. Burada birbirlerinden farklılaşan düşüncelerin, arka

planlarında farklı iktisadi bakış açıları ve kuramların yer almasının etkisi büyüktür. Porter, kendisine endüstriyel organizasyon kuramının SCP paradigmasını kılavuz edinmişken, kaynaklara dayalı ekolün Penrose'un görüşlerini esas aldığı görülmektedir (Barca, 2003).

Arka planda yer alan farklı bakış açıları Porter'ın görüşlerini pek çok noktada eleştiriye maruz bırakmıştır. Bir takım kriterler açısından kaynaklara dayalı ekolün Porter'a getirmiş olduğu eleştirileri ele almak gerekirse, bunun başında analiz birimlerinin farkı gelmektedir. Kaynaklara dayalı ekol düşüncelerini firmanın içinde bulunan kaynak ve kabiliyetlerin anlaşılması ve rekabet üstünlüğünün bunun üzerinden sağlanmasını savunurken (Teece, 1980, 1982; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984, 1987), Porter'ın firmanın içinde olup fazlaca dikkate almayan çerçevesi eleştirilmiştir. Porter 1985 yılında yayınlamış olduğu eserinde analiz birimi olarak firmayı ele almış olsa da, yaklaşımlar birbirinden oldukça farklı içeriktedirler.

Öte yandan, Porter'ın rekabet avantajının sürdürülebilmesi için oluşturulması gerektiğini öne sürdüğü giriş ve hareketlilik engelleri eleştirilmiş ve asıl engel oluşturacak olan durumun taklit edilemez kabiliyetler ve kaynaklar olduğu ileri sürülmüştür (Lippman ve Rumelt, 1982).

Stratejinin formülasyonu Porter'ın çerçevesinde oldukça net çizilmiş ve analitik bir kimlik kazanmıştır. Bu modelde yer alan hemen her unsur tahmin edilebilir bir karakterdedir. Oysa kaynaklara dayalı ekol içerisinde stratejinin formüle edilemeyeceğine dair genel bir yaklaşım söz konusudur. Porter'ın ortaya koymuş olduğu çerçeve bu nedenle oldukça eleştirilmiştir. Grant'ın (1991) çalışmasına kadar geçen sürede strateji formülasyonuna dair detaylı bir çalışmaya rastlanmamaktadır.

Teece ve diğerlerinin (1997) geliştirdiği dinamik yetenekler yaklaşımında da dikkati çektiği üzere, firmada var olan kaynak ve kabiliyetlerin güncellenmesi ve daimi olarak rekabet avantajını sürdürebilmek için yenilenmesi mantığı hakimken, Porter'ın çizmiş olduğu çerçeve daha statik bir yapı arz etmektedir. Bu nedenle kaynaklara dayalı ekol temsilcileri Porter'ın tahmin edilebilir yapıda olan ve her şeyin kontrol edilebildiği strateji yaklaşımı eleştirilmiştir.

Bir başka eleştiri konusu da, jenerik stratejiler ile açıklanan ve endüstri içinde konum elde edip bunu sürdürmenin yolu olarak tanıtılan kavramlardır. Bu ekole göre önemli olan eşsiz bir strateji oluşturmak (Hamel ve Prahalad, 1990) ve bunu firmanın sahip olduğu temel yetenekler üzerine inşa etmektir. Bu nedenle endüstri içerisinde elde edilen konumu korumaya yönelik bu stratejiler, eşsiz bir strateji oluşturmak için yeterli görülmemektedir.

Barca'nın (2005, 2006) vurguladığı üzere, kaynaklara dayalı ekol Porter'in yaklaşımının tersine içten dışa bir strateji yaklaşımı geliştirdiği için rekabet avantajının kaynağı ve bu avantajın sürdürülmesi noktasında odağa alınan kıstaslar birbirinden tamamen farklılık göstermektedir. Bu nedenle denilebilir ki, kaynaklara dayalı ekol Porter'in ortaya koymuş olduğu her yaklaşımı bir yönüyle mutlaka eleştirerek, kendi varsayımları açısından yeni bakış açıları ortaya koymuştur.

### **3.3. Porter'in Eleştirilere Verdiği Cevaplar**

Porter'in ortaya koymuş olduğu varsayımlardan sonra geliştirilen ve zamanla karşıt bir düşünce ekolü oluşturan bu yaklaşımlara Porter doğrudan cevap vermeksizin, kendi modelini güncellemek ve analiz birimlerini farklılaştırmak suretiyle diğer ekollerle olan düşünsel rekabetini sürdürmüştür.

Ancak 1998 yılında üç temel eserin yeniden basımı söz konusu olduğunda, yazmış olduğu önsözlerde karşıt düşüncelere bir anlamda cevap verdiğini görmekteyiz. Porter kaynak, yetenek ve girdilerin rekabet dinamiklerinin anlaşılması noktasında bir öneme sahip olduğunu belirtmekle beraber, bu kaynak ve yeteneklerin tek başlarına, firmanın rakiplere göre pozisyonlarından ayrı düşünülmesini tehlikeli bulmaktadır. Porter'a göre kaynak ve yeteneklerin değeri kaçınılmaz biçimde stratejiye bağlıdır, bu nedenle konumlanma firma için yine en önemli strateji olacaktır (1998: xvii). Burada dikkate şayan nokta, Porter'in kendisine rakip bir düşünceyi dahi kendi modeli doğrultusunda ele almasıdır. Başka bir ifade ile, Porter kendi çerçevesinin doğruluğuna o denli inanmaktadır ki, diğer görüşleri de yine bu yaklaşım üzerinden ele alarak bir anlamda kendi fikirlerini doğrulamaktadır. Denilebilir ki, her şey pozisyon belirleme aracı olarak görülmekte ve toplamda sektör üzerinden açıklanan bir çerçevede değerlendirilmektedir. Bu bağlamda Porter, bir firma içinde neler olup bittiğini ne kadar

çok bilsek de, rakiplerin anlaşılmasının rehber olarak kalacağını vurgulamaktadır (1998).

Kendi modeline karşı çıkararak stratejik açıdan esnek kalınması gerektiğini savunanlara karşı Porter, bu düşünceye hak vermediğini ifade etmekte. Bunun nedeni olarak, sürekli bir stratejiden diğerine atlayan firmaların hiç birinde tam olarak başarı sağlayamayacakları ve dolayısıyla rekabet avantajına ulaşamayacakları yönündeki düşüncesidir. Kaynaklara odaklanmanın ise firmayı içine kapanma gibi bir riske sürükleyeceğine inanan Porter, kaynakların kendilerinin önemli olmadığını ancak belirli konum elde etmek için önem taşıyacaklarını vurgulamış (1998: vxii) ve kaynaklara dayalı ekolün iddialarına kendi modeli perspektifinden bakarak bir cevap sunmuştur.

Porter'ın iş adamlarına verdiği konferansta kendisini eleştirenlere karşı verdiği başka bir yanıt ise (1999: 41), yalnızca teorik açıdan bakıldığında değil, uygulama olarak da bu fikirlerin doğru olmadığı yönündeki ifadeleridir. Porter sadece temel yeteneklerin belirlenmesi ve bunun üzerine rekabet edilmesinin, zamanla bütün firmaların aynı şeyi yapmalarına yol açacağını vurgulamıştır. Oysaki bir firma için en büyük kabus rakip ile aynı şey üzerinde aynı şekilde rekabet ediyor olmaktır diyen Porter, gerçekte şirketlerin böyle rekabet etmediklerine vurgu yapmaktadır.

Porter, temel yetenekler kavramını eleştirerek kendi çerçevesinde yer alan aktivite sistemlerinin önemine vurgu yapmakta ve gerçek avantajın ancak bu şekilde elde edileceğini vurgulamaktadır (1999: 42). O'na göre rekabet avantajı diğer firmalardan farklı olan birkaç alan ile sınırlandırılmayacak kadar önemlidir ve bu nedenle benzersiz bir sistem oluşturmak her şeyden önde gelmektedir (1999: 45).

Ayrıca Porter'a göre stratejik konumlanmada bir süreklilik olmalıdır. Kendisini statik bir çerçeve sunmakla eleştirenlere karşı Porter, değişimin olması gerektiğini ancak bunu operasyonlarda sürekli değişimi yapmak suretiyle, stratejiyi sürekli kılmak olarak ele almanın doğru olacağını savunmuştur (1999: 49).

Aynı zamanda Porter, her bir stratejinin bir yenilik olduğunu ve hiçbir şeyin durağan olmadığına değinerek, kendi fikirlerini statik olarak değerlendirenlere cevap vermektedir. Rekabette süreklilik için her stratejinin bir açıdan icat olarak düşünülmesi gerektiğini, ancak yalnızca yenilikçiliğin yeterli olmadığını önemle vurgulayarak,



pazarda özel bir konum oluşturmak için yenilikçiliğin kullanılması gerektiğini dile getirmiştir (1999: 89).

#### **3.4. Porter'ın Kendi Düşüncesinde Yaptığı Yenilikler ve Düşüncesinin Evrimi**

Porter beş yıl ara ile yayınladığı üç temel eserinde odak noktasına sektör, firma ve ulusu olarak rekabet stratejisini açıklamaya çalışmıştır. Her eseri bir biri ile mantıksal tutarlılık taşıyan ve iddiaları birbirini destekleyen bir yapı arz etmektedir. Ancak, yıllar içerisinde strateji alanında yaşanan gelişmeler Porter'ın kendi düşüncelerinde de bir evrime neden olmuştur.

Bir önceki bölümde detaylı olarak ele alındığı üzere, ilk iki eserinde endüstriyel organizasyon kuramının SCP paradigmasını referans alan Porter, 1990 yılında Ulusların Rekabet Avantajı eserinde çizgisini değiştirerek, yenilikçilik konusu üzerinde durmuştur. De Man (1994), Porter'ın bu eseri ile birlikte Avusturyan İktisat Okulu'nun görüşlerini benimsediğini vurgulamakta, Kennedy ise (1998), Schumpeter'in görüşlerden yararlandığını öne sürmektedir.

De Man (1994: 437-438), Porter'ın çalışmalarında, özellikle rekabet konusunda, düşünsel evrimi yansıtan fark edilir derecede önemli gelişmeler olduğunu vurgulayarak, 1980 yılında endüstriyel organizasyon kuramı ve pazar pozisyonu üzerinde duran Porter'ın, 1990 yılına gelindiğinde Avusturyan İktisat Okulu'nun görüşleri ve firmanın kaynaklarına ilişkin görüşler ortaya koyduğunu belirtmektedir.

Grant (1991), Porter'ın görüşlerindeki farklılığı ele alırken rakipler için kullanılan ifadeleri ele almıştır. 1980 yılındaki eserde rakipler olumsuz bir çağrışım yapmakta iken, 1985 yılında bu ifade 'iyi rakipler' olarak yeniden ifadesini bulmuştur. Ancak 1990 yılında rekabetin algılanmasında bir farklılık yaşanmış ve 'mükemmel rakip' anlayışı, firmanın rakipleri sayesinde daha fazla öğrenme fırsatı yakalayacağına değinilmiştir. Bu değişimi De Man (1994: 439), analiz birimlerinin farklılık göstermesine bağlamakta ve ilk eserlerde firma ve işletme birimlerinden bahsedildiği için rekabetin hoş karşılanmaması, ancak 1990 yılındaki eserde ulus düzeyinde rekabet ele alındığı için rekabetin teşvik edilmesinin normal olduğunu ifade etmektedir.

Bu değişimi statik bir yaklaşımdan dinamik bir yaklaşıma geçiş olarak ifade eden görüşler bulunmaktadır (ör: Grant, 1991).

Porter'ın görüşlerinin arka planını oluşturan iktisadi kuramlar farklılık göstermekle birlikte, Porter ilk eserinden bu yana geliştirdiği söylemlerde, endüstri içerisinde konum elde edip bunu koruma ve rekabet avantajını sürdürmeye dair fikirlerinde bir değişikliğe gitmemiştir. Çerçevesinde ele alış olduğu temel unsurlar varlığını korumuş, ancak bu unsurlara bakış açısında bazı farklılıklar olmuştur. Ancak netice itibariyle, pozisyon okuluna ismini veren iddiaları günümüze kadar popülaritesini ve geçerliliğini koruyan fikirlere sahiptir.

### **3.5.Porter'dan Günümüze Stratejik Yönetimin Seyri**

Çalışmamızda tarihi bir perspektifle ele aldığımız stratejik yönetimin bugünkü seyrine bakıldığında, Porter sonrası dönemde geliştirilen ve daha sonraları karşıt bir düşünce ekolü olarak karşımıza çıkan kaynaklara dayalı ekolün hızlı yükselişine şahit olmaktayız (Geyik, 2006).

Barca (2005), stratejik yönetimin disiplin olma hikayesini ele aldığı çalışmasında, birbirini devre dışı bırakmaksızın varlıklarını sürdüren yaklaşımların olduğunda bahsetmekte ve 1990'lı yıllardan bu günlere temel yetkinlik ile ilgili stratejilerin önem kazandığına vurgu yapmaktadır.

Porter'ın geliştirmiş olduğu modeller stratejik yönetim düşüncesinin başlamasına vesile olan büyük bir etki uyandırmış ve alanda yeni bir dönemi başlatmıştır. Etkisini 2000'li yıllara kadar devam ettiren rekabet stratejisi, şimdilerde yerini temel yetkinlik ile ilgili çalışmalara bırakmış görünmektedir. Alanda yapılan yayınlar ele alındığında da, halen rekabet stratejilerine büyük bir teveccühün olmasının yanı sıra, firmanın sahip olduğu yetenekler ve kaynaklar üzerinden yapılan tartışmaların sayısının daha fazla olduğu rahatlıkla ifade edilebilir.

Geyik (2006), stratejik yönetim düşüncesinde paradigmatik bir kırılma olup olmadığını tartıştığı eserinde, bir kırılmanın yaşandığını tespit etmiş ve kaynaklara dayalı ekolün yükselmekte olan paradigma olduğunu vurgulamıştır.

Bu bağlamda, Porter'ın katkıları stratejik yönetim düşüncesinin tarihini etkileyen ve temel iki paradigmadan birini oluşturacak derece önemli düşüncelerdir. Ancak günümüz açısından değerlendirildiğinde hakim paradigma olma özelliğini yavaş yavaş yitirdiğine ancak düşünsel rekabetini halen devam ettirdiğine şahit olmaktayız.

## **Sonuç**

Bu bölüm kapsamında, Porter sonrası geliştirilen düşüncelerden hareketle stratejik yönetim alanında yaşanan değişimler ve Porter açısından bu değişimlerin önemi ele alınmaya çalışıldı. Böylece kendi iddialarını, yeni görüşlere karşı nasıl savunduğu ve ne gibi bir düşünsel evrim yaşadığı sorularının yanıtı verilmeye çalışıldı. Anlaşılan o ki, Porter oluşturmuş olduğu çerçeve ve onu oluşturan unsurlar aynen geçerli olmak kaydıyla, yaklaşımlarını ele alış tarzını değiştirerek modelinin güncelliğini korumayı başarmış ve günümüzde hakim paradigma olmamakla birlikte geçerliliğini korumayı başarmıştır.

## SONUÇ

Çalışmamızın temel sorunsalı, Porter'ın stratejik yönetim düşüncesine yaptığı katkının özgünlüğünü tartışmak üzere tasarlanmıştır. Çalışmamız kapsamında, Porter öncesi ve sonrası dönemler de ele alınmak üzere, tüm görüşleri detaylı bir şekilde analiz edilmeye çalışılarak stratejik yönetim literatürüne ne gibi katkılar sağladığı ortaya konmuştur.

Bu bağlamda, öncelikle Porter'ın tüm bu tarihsel süreç içerisinde düşünsel anlamda geçirdiği evrim ele alınmaya çalışılmıştır. Porter, stratejik yönetim alanına iktisadi bir kuramı temel alarak yeni bir bakış açısı getirmiş, bunu yaparken de endüstriyel organizasyon kuramının varsayımlarını referans noktası kabul etmiştir. Ancak, 1980 yılındaki çıkışı ile kendisinin görüşlerine pek çok farklı açıdan eleştiriler yapılmıştır. Yeni fikirlerin ortaya atılmasıyla birlikte alanda büyük bir düşünsel tartışma zemini oluşmuştur. Bu gelişmeler zamanla Porter'ın modelini detaylandırıp, farklılaştırmasına neden olmuştur.

1990 yılına gelindiğinde, Porter modelinde yenilikçilik üzerine vurgular yapmak suretiyle endüstriyel organizasyon kuramının temel varsayımlarından farklı iddiaları da gündeme getirmiş ve Avusturyan İktisat Okulu'nun varsayımlarını eserine yansıtmıştır. Bu eserinde, Schumpeter'in görüşlerinin de etkisi kendini hissettirmektedir. Bu bağlamda, Porter'ın düşünsel bir evrim geçirdiğini söylemek mümkündür. Ancak, bu evrim önceki çalışmaların reddedilip, yepyeni iddiaların ortaya atılması şeklinde devrimsel bir nitelik taşımamaktadır.

Eserlerinin tümüne bakıldığında birbirini destekler nitelikte, ancak giderek derinleşen, getirilen eleştirilerinde etkisiyle yeni bakış açılarının modele eklenmesiyle farklılaşan, ancak tutarlı bir düşünsel sistem olduğu söylenilebilir. Yaşanılan bu dönüşüm hem Porter'ın çerçevesini güncelleyip, derinleştirmesini hem de alanda yapılan tartışmaların zenginleşip literatüre yeni katkılarının yapılmasını sağlaması bakımından önem arz etmektedir.

Öte yandan, çalışmamızda derinlemesine ele alınmaya çalışılan düşünsel çerçevenin stratejik yönetim alanının bilimselleşmesine sağladığı katkının ne olduğu konusu, cevabı aranan bir sorudur. Alanın geçirmiş olduğu evreler dikkate alındığında, henüz

olgunlaşmamış bir disiplin olduğunu öne süren yazarların yanı sıra alanı ayrı bir disiplin olarak düşünenler de mevcuttur. Süregelen bu tartışma çalışmamızın kapsamı dışında kalmaktadır. Ancak tartışmaların ortak noktası olarak dikkati çeken, 1980 yılından sonra yeni düşüncelerin katkısıyla alanda yaşanan hızlı gelişime işaret etmeleridir.

Stratejik yönetimin gelişimine dair çeşitli sınıflandırmaların yapıldığı çalışmalarda (ör: Gluck vd., 1980, 1986; Teece, 1990), Porter'ın 1980 yılındaki çalışması yeni bir dönemin başlangıcı olarak ele alınmıştır. Örneğin, Gluck ve diğerleri (1980), dört dönem içinde değerlendirdikleri stratejik yönetimin gelişme sürecinde 1980 öncesine kadar olan kısmı planlamanın değişik türleri (finansal, tahmine dayalı, dışsal odaklı) olarak ele alırlarken, Porter ile başlayan süreci stratejik yönetimin başlangıcı kabul etmişlerdir.

Benzer şekilde Teece (1990) yapmış olduğu üçlü sınıflandırmada, 1970'e kadar olan kısmı analitik öncesi dönem, 1960–1980 arasındaki dönemi analitik dönem, 1980 sonrasını ise 'yeni sorular' dönemi olarak adlandırmaktadır. 1980 yılı ile birlikte stratejik yönetim düşüncesi bazı değişikliklere şahit olmuştur.

Bu bağlamda, Porter'ın 1980 yılında yayınladığı eser gerek farklı bir bakış açısı ortaya koyması, gerekse bu düşüncelere karşıt yeni iddiaların öne sürülmesine zemin hazırlaması bakımından önemli bir rol üstlenmektedir. Alanın ayrı bir disiplin olma sürecini başlatan bir etki oluşturduğunu bu düşüncelerden hareketle ileri sürmek mümkündür.

Bu bağlamda, Porter'ın alana yaptığı katkı pek çok farklı açıdan ele alınmış ve eleştirilmiştir. Düşüncelerinin eklektik bir yapıda olduğu, var olan modelleri kullanarak bunları yeni bir ambalaj içinde sunduğunu söyleyenler kadar, yepyeni bir bakış açısı sunarak alanda yeni açılımlara öncü olduğunu iddia edenlerde olmuştur.

Düşüncelerinin eklektik olduğu iddiasının, çalışmamızın birinci bölümünde elde edilen bilgiler ışığında, haklılık payı taşımadığını söylemek mümkündür. Porter kendisinden önce var olan kuram ve modellerin sunduğu çerçeveden yararlanmış, ancak bu etki yeni bir katkı sunmasını engellememiştir. Zira endüstriyel organizasyon kuramının iddiaları Porter'ın eserinde kendisini hissettirmekte, ancak Porter bu kuramın varsayımlarını

olduğu gibi kullanmadığı gibi kurama yeni katkılar da sunarak kendisini eleştirenlere bir anlamda cevap vermektedir.

Stratejinin ne olması gerektiğine dair yaptığı modeller ve stratejinin içeriğini ekonomi alanında var olan kuramlardan esinlenerek doldurması alanda büyük etki uyandırmış ve 25 yılı aşkın süredir, kendini yenileyen ve güncelleyen kavramlarla diğer ekoller ile düşünsel rekabetini muhafaza etmiştir.

Porter oluşturduğu modeller ile stratejiyi formüle edilebilir ve analitik bir düzleme oturtmuş, gerek uygulamacılar gerekse akademisyenler tarafından kolaylıkla benimsenecek bir şekilde sunmuştur. Bu noktadan hareketle, Porter'ın büyük resmi görmeyi başaran ve farklı düşünceleri bir araya değerlendirip, yeni bir ereve ortaya koymayı başaran bir isim olduğu rahatlıkla ifade edilebilir.

Porter'ın bu katkısının devrimsel bir nitelik taşıyıp, taşımadığı da merak uyandıran başka bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Yukarıda değerildiği üzere, Porter 1980 yılında alanda büyük bir etki uyandırmayı başarmış, kendisinden önce yapılan planlamaya yönelik tartışmaların seyrini değerştirerek rekabet konusuna dikkatleri çekmiştir. Sunmuş olduğu ereve rekabetin genişletilmiş bir tanımını sunarak, geleneksel çizgideki tanımlamayı değerirmiş, böylece stratejik olarak rekabetin ne anlama geldiğini kendisinin bu katkısı ile daha geniş bir perspektifle ele alınmıştır.

Yapılan bu yeni tanımlama devrimsel bir nitelik taşımaktadır. Zira genişletilmiş rekabet kavramının sunduğu bakış açısı ile stratejik yönetim alanında yapılan tartışmaların 20 yıllla yakın sürecini belirleyen bir etki yaratılmış oldu. 2000'li yılların başına kadar stratejik yönetimde rekabet konusu önemini sürdürmeyi başardı.

Bu bağlamda alışmamızda Porter bilim vitrininde en önemli yeri alan kişilerden biri olarak değerlendirilmekte ve katkısının konumu alanın gelişimi açısından bir kırılma noktası olarak düşünülmektedir. Elde edilen bilgiler gösteriyor ki, çalışmamızda cevabını aradığımız ana sorunsalın cevabı Porter'ın alana özgün bir katkı sunduğudur.

## KAYNAKÇA

- ANDREWS, E.S. ve Noel, J.L. (1986), Adding Life To The Case Study Method, Training and Development Journal, 40-2, 28-29.
- ANDREWS, K., J. Bower, C. R. Christensen, R. Hamermesh, and M. E. Porter (1986), *Business Policy: Text and Cases*. 6th ed. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin Inc.
- ANDREWS, K. R. (1971), The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Irwin.
- ANSOFF, H.I. (1965), Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill.
- ARGYRIS, C. (1980), Some Limitations Of The Case Method: Experiences In A Management Development Program, Academy Of Management Review,5,291-298.
- BAIN, J. S. (1968), Industrial Organization, John Wiley and Sons, 2nd Ed. New York.(1st Ed. In 1959).
- BARCA, M. (2003), Economic Foundations of Strategic Management, Hampshire: Ashgate Publishing.
- BARCA, M. (2005), Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi, Yönetim Araştırmaları Dergisi.
- BARCA, M. (2006), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Stratejik Yönetim Dersi Notları.
- BARNEY, J. B. (1986), Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, And Business Strategy, Management Science, Vol. 32, No. 10, s. 1231–1241.
- BARNEY, J. B. (1991), Firm Resources And Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol. 17, No. 1, s. 99–120.
- BERGER, M.A. (1983), In Defense of The Case Method:A reply To Argyris, Academy Of Management Review,8, 329-333.

- CAVES, R. E. ve M. E. Porter (1978) "Market Structure, Oligopoly and the Stability of Market Shares." *Journal of Industrial Economics* (June): 289-313.
- CAVES, R. ve Porter, M.E. (1977), From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjunctural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition, *Quarterly Journal of Economics*, 91: 241-262.
- CAVES, R. E., J. Khalizadeh-Shirazi, and M. E. Porter (1975), Scale Economies in Statistical Analyses of Market Power, *Review of Economics and Statistics* (May): 133-140.
- CHAFFEE, E.E. (1985), Three Models Of Strategy, *Academy of Management Review*, Cilt. 10, No. 1: 89-98.
- CHAKRAVARHY, B.S. ve Doz, Y. (1992), Strategy process research: focusing on corporate self-renewal, *Strategic Management Journal*, 13: 5-14.
- CHANDLER, Alfred D. ve Tedlow, Richard S. (1985), *Coming Of Managerial Capitalism: A Case Book On The History Of American Economic Institutions*, Homewood, Ill.
- CHANDLER, D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- CHANDLER, A. D. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- DE MAN, A.P. (1994), 1980, 1985, 1990: A Porter Exegesis, *Scandianav Journal of Management*, Vol: 10, No: 4, pp: 437- 450.
- DE WITT, B. ve R. Meyer (2002), *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, London: International Thomson Publishing.
- DE WITT, B. ve Meyer, R. (1994), *Strategy: Process, Content, Context*, New York: West Publishin Company.
- DIERICKX, I. ve K. Cool, (1989), Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, Vol. 35, No. 12, s. 1504–



1511.

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

DRUCKER, P. (1946), *Concepts of the Corporations*, New York: The John Day Company.

DRUCKER, Peter F. (1955), *The Practice Of Management*, Oxford:Butterworth-Heinemann,1999 (1994,1969,1955).

ELRAM, Lisa & Carr, Amelia (1994), Strategic purchasing: A history and review of the literature. Published in *International journal of purchasing and materials management*, p. 10-18.

FOSS, N. J. (1993), *Porter On Strategy: An Exegesis Of Changing Doctrine*, Institute of Industrial Economics and Strategy Copenhagen Business School, Second Draft,

FOSS, N.J. (1996), “Research In Strategy, Economics, And Michael Porter”, *Journal of Management Studies*, 33:1 January, s.1-24.

GEYİK, M. (2006), *Stratejik Yönetimde Paradigma Kırılması: Pozisyon Okulu ile Kaynaklara Dayalı Okulun Karşılaştırılması*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

GHEMAWAT, P. (2002), *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*, *Business History Review* 76, The President and Fellows of Harvard College, Spring, s.37-74.

GHEMAWAT, Pankaj, Michael E. Porter, and Richard Anthony Rawlinson (1986c), *Patterns of International Coalition Activity*. In *Competition in Global Industries*, edited by M. E. Porter, 345-365. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

GLUCK, F. W., S.P. Kaufman ve A. S. Walleck (1980), *Strategic Management For Competitive Advantage*, *Harvard Business Review*, July-August, s. 154-161.

- GLUCK, F. W., S.P. Kaufman ve A. S. Walleck (1986), The Four Phases Of Strategic Management, *Journal of Business Strategy (pre-1986)*; Winter 1982; 2,pg. 9
- GRANT, R. M. 1991, The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Vol. 1991, Spring: 114–135.
- HAMEL, G. ve C. K. Prahalad (1989), Strategic Intent, *Harvard Business Review*, May-June, s. 63–76.
- HAMEL, G. ve C. K. Prahalad (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 3.
- HENDERSON, Bruce D. (1972), *Perspectives On Experience*, (1st Published 1968), Boston Consulting Group, Preface, Boston.
- JACOBS, N.W. (1983), Including participation- contingent Rewards and Penalties In Management Courses, In K.H. Chung (Ed.) *Proceedings of the 43rd Annual Meeting Of The National Academy Of Management*,100-103.
- JOHNSON, Gerry; Scholes, Kevan ve Whittigton, Richard (2006), *Exploring Corporate Strategy:Text and Cases*, 7th Edition, Pearson Higher Education, London.
- KAY, J. (2003), *The Economics Of Business Strategy*, The International Library of Critical Writings in Economics 163, Northampton, MA,USA.
- KEYS, Bernard ve Wolfe, Joseph (1988), Management Education and Development: Current Issues and Emerging Trends, *Journal Of Management*, Vol 14 No2 205-229.
- LEARNED, E.P., Christensen, C.R. ve Andrews, K.R. ve Guth, W.D. (1965), *Business Policy: Notes for Analysis*, Homewood, Ill.: Irwin.
- LIPPMAN, S. A. ve R. P. Rumelt (1982), Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition, *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, s. 418–438.

- MCKIERNAN, Peter (1996), Historical Evolution of Strategic Management Volume II, History Of Management Thought İçinde. Editör: Derek S. Pugh,Ashgate; Dartmouth.
- MINTZBERG, H. (1990), Strategy Formation: Schools of Thought, Editörler: J. Frederickson, Perspectives on Strategic Management, Harper & Collins.
- MINTZBERG, H. (1994), The Rise and Fall of Strategic Planning, New York: The Free Press.
- MINTZBERG, H, B. Ahlstrand ve J. Lampel (1998), Strategy Safari, 1.Edition, Prentice Hall.
- NELSON, R. R ve S. Winter (1982), An Evolutionary Theory of the Economic Change, Cambridge, MA: Belknap Press.
- NELSON, R. R ve Sidney G. Winter (1973), Toward An Evolutionary Theory of Economic Capabilities, American Economic Review, Papers and Proceedings,63 (2), may, 440-449.
- OSIGWEH, C.A.B. (1987), The Case Approach In Management Training, The Organizational Behavior Teaching Review,11-4,120-133.
- PENROSE, E. T. (1959), The Theory of the Growth of The Firm, New York, NY: Wiley.
- PETERAF, M. A. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, Strategic Management Journal, Vol. 14, s. 179 – 192.
- PORTER, M. E., and Mark R. Kramer (2006), Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review* 84, no. 12 (December).
- PORTER, M. E. (1999), Rekabet Dersleri, Capital Dergisi Yönetim Dizisi, No 3, İstanbul.
- PORTER, M. E. (1996), What Is Strategy?, *Harvard Business Review* (November-December).

- PORTER, M.E. (1994), "Towards a Dynamic Theory of Strategy." in Rumelt vd. Fundamental Issues in Strategy, Boston.
- PORTER, M.E. (1990), The Competitive Advantage of Nations. The MacMillan Press Ltd., London and Basingstoke.
- PORTER, M. E. (1989), Can Japanese Companies Survive in Global Competition?, In *Twenty-first Century: What Will Happen to Japanese Companies?.* Tokyo, Japan: NHK Publications.
- PORTER, M. E. (1986a), Changing Patterns of International Competition, *California Management Review* (January).
- PORTER, M. E. (1986b), The Strategic Role of International Marketing, *Journal of Consumer Marketing* 3, no. 2 (spring).
- PORTER, Michael E. (1986d), *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press.
- PORTER, Michael E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- PORTER, M. E. (1985a), Defensive Strategy, *Strategy* 7, no. 1.
- PORTER, M. E. (1985b), Technology and Competitive Advantage, *Journal of Business Strategy* 5, no. 3 (winter).
- PORTER, M. E. (1985c), A Good Competitor Is Not Always a Dead Competitor, *The Wall Street Journal* (April 1).
- PORTER, M. E. (1985d), Attacking an Industry Leader, *Fortune* (April 29).
- PORTER, M. E. (1983a), Analyzing Competitors: Predicting Competitor Behavior and Formulating Offensive and Defensive Strategy, In *Policy, Strategy, and Implementation*, edited by Milton Leontiades. Random House, Inc.
- PORTER, M. E. (1983b), The Technological Dimension of Competitive Strategy, In *Research on Technological Innovation, Management and Policy*. Vol. 1, edited by R. Rosenbloom. JAI Press, Inc.
- PORTER, M. E. (1982), "Cases In Competitive Strategy", The Free Press, New York.

- PORTER, M. E. (1981), “ The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management”, *Academy of Management Review*, 6, s.609-620.
- PORTER, Micheal E. (1980) (1998, 2nd edition), *Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York. Türkçe Basım Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- PORTER, M. E. (1979), *The Structure Within Industries and Companies' Performance*, *Review of Economics and Statistics* (May): 214-227.
- PORTER, M. E. (1976a), Please Note Location of Nearest Exit: Exit Barriers and Planning, *California Management Review* 19 (winter): 21-33.
- PORTER, M. E. (1976b), Interbrand Choice, Media Mix and Market Performance, *American Economic Review* 66 (May): 398-406.
- PORTER, M. E. (1974), Consumer Behavior, Retailer Power and Performance in Consumer Goods Industries, *Review of Economics and Statistics* (November): 419-436.
- RUMELT, Richard; Schendel, Dan & Teece, David (1991), *Precis of Strategic management and economics*. Published in *Strategic management journal*, p. 5-29.
- RUMELT, R. P. (1984), *Towards A Strategic Theory of the Firm*, Editörler: R. B. Lamb, *Competitive Strategic Management*, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, s. 566-570.
- RUMELT, R. P. (1987), *Theory, Strategy, and Entrepreneurship*. In D. Teece (Ed.), *The Competitive Challenge - Strategies for Industrial Innovation and Renewal*: Chapter 7: 137-158. Cambridge, MA: Ballinger.
- RUMELT, R. P. (1991), *How Much Does Industry Matter?*, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, s. 167-185.
- SELZNICK, P. (1957), *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*, New York: Harper & Row.

- SPENDLER, J.C. (2004), Business Policy and Strategy as a Professional Field, İçinde H. W. Volberda ve T. Elfring Rethinking Strategy, London: sage Publications, 26-40.
- STACEY, R. (1993), Strategic Thinking and the Management of Change, Kogan Page, London.
- TEECE, D. J. (1980), Economies of Scope and the Scope of the Enterprise, Journal of Economic Behaviour and Organisation, Vol. 1, s. 233–247.
- TEECE, D. J. (1982), Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm, Journal of Economic Behaviour and Organization, Vol. 3, s. 39–63.
- TEECE, D. J. (1990), Contributions and Impediments of Economic Analysis to The Study of Strategic Management, Editörler: J. W. Fredericson, Perspectives on Strategic Management, s. 39–79.
- TEECE, D. J., G. Pisano ve A. Shuen (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, s. 509–533.
- WERNERFELT, B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2, s. 171–180.
- WEXLEY, Kenneth N. ve Baldwin, Timothy T. (1986), Management Development, 1986 Yearly Review Of Management Of The 'Journal of Management' Vol 12 No2 277-294
- WHITTINGTON, R. (1993), What is Strategy and Does it Matter?, London: Routledge.
- WHITTINGTON, R. (2007), Practice and Process: Family Differences and the Sociological Eye, Copenhagen Business School 08.06.2007 tarihli seminer notu.
- WINTER, Sidney G. (1995), Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication, Montgomery, Cynthia (ed.): *Resource-based and evolutionary theories of the firm - Towards a synthesis*. Kluwer, Dordrecht, 147-178

WOLFE, J. Ve Guth, G.R. (1975), The Case Approach vs Gaming In The Teaching Of Business Policy: A Experiential Evaluation, Journal Of Business ,48-3,349-364.

[www.hbs.edu](http://www.hbs.edu), 15.06.2007

[www.google scholar.com](http://www.google scholar.com), 17.06.2007

[www.thinkers50.com](http://www.thinkers50.com), 10.06.2007

## ÖZGEÇMİŞ

Esra DİL 27.12.1981 tarihinde Kdz. Ereğli’de dünyaya geldi. 2000 yılında Ankara Gazi Anadolu Lisesi’nde orta öğrenimini tamamladıktan sonra, 2004 yılında Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümünden mezun oldu. 2005 yılında Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans öğrenimine başladı. Halen Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümü’nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.